

中基层管理人员领导力提升辅导式训练

一、课程背景和收益：

中基层管理人员是企业运营的第一责任人，是企业运营的直接组织者、执行者和指挥者。一线管理的督导能力和管理水平决定着企业的生存与发展，本课程为学员提供了一个全面提升一线管理人员核心督导能力的解决方案。通过培训能使您：

- 1、明确现场干部的角色定位，掌握日常事务管理及督导人员的精髓；
- 2、理解管理者如何对部属**工作督导**应有的理念和技巧，以及**如何对部属进行训练**；
- 3、管理如何培养对**工作认真负责**的态度，学会**有效激励部属**的方法；
- 4、懂得如何进行工作关系的改善，**分析问题**的主要原因，学会运用沟通手段使员工之间和谐相处，消除冲突；
- 5、懂得如何进行目标管理，理解如何**打造一个高绩效的团队**，提高工作效率；
- 6、懂得工作方法的改善，**学会发现和挖掘问题的方法**，掌握用简单工具解决各种车间复杂问题；
- 7、通过工作方法的改善，提高管理效率，从而降低公司成本，提高利润。

二、培训时间：

2天（12小时）

三、培训对象：

各部门经理、主管等一线督导人员及相关干部

四、培训辅导方式及特色：

（一）培训方式及比重：

- 1、讲师激情、精彩演讲占 40%
- 2、案例分析（从正面和反面两方面进行实例分析）占 25%
- 3、互动提问：讲师现场提问，学员作答，讲师点评占 10%
- 4、作业练习：现场练习和操作、表演展示占 10%
- 5、分组讨论：头脑风暴：各小组给出答案，讲师点评占 10%
- 6、视频教学：通过视频展示，使学员从中学会思考，得到启示，用于工作，占 5%。

（二）课程特色：

- 1、可操作性：聚焦于现场的实际操作训练与实践能力提升；
- 2、系统提高：锁定车间管理人员能力点，通过训练，改变管理行为，提升管理技能；
- 3、寓教于练：制造型企业实际案例分析，您的困惑大家解答，您所参加的不是一堂枯燥的“填鸭”课程。

五、课程提纲：

第一部分、工作教导篇——领导者是演讲家和培训师（有效的演示，成功的培训）

第壹章 中层层管理人员的角色定位和工作教导

一、讲师激情、精彩演讲：

- 1、一线生产主管所面临的挑战和机遇；
- 2、生产主管常见六大困惑及分析；
- 3、生产管理到底要管些什么；
- 4、如何评价一线主管的管理水平及其标准是什么；
- 5、现代企业对一线主管的要求。
- 6、工作教导的理念；
- 7、常有教导的缺点
- 8、如何培养部属
- 9、到底给下属培训什么
- 10、如何检验培训效果

二、案例分析：

- 1、《士兵突击》中史今班长的案例；
- 2、海尔集团公司的处罚制度和“热炉法则”；
- 3、日本松下公司是如何尊重员工和处处考虑员工利益的；
- 4、国内某企业案例——接触现物、直面问题。

三、现场讨论和练习：

- 1、一线主管如何根据每天的工作内容，编制工作点检表。

第二部分、工作关系改善篇（领导者如何与部属沟通，打造高绩效团队，如何激励部属，让其有危机意识，如何对部属工作进行跟踪，使之养成自动自发的工作，达成工作绩效）

第二章 工作中的问题大都是由沟通不良造成的

一、精彩演讲：

- 1、何为沟通、有效沟通的三大要素；
- 2、有效沟通实施过程；
- 3、高效沟通能力在工作中的重要性实例及分析；
- 4、沟通中常见的障碍及误区；
- 5、有效沟通的几个技巧；
- 6、如何与同事沟通；
- 7、如何传达上级的决定；
- 8、如何反映员工的意见；
- 9、如何处理员工的抱怨；
- 10、如何做好离职员工面谈。

