

## 《从技术走向管理》

### 课程大纲

#### 课程背景

随着组织团队的发展，不断有优秀的技术人员走向管理岗位。他们从管理自己到管理团队，从自己做事到带领团队做事，工作的目标、责任、方法等都发生了本质的变化，不少新晋管理者在这个过程中比如遇到一些深层次的困惑和难点。

我们结合近 20 年的研发管理经验，以及通过咨询和培训接触到的不少研发型企业的实际问题，归纳整理并深入研究，形成了《从技术走向管理》课程，对技术出身的管理者平稳、顺利渡过角色变化的适应期，提升管理能力和效果，有基于实战的指导意义。

#### 课程特色

累积讲师近 20 年国内知名企业、上市公司研发管理的实战经验，以及对国内多家知名企业进行研发管理培训/咨询的实施经验，针对新晋技术管理者面对困惑和调整，总结出一套行之有效得到实际验证的新晋技术管理者的适应管理者角色及要求的实战方法，具有非常强的实用性。

本课程结合业界知名公司的成功经验，围绕研发型企业的新晋管理者管理的重点和难点问题，通过案例讲解和实例分析，帮助学员解决新晋管理者实际管理中常见的主要问题及困惑。

#### 参加对象

新晋主管、产品经理/项目经理、研发骨干员工等。

#### 课程大纲

讨论：技术人才走向管理者，技术走向管理的烦恼？在角色方面应该有哪些转换？

#### Part A：转变：个人角色转变

##### 一、从技术人才向管理者的角色转换

管理者的标杆：任正非、王石

技术知识型人才的冰山素质模型

职业发展三条路径：素质模型匹配

管理者的工作与角色

### 角色转换&思维变化

目标变化

责任变化：组织目标、组织建设、人员培养

履职方式变化：管理

管理方法和管理意识提升

成果导向/战功论、全局观、体系思维、价值链

个人时间管理

工作重点

聚焦重点

### Part B：转变：从自己做事到让团队做事转变

#### 二、项目管理

项目管理基本理论

计划及进度管理

成本管理

学习一点财务知识

质量管理: 质量结果监控

风险管理

IPD 介绍

#### 三、差异化下属管理

责任病毒定律

授权的原则与方法

不同类型的技术下属的管理

细分下属，因人施管

红苹果型

版苹果型

青苹果型

烂苹果型

如何做好非正式团体的工作

淘汰管理

以才德服人

站在公司的立场上维护员工的利益

营造正能量氛围

#### 四、人才团队建设和培养

专家骨干缺乏症

专家骨干的分层

专家骨干的使用和管理

技术人才培养方法

培训管理

培训盲点的解决

如何指导下属自学

研发人员大局观培养

## 五、沟通管理

明确项目沟通需求

沟通技术:会议、报告、人员沟通、倾听

可能的项目冲突的来源

冲突解决

奖励和认可

了解领导的沟通风格

与领导沟通的要点

怎么做下属

高层管理者项目信息需求

沟通管理计划

工作氛围建设

以团队方式工作

## 六、从物质激励到非物质激励

马斯洛的需求理论

85/90 后激励三需求理论

激励的方式与原则

愿景的激励

赏识激励：成就感、荣誉感激励、鲜花管理

在工作中激励：创造竞争、授权压担子

成长激励：任职资格、机会激励

价值观引导

## Part C：结语：管理者的修炼

挑战自我

坚持的重要性

## 讲师介绍

### 【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->14 年 249 亿港元，研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

### 职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发 (IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构设计
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

### 项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程