

《从技术走向管理》

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【课程背景介绍】

在企业发展的过程中，中层经理是最重要的骨干，需要发挥承上启下的功能，才能够支撑企业的发展。然而，许多企业的中层经理，尤其是技术出身的管理者，有的简单粗放缺乏管理技巧，有的提拔过快积累不足，有的只有技术思维缺少管理知识，甚至有的不能清楚了解管理者应扮演的角色与应发挥的职能，难以取得最佳绩效。

在企业资源有限，人力亟待充分发挥的前题下，管理训练必须有系统且仔细地思考与规划。对许多企业的管理者而言，较欠缺的是综合管理素质，因此先打好整体基础，并藉此找出在哪些方面比较需要进一步强化，可谓对症下药、事半功倍。

本课程以德鲁克思想为主线，展开对最主要管理技能的逐一讲解。

【培训目标】

培训内容根据管理上的两大对象，即「人」及「工作」展开。第一部分谈的是管理者的角色认知与职能，接下来分成工作与人员管理两大部分，通过1天与工作最为相关的管理技能的学习，帮助企业的技术经理建立起对管理的基本认知和框架认识，籍此全面培养在管理上的知识、技巧及态度，打好管理基础。

【培训方式】

- 德鲁克思想讲授、案例讨论、影片教学、情境模拟、游戏互动

【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；

- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（ Interactive Development Model ），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

【课程安排】

- 课程时长：1天
- 参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室 / 排排坐模式）
- 授课对象：企业中基层管理者

课程大纲

模块一、管理者的角色与责任

- ✚ 管理者角色的误区
 - 西点军校需要的未来管理者
 - 德鲁克的石匠寓言
 - 案例研讨：调过来三个月的老员工
- ✚ 什么是管理者的责任
 - 管理者的 3个层次
 - 贡献 - 责任 - 成果
- ✚ 从技术走向管理
 - 技术型领导的特点
 - 从技术走向管理的常见障碍

- 从技术思维走向管理思维

模块二、目标与计划管理

✚ 德鲁克论目标管理与自我控制

- 目标是管理的起点
- 目标的 SMART 原则
- 如何实现下属的自我控制

✚ 制定计划的 5 大益处

- 管理者不愿制定计划的原因
- 现场检验：无人战鹰计划

✚ 达成共识性目标

- 双向沟通并确认目标
- 工具：升级后的 PKI 表格

✚ 工作检查的 4 项技巧

- 工具视频学习：绩效反馈
- 模拟演练：上个季度的工作不达标
- 确保计划顺利推动的改善反馈要点

模块三、授权与工作安排

✚ 授权与委派的不同

✚ 破解管理者不愿授权的 6 个心结

✚ 授权的真正意义

- 不应授权的 4 件事
- 来自德鲁克的教诲

✚ 工作安排的流程与步骤

- 工具视频学习：这件工作交给你

- 情境演练：新项目的负责人

✚ 如何应对反授权

- 案例教学：经理背上的猴子

模块四、有效激励

✚ 什么是激励

- 激励的常见方法
- 破解关于激励的困局

✚ 德鲁克：非物质激励

- 德鲁克：确立目标、消除障碍
- 按照管理志愿者的方式来管理员工
- 测评：14大常见工作障碍
- 发挥管理者的责任

✚ 如何发挥内在激励

- 案例研讨：激发存在离职风险的小姚
- 工具：三大障碍分析
- 打动人心的称赞与肯定效果的批评

模块五、员工辅导

✚ 员工辅导与管理者的责任

- 员工辅导的 5 个最佳时机
- 辅导下属的关键时机与关键点

✚ 有针对性的辅导

- 下属发展的 4 个阶段
- 匹配下属发展阶段的 4 个辅导模式

✚ 建设性反馈与批判性反馈

- 批判性与中立性
- 情境互动：我是对的！
- 做员工的镜子
- ✚ 辅导下属的教练模型与模拟演练
 - 工具视频学习：看来你遇到困难了
 - 情境演练：检验你做师父的能力

模块六、总结与提升

- ✚ 课程总结
- ✚ 要带走的精华
- ✚ 要行动的要领