

从技术走向管理—10步攻略实践

主讲：潘德有 2天

课程介绍：

在企业的运营管理过程中，需要大量的新生代人员加以维系。这些人从最开始的业务、技术、生产等专业岗位着手努力，伴随着企业的发展壮大，以及个人专业能力的突破，他们会进入到下一个成长梯度，即管理岗。从专业技术到管理岗的切换，往往是一个很大的挑战。这期间存在诸多事务，包括：工作上的系统思考方式、人际交往能力和形式的转变、管理和领导能力的认知与适用、重新对待专业技术的态度等，都将进行彻底的洗礼。

本课程将围绕如何从技术到管理的转变，通过 10 个重要管理攻略，让技术人员正式走向管理岗。

适用对象：

从技术到管理人员，包括各类软件与硬件技术人员、各类工程师、各类技术类项目负责人、储备管理人员等，其他希望从技术岗到管理岗转变的人员。

课程收益：

1. 对于专业技术人员，可以系统学习与认知管理岗所需要的重要技能，并能够加以应用与实践
2. 能够打开技术人员的心扉，从领导者和管理者的视角看待问题，转变原有做事方式
3. 提升管理者的系统思考方法，包括管理实物、面对人员、协作等方面的能力。

课程时间：

2天，6hs/day

课程内容：

一、如何从技术走向管理

1. 认清本质：技术人员的限制性因素是什么
2. 从技术到管理的障碍和制约
3. 管理走偏：技术人员走不出的困境与心理挑战
4. 突破恐惧与成就感

案例：王小帅是一位彻头彻尾的技术大拿，在经过三年的努力后，公司决定委任其为所在部门的管理人员，王小帅并未对此感到开心，因为他似乎更乐于沉浸在技术的海洋中，但是现在这个机会的到来，无论从内还是从外，好坏兼有，王小帅骑虎难下，该如何抉择。

二、常见管理者具备的基本条件

1. 优秀管理者的职责和责任有哪些
2. 管理者必须要满足的技能是什么
3. 为什么人际关系能力对管理者是重要的
4. 管理者的沟通与协作能力可以怎么突破
5. 如何与其他部门管理者配合

案例：李猛虽然在技术领域驾轻就熟，但是管理确实一个门外汉。刚刚李猛被安排到了一个新部门，部门人数不多，都是90后，大家平时都叽叽喳喳的，看起来有点玩世不恭的样子，李猛也是一个90后，到底怎么做，才能够和他们融入一体，而且让大家像一个团队一样去做事呢？

三、如何理解与应用管理能力

1. 什么是权力，如何合理运用权力
2. 关注问题与解决问题
3. 学会从眼前事务入手
4. 维护、关注系统和结构
5. 关注盈利和现状问题
6. 对工作进行构思与控制

案例：对于实际工作中如何开展、规划、实施、控制、结束一个工作，管理者应该拥有科学合理的思维方式。刘彤是一位不按套路出牌的新生代管理者，他们的工作效率看似很高，也能够得到更高层的认可，但是其他管理人员似乎并不买账，认为这种模式太过内耗。一名优秀的管理者，应该如何从管理的角度思考问题呢？

四、如何理解与应用领导能力

1. 用建设性的思维和创新面对事务
2. 激发信任
3. 像管家一样为组织着想
4. 关注长期愿景
5. 关注一致性、动力和激励
6. 关注范围并面对挑战
7. 做正确的事情

案例：张乐乐是一家软件公司的项目经理，由于带领团队的原因，她需要考虑团队如何高效协作，并创造出更好的成果。一位团队成员能力很强，但是过于飞扬跋扈，总是和张乐乐对着干，以至于张乐乐倍感棘手，在这种情况下，张乐乐应该如何发挥“领导力”能力，以缓解问题？

五、如何发挥人际关系与团队技能

1. 关注塔克曼模型 5 个梯度的启示
2. 关注团队协作和冲突解决
3. 高情商处理方式
4. 关注意识形态和行为
5. 展现不同的领导风格：从专职到服务的启示

案例：夏兵是一位从生产车间提报到车间经理的新人。公司刚刚成立了一个新的生产部门，委托夏兵负责。夏兵在一次团队会中，发现有个同事与另外一个同事长期存在矛盾，作为管理者，夏兵应该如何解决这个问题呢？

六、授权、激励、认可与培训团队

1. 充分信任与授权他人的方法
2. 如何激励团队
3. 团队奖励与认可
4. 团队绩效评价维度和方法
5. 团队成长：培训驱动变革

案例：管理者是否要亲力亲为，原则上需要，但是平衡度在哪里？小李是公司的员工，老李是其领导，对于小李不能落实的工作，老李左看右看不舒服，想亲自去干，结果是，老李不断的沉浸在日常的工作事务中，小李得不到成长。应该如何让团队成员成长起来？

七、良好沟通：让管理更上一个台阶

1. 学会识别与分析人员诉求
2. 规划与设计人员沟通风格和需求
3. 积极倾听与换位思考的重要性
4. 信息传递与反馈、理解
5. 事务状态报告、信息发射源的使用
6. 梅拉宾法则的启示
7. 管理者沟通技能的提升与修炼
8. 有效会议管理的法则

案例：在一次会中，张经理邀请团队参与某个问题的讨论，由于是第一次以管理者身份主持会议，团队在会议期间毫无章法，原本 1 个小时的会议，拖拖拉拉 2 个小时结束，还没有结论，面对这种沟通交流机会，张经理应该如何科学合理的安排？

八、引导与推动他人参与的技巧

1. 团队参与的动力分析—马斯洛需求层次理论的思考
2. 规划参与方案
3. 推动团队参与
4. 监督团队参与的有效性

案例：在对外部事务处理过程中，高峰既要考虑自身团队成员的参与，还要关注外部人员是否能够积极参与进来，如何规划和推动大家的参与，高峰该如何思考？

九、团队建设与管理能力

1. 团队职权、职责和责任
2. 团队愿景和目标、共识
3. 集中与虚拟团队的考虑
4. 制定决策与影响力的发挥

5. 组织结构对团队管理的影响
6. 团队文化：透明、诚信、尊重、支持、积极、勇气、庆祝

案例：在团队建设和管理过程中，管理者需要面对很多挑战，这取决于团队职权力，以及文化、氛围等多个因素。在一个已经拥有深厚文化的企业，新任管理者如何创建团队文化？

十、持续改进：成为卓越的管理者

1. 承担责任与面对挑战的能力
2. VUCA 环境下的变革思维
3. 关注价值、推动企业持续稳定上升
4. 学会用敏捷思维看待未来

案例：赵小山是一家公司的部门负责人，虽然已经在管理岗位上沉淀多年，但是原地踏步了很久，他认为高层没有发现他的亮点，或者是组织对他的认可不高。那么在一个企业中，原地踏步的管理者，到底是因为什么受限呢，对于一个从技术到管理者而言，应该如何避免类似问题的发生？