



新任主管上岗实用手册

HRface.com



目录

前言	3
第一部分 工作技能	4
1 组内日常工作的全部职能	4
2 工作报告制作及分析	5
3 商务英语	5
4 办公自动化	5
第二部分 管理技能	6
1 规章制度	6
1.1 《员工手册》	6
1.2 部门制度	6
2 团队建设	6
2.1 团队的特质	6
2.2 高效团队的基本特征	6
2.3 建设好团队，实现好计划	7
2.4 ABC 情绪理论	8
2.5 提升团队精神的五大技术	8
2.6 上任工作 Step by Step	10
2.7 木桶理论	10
3 沟通技巧*	10
3.1 因人而异的交流方式	10
3.2 信息理解与判断的依据	10
3.3 理解和运用高效倾听的六项原则	10
3.4 有效的表达	11
3.5 命令的下达	11
3.6 会议技巧	11
4 绩效管理	12
4.1 质量管理	12
4.2 流程管理 DPM, PI*	14
5 问题发现与解决	15
5.1 问题意识	15
5.2 问题分析与解决程序	16
6 培训技巧	17
6.1 培训分类	17
6.2 选择合适的人选参加培训	17
6.3 工作指导步骤	17



7	时间管理	18
7.1	做对的事情 vs 把事情做对	18
7.2	时间管理矩阵图	18
7.3	时间管理三步曲	18
8	演讲技巧*	19
8.1	会有逻辑地组织演讲内容	19
8.2	会使用 Powerpoint 制作演讲材料	19
8.3	灵活运用各种图表展现数据	19
9	项目管理	19
9.1	会制定项目计划及时间表	19
9.2	了解项目管理过程中需要考虑的问题	19
9.3	会对项目进行过程中发生的变化进行监控及调整	19
附件一 木桶原理		20
附件二 品管圈 (Quality Control Circle) 知识简介		23
附件三 团队管理问与答		28
附件四 推荐书目		31
附件五 Instructor-Led Training Checklist		33

附注: *为 Instructor-led training
 ◆为 Global campus 课程

前言

你正在经历一场角色转换。你曾经是个体奋斗的专家和实干家，直接从事专门化的工作，主要靠个人努力把事情做好，工作以业务性和相对独立性为特征。迎接你的新角色是通才和网络建设者，组织和协调不同的工作，通过他人把事情做好，工作以管理性和相互依赖性为特征。你准备好了吗？

其实，管理一词对你而言并不陌生。早从工作伊始，你就通过自己的视角开始观察形形色色的管理者如何用他们的行为来诠释它了。本手册简要论述了作为 RAC 的主管，需要具备哪些方面的技能和素质，思考哪些问题，以期为你在彷徨时作孔中窥豹之用。你也可以通过自学体会、经理或资深主管带教和教师授课等多种途径，增强自己胜任这一角色的技能。

管理者的任务主要分成两块：任务管理和人员管理。首先，你需要明确作为一名主管，你要满足多方面的需求和期望。例如：上级——业务及利润目标的实现、经营质量的提升；下属——良好的工作环境、公正的评价、成长的机会；客户——能确切满足客户的需求。要满足多方面的需求会经常面临顾此失彼的矛盾，但你若能积累经验，领悟一些共性的管理原则，相信你可以顺利地完成任务。

2 工作报告制作及分析

工作报告是工作情况的现实反映。通过分析，管理者可以了解团体和个人的绩效水平，发现问题和发展的机会，以实现有效的管理和控制。因此，主管必须具备制作和分析工作报告的能力，还会根据需要编制相应的报告。

以下所列是 RAC 常用的工作报告，根据你所在部门的需求作调整，看看这些报告提供了哪些信息。

表 1-2 工作报告一览表

报告名称	制作		信息分析
	报告日	制作人	
<i>e.g. Manpower and Productivity Report</i>	<i>Every Wednesday</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Suggests how manpower is managed to produce BL in that week.</i>

3 商务英语

商务英语在 RAC 的日常工作中有着举足轻重的作用，几乎所有的书面交流和部分口头交流所用的语言都是英语。运用好这门语言工具的重要性不言而喻。然冰冻三尺非一日之寒，长时间的学习和积累是少不了。商务英语强调的是商务沟通能力，其追求的目标是用最准确的商务语言来进行最有效的沟通和交流。表达要注意主旨明确、言简意赅、逻辑清晰、把握分寸。

4 办公自动化

能够熟练使用 MS Outlook, Word, Excel, Powerpoint, Access 等。不同部门对各个软

件应用水平的要求不尽相同，你可以根据需要发展和熟练自己对某几个软件的应用技能。抽时间多加学习，可以大幅度的提高效率。而且在你非常熟练的时候，能发现一些你之前不知道的功能，帮助你更高效的完成工作。

第二部分 管理技能

1 规章制度

1.1 《员工手册》

《员工手册》为公司员工日常工作及基本行为准则提供了明确的说明和指导，从而使员工更好地理解工作职责并有效行使职能。主管必须认真阅读领会，并指导员工遵照执行。如遇任何疑问，可向部门经理或人力资源部咨询。

1.2 部门制度

详细了解部门内的管理办法和实施细则，并遵照实行。

2 团队建设

2.1 团队的特质

盖兹贝克与史密斯（Katezenbach and Smith）有一个著名论断：“并非所有团体都是团队（not all groups are teams）”。团队的特质在于两方面：第一，团队个体为完成共同目标一起承担责任；第二，团队的成果非个人力量可以单独完成。由此可见，团队建设好了，其作用可发挥出 $1+1>2$ 的力量。

2.2 高效团队的基本特征

了解到团队的特质，你或许会问，什么样的团队的力量是 $1+1$ 大于 2 的呢？组织行为学权威、美国圣迭戈 San Diego 大学的管理学教授斯蒂芬·罗宾斯描述了高效团队的基本特征：

- **明确的目标。**团队成员清楚地了解所要达到的目标，以及目标所包含的重大现实意义；
- **相关的技能。**团队成员具备实现目标所需要的基本技能，并能够良好合作；
- **相互间信任。**每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑；
- **共同的诺言。**这是团队成员对完成目标的奉献精神，只有团队每个成员都一心朝一个方向前进，团队才能快步前行；
- **良好的沟通。**团队成员间拥有畅通的信息交流；
- **谈判的技能。**高效的团队内部成员间角色是经常发生变化的，这要求团队成员具有充分的谈判技能，可以对如何解决突发事件快速取得一致，从而顺利开展工作；
- **合适的领导。**高效团队的领导往往担任的是教练或起着后盾的作用，他们对团

队提供指导和支持，而不是试图去控制下属；

- **内部与外部的支持。**既包括内部合理的基础结构，也包括外部给予必要的资源条件。

2.3 建设好团队，实现好计划

设想你现在有了一个很好的想法，其实现必须通过团队来完成，这时你可以通过以下步骤来进行：

- **确定目标。**把你的目标和团队成员分享，目标要尽可能具体。

明确了解目标后，就能知道自己的任务在整个项目中所起的作用。不仅知道怎么做自己的事情，还了解到为什么要做这件事情，自己的任务成果和别的团队成员的成果相互之间的关系，以及团队中每一个成员的任务成果是如何组合在一起，从而构成项目的完成和实现的。

- **根据长处分配角色。**



正所谓物尽其用、人尽其才。你需要识别团队每个成员擅长的工作是什么，在确定完成目标需要的技能之后，根据他们的长处分配不同的工作。就像三国时刘关张配诸葛的组合一样，团队成员能够优势互补、充分发挥自己的特长，工作起来得心应手，又富有成就感，这样的团队运作将是最优效率的。

- **获取反馈，确认团队成员已经做好准备。**团队集合完毕后，要确定每个团队成员的工作职责，把团队工作的成功路线图发给每个成员，听取他们的反馈，确保他们都理解无误。理解不等于同意，确认他们是否同意你的目标和成功路线图。因为只有对此认同了，成员们才会无保留地发挥他们的能力。要对反对意见进行反思，检查目标和成功路线图是否需要修正。对于不予采纳的反对意见要与成员作进一步的沟通，争取取得一致，并在任务执行过程中多给予这位成员关心和指导，确保以积极的情绪投入工作；
- **沟通结果。**在团队实施你计划的过程中，不要忘记核对计划的进展情况，随时把进展情况和团队成员沟通。团队在不断修正行为的过程中，实现自我认知，趋于完善，朝着既定的方向行进。

