

# 从技术到管理

## 课程训练目的：

了解技术人才与管理人才的差异，理解从技术到管理必须经历的思维转变；  
明确管理者的角色定位和主要责任，激发管理者的自我管理与发展；  
掌握三大法宝（主动思维、越界思维和共赢思维），提升个人与团队的创造力；  
学习必要的管理技能，掌握冲突管理要领，提高解决问题的能力与效率。  
掌握部属培育、激励、冲突处理技巧。  
树立新时代主管应建立的心态及必须培养的技能、人际技巧、概念技巧、改善技巧。

## 适合对象：

技术管理人员

## 课程特色

讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。  
讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。  
课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。  
理论与实务兼具，使学习轻松愉快。  
透过个案解说，轻易掌握课程内容。  
由实际演练中得到随学即用的效果。  
依托于多年的管理工作背景及管理培训、咨询经验，并结合相关的管理理论，在众多的具体案例分析中，使课程翔实生动——既能调动学员积极参与的兴趣，活跃气氛，又能使学员在短暂的交流中有所收获。  
课程主要特征：案例分析 + 分组讨论 + 情景模拟 + 互动游戏。

## 授课时数：

2天 12小时（9:00-12:00；14:00-17:00）

## 课程大纲

序号	课程单元	课程内容	授课方式
转型策略 1	角色转变-从技术人员转变为管理者（角色定位）	一. 技术人员转化为管理人员的六大障碍 怎样从自己承担责任转型为赋予员工职责 如何从埋头苦干转型为动员他人实现自己的想法； 怎样从左脑思考转型为全脑思考？ 怎样做到限制自己帮员工负责任 如何摆脱“解决问题”的角色定位 怎样学会激励	理论讲授 案例讨论

		<p>二. 技术型人才的职业特点和性格特点</p> <p>三. 管理型人才的角色定位与职责要求</p> <p>四. 从技术到管理的角色转变</p> <p>五. 从技术到管理面临的挑战</p> <p>六. 专业管理的基础与原则.</p> <p>    管理者的基本思维</p> <p>    管理的基础</p> <p>    组织管理的原则</p> <p>七. 管理者的角色与职责</p> <p>    管理者的定位及任务</p> <p>    管理的四大构面及工作</p> <p>    重新定义管理者与企业的关系</p> <p>    重新定义管理者与部属的关系</p>	
转型策略 2	从技术到管理的认知转变	<p>一. 自己解决问题到推动他人解决问题</p> <p>二. 刚性和弹性的掌握</p> <p>三. 从管事到管人与事的转变；</p> <p>四. 从发现问题到推动解决问题的转变；</p> <p>五. 从好人到坏人的转变；</p> <p>六. 从标准化到合理化的转变；</p> <p>七. 从外方内方到外圆内方的转变；</p> <p>八. 从自己做事到让别人做事的转变</p> <p>九. 从追求个人成就感到追求团队成就感的转变</p> <p>案例演练</p>	<p>理论讲授</p> <p>小组讨论</p> <p>案例研究</p>
转型策略 3	从技术到管理思维的转变	<p>一. 管理者的生存法则</p> <p>二. 管理者的越界思维</p> <p>三. 管理者的多赢思维</p> <p>四. 管理者习惯的养成</p> <p>    成果导向</p> <p>    综观全局</p> <p>    聚焦重点</p> <p>五. 好的团队习惯</p> <p>    发挥优势</p> <p>    集思广益</p> <p>    建立信任</p>	<p>→ 理论讲授</p> <p>→ 小组讨论</p> <p>→ 案例研究</p>
转型策略 4	从技术走向管理的四个核心管理技能之一：目标与计划	<p>一. 目标的设定</p> <p>    目标管理的含意与价值</p> <p>    什么是目标？它包含哪些核心内容？</p> <p>    目标的来源，常见来源有哪些？</p> <p>    目标设定五大步骤与程序</p> <p>    目标设定的要件及重点</p> <p>    目标设定具体化、量化方法</p> <p>    设定合理目标的基础</p> <p>    工作目标确定的一般步骤</p> <p>二. 方针管理展开</p> <p>    方针管理的意义内涵</p> <p>    管理项目----</p> <p>    管理项目的意义</p>	<p>理论讲授</p> <p>案例讨论</p> <p>案例研究</p>

