

# 《从技术到管理》

主讲：张启民

## 课程背景：

古人云：学而优则仕。如今，则是技而优则管或专而优则管。然而，很多因技术水平精湛而被提升为专业技术团队管理者的技术人员，却不能够很好地胜任管理者的角色。有相当一部分从技术骨干提拔上来的新任管理者存在着诸多的困惑和问题。比如，对技术性工作始终有割舍不下的情结；对管理工作陌生，甚至在管理中无从下手；对于整理日常事务性工作不感兴趣，工作忙乱，每天总有做不完的事情；对下属总是放心不下，总想事事亲力亲为，生怕出一点差错；对同事无法坦诚相待；对上级忐忑不安，诚惶诚恐，怕领导对自己不满意等。总之，要想完成从技术骨干到优秀管理者的转型不仅仅需要能力上的进步，更需要换位思考以达到思想上的提升。

本课程将帮助您建立一个完整的管理知识体系架构，确立正确的管理角色定位，以便掌握技术型管理者必备的技能，使您能够快速适应管理岗位；学会如何提升影响力，如何管理和带领不同类型的下属；如何高效地完成上级交给的任务；如何更好的获得他人的支持。本课程将通过大量实战案例的分析和练习，确保让您快速地掌握必备的管理技能和技巧，助力您更好地带领团队完成组织目标。

## 课程收益：

- 了解技术岗与管理岗的差异，理清岗位职责，避免岗位职责的混淆。
- 了解技术型管理者的思维模式及转型障碍，有的放矢进行转变。
- 了解一名优秀管理者应当扮演的角色要求，避免角色错位。

- 学习管理的基础概念，拥有正知正念。
- 学习成为一名优秀管理者应具备的职业能力，提升职业素养。
- 学习团队建设与管理的方法和经验，有效的带领团队完成组织目标。

**课程时间：**1天

**课程对象：**新晋升管理者、技术专业人才、储备干部

**授课方法：**采用知识讲授、案例研讨、问答互动、分组PK、视频解析、模拟演练、讲师点评等方式授课。

**课程特色：**寓教于乐的授课理念贯穿整个课程。即分享“道”，又明确“术”。“道”与“术”相互对应，极大的加深学员的印象。真正做到让学员即学即用。

**课程大纲：**

**第一章、学而优则仕，技而优则管。**

**学员自检：**假如您是一名技术出身的管理人员，请您根据自己的实际情况，针对各个题目给自己打分。

**一、技术人员向管理人员转型的背景**

- 1、技而优则管
- 2、科技发展加速，项目难度增加；
- 3、客户需求多元化，技术专业多元化；

**二、技术人员与管理人员的特质区别**

**三、技术型管理者的四种思维模式：**

- 1、重视技术，不重视管理：技术型管理者认为，管理是空的，技术才是实的。
- 2、重视事情，不重视人。批评多，鼓励少；对事严谨，对人苛刻，人情味不浓。
- 3、重视能人，不重视团队。
- 4、重视管控，不重视激发。