二、案例分析：

- 1、发生在一家公司里的上下沟通障碍的案例；
- 2、他是这样开早会的；
- 3、他哪里批评错了；
- 4、略施小计——如何处理朋友犯错误的问题；

- 5、麦当劳快餐店——把所有经理的椅子靠背锯掉；
- 6、HP公司“敞开式的办公室”与“直呼其名”的沟通政策；
- 7、EMC大中华区公司“邮件门”事件；
- 8、小王与小李在工作过程中发生口角如何处理的故事。

三、现场识别：

- 1、请学员识别各种身体语言代表的含义。

四、现场训练：

- 1、请你将下面案例讲给同事听，看其能否听懂，并思考一下，这样沟通是否可行，之后谈谈你的体会；
- 2、快速答题：测试一下您的沟通能力。

第三章 如何让员工都能积极主动地工作——激励员工

一、讲师精彩演讲：

- 1、有效激励的方法；
- 2、了解员工的需求；
- 3、如何满足员工的需求；
- 4、如何管理新时期的员工；
- 5、如何化解员工之间的矛盾；
- 6、如何管理技术类员工；
- 7、如何管理问题员工。

二、管理故事：

- 1、老印第安人的故事。

三、案例分析：

- 1、楚庄王情感激励取得战争胜利；
- 2、IBM的创始人老沃森尊重员工的案例；
- 3、海尔集团满足尊重员工动机需求的案例；
- 4、升职、加薪使李小姐辞职的反面案例；
- 5、一家生产精密仪器设备企业领导肯定和赞美员工的案例；
- 6、如何针对“标新立异”的员工案例。

四、分组讨论和现场训练：

- 1、分组讨论：从生产管理的角度，讨论一线生产主管从需求理论、双因素理论和期望理论中得到哪些启示？
- 2、现场训练：填写《权力——影响力自测表》和《建立影响力计划表》

第四章 共同参与、目标一致；上下齐心，其利断金

一、精彩演讲：

- 1、何为目标管理及目标管理的五个特点；
- 2、目标管理的基础及目标管理对企业的意义；
- 3、目标管理要解决的七大问题；
- 4、现实中目标管理常出现的误区；
- 5、目标管理实施的三大步骤；
- 6、设定目标的技巧；
- 7、目标的控制与执行技巧；
- 8、如何进行目标业绩评估。

二、案例分析：

- 1、海尔集团的目标管理模式——OEC管理法；
- 2、三名在深圳打工者对目标的期望强度不同导致的结果不同的故事；
- 3、某电器集团错把手段当成目标导致产品不良率大大上升的反面教训；
- 4、目标的执行与控制——沃尔玛的“日落原则”的具体运用；
- 5、某公司根据 SMART 原则对工作目标的评价实例分析；
- 6、某公司主管 6 月份绩效管理评估表。

三、现场练习：

- 1、结合自己的岗位，按照 SMART 原则，制定工作目标，并填写绩效评估表。

四、分组讨论：

- 1、如何做好员工的绩效评估工作。各组总结答案由老师点评。

第五章 营造和谐的团队氛围，培养团队合作精神

一、讲师精彩演讲：

- 1、团队的定义及其团队的构成要素；
- 2、对团队理解的四大误区；
- 3、优秀团队的七大特征；
- 4、团队发展要过四个阶段；
- 5、团队角色分析与互补；
- 6、处理团队冲突的方法；
- 7、打造高效团队的四个技巧。

二、案例分析：

- 1、世界上三种团队的影响和结果及对我们的启示；
- 2、国内外著名企业促进团队沟通的七种方法分析；
- 3、唐僧及其三大高徒去西天取经的故事。

三、自我训练：

- 1、结合以下案情，讨论你期望的优秀团队应该是个什么样子的？如何打造你的团队？
- 2、团队工作调查问卷评分。

第三部分、工作方法改善篇（领导者如何识别现场问题，分析问题，改善问题，解决问题，领导应掌握的解决问题的多种方法）

第六章 员工看不见问题，才是最大的问题——如何分析与解决问题

一、讲师精彩演讲：

- 1、生产中常见问题展示；
- 2、培养强烈的问题意识及其方法；
- 3、发现现场问题的 15 种方法；
- 4、记录问题的方法——3U MEMO 法；
- 5、分析问题的方法：
 - (1) 5WHY 分析法；
 - (2) 二八管理法则；
 - (3) 常用的 QC 七大手法；
 - (4) 5W2H 法；
 - (5) 4M1E 法。