2.4 ABC 情绪理论

新上任的主管，不仅要适应新环境，同时也要通过自己的能力和影响力，去改造环境，提高团队的士气。你的态度可以影响到下属的态度。要让员工意识到，要学会去选择自己的态度：只有怀着阳光、积极、愉快的心情去上班，才会有美好的一天。我们即使无法选择工作本身，但是却可以选择采用什么方式去工作。要将这种积极的态度贯穿工作和生活的始终，成为你的一种信念，最终努力成为团队的信念。

心理学家艾利斯有一个著名的 ABC 情绪理论。指在事情发生过后（起因 A—Antecedent）到最终的结果（结果 C—Consequence），不同的人因为持不同的态度（情绪 B—Belief）将得到不同的结果（C）。所以要想使事情往好的方面发展，一定要有个积极的态度或者说是情绪。他认为，人的情绪主要根源于自己的信念和对生活情境的评价。



有一个传统的民间故事。两个秀才一起赴京赶考，路上遇到了一支出殡的队伍，看到了一口黑乎乎的棺材。其中一个秀才心里“咯噔”一下，凉了半截，心想：完了，真倒霉。于是心情一落千丈，那个“黑乎乎”的阴影一直挥之不去，结果，文思枯竭，名落孙山。另一个秀才看到那个“黑乎乎”的东西时，心里也“咯噔”了一下。但他转念一想：棺材，官…财…，噢，那不是有“官”也有“财”嘛，好兆头啊！于是情绪高涨，走进考场，文思泉涌，果然一举高中。回到家里，两人都对家人说：那“棺材”真是好灵验！

第一个秀才在考场上文思枯竭是因为情绪不好，而情绪不好是因为他碰见棺材后认为是“触了霉头”；而另一个秀才在考场上文思泉涌是因为情绪兴奋，而情绪兴奋是因为他碰见棺材后认为是“好兆头”。这个故事正好验证了艾利斯的理论。

2.5 提升团队精神的五大技术

➤ 激励标语、标识

激励性的标语和标识，被广泛运用于运动场和比赛中。运动员和参赛者一抬头便可看见，虽然无声，但足以鼓起他们的勇气、激起他们的斗志，向目标奋进。工作中也可用激励性的标语和标识。

➤ 共同语言

共同语言体现了团队成员在兴趣爱好、思想认识等方面的一致性。发现和建立的共同语言，可以增进成员对团队的归属感。

➤ 聚会

聚会是很好的建立和维系团队情感的平台。团队成员在轻松的氛围中，展现本我，并且有更多相互交流的机会，易于增进理解，建立友谊。这种情感汇聚起来就是集体的凝聚力，投入到工作中就将是无坚不摧的战斗力量。

➤ 激励制度

激励对企业的管理和发展起着至关重要的作用，有助于激发和调动员工的积极性。积极性可以使员工智力和体力能量得到释放，从而提高工作效率，超额完成任务。未受激励的员工，其工作积极性只发挥 20% 左右，而受到激励的员工，积极性的发挥程度可以达到 80% 或更高，并在工作



中始终保持高昂的热情和士气。

激励有助于将员工的个人目标导向企业目标上来。主管应了解员工的需要，善于通过激励诱导员工把个人的需求和目标统一于企业的整体目标，推动员工为完成任务作出贡献，从而促进个人目标与企业整体目标的共同实现。

在主管的权责范围内，激励根据性质不同，可分为以下两类：

- **成就激励**

对知识型员工而言，工作更多的是为了获得一种成就感。所以成就激励是员工激励中一种非常重要的内容。根据作用的不同，成就激励可分为以下几种：

- **组织激励**

在组织制度上为员工参与管理提供方便，这样更容易激励员工提高工作的主动性。你可以为每个岗位制定详细的岗位职责和权力，让员工参与到制定工作目标的决策中来。在工作中，让员工对自己的工作过程享有较大的决策权。这些都可以达到激励的目的。

- **榜样激励**

群体中的每一个成员都有学习性。可以将优秀的员工树立成榜样，让其他的员工向他们学习。一个优秀的榜样可以改善员工的工作风气。

- **荣誉激励**

为工作成绩突出的员工颁发荣誉称号，代表着这些员工工作的认可，让员工知道自己是出类拔萃的，更能激发他们工作的热情。

- **绩效激励**

在绩效考评工作结束后，让员工知道自己的绩效考评结果，有利于员工清楚地认识自己。如果员工清楚公司对他工作的评价，就会对他产生激励作用。

- **目标激励**

为那些工作能力较强的员工设定一个较高的目标，并向他们提出工作挑战。这种做法可以激发员工的斗志，激励他们更出色地完成工作。

- **理想激励**

每位员工都有自己的理想，如果他发现自己的工作是在为自己的理想而奋斗，就会焕发出无限的热情。了解员工的理想，并努力将公司的目标与员工的理想结合起来，实现公司和员工的共同发展。

- **能力激励**

为了让自己将来生存的更好，每个人的都有发展自己能力的需求。可以通过培训激励和工作内容激励满足员工这方面的需求。

- **培训激励**

培训激励对青年人尤为有效。通过培训，可以提高员工实现目标的能力，为其承担更大更富挑战性的工作及提升到更重要的工作岗位上创造条件。

- **工作内容激励**

用工作本身来激励员工是最有意思的一种激励方式。如果能让员工干自己最喜欢的工作，就会产生这种激励。你应该了解员工的兴趣所在，发挥各自的特长，从而提高效率。



➤ 团队合作和潜能训练

培养团队成员合作的意识，要让他们在互相帮助、达成目标的过程中，充分相信，只有发挥各自优势，相互之间紧密合作，才能真正发挥团队的整体力量。

在团队合作的过程中适当地施加压力，在激发团队成员潜能的同时，进一步训练他们彼此间的高度协作精神，鼓励他们个人潜能的发挥完全融入到团队的“共同辉煌”中去。

2.6 上任工作 Step by Step

➤ 认知工作、组建团队

到任之初，你的首要工作是认知你的工作，你的上级、下属和客户对你的期望。带领你的团队去建立一种模式，可以顺利完成这些工作，满足这些期望。

➤ 教练完善队伍

当建成的模式被证明有效并已相对成熟时，培养团队的主观能动性。根据已经建成的模式，实现自动的运作。

➤ 专家顾问

在团队已能自动运作时，你的角色应逐渐向专家顾问转变。在团队需要时给予指导和帮助。

2.7 木桶理论

- 一只木桶要盛满水，必须每块木板都一样平齐且无破损，如果这只桶的木板中有一块不齐或者某块木板下面有破洞，这只桶就无法盛满水。



- 参附件一，思考：右图还给你带来哪些启示

3 沟通技巧*

3.1 因人而异的交流方式

了解不同人有不同的行为模式，且影响了他的行为表现。因此，交流方式也应该是因人而异。

3.2 信息理解与判断的依据

- 遣词造句、声音语调和肢体语言都是信息传递的方式。沟通黄金数字指出，就表现力而言，遣词造句占 7%，声音语调占 38%，肢体语言占 55%；
- 在表达和倾听的过程中，要巧妙借助三者，实现有效沟通。

3.3 理解和运用高效倾听的六项原则

- 判断说话者的意图
- 摘要重点

- 听出言外之意
- 运用重要的思考技巧
- 认清以及减少障碍
- 当一个积极的倾听者

3.4 有效的表达

- 为听话人量身定制信息，考虑其
 - 知识
 - 工作经验
 - 与说话人的熟悉程度
- 按逻辑陈述
 - 先说大概念，辅以按重要性降序排列的支持内容
 - 整合相类似的信息
- 使用简单的语言
 - 直接说重点
 - 说话简明扼要
 - 尽量避免使用术语，缩写和俚语

3.5 命令的下达

- 完善命令的必备条件
 - 有完整的计划——命令的内容是需要经过深思熟虑、反复推敲的。要力求避免朝令夕改的情况发生；
 - 有可能完成——确定所下达的命令是受命人能力范围之内的事；
 - 引起受命人的关心——使受命人具备完成任务的使命感和责任感；
 - 不易生误解——必须让受命人明确目标是什么，需要做什么。

- 下达命令的方式

可根据事件重要性、难易程度和紧急状况等，选择强制、请求、征求志愿、商讨、暗示等方式下达命令。古人有云：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。因此，以身作则也可以被视作一种下达命令的方式。