#### 四、技术人员向管理人员转型的四大障碍

- 1、强将手下无弱兵
- 2、不打无准备之仗
- 3、亲力亲为
- 4、追求技术完美

## 第二章、技术型管理者的角色认知

**学员讨论：1、管理的本质是什么？2、如何检验管理的好坏？3、什么样的人将成为优秀的管理者？**

**一、管理者问题呈现：**提拔你成为主管的原因，往往会成为阻碍你成为优秀主管的主要原因。

**学员演练：请选择自己的角色**

**二、管理者的管理角色及排序**

**三、管理者的角色功能：**

- 1、向上管理-“放心”：辅佐+支持
- 2、向下管理-“关心”：培育+启发
- 3、平行管理-“齐心”：合作+协调
- 4、对外管理-“信心”：品牌+服务

#### 四、管理者角色转变的对比：

- 1、专才-通才
- 2、依靠个人努力-依靠团队努力
- 3、从事具体业务工作-从事管理工作
- 4、面对事-面对人与事的平衡

#### 五、角色转变困难的 4 个原因

#### 六、管理的三重价值：

- 1、发挥员工的价值
- 2、激发员工的潜力
- 3、激发团队的潜力

#### 七、拥有正确的管理观：

- 1、管理只对绩效负责
  - 苦劳与功劳
  - 态度与能力
  - 才干与品德
- 2、管理就是分配权利、责任和利益。
- 3、管理始终为经营和目标服务

#### 八、层级不同使命不同：

- 1、营造氛围
- 2、面面俱到
- 3、使命必达

#### 九、层级不同技能不同：

- 1、技术性技能
- 2、人际技能
- 3、概念性技能

### 第三章、技术型管理者的职业化修炼

#### 一、技术型管理者应培养的三大个人习惯：

- 1、关注结果
- 2、眼观大图
- 3、紧扣要事

**故事分享：可笑的船夫**

**故事分享：华为万言书事件**

**学员演练：根据四象限理论帮助技术部经理第二天的工作进行分类**

#### 二、技术型管理者应培养的三大团队习惯：

- 1、发展优势
- 2、集思广益

**工具推荐：头脑风暴法**

**工具推荐：德尔菲法**

**工具推荐：六顶思考帽法**

**学员演练：请将下列的想法或言语与相对应的帽子颜色连线**

#### 3、创造信任

- 努力营造信任的氛围，以氛围约束、影响每个人的行为。
- 建立情感账户

□ 日常交往拉近关系，关键事件升华感情。

### 三、技术型管理者应寻找的人际支撑

1、技术型管理者也需符号装点：高人看本质，凡人看外表；形象永远走在能力前面。

**学员自检：你留给别人的第一印象如何？**

**案例分析：凤雏为何不为东吴所用**

2、捧着一颗心来：你会用“载体”表达自我吗？

**学员自检：测试你的交际风格**

3、工作能力 VS 关系能力；

4、升级他人关系的三个法宝

5、用帮人的方式去求人

6、善用上司-上司是你最好的资源

7、管理者的说服力核心

8、管理者说服四式

### 第四章、技术型管理者的团队建设与管理

**视频欣赏：团队的力量**

**头脑风暴：**

**1、团队与团伙的区别**

## 2、“人多力量大！”谈谈你对这句话的理解

### 一、团队选人看三点

1、选人用人时如何甄别一个人的优点和缺点？

## 2、学员讨论：员工离职率高，企业尝试内部推荐，但是发现如下问题：

**问题 1：为何千里马常有而伯乐不常有？**

**问题 2：如何解决该问题？**

二、优秀团队的状态：流水不腐，户枢不蠹。

三、高绩效团队的七大特征

四、团队中三种需求和三种水平的员工分析

五、团队成员能力&意愿矩阵分析

六、新生代团队建设从信任开始

1、把控好招人这一关

2、给予员工试错空间

七、设置适合新生代员工的游戏化管理机制

1、设定明确的团队愿景

2、制定清晰的游戏规则

3、建立及时的反馈系统

- 反馈一定要快：不做 Blank wall
- 零级反馈：无动于衷
- 一级反馈：给予赞扬
- 二级反馈：表扬并告诉他原因
- 三明治反馈
- BIC 反馈模式
- 营造不确定性
- 包含社交货币属性

### 案例分享：3 只小白鼠实验带来的反馈启示

### 案例分享：《一分钟经理人》的秘密

八、团队管理的三个步骤

九、团队高效的三个关键

十、团队和谐的三大因素

十一、团队管理的核心

### 学员讨论：“是金子搁哪都发光”谈谈你对这句话的理解……

十二、如何管理团队中的能人

十三、树立权威的三个办法

1、罚上立威

2、赏小取信

3、近严远宽

十四、“厚而不尊”的管理模式

十五、给待遇是件很艺术的事

十六、利用多样化团队成员解决多样化的问题

**学员讨论：亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓**

**也。谈谈你对这句话的理解……**

End.