

从技术走向管理

课程背景:

- 1、角色不能转换，过度关注技术细节；
- 2、认真帮助下属可是他们并不买账；
- 3、凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；
- 4、希望下属多提意见，可是他们却什么都不说，不愿意承担责任；
- 5、上司让制定工作计划，可却无从下手；
- 6、不知道如何分派工作，如何领导团队，更不知道如何确保你的团队不出差错；
- 7、……

这些问题致使走上管理工作岗位的技术人员疲惫不堪却还不能有效达到整体目标。从技术工程师到管理领头人，这是一个从蚕蛹到蝴蝶的完美蜕变。能否迅速提高自己的管理技能与管理艺术，将直接决定着经理人本身的职业发展能否突破瓶颈，决定着整个企业的稳定发展与成长。技术人员要实现哪些蜕变、要掌握哪些管理技能、如何培养自己的领导力等是本课程重点探讨的内容。

课程目标:

- 1、总结和分析技术人员从技术走向管理过程中常见的问题
- 2、让技术型管理者检视自我在管理思路及行为习惯上的盲点，启发管理新思维，完成角色

转换的过程掌握实现从技术走向管理的过程中要实现的几个转变

- 3、了解从技术走向管理的五个好习惯（成果导向、综观全局、聚焦重点、发挥优势、集思广益）
- 4、掌握人性特点，学习有效的管理方法，提高技术管理者分析问题与解决问题的能力。
- 5、挖掘学员的领导艺术源泉，了解自身优、缺点，创造更和谐的工作氛围和工作平台

授课对象:

企业技术型总经理、主管、业务骨干：技术副总/总工程师技术中心主任/技术

经理研发总监/研发项目经理具有管理潜质的技术管理储备干部公开课

培训方式：案例分享、实务分析、互动讨论、项目模拟、培训游戏

课程时间：2天

课程大纲：

一、案例分析：技术走向管理的烦恼

二、从技术走向管理的角色定位和角色转换

1、为什么要从技术走向管理（背景、原因）

2、从技术到优秀管理者的成功案例

3、技术人才的优势与劣势

4、技术型管理者的角色与核心工作（技术管理者的不是说不要技术，而是层次越高的技术管理者，越需要技术广度、技术敏锐度与市场敏锐度，而且更需要沟通、管理与领导技能）

5、技术人员与管理者的特质区别

6、角色转换过程中常见的问题分析

1) 自己解决问题到推动他人解决问题

2) 刚性和弹性的掌握

3) 从管事到管人与事的转变；

4) 从发现问题到推动解决问题的转变；

5) 从发现问题到推动解决问题的转变；

6) 演练与问题讨论

三、从技术走向管理必备的好习惯

1、习惯的价值与培养

2、习惯之一：结果导向

1) 过程和结果的关系

2) 追求过程的快乐还是成果的快乐

3) 成果导向对技术管理者的要求

4) 研讨：技术管理者在具体工作中怎么做才算是成果导向？

3、习惯之二：综观全局

1) 对技术管理者来说全局在哪里？

- 2) 综观全局的要求 (理解自己在[研发](#)价值链中的位置和贡献)
- 3) 技术工作的特殊性决定了创造性和规范性的冲突
- 4) 解决这个冲突的思路
- 5) 团队游戏规则的建立
- 6) 案例研讨：管理者在何种情况下可以破例？
- 7) 案例研讨：技术团队提倡什么，反对什么？
- 8) 案例研讨：游戏规则建立中的赏罚基本原则是什么？
- 9) [研发](#)型团队创造性文化的建立 (鼓励创新，鼓励犯错误，鼓励创造性)
- 10) [研发](#)型团队规范性文化的建立 (规范性、纪律性、过程标准性、可制造性、可服务性、保密性等)

5、习惯之三：聚焦重点

- 1) 技术管理人员忙碌却无成效的原因剖析
- 2) 技术管理人员的工作分类 (四个象限) 和时间管理
- 3) 问题解答：谁都知道应当按四个象限安排工作顺序可为什么我们总安排不好？
- 4) 讨论：对技术管理者来说到底什么是重要的工作？领导交代的工作到底属于哪个象限？
- 5) 案例：张经理的工作如何聚焦重点

6、习惯之四：发挥优势

- 1) 不同的技术人员有什么优势
- 2) 是发挥优势还是克服弱点
- 3) 发挥优势要求我们做到什么
- 4) 采用什么方法才能发挥不同[研发](#)人员的优势

7、习惯之五：集思广益

- 1) 怎样才能使技术团队[绩效](#)最大化
- 2) 技术团队合作的 5 种方式
- 3) 因为差异 (四个层次) 所以要集思广益
- 4) 集思广益经常使用的方法论 (脑力激荡法、德尔菲)

四、从技术到管理的四大核心技能之一：目标与计划

- 1、目标对我们的影响
- 2、个人目标和团队目标的关系
- 3、如何根据公司的战略要求制定研发部门和研发项目的目标
- 4、研发部门和项目的目标如何分解到个人
- 5、如何帮助下属制定工作目标
- 6、目标的制定与下达（SMART化、愿景化、共享化、承诺化（PBC））
- 7、工作计划的PDCA循环（目标与计划、组织与分派、控制与纠偏、总结与反思）
- 8、演练：每个小组制定一个半年计划，发表！

五、从技术到管理的四大核心技能之二：沟通与影响技术

1、管理就是沟通沟通再沟通

管理者 75%的时间是在沟通

沟通是成本最低的工作方法

管理者最基本的能力是有效沟通

案例：一博士因不善沟通被辞退

人力资源部经理沟通失败

一外资企业经理沟通失败

2、许多管理者缺乏有效沟通能力

会说话不代表会沟通

有知识不代表有能力

有职位不代表能力已具备

学习是提升能力的无形之手

3、高效沟通的定义与要点

4、高效沟通的步骤

5、高效沟通工具

6、沟通过程中常见的三个障碍

7、沟通四项核心技能

8、社会风格与沟通

9、实战技巧：

接受上司命令时沟通技巧

说服上司时沟通技巧

下达命令时沟通技巧

赞扬下属时沟通技巧

同级沟通技巧

六、从技术到管理的四大核心技能之三：领导风格与授权技巧

1. 衡量员工发展层次的两把尺子

2. 员工发展的四个阶段

3. 员工发展层次的案例分析

4. 三种不同类型的人员

5. 领导风格测试分析

6. 弹性运用四种领导风格

7. 授权的种类

8. 如何适度授权

9. 如何跟进评估

七、从技术到管理的四大核心技能之四：管理者的影响力与激励技巧

1. 影响力的根本——品格与能力

2. 影响力三要素——能力、权利与领导风格

3. 员工激励的基本原理

4. 塑造良好的内部激励机制

5. 日常工作中如何有效激励下属

6. 激励员工的各类技巧分享

7. 私房菜