- 下达命令的方法

在下达命令时，须明确 5W1H：

- 明白表示目的（Why）
- 描述工作内容（What）
- 规定由谁负责（Who）
- 明确实施及完成时间（When）
- 指定工作场所（Where）
- 指导工作方式（How）

3.6 会议技巧

Leading Effective Business Meetings ♦

- 有效组织和开展会议

会议时间的有效利用不仅可以节省时间,还能帮助你达到预定的开会目标。为此,你需要保证会议准时开始,严格遵守会议议程,根据会议长短提供会间休息,在会议进度跟不上议程时酌情舍弃一些无关紧要的会议内容。

- 会议的三个阶段

- 开场陈述: 简要的开场陈述阐明通过会议所要完成的事项,有需要的话,可以回顾一下上一次的会议记录
- 讨论或演讲: 这是会议的主干部分,可以是报告、演讲、讨论、建议、决议等多种形式
- 结束总结: 总结如何达到会议目标,强调任务分配和行动条款,制定下一次开会时间

- 会议技巧

- 破冰游戏

在会议刚开始时,做一些小游戏或轻松的话题讨论,可以增进与会者之间的了解,消除他们对会议的紧张情绪,让他们专注于会议的目标。

- 宣布会议规则

在会前宣布会议规则,有助于融洽会议气氛、把握会议进程、提升会议效率,使会议井然有序地进行。

- 借助多媒体

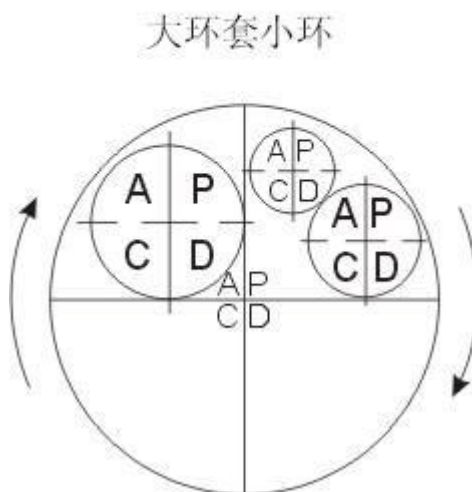
借助多媒体的视听效果,可形象地传递信息,使与会者更集中于会议内容,加深理解和记忆。

- 避免团队迷思

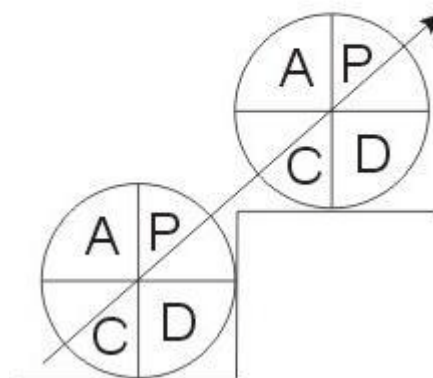
团队迷思是团队成员在集体主意精神感召下,积极追求团体的和谐与共识,却忽略了团体的真实决策目的,从而无法进行准确判断的一种思考模式。它是团体凝聚力导致的一个负面效果,会影响会议目标的达成。避免团队迷思的方法有:

- 鼓励每一位团体成员都要做评论家
- 启发团体成员“唱反调”
- 邀请团体之外的专家参与讨论,为讨论引入源头活水

PDCA 循环的特点



爬楼梯



4 绩效管理

4.1 质量管理

- PDCA 循环

PDCA 循环,也称戴明环,是由美国著名质量管理专家戴明(W. E. Deming)首先提

出的。这个循环主要包括四个阶段：计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)和处理(Action)，及八个步骤。八个步骤是四个阶段的具体化。PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。

□ PDCA 循环的特点：（一）各级质量管理都有一个 PDCA 循环，形成一个大环套小环，一环扣一环，互相制约，互为补充的有机整体，如右图所示。在 PDCA 循环中，一般说，上一级的循环是下一级循环的依据，下一级的循环是上一级循环的落实和具体化。（二）每个 PDCA 循环，都不是在原地周而复始运转，而是如同爬楼梯那样，每一循环都有新的目标和内容，这意味着质量管理，经过一次循环，解决了一批问题，质量水平有了新的提高；（三）在 PDCA 循环中，A 是一个循环的关键，这是因为在一个循环中，从质量目标计划的制定，质量目标的实施和检查，到找出差距和原因。

● 计划(P)阶段

计划是质量管理的第一阶段。通过计划，确定质量管理的方针、目标，以及实现该方针和目标的行动计划和措施。计划阶段包括以下四个步骤：

- 第一步，分析现状，找出存在的质量问题。
- 第二步，分析原因和影响因素。

针对找出的质量问题，分析产生的原因和影响因素

- 第三步，找出主要的影响因素。
- 第四步，制定改善质量的措施，提出行动计划，并预计效果。

在进行这一步时，要反复考虑并明确回答以下问题：1)为什么要制定这些措施(Why)?2)制定这些措施要达到什么目的(What)?3)这些措施在何处即哪个工序、哪个环节或在哪个部门执行(Where)?4)什么时候执行(When)?5)由谁负责执行(Who)?6)用什么方法完成(How)?以上六个问题，归纳起来就是原因、目的、地点、时间、执行人和方法，亦称 5W1H 问题。

● 实施(D)阶段

- 第五步，执行计划或措施。

● 检查(C)阶段

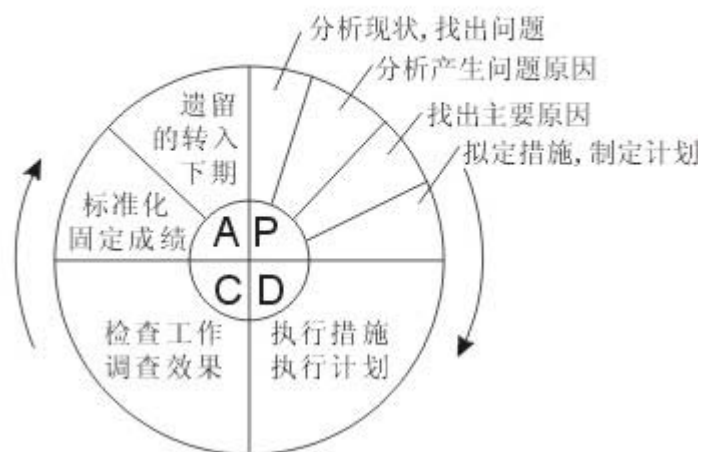
- 第六步，检查计划的执行效果。

通过做好自检、互检、工序交接检、专职检查等方式，将执行结果与预定目标对比，认真检查计划的执行结果。

● 处理(A)阶段

处理阶段是 PDCA 循环的关键。因为处理阶段就是解决存在问题，总结经验和吸取教训的阶段。该阶段的重点又在于修订标准，包括技术标准和管理制度。没有标准化和制度化，就不可能

PDCA 循环的八个步骤



使 PDCA 循环转动向前。

- 第七步，总结经验。

对检查出来的各种问题进行处理，正确的加以肯定，总结成文，制定标准。

- 第八步，提出尚未解决的问题。

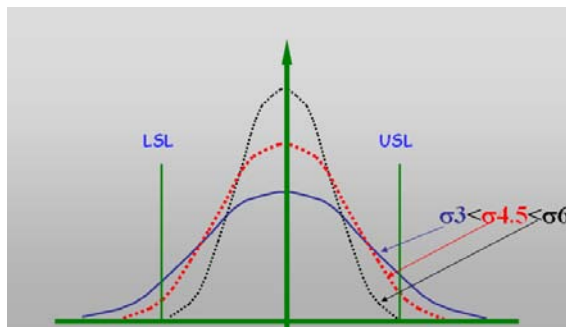
通过检查，对效果还不显著，或者效果还不符合要求的一些措施，以及没有得到解决的质量问题，不要回避，应本着实事求是的精神，将其列为遗留问题，反映到下一个循环中去。

➤ 6σ

参 PPT 讲义附件，了解应用 6σ 进行质量管理的理念

➤ QCC

- 参附件二，了解推行品管圈的方法和步骤
- 灵活应用 QCC 开展质量管理工作



4.2 流程管理 DPM, PI*

- 会画流程图
- 掌握流程改进的方法（DMAIC）
- 灵活运用工具

Brainstorming, Multi-voting, Prioritization Matrix, RUM Criteria, Project Charter Worksheet, Checksheet, Stratification, Pareto Chart, Cause & Effect Analysis (fish bone), Solutions Matrix, Cost/Benefit Analysis, Barriers & Aids Analysis, Action Plan, Quality Indicator, Process Indicator...

