

从技术骨干到管理精英

课程背景：

在职业发展的某个阶段，许多技术人员必须决定是继续沿着技术路线发展或者是走向管理发展路线；在企业成长的过程中，某些技术人员会提拔到管理工作岗位；科技型企业的数量和规模日益增加，有越来越多的创业技术人员进入到管理领域。但是我们经常会发现，当一个技术人员提升到管理岗位后，得到的结果是失去了一个优秀的技术人员，增加了一个不称职的经理。

本课程将展示管理人员应有的管理思维和技能，增加管理的能力，以较高的起点、较快的速度成长，迅速实现从优秀的技术人员蜕变为称职合格的管理人。

课程收益：

- 系统地提升技术人员转型为管理人员的多种能力；
- 了解技术人员和管理人员的不同特质差异，管理人员必备的观念、知识、技能；
- 掌握如何建设和运作团队，考察、培养、使用人才；
- 掌握如何设定目标、制定计划、执行任务、达成目标；
- 学习如何建立自我提升机制，不断磨练和提升管理能力，成为一个优秀的企业管理者、企业领导者。项目管理的理念、总体框架和思维方式。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：研发副总、技术总监、项目经理、产品经理、质量经理、研发骨干等。

课程方式：理论讲解+小组讨论+案例分析+案例实战+互动答疑

课程大纲

第一讲：当前企业管理中遇到的实际问题剖析

一、技术骨干与管理者的不同特质

1. 管事 VS 管人
2. 非黑即白 VS 非黑非白
3. 对事不对人 VS 对事又对人
4. 在乎过程 VS 在乎结果
5. 算加法 VS 算乘法
6. 收敛思维 VS 发散思维

二、企业的制度决定的问题

1. 大部分企业都重技术而不重视管理
2. 技术人才周期短，管理人才培养周期长
3. 仅考核技术能力，管理能力都靠晋升完成培养

三、目前的现状表现

1. 哥们义气，执行力差
2. 领导忙，员工闲/忙，效率低
3. 经常站在员工角度考虑企业的一些行为
4. 不知如何给员工分配任务，导致部门人员抱怨

案例分析：新任项目经理小刘的苦恼

第二讲：从技术骨干到管理者的角色认知

一、工作转型后的角色定位

1. 整合者
2. 协调者
3. 沟通者
4. 决策者
5. 促进者
6. 领导者
7. 仲裁者
8. 监督者

二、从技术骨干到管理者的整合性思维

1. 抓关键
2. 重分析
3. 做决策
4. 定方案

三、从技术骨干到管理者的障碍与优势

1. 三大障碍

- 1) 局限的专业思维模式(现象思维模式;重技术轻管理;对事严谨，对人苛刻，单干)
- 2) 亲力亲为的工作习惯
- 3) 单一化的能力

2. 三大优势

- 1) 技术精湛经验丰富
- 2) 容易与一线达成共识
- 3) 快速反应准确应对能力强

四、从技术骨干到管理者的转型策略

1. 甄别“松鼠”和“鸡”的潜质

2. “成年”仪式

- 1) 调整好自己的心态
- 2) 管理技能拓展

五、从技术骨干到管理者的转型原则

1. 关注结果
2. 为公司谋福利
3. 聚焦关键
4. 利用优势
5. 学会信任
6. 积极正确思考

六、优秀的技术型管理者是如何炼成的

1. 技术型管理者的素质涵养
2. 技术型管理者的为人处世
3. 技术型管理者的能力水平
4. 技术型管理者的团队意识

案例分析：从技术骨干到优秀管理者

第三讲：从对事的管理到对人的管理

一、目标设定与下达

1. SMART 原则
2. 面谈

二、恰当的授权管理

1. 授权的原则（承担风险，充分授权，权责明确，适当监督，有效检查）
2. 授权的误区
3. 授权的技巧

案例：爱美的授权出了什么问题？应该怎么做？

三、有效地培养下属

1. 教育者
2. 培训者
3. 支持者
4. 教练员

四、技术型管理者必须具备的五种观念

1. 自我管理：反思的观念
2. 组织管理：分析的观念
3. 情景管理：练达的观念
4. 关系管理：合作的观念
5. 变化管理：行动的观念

案例分析：人才是最大的财富

第四讲：从一对一到一对多，创建高效团队

一、团队的意义

二、团队的类型

1. 参与型
2. 伙伴型
3. 督型

三、团队发展的阶段及其领导方式

1. 形成阶段
2. 震荡阶段
3. 规范阶段
4. 成熟阶段
5. 解散阶段

四、冲突管理技巧

1. 面对
2. 逃避
3. 妥协
4. 调解
5. 强迫

案例分析：如何解决冲突？

五、高效团队四大特点

1. 高效合作意识
2. 高效沟通技巧
3. 高效激励辅导
4. 强化高效执行

案例分析：小明的团队存在什么问题？

第五讲：技术型管理者如何高效沟通

一、对方的观点和我的观点都是对的

1. 从但是到同时

2. 从观点到事实

二、先听懂后表达

1. 听懂正在说的（事实与观点）
2. 听懂没有说的（感受）：主要靠猜测
3. 听懂真正本质（意图或需要）

三、高效沟通的基本步骤

1. 事前准备
2. 确认需求
3. 阐述观点
4. 处理异议
5. 达成协议
6. 共同实施

案例分析：倔驴的出路

三、沟通的方向与方式

1. 上行沟通、平行沟通、下行沟通
2. 说服领导的技巧、下达命令的技巧、赞扬部下的技巧、批评部下的方法
3. 沟通的障碍与异议处理

视频：沙克尔顿的探险之旅

四、有效的肢体语言

1. 信任是沟通的基础
2. 有效利用肢体语言
3. 第一印象：决定性的七秒钟
4. 说话语气及音色的运用

案例：肢体语言练习

第六讲：善于激励

一、激励的本质

1. 了解需要
2. 激发需要
3. 满足需要
4. 影响需要

分享：员工的需要有哪些？

二、激励理论

1. 马斯洛需求层次理论
2. 需双因素理论
3. XY理论
4. 公平理论

三、激励的五大方法

1. 远景，价值的激励
2. 组织氛围激励（进取心，责任心，快乐心态，主动性）
3. 奖励激励
4. 威胁激励

5. 精神激励的“天龙八部”

- 1) 目标激励
- 2) 示范激励
- 3) 尊重激励

- 4) 参与激励
- 5) 荣誉激励
- 6) 关心激励
- 7) 竞争激励
- 8) 成就激励

案例研讨：如何帮助毫无干劲的小张走出低谷

课程回顾与总结