

从技术走向管理

【课程背景】

在职业发展的某个阶段，许多技术/业务人员必须决定是继续沿着技术/业务专家路线或者是走向管理的发展路线；在企业成长发展的过程中，有越来越多的专业人员进入到管理领域。但是我们经常会发现，很多刚刚走上管理岗位的专业人员角色不能转换，过度关注细节；凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；希望下属多提意见，但得不到任何反馈；抱怨下属不愿意承担责任；上司让制定工作计划，可却无从下手；不知道如何分派工作？如何培养员工？如何领导团队，更不知道如何确保你的团队不出差错……致使自己疲惫不堪却还不能有效达到整体目标。得到的结果是失去了一个优秀的专业人员，增加了一个不称职的经理。

本课程通过众多跨国 500 强公司对技术/业务转型管理的员工培养计划为蓝本，融入大量实际案例，充分考虑当今世界信息技术飞速发展，互联网经济大行其道的大背景下企业发展需求，通过分析成功经验和失败教训，将帮助刚刚从技术/业务骨干身份进入管理岗位的你解决目前的转型困顿，展示你未来的挑战，增强管理的能力，以较高的起点、较快的速度成长，成为值得企业信赖的培养对象！

【课程特色】

融入大量跨国 500 强及中小公司真实案例，实战为王！

充分考虑互联网时代组织的变革需求。

充分考虑互联网时代知识型员工的现实需求和心里深层次需求。

上午学，下午用，招招实用；管理难，明理易，事事简易。

企业现状为导向，思维启迪是手段。

思想顿悟，方法、工具和模板落地。

【培训对象】

从技术/业务能手转型到管理者。如公司人力资源、培训总监/经理、销售/研发/物流/技术/工程/产品经理、项目经理、工作性质从技术/业务型转变到管理型职位等。

【培训课时】 12 小时（2 天）

【培训目标】

- 掌握互联网时代组织管理的新特点
- 掌握互联网时代知识型员工的需求变化
- 了解管理人员的角色定位、使命愿景。
- 掌握从技术/业务到管理转型过程中的常见问题、障碍以及解决办法。
- 找到冲突管理的有效办法
- 找到指导和培育部属的有效方法。
- 掌握互联网时代高效沟通和激励的技巧
- 掌握高效团队建设和管理的办法。
- 掌握如何解决团队问题的思路和方法。
- 找到提升互联网时代新领导力的方法

【课程内容】

一、 原理篇

第一章、管理者的角色认知

- 管理的定义
- 管理者的三项关键任务
- 组织需要的三种能力
技术能力、人际能力、概念能力
- 管理者的三承三启
承上启下、承前启后、承点起面

➤ 组织的概念和原则

➤ 权变领导的原则

案例研讨：信息对称带来管理者理念的更新

案例研讨：建立大局观站在更高层面看待部门问题？

案例研讨：管理的科学性、艺术性和实践性如何体现？

第二章、从专业到管理的重定位

➤ 互联网时代知识型员工的六大特点

➤ 互联网时代专业人员与管理人士的六大思维模式区别

➤ 互联网时代从专业走向管理五大大关键动作

案例研讨：做正确的事 VS 正确的做事

案例研讨：京东某团队主管的困惑

案例研讨：某 500 强公司如何培养骨干员工转型走向管理

案例研讨：其他部门提出各种“不合理”需求，怎么办？

案例研讨：如何站在更高的层面看待自己的部门定位？

二、 实践篇

第三章、管理者高效工作八步法

1. 把握企业战略重点

2. 确定部门/团队目标

3. 做好环境分析

4. 制定部门策略

5. 制定工作项目与进度计划

6. 协调匹配资源

7. 精细执行

8. 总结复盘

体验项目：带领团队实现目标

案例研讨：部门目标的制定原则？

案例研讨：团队规范和流程建立及更改（具体操作模板）

案例研讨：如何确保计划的有效执行？

案例研讨：如何让计划更好的预测变化？

工具实操：OGSM 分解任务

第四章：高效辅导和授权工作技巧

➤ 辅导下属

1. 什么样的员工需要辅导？
2. OJT（岗位辅导）五步法
3. 辅导下属的关键要点
4. 辅导下属的最佳时机
5. 教练辅导 4 步法

➤ 有效授权的原则

1. 信任
2. 评价风险
3. 权责利对等
4. 授权与控制的平衡
5. 职能的重新定义

➤ 委派工作的七步法

1. 选定需要委派的工作
2. 选定能够胜任的人
3. 确定委派工作的时间、条件和方法
4. 制定一个确切的委派计划
5. 具体的委派工作交代
6. 定期检查下属的工作进展情况
7. 检查和评价委派工作系统

案例研讨：华为的技术/业务团队以师带徒机制实例

案例研讨：教练辅导工具使用

案例研讨：授权的误区

案例研讨：腾讯某项目工作委派实例

第五章：管理沟通

- 沟通的概念和过程
- 与上司沟通技巧
- 与平级沟通技巧
- 与下属沟通技巧
- 跨部门沟通技巧
- 处理冲突技巧

案例研讨：如何与下属进行绩效沟通？

案例研讨：上游部门给的需求信息经常变化，技术/业务部应该怎么办？

案例研讨：如何与90后知识型员工沟通？

案例研讨：如何与刺头员工沟通？

案例研讨：BAT高层如何把产品经理的用户意识逼出来？

三、提升篇

第六章：互联网时代新领导力

- 竞争环境下的对管理者提出新的挑战
- 系统思考和利益相关者的思想
- 情境领导的思想
- 互联网时代领导力提升的五个关键密码

案例研讨：竞争环境下对管理者提出哪些新的挑战，带来哪些新的机遇？

案例研讨：竞争环境中如何保持组织高绩效？

案例研讨：技术员出身的马化腾的领导力体现在哪些方面？