
《从技术骨干到管理精英》 ——王静老师

2024

课程大纲



【课程名称】 《从技术骨干到管理精英》

【课程背景】

在中国，95%以上的研发管理者都是从专业能力较强的技术骨干中提拔而来。然而，角色的转换却让他们无从适应，过度关注技术细节、下属不配合、团队协作度不高、工作效能低等问题严重困扰着的管理者。对于如何在短时间内调整工作状态、全面适应自己的岗位要求，许多技术团队的管理者对此深感困惑。

技术团队的管理者需要完成从技术骨干向管理者角色的转变，是组织中连接基层员工与中高层管理者的关键枢纽，如何正确的认知角色，成为团队的卓越领袖，不断提升自我并发挥团队成员的潜能，进而提升组织绩效，是每个管理者必须思考和不断修炼的课题。

课程《从技术骨干到管理精英》从组织、文化、人性、制度、工具等层面对企业管理过程中面临的实际问题进行深刻剖析，并提供具体的工具与方法，从而更有效的提升管理者的领导力，最终实现运用“全员、全方位、全过程”高效能企业管理模式，推动企业管理升级。

【课程时长】 2天，6小时/天，共计12小时

【课程对象】 企业中/基层管理人员、管理精英、储备干部

【讲师分享大纲】

第一单元：管理，从思维到行为的转变

-
1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
 2. 源自于 IBM 的“企业可持续发展模型”
 3. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
 4. 从罗宾斯的《管理学》中管理的四个重要阶段及带来的关于管理的反思
 5. 管理的三次升级指的是什么？组织环境营造、管人、理事三者缺一不可
 - 1) 科学管理—理事
 - 2) 关注于人—管人
 - 3) 组织行为—环境
 6. 作为管理者在构建高绩效团队时应扮演的角色和承担的责任
 7. 角色背后的四个关键词：位置、关系、职责、行为
 8. 管理者的本质：借力与聚力
 9. 管理者三种不同角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色：用行动将目标变成结果
 - 2) 管理角色：绩效改进，通过别人完成工作
 - 3) 领导角色：机制&文化，通过营造组织氛围从而提升组织效能
 10. 不同层级管理者的主要工作
 11. 不同层级的管理者所需配备的不同技能
 12. 不同层级的管理者工作的侧重及时间的分配
 13. 场景化案例演练 1：管理者升迁之喜
 14. 案例演练：XX 的升迁之路存在哪些挑战？（全局分析）
 15. 案例演练：成为管理者后需要做的重要的 8 件事（排序练习）
 16. 全局管理思维的构建：高智者谋局、中智者谋人、低智者谋事-建立管理者思维
- 本章重点：作为一名合格的管理者，在具体的管理工作中，应该重点关注的工作及时间分配，从而提升管理者的整体管理效能**

第二单元：如何管理与上级之间的成效及关系-对上管理

1. 从技术骨干到管理精英：为什么要做好对上管理？
2. 对上管理的基础：洞察自身与上级所需
3. 管理工具：《职场管理者价值采购清单》

-
4. 全面盘点做好对上管理对于职场的价值
 5. 做好对上管理容易出现的三大误区
 6. 做好对上管理思维转变三部曲：
 - 1) 从员工思维到管理者思维
 - 2) 从单一执行责任到管理责任
 - 3) 从个体价值到团队价值
 7. 做好对上管理“和则两利”原则
 - 1) 利“利”出一孔，才能“力”出一孔
 - 2) 和-价值“和”+行动“合”
 8. 案例演练：日常工作任务领命
 9. 日常工作任务领命：Yes and 原则
 10. 日常工作任务领命：任务 VS 目标
 11. 案例演练：承接来自领导的工作任务
 12. 团队研讨：日常工作领命 VS 重要工作任务领命
 13. 团队研讨：结合职场管理场景进行研讨如何才能更完整的进行重要任务领命
 14. 做好对上管理：重要任务领命三步法
 15. 做好对上管理实战训练模型
 16. 做好对上管理提升执行力的六大步骤
 17. 做好对上管理五步法，让对上管理更富有成效
 18. 做好对上管理实用工具/话术清单（内含对上管理/工作汇报实用工具）

