

从技术到管理

技术精英的职场进阶之路

课程背景

在职业发展的某个阶段，许多技术人员必须决定是继续沿着技术路线发展或者是走向管理发展路线；在企业成长的过程中，某些技术人员会提拔到管理工作岗位；但在转型的过程中我们发现：

- 很多刚刚走上管理岗位的研发人员角色不能转换，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；

本课程是从技术到管理的经理人成长的路线图，将帮助经理人快速有效的提升管理技能和领导力，使个人和团队的绩效都得以显著提升，为企业创造更大价值，并形成自己独特的管理风格。

课程目标

本课程旨在帮助技术精英突破职业瓶颈，规划专属于自己的进阶通路

- 了解技术人才与管理人才的差异，理解从技术到管理必须经历的思维转变；
- 明确管理者的角色定位和主要责任，激发管理者的自我管理与发展；
- 掌握三大法宝（主动思维、越界思维和共赢思维），提升个人与团队的创造力；
- 学习必要的管理技能，掌握冲突管理要领，提高解决问题的能力 and 效率。
- 掌握部属培育、激励、冲突处理技巧。
- 树立新时代主管应建立的心态及必须培养的技能、人际技巧、概念技巧、改善技巧。

课程对象

从技术、专业岗位走向管理岗位的人员、新上任经理、储备干部。

课程纲要

第一讲、从技术到管理转型中的常见困惑

案例分享：王工的烦恼

一、角色问题

1、我是谁？我要到哪里去？我怎么能到那里？

经典案例启发：刘备和诸葛亮；王老吉的定位

2、主管的四个真实角色

部门人力资源经理、部门领导、部门教练、部门经理

二、制度和人情的冲突问题

案例讨论：一碗饭引起的冲突

三、团队成员的快速融合问题

四、激发下属的问题

案例讨论：乔科长是不是好科长

五、多项任务并发的排序问题

大家参与测试题：请问你怎么样安排先后顺序

马上练习：一个副营销总监一天工作事情的安排？

六、多头管理的干扰

互动测试：管理能力测试

第二讲、管理者的角色定位

案例：销售骨干离职的原因分析

一、角色定位——从乘客到司机

二、作为上司的经理人

- 1、四种常见的角色问题
- 2、角色转换一：做业务与做管理
- 3、角色转换二：野牛与领头雁
- 4、角色转换三：下命令与当教练
- 5、角色转换四：管理与领导
- 6、角色转换五：个人管理与制度约束

三、作为同事的经理人

- 1、角色定位分析
- 2、内部客户服务链

3、重视职责与角色

四、作为下属的经理人

1、角色定位分析

2、委托——代理关系

3、中层下属的三种主要角色

第三讲、修炼管理思维

一、责任思维

1、责任是管理者落实执行的前提

2、责任思维就是管理者的基础思维

3、管理者绩效的源头在于承担责任

4、问对问题才能负起责任

二、绩效思维

1、经理人核心责任就是提供绩效

2、绩效思维就是管理者的核心思维，做下属的绩效伙伴

3、分清自己的岗位职责和总目标分解下的岗位目标

4、绩效思维的前提是全局整体意识

5、把握绩效关键点—清晰如何才能做出最佳绩效

三、结果思维

- 1、管理者首先是提供公司要的结果
- 2、什么是任务，什么是结果
- 3、结果三要素
- 4、做结果的方法：外包思维法、锁定底线法

工具：九段结果法

四、统筹思维

- 1、经理人应学会统筹兼顾合理运营
- 2、学会弹钢琴—全局之下统筹运作
- 3、做事牵牛鼻子的管理艺术
- 4、统筹三大基本功：做区分、做排序、做明确
- 5、有效统筹的四种工具

第四讲：从技术到管理的关键胜任力

一、基于经理人角色的关键职责

案例：某集团市场与生产、技术部门扯皮导致大客户流失案

- 1、从结果开始清晰界定职责
- 2、界定管理者职责的四项基本原则

3、经理人的六大关键管理职能

4、优秀管理者的能力素质模型

二、基于角色的关键绩效行为

案例：李强的管理烦恼

1、盖洛普 Q12 问题调研

2、员工高效工作的 12 级台阶

3、给下属分派任务的十大要点

4、主动工作，超越职责界限

5、12 大关键绩效行为

三、从技术精英到统筹高手的五种核心能力

1、职场铁律：职位越高，专业能力影响越小

2、系统思考能力

3、沟通协调能力

4、统筹运作能力

5、领导团队能力

6、概念建构能力

四、如何发展你的胜任能力平衡轮？

- 1、自我发展，建立专属学习系统
- 2、岗位轮动，体会不一样的风景
- 3、找到杠杆，聚焦发展关键能力
- 4、整合资源，丰富你的资源池
- 5、价值输出，从学习知识到生产知识
- 6、引爆团队，让自己成为组织高手

练习题：课后落地执行计划

第五讲、提升管理者的沟通力

一、高效团队内的沟通角色与沟通性格：

案例：润石珠宝的冲突案，干部的沟通重要性

- 1、高效团队的沟通原则
- 2、四种基本人格类型及各自沟通要点；
- 3、团队内部的沟通角色与分析；

二、高效沟通的三大步骤

情景案例：财务李处长的沟通心经

- 1、清晰的发送信息
- 2、同理心倾听

3、积极的反馈

三、高效沟通五大法则

1、营造良好的沟通氛围

2、善用观察，听懂说话者背后的意思

3、有效倾听

4、高效表达三要素

5、学会发问，问对的问题

角色模拟：你的下属犯错了，你要宣布处罚并进行工作指导

四、沟通实践应用

1、对上司沟通的原则与技巧

2、对下属沟通的原则与技巧

3、与同级沟通的原则与技巧

5、执行力沟通 ABC 法则

经典案例：西游记中领导唐僧如何充分调动下属的积极性

第六讲、部属的辅导与教练

案例：培训部属的必要性

一、部属辅导的认知

1、两个角度谈培训部属

2、管理者在育人中的角色认知

研讨：如何做好团队能力匹配

3、管理者在培育过程中的定位

二、部属辅导三大前提

1、提升自我认知

2、建立学习系统

3、纳入行为管理

三、培养团队的三种方式

1、OJT——在工作中教导团队

□ 建立详细的工作标准

□ 建立岗位培训计划表

□ 演练：在岗培训五个步骤

□ 六个教导团队成员的重要时机

□ 五个教导团队成员的关键

2、OFF JT——在工作外训练团队成员

□ 系统化的训练

□ 阶梯式的提升

培训后效果强化的两个方案

3、SD——自我提升发展

□ 多元化的人才培养与发展方式