5 问题发现与解决

5.1 问题意识

问题意识是对现在的做法感到可能会发生什么问题或对现在的做法感到有欠缺和不足的地方，甚至对现状感到不安。有了问题意识才会让你做更缜密的思考，督促你采取预先防备的步骤，避免自己陷入困境。

爱因斯坦说：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要，因为解决问题也许仅是数学上的或实验上的技能而已，而提出新的问题，新的可能性，从新的角度去看旧问题，却需要创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”

➤ 如何培养问题意识

- 强烈的动机

培养问题意识，首先自己主观上得有积极的心态和发现问题的强烈愿望。做一天和尚撞一天钟的人是不会想去发现问题的。

- 常抱危机感

“生于忧患，死于安乐”。常常抱有危机感，可以使你时刻保持敏锐，洞察周围的事物，找出其中的问题。

- 凡事皆采取疑问主义，保持批判态度

古人“吾日三省吾身”以自检，对工作也应保持批判的态度。对于观察到的现象，要多打几个问号。可以借助5W1H发则，思考What, Why, Where, When, Who 和 How。

➤ 发现问题的方法

- 突破常规而发现问题

“常规”是指事物的一般规律性。遵循常规就是遵循一般规律性。但是，事物中除了存在一般规律性，还有特殊性。这种特殊性发展到极点，就成为例外。面对例外，有两种态度，一种是把例外当作不正常而加以抛弃或置之不理，只想守着常规，这就不能发现问题。另一种是不受一般规律性约束，紧抓例外不放，甚至还要主动去发现例外和创造例外，这就会暴露出许多问题，引发人们的创新活动。

- 通过主动变换情景而发现问题

变换情景，就是指变换环境条件。每一事物都存在于特定环境条件之中，每一项工作都在特定环境

条件中进行。客观的环境条件是经常变化的。这里讲的主动变换情景，是指客观环境条件还没有变或没有大变，我们就要主动去思考，一旦环境条件变化了，将会导致什么结果。事物总是要发展前进的，所以在思考问题时，可以大胆假设，当某一情况发生后，其发展趋势会是怎样，这样也有可能产生新观念、新设想、新创造。



- 通过主动变换思考角度而发现问题

有些问题，站在原来的角度上不是问题，或者没有问题，而站在新的角度上来看，则可以发现问题。

- 现有的东西可否由别的东西代替？

例如，在汽车中用液压传动来代替金属齿转动；用充氢的方法来代替电灯泡中的真空，使钨丝灯泡提高亮度？

- 调换排序

例如，通过改变不同企业的作息时间来缓解交通。

- 向相反方向思考问题：倒过来会怎么样？

例如，火箭是地面向空中发射的，但是我们要了解地下的情况，那么将火箭向地下发射，就发明了一种探地火箭。

- 从综合与聚拢的角度考虑问题：组合起来怎么样？

例如，衣柜等组合在一起变成组合家具，把几种金属组合在一起变成种种性能不同的合金，把几个企业组合在一起构成横向联合的股份公司……

5.2 问题分析与解决程序

- 定义问题；

- 分析可能起因；

发现了问题，不仅知其然，还要知其所以然。要针对存在的问题寻找原因。要追根究底、系统思考，以求获得的原因是问题的全貌而非只是冰山一角。注意思考问题的深度，透过现象看本质，反复思考“为什么”，以发现问题的根本解而非症状解。整理归纳各项原因，找出几项最重要的要因。

- 设定目标；

明确你解决问题的预期目标是什么，为检查解决问题执行情况的效果提供依据。目标值应切实可行，所要解决的问题应在其中得到体现。

- 提出解决方案，制定决策；

思考出针对要因的解决问题点的对策。针对客观环境产生的要因，找出减低影响或规避的方法。提出多项对策，以便选择最适合的适应之道。

- 计划行动；

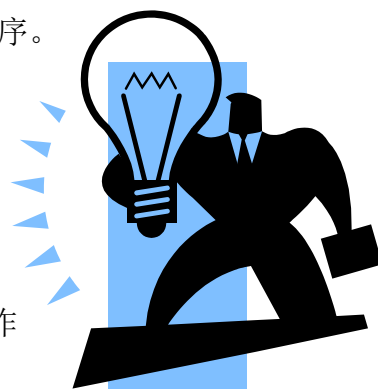
明确作业项目、承担着、期限及行动进行的顺序。

- 衡量检核与追踪；

注意执行时是否确实依据行动计划的内容进行，随时了解实施的状况。注意实事求是，以事实和数据为依据，对数据经过统计处理后得出相应的结论。

- 标准化。

对被证实行之有效的实施措施，制定标准化的作业方式，让每个人遵守。



6 培训技巧

6.1 培训分类

➤ 在职学习 (OJT – On the Job Training)

在工作现场内，上司和技能娴熟的老员工对下属、普通员工和新员工们通过日常的工作，对必要的知识、技能、工作方法等进行教育的一种培训方法。它的特点是在具体工作中，双方一边示范讲解、一边实践学习。有了不明之处可以当场询问、补充、纠正，还可以在互动中发现以往工作操作中的不足、不合理之处，共同改善。

➤ 脱产培训 (Off JT – Off the Job Training)

离开工作和工作现场，由企业内外的专家和教师，对企业内各类人员进行集中教育培训。

➤ 自我培训 (S.D – Self Development)

自己做自己的老师，自己给自己讲课，对自己进行训练，达到教与学的统一，达到超越自我实现自我的愿望。

6.2 选择合适的人选参加培训

➤ 培训要点=工作资格条件-现有能力。

当现有能力和工作所需的资格条件产生落差时，需要通过培训来进行弥补。而这个落差就是培训的要点。主管要帮助员工及时发现落差，指导其胜任自己的工作。

➤ 工作表现=知识 x 技巧 x 态度

透过工作表现的表象，了解导致这一表现的本质原因是什么。是知识学习不完整，或是技巧掌握不到位，还是态度不够端正？找出病症的根源，才能对症下药。

➤ 培训前的沟通

为使培训达到更好的效果，最好在培训之前与员工作以下方面的沟通：

- 说明培训主题、内容；
- 阐述培训目标、重要性；
- 告知对他的期望；
- 强调学习重点；
- 表达对他的支持；
- 设定反馈目标；
- 倾听他的想法。

6.3 工作指导步骤

对员工进行工作指导，首先要摆脱专家心态，耐心的讲述要领和解答各种问题。可利用以下步骤，实施有效指导：说明目标、重点、步骤、关键和易出错的地方—示范如何进行具体操作—乘热打铁，让员工进行实战演练—查验员工是否已完全掌握—对员工的成长予以鼓励。

7 时间管理

7.1 做对的事情 vs 把事情做对

时间管理就是个人管理，把握自己才能把握时间。如果你不能管理时间，那么你什么也不能管理。
——彼得·杜拉克

时间资源稀缺且不可再生，我们要变得更有效率就必须做对的事情，而非仅仅停留在把事情做对。运用 80/20 原理，找出并把握至关重要的少数，忽略琐碎的多数，可以帮助我们提高工作效率。



7.2 时间管理矩阵图

“时间管理矩阵图”由紧急性和重要性这两个要素及其对立面所形成的四象限构成。

➤ 重要性

重要性指与目标有关的活动，凡是有价值的有利于组织和个人目标实现的就是重要的事。

- 非常重要：必须做
- 重要：应当做
- 不太重要：可能有用，但不是非做不可
- 不重要：没有任何效果

➤ 紧急性

紧急性是指必须立即处理的事。

- 非常紧急：必须马上做
- 紧急：应当赶紧做
- 不太紧急：推迟一段时间再做也行
- 时间不作为考虑的因素

➤ 时间管理矩阵图

通过对“时间管理矩阵图”的分析，你可以选择不同的处理方式，如下图：



7.3 时间管理三步曲

为使时间不悄悄地从指缝间溜走，你可以借助以下步骤对时间进行管理：

- 追踪时间流向及分析浪费时间因素；
- 合理分配时间与工作计划；
- 改变习惯，提高效率及效果。

8 演讲技巧*

- 8.1 会有逻辑地组织演讲内容
- 8.2 会使用 Powerpoint 制作演讲材料
- 8.3 灵活运用各种图表展现数据

9 项目管理

Initiating a project and preparing the project plan ◆

- 9.1 会制定项目计划及时间表
- 9.2 了解项目管理过程中需要考虑的问题
- 9.3 会对项目进行过程中发生的变化进行监控及调整

附件一 木桶原理

概述

提出者：美国管理学家彼得

水桶效应是指一只水桶想盛满水，必须每块木板都一样平齐且无破损，如果这只桶的木板中有一块不齐或者某块木板下面有破洞，这只桶就无法盛满水。是说一只水桶能盛多少水，并不取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板。也可成为短板效应。一个水桶无论有多高，它盛水的高度取决于其中最低的那块木板。

