

现场主管执行之剑

在执行被逐渐神话的同时，我们不禁反思，执行真的就那样高深吗？其实执行作为企业行为与个人行为中很重要的一环，应当是简单与直接的，但为什么在企业中还会有执行方面的种种困扰呢？近几年来，我们通过给国内 200 多家企业服务和调研认为：执行力不是有决心、够勤力就行，它是建立在对各种管理技术技能的综合运用之上的，若无正确的方向与方法谈何执行。企业发展速度要加快、规模要扩大、管理要提升，除了有好的决策班子、好的发展战略、好的管理体系外，更重要的是要有：处在企业主要管理执行层的现场主管们的执行力。

日本制造业的辉煌，受益于对现场和基层主管的重视。中国在 21 世纪将成为世界的制造中心，塑造具有高竞争能力的制造企业，更需要有一流的现场管理队伍。如何提升现场干部的管理技能，以及建立应有的管理理念和思维，使企业上下一心，培养和练就现场主管的执行能力就显得尤为重要。

【参加对象】 与现场相关的中高层管理干部、生产现场的中基层主管（车间主任、生管、班组长、工段长）、以及储备干部、生产骨干员工等。组团参加或引入企业内训效果更好。

【课程大纲】（公开课两天，内训最少 3 天）

一、现场主管执行能力之基本：角色认知与心态调整

- 新经济时代企业面临执行力的新挑战 ● 新时期下主管面临的挑战和机遇
- 现场主管的重要作用 ● 现场主管的地位和使命 ● 现场主管在执行中的角色
- 自己为什么担任现场主管 ● 现场主管的权力和管理原则 ● 现场干部应革除的缺点
- 角色认知——对自己和环境的分析 ● 如何对自己角色的规范、权利和义务的准确把握
- 现场主管在执行上常犯的错误 ● 现场主管执行能力的主要构成
- 案例：把信送给加西亚 ● 案例分析：执行力与管理者角色定位变革

二、执行之剑一：目标管理能力

- 什么是目标管理？ ● “目标管理”有什么好处？ ● “目标管理”的流程
- 目标管理的基本原则 ● 目标的分解的原则和方法 ● 如何对目标进行可行性评估
- 如何将目标变为可行的计划方案 ● 员工的考核与奖惩工作实务
- 个人如何才能将自己的目标融化到企业的大目标中去？
- 企业如何才能把个人的目标引导到企业的大目标上来？

三、执行之剑二：现场管理与改善的主要管理工具

- 什么是作业/理念技术？ ● 管理技术及方法 ● 5S 管理与现场改善
- 目视管理的定义、方法 ● 什么是重点管理？ ● ABC 管理法的法则和应用技巧
- 什么是 5W1H 法？ ● 什么是 5WHY 法 ● 什么是 PDCA ？
- 实施 PDCA 的步骤 ● 愚巧化防错方法 ● 浪费的定义及其七大类型
- 现场管理的主要工作内容 ● 常用到的一些管理工具及表单运用技巧

四、执行之剑三：如何发现问题和解决问题

- 问题原因的冰山理论 ● 头脑风暴法应用 ● 特性要因图的使用技巧
- 简单问题的处理技巧 ● 异常问题与解决问题的思考点 ● 问题改善的思考步骤
- 挖掘问题的类型和问题的再认识 ● 问题的分析方法及解决问题方法。
- 问题解决的流程与发掘问题的手法 ● 案例：失踪的十块钱那去了？

五、执行之剑四：沟通能力

- 有效沟通的重要性 ● 沟通的基本手段 ● 分阶段沟通要点

- 有效沟通的重点与原则 ● 沟通的七个步骤 □ ● 沟通的三要点
- 影响倾听的因素 ● 造成沟通困难的因素是什么 ● 沟通障碍的产生及防范
- 下对上沟通技巧 ● 上对下沟通技巧 ● 与平行沟通技巧
- 与下级进行工作沟通的指导方针 ● 绝对服从上级的前提条件和原则
- 案例：新晋升的车间主任如何推动生产变革
- 案例：王经理和下属的一次工作谈话为什么会失败

六、执行之剑五：时间管理能力

- 如何管理每天的工作 ● 上班前要做的事项 ● 上班后立即要做的事项
- 上班中要处理的事项 ● 下班前不可疏忽的事项 ● 为什么要对时间进行管理
- 缺乏时间管理意识的征兆 ● 时间出现问题的主要原因分析 ● 时间管理的方法
- 有效的时间管理的几个步骤 ● 现场主管究竟应该如何控制和支配自己的时间？
- 案例：如何花这笔钱？ ● 案例分析：时间管理的测验与改进

七、执行之剑六：激励、领导、授权和教练技能

- 什么是激励管理 ● 激励的要点、误区 ● 激励的十大技巧
- 几个常用而有效的激励方法 ● 如何少花钱或不花钱激励下属
- 现场人员组成情况调查摸底方法 ● 如何对部下进行业绩辅导
- 培育部属的进行方法与绩效指标订定 ● 授权者和被授权者的关系
- 授权的误区、准则 ● 何种工作可以授权 ● 授权应注意的问题和技巧
- 员工为何不去做的原因 ● 现场经常出现的问题 ● 技能培训的注意点
- 工作教导的步骤与程序 ● 怎样带好下自己的下属，有效的激励领导下属
- 案例：毛主席是怎样让猫吃辣椒的 ● 案例：这个新员工的错谁要负责

八、执行之剑七：团队发展与建设

- 团队精神及其重要性 ● 团队建设应遵循的原则 ● 员工正确选择与任用的关键
- 如何培养和维护员工的团队精神 ● 团队发展过程中管理者应掌握哪些技能
- 团队建设应遵循的原则 ● 现场团队建设的步骤和技巧
- 案例：有关团队解决问题游戏 ● 狼与猴子给我们执行能力的启示