
从技术、研发走向管理

主讲：林安

课程背景：

技术与研发的思维模式及能力要求与管理者的要求是不同的。由研发与技术岗走向管理岗面临的直接挑战就是新的角色认知与转型，且面临各种新的能力要求。

本门研讨重点针对由技术、研发、具体业务岗位转型为管理者的各级干部，针对他们对角色认知的转变、对新岗位能力的要求，结合华为的管理实践，在主要的能力要求方面做了诠释，对企业的转型干部综合能力提升有很好的价值。

课程收益：

- 1、 企业收益：组织目标更好地落地，最终更好地达成企业的战略。
- 2、 学员收益：认清目前的新的挑战；建立新的管理岗位能力结构化的、立体的思考框架；找到转型与提升的方法。

学员对象：

技术、基层业务转岗的基层管理者；高级专家转岗的中高层管理者

授课方式：

学员分组（方便讨论交流）；

授课（50%）+案例（25%）+讨论（25%）。

授课贯穿双向交流、引导与启发。

授课天数：

2天（每天6小时）。

课程大纲

一、 角色认知

1. 常见的角色错位
2. 管理者的两种病症及综合症
3. 如何应对管理的两难现象
4. 讨论：中、基层管理者应该有哪些核心角色？并对这些角色进行描述

5. 非管理岗转为管理岗需转型的关键点

6. 中、基层管理者的五大关键角色

二、 培养高绩效团队的建设与管理能力

1. 高绩效团队的衡量标准与关键要素

2. 案例：华为的高绩效团队建设与管理

3. 讨论：结合本团队的业务，如何将本团队建设成高绩效团队并有效地管理他？

三、 与团队建立彼此信任的关系

1. 同理心与倾听

2. 玻璃般透明的经营管理

3. 率先垂范

4. 抑制私心

5. 案例：稻盛和夫的利他之心

6. 培养自己的下属

7. 案例：“大家成为英雄，我才能成为领袖”

8. 讨论：根据本团队的业务与人员特点，应如何建立与成员的彼此信任关系？

四、 培养战略思维能力

1. 战略

2. 战略思维能力

3. 提升战略思维能力的方法

4. 案例：从北约轰炸前南联盟寻找战略机会

5. 讨论：如何从聚焦具体的操作事宜转而关注组织整体的目标

三、 培养目标管理能力

1. 承接上一级目标并规范、正确地制定本组织的目标

2. 共有本组织的目标

3. 提升战略解码的能力（战略澄清与分解）

4. 让关键指标与本组织的目标强关联，确保组织目标的实现

5. 案例：组织的指标离目标越来越远

6. 将组织目标分解到本组织成员个人的目标

7. 做好目标的过程管理

-
8. 评价成员的指标完成情况并做好反馈
 9. 案例：对成员的绩效管理
 10. 戴天鹅绒手套的铁手
 11. 讨论：你在员工绩效管理中存在哪些问题？如何改进？

四、 善用激励

1. 物质激励与非物质激励
2. 了解成员的激励需求
3. 精准激励你的团队
4. 充分用好非物质激励
5. 案例：华为对组织与员工的激励
6. 讨论：你在激励员工的过程中会遇到哪些挑战？你觉得应该如何避免这些挑战？

五、 开放、妥协、灰度

1. 建立开放的氛围文化
2. 对内部基对外部的彼此妥协
3. 灰度管理
4. 恪守核心价值观
5. 案例：华为对各级干部“开放、妥协、灰度”的管理要求
6. 讨论：在你的管理活动中，你准备如何用好“开放、妥协、灰度”

六、 总结

*****The

END*****

说明：本课纲仅反映了课程的逻辑主干，隐去了三级目录等细节，针对企业各级干部能力提升的诉求，通过沟通，在做具体细化。