又称水桶原理或短板理论，水桶短板管理理论，所谓“水桶理论”也即“水桶定律”，其核心内容为：一只水桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块。根据这一核心内容，“水桶理论”还有两个推论：其一，只有桶壁上的所有木板都足够高，那水桶才能盛满水。其二，只要这个水桶里有一块不够高度，水桶里的水就不可能是满的。

产生

水桶原理是由美国管理学家彼得提出的。说的是由多块木板构成的水桶，其价值在于其盛水量的多少，但决定水桶盛水量多少的关键因素不是其最长的板块，而是其最短的板块。这就是说任何一个组织，可能面临的一个共同问题，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。

若仅仅作为一个形象化的比喻，“水桶定律”可谓是极为巧妙和别致的。但随着它被应用得越来越频繁，应用场合及范围也越来越广泛，已基本由一个单纯的比喻上升到了理论的高度。这由许多块木板组成的“水桶”不仅可象征一个企业、一个部门、一个班组，也可象征某一个员工，而“水桶”的最大容量则象征着整体的实力和竞争力。

演变

演变一：一个水桶的储水量，还取决于水桶的直径大小

每个企业都是不同的一个水桶，因此，水桶的大小也不可能完全一致。直径大的水桶，其储水量自然要大于其它水桶。也就是说，一个企业在进入市场之初，他的起步也是不完全一样的，有的基础扎实，有的基础局促，有的资源面广，有的资源面窄，这都对企业的最初的发展起到关键的作用。

演变二：在每块木板都相同的情况下，水桶的储水量还取决于水桶的形状

学过物理的人都知道，在周长相同的条件下，圆形的面积大于方形的面积。因此圆形水桶是所有形状的水桶中储水量最大的，它强调组织结构的运作协调性和向心力，围绕一个圆心，形成一个最适合自己的圆。

因此，从做企业来说，企业的每一块资源都要围绕一个核心，每一个部门都要围绕这个核心目标而用力，作为总经理来说，偏颇任何一个部门都会对水桶的最后储水量带来影响。

有一句话说得好，结构决定力量，结构也决定着水桶储水量。

演变三：水桶的最终储水量，还取决于水桶的使用状态和相互配合

每个水桶总会有最短的一块板，最初的水桶理论告诉我们，水桶的储水量取决于最短板的高度。不过，在特定的使用状态下，通过相互配合，可增加一定的储水量，如有意识地把水桶向长板方向倾斜，其储水量就比正立时的水桶多得多；或为了暂时的提升储水量，可以将长板截下补到短板处，从而提高储水量。

水桶的长久储水量，还取决于水桶各木板的配合紧密性，配合要有衔接，没有空隙，每一块木板都有其特定的位置和顺序，不能出错。如果每块木板间的配合不好，出现缝隙，最终只能导致漏水。

一个团队，如果没有良好的配合意识，不能做好互相的补位和衔接，最终储水量也不能提高。单个的木板再长也没用，这样的木板组合只能说是一堆木板，而不是一个完整的水桶、一个团队。

如果把水桶比作企业竞争力的支持元素，那么储多少水就是企业的真正竞争力，但是，所有的这一切，都是建立在静止的并且是理想的一种假设为前提：即所有水桶都是放在同等的取水状态，比如是下雨的天气，所有水桶都在接收落下来的雨水，并且不管接住的雨水用于何处、如何使用等等。

因此，这样一种学术平台，本身就是缺少实践的土壤。

其实，储水本身是一个动态过程，做企业、做品牌，也并不仅仅是一个储水的过程，不是储水越多越好。其实最重要的还在于如何更有效率地储水和如何使用所储之水。

演变四：水桶理论的动态演变

首先，在储水前要清楚这样一个疑问，是先有水还是先有桶？先有大水桶还是先有小水桶？按照水桶理论，必然是先有水桶，再有水，然后不断调整，从小水桶到大水桶，从短水桶到长水桶，没有哪只水桶一开始就非常深非常大的。然而在实践中，也许是先有水再有水桶，或者是先有不成形的水桶，甚至只有几块木板，而不是桶，然后通过这几块紧缺的垄断的木板资源，赚到第一桶金，然后才做出第一个水桶。

其次，储水量的多少是动态的，目标设定储多少水，决定于做多少长的木板，而不是越多越好。多了是浪费投资，少了是不求进取。

储水量的多少，有时并不是企业竞争的全部，市场竞争并不是所有木板都超过对手，有时为了竞争需要还故意卖个破绽给对手，而以自己的集中优势攻别人的相对弱势取得胜利。就如田忌赛马。当敌众我寡时，就需要集中一点予以击破。这就是相对竞争优势。

演变五：水桶理论中水的使用演变

所有的储水过程，还在于都是为了让水得到最大的使用价值，是可资使用的水。

一个水桶，首先它至少要有两块最牢固的木板装成提柄，以能轻松提取。这两块长板必须能负荷起整个水桶的重量。这就是板块的明星效应：光光这水桶的板都一样长，只是说明你有这个储水潜力，如何发挥潜力及把它运用出来，必须要有一定的借力，运用提或拉的动作操作起来。

从水桶本身来说，一个水桶至少要有两块木板比其它木板更长更牢固，才可以在上面装上借力的提柄，在装提柄位置的木板要特别经得起提拉，所谓提纲挈领就是此意。作为企业，必须要培养核心竞争优势，以这一二点核心优势能够统领整个公司的发展。否则只是作为一个光溜溜的水桶，实在困难将它提起。

同样，一只太深的水桶，却装着太浅的水，这必将影响水桶的使用效率。这同样也不是一个企业追求的最终目标。

事例

一个企业要想成为一个结实耐用的水桶，首先要想方设法提高所有板子的长度。只有让所有的板子都维持“足够高”的高度，才能充分体现团队精神，完全发挥团队作用。在这个充满竞争的年代，越来越多的管理者意识到，只要组织里有一个员工的能力很弱，就足以影响整个组织达成预期的目标。而要想提高每一个员工的竞争力，并将他们的力量有效地凝聚起来，最好的办法就是对员工进行教育和培训。企业培训是一项有意义而又实实在在的工作，许多著名企业都很重视对员工的培训。

根据权威的IDC公司预计，在美国，到2005年企业花在职工培训的费用总额将达到114亿美元，而被誉为美国“最佳管理者”的GE公司总裁麦克尼尔宣称，GE每年的员工培训费用就达5亿美元，并且将成倍增长。惠普公司内部有一项关于管理规范的教育项目，仅仅是这一个培训项目，研究经费每年就高达数百万

美元。他们不仅研究教育内容，而且还研究哪一种教育方式更易于被人们所接受。

员工培训实质上就是通过培训来增大这一个个“水桶”的容量，增强企业的总体实力。而要想提升企业的整体绩效，除了对所有员工进行培训外，更要注重对“短板”--非明星员工的开发。

在实际工作中，管理者往往更注重对“明星员工”的利用，而忽视对一般员工的利用和开发。如果企业将过多的精力关注于“明星员工”，而忽略了占公司多数的一般员工，会打击团队士气，从而使“明星员工”的才能与团队合作两者间失去平衡。而且实践证明，超级明星很难服从团队的决定。明星之所以是明星，是因为他们觉得自己和其他人的起点不同，他们需要的是不断提高标准，挑战自己。所以，虽然“明星员工”的光芒很容易看见，但占公司人数绝大多数的非明星员工也需要鼓励。三个臭皮匠，顶个诸葛亮。对“非明星员工”激励得好，效果可以大大胜过对“明星员工”的激励。

