

《从技术骨干到优秀项目经理转变》

一 课程背景

如果你是一位刚从技术骨干提拔上来的新任经理，你是否存在以下困惑和问题：

- ✚ 对技术，十分的留恋，一遇到技术性工作总有一种割舍不下的感觉；
- ✚ 工作上，感觉很累，整天焦头烂额，总也有做不完的事情；
- ✚ 对下属，老是放心不下，事事亲历亲为，生怕出一点差错；
- ✚ 对同事，不大敢相信，觉得无法管理对方，生怕人家关键时刻配合不上；
- ✚ 对上级，总是毕恭毕敬，深怕领导对自己表现出一点不满意。

一个字，当经理感觉很累，如果你有这些感受，很不幸，你还没有完全从思想和能力上完成从一个技术骨干到管理者的转变。。。。。

二 课程定位

针对新任经理、后备经理、项目经理以及承担一定管理职能的技术骨干等中层干部设计的一门课程，通过**管理自己**、**管理员工**和**管理工作**三项大技能和 12 项子技能的培训，使中层主管能够快速：

- ✚ 重新了解和认识自己的角色定位
- ✚ 培养和提升自己个人修养和素质
- ✚ 学习和掌握管理者必备的管理技能
- ✚ 学会做一名成功的信任管理者

三 课时设计

- 无管理经验，缺乏基础的管理知识和经验，**18 学时**，3 天，理论 60%，案例 40%
- 有管理经验，具有一定的管理知识和经验，**12 学时**，2 天，理论 40%，案例 60%

四 培训大纲

培训启动：团队组建及破冰

【老师】课程介绍

【学员】团队组建

第一节 新任经理**管理自己**的 3 种技能

一 角色认知

- ✚ 什么是管理？
- ✚ 管理者的五项职能
- ✚ 管理者素质冰山理论
- ✚ 管理者必须具备的素质和技能
- ✚ 案例：Jack 究竟错在哪里？

- ✦ 新任经理需要扮演的三种角色
- ✦ 新任经理常犯的六种错误
- ✦ 新任经理需要完成的六个转变

二 时间管理

- ✦ 时间及时间的价值
- ✦ 案例：肖经理的一天
- ✦ 为什么新任经理工作像做“苦役”
- ✦ 时间管理中的“陷阱”
- ✦ 第四代时间管理矩阵
- ✦ 练习：制定自己的周工作计划
- ✦ 如何做到要事第一
- ✦ 如何进行有效的授权
- ✦ 如何克服工作中的“拖延”
- ✦ 如何避免工作中的“救火”

三 高效沟通

- ✦ 沟通及沟通的定义
- ✦ 如何理解管理就是沟通
- ✦ 沟通的视窗理论
- ✦ 沟通中的语言和肢体语言
- ✦ 沟通中的发送、倾听和反馈技巧
- ✦ 如何克服沟通中的障碍
- ✦ 沟通中的同理心及同理心应用
- ✦ 上级、下级和同级之间的沟通技巧
- ✦ 执行型、分析型、关系型、表现型个性之间的沟通技巧
- ✦ 案例：这样沟通有效吗？

第二节 新任经理管理员工的4个要诀

一 如何识别选拔人才

- ✦ 优势和优势理论
- ✦ 才干与优秀业绩
- ✦ 如何有效的识别才干
- ✦ 企业发展需要的四种才干
- ✦ DISC 个性测评和个性分析
- ✦ 案例：如何识别和选拔执行型人才

二 如何安排下属工作

- ✦ 下属为什么不愿意接受工作
- ✦ 为什么不能一竿子管到底？
- ✦ 派工必须关注的四个要素
- ✦ 练习：制作一份给下属的工作安排书

三 如何有效激励下属

- ✦ 马斯洛需求层次论
- ✦ 赫兹伯格双因素理论
- ✦ 员工工作热情不高的10种理由

- ✚ 案例：他需要什么样的激励？

四 如何培养和发展下属

- ✚ 辅导的技巧
- ✚ 四种授权的方式
- ✚ 案例：猴子管理法的启示

第三节 新任经理管理工作的 5 项职能

一 如何设定工作目标

- ✚ 目标管理的重要性
- ✚ 目标设定 SMART 原则
- ✚ 练习：设定自己工作目标

二 如何做好工作计划

- ✚ 为什么要做工作计划
- ✚ 计划的内涵和外延
- ✚ 5W3H 制定工作计划
- ✚ 练习：制作一份工作计划

三 如何高效的执行

- ✚ 执行中必须关注要点
- ✚ 及时交换工作信息
- ✚ 5 步法打造高效团队

四 如何科学的控制

- ✚ 如何发现问题和偏差
- ✚ 如何制定纠偏计划
- ✚ 如何进行变更管理

五 如何完成工作评价

- ✚ 如何组织成果验收
- ✚ 如何完成工作移交
- ✚ 如何总结经验教训

让我们一起分析：一个成功的新任经理和失败新任经理的 10 种表现

培训收尾：总结和制定行动计划

【老师】总结培训要点

【学员】制定训后行动计划



✚ 实战派培训专家：常耀俊老师

- ✚ 清华大学特聘教授
- ✚ 北大毅夫经济研究院客座教授
- ✚ 原知名跨境电商敦煌网（DHgate）战略和 HR 的副总裁
- ✚ 原联想集团企划部战略管理和流程管理总监

