

# 《从管事到理人——从技术走向管理》

## 【课程背景】

- 1、中国的教育很多事脱离企业需求的，在此基层上，企业一般不会招聘管理专业的人员进入企业进行管理。
- 2、空降兵又存在很多不符合企业文化的事情，故企业一般都是自己培养技术人员，技术优秀晋升管理岗位。
- 3、晋升成为管理岗位的人员不是很清楚自己的岗位要求，管理意识没有建立起来，没有办法有效的管理团队。
- 4、新晋升的管理者不是很清楚，管理和做技术有何区分，没有办法进行有效的管理，适应了单打独斗，没有很好的团队协调能力。
- 5、没有一些标准给技术走向管理的管理者，他们没有办法做好一些管控。

## 【授课时长】

4天（24课时）

## 【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。

## 【授课对象】

- 1、企业中新晋升的管理者。
- 2、从技术走向管理的管理者。
- 3、技术岗位的管理者。

## 【课程特色】

讲授法，现场操作法、演练法

## 【课程大纲】

引题：由技术到管理转变过程中的弯路

第一单元 目前企业管理中遇到的问题剖析

(一) 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. 不能清楚认识到团队的利益和作用

(二) 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. 技术类培养周期短，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

(三) 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

(一) 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. 战略实施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”

(二) 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

(三) 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

(四) 技术和人员的双重层管理

1. 一般中层多是技术高手
2. 同时又是技术多面手
3. 尤其是在制造企业，晋升的前提是技术优秀
4. 要进行部门内部的管理

5. 完成部门间的工作协调

(五) 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

(一) 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

6. 时间杀手的分类

7. 时间管理的五大障碍

8. 时间管理九大原则

9. 时间管理的方法和工具

10. 排定任务优先级

11. 80：20-法则

12. 时间管理小秘诀

13. 生涯规划与迈向美好前程

14. 以合理化流程处理运作

(二) 结果思维导向——提高执行力

1. 执行力不佳的原因分析

2. 执行力的重要性

3. 约翰·库缇斯视频

4. 有效执行的基石——职业理念

5. 高层管理者执行力差的十大原因

6. 中层管理者执行力差的十大原因

7. 基层管理者执行力差的十大原因

8. 提高执行力与凝聚力的技巧

9. 提升执行力的人员流程的九个设计技巧

10. 提高自我的执行七个心理素质

11. 打造高效执行力的八个方面

12. 营造“有执行力”的十五种企业文化

13. 高效执行力的战略保障

14. 战略执行力的理论框架

15. 如何构建战略地图

16. 可执行战略的七化原则

17. 高效执行力的运营保障

18. 4R 运营管理系统

19. 计划/预算系统流程

20. 岗位责任制系统流程

21. 业绩跟踪系统流程

22. 考核系统流程

23. 高效执行力的制度保障
24. 缺乏执行力制度的四大陷阱
25. 管理制度大系
26. 如何让制度更有效

### (三) 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)
4. 如何让客户满意
5. 工作质量和产品质量
6. 内部客户如何满意
7. 做出自己和客户都满意的结果

### (四) 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
4.   万事无忧三法则
5.   情绪自我管理十大信条
6.   情绪的调控技术
7.   自我情绪管理技巧
8.   处理他人情绪的方式
9.   何为阳光心态
10. 关于阳光心态的三则故事
11. 锻造我们的阳光心态
12. 学会调适自己
13. 山不过来，我就过去

### (五) 100%责任意识建立

1. 责任概论
2. 责任缺失，人性使然
3. 案例：谁该为错误负责
4. 时代危机，呼唤责任
5. 案例：一句不负责任的话让名企濒临破产
6. 如此“优秀”的员工
7. 案例：临死前的职业操守 (黄志全)
8. 解读责任，何为责任
9. 一杯咖啡喝掉 30 亿！
10. 一份奇特的判决书
11. 责任胜于能力，许三多精神
12. 视频：许三多精神
13. 学会感恩，担当责任
14. 自我成就，修炼责任
15. “责任能力”是有效落实的关键
16. 责任体现人品，人品决定产品
17. 感恩心做人，责任心做事

18. 在责任心的天平上，恪守职业道德的准则
19. 对企业负责，让主人翁精神落到实处
20. 成功，从培养责任意识开始

#### (六) 团队意识建立

1. 团队是什么
2. 案例：五个指头
3. 团队的四个基本要素
4. 高效团队的基本特征
5. 案例、海尔的团队凝聚力
6. 从《西游记》谈团队
7. 贝尔宾的团队角色理论
8. 团队与群体
9. 团队协作与凝聚力
10. 如何提高团队凝聚力？
11. 团队成员团队凝聚力的来源
12. 缺乏凝聚力的表现
13. 领导者应具备的素质
14. 团队的工作原则
15. 卓有成效的团队会议
16. 培养相互尊重的氛围
17. 宝钢案例：三声铃响，必有应答
18. 宝钢案例：一切为了3'18"
19. 宝钢案例：1010
20. 海尔团队文化
21. 狼的十大团队精神