有一个华讯员工，由于与主管的关系不太好，工作时的一些想法不能被肯定，从而忧心忡忡、兴致不高。刚巧，摩托罗拉公司需要从华讯借调一名技术人员去协助他们搞市场服务。于是，华讯的总经理在经过深思熟虑后，决定派这位员工去。这位员工很高兴，觉得有了一个施展自己拳脚的机会。去之前，总经理只对那位员工简单交待了几句：“出去工作，既代表公司，也代表我们个人。怎样做，不用我教。如果觉得顶不住了，打个电话回来。”

一个月后，摩托罗拉公司打来电话：“你派出的兵还真棒！”“我还有更好的呢！”华讯的总经理在不忘推销公司的同时，着实松了一口气。这位员工回来后，部门主管也对他另眼相看，他自己也增添了自信。后来，这位员工对华讯的发展做出了不小的贡献。

华讯的例子表明，注意对“短板”的激励，可以使“短板”慢慢变长，从而提高企业的总体实力。人力资源管理不能局限于个体的能力和水平，更应把所有的人融合在团队里，科学配置，好钢才能够用在刀刃上。木板的高低与否有时候不是个人问题，是组织的问题。

在家电的舞台上，百家争雄，然而海尔却一步一个脚印地跑在最前列。为什么？海尔的资本不是比别人厚，引进的国际人才也并不比别人多，人才素质不比别人高……一句话，海尔的“高木板”并不多，但人家有一个好的团队，其整体绩效不比任何“高木板”差。

所以，在加强水桶盛水能力的过程中，不能够把“高木板”和“低木板”简单地对立起来。每一个人都都有自己的“高木板”，与其不分青红皂白地赶他出局，不如发挥他的长处，把他放在适合他的位置上。

附件二 品管圈 (Quality Control Circle) 知识简介

(一) 日本为何 NO.1

参观过日本工厂的人都会很惊讶地发现,在工厂里,在办公室里,每一个角落是干干净净、整整齐齐的,工作环境相当舒爽。在工厂的正面墙上,经常要看到「整理、整顿、清扫、清洁、素养」几个大大的字,这就是近十年来全世界许多企业竞相学习的「5S」。全体员工自上至下推动 5S,带来的就是要想把事情做好,就是要养成事事「讲究」的习惯,不放过任何一个小细节。

除了上面所提的「5S」运动带给全世界的企业界相当的影响外,其他如品管圈、提案改善、脑力激荡……等都提供了来自最基层员工的巨大贡献,尤其是品管圈影响更巨。

50 年代,统计手法逐步在日本企业界受到重视,并对基层员工进行使用方法的教导。60 年代开始问题改善技术、目标管理及激励管理的一些做法。日本企业加以巧妙地予以结合成一种挑战游戏,品管圈(QCC)也就因应而生。在日本,品管圈的盛行,已不光是在企业里,几乎任何行业都有它的存在,而且也产生了巨大的意义与效果。

品管圈,是一种自生改善的小组活动,每一个成员要能积极主动,才能达到鼓舞士气、解决问题、挑战目标的目的。

(二) 解读 QCC

一般人对 QCC 还不了解时,而是有种莫测高深的感觉,经常听到别人提起,很有效果,尤其对如何进行问题之解决,QCC 确实是一种既科学又实用的管理工具。但是等到初步接触后,又感觉很简单。并没有什么高深学问,以致小看了它,致使甚多的企业主管对 QCC 疏于重视,就是推动 QCC 活动,也因为高阶主管的不了解,不支持而变成了形式化,这也是众多推动 QCC 活动失败最常见的原因。

品管圈指的是由一个工作场所的人(6 人左右),为了要解决问题,突破工作绩效,自动自发的合成一个小团体(圈),然后分工合作,应用品管的简易统计手法当工具,进行分析,解决工作场所的障碍问题以达到业绩改善之目标。

通常的品管圈讨论会,大致一个月聚会两三次。一次约 1-2 小时。可利用上班时间或下班以后。一般来说每一个改善主题,从提出至问题解决,达到初订目标,时间不超过 6 个月为宜。达到的结果及改善的过程,均以品管手法里的图表来表示。成果卓越的品管圈经选后要在公司的品管圈发表会上参加竞赛。

藉助品管圈的活动,除了改善工作品质、解决部门存在的问题,更重要的藉助品管圈的活动,对员工进行品管手法的教导,使改善工作变成一种工作游戏,在改善过程及成果显现出来后,让其惊讶享受此种成就,如此一来更可达到鼓舞士气的目的。

因之,推行品管圈,应该可以得到下面的效果:

1. 鼓舞士气,造成开朗而带有热劲的工作气氛。
2. 通过品管手法的应用及经常性的研讨,可以激发员工的潜能,预防问题的发生及提高问题解决之能力。
3. 强化团队意识,提升目标意识,从而可以提高团队之工作绩效。

品管圈可以说是目标管理技术、人性管理技术、重点管理技术及问题分析技术的综合体,它不但可以协助解决部门内的障碍问题,更可以达到激励士气的效果。

(三) 如何推动品管圈

推动 QCC,事前相关人员应做好如下教育训练:

1. 统计品管的七大手法。
2. 对 QCC 之认识。
3. 推动活动的方法。
4. 参加人员注意事项。
5. 圈长应具备的条件。

开始组成圈时可依下面步骤进行：

步骤 1：组成品管圈，选圈长。

同一部门内，以 5-7 人为最适合。

推选圈长，圈长是未来本圈的灵魂人物，最好是具有一定的领导力及专业能力，所以说以担任管理职最适当。虽然 QCC 是自愿参加、圈长在 QCC 运行的过程中，应对圈员有导引及必要的约束能力。

一个公司在初次推行品管圈时，最好先行将公司内有可能或有条件成为 QCC 圈长的人员进行品管圈方法的培训。培训内容如上述 5 项。等到将这些关键整个 QCC 成败的圈长养成熟练之后，公司再指定少数部门先成立 QCC 做示范，在这些少数的带头圈运行过程中，公司应予以关心、支持，使其顺利运行，造成气氛。再逐步以这几个成功的示范圈当种子，有了经验以后可以指导其他圈之成立。如此一来，在企业内，逐步逐步地就会遍地开花。切忌操之过急，准备不周，到最后流于形式。

步骤 2：命圈名。

第一次圈会时，应予命圈名。给予圈名，好像给予一个人以名字，或说给予一个企业以名字一样，给它生命，珍惜它。命圈名，没有一定的规定，可以严肃的如挑战圈，也可以活泼的如乖乖圈，只要是圈员凝成一个共识。第一次圈会时，圈员之间先要营造一个共识的气氛，在善意的气氛中，可以使用脑力激荡来选择适合本圈个性的圈名，决定好圈名后，可向外宣布并向公司登记。

步骤 3：掌握部门内的问题点。

第二次圈会时，圈员应各自把个人搜集的部门内的问题提出来讨论，一般来说，工作现场的问题大致是：

1. 效率问题
2. 品质问题
3. 浪费问题
4. 成本问题
5. 服务问题

在讨论问题时，圈长应提醒圈员一定要就工作本质的目的来考虑问题，避免议题误入歧途。

步骤 4：决定主题。

经过步骤 3，圈员们应定出解决问题的先后顺序，达成共识，并决定第一次挑战的主题。此时圈长应提醒圈员们考虑本圈是否有能力解决所提出的主题，有些 QCC 圈员们喜欢好高骛远，一开始就挑出超过解决能力的主题下手，最后遭到失败与挫折，从此失掉信心与斗志。真是第一仗就打败仗。圈之主题的决定应很慎重。前文已提到推行 QCC，除了要藉助品管手法解决问题外，更重要的要有达到鼓舞士气的效果。

万一失败，圈长也要负起维系军心的责任。管理上有句名言：「失败不能光是后悔而已，因为你已经交上了学费」更何况「经验的取得来自于每一场硬仗」。

步骤5：订定目标。

在大家同意进行改善的主题后，便要订定改善目标，订定目标前要先了解现状是如何，改善的空间大致有多大。订定的目标应是经过大家努力的话可以达到的。同时，应把 5W2H 做法带进来。

