

从技术走上管理六项全能核心能力训练

【课程背景】

提到管理，技术人通常的反应是“技术才是我的真爱，至于做管理啊、带团队啊，都不是我要考虑的事儿。”技术管理者在带团队时，对于管理该“做什么”以及“怎么做”都是知之甚少的。甚至，他们都不确定自己是不是要在这条路上坚定地走下去。这也就难怪他们常常把管理工作统称为“杂事”，虽有调侃之意，其不情愿也可见一斑，也有很多技术管理者认为团队管理是要靠谁的技术高应该就是好的管理者的误区。

那么企业的经营管理，最终要由技术管理者带领团队来实施来具体实施，而不是他一个人实施。技术管理者素质的高低，直接制约着企业发展战略能否行之有效，也直接制约着企业的核心竞争能力发挥。这就要求企业必须训练出一批素质超群，擅长管理，思维敏捷，执行力强的技术管理者。把技术管理者基本素质与管理技能训练作为长期的系统工作，在技术管理者训练方面积累了大量的成功经验。取其精华，灵活吸收，本课程老师凭籍在集团总公司的技术出身负责中国区的设备管理工作经验，结合具针对性的案例剖析，为大家呈现企业员工素质提升培训的科学与真谛！

【课程目标】

- 1 让学员了解技术管理者必备的各项综合素质，有的放矢地加强修炼；
- 2 让学员明晰技术管理者应掌握的管理技能，不断完善自我，超越自我；
- 3 帮助学员改变工作心态与观念，调整工作状态，更好为企业服务；

【讲授方式】

- 1 40%专家讲解答疑，60%学员互动研讨；
- 2 理论讲授 + 案例剖析 + 小组互动研讨 + 情境模拟；

【课程时间】

- 1、2天（12小时），依据企业方要求而定；
- 2、为保证教学效果，本课程每班人数不得超过60人以上；

【参加对象】：技术管理者

【课程内容】：

核心能力一：技术管理者的定位

- 1、技术管理者的角色认知
 - 1) 兵头将尾--行为标兵之示范作用;
 - 2) 管理执行--落实任务组织实施的管理作用；
 - 3) 技术能手--生产技能带头人；
 - 4) 承上启下--与上级组织联系的桥梁和纽带；
 - 5) 团队核心--带好队伍，建好班组。
- 2、设备技术管理者的四大作用
 - 1) 组织生产
 - 2) 问题解决
 - 3) 培训改善
 - 4) 绩效反馈
- 3、技术管理者管理的7大任务 --生产、品质、安全、成本、保全、环境、人事
 - 1) 现场各项活动的“层次”
 - 2) 现场各项活动的“流程”
 - 3) 案例：安全、品质
 - 4) 丰田的现场5S

案例：技术管理者晨会的内容

核心能力二：现场管理标准化

1、正常维持：打造能进行标准作业的环境

案例：部品、工具、治具的整備

2、维持活动：固定业务、异常应对

3、改善活动：可动率向上

案例：丰田是如何实施设备保养？

4、异常应对

1) 如何使事情具有持续性

(1) 什么异常管理

(2) 异常管理着眼点

(3) 异常管理的流程

2) 5S文化的落实（物的异常）

3) 标准作业（人的异常）

5、PDCA 活用

1) PDCA 的基础知识

2) 丰田日常工作中的 PDCA

3) PDCA 的基本技巧

4) 总结

核心能力三：人才育成-如何进行 OJT(在岗培训)管理

1、精益人才育成脉络

1) 培养内容：知识、能力、心态

- 2) 培养方法：OJT/OJD/
 - 3) 创意功夫提案、QC 团队、TBP 问题解决法
- 2、丰田创意功夫提案 让员工带脑袋来上班
- 1) 创意提案制度的基本思路
 - 2) 创意工夫活动的要点
 - 3) 成长阶段的指导方法
- 3、QC 团队、TBP 问题解决法分享
- 4、 人才育成：
- 1) 技能人员的个人技能评价表
 - 2) 技能人员的能力提升计划
 - 3) 技能提升工具—A3 报告 视频教学等

核心技能四：技术管理者的沟通秘笈：报、联、商

- 1、报·联·商--报告篇
 - 1) 报告工作概述
 - 2) 报告注意事项
 - 3) 高效报告技巧
- 2、报·联·商--联络篇
 - 1) 通知、确认与反馈
 - 2) 传达与交接
- 3、报·联·商--商谈篇
 - 1) 主动商谈的意识

2) 如何进行商谈

核心技能五：业务执行力与项目管理能力

Step 1. 思考工作的 5W2H

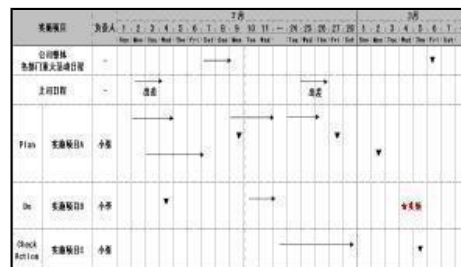
- 1) 认真思考工作的目的，明确自己工作的价值所在
- 2) 通过 5W2H 将工作具体化

Step 2. 思考工作的流程

- 1) 将工作合理划分为若干阶段
- 2) 明确各个阶段期待达成的成果，即阶段性成果
- 3) 明确为达到各个阶段性成果所需的必要准备
- 4) 合理安排各项准备工作的先后顺序，明确整体流程

Step 3. 制作推进日程

- 1) 确保相关人员日程
- 2) 预估工时，根据交货期倒推出整体日程



Step 4. 通过报·联·商切实推进日程

- 1) 取得批准
- 2) 拜托相关人员协助配合
- 3) 确认工作进度，及时与相关人员“报·联·商”
- 4) 应对风险和突发事件

Step 5. 评价业务执行情况，巩固成果

- 1) 评价“结果”和“过程”，并与相关者共享
- 2) “改善”、“标准化”、“推广”

核心技能六：目标与方针管理

- 1、方针管理是什么？
- 2、方针的四要素及方针管理的特征
- 3、方针管理的 PDCA 循环的运作
- 4、方针区分管理
 - 1) 方针管理与日常管理区分
 - 2) 方针管理与目标管理区分
 - 3) 方针管理和 KPI 的关系
- 5、目标和方策的展开方法及战略具体化
- 6、日常管理的基本
- 7、方针的管理项目
- 8、方针 7 步骤实施内容：
- 9、目标方策分解实例

演练本公司的方针制作及行动计划