

从技术走向管理 (2天)

张永杰

课程背景及目标

根据我们多年从事技术管理咨询的经验，发现中国企业 95% 以上的中基层主管都是从技术能力比较强的工程师中提拔起来的，很多刚刚走上管理岗位的技术人员角色不能转换，过度关注技术细节；认真帮助下属可是他们并不买账；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，可是他们却什么都不说，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，如何领导团队，更不知道如何确保你的团队不出差错……致使疲惫不堪却还不能有效达到整体目标。

从一名只对技术负责的技术人员转变为对全流程负责的项目经理和对某一专业领域负责的部门经理，在这个转变的过程中，技术人员要实现哪些蜕变、要掌握哪些管理技能、如何培养自己的领导力等是本课程重点探讨的内容。

参加对象

企业研发总监、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干等

授课方法

理论+案例、视频等分组研讨及互动，两天课程至少 30 多次互动。

培训收益

- 1、分享讲师数百场技术管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清走向管理的困惑
- 2、总结和分析技术人员从技术走向管理过程中常见的问题
- 3、掌握实现从技术走向管理的过程中要实现的几个转变
- 4、掌握与领导沟通的方法技巧
- 5、掌握走上管理工作岗位后需要掌握的核心管理技能
- 6、了解成功实现从技术走向管理转变的几个关键要素

课程大纲

一、 技术管理者的全局思维

1. 何谓“管理”？先理后管，先管后理？
 2. 何谓“领导”？令、页、已、寸？
 3. 优秀的管理者是资源分配者、混乱处理者、谈判者
 4. 研发人员的特点
 - a) 逻辑思维能力强
 - b) 独立贡献者居多
 - c) 技术导向性明显
 - d) 流动意向明显
 - e) 研发文化平等
 - f)
-

5. 优秀的主管应给员工提供 4-5 个机会
 - a) 做事的机会：如何提升团队成员饥饿感
 - b) 赚钱的机会：为民请命→为民请战，如何提升团队效率
 - c) 晋升的机会
 - d) 学习的机会：绩效管理诊断箱、PIP
 - e)
6. 优秀主管应该梳理出优秀员工的标杆模型
7. 适应从“好人”向“坏人”的转变
8. 如何识别员工是否积极？善于作秀的能力很重要
9. 研讨：从技术走向管理的困惑

二、思维模式、工作方式和习惯的转变

1. 确定团队规则的方法：
 - a) 亚斯兰现象
 - b) 破窗理论
 - c) 蛇蛙原理
 - d) 火炉法则
 - e) 案例研讨：技术人员允许犯什么样的错误，不允许犯什么样的错误
 2. 创建团队文化
 - a) 工程商人
 - b) 基于用户角度的创新：EMUI、UCD、用户体验
 - c) 鼓励创新，但要避免盲目创新
 3. 习惯之一：成果导向
 - a) 过程和结果的关系
 - b) 追求过程的快乐还是成果的快乐
 - c) 成果导向对技术管理者的要求
 - d) 研讨：技术管理者在具体工作中怎么做才算是成果导向？
 - e) 技术的终极目标是什么？
 4. 习惯之二：综观全局
 - a) 对技术各级管理者来说全局在哪里？
 - b) 综观全局的要求（理解自己在技术价值链中的位置和贡献）
 - c) 建立技术团队的创造性与规范性相结合的文化
 - d) 技术工作的特殊性决定了创造性和规范性的冲突
 - e) 根据案例研讨何谓综观全局？
 5. 习惯之三：聚焦重点
 - a) 技术管理人员忙碌却无成效的原因剖析
 - b) 技术管理人员的工作分类（四个象限）和时间管理
 - c) 问题解答：谁都知道应当按四个象限安排工作顺序可为什么我们总安排不好？
 - d) 讨论：对技术管理者来说到底什么是重要的工作？领导交代的工作到底属于哪个象限？
 - e) 案例：技术部王经理的工作时间如何安排？
 6. 习惯之四：发挥优势
 - a) 不同的技术人员有什么优势
 - b) 是发挥优势还是克服弱点
 - c) 发挥优势要求我们做到什么
 - d) 采用什么方法才能发挥不同技术人员的优势
-

