

---

# 从技术走向管理

## 一、 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

## 二、 课程特点

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。

## 三、 课程收益

1. 从技术人才向管理者的角色转换
2. 差异化下属管理
3. 人才团队建设和培养
4. 沟通管理
5. 从物质激励到非物质激励

## 四、 课程模式

1. 中文教学、面授
2. 分组互动
3. 实战体验

---

4. 课堂练习、互动式答疑

## 五、受众对象

新晋主管、产品经理/项目经理、研发骨干员工等。

## 六、时间安排

系统学习 2 天

## 七、课程内容

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/成功论、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