



从技术骨干走向客户经理培训课程大纲

□ 课程特点

曾经从事过技术工作的市场人员，如企业研发总经理/副总、公司总工/技术总监、公司人力资源总监/经理、研发/技术/工程/产品经理、项目经理、项目市场办人员、软件/硬件/结构主管、研发骨干等

□ 课程收获

- 通过课程的学习可以系统地提升技术人员转型为市场人员的多种能力：
- 了解技术人员和市场人员不同特质差异，市场人员必备的观念、知识、技能
- 认识和适应你所处企业的企业环境、文化氛围
- 根据企业发展战略和企业资源制定工作策略
- 掌握如何规划和设计岗位职责和工作流程
- 掌握如何建设和运作团队，考察、培养、使用人才
- 掌握如何设定目标、制定计划、执行任务、达成目标
- 学习如何建立自我提升机制，不断磨练和提升市场能力，成为一个优秀的企业市场者、企业领导者

□ 课程对象

各类研发人员、各级市场人员、人力资源市场者、新员工培训师。

□ 课程内容

1、技术人员转型于市场人员的角色转换和角色定位

- 企业典型的职位层次及要求
 - 市场的概念
 - 市场者应该从事的主要活动
 - 人才发展规划-职业通道与职业定位
- 技术人员与市场人员的九大思维模式区别
- 技术人员向市场人员转型的五大障碍（“老母鸡效应”、“超人”、“考试高手”、“保险系数”、“技能错位”）
- 工作转型后的角色定位
 - 角色的重新定位（做个小团队的 CEO、角色准则）
 - 如何培养个人的领导力（影响力）
 - 改进和应用能力
- 例子：GE 韦尔奇的领导人员选择标准
- 从技术人员向市场人员转型升级的体系模式
 - 市场体系模型
 - 从技术到市场-技能提升模型
 - 如何修炼从技术到市场的能力
- 参考：10 大市场技能简介
- 案例讨论：她又努力又有能力，为何绩效评估结果还是不佳？

2、全局把握能力-文化、业务、战略、资源

- 全局观的重要性（工作重点、能力准备、资源配置、任务控制、行事方式）
- 把握全局的工作策略
 - 适应企业文化
 - 了解企业战略

- 善用企业资源
- 追随关键成功路径

□ 适应企业文化

- 文化的体现方式（加班、上班上网、授权、…）
- 观察文化的五个维度
- 文化与价值观的联系
- 树立正确的企业价值观（优秀的企业价值观、良好组织气氛的框架

课堂研讨：加班与公司文化

课堂研讨：宣传企业价值观的最好时机

□ 追随企业战略-市场的前提

- 什么是战略（愿景、战略目标、战略途径战略层次）
- 了解公司业务和战略(业务战略、竞争战略、产品与市场战略、研发战略)
- 克服战略实施中的四大障碍

案例讲解：苹果电脑企业战略规划

□ 善用企业资源(人、财、物、关系、知识…)

- 专题讲解：如何建立知识关系网络

□ 紧跟关键成功路径

- 制造型企业业务模式
- 产品盈利因素
- 研发关键路径向导
- 产品开发路标
- 示例：苹果 iPod mp3 音乐播放器
- 惠普公司喷墨打印机产品开发
- 课程练习：根据企业战略确定关键成功路径和行动重点
- 模板：工作策略分析

3、规划与设计-职能、岗位、流程

□ 市场规划和设计的体系

- 分析和明确组织的职能
- 职能分解与岗位设置
- 建立市场规范（职位说明、制度、底线）
- 职能规划与设计
- 课堂练习 职能分析和分配
- 模板 1：职能分析表
- 模板 2：职责分配表

□ 建立组织形式

- 研发组织的常见问题
- 常见的组织方式（职能、轻度矩阵、重矩阵）
- 现代研发的组织方式（资源线、任务线）

□ 流程规划与设计（支持公司战略和业务）

- 什么情况要考虑流程建立或者再造
- 流程建立的必要性
- 流程的构建
- 流程示例
- 流程成熟度评估

□ 实际流程讲解（支持公司战略和业务）

4、如何有效的完成任务-目标、方案、计划、执行

□ 有效完成任务的 5 大步骤（ORADO-PDCA 模型）

- 制定符合 SMART 原则的目标

-
- 检验目标
 - 制定解决方案
 - 选择方案 (Pro-Cons 决策方法)
 - 任务执行 (计划、跟踪、调整)
- 提高时间效益的方法
- 工作分类方法
 - 工作授权方法
 - 时间安排技巧
- 任务执行系列模板讲解
- 工作选择表
 - 目标计划表
 - 周工作检查计划
 - 工作总结表
 - 问题跟踪表
 - 课程练习：利用提供的任务执行模板计划工作

4、团队建设和运作

- 优秀团队的基本概念
- 四种团队现象(明星队对冠军队、…)
 - 群体、团体与团队的区别
 - 优秀团队的五大特征
 - 课堂小游戏：团队有效工作
- 团队发展的五个阶段 (阶段特征和市场要点)
- 形成
 - 磨合
 - 规范
 - 表现
 - 转型
- 如何进行人岗匹配
- 如何考察不同员工的类型 (态度、技能、特长等)
 - 如何进行人岗匹配 (人岗匹配表)
 - 课题研讨：如何市场聪明的员工？

5、有效的沟通技巧

- 为什么要沟通？
- 沟通障碍的来源
- 如何分析他人的沟通模式
- 不同模式的沟通特征
- 压力下的沟通特征
 - 时间观念不同情形下的沟通特征
 - 决策观念不同情形下的沟通特征
- 如何选择沟通激励方式
- 沟通方式的灵活调整
- 沟通方式与市场方式 (指挥、授权、支持、教导)

7、如何成为市场操作高手

- 市场方法技能综述 (图表化、表格化、帕累托原理、BSA、信息收集与整理技能)
- 课后作业：利用差距分析工具，分析你的改进领域、改进目标和改进行动。