		<p>管理项目的类型 管理项目与组织绩效衡量</p> <p>三. 日常管理的实施 日常管理的实施体系 日常管理实施要领 明确部门任务 日常管理实施要领 管理项目实施方法 日常管理「自主稽核」</p> <p>四. 工作计划与控制技巧 计划的重要性 订定计划应注意的事项 要能配合上级主管的目标、方针 要能实现自己部门的任务 要能成为部属行动的依据及 要能成为评价部属工作成果的重要基准 何谓控制-比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。 控制的原则 建立标准 掌握执行的状况 采取矫正的行动 做到防范未然与防微杜渐</p> <p>案例演练</p>	
<p>转型策略 5</p>	<p>从技术走向管理的四个核心管理技能之二：组织与分派工作</p>	<p>一. 如何对研发工作进行分解 二. 给研发人员分派工作的原则 三. 给研发人员分派工作的步骤 四. 给研发人员分派工作中容易出现的问题 五. 研发沟通管理的内容 六. 沟通的目的与功能 七. 有效沟通的障碍/约哈里窗 八. 沟通的种类与方式 九. 通过有效反馈激励研发人员 十. 如何给其它部门分派研发工作 十一. 给研发技术人员创造愿景、描绘愿景，尤其是关于项目与团队前途 十二. 目标共享与任务分配（目标的共享化、目标的承诺化、目标的系统化、任务分配的原则、分配时的抗拒处理、分配时的控制紧度、分配后的跟踪与控制、结果反馈）</p> <p>案例演练</p>	<p>理论讲授 案例讨论 案例研究</p>

<p>转型策略 6</p>	<p>从技术走向管理的四个核心管理技能之三：领导与激励</p>	<p>一. 研发领导权威力的来源  二. 研发领导如何发展个人魅力  三. 如何针对不同环境和不同的研发人员进行情景领导  四. 讨论：如何增进研发团队的凝聚力和士气  五. 如何激发研发团队成员的愿景  六. 研发团队规则和工作流程的建立  七. 如何理解研发团队规则和工作流程的标准化、规范化和弹性化、柔性  八. 研发领导如何授权  九. 研发领导如何辅导下属和培养接班人  十. 有效授权八个指导原则  十一. 授权的要点与流程      目标设定      结果预测      沟通与派任      改善与回馈  十二. 研发领导的激励手段      员工参与管理      情感激励      尊重激励      沟通激励      信任激励      宽容激励      竞争激励      惩戒激励      行为激励      授权激励      目标激励  十三. 预防性激励技巧      工作开始前管理者应做的      工作开始后管理者应做的      工作结束后管理者应做的      帮助员工树立自我激励- 恒久的激励  十四. 部属培育的基本步骤      明示培育目标      掌握培育的要点      制定训练计划      训练的实施      成果的评估      部属的生涯发展与指导重点      部属培育的成功关键</p>	<p>理论讲授  案例讨论  案例研究</p>
<p>转型策略 7</p>	<p>从技术走向管理的四个核心管理技能之四：沟通的技巧</p>	<p>一. 研发主管上对下的沟通模式      了解下属的需要以及自己的行为      命令的方式      如何向下属下达工作任务      有效授权</p>	<p>理论讲授  小组讨论  案例研究</p>

		<p>如何听取下属的工作汇报 有效发问 对不同员工的教导方式 激励与责备 如何向下属推销自己的建议 分析问题,思考解决之道 提出具体建议 会议与协调</p> <p>二. 工作中下属沟通的误区</p> <p>三. 案例研究</p> <p>四. 多部门或工作单元管理沟通的问题剖析 下属对于结果的预期不同 解决部属被动等待讯息的情况 部属间存在相互排挤的工作要求 上情无法下达,下情无法上达 部属权限之间存在交叉地带</p>	
转型策略 8	从技术走向管理的四个核心管理技能之五:控制与决策	<p>一. 研发工作为什么难以控制</p> <p>二. 研发工作的问题管理与风险管理</p> <p>三. 问题意识与问题解决 何谓问题 问题分析与解决流程 方法、工具、理论 方针与价值 人员、组织、环境 问题状况与问题环境</p> <p>四. 现状评估与问题确认 如何将问题具体化 将「问题」焦点属性分类 问题」的数据性分类 认知「问题」的思维技巧既注意事项 案例运用演练</p> <p>五. 问题原因分析与真因确认 问题的核心原因探究 问题分析的应用工具 真因确认的工具与方法 决策的工具运用 决策的可行性分析 决策的具体化 拟定完整项目计划之方法 项目计划进度与预算控管 确定必要任务、职责及时限 决策潜伏问题的分析 建立问题分析与决策的良性循环 全景案例运用演练</p>	理论讲授 小组讨论 案例研究
	结语	Q & A	

