

降本增效促生存，夯实内功提业绩

【课程背景】

科学的成本管控，省下的都是纯利润！在这个市场充分竞争的时代，产品生命周期越来越短、产品品种和数量飞速腾飞、对订单响应速度越来越快用户对产品、服务期望越来越高、利润也会越来越薄，对于目前的经济形势和整体市场大环境而言，企业之间的竞争，归根到底是企业管理水平的竞争，很大程度上是企业控制成本能力的竞争。成本控制得好，企业就盈利，就能生存，就能健康发展，反之亦然。

疫情的当下，企业面临日益严峻的外部环境，但企业内部却存在着以下种种内耗：

- 跨部门协同困难：研发、销售、生产、计划、采购、物流
- 相互推诿扯皮，希望通过会议解决问题，而会议却并不高效
- 预测不准、无法交付、库存爆仓、质量不良、资金困难…
- 浪费严重，业务多个流程出现缺失、缺位
- 事后救多，管理被动，需要结构性防错误，成本管理理念较为落后
- 团队内部管理一团糟，不会管，不敢管，不懂管等一些内容

----无论是外部环境的恶化，还是内部的经营压力，企业都需要建立自己的成本优势，要向管理要效益，通过降本取得利润。供应链是把从生产到零售环节当中的上下游各企业组成了一个网链结构，通过对这个网链结构的控制和管理，增强了上下游企业面对市场的能力以及反应速度，所以真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。站在供应链的角度，通过前期预防向成本要利润，而不是事后救火，反复试错。

【课程对象】企业各级管理人员

【课程时长】2天（6小时1天）

【课程大纲】

第一篇：降本增效篇

第一节：近年的经济大环境压力分析

- 目前经济形势分析
- 中小企业倒闭潮较多显现
- 这几年经济到底怎么了
- 众多难题直逼企业转型升级
- 疫情年代趋势与挑战、近几年的行业业态（需求多变、缺货、库存积压）
- 传统的营销和销售模式失灵了，精准的个性化营销和销售成为主流
- 智能化的供应链决策体系是保证转型成功的基石
- 企业成本管理现状和误区
- 成本-利润模型
- 金融危机对于中国实体产业的影响
- 当前和今后企业用工管理面临的新挑战
- 当前企业需要全面“人力突围”“降本增效”

第二节：成本意识再造，凝聚团队正能量

- 成本管控的意识障碍
- 工作作风要常洗心照镜除肿
- 人力突围----企业变革管理的信号
 - 人力突围----企业生存管理必做十件事
 - 整顿公司8种不良风气
 - 干部队伍要改变的新问题
- 纠正错误观念与习惯的误区

第三节：换血又换气，人力大优化

- 1.精兵简政，精简与优化组织
 - 2.加强工时管理，降低无效成本
- 工艺编排改善
 - 物流改善

- 工装夹具改善
- 3.稳定员工队伍，加强员工素质
- 4.有效薪酬管理与绩效考核
- 5.各级人力成本分析
- 6.工作量饱和分析与抽样
- 7.定岗定编，提升素质从而提高效率
- 8.工作流程改善
- 9.降低企业成本的人才战略
- 10.如何降低采购成本
- 11.如何降低生产成本
- 12.建立健全内部管理制度，促降办公费用
- 13.研发、采购、供方协同降低物料成本
- 14.销售、生产、采购协同降低库存、生产成本

第四节：能力做重塑，观念定未来

1.干部十项管理能力重塑

- 服从力
- 计划力
- 配置力
- 沟通力
- 合作力
- 激励力
- 监控力
- 应变力
- 纠防力
- 行动力

2.干部的能力与态度决定企业未来

- 1.任何的限制都是从自己的内心开始

第五节：精益大生产，除七大浪费

- 1.消除现场制造过多的浪费（分析与对策）
- 2.消除现场等待的浪费（分析与对策）
- 3.消除现场搬运的浪费（分析与对策）
- 4.消除现场过度加工的浪费（分析与对策）
- 5.消除现场库存的浪费（分析与对策）
- 6.消除现场动作的浪费（分析与对策）
- 7.消除现场不良的浪费（分析与对策）
- 8.培养全员成本意识，让开源节流成为习惯

第二篇：团队管理篇

第一节：团队建设与文化力

- 团队的定义你怎么理解的呢？
- 优秀团队的特征是什么？
- 优秀团队与差劲团队在生活工作中有些什么区别？
- 为何要融入团队，团队的作用是什么？
- 是不是大家聚在一起就会有团队精神呢？
- 达到什么条件才能叫团队
- 如何做好企业的人才匹配？
- HR部门与用人部门的在招选人时有什么分工不一样呢？

