

# 基层管理效率提升与低成本改善

## 【课程背景】

基层管理者是企业管理工作的前沿，工作繁杂、责任重大。企业制定的战略目标，最终需要一线员工实施，而基层管理者正是一线员工最直接的组织者和指挥者，在越来越扁平化的组织结构中作用日益凸显。所以围绕基层管理者的工作流程、工作任务及遇到的实际问题，从而使基层管理者认知自我的角色，从而让管理者能具备管理的本质思维和各种管理方法，也深入探讨减低成本的各种手段与方法，从价值的维度分析全面降低企业成本的空间，让企业有更好的发展。

## 【课程目标】

1. 明确企业基层管理者在企业中应有的角色定位与要求
2. 提升企业新型班组长所必需的胜任素质能力
3. 掌握基层管理者的日常管理的有效方法
4. 转变思想意识，学会如何消除浪费，降低成本
5. 深刻理解问题意识，成为一个问题的终结者

## 【课程内容】

### 第一节：管理者的角色认知与自我管理

#### 1、 管理者的角色认知

- 1) 每一个“管带”都很重要
- 2) 管理和领导的区别
- 3) 管理的本质是什么？
- 4) 管理者的三个变革和四大职能
- 5) 管理者的三大职业素养

#### A. 承上启下的中层经理

- ◆ 案例探讨：两个月内取消休假
- ◆ 视频案例：拯救大兵瑞恩（承上启下处理抱怨）

#### B. 想法设法的工作作风

#### C. 为了工作目标，做加减乘除

#### 2、 管理者的自我管理

管理前提-自我管理（心性提升）

##### 1) 修炼强大的内心

- ◆ 阳明心学-知行合一：工作即修行
- ◆ 案例：王阳明创立心学之路

##### 2) 自我管理之心法

- ◆ 道家：自省；儒家：自知；佛家：观照；毛泽东：批评与自我批评
- ◆ 知行心法-修炼强大内心！

##### 3) 自我管理之时间：六点有限工作制

##### 4) 自我管理之成长：量化管理

### 第二节：团队建设的基础——良好沟通与人际关系

- 1、 有效沟通的重要性和基本原理
- 2、 造成沟通障碍的原因
- 3、 有效沟通三大基本技能：倾听、提问、表达
- 4、 有效沟通的三大要求：建设性、精确性、策略性
- 5、 如何与同级、下属、上级沟通
- 6、 如何向上级汇报工作
- 7、 沟通的 PAC 理论
- 8、 人际关系与领导
- 9、 增进人际关系的四原则

### 第三节：团队建设的关键——目标计划管理与执行力

引言：高效团队的特征是什么？（现场讨论）

- 1、 团队建设的关键：人岗匹配
  - 1) 人岗匹配
  - 2) 企业人才三大要求
- 2、 团队管理的关键：目标与计划管理
  - 1) 目标的定义及目标管理的作用
  - 2) 设定目标的原则与标准
  - 3) 如何正确制定计划
  - 4) 计划制定的流程
- 3、 团队管理的保障：团队协作
  - 1) 团队协作的重要性
  - 2) 从大雁团队看团队协作
- 4、 团队成功的关键：执行力
  - 1) 执行文化
  - 2) 以身作则
  - 3) 布置工作
  - 4) 猴子管理

### 第四节：员工的培育与激励

- 1、 下属辅导的步骤
  - 1) 心态与技能培育步骤区别
  - 2) 心态培育 1+5 步骤：准备、开启、澄清、方案、共识、总结
- 2、 情绪处理
  - 1) 辅导第一原则：先处理心情，再处理事情
  - 2) 自我情绪处理工具：知行心法

### 3) 对下属情绪处理的五种技巧解析

课堂练习：找话术

情景演练：想要放弃的小王

### 3、 正负向反馈

#### 1) 正向反馈六个管理行为解析

情景演练：勤奋的新人

#### 2) 负向反馈行为解析

情景演练：不填加班表的老张

#### 3) 严厉批评的六步骤

情景演练：让人头痛的老员工

#### 4) 综合演练：员工背后的议论

### 4、 工作为什么需要激励？

### 5、 激发群体的智慧工具：头脑风暴

### 6、 个体激励策略-好用不贵

## 第五节： 以精益为导向的管理成本控制与改进

### 1、 成本管理——企业永恒的主旋律

#### 1) 当前中国企业面临的严峻挑战

#### 2) 树立全面成本意识

#### 3) 企业成本的典型构成与自身工作的关系

#### 4) 企业成本管理的目标

练习：当收入增长 1%，利润如何变动？当成本降低 1%，利润如何变动？

### 2、 成本管理的五把砍刀

#### 1) 砍价专家

#### 2) 砍人手

#### 3) 砍劣质客户

#### 4) 砍日常开支

#### 5) 砍会议、聚会

### 3、 成本改善的具体方法

#### 1) 精益思想与精益管理

#### 2) 企业常见的浪费

#### 3) 练习：找出我们企业的浪费

## 第六节：问题发现与解决

### 1、 什么是问题？

### 2、 问题分三大类

### 3、 提高问题意识具体方法

1) 自我检查

2) 对外学习

3) 拉长天线

### 4、 解决问题两大心态

1) 我是一切的根源

2) 不是不可能

### 5、 问题分析与解决工具

1) 情景分析：帮您从大角度、多层次的 analysis 中发现关键的问题。

2) 原因分析：帮您运用科学的方法找出问题最可能的原因

3) 决策制定：为您提供直接解决问题的方案。

4) 计划分析：为您设计预防问题和捕捉事务运作机会的有效措施。

## 总结 回顾