

从技术高手到管理者的 5 堂必修课

课程大纲 (2 天)

一、一、课程背景：

在 21 世纪的知识经济时代，技术和资本成为企业持续发展的双翼。然而，单纯的技术优势或资本积累，若无高效的管理作为支撑，往往难以发挥出其真正的价值和潜力。

彼得·德鲁克大师曾深刻指出：“技术和资本必须通过有能力的管理者才能发挥作用和功效。”这意味着，在技术日新月异的今天，技术背景的管理者如何成功转型，从专才变为通才，已成为企业不可忽视的重要议题。

现实中，许多技术出身的管理者因知识与工作背景的局限性，在迈向管理岗位的道路上遭遇了重重困境。他们不仅要面对技术与管理双重角色的挑战，还要在复杂多变的市场环境中寻求管理与技术的最佳结合点。

因此，帮助这些技术管理者完成转型和蜕变，提升他们的管理能力和领导艺术，已成为企业培训的重要内容。

二、二、课程目标及收益：

1. 帮助学员完成从技术到管理者的角色认知和定位；
2. 帮助学员系统思考，定目标和计划、工作分配；
3. 帮助学员抓住工作重点，懂管理实践；
4. 帮助学员重视沟通，和下属建立伙伴关系；
5. 帮助学员如何开展工作，和团队进行融合；

三、三、授课特点

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程不懈追求；

2. 通过大量的企业实际的案例、演练帮助学员真正实现从做事的员工思维向管理者思维的转变
3. 2 天内完成 5 大主题，12 个案例分析题；
4. 课程不是以知识的讲解为目标，而是通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场 PK 来帮助学员理解知识，并有所感悟

5. **四、课程大纲：**

转变角色 抓准定位—从角色转变到行为转变

1. 技术高手常见的特点：
 - 事无巨细，过度关注细节
 - 喜欢单打独斗获得成就感
 - 习惯于听从上级安排工作并执行
 - 直男，不重视沟通技巧甚至惧怕与人沟通
 - 不能清晰的理解团队的作用
2. 转型的核心要求是认知管理者的角色定位
 - 1) 问题：这个技术高手被提拔成管理者后为什么没有实现转型？
 - 2) 作为上级的角色
 - 领导者：指明方向
 - 控制者：忠诚于目标
 - 辅导者：帮助下属成长
 - 协调者：代表部门协调各类关系
 - 3) 作为同事的角色
 - 伙伴关系。

- 人际关系角色
- 团队的角色
- 4) 作为下属的角色
- 服从
- 执行
- 责任者。
- 练习：从个人贡献者到管理者的 6 大变化是什么？
- 案例分析：为什么王主管做为管理者的角色不够成功？

3. 从技术高手到管理者的核心能力要求

- 演练：根据上述要求总结管理者的能力要求包含哪些？
- 自我管理：角色认知 时间管理
- 管理业务：目标和计划管理 执行力 问题分析与解决
- 管理团队：沟通 授权 团队建设 人力资源管理

本节输出：管理者三大角色要求、管理者必备的管理能力清单

定目标，分配工作—从个人执行到具备大局观 结果导向

1. 目标管理

- 目标管理的概念
- 管理者为什么需要目标管理？
- 目标的 SMART 原则
- 目标的分类：常规目标和项目目标
- 练习：
 - 请写出你全年的常规目标以及项目目标？
 - 请写出你下个月的常规目标和项目目标？

