

领导力提升与降本增效

主讲：王哲光

课程背景

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的基层干部或骨干被提拔晋升为管理层，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，管理行为与领导行为有着本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

降本增效是每个企业关注的问题，没有成本的控制，企业将没有足够的利润空间，缺乏进攻市场的底气，没有高效的工作，再好的战略也不可能得到有效的执行。缺乏成本意识，缺少降本增效的方法，员工对浪费视而不见、漠不关心，管理层目光短视、各自为政，企业一定会陷入危机，甚至被市场所淘汰。本课程帮助管理者掌握降本增效的原理与方法；借助各种训练方式营造实战的氛围，使学员快速提升并能在工作中进行卓有成效的管理，降本增效，成为行业稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，对管理者必备的素质能力有全面的了解，以便针对性的改善及有效提升；
- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 帮助学员完成从专业精英到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术；
- 对企业降低成本有全方位的认识，从人财物产供销各个环节降低成本；
- 通过有效降低成本的方法，消除浪费，控制成本，在保证品质的前提下降低成本；
- 获得提高效率的正确方法，锻炼高效的工作思维，养成良好的工作习惯。

授课对象

管理人员。

培训用时

3天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点分享+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从粗放走向精益化，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

第一天 领导力提升

一、追求卓越的领导者

1、卓越领导者的角色定位

- 1) 管理活动中管理行为与领导行为的区别
- 2) “正确做事”与“做正确的事”
- 3) 领导者权力的八大来源
- 4) 避免掉入“领导力”黑洞
- 5) 卓越领导者的十大角色

案例研讨：张经理的苦恼

2、管理者的六个发展阶段

- 1) 从自我管理到管理他人
- 2) 从管理他人到管理经理人员
- 3) 从管理经理人员到管理职能部门
- 4) 从管理职能部门到事业部总经理
- 5) 从事业部总经理到集团高管
- 6) 从集团高管到首席执行官

3、提高领导力的途径

- 1) 提升领导力的六大行为要求
知彼解己、实事求是、要事第一
持续追踪、赏罚分明、培育下属
- 2) 成为获得下属信任的领导
以身作则、诚实守信、表里如一、言行一致、有勇有谋、成果鉴证

4、管理的有效性与贡献

- 1) 自己的工作
- 2) 与其他人的关系
- 3) 各种管理手段的使用
- 4) 直接成果
- 5) 树立新的价值观
- 6) 培育与开发明天需要的人才

案例研讨：如何让这样的事情不再发生

二、如何做个好领导

1、做个转型人——管理者的三个转型

- 1) 领导技能——培养胜任新挑战所需要的新能力，提升领导力
- 2) 时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作
- 3) 工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点

2、卓越领导者的特征与职业习惯

1) 卓越领导者的十大特征

聆听、同理心、医治、醒觉、说服、
概念化、先见、管家、委身于他人成长、构建社群

2) 卓越领导者必须养成的职业习惯

有效利用时间、重视对外贡献、关注重要领域、有效决策、善用所长

案例研讨：当个领导为什么这么难

3、领导行为与领导风格

- 1) 领导者三大能力：诊断、适应、沟通
- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
- 3) 领导者的四种领导行为 S1-S4
- 4) 被领导者的四种准备度 R1-R41
- 5) 评估你的领导风格：主要领导风格与次要领导风格

4、确定追随者的准备状态

- 1) 如何判定准备度？
- 2) 如何判断员工的意愿
- 2) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？

演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

第二天 降本增效

三、降本增效的主要手段

1、向管理要利润

- 1) 降低管理成本的基石：节约意识与节约管理机制
- 2) 人力资源的成本意识
- 3) 财务成本与资金运用
- 4) 物流的效率与货损控制
- 5) 一次做对成本是最低的

2、有效降低采购成本的策略

- 1) 采购业务流程管理的重要性
- 2) 总成本领先的采购策略
- 3) 控制不良采购成本和成本分析
- 4) 基于供应链思维的降低成本的采购方式
采购平台、采购外包、集采分供、电子采购
- 5) 全面剖析供应商的报价

案例研讨：没有分拆报价没有订单

3、降本增效的对策

- 1) 价值工程分析
- 2) 提高材料使用率，降低消耗
- 3) 提高产品优质率
- 4) 减员增效
- 5) 提高装备利用率

4、降低成本的方向

- 1) 产品的设计
- 2) 材料、零部件的基准化
- 3) 交货期的长短
- 4) 物料价格
- 5) 库存量的大小
- 6) ABC 物料分析法的利用
- 7) 进料的品质
- 8) 搬运和包装费用
- 9) 管理费用
- 10) 管理办法与流程的简洁化

案例研讨：如何保证品质而又能降低成本

四、提升工作效率的秘诀

1、工作现场常见的浪费

- 1) 不良改正、制造过多、加工过剩、搬运、库存、等待、动作的浪费
- 2) 时间、创意、资源、装备、人力、意外、不协同、空间的浪费

演练：消除动作的浪费

2、工作速度快的基础——专业专精

- 1) 专家的定义
- 2) 专业能力提升的三个方面
- 3) 如何快速掌握工作要领
- 4) 节省时间的方法
- 5) 高品质完成工作的秘诀

3、关注重要而非紧急的领域

- 1) 要事第一的原则
- 2) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 3) 列清单——6件事法则
- 4) ABC 排序与 80/20 法则
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

案例研讨：张经理的苦恼

4、充分发挥自己的长处

- 1) 了解自己不能做什么？
- 2) 勇往直前善于发掘机会
- 3) 了解自己能做什么？该做什么？应该还会有很多
- 4) 注意自己的绩效、成果，发展自己的工作方式
- 5) 问题消失，机会开发

第三天 企业愿景与企业文化研讨会

一、研讨会流程与形式

- 1、课程知识点讲解点
- 2、学员议题讨论
- 3、学员方案研讨
- 4、将工作中的焦点问题现场解剖
- 5、现场学员思路引导与技能辅导
- 6、现场教练对话
- 7、现场答疑与微咨询

二、研讨会知识点讲解

- 1、企业文化同员工的关系
 - 1) 什么是企业文化
 - 2) 企业文化的层次
理念、价值观、行为要求
 - 3) 胜任工作的两大支柱——工作能力与意愿
 - 4) 企业文化对意愿的影响
- 2、建立企业文化的经典方式
 - 1) 7S 管理框架图
 - 2) 11-C 环形模式图
 - 3) K 理论
 - 4) 组织价值的形成
 - 5) 企业愿景与公司精神的创设
 - 6) 公司各项制度建设
- 3、企业文化的打开方式
 - 1) 企业文化的体现形式
 - 2) 组织价值的形成
 - 3) 公司精神的理解
 - 4) 企业伦理经营
 - 5) 企业行为规则

三、学员方案研讨流程

- 1、第一阶段——确定议题
- 2、第二阶段——子议题研讨
- 3、第三阶段——形成方案
- 4、第四阶段——方案落地研讨
- 5、第五阶段——实施细则与最终方案

职业习惯造就卓越人生