

从技术人才走向管理骨干实战研修

主讲：张四华

课程收益：

- 1、真正的认识作为管理者的基本作用和功能
- 2、掌握管理者应知应会的基本理念
- 3、掌握从技术走向管理经常遇到的问题
- 4、了解从技术走向管理的几个习惯
- 5、作为管理者的沟通能力提升
- 6、学会管理者常用的一些核心管理技能
- 7、学会管理者必备的一些管理表单和要求

课程形式：讲授法，现场操作法、演练法

课程大纲：

第一单元 目前企业管理中遇到的问题剖析

◇ 技术人员的性格决定的问题

- 1、技术人员，大部分是事无巨细的人
- 2、技术人员喜欢单打独斗
- 3、习惯听从安排，而非自己进行计划
- 4、语言沟通能力较弱
- 5、不能清楚到认识到团队的利益和作用

◇ 企业的制度决定的问题

- 1、大部分企业都重技术而不重视管理
- 2、企业晋升考核，仅考核技术类的能力，而管理的能力都是靠晋升完成培养
- 3、技术来培养周期短，而管理类人才培养周期长
- 4、“短期效益”导致的内部人员结构问题

◇ 目前的现状表现

- 1、领导忙，而员工清闲，部门效率低
- 2、不知如何给员工分配任务，导致部门人员抱怨
- 3、重哥们义气，执行力差

- 4、经常站在员工的角度考虑企业的一些行为
- 5、身心疲惫，恶性循环

第二单元 管理者角色的认知

◇ 企业经营的直接执行者

- 1、企业经营的一切活动都是由中层带领员工进行
- 2、战略制定需要中层的有效执行
- 3、经营方针需要高层协助完成
- 4、具体问题的解决需要中层“搞定”

◇ 企业发展的“顶梁柱”

- 1、企业的中层就如同企业发展的柱子
- 2、企业的每个部门主管承担者各自应该承担的责任
- 3、部门间的合作，有靠中层的积极配合
- 4、问题解决的终结者

◇ 管理者是企业战术决策的制定者

- 1、所有战略都需要中层的解读
- 2、具体的战术决策需要中层的制定

◇ 技术和人员的双重层管理

- 1、一般中层多是很多技术高手
- 2、同时又是及时多面手
- 3、尤其是在制造企业，晋升的前提是技术优秀
- 4、又要进行部门内部的管理
- 5、部门间的工作协调

◇ 基层和高层沟通的桥梁

- 1、上传下达
- 2、某职能部门的最高长官
- 3、替老板干活，为员工说话

第三单元 管理者应该具备的几种习惯

◇ 管理者自我时间管理

- 1、认识规避时间黑洞

- 2、寻找高效时间段（表单工具）
- 3、工作日志的撰写（表单工具）
- 4、突发事件的管理
- 5、办公室 5S 的管理

◇ 结果思维导向

- 1、什么是结果
- 2、衡量结果的三大标准
- 3、为何要是结果
- 4、建立结果思维（表单工具）

◇ 客户导向意识建立

- 1、认识客户价值
- 2、为何要做客户价值
- 3、怎么做客户价值（表单工具）

◇ 压力调解能力

- 1、认识压力
- 2、技术到管理的压力来源
- 3、自我压力管理

◇ 100%责任意识建立

- 1、责任概论
- 2、何为 100%责任
- 3、让 100%责任成为一种习惯

◇ 团队意识建立

- 1、团队的概念和作用
- 2、卓越团队应该具有特点
- 3、管理自我团队

第四单元 管理者的类型和沟通技能

◇ 管理者的类型

- 1、生产技术性
- 2、盲目执行性

3、大撒把型

4、劳动模范型

5、哥们义气性

◇ 新晋升管理者常见的沟通误区

1、自我加压，沟通不顺畅

2、不会很好的表达自己的意思

3、报告撰写能力较差

4、EQ 相对低

◇ 和上级沟通的艺术

1、给老板选择题，让老板履行自己的权利

2、学会书面沟通

3、换位思考进行沟通

4、中国式沟通

◇ 平级沟通的要求

1、平等对话的原则

2、岗位职责依据的原则

3、和平共处

4、多说行内话

◇ 下属沟通的方法

1、小游戏“猜名人人名（一种沟通方式的介绍）

2、言必行，行必过

3、刚柔并进的管理模式

4、公平，公正很关键

第五单元 管理者的核心技能管理

◇ 目标的分解和计划的制定

1、企业的战略制定

2、企业目标的分解

3、各部门目标的确认

4、部门计划的制定原则 SMART 原则

◇ 任务的分配

- 1、员工能力的认知
- 2、匹配岗位分配任务
- 3、量化管理
- 4、KPI 管理

◇ 管理者对全局和资源的掌控能力

- 1、管理者拥有较多咨询支配权
- 2、全局意识的建立
- 3、资源分配组合

◇ 员工管理和激励能力

- 1、工作的协调能力
- 2、员工心理的把控
- 3、用“心”管理常
- 4、常见激励原理
- 5、常用激励手法

◇ 做好自我生涯规划

- 1、调整重技术、轻管理的倾向
- 2、发挥技术背景优势
- 3、调整心态，接受挑战
- 4、适当读一些管理方面的书籍

第六单元 管理者的现场沟通辅导能力

◇ 现场辅导的时机确定

- 1、新工作岗位胜任的时候
- 2、调换到新岗位
- 3、休长假回来进行
- 4、新技术，新知识引进时
- 5、对于现有工作流程大家有不同看法时
- 6、一定周期以后，一般为一年时间

◇ 企业常见的三阶培训

- 1、公司级培训及辅导
- 2、部门级培训及辅导
- 3、现场级培训及辅导
- ◇ 常见的现场辅导的四步骤
 - 1、讲给他听
 - 2、他讲给你听
 - 3、做给他看
 - 4、由他做给你看，遵循 PDCA 原则
- ◇ 现场技术讨论会
 - 1、何为现场技术研讨会
 - 2、技术研讨会的组织的意义
 - 3、现场研讨会组织的注意事项
 - 4、现场研讨会的有效补充