- 管理者如何防止在招聘时看走眼？
- 上下一盘棋，行动一张图，聚一群有情有义的人
- 三建客助力团队建设
- 善待员工就是善待企业，管理者要如何经营人心？

第二节：部属培育与指导力

- 为什么各企业都去挖人才？人才帮企业起些什么作用
- 你的下属跟着你干，你能给他什么呢？
- 你是如何理解辅导这两个字的？
- 你是如何带着下属走出迷茫期，帮他做一个全身扫描？
- 你是不是没有时间去为员工培育呢？
- 你做员工培育时，时间精力会怎么分配呢？
- 领导手上的资源是有限的，你要怎么去争取那个有限资源？
- 公司要充分做好读书会，如何让读书会产生更大的价值？
- 为了员工的成长，培育路上要不断的给他哪些阳光雨露？
- 为了员工的成长，项目一结束后要如何带着他们做复盘呢？
- 管理者如何批理复制优秀人才？
- 你有无给你的部下做过职业生涯规划？具体怎么做呢？
- 培育辅导下属的三种方式及优缺点
- 管理者如何带教我们的下属呢？
- 管理者有效辅导一线员工的四阶法
- 管理者有效辅导一线员工的注意事项
- 管理者不同的辅导对象匹配不同的辅导技巧
- 如何辅导不听话的部属？
- 如何辅导老犯相当错误的部属？
- 如何识别辅导下属的时机？
- 当下属带着问题或拿着方案来找你征询或请示时，你会怎么做？
- 当你陪着下属去执行某件事时，你会怎么辅导他呢？
- 管理者如何与绩效较差的员工做绩效辅导面谈呢？

第三节：部属培育与指导力

- 管理者如何理解沟通的核心内容呢？
- 职场沟通的本质核心内容是什么？
- 沟通的三个态度与三个层次
- 沟通中的三个绊脚石
- 沟通效果中的三要素
- 沟通中的基本原理图
- 中国人与中国人沟通要注意的内容有哪些？
- 怎么避免下属在工作中，老是来烦你问你或做错了事？
- 彭经理给属于布置工作，为何指令失败了，要怎么去沟通安排工作呢？
- 管理者下达指令都有哪些口气
- 视频解析案例 1：对下要怎么沟通
- 视频解析案例 2：命令式沟通
- 视频解析案例 3：同理心沟通
- 视频解析案例 4：对上要怎么沟通
- 视频解析案例 5：跨部门沟通
- 如何把话说清楚，讲到位
- 如何把话听清楚，听明白

第四节：员工授权与激励力

- 为什么有些管理很忙却没忙出成绩？，有些管理者不忙却能出成绩

- 授权的定义是什么呢？如何正确的理解授权？
- 授权的好处与优势是什么？它让三方各自有什么好处
- 王先生的做法对？如何解决这个问题呢？员工有权与无权的差异在哪？
- 秦孝公是怎么给商鞅授权的？
- 有些管理者不愿不肯不敢授权的原因是什么？
- 授权步骤之 1：定任务
- 授权步骤之 2：定人员
- 授权步骤之 3：定方式
- 授权步骤之 4：做沟通
- 授权步骤之 5：做防止
- 授权步骤之 6：做跟踪
- 授权步骤之 7：做解决
- 激励的定义是什么？人是人性占多数还是动物性占多数？
- 不同年代的人，不同的人员，不同家庭，关注点有哪些不一样呢？
- 为什么加薪满足不了员工，只能让他高兴一会？
- 我们的人员是性本善还是性本恶呢？
- 员工潜能力量的被激发，与什么会更有关呢？
- 为什么我给员工加薪，不加还好，一加反而更消极工作？
- 给钱也不是人人都给，如何让奋斗者与雷锋不吃亏呢？
- 如何激发下属的奋斗精神？
- 部下找你理论，为何不给他加薪晋升？为什么不公平？你会怎么处理？
- 你的部下要有什么思维才有机会提名升到下一级呢？
- 榜样激励----为员工树标杆使众人仿
- 目标激励----激发员工前进与调动积极性
- 愿景激励----共同目标共同看见更有向心力
- 竞赛激励----激活员工你争我赶的士气
- 荣誉激励----发挥帽子作用，给予职称/锦旗
- 情感激励----让下属在感动中去奋力打拼
- 成长激励----给下属阶梯让其不断成长进步
- 赞美激励----效果奇特的零成本激励法
- 沟通激励----下属的干劲是“谈”出来的
- 授权激励----重任在肩的人更有积极性
- 信任激励----诱导他人意志行为的良方
- 文化激励----用企业文化熏陶出好员工
- 宽容激励----用胸怀宽广会让人甘心效力
- 负面激励----用危机意识的唤醒人的斗志
- 其它激励----管理好我们自己的态度，行为

第三篇：目标落地篇

- 战略解码：战略实现需要做什么？
- 组织与经营责任：谁来做？
- ◇ 谁来执行战略？拿结果？
- ◇ 组织管理与企业治理理念、治理能力紧密相关
- ◇ 责任组织
- ◇ 指标体系
- ◇ 组织协同
- 年度计划预算：定目标、保生存、促发展
- ◇ 经营以全面预算管理为综合管理工具

- ◇ 全面预算管理目的
- ◇ 全面预算管理体系框架
- ◇ 目标设定不能只有下达，没有参与感
- ◇ 收入组织、盈利组合和运营效率
- ◇ 资源配置
- ◇ 差异化的资源配置策略
- 执行控制：盯目标、追过程、拿结果
- ◇ 执行控制的核心是目标管理
- ◇ 执行控制
- ◇ 预测是感知变化
- ◇ 三个执行控制机制保障
- ◇ 经营分析会
- 战略目标达成步骤与协作
- ◇ 什么是借口
- ◇ 找借口的方式
- ◇ 战略目标达成的定义
- ◇ 战略目标达成步骤
- 解决问题、整合资源、达成任务
- ◇ 哪些工作是无效的？
- ◇ 我们应该向谁提反馈？
- ◇ 还有谁能提供帮助？
- ◇ 制定任务达成计划表
- ◇ 如何更好的执行