

# 制造型企业

## 中层干部管理技能与综合素质提升

企业中层干部是企业发展壮大的重要力量，是企业高层领导重大决策的直接执行者和实现者，担负着重要的管理和领导的使命，在企业中起着承上启下的关键作用，是管理团队的中坚力量。企业的成功取决于正确的决策与有效的执行，中层干部作为企业战略的规划者和执行者，掌握着企业重要的命脉。为了帮助企业提升中层干部的综合管理能力，使他们掌握高绩效团队建设的有效沟通技巧，提升中层干部的执行能力，有效降低企业管理成本，提高企业竞争力。

### 课程受益：

通过学习本课程，学员可：

- 1、了解作为一个中层干部的多个角色，掌握有关中层干部的管理技巧，并能运用到管理工作
- 2、树立中层管理干部积极向上的工作态度，充满信心从事管理工作，从而提高企业的核心凝聚力、激发中层管理干部的内在潜力，并使他们用同样的方法去激发他所领导部门的普通职工的工作潜力。

**【课程大纲】**（公开课3天，18小时；内训建议4天，合计24小时）

### 第一部分：管理的认知与管理者的角色定位

- ◆ 对管理概念的基本认知—管理的功能与卓越管理的含义
- ◆ 管理学中的四项基本职能
- ◆ 不同层次管理者的定位
- ◆ 中层干部的重要作用、地位和使命
- ◆ 中层干部的权力和管理原则
- ◆ 中层干部应革除的缺点
- ◆ 中层经理的素质结构
- ◆ 中层经理的主要工作任务
- ◆ 经理人角色的七大变化
- ◆ 中层干部在执行上常犯的错误
- ◆ 主管执行能力的主要构成
- ◆ 案例分析：执行力与管理者角色定位变革
- ◆ 案例分析：中层干部是做郎中还是做木匠？

### 第二部分：财务报表与运营管理及成本：

- ◆ 资产负债表、损益表和现金流预测表的基本特点；
- ◆ 企业的资金从何而来？流向何处？
- ◆ 什么是流动资本？
- ◆ 企业可以采取哪些措施来提高流动资本流转率？
- ◆ 利润到底是什么？
- ◆ 企业怎样去盈利，为什么盈利？
- ◆ 现金流的概念与作用

- ◆ 怎么通过资产负债表、损益表和现金流预测表来决策？
- ◆ 电影分享：没用头脑决策的管理者
- ◆ 案例分析：企业的利润怎么来的？
- ◆ 案例分析：根据目前的财务和生产安排，公司是否应承接这笔订单？

### 第三部分：目标计划与跟进

- ◆ 什么是目标管理/有什么好处？
- ◆ 目标管理的流程和基本原则
- ◆ 目标的分解的原则和方法
- ◆ 目标管理的误区
- ◆ 无法设定好目标的原因
- ◆ 设定目标的 SMART 原则
- ◆ 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
- ◆ 制定计划的基本要点
- ◆ 工作生产计划的分解与制订
- ◆ 建立下属目标的步骤
- ◆ 案例：个人如何才能将自己的目标融化到企业的大目标中去？
- ◆ 案例：企业如何才能把个人的目标引导到企业的大目标上来？

### 第四部分：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
- ◆ 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。
- ◆ 问题改善的思考步骤
- ◆ 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？
- ◆ 案例：麦当劳为什么能做成功
- ◆ 案例：海尔对问题的四不放过与 OEC

### 第五部分：时间掌控技巧与有效授权

- ◆ 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
- ◆ 忙乱的职业经理人
- ◆ 时间哪里去了
- ◆ 时间管理原则
- ◆ 时间管理改进方法
- ◆ 应该如何控制和支配自己的时间？
- ◆ 为什么授权

- ◆ 授权的三个要素
- ◆ 权力下放的四个层次
- ◆ 授权的五个原则
- ◆ 何种工作可以授权？
- ◆ 案例：如何花这笔钱？
- ◆ 电影分享：月薪 8000 元的上海滩第一的哥
- ◆ 案例讨论：为什么说在企业里时间是第一成本
- ◆ 案例分析：时间管理的测验与改进
- ◆ 电影分享：乱了头绪的经理人

## 第六部分：5S 与目视管理/消除浪费/成本管理

- ◆ 5S 的含义与推行步骤
- ◆ 如何推行 5S 并将 5S 落到实处
- ◆ 5S 推行失败的原因分析
- ◆ 实施的重点，难点及解决之道
- ◆ 案例分析：某工厂实施 5S 的案例与讨论
- ◆ 目视管理的定义与要点
- ◆ 目视管理的物品、作业管理、安全管理
- ◆ 目视管理的方法和工具
- ◆ 浪费定义及类型
- ◆ 如何识别现场中的浪费
- ◆ 工厂中常见的浪费及控制
- ◆ 目视管理在消除浪费中的作用。
- ◆ 怎样让问题看得出来—目视管理的执行
- ◆ 现场中的七大管理浪费
- ◆ 现场可以改善的 151 种的浪费
- ◆ 怎样根除现场的各种浪费
- ◆ 目视管理在设备、材料、方法管理中的应用
- ◆ 中层干部常用到的一些管理工具运用技巧
- ◆ 图片案例：车间现场问题图片案例分析
- ◆ 图片案例：规范的车间现场图片学习与借鉴

## 第七部分：有效的沟通与说服技巧

- ◆ 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：司机是男还是女？
- ◆ 案例：新晋升的车间主任如何推动生产变革
- ◆ 案例分析：王经理和下属的一次工作谈话为什么会失败

## 第八部分：如何做好下属，有效的辅助上司

- ◆ 下属的8条戒律
- ◆ 与上司处好关系的三个原则
- ◆ 与上司相处的四大禁忌
- ◆ 怎样接受与执行上司的指示
- ◆ 怎样说服上司
- ◆ 如何推销你的建议给上司
- ◆ 如何及时向上司反馈反面意见
- ◆ 怎样了解上司的期望
- ◆ 怎样赢得上司的赏识与依赖
- ◆ 如何与异性上司相处
- ◆ 如何与各种类型的上司相处
- ◆ 绝对服从上级的前提条件和原则
- ◆ 汇报工作的4W1H，如何在向上司汇报工作中表现你的能力
- ◆ 服“现官”还是服“现管”
- ◆ 案例：上司为什么赏识与依赖小王
- ◆ 案例：一份给上司的工作汇报

## 第九部分、如何激励与辅导、领导、授权和教练下属

- ◆ 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
- ◆ 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
- ◆ 怎样带好好自己的下属，有效的激励领导下属
- ◆ 电影分享：为什么要培训？
- ◆ 案例：毛主席是怎样让猫吃辣椒的
- ◆ 案例：中层干部如何用好三张表把下属管理好
- ◆ 案例：“奖不如罚”还是“罚不如奖”？
- ◆ 案例：怎么少花钱或不花钱激励下属
- ◆ 案例：狼的执行哲学

## 第十部分、现场管理与改善、中层干部的管理技巧训练

注：授课老师保留对课件部分内容的修改权