

培训时间/地点: 2024年7月11~12日(星期四~星期五)/苏州

收费标准: ¥4200/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程目标&收益:

1. 准确定义管理者角色,明确管理者应尽职责
2. 树立正确的管理者心态,有效实施自我管理
3. 理解员工不同发展阶段,采取不同管理策略
4. 掌握团队管理技能,带出卓越的团队
5. 理解沟通基本原则,掌握6大沟通利器

参训对象:

公司中基层部门主管

授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲:

1 破冰

- 1.1 问候、建立共同语言
- 1.2 课程总体结构的介绍
- 1.3 学员相互认识并提出学习目标

2 管理者角色与职责

2.1 管理的认知

案例促动:为什么需要管理工作?

- 2.1.1 管理的三项真谛
- 2.1.2 管理是亲力亲为吗?

案例促动:行政命令管用吗?

2.2 角色定位

- 2.2.1 管理者角色转变
- 2.2.2 决定业绩的核心要素

案例分析:老谭应该升职吗?

- 2.2.3 不同的管理者角色
 - i. 对下属的责任与义务
 - ii. 对上司的责任与义务
 - iii. 对同事的责任与义务

案例分析:半夜三更的救火电话

3 自我管理篇

3.1 以身作则:管人先管己

- 3.1.1 首先管理自己



案例分析：老刘和老王以身作则了吗？

3.1.2 如何做好以身作则？

行动转化工具：建立团队的管理原则

3.2 高效时间管理：建立自己的绩效系统

3.2.1 80/20 原则

案例分析：完不成的报告

3.2.2 工作不因为救火而优秀——做重要的事情

3.2.3 关注你的目标

行动转化工具：昨日的记忆

4 下属管理与团队管理

4.1 情境领导

4.1.1 管理要因人而异

4.1.2 工作绩效取决于：意愿与能力

4.1.3 不同的成熟度发展阶段

案例分析：判断下属的成熟度状态

4.1.4 指导行为与支持行为的不同价值

4.1.5 指导行为与支持行为的运用

4.2 团队管理

案例促动：不是所有的组织都叫团队

4.2.1 团队应具备的基本特征

案例分享：取经团队的团队构成

4.2.2 团队的力量来源：目标、规则与成员差异

4.2.3 团队发展的 5 个阶段及其管理

策略

4.2.4 团队建设 6 大突破

视频案例：传奇教练的团队管理

4.2.5 团队冲突管理及五大策略

案例分析：团队冲突的 5 项策略运用

4.2.6 影响团队协作的 5 大因素及对策

5 沟通管理篇

5.1 沟通概论

5.1.1 沟通模型

5.1.2 沟通的目的在于达成共识

5.1.3 沟通中的软化法则 SOFTEN

5.1.4 沟通的三项基本原则

视频案例：空难之后，想当然的悲剧

5.1.5 沟通偏好与沟通风格

5.2 沟通的六大利器

5.2.1 5W1H 描述事件

活动演练：向上司汇报一起事件

5.2.2 五步法表达观点

活动演练：怎么向上司表达观点

5.2.3 移情式倾听

i. 移情式倾听辅助性语言

视频案例：倾听关键信息

5.2.4 漏斗式提问

i. 开放式问题

ii. 限制式问题



iii. 封闭式问题

程

活动演练：让同事或下属乐意支持你的

课堂演练：对错误行为的啤酒式反馈

工作

行动转化工具：啤酒式反馈训练日志

5.2.5 同理心（应对下属情绪）

5.3 不同情境的沟通

- i. 面对员工情绪我们怎么办？
- ii. 正视情绪，而不是否定情绪
- iii. 同理心是说出对方的感受

- 5.3.1 与上司沟通争取资源
 - i. 上司为什么认可我们？
 - ii. 给承诺时要资源，要资源时给承诺

活动演练：同理心的运用

5.2.6 啤酒式反馈技巧

5.3.2 与跨部门沟通获得支持

案例促动：没有就事论事的结果

- i. 描述行为：讲清楚一个事实
- ii. 阐明结果：员工最关心什么样的结果
- iii. 引用事例：事例如何才有说服力
- iv. 表明期望：目的，具体的关键过

- i. 对方凭什么支持我们？
- ii. 不是一腔孤勇，而是团队？
- 5.3.3 与下属沟通促进执行
 - i. 下属是在拒绝吗？
 - ii. 下属需要价值感

