

---

## 从技术走向管理

优秀的技术骨干会因为“技优则仕”而走向管理岗位，刚承担管理工作，最大的挑战莫过于怎样管人和管事。原来的固有思维和单兵作战的工作方式常常对团队管理产生障碍。同时，大量的西方管理思想甚至不同的观点，也让管理者们不知所措。

部门业绩的下滑、周边部门的不配合、下属技能的差距、团队成员不同性格的差异、目标节点的延误，这都会让管理者心力交瘁。

《从技术走向管理》正是通过建立以管理认知为基础，从管理者能力构建出发的课程设计，辅之以实用管理工具。经过相对系统的管理基础训练，将会有效引导管理干部系统的管理思维，业界优秀的最佳方法论实践促进管理工作的有效开展。

### 课程目标

- 了解管理的哲学思想，促发思想和角色的转变；
- 了解自我管理的关键要点及卓越管理者行为习惯
- 掌握人际沟通和团队激励的核心要素；
- 了解任务管理的逻辑和方法。

### 课程的特点

- 管理者如何从管理自己到管理他人，由内而外地发挥领导者作用；
- 课程设计依据 NVQ 英国国家任职资格和华为三级管理者能力最佳实践构建，包括了自我管理、团队管理、平台管理和任务管理四大标准模块。

### 授课方式

- 讲授、游戏、练习、小组讨论、角色扮演、案例分析、故事分享……

### 授课对象：

- 新晋升管理干部、储备干部、技术转型为管理者的干部

### 授课时长：

- 12 学时

### 教学提示：

- 本课程主要针对一般企业的储备干部和年轻干部设计，对资深管理者稍浅显。
- 缺乏全面、认真的课前需求分析，特别是缺少对学员的需求和心理预期了解，课程质量存在较大风险。

### 课程内容：

#### 一、管理的基本认知

- 
- ◇ 管理的相关含义
  - ◇ 管理的作用原理是什么？
    - ✓ 案例分析：XX 工程项目部的集体停工和辞职
    - ✓ 管理行为的深层次根源（小组讨论：一位技术型管理者的困惑）
    - ✓ 管理者的三个角色
  - ◇ 管人和管事，孰轻孰重？

## 二、从技术走向管理的转型准备

- ◇ 技术人员的思维要如何转变？
  - ✓ 小组讨论：越来越不可控的局面
- ◇ 管理者在组织中的基本要求有哪些？
  - ✓ 作为上级的基本要求
  - ✓ 作为同级的基本要求
  - ✓ 作为下属的基本要求
- ◇ 管理者应具备哪些能力？
  - ✓ NVQ（英国国家职业资格体系）之管理者能力模型
  - ✓ 华为公司管理干部能力模块及能力要点

## 三、管理者核心技能之一：自我管理

- ◇ 自我管理的层级和要点
  - ✓ 自我管理的目标是什么？
  - ✓ 自我管理的四个层级
  - ✓ 自我管理的三大要点
- ◇ 如何开展自我管理？
  - ✓ 如何管理自己的行为？
  - ✓ 如果管理自己的语言？
  - ✓ 如何管理自己的意识？
  - ✓ 案例：稻盛和夫的管理哲学
- ◇ 高效管理者的行为习惯有哪些？
  - ✓ 积极主动
  - ✓ 聚焦重点
  - ✓ 集思广益
  - ✓ 发挥优势
  - ✓ 影响他人

## 四、管理者核心技能之二：团队管理

- ◇ 如何有效沟通？
  - ✓ 个人修炼的三大心法（视频教学）
  - ✓ 沟通对象的分析要点
  - ✓ 如何与上级沟通？
  - ✓ 课堂演练：如何向上级汇报工作？

- 
- ◇ 如何激励员工？
    - ✓ 员工想要什么？（三大经典理论与两个参考工具）
    - ✓ 案例研讨：为什么冯经理的激励会失败？
    - ✓ 管理者能做些什么？（两大工具与三个要点）
    - ✓ 员工激励的核心

## 五、管理者核心技能之三：平台管理

- ◇ 如何制定工作流程？
- ◇ 如何建设组织过程资产？
  - ✓ 案例：某公司研发体系组织过程资产库列表
  - ✓ 案例：中国惠普知识管理建设
- ◇ 如何开展资源管理？

## 六、管理者核心技能之四：任务管理

- ◇ 如何制定工作目标？
  - ✓ 课堂小游戏
  - ✓ 目标制定的 SMART 原则
- ◇ 目标该如何管理？
  - ✓ 案例研讨：XX 公司老总的朴实想法
  - ✓ 案例：华为等世界 500 强企业卓越绩效管理模型
  - ✓ 课堂练习：KPI 设定的简易方法
- ◇ 如何制定绩效目标？
  - ✓ 企业 KPI 指标建立的三个步骤
  - ✓ 案例：华为公司级业务重点鱼骨图
  - ✓ 部门 KPI 指标设计的四个来源
  - ✓ 岗位 KPI 设计的逻辑
  - ✓ 案例：华为公司某岗位员工绩效考核承诺表模板
- ◇ 如何将绩效目标转化为工作计划？
  - ✓ 案例研讨：某公司年度目标会议
  - ✓ 工作计划的五个核心要点
  - ✓ 制定工作计划的 5W2H 法则
  - ✓ 案例：华为公司季度工作计划模板
- ◇ 如何开展工作过程管控？
  - ✓ 工作过程管理的两种途径
  - ✓ 工作过程检查的三个注意点
  - ✓ 案例：某公司工作报表模板
  - ✓ 绩效面谈与辅导