What:做什么，即主题项目及目标值（数据）

Who:谁来做，即圈员应分工，各有所司。

Where:何处进行，即进行的场所及配合部门。

When:何时，即订出阶段做法及预定进度。

How To Do:如何做，即进行方法加以规划设计。

How Much:成本如何，即大约需花费多少成本。

订定目标要掌握目标管理的 SMART 原则。

Specific:目标要清晰明确，就是主题要明确。

Measurable:目标要可衡量的，就是要以数据作目标。

Attainable:目标经努力是可达成的，就是不要订做不到的目标。

Relevant:目标必须与该岗位的工作职责相关联。

Time Table:目标的达成、衡量是有时程的。

订定的目标应经全体圈员的同意方成立。

步骤6：订定达成目标的工作计划。

订定目标后，全体圈员应探讨达成目标的具体做法，并将每一个做法由圈员分工担任，同时也应对每一个做法订定时程。

各圈员应对所分配的任务设定工作计划。计划的进行状况，可使用查检表定期查检。

步骤7：掌握改善主题的重点。

对于改善主题，使用层别法将需要的资料加以集计，并使用柏拉图法将造成的状况和原因加以分析，找出重要的关键项目，改善的工作应从重要的项目下手。

步骤8：探讨原因。

某一项结果的形成，必有其原因的存在，应设法把原因找出来。如同医生在开药方时，一定得先找出确实病因之所在，因为对症下药才会有好的效果。

此时可使用鱼骨图法，全体圈员用脑力激荡术，在圈会时做动脑会议，将可能之原因一一找出，最后再决定几个主要原因。

为了不让原因脱离改善主题太远，对于一些较具专业性的改善主题，不妨在圈会时，也邀请一位较具此方面专业技能的人员参加，提供支援，可以对原因的掌握及今后的对策措施提供较具可行性的做法。

步骤9：提出对策。

前一步骤利用鱼骨图已将改善主题的主要原因找出来了，接着便是将列为消除原因的项目提出，并研讨出一份改善计划表，内容应包括：

1. 改善项目（原因）
2. 发生的原因
3. 对策措施

4. 对策措施责任者

5. 预定完成时间

不同的改善项目，可视情况由圈员分摊担任，也可以由二人一组共同进行同一项目的对策工作。

须注意的是，提出的对策措施尽量不要花钱，而且要有具体的做法，对于做法应慎重考虑好，才不会在改善过程中随意更动从而影响整个工作计划。在工厂内，对于对策的做法，可以使用散布图、查检表或简易实验法，先进行做法与效果之调查，理出一个轮廓后，再提出一个更具体的对策。

步骤 10：对策实施。

提出对策实施方案后，应拟具体的实施方法，实施前应召集相关人员进行说明教育训练。取得相关人员之了解及正确教导的做法，是实施过程成败相当的关键。实施过程中，负责专项责任的圈员，应负起教导的责任，并控制过程中正确的做法。

步骤 11：效果确认。

在实施过程中，督导人员可使用“实施评鉴表”进行评核。

效果确认可以使用管制图、直方图或推移图为佳，尤以推移图既实用又简便。

从图上（或表上）可以看出对策的结果如何、是达到预定的目标，还是不甚理想。

如是不甚理想，应重新探讨，也许是原因找错，也许是对策措施不对，此时应考虑是否重新回到步骤 8 的探讨原因，还是回到步骤 9 的提出对策，重新来一遍，如此的 PDCA 管理循环，有耐心地去，终究可以达到预期的效果。

步骤 12：效果维持。

有些品管圈做工作改善，当实施的对策奏效后，没有将做法作为新的标准修订，以致过不了多久，也许是人的更换，新的做法未能完整的持续下去，而使原先所得到的成果又付之东流，实为可惜。因之在改善对策取得成果后，应将作业标准予以修订，或建立起作业标准。如此才能维持原先的效果，此做法即维持管理。

步骤 13：总结与发表。

经圈员所努力达成成果后，应将努力过程、使用的手法及达成的结果，使用图示方法予以发表，一方面得到部门主管及公司的肯定，另一方面圈员可以分享此一成果。

以下提供几点品管圈发表的方法：

1. 说明活动主题选定的理由。
2. 改善目标及成果。圈活动的过程可以留到后面介绍，先谈得到多少成果，以及把实际成果与预期成果作比较。
3. 将得到的成果，或成果不理想的理由加以说明。
4. 说明圈活动的经过。说明时叙述主要步骤，不要太繁琐。
5. 发表时，要尽量使用视听教材及道具，以强化注意力。
6. 发表时，能带些趣味性更好。

（四）品管圈的意义与启示

企业的主体在于人，企业竞争的成败亦取决于人。日本汉学大师安冈正笃先生有一名言：

心变则态度亦变

态度变则习惯跟着变

习惯变则人格随之变

人格一变则人生也就变。

我国的孙子兵法亦曾说过：“有道之主，将用其民，先和而后造成大事。”这也是我们现代人经常所说的激励团队的士气与团队的合作。”

现代企业竞争激烈，每一个阶层的员工，每天的工作既紧张又枯燥，企业主管们对激励士气、鼓舞士气莫不绞尽心思，但效果往往有限。尤其占 70% 以上的基层员工，除了每天周而复始地从事单调乏味的工作外，未能发挥其更大的潜能，给企业做更多的贡献，对其个人及企业来说总是莫大的损失。

在日本，目标管理巧妙地结合人性管理的激励措施，并使用简易的统计手法，激发最基层的员工对本身工作上的要求及挑战，不仅能协助企业达成营运目标，更能带来参与人员工作上的丰富化，达到整体鼓舞士气的效果。这就是品管圈 QCC。

日本的科技联盟（JUSE）手册中曾有一段话：

“人们大部分的时间是在工作场所中度过的，我们期望能在一个尊重人性，工作有意义的环境中工作，这就是品管圈希望达成的理想。”

附件三 团队管理问与答

Q: 如何对待员工的行为问题?

- (1) 如果员工的行为是与公司的要求相违背的, 应直接指出来并要其改正, 不需要绕圈子。
- (2) 如果员工的行为虽不与公司的要求相违背, 但可能对其现在的工作或今后的发展造成不利的影响, 主管可以根据不同的对象采取不同的沟通方式, 但以分享自己的观点和经验为主, 尝试影响对方, 扮演导师的角色。但如果对方坚持, 则不必过多纠缠, 让其“走自己的路”好了。
- (3) 作为主管, 必须做到心胸宽阔, 能够宽容他人, 包容与自己不同的观点和行为。

Q: 新任主管如何与较有个性的高潜力或高资历下属和谐共事?

新任主管既要对自己的能力充满信心, 又要谦虚谨慎地加强与下属员工的沟通交流。对待较有个性的高潜力或高资历的下属, 新任主管

- (1) 以诚相待, 认可其能力, 主动邀请他(她)协助自己开展工作, 如在制定工作计划或某项改进方案时主动征求和听取他(她)的意见和建议。
- (2) 从帮助员工发展的角度出发, 通过沟通交流, 坦诚地指出他(她)的不足之处, 得到对方认可后与其共同制定行动计划, 同时给与适当的机会; 如果对方不认同也不必介意。
- (3) 如果经多方努力仍难以沟通及和谐共事, 以致影响工作的话, 不妨劝其另谋高就或提请上司处理。

Q: 如何管理动作慢、做事拖拉的员工?

- (1) 首先判断造成拖拉的原因以及后果。假如没有造成负面的后果, 则认同差异;
- (2) 但假如影响到工作的结果, 则参考下面几种方法。
 - 如果是性格上的问题, 则为其设定明确的完成目标的期限, 并列入考核内容。
 - 如果是能力的问题, 则给与适当的培训并进行跟踪。
 - 如果是工作态度的问题, 则明确指出错误, 给与 PIP。

Q: 如何引导员工在工作中互相支持合作, 发扬团队精神?

引导员工在工作中互相支持合作, 发扬团队精神是主管的职责所在和领导艺术。

- (1) 主管应经常告诫员工团队合作的必要性, 工作中既有明确分工又有互相支持合作, 不仅是现代化生产工作的需要, 也是人类社会的一种美德。每个人都有需要帮助的时候, 帮助别人的人也会得到别人的帮助, 不愿帮助别人的人, 别人也不会帮助他(她)。
- (2) 主管应将员工的工作投入度纳入年度绩效考核的内容, 对愿意承担更多工作职责和任务的员工、业务繁忙时急公司所急主动加班的员工、当同事遇到困难时主动相助或在主管要求下为之分忧解难的员工, 应该给与相应的认可, 以及在 Temp 转正、培训、晋升时作为衡量条件之一。

Q: 由于轮班的缘故, 必须用 email 来沟通许多问题, 怎样避免书面文字所引起的内容、要点以及语气上的误解? 怎样让员工少花时间在 email 上从而使其提高生产力?