✦ 参与了联想集团 05 年并购 IBM 电脑事业部的过程

✦ 联想集团大联想学院新任干部的资深培训讲师

✦ 2008 年北京奥组委特邀项目管理培训专家

✦ 2022 年北京张家口冬奥组委特聘项目管理专家

✦ 美国项目管理学会 PMP 和国际项目管理协会 IPMP

✦ 8 年战略管理和战略项目管理经验，4 年电商运营和管理经验，10 年培训和咨询经验

常老师在联想集团工作 8 年，前四年任职联想软件事业部，从事软件需求和产品管理工作，参与了联想软件事业部 CMM4 级认证；后四年任职联想企划部，是联想集团战略管理和流程管理总监，是联想集团战略项目管理和战略 PMO 的创始人和管理者，参与了联想集团 2005 年并购 IBM 电脑事业部后两家战略管理体系的融合，对联想集团战略管理体系和 IBM 全球干部领导力体系非常熟悉和精通。常老师在联想期间历任大联想学院新任干部的培训讲师。

跨境知名电子商务平台敦煌网（DHgate）任职 4 年，担任战略和人力资源副总裁，组建由各业务部门和职能部门高管参加的业务协调和管理委员会（简称业委会），负责公司战略规划、端到端业务梳理和跨部门业务协调工作，先后策划和组织了平台 2008-2011 年的年度发展战略，梳理和优化了从买家招募、到卖家服务，到产品管理，到买家招募、到买家服务的全价值链业务流程。2009 年筹建敦煌商学院，担任敦煌商学院院长，组织外部代理商网站运营专业技能培训和内部干部领导力培训工作。2010 年牵头敦煌网文化梳理项目，整理完成支持敦煌网未来发展的罗盘文化。2011 年组织敦煌网后备干部的选拔和培养工作，引入干部领导力训练课程以及干部 360 民主评议和团队 Q12 敬业度指数的测评项目，有效促进中层干部学习和成长，为平台未来发展储备人才。

常老师在联想集团从事战略管理、战略项目管理和流程管理 8 年，在敦煌网从事战略管理和人才培养 4 年，从基层员工走上管理岗位到担任企业高管，12 年间先后经历、参与和组织了战略变革、公司并购、业务重组、组织再造、企业文化梳理等重大项目和事件，在 IT 管理领域和跨境电商管理领域积累了丰富的管理经验。从 2004 年开始在先后在企业内部和外部担任授课老师讲授企业战略、项目管理和干部领导力建设领域的高端课程，是清华、北大等多所名校的特聘教授和客座教授，先后为北京奥组委、宝钢集团、石化干部管理学院、中航集团、大亚湾核电站、中化勘探、海信集团、科龙空调、容声冰箱、阿里支付宝、索尼爱立信、中国银行、工商银行等近百家中外知名企业中高层管理者授课，以敢于拿企业真实案例组织现场剖析演练而著称，是培训领域知名的实战派培训专家：

◇ 2005 年受邀到北京 2008 奥组委做为期 8 天的全系列项目管理实战培训，满意度 99%

◇ 2006 年后受聘清华大学特聘教授，是清华大学 MBA 班领导力和项目管理的主力讲师

◇ 2007 年应聘到大亚湾核电站为公司中高级工程师做 PMP 认证考前培训，通过率 95%

◇ 2008 年应邀到宝钢集团为总部和分公司高层领导做战略项目管理培训，满意度 99%

- ◇ 2009年应邀为中航集团总部和分公司领导和技术人员做项目管理培训，满意度 98%
- ◇ 2010年应邀到中石化干部管理学院为海外项目管理人员做领导力培训，满意度 97%
- ◇ 2011年应邀到海信干部学院为总部和分公司领导做战略项目管理培训，满意度 98%
- ◇ 2012年应邀到工行产品中心为项目经理做连续四期项目管理实战培训，满意度 99%
- ◇ 2013年应邀到福田企业研究院为中高级科研干部培训项目管理领导力，满意度 98%
- ◇ 2014年应邀到大唐集团大唐科技为项目经理做工程项目管理实战培训，满意度 97%
- ◇ 2015年应邀到高新技术企业郎迪锋科技做为期八天的战略规划辅导课，满意度 99%
- ◇ 2016年应邀到北京 2022 年冬运会奥组委做奥运项目管理首期实战培训，满意度 99%
- ◇ 2017年应邀到国电投人才院做为期两期项目经理领导力培训，评获当年十佳培训师
- ◇ 2018年应邀到中航集团下属的航发研究院为技术人员做项目管理培训，满意度 99%
- ◇ 2019年应邀到首钢集团做为期三天的集团信息化人员甲方项目管理培训，满意度 99%

