

# 技术管理者的领导力

(五项修炼+情境三国®3D 沙盘)

## 课程背景：

### 技术管理从“心”开始：

据调查，企业 90% 以上的管理者都是从技术能力比较强的精英中提拔起来的，很多刚刚走上管理岗位的技术骨干角色不能转换，出现了如下诸多问题，最终致使疲惫不堪却还不能有效达到整体目标：

- 过度关注技术细节；
- 认真帮助下属可是他们并不买账；
- 凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；
- 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；
- 上司让制定工作计划，可却无从下手；
- 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

本课程将以技术管理者的五项修炼为主线，通过引领学员进行实际工作案例演练，结合讲师多年的管理实践经验，帮助技术精英迅速了解自我的优势特征，明确自我的领导和管理风格，同时掌握团队建设、团队激励、冲突管理、沟通技巧等方面的关键核心理念与实用工具，最终蜕变为优秀的管理者。

## 课程收益：

- 明晰职能与自身管理角色，从心态、素质等方面作好角色转变准备
- 总结和分析技术人员从技术走向管理过程中常见的问题
- 掌握实现从技术走向管理的过程中要实现的几个关键要素
- 熟练掌握管理工作方法，提升管理技能，增进执行能力，实现管理效能
- 掌握管理团队的艺术，从优秀走向卓越

**课程对象：**研发经理、技术经理、项目管理部、研发骨干、走向管理岗位的技术人员；

**课程方式：**

**课程时间：** 2-3 天 (6 小时/天)

**课程特色：**

**课程结构：**

## 课程大纲

### 第一讲：技术管理者的五项修炼

#### 一、管理者角色认知：

1. 管理者作用为什么

案例研讨：李明的烦恼

小练习：写字的新感觉

2. 管理者角色定位是什么

测试：盖洛普 Q12

3. 管理者德才要求做什么

案例分析：任务没完成的原因是什么

4. 成为优秀管理者如何做

测试：Belbin 团队角色分析

研讨：管理者如何加快角色转变

## 二、选择人：定义素质 追踪行为

1. 认识四种性格的人

测试：DISC 风格测试

案例分析：为什么他偏偏和我不一样

互动：西游记的角色风格分析

2. 如何与不同风格的人沟通

案例分析：葡萄规则

研讨：不同风格之间如何看待对方

小组演练：如何与他共事

## 三、要求人：界定结果 掌控进程

1. 诊断下属的发展阶段

小组演练：CEO 的特别指令

测试：LBA 领导型态

2. 分析自我的领导弹性

案例分析：夏季工服

角色演练：举办一次训练课程（经理）+（下属）

## 3. 有效委派五步法

1) WHY：说明目的与背景

2) WHAT：提出目标与要求

3) HOW：明确步骤与方法

4) ACTION：确定行动计划

5) SUPPORT：表达信任与支持

角色演练：交待培训任务（经理）+（下属）

## 四、激励人：及时赞赏 激发动能

1. 了解员工真正的激励需求

测试：激励因素还是保健因素

2. 赞赏的益处与挑战

3. 如何进行有效地赞赏

互动游戏：寻宝

练习：怎么赞扬小李

工具：赞赏百宝箱

## 五、辅导人：在岗课程 建设反馈

1. 态度型辅导——建设性反馈

2. 技能型辅导——在岗训练

案例：在岗培训的故事

互动研讨：OJT 工具箱

## 六、评估人：肯定进步 面向发展

1. 绩效考核的常见问题及解决方法

2. 如何进行绩效评估面谈

3. 绩效考核结果的应用

研讨：绩效考核与绩效管理的区别

小组练习:与 A 类优秀员工进行评估面谈  
小组练习:与 B 类达标员工进行评估面谈  
小组练习:与 C 类待改进员工进行面谈  
案例研讨:这笔奖金如何分?

## 第二讲：团队领导力情境三国®3D 沙盘

### 一、如何带领部属？让你的管理得心应手！

情境案例 1. 如何进行有效的工作教导？  
情境案例 2. 如何处理部属的特别请求？  
情境案例 3. 如何处理部属的过失行为？  
情境案例 4. 如何帮助部属订定工作目标？  
情境案例 5. 如何处理部属培育发展的问题？

### 二、如何激发团队管理氛围？让你的员工有归属感！

情境案例 1. 如何处理周围的耳语与是非？  
情境案例 2. 如何处理部门士气低落问题？  
情境案例 3. 如何有效执行一项新制度？  
情境案例 4. 如何有效赞美和激励部属？  
情境案例 5. 如何面对固执己见的员工？  
情境案例 6. 如何处理新老人员的冲突问题？

### 三、如何与上司相处？让你成为上司的左膀右臂！

情境案例 1. 如何向上级汇报请示工作？  
情境案例 2. 如何处理上级的越级指挥？  
情境案例 3. 如何与外行的新领导相处？  
情境案例 4. 如何面对上司苛刻的要求？  
情境案例 5. 如何处理与上司相佐的工作意见？

### 四、如何进行跨部门之间沟通？让你办事左右逢源！

情境案例 1. 你和周围部门到底是什么关系？  
情境案例 2. 跨部门沟通的基本原则？  
情境案例 3. 如何面对其他部门的指责？

### 五、如何掌握的管理手段！让你真正拥有管理权威！

情境案例 1. 如何与部属进行谈心？  
情境案例 2. 如何开好部门工作会？  
情境案例 3. 如何面对会议中的争执和质疑？  
情境案例 4. 如何提升团队执行力？

### 六、如何进行自我修炼，让你的管理走向卓越！

情境案例 1. 重新认识你自己  
情境案例 2. 习惯与榜样的力量  
情境案例 3. 做好时间管理，用好管理日志  
情境案例 4. 如何处理从同事变为领导的关系？

## 课程心得：

1. 讲价钱只是团队，讲价值观才是团队；人在一起只是团伙，心在一起才叫团队。
2. 团队就是“我们的同事为我们的目标奋斗”，而不是“我的同事为我的目标奋斗”。领导就是“跟我来”，而不是“给我上”。
3. 鼓励人人当雷锋，但别让雷锋吃亏。鼓励人人说真话，但要确保说真话不受罚。
4. 批评的五大技巧：

- 1) 详实、明确；
- 2) 私下；
- 3) 别忘鼓励、期望；
- 4) 态度适当；
- 5) 三明治法：先优再缺点，后提期望。

**5. 表扬的六大技巧：**

- 1) 尽快，及时；
- 2) 具体化、真诚；
- 3) 实事求是；
- 4) 因人而异；
- 5) 适度；
- 6) 重成绩、更重努力。

6. 管理的难题并不是员工不懂规矩，而是管理者不懂如何定规矩，并把它树立起来。

7. 领导是确定目标和方向、整合资源、鼓励和鼓舞，管理是制定计划和预算、配置人员、控制和解决。