6、解决问题的方法：

- (1) PDCA 循环法；
- (2) 8D 团队工作法；
- (3) 头脑风暴法；
- (4) QCC 活动；
- (5) 5S 的活动；
- (6) 看板管理——一目了然，容易控制；
- (7) 动作分析、时间研究；
- (8) 工程分析表的运用。

二、管理故事分享：

- 1、青蛙效应——它对我们有什么启示；
- 2、鸵鸟心态——它对我们有什么启示。

三、案例分析：

- 1、日本丰田公司训练方式——“大野圆圈”；
- 2、美国通用汽车公司如何处理客户投诉问题——通过收集数据，找出问题原因并解决。
- 3、常见的二八法则现象；
- 4、如何运用 5WHY 分析法找出问题的直接原因。

四、自我训练：

- 1、找出工作中让你头痛的问题，并运用 PDCA 问题流程制定一个解决方案来。

第七章、车间现场 5S 和目视管理——识别问题解决问题有效工具

- 1、为什么 5S 是工厂管理合理化的根本
- 2、5S 的核心与实质
- 3、精益目视管理
- 4、看板管理
- 5、创建和应用不同类型的视觉控制工具
- 6、5S 的效用
- 7、案例分析：某企业的看板展示
- 8、分组讨论：试分析 5S 在推行中困惑的问题：（1）为什么 5S 活动不能持之以恒？（2）领导不重视如何解决？（3）员工素质意识低下如何解决？（4）5S 检查评比流于形式如何解决？（5）5S 文件做得好，执行力不够如何解决？

第八章、车间计划管理和异常控制——客户交期达成的关键

- 1、生产作业计划的追踪实施
- 2、如何控制最佳的生产节拍，保持有效产出
- 3、如何减少运输时间，缩短交期
- 4、如何提高生产管理系统的柔性
- 5、如何降低换线时间适应生产线的转换
- 6、如何利用多能工随时调整生产安排
- 7、生产负荷平衡
- 8、如何通过快速换型技术实现多品种生产转换

- 9、针对小批量生产的作业调度与监控
- 10、生产调度与实时统计回馈
- 11、针对多品种小批量的作业计划方法
- 12、问题讨论与解答：
 - (1) 生产进度异常如何分析，又如何解决？
 - (2) 插单生产如何应对？

第九章、车间现场质量控制与改进——企业之树常青

- 1、如何识别质量问题
- 2、如何运用品管圈活动改进质量管理
- 3、推移管理与预防性问题发现
- 4、质量问题的对应流程与要点
- 5、质量改善工具介绍与运用
- 6、现场练习。

第十章、车间现场成本控制——企业生存的根本

- 1、盈亏平衡点学习老板的经营观
- 2、现场成本管理的主要指标
- 3、降低制造成本的主要途径
- 4、减少现场浪费的活动方法
- 5、放大镜从宏观到微观的工具
- 6、标准成本与标准工时的测定
- 7、标准成本/标准工时的差异分析
- 8、问题讨论：
 - (1) 卖鸡蛋赚钱还是卖笔记本电脑赚钱？
 - (2) 企业的利润怎么来的？(3) 根据目前的财务和生产安排，本公司是否应承接这笔订单？
- 9、优秀企业案例：
 - (1) 常州某制造厂运用 ABC 分类法降低物料成本；
 - (2) 小天鹅的“末日管理”；
 - (3) 中国海尔公司的采购体系降低成本。