✚ 常老师培训过的典型客户

北京 08 奥组委、大亚湾核电站、航天科技集团（神州设计院）、中石化干部管理学院、石油地球物理（中石油勘探设计）、石油管道、中化勘探公司、中化勘探设计院、宝钢集团、中国航空集团、海信干部管理学院、海信空调、科龙空调、、中海油、中国联通、中国移动、中行干部培训中心、工行产品中心、工行数据中心、交通银行、建设银行、浦发银行、厦门银行、中信银行、华夏银行、中国人寿、国家信息中心、国家结核病防治中心、阿里巴巴支付宝、中芯国际、索尼爱立信、摩托罗拉、西门子、奔驰汽车、朗讯、阿尔卡特、CISCO、北投集团、联想集团、美的集团、南航集团、中软集团、赛迪集团、浪潮集团、华德集团、中机集团。。。。。

✚ 经典课程

◇ 项目管理实战课程：

1. 《决策人项目管理——高层视野下的项目管理》：项目型企业的领导者在项目导向型企业的建设中扮演的角色和必须关注领导的八项任务。
2. 《战略项目管理——项目管理和战略执行力》：组织如何通过项目组合管理和战略项目群的管理来提升组织的战略执行力。
3. 《组织级项目管理——知识体系和最佳实践》：组织如何梳理和建设适应于项目和项目管理的流程、组织、岗位、绩效、系统等管理制度和管理体系，以提高组织项目管理的成功率和项目管理的成熟度。
4. 《企业级 PMO 的建设、管理和高效运营》：企业级 PMO 如何规划、如何定位、如何建设以及建成后的高效运营和管理。
5. 《项目管理实战 10 步法》：学员选择自己企业的真实项目案例，老师选用相关的适用案例，学员和老师一起模拟项目启动、计划、执行、控制到收尾的全过程。
6. 《项目经理最佳实践——知识、工具和模板》：以美国项目管理协会 PMI 出版的 PMBOK 项目管理知识框架为基础，结合企业项目管理实际需要，讲解项目管理 9 大领域下的知识结构、理论体系、方法、工具和模板。

◇ **项目经理（适用普通管理者）软技能课程：**

1. 《**项目经理职业素养和领导力建设**》：什么是合格的项目经理，企业如何培养合格的项目经理，依照项目经理的素质模型和能力体系塑造合格的项目经理。
2. 《**从技术骨干到管理者的转变**》：新任项目经理、主管和管理者必须学习和掌握的管理自己、管理员工和管理工作的三项管理技能。
3. 《**从管理迈向领导**》：承接从技术走向管理的课程，从领导者如何塑造自身领导魅力、如何管理好团队、如何好管理战略三个角度塑造影响力和培养合格的领导干部。
4. 《**管理者的管人五要诀**》：专注于项目经理和通用管理者的管人技巧，从管理者如何选人、如何用人、如何激励人、如何培养人和评价人五个角度讲解，同时配合员工敬业度指数 Q12 测评工具的训前摸底和训后改善效果的测评。
5. 《**管理者的 10 项管理技能**》：管理者在管理中常用到的有关时间管理、高效沟通、团队建设、冲突管理、绩效评估以及执行力等 10 项管理技能。

✚ **教学方法**

常老师授课，形式生动活泼、语言幽默风趣、学员参与度高、理论联系实际，属于实战派老师，独创的 TDPSS 5 步教学法，使得学员可以从知识、理论、技能、方法、实践等多方面得到训练和提升：

■ **第一步 讲解 (Teach)**

要点：老师精心讲解，学员认真聆听

目的：通过老师的精心讲解，让学员学习、了解和掌握该领域最新理论、知识和方法；

■ **第二步 演示 (Demonstrate)**

要点：老师现场操作演示，学员认真观察学习

目的：通过老师现场案例演示，让学员学习和理解关键步骤的工具方法和操作技巧；

■ **第三步 实践 (Practice)**

要点：学员按要求练习和研讨，老师巡回指导

目的：通过真实案例的练习和研讨，让学员真正体会到纸上谈兵和实际操作上的差距；

■ **第四步 分享 (Share)**

要点：老师分享领域最佳实践案例，学员学习和提问

目的：通过知名企业成功案例的分享，让学员充分了解到该领域的最新应用和发展；

■ **第五步 总结 (Summarize)**

要点：老师和学员一起总结

目的：通过相互交流、学习和分享，总结该领域的知识和操作要点；