

# 从技术走向管理-技术人员如何转型到管理者

## 课程背景

目前，越来越多的企业中技术骨干进入管理层，而团队的领导人也面临着团队规模不断扩大，团队人员的更加多元化，优秀的项目经理、项目集经理人才的缺乏，面对国内外市场环境和竞争对手，企业管理团队的素质、效率、领导力要求等方面正在向国际的职业经理人水准迈进。提升技术人员向管理者角色转变，提升意识和思维认知，实现从技术到管理的角色有效到转换，对于快速成长的企业来说非常重要。

## 【课程收益】

- ◆ 实现技术人员走向技术型管理者的角色转变；
- ◆ 领导及业务角色的转变，从个人能力管理到团队管理的技能
- ◆ 明确管理岗位的基本职责要求；
- ◆ 管理者必须掌握的四个核心管理技能；
- ◆ 有效的人员管理，协助、辅导提升下属的能力、提升组织绩效的管理能力及方法；
- ◆ 常用的管理工具与方法学习与案例互动；

## 【课程时间】2天

## 【授课讲师】敖老师

## 课程大纲：

### 第一节：技术人员到管理角色的转变

1. 开场案例：  
难以改变的习惯，技术人员转变到管理角色的误区
2. 技术人员的特质
  - a) 技术型员工的特点
  - b) 技术型员工职业生涯
3. 技术人员与管理人员的素质模型差异
  - a) 技术与管理人员素质模型对照
  - b) 技术与管理岗位认知模式差异
4. 从技术到管理转型的习惯建立
  - a) 为什么要从技术走向管理岗位
  - b) 角色转换的成长之路（角色、态度、知识、技能）
  - c) 技术到管理的思维转变（8个认知）
  - d) 技术型管理者的优良习惯
    - 全局思维
    - 业务导向
    - 团队文化
    - 聚焦重点
    - 发挥优势

## 第二节 管理者的角色定位与认知

### 1. 技术型管理者的角色认知

- a) 管理者的角色定位与全局思维
- b) 技术型管理者的核心工作
- c) 成果导向-高效执行的责任者
- d) 团队管理：领导者/教练/团队建设者
- e) 协调与合作：跨部门协调与合作、寻求资源支持

案例研讨：如何指导新生代员工

### 2. 技术型管理者的职业能力要求

- a) 管理能力
  - 管“人”
  - 管“事”
  - 自我管理
- b) 技术能力
  - 到底还要不要做技术？
  - 技术管理者在技术引领中的作用
  - 复合型技术能力
  - 创新技术能力
- c) 职业心态
- d) 职业素养
  - 案例研讨：HR 关于“加班”新规定，你如何传达？

## 第三节 技术型管理者：目标与计划管理

- 1. 目标管理的意义-从战略规划到执行落地
- 2. 目标制定的层次：团队目标与个人绩效
- 3. 目标的制定与管理
  - a) 目标的定义与分配
  - b) 目标制定的 SMART 法则
  - c) 过程的跟踪和控制
  - d) 结果反馈
- 4. 目标的执行
  - a) 下属如何执行目标？
  - b) 上级如何协助下属执行目标？
  - c) 如何确保目标的执行？
- 5. 目标的达成-有效的计划管理与执行
  - a) 从组织和个人正确理解执行与执行力
  - b) 计划编制的依据、流程和方法
  - c) 如何制定部门工作计划和项目计划
  - d) 计划制定的工具和方法：
    - 金字塔原理
    - WBS 工作分解方法
    - 5W2H 原则
    - 轻重缓急

## 6. 控制与纠正

- a) 管理控制过程 PDCA
- b) 发现问题
- c) 分析、纠正与改善问题
- d) 有效的执行控制方法

小组演练：

- 1、如何帮助下属制定工作目标
- 2、部门年度工作计划制定与跟踪

## 第四节 技术型管理者：有效的沟通能力

游戏互动：沟通的重要性

1. 沟通为什么这么重要？
2. 沟通的基本原理
3. 企业沟通的基本模式
4. 沟通中容易出现的障碍
5. 商务沟通注意事项与技巧
6. 有效沟通的关键
  - a) 倾听而不是听到
  - b) 与上级沟通
  - c) 与下属沟通
  - d) 跨部门团队沟通

案例研讨：为什么工作做了很多，但却得不到领导认可？

## 第五节 技术管理者：工作组织与团队建设

1. 为什么技术团队执行力缺失？
2. 团队工作的组织
  - a) 团队组织活动的基本内容与要求
  - b) 参与感与责任感
  - c) 技术型人才工作安排的技巧与方法
  - d) 工作安排的原则与步骤
  - e) 工作安排中常出现的问题
3. 团队建设与管理
  - a) 团队发展的塔克曼模型
  - b) 在团队不同阶段的管理风格
  - c) 团队合作能力
  - d) 挫伤团队凝聚力与士气的 N 种方法
4. 团队的冲突管理
  - 案例讨论：
    - 1) 技术型团队的成员常被迫承担紧急的项目周期，该如何处理？
    - 2) 如何管理老员工？

## 第六节：技术型管理者：团队领导力与激励

- 小组讨论：优秀领导者的共同特征
  1. 管理者权威的来源

2. 因人而异的管理方法
3. 团队领导力
  - a) 什么是领导力
  - b) 领导与管理的差别
  - c) 快速决策能力
  - a) 技术性领导力
  - b) 调适性领导力
  - c) 管理教练式领导力
4. 辅导与提升下属的能力
5. 培育下属的有效方法
6. 激励机制：马斯洛模型与激励模式
7. 激励的方式：正激励还是负激励
8. 绩效目标与绩效辅导
- **案例学习与讨论：**
  - a) 精神激励与物质激励，哪个更持久有效？为什么？
  - b) 富有潜力的员工，如何保持他们的活力
  - c) 关键绩效指标考核法（KPI法）：模板、业界案例

## 复盘与总结