2. 目标管理的三大工具

1) PDCA

- 工具的含义
- 案例：一个妹妹的减肥的故事
- 演练：以下这些问题如何使用 PDCA
- PDCA 环节中核心的 C 环节我们该如何做？

2) 6W2H

- 工具的含义
- 案例：教授的招术
- 6W2H 的适用范围

3) 事前、事中、事后

- 工具的含义
- 这个工具的应用范围

3. 部门内部如何进行工作分配

梳理现有工作

1) 组织架构和岗位设置

2) 工作分配四步曲 OECI

- OECI 的工具含义
- 下属能力评估
- 工作分配
- 双向沟通
- 形成规则

本节输出：三大管理工具 PDCA、6W2H、事前中后、SMART、工作分配

OECI 工具

学时间管理，要事第一--做管理要学会抓大放小 抓工作重点

1. 测试你的时间管理能力—认知自我，觉醒自我
2. 测试：你的时间管理是否有问题？
 - 思考：我的时间都浪费在哪里？
 - 为什么？
3. 管理时间的四种方法—掌握方法 应用到位
 - 1) 第一种方法：时间管理的四象限矩阵 对计划的事情要分清轻重缓急
 - 案例：王经理该如何处理？
 - 时间管理的四个象限原则
 - 如何处理四个象限？
 - 2) 第二种方法：第二象限工作法
 - 案例：为什么他还是疲于奔命？
 - 演练和头脑风暴：哪些是重要和不紧急的事情？
 - 3) 第三种方法：零散的事情集中处理 集中大块时间处理重要的事
 - 时间碎片化的陷阱在哪里？
 - 为什么有人喜欢晚上加班？
 - 案例：他的时间管理为什么游刃有余？
 - 案例：为什么要集中大块时间？
 - 4) 第四种方法：麦肯锡原则 每次只做一件事
 - 麦肯锡的基本要求
 - 专注的力量
 - 什么叫活在当下？
 - 案例：中国车祸的重要根源

- 如何每次只做一件事情？

4. 克服职场大忌：拖延症—克服拖延才是真正的时间管理

1) 如何克服拖延症？

- 当：认识危害
- 机：设想好处
- 立：行动是唯一的方法—行动后发现难度降低

什么是蔡加尼克效应？

- 断：专注较少干扰

本节输出：时间管理的四大方法、常见的重要不紧急事宜列表、克服拖延症的四个要点；

重视团队成员沟通和反馈—搞定下属 通过搞定人来搞定事

1. 技术高手要扫除沟通的五大心态障碍

1) 与人沟通要真诚

- 对待下属要真诚
- 用真诚化解危机

2) 与人沟通要自信

- 充分准备和练习

3) 强化肢体语言

- 学会换位思考
- 达成共识

4) 怀有一颗包容的心

- 心胸宽广
- 正确面对差异

5) 树立双赢思维

2. 沟通三步曲：表达、倾听、反馈

3. 表达如何准确？如何杜绝不好的表达？

- 1) 人性的弱点：喜欢听好话，坏话好说
- 2) 表达的第一个要求：面子给你 里子给我
- 3) 表达的第二个要求：真话可以不说，假话少说
- 4) 表达的第三个要求：考虑别人的感受

4. 沟通的最大误区：事实和评论、判断的区别

演练：以下沟通哪些是事实，哪些是评论或判断？

我们该如何表达自己的观点？

首先学会表达事实，然后表达观点

5. 沟通是倾听的艺术

- 倾听的三个 F：Feeling 情绪、Fact 事实和意图 Focus
- 演练：这个沟通中的情绪是什么？
- 事实是什么？
- 意图是什么？
- 案例演练：销售总监应该如何说服员工去国外工作？和下属的反馈技巧

6. 为什么需要和下属及时反馈？

- 反馈的作用
- 正面反馈和负面反馈的技巧
- 正面反馈五步曲
- 负面反馈四步曲
- 反馈的 5 个注意点

本节输出：沟通的 3F 倾听技巧、事实与评价的区别、正面反馈和负面反馈技巧、反馈的 5 个注意点

一、从技术到管理者的转变 融入团队—整合资源，你永远不是一个人在战斗

1. 演练：新官上任面临的困难

新官上任的三把火烧什么？

- 赢得信任是关键；
- 请将权力忘记

2. 技术走向管理的角色转换过程中常见的 8 大问题分析

- 1) □从自己解决问题到推动他人解决问题
- 2) □从管事到管人与事的转变
- 3) □从发现问题到推动解决问题的转变；
- 4) □从好人到灰人的转变；
- 5) □从标准化到合理化的转变；
- 6) □从外方内方到外圆内方的转变；
- 7) □从追求个人成就感到追求团队成就感的转变
- 8) □从追求真理到把握灰度的转变

3. 如何短时间内融入团队

- 了解团队 私下沟通
- 以身作则
- 尊重团队成员

4. 技术管理者的五大误区

- 权力误区

- 温柔误区
- 权威误区
- 混乱误区
- 信心误区

本节输出：新任管理者的 3 个工作方法、8 大经典问题解决方法、融入团队的 3 个技巧