

《新晋经理的沟通管理》

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。这些新晋管理者，特别是技术背景出身的新晋管理者，首先碰到的难点就是：如何进行有效沟通。

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《新晋经理的沟通管理》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如何进行有效沟通，总结出一套行之有效、得到实际验证的新晋技术管理者沟通实战方法，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，帮助学员解决沟通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

一、技术人员特点及新晋经理的角色转换

华为跑步上岗

技术人员离职的主管因素

技术知识型人才的冰山素质模型

领导力概念

角色转换

履职方式变化：管理

管理方法和管理意识提升

沟通之难

思维变化：成果导向/战功论、全局观、体系思维、价值链

二、通用沟通技巧

积极性性沟

3F 沟通法

消除防卫、建立信任

主动坦露，赢得信任

赢得合作

倾听的技巧

冲突解决

批评和责备技巧

与下属打成一片

三、激励式沟通

需要层次理论

鲜花管理（勋章、鼓励、期望、赞美）

激励与赞美-赏识激励-赏识教育

善用荣誉奖励

他喜欢高帽，就给他戴高帽

创造竞争

成就感激励

愿景与激励

发展激励

机会激励

四、如何与下属沟通

不同类型的技术下属的管理

脾气暴躁员工管理沟通

相对平庸员工的沟通

爱找碴员工的管理

功高盖主的员工沟通

辅导下属

教练技术

现场培训、问题辅导

授权激励

责任病毒定律

培养结果导向

改进与创新

用人所长

PBC 与绩效辅导沟通

五、如何与领导沟通

- 了解领导的沟通风格
- 领导喜欢什么
- 领导讨厌什么
- 高层管理者项目信息需求
 - 开发状况
 - 资源状况
 - 管理状况
- 高层管理者年度信息需求
- 与领导沟通的要点
- 怎么做下属
 - 给出完整方案
 - 将领导当“白痴”
 - 战功论
 - 不当二传手

六、提高沟通成效的基础

- 任正非的成功与做人
- 处罚、建设性处罚：力华奖惩方案
- 与人为善、帮助对方
- 以德服人
- 做人，以德为本，桃园三结义、任正非、不能打脸

七、项目沟通管理

- 明确项目沟通需求
- 项目沟通技术
- 沟通技能-会议
- 沟通管理--报告
- 沟通管理--人员沟通
- 人员沟通要领
- 沟通管理计划

八、管理者的修炼

- 成功实现转变的关键
- 技术管理者应具备 4 个 E
- 获取周边经验
- 研发管理者的内在修炼
 - 挑战自我，保持阳光心态
 - 学会情绪控制
 - 自我激励
 - 减压方式练习

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