#### 第四单元 管理者的类型和沟通技能

##### (一) 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

##### (二) 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. 急于做出成绩得罪人
5. 不敢管最后管不住

##### (三) 良好的沟通技巧

1. 管理始于有效沟通
2. 有效沟通的目的
3. 有效沟通的基本原则
4. 有效沟通：说的艺术
5. 有效沟通：听的艺术

6. 有效沟通的障碍
7. 有效沟通七步法
8. 沟通打造向心力
9. 获得下属拥护与支持的方法
10. 表扬与批评员工的艺术
11. 案例：批评的艺术——三明治法
12. 啤酒式沟通
13. 员工关系管理
14. 通过沟通提高工作业绩

#### (四) 和上级沟通的艺术

1. 认真记录命令要领
2. 呈报详细工作计划
3. 关键环节请示确认
4. 定期、及时汇报工作进度
5. 总结汇报要突出重点、层次清晰
6. 认真领会上级的意图

#### (五) 平级沟通的要求

1. 平等对话的原则
  - 工作上表示认同
  - 感情上表示理解
  - 行动上积极配合
  - 生活上表示关怀
2. 岗位职责依据的原则
3. 和平共处
4. 多说行内话

#### (六) 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
  - 尊重为先，规则为本
  - 表示信任，给与关注
  - 工作认可，积极鼓励

### 第五单元 管理者的核心技能管理

#### (一) 目标的分解和计划的制定

1. 什么是目标？目标与梦想是什么关系？
2. 目标从哪里来？为什么要首先确立目标？
3. 确立目标的原则是什么？
4. 确立目标的依据是什么？
5. 确立目标的方法是什么？
6. 挑战性的目标是鞭打快牛吗？
7. 制定目标的黄金法则。
8. 目标对话六步骤。
9. 确立目标的程序。

10. 如何通过制订计划和执行计划确保目标实现？

11. 让计划更具体的方法。

12. 建立一个目标控制系统。

13. 目标举例

14. 学员现场制订目标

15. 案例分析 - 这样的目标有什么用

## (二) 任务分配与绩效考核

1. 员工能力的认知

2. 匹配岗位分配任务

3. 量化管理

4. 任务的再分配

5. 绩效考评的六个目的

6. 绩效考评五个方面的内容

6.1 能力考核案例

6.2 态度考核案例

6.3 工作绩效案例

7. 绩效考评的四大阶段十六个步骤

8. 绩效考评的权责

9. 考评的结果面谈

10. 实操考评流程

11. 制订部门目标

12. 目标跟踪与监控

13. 组合考核方法——KPI 指标的设计

14. 考核周期的确定及注意要点

15. 基于结果和数据的考核技巧

16. 避免出工不出力的考核——采蜜的故事

## (三) 管理者对全局和资源的掌控能力

1. 管理者拥有较多资源支配权

2. 全局意识的建立

3. 资源分配组合

## (四) 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

4. 常见激励原理

5. 激励 7 大技巧 8 项注意

6. 常用激励手法

■策略一：创造良好的工作气氛

■策略二：有效倾听

■策略三：适时赞美

■策略四：专业指导

■策略五：压力督促

## (五) 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

#### (六) 问题分析与解决

1. 什么是问题
2. 【人】的问题的四种发生类型
3. 处理【人】的问题的四步法
4. 各个主管处理问题有何不同
5. 问题分析与解决的系统思维法
6. 【物】的问题解决思维方法
7. 工作改善的目的
8. 哪些工作需要改善
9. 工作改善的四阶段法
10. 案例：工作流程的改善提升效率

#### 第六单元 管理者的现场辅导能力

##### (一) 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

##### (二) 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

##### (三) 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

##### (四) 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

##### (五) OJT 培训

1. 何为 OJT 培训
2. OJT 训练之重点分配
3. OJT 导入的步骤
4. OJT 训练体系

##### (六) 师徒制

1. 师徒制的弊端
2. 师徒制的基础

3. 师徒制的相关控制表单

4. 师徒制实施的注意事项

(七) 各种方法的使用范围选择

第七单元 创新思维与方法

1. 认识创新思维

2. 创新思维作用的模式

3. 破除思维创新的枷锁

■莱特兄弟

■太阳能飞机

■创新能力水平的自我测评

4. 不同的枷锁不同的钥匙——打破创新的思维障碍

5. 培养思维创新的习惯——扩展视角

■自我 - 非我 - 大我

■求同 - 求异 - 求合

■无序 - 有序 - 超序

6. 培养思维创新的习惯——激发潜能

■良性暗示

■幽默氛围

■梦境顿悟

■冥想境界

■盲人怎样买剪刀？

7. 创新思维修炼的技术——质疑思维

■向人生提问

■为学患无疑

■质疑日常习惯

8. 发散思维及案例分析

9. 横向.逆向.颠倒思维

10. 收敛思维——目标确定法.求同.求异.聚焦法

11. 逻辑思维——六顶思考帽子

12. 企业创新实践——产品创新.制度创新.心态创新.营销创新

13. 列举分析型技法

■缺点列举法——不烫手的杯子，屏幕可以卷起的 e-book

■希望点列举法——路加思心脏起搏器，喧闹隔离耳机，美梦机

■重视人类需求的分析——盲人电视

14. 推理型创新技法

■移植法——原理移植.结构移植.材料移植.方法移植

■类比法——直接类比.仿生类比.因果类比.对称类比.综合类比

■形态分析法

■条件变异法

■检核表法

■和田十二法

■5W2H 法

