

# 从技术走向管理 – 课程大纲

授课讲师：陈刚

## 一、课程安排

授课时间：2-3 天(6 小时/天)

适合对象：企业技术型总经理、主管、业务骨干：技术副总/总工程师技术中心主任/技术经理研发总监/研发项目经理具有管理潜质的技术管理储备干部等

授课方式：面授教学 + 版书推演 + 案例分析 + 即时交流 + 分组研讨 + 开放解答

授课人数：20-50 人

## 二、课程特色

讲师自身的经历是技术开发出身：做过技术开发、项目经理、开发部门经理、技术副总。授课内容实用性极强：以转型过程中的问题及解决思路入手，真实场景、感同身受。讲师担任过技术、服务、渠道、IT、规划等，多个业务部门的实际管理职务，深刻理解管理知识和不同业务的管理共性。对学员的实际业务有现场交互和指导的深厚功底。

## 三、课程背景

### --- 专业能力依赖专注实践、成为管理者则需要正式的培训 ---

专业技术能力的发展，无法进行统一的标准化培训，长期发展主要靠专研和实践。而管理工作有很多通识/共识，通过正式训练从外部输入，要比每个人自己去悟/摔打更高效。而且，刚步入管理工作的时候有很普遍的转换问题：从专注做事到管事，不是凭敬业多付出就能自然完成的。在中国企业中，95%以上技术工作的中层主管，是从专业能力较强的骨干中提拔起来的，角色转换困难是常见的情况。在从技术岗位走向管理工作的过程中，**一些普遍的现象：**

自身的定位发生了重大的变化，面对管理工作只清楚责任和权力变大了，不理解岗位职责、思维方式、提升自己、推进工作应发生的转变。对内、对外说不清楚局面，自己总忙不过来。热衷于技术研究、过度关注技术细节……疲惫不堪却还不能有效达到整体目标。

**不知道如何：**实现组织目标；持续发展团队；分解分派工作；沟通关联协同；推进落实完成；

**从而导致：**团队业绩不佳、部属士气低落，不能达到组织的期望。

本课程将针对这些大量存在的情况，从详细分析技术与管理工作者的差异及原因入手，以突破管理角色转换的瓶颈为核心，使用通过大量情景交互和训练，清晰管理工作的定位和职责，使学员快速掌握管理者的必备能力，并帮助建立自己的学习地图，高效完成从专业人士走向管理工作。

## 四、课程目标和收益

1、使学员了解常见的角色错误、理解技术与管理者差异、清晰认知管理者的职责 2、理解从技术走向管理的转折点 3、促进管理工作职业习惯的形成 4、提升管理技能：目标计划、组织、领导、沟通、控制 5、加速向管理角色的成功转变

## 五、课程大纲

## 1、导入与角色认知

1. 从技术走向管理的背景 2. 技术人员的特点 3. 转型过程的常见的挑战、原因分析、主要策略 – 重点 4. 角色转型的思路与方法

## 2、管理工作的框架

1. 管理工作的定位与职能范围 2. 企业管理的行政层级划分 3. 高层、中层、基层的定位 4. 区分战略、运营、项目 5. 区分目标和过程 6. 管理工作的技能和类别

## 3、建立管理工作的职业习惯

### 习惯之一：成果导向

蓄能以冲击成果 享受成长□关注成就

### 习惯之二：综观全局

创造性还是规范性 格局、流程、专业

### 习惯之三：聚焦重点

忙碌却无成效的原因剖析 时间管理

### 习惯之四：发挥优势 习惯之五：集思广义

## 4、提升管理技能

### 一) 目标与计划

1. 目标的影响 2. 个人目标和团队目标的关系 3. 理解战略、分解目标 4. 项目目标之：《项目任务书》 5. 工作分解 6. 关键路径和 GANNT 7. 目标的制定与下达 9. 计划与资源

### 二)、组织与分派工作

1. 常见组织形式及优缺点 2、跨部门的协调 3、冲突处理 4、分派工作中容易存在的问题、原因和克服 5. 从愿景到责任：任务分配 目标的共享、承诺、系统化、任务分配

### **三)、领导与激励**

1.权威的来源 2.针对不同环境和不同的研发人员进行情景领导 3.如何授权 4.考核与激励（专题讲解）

### **四) 沟通协调**

区分信息沟通与情感交流 沟通与沟通管理 情景沟通 争取资源 改善验收 跨部门协调

### **五)、控制与纠偏**

1. 什么是控制 2. 问题管理与风险管理 3. 追踪的步骤 4. 常见的会议和会议管理：例会、阶段点会议、Kickoff 5.报告机制（具体操作与模板） 6.审计 8.控制的系统化

### **四、持续修炼之路**

1. 诉求的转变、心态的转变 2. 个人修炼、管理技能的培养 3. 发展团队 4. 持续发展绩效 5、持续学习