- (1) 能够用语言沟通的尽量用语言沟通。如果因为轮班而无法面对面地交流, 主管可以采取工作时间适当错开, 如晚一小时上下班, 以便将重要和复杂的交流由书面沟通转为直接的口头沟通。
- (2) 如果要沟通的内容十分重要, 又无法面对面沟通, 则可以通过电话来交流, 再以 email 的形式

加以确认。

- (3) 在有新的流程或政策需要传达时，最好能够召开会议，会后再以 email 会议纪要的形式重申一下。对不同班次的员工可以分别召开会议。

Q: 怎样使沟通更能结果导向？

- (1) 事先列一个沟通大纲，使沟通更有结构性。
- (2) 在沟通中严格控制时间，如果跑题的话，尽快回到正题。
- (3) 始终记得本次沟通的目的和期望达成的结果。
- (4) 在沟通结束前应对达成的结果予以确认。

Q: 在开会时，如果员工思想不集中或没有反应，怎么办？

- (1) 首先主管要反思自己的报告或讲话是否过于冗长或使得听众不得要领。应提高演讲和会议主持技巧，说话时做到观点鲜明、条理清晰、言简意赅。
- (2) 其次，为了使员工思想集中专注和确认他们对会议内容要求是否真正理解，主管应在讲话时运用不同的语音语调、辅以必要的动作姿态以吸引听众注意，有研究表明，沟通的有效性只有 7% 来自语言，而 38% 来自于语音语调，另有 53% 来自动作姿态。
- (3) 另外，可以在讲话中向员工提问或让员工就某一内容进行复述总结，甚至故意说错话以观察员工的反应。

Q: 员工在公开场合挑战主管时，主管怎么办？

- (1) 主管在作出某种判断或决定时应谨慎，并就可能出现的问题做好准备以应对挑战。
- (2) 如果员工的挑战是合理的话，主管应坦然接受并表示感谢，这样更能显现主管的气度。
- (3) 如果员工是在无理取闹，则应运用主管的权力予以制止，态度明确，但也应注意方式方法。
- (4) 如果一时难以判断，可以对员工说“这个问题我们可以约个时间单独讨论”。
- (5) 以积极的态度应对挑战，因为它能让我们更快地成长。

Q: 如何处理加班问题？当大家的工作任务都十分繁重时，怎样劝说员工互相支持合作？

- (1) 主管应确定加班的必要性，加班只能是工作任务繁忙或突发情况下的临时应付措施。如果一个部门经常需要加班，主管应对工作计划安排、岗位设置和人员配备的合理性进行研究，并针对存在的问题进行改进。
- (2) 如果是因为员工能力的问题导致延长工作时间的话，则不应算作加班。在这种情况下，主管应作具体分析：如属工作目标制定得不切实际的，应进行必要和适当的调整；如属员工能力方面的问题，主管有责任帮助员工提高技能、改进绩效，实施 PIP。经过 PIP 后如果员工仍不能达到要求的话，可考虑换岗、劝退、解约等措施。但要注意的是整个改进过程必须做好书面纪录并经员工签名认可，做到有据可查，依法行事。
- (3) 员工有权拒绝加班。主管应理解和尊重员工的意愿，不强令员工加班，也不应该因为员工不愿加班而对其产生偏见和歧视。但是主管可以明确地告知该员工，那些急公司所急，愿意在工作中承担更多任务的员工，不仅能积累更多的经验，更有可能获得职业发展的机会，也会得到公司更多的精神和物质方面的关注。

Q: 怎样使员工在生产力和准确率的高标准严要求下保持良好的心态？

- (1) 主管应对员工进行质量管理方面的培训，明确公司对生产力和准确率的要求。加强员工的质量

意识。

- (2) 与员工分享一些其他公司注重质量的事例，让员工理解这些要求在跨国公司中是十分普遍的。
- (3) 与员工分享我们公司因注重（或忽视）工作质量而得到利益（或教训）的实例。

Q: 员工感到压力大的时候，怎样帮助他们减压？

- (1) 主管应经常关心员工的工作表现和情绪变化，以便及时发现问题进行沟通、疏导。
- (2) 当员工感到压力大的时候，主管应区别不同的情况给与必要的帮助：
 - a) 如果压力来自工作任务过重，主管应对工作量进行合理安排，区分轻重缓急。
 - b) 如属工作环境及人际关系原因引起压力大，主管应尽力改善环境，化解导致人际关系紧张的因素。
 - c) 如属家庭方面的原因引起压力大，主管可在公司制度允许的范围内帮助员工排忧解难，特殊情况下可报告 MD 处理。
- (3) 主管可利用节假日组织员工开展一些集体活动(Teambuilding)以缓解压力，增进相互了解。

Q: 当员工需要请长假时，如何与之进行有效的沟通？

- (1) 首先确定病假的合法性，可以审核就医纪录册上的日期和医生的诊疗记录，以及医院出具的病假证明，如果是就诊医院级别较低（地段医院），则可建议其去市级医院复查以示负责。
- (2) 如果上述审核无误，则应准许员工请假，并询问其有无困难需要帮助，以示公司对员工的关怀。
- (3) 告知员工在病假期间其工作岗位可能无法为其保留，公司将视其病假长短对其进行岗位调整。
- (4) 必要时，请征询 HR 意见和详细了解公司相关的规定。

附件四 推荐书目

《不是不可能--思路决定出路》易发久 著 世界图书出版社

让我们调整好自己的注意焦点，把“不可能”这个及其消极的字眼从我们的“私人词典”或“企业词典”中永远删去，因为凡是真的遇到所谓“不可能”的难题，我们至少可以将它表达为“不是不可能，只是暂时还没有找到方法。”

《决定执行力的49个细节》吕国荣 著 企业管理出版社

本书从企业的实际出发，结合企业的实际案例，分析和阐述构建执行力，提升企业和管理者的执行力的基本思路和方法。

《高效能人士的七个习惯》史蒂芬·柯维(美) 著 中国青年出版社

企业领导人都知道：只有每一位员工成为高效能人士，企业才会真正成高效率企业。这本书几乎覆盖所有美国成年人，它是美国成年人中最具影响力的书。一个强大的美国是由每一位高效的美国人决定的，不能不说与这本书有重要的关系。史蒂芬·柯维博士在这本书中，强调品性修养的同时，还系统地介绍了为人处世的技巧，堪称经典。他以自己的亲身经历和感受来与读者分享，令人信服。

《管理(实务篇)》彼得·德鲁克(美) 著 机械工业出版社

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。中层经理人的行动和决策对企业的绩效和发展方向有直接而重要的影响。经理人的工作必须包括：设定目标、组织安排、激励与沟通、绩效评估、发展人才(包括自己)。组织的目的是使一群平凡人做出不平凡的事业，所以组织必须着眼于人的长处。要使知识工作与知识工作者的生产力与创新力提升，惟一的策略是结构变革。

《管理的实践》彼得·德鲁克(美) 著 机械工业出版社

《管理的实践》提供了观念、原则和工具，是一套极具系统化的管理知识。本书问世后，不仅在美国一炮而红，而且在全球各地也都非常成功，包括在欧洲，拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功与工业发展的基石。德鲁克以其深厚的人文素养，强调人的理想性、价值观及判断力，成了组织绩效表现的关键资源。因此，惟有找对人，摆对位置，从旁协助，才可能有“对”的成果。德鲁克对人总是以正面(用人之长)评价，对事则是以负面(高标要标)评估，是各类组织惟一最高的指导原则。《管理的实践》一书即以管理的本质切入——就管理者的角色、职务、功能的认知及其未来面临的挑战，有着精辟独到的见解，掀开了管理的奥秘与实务。

《6西格玛经理人》格雷格·布鲁(美) 著 机械工业出版社

本书的基本观点就是以一种友好且直接的方式提供给你一些实际的信息。章节很短，主要是

交流微博
欢迎关注



@人力资源研究
<http://weibo.com/rockysu18>



@人力资源研究
<http://t.qq.com/ROCKYSU>

处理战术性的问题，包括了许多例子。它们的特色还包括在篇章中设置了很多的工具箱，旨在向你提供不同类型的具体的信息。



附件五 Instructor-Led Training Checklist

课程名称	听课时间	心得
Career Planning		
Communication Skills		
Effective Interview Skills		
Mentoring Program		
Negotiation Skills		
People Leadership		
Personal Effectiveness		
Plan for your employee		
Presentation Skill		
Problem Solving & Decision Making		
Stress Management		
Zodiak		