

管理人员的角色定位和转换、自我成长和提升的途径

课程背景

企业发展：在很大程度上取决于是否具备一支高素质管理团队。良好的管理团队对于企业的决策执行,效率提升,品质监控,安全预防,有效的人员管理,减少人员流失都起着十分重要的作用。

企业困惑：大多数管理人员的学历、能力、经验、职业化素质良莠不齐,他们往往是技术和业务上的精英，却是管理上的弱者；会做事而不会带队伍；会思考而不会沟通；能发现问题而不会解决问题；会工作而不会处理关系；个人技能强而不会利用资源；也不懂得团队合作和企业文化建设，提高公司凝聚力……同时，个人职业素质仍存在着责任意识不到位，成本控制观念差的缺陷。

因此：让管理干部了解自己的职位角色,转变思想观念，系统提升他们的综合素质和管理能力,是当前面临的重要课题和亟待解决的问题。

课程目标

- 1、顾问式培训方法：含案例分析\互动交流\体验式培训
- 2、理论与实务融合一体；
- 3、引导和启发学员，以及跟学员之间的交流、分析、思考和归纳；
- 4、采用多元化的教学手段，寓教于乐的培训方式；

课程对象

企业各部门主管、工段长、管理人员、班长/组长

【课程大纲】2天，共12小时

第一单元：管理者的角色认知与职责(0.5H)

- 1、管理干部的角色与职责
- 2、管理干部的工作任务与工作心态
- 3、管理干部在组织管理的位置
- 4、管理干部在组织中的执行力
- 5、管理者应具备的价值观
- 6、管理者的管理风格
- 7、案例分享：管理者的 PACE 人格类型分析

第二单元：问题分析与解决(1.5H)

- 1、何谓问题
- 2、员工面对问题的心态和行为图解
- 3、了解员工的需求
- 4、需求不满的行为
- 5、马斯洛人类需求的五个层次分析
- 6、案例 1:需求不满导致的问题
- 7、现场问题的分类
- 8、[人]的问题的四种发生类型
- 9、研习[人]问题解决四阶段法的目的
- 10、案例 2:老田的问题处理

- 11、人际问题解决表
- 12、增进人际关系的基本原则
- 13、[物]的问题处理的方法(系统图法和七步法)
- 14、案例 3:现场生产引起的问题处理方法
- 15、案例 4:工厂学员的有关[人的问题]

第三单元：控制与授权的技巧(2H)

- 1、何谓控制
- 2、控制的目的
- 3、控制时应掌握的原则
- 4、控制的类型有哪些
- 5、问题的类型与控制的技巧
- 6、控制的幅度过小与过大有何危害
- 7、如何有效的实施的控制
- 8、案例 1：控制不足的现场问题
- 9、何种工作可授权
- 10、授权的程序与态度
- 11、授权的原则(人的考量,事的考量,组织制度的考量)
- 12、什么是反授权
- 13、如何避免部属反授权◇ 案例 2：小王工作中的反授权

第四单元：高效沟通技巧和 PAC 沟通心理(2H)

- 1、沟通的目的、特性、种类及形式
- 2、沟通的方法、步骤、策略及途径
- 3、常见的沟通的障碍
- 4、克服沟通的障碍的技巧
- 5、跟上司、同事、部属之间的沟通技巧
- 6、沟通的 PAC 心理分析
- 7、教导概念、思考概念、求知概念的定义与说话特征
- 8、人与人之间为何会吵架
- 9、如何运用 PAC 心理化解争执吵架
- 10、案例：5 个日常工作中的说话案例分析 视频：沟通 VCD 欣赏:说话的技巧(25 分钟)

第五单元：工作教导与激励(1.5H)

- 1、工作教导应有的理念
- 2、统的教导有哪些缺失（案例演练）
- 3、正确的工作教导的四阶段法
- 4、教导前的准备事项
- 5、工作分解表的制作方法（用企业实际案例分析）
- 6、冗长的工作教导原则
- 7、感觉的教导原则
- 8、吵杂环境中的教导原则
- 9、工作教导的成效评价表
- 10、工作教导对工厂现场会有哪些效果？
- 11、案例 1:班长对新进人员教导不足引起的问题
- 12、案例 2:现场工作教导的 VCD 欣赏: 正确的工作教导的方法(27 分钟)

- 13、激励的责任系统（员工要知道他们需要干什么）
- 14、激励的业绩数据系统（好的行为是什么）
- 15、激励的反馈系统（他们干得怎么样）
- 16、认可系统（他们能从好的业绩中得到什么）最有效的激励因素(尊敬、认同、责任、娱乐)
- 17、员工激励的误区

第六单元：现场目视管理技术的运用(0.5H)

- 1、目视管理的含义
- 2、目视管理的优点:
 - a)目视管理形象直观，有利于提高工作效率
 - b)目视管理透明度高，便于现场人员互相监督，发挥激励作用
 - c)目视管理有利于产生良好的生理和心理效应
- 3、目视管理的内容
 - a)规章制度与工作标准的公开化
 - b)生产任务与完成情况的图表化
 - c)与定置管理相结合，实现视觉显示信息的标准化
 - d)生产作业控制手段的形象直观与使用方便化
 - e)物品的码放和运送的数量标准化
 - f)现场人员着装的统一化与实行挂牌制度
 - g)色彩的标准化
- 4、推行目视管理的基本要求
- 5、目视管理的三级标准
- 6、案例:生产现场 11 种目视管理的运用

第七单元：生产过程浪费的控制与 IE 工作改善

- 1、成本控制对企业生存的重要性
- 2、现场典型浪费的分析与案例
- 3、如何做好现场物料的管理
- 4、如何调节生产的平衡性
- 5、管理呆废料的注意事
- 6、做好现场备品备件的管理，减少浪费
- 7、物耗产生的原因分析
- 8、做好物耗管理应注意的细节
- 9、如何减少生产切换的时间与浪费
- 10、IE 改善对现场的意义
- 11、防错法、动改法、流程法的运用
- 12、主管如何运用 IE 技术改善现场
- 13、案例:现场流程的改善

第八单元：现场品质控制(1H)

- 1、班组品质管理的观念
- 2、常见的 7 种统计手法的运用
- 3、现场品质异常处理的正确思路
- 4、纠正与预防措施的处理方法
- 5、什么是品质成本与其包含哪些方面
- 6、品质成本的意义和用途

7、什么是数据报表和管理报表

8、数据报表与管理报表的区别

第九单元：团队建设与管理(2H)

1、何谓团队

2、案例分析: 团队和小组有何不同

3、组建团队

a)团队的类型和特征

b)团队的形成过程和形成途径

c)团队形成角色和建设的原则

4、团队的领导

a)团队的管理过程、愿景与目标

b)团队的角色与职责

c)团队的组织气氛和绩效

5、评估团队

a)开放式沟通

b)相互信任和尊重

c)共享领导权

d)有效的工作程序

e)团队成长

f)评估结果分析

6、冲突管理

a)冲突的定义与冲突的产生

b)冲突的种类、程度、效应以及特点

c)冲突处理的五种技巧

7、案例:某企业生产车间的冲突管理