7. 习惯之五：集思广益
 - a) 差异会导致冲突吗？差异与冲突的关系
 - b) 技术冲突的原因
 - c) 集思广益经常使用的方法论（头脑风暴法、德尔菲-背靠背）

三、 技术管理者的沟通管理

1. 对外部客户的沟通：
 - a) 如何了解用户的真实需求：VOC到真实需求
 - b) 抽象之梯
 - c) 咬文嚼字
 - d) 注意背景信息
 - e) 需求管理工具
 - f) 如何管理好客户
2. 对上级领导
 - a) 领导的沟通类型
 - b) 与领导沟通的要点
 - c) 高层领导喜欢的沟通方式
 - d) 与领导沟通的方式、方法与技巧
 - e) 向领导汇报方式和工具
 - f) 如何管理好上级
3. 对下属员工
 - a) 如何做个成功的下属
 - b) 和下属沟通的方法
 - c) 沟通时应注意哪些？形式有哪些？
 - d) 要求员工做一个“明亮而不刺眼的人”
 - e) 研讨：为什么说岳飞该死？
4. 对同僚部门
 - a) 板凳决定脑袋
 - b) 换位思考
 - c) 三讲三不讲

四、 从技术走向管理的核心管理技能之一：目标与计划

1. 目标对我们的影响
 1. 计划制定的时机
 2. 计划制定的原则
 3. 质量管理：业务评审、技术评审
 4. 计划监控：
 - a) 演示 PERT 图
 - b) 关键路径法介绍
 - c) 如何寻找关键路径
 - d) 管理者如何决定员工是否请假？
 - e) 如何理解管理是科学与艺术相结合的产物
 5. 效率优先的案例研讨：
 - a) 建地牢
 - b) 为什么有时候多投入资源意义不大？
 6. 情景化的知识管理
-

7. 项目资源使用曲线
8. 人员梯队化
9. 时间的阶段分布

五、从技术走向管理的核心管理技能之二：组织与分派工作

1. 案例研讨：扑克牌游戏
2. 如何对技术工作进行分解
3. 给技术人员分派工作的原则
4. 给技术人员分派工作的步骤
5. 案例研讨：一个人承担多个项目遇到资源冲突怎么办
6. 案例研讨：两个领导意见不一致，怎么办？

六、从技术走向管理的核心管理技能之三：控制与纠偏

1. 计划控制中常见问题和解决办法
2. 项目的分层实施与分层监控
3. 监控计划
 - a) 监控点设置原则
 - b) 监控计划总揽图
 - c) 监控计划一览表
4. 项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
5. 项目控制手段：项目例会
 - a) 项目例会种类
 - b) 例会议程和内容
6. 项目控制手段：计划变更控制
 - a) 变更控制流程
 - b) 计划滚动刷新
7. 项目控制手段：状态转移
8. 项目控制手段：状态转移
9. 项目多时，高层领导从事该做的事情
10. 质量管理：业务评审、技术评审
11. 计划模板
12. 情景化的知识管理
13. 项目资源使用曲线
14. 人员梯队化
15. 时间的阶段分布

七、从技术走向管理的核心管理技能之四：领导与激励

1. 领导权威力的来源
 2. 领导如何发展个人魅力
 3. 如何针对不同环境和不同的技术人员进行情景领导
 4. 讨论：如何增进技术团队的凝聚力和士气
 5. 如何针对不同环境和不同的技术人员进行管理
 - a) 指挥倾向者：团队刺头
 - b) 关系倾向者
-

- c) 思考倾向者
- d) 听命行事者

八、 成功实现从技术走向管理转变的关键

1. 成功的实现角色换位
 2. 管理技能的培养
 3. 个人修炼（习惯、领导力、沟通能力）
 4. 组织的融合和团队的打造
 5. 技术管理者应具备 4 个 E
-