

《从技术走向管理》

主讲：李启春

【课程背景】：

绝大多数的技术管理者出身技术，技术与管理的不同解决手段导致从技术走向管理并非水到渠成。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管理者。

如果你目前担任基层管理岗位或者刚刚进入管理岗位，本课程将帮助你理解管理的角色，树立正确的管理理念，理清管理者应当承担的工作职责，掌握管理者的必备思维方式必备知识和技能，选择和使用各种管理方法和工具来解决实际问题，以较高的起点、较快的速度成长，成为值得企业最有潜力的培养对象。

本次课程重点解决研发管理中最为活跃的人的因素，通过课程的学习系统地提升技术人员转型为管理人员的多种能力。

【课程特色】：

系统性。课程内容采用国际上先进的主要管理方法论，结合中国企业管理的最佳实践，总结提炼出适合中国本土企业对技术背景的经理人的管理理念、知识、技能和工具的提升体系。

互动性。课程采用互动式教学，内容包括大量案例研讨和课堂演练，通过对从走向技术管理的角色演练、案例研讨等方式加深学员对所学内容的理解和实际转化能力。

针对性。该课程讲师具有多年的产品开发、研发管理、过程改进、企业管理等方面的全面经验，亲身经历了从技术人员、项目经理、职能经理和产品经理的职业历程，对从技术到管理有实践的经历、切身的体会和深刻的感悟，善于分析和解答学员面临的各种实际问题。

【课程收益】：

全面了解——企业对技术人员和管理人员的要求，明确正确的角色定位；

全面了解——技术人员从技术型向管理型角色转换的重点及思维误区；

全面掌握——系统性的思维方式，分享解决实际问题的经验和技巧，有重点、有效率的实施研发管理；

全面掌握——项目管理的步骤、方法、重点，掌握以顾客需求为结果导向的逆向思维方法，利用风险管理及过程管理的方法，关注及控制项目的阶段风险、目标及结果；

全面掌握——技术管理者成功转身的关键方法与途径。

全面掌握——掌握技术管理者所需的各项核心管理能力。

【适用对象】：工程技术部门主管、工艺管理人员、设计开发工程师、生产工艺工程师、

【课程时间】：2天/12H

【课程内容】：

第一讲：技术管理的角色定位

一、案例分析：技术与管理者区别

二、技术与管理者的胜任素质模型

➤ 准确定位

- ◆ 从新视角重新认识非管理者、认识自身特征
- ◆ 重新认识管理者的角色定位和工作重点
- ◆ **案例分析：从某知名企业“工程技术主管”岗位说明书分析管理者与技术者的异同点**

➤ 管理者思维模式

- ◆ 形势判断：识别工作优先级别
- ◆ 原因分析：挖掘问题诱因
- ◆ 决策选择：评估利害、避免认知偏差
- ◆ 实施计划：关注要点、游刃有余
- ◆ 风险思维：识别风险、分层管控
- ◆ 过程方法：以结果为导向关注过程目标
- ◆ **案例分析：以某知名企业“设计开发项目管理表”分析技术管理者应有的思维模式**

➤ 核心技能

- ◆ 对工作/任务的管理：计划与控制、沟通管理
- ◆ 对个人的管理：综观全局与聚焦重点、过程与结果并重
- ◆ 对团队的管理：组织构建与团队管理、绩效考核与激励

三、实现从技术到管理者的转身

➤ 成功转身/未能成功转身干部的行为特征

➤ 新上岗干部成功转身的关键步骤

- ◆ 为成功做准备(
- ◆ 建立成功动能
- ◆ 加强影响力
- ◆ 更上一层楼

➤ 在转身过程中可以寻求的帮助

➤ **案例分析：从技术转身为管理必须重视的横向与纵向管理看从技术转身为管理者常犯的错误**

第二讲：从技术走向管理的核心技能：计划与控制

一、 工作目标的制定

- SMART 原则
- 承诺化、挑战性

二、 制定切实可行的计划

- 工作计划的六大要素
- 工作计划的 PDCA 循环

三、 计划的监督与控制

- 分派工作的原则与步骤
- 工作控制方法
- 提升团队运作效率的主要方法
- 案例分析：某知名企业的项目管理“甘特图”分析计划与控制管理的工作重点及注意事项

第三讲：从技术走向管理的核心技能：沟通管理

一、 有效的沟通模式与步骤

二、 沟通的关键：进行有效的倾听

三、 管理实践中的典型沟通方式

四、 沟通场景分析

- 与领导的沟通：工作汇报与争取资源
- 与下属的沟通：工作分配与反馈
- 与同事的沟通：获取跨部门协作
- 与客户的沟通：明确工作范围与平息抱怨

五、 与不同人际风格的人沟通和共事

第四讲：从技术走向管理的思维转换及方法：风险管理、过程方法及重点聚焦管理

一、 风险管理在技术管理中的应用及重点

- 风险思维及风险管理的定义
- 从风险管理的角度分析技术管理型干部应重点管理的风险
- 案例分享：风险管理案例解析（DFMEA）

二、 过程方法及系统思维在日常管理工作中的应用

- 系统思维及过程方法的定义
- 技术管理过程方法的案例解析
- 从系统管理的角度分析技术管理型干部应重点管理的过程
- 案例分享：设计开发乌龟图，分享过程管理的思维及方法

三、 重点管理思维及管理的“二八原则”在日常管理工作中的应用

- 重点管理思维及管理的“二八原则”的定义
- 日常工作中重点管理的案例分享
- 演练互动：

第五讲：从技术走向管理的核心技能：组织构建与团队管理

- 一、 管理模式与组织设置
- 二、 案例分析：解决跨职能协作的难题
- 三、 团队建设各阶段的管理重点，
- 四、 管理者的关键性团队管理工作
- 五、 案例分析：如何管理不同特征的人员，如何对项目小组成员进行分工及管理

第六讲：从技术走向管理的核心技能：绩效考核与激励

- 一、 案例分析：项目管理绩效管理的目的与操作难点
- 二、 绩效管理全过程
- 三、 团队及个人关键绩效的设置及管理
- 四、 案例分析：提升敬业度/研发人员的激励手段