6 课程总结

7 Q&A

讲师简介：陈老师

- 近 20 年管理顾问职业经历
- 强思企管高级顾问
- 知名外企生产管理工作经历
- 制造业上市企业精益变革管理与运营管理从业经历
- 50+ 咨询项目服务经验。主导改善项目涉及：5S 与目视化管理、TPS（精益）推进、工厂布局规划、物流中心布局与管理优化
- 由咨询进入培训，善于在风趣的培训过程中融入企业实景案例，通过案例讨论、课题练习、教学游戏、影像视频等教学手法，打破学员旧有观念，促进其深度思考，进而催化解决方案的产生。
- 课程特点：有干货、有实操、有亮点、有深度



个人专长:

课程专长

- 卓越主管能力训练
- 金牌班组长全技能提升
- 高竞争力的配送中心（仓储）管理
- 5S 与目视管理推行实务
- 现场精细化管理改善
- 制造业七大浪费改善
- 精益价值流分析与改善（VSM）
- 精益系列定制课程：SMED、POKAYOKE.....

项目专长

- 5S 与目视管理
- 生产绩效提升
- 精益生产改善
- 仓储管理改善
- 工厂精益布局规划
- 配送中心布局规划

成功项目个案:

案例一：上海某外企 5S 改善项目（2008/12 -- 2009/05）

工作担当：项目经理/咨询顾问

项目背景：

上海某外企响应总部要求开始筹划 5S 项目推进。通过沟通，高层希望并认可我们能够通过 5S 项目，从“形式化”到“行事化”提升员工行为的转变过程；希望在项目过程中通过团队与团队的竞争形成现场新标准和基础管理上的共同语言，促进认知水平的提高，改善现场流程与环境。希望项目能为公司推行 LEAN 的远景规划奠定基础，从而推动 LEAN 工厂的建设。

项目成就：



- 项目完全按期完成，项目组成员获得升职和海外培训机会；
- 项目质量获得客户方认可；
- 与项目组成员建立了良好的交流合作关系，多次带领客户前往参观，该公司已经在 5S 基础上顺利推进精益生产。

案例二：某民企 500 强集团子公司精益改善与工厂布局项目（2011/03-- 2013/04）

工作担当：精益办主任

项目背景：

公司通过几年的精益生产改善，至 2010 年底，已经基本过渡到生产线作业，但并未真正实现产品流动，同时，因为设备维护、工艺粗放、原材料不良等一系列问题，品质问题异常突出。2011 年年初，结合新工厂布局规划工作，开展了以“工序内打造品质”、“工序流畅化”为核心的精益改善与工厂布局设计项目。

项目成就：

- 完成样板线改造并推广，实现生产单件流及少人化改善，生产效率提高 70%以上，不良率改善 80%以上；
- 整体物流距离削减 85%以上，实现新工厂布局规划设计，优化物料搬运路线，实现小批量配送，内部物流格局的根本性变化。
- 启动库存管理优化项目，建立基于数据分析的销售预测与库存管控分析模型，并开展库存管理改善。

案例三：某配件后市场服务公司管理系统优化（2013/04 -- 至今）

工作担当：副总经理

项目背景：

公司深受订单波峰波谷的困扰，长期以来生产效率低下，订单处理周期过长，准时发货要求得不到满足。为了改善客户服务水平，提高公司效益和员工收益，开展全面的管理系统优化工作。

项目成就：

- 开展生产与物流绩效改善，提高交付能力，订单处理周期由一周以上改善至 3.77 天；
- 生产部门效率分别提升 119%和 51%，物流部门效率提升 74%；准时交付率达 95%以上；
- 进行仓储管理优化，提升仓储利用率和改善库存管理水平，规划设计物流配送中心，优化内部运作流程，库存周转率由 8 次改善至 10 次以上。



部分服务客户（排名不分先后）

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、德尔福苏州、水星海事、东风商用车、东风本田、北京奔驰、布勒机械、上海考泰斯、泰科电子、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、福士汽车零部件、通用电气检测、霍尼韦尔、日立化成、罗克韦尔、西门子电器、正泰新能源、杜邦农化、荷贝克电源、通力电梯、中船重工、莱尼电气、上海飞机、成都飞机、西飞国际航空、沈飞商用飞机、YKK(吉田)拉链、中车时代电气、南京地铁、四方庞巴迪、纳恩博科技、柯达电子、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步（中国）、杭州雅马哈、苏州雅马哈、膳魔师、丰田工业、昆山铝业、卫岗乳业、诺瑞肯（中国）、宾科精密、扬州高露洁、威卡仪表、傲卓凯恩纸业、港华清源华衍、欧文斯科宁、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、威高医疗、茅台酒业……