本章重点：帮助管理者运用管理思维管理好与上级之间关系的思路、方法及工具

第三单元：如何管理与下属之间的成效与关系-对下管理

1. 管理者为什么要做好对下管理？
2. 管理者做好对下管理的价值
3. 从盖洛普的一项研究看对下管理
4. 做好对下管理遵循三项基本原则
5. 案例演练 1：来自于资深员工的工作推脱

-
- 1) 案例研讨：管理者被赋予的权力起到什么作用？
 - 2) 管理中，权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
 - 3) 实战讨论：使用三项权力的分析
 - 4) 从马斯洛的需求五层次看对下管理
 6. 组织中四种不同类型员工的管理
 - 1) 意愿高+能力强
 - 2) 意愿高+能力弱
 - 3) 意愿低+能力强
 - 4) 意愿低+能力低
 7. 案例演练 2：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
 8. 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
 - 1) 亚当斯公平性原理
 - 2) 视频：什么是公平
 - 3) 公平性缺失带来的后果
 9. 目标管理的常用理念
 - 1) 目标管理三件大事
 - 2) 从目标制定到成果落地模型
 10. 对下管理章节总结，对下管理模型
 11. 管理模型-帮助管理者提升管理成效

本章重点：帮助管理者运用管理思维管理好与下属之间关系的思路、方法及工具

第四单元：如何管理横向部门之间的成效与关系-横向管理

1. 从技术骨干到管理精英必须要“跨越”横向管理“鸿沟”：横向管理 VS 纵向管理
2. 来自跨部门横向管理中障碍
 - 1) 你部门认为的重点，不是其他部门的工作重点
 - 2) 你部门认为的目标，不是其他部门的工作目标
 - 3) 你手中没有可让其他关联部门必须全力配合你的权力
3. 在跨部门管理中，“应该”和“道理”失去了作用，
4. 只有以目标导向地看清事情本质

-
5. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的积极性来合作；
 6. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
 7. 案例演练：重大过失谁之过？（上）
 - 1) 问题 1：分析引发案例中重大过失的三个重要部门
 - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因（根本性原因分析）
 - 3) 问题 3：问题的界定-关注圈、影响圈、掌控圈的区分
 8. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
 9. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
 10. 完成工作和贡献价值的区别
 11. 价值贡献的定义：贡献=价值*能力
 12. 案例演练：重大过失谁之过？（下）
 - 1) 部门价值构建-商业社会以商业思维思考部门价值
 - 2) 部门与部门之间的关系-《认识商业》源于交换关系基于价值创造
 13. 价值构建与价值交换需要注意的核心点
 - 1) 为他人创造价值给予不要给别人添麻烦
 - 2) 位他人创造价值需要给予需求理论
 - 3) 体验活动：需求的匹配
 14. 如何做好横向管理？来自书籍《横向管理》的启示
 15. 横向管理模型帮助我们提升横向合作能效

第五单元：管理横向部门之间的成效与关系-横向管理合作策略

1. 重大过失谁之过案例复盘
2. 横向协作三步走：
 - 1) 部门价值-基于商业思维
 - 2) 横向协作策略的制定
 - 3) 横向协作中沟通技巧的助推
3. 如何制定确保成功的合作策略
 - 1) 以目的为导向
 - 2) 以目标精准为设定
 - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点

-
- 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
 - 5) 制定准确的协作策略
 4. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍-组织人员四宫格管理法
 - 1) 兴趣高、影响力高
 - 2) 兴趣低、影响力低
 - 3) 兴趣低、影响力高
 - 4) 兴趣高、影响力低
 5. 如何做到理解你的利益/立场不同的关系人
 6. 横向管理中的人际沟通障碍：
 - 1) 聆听障碍导致的互不理解
 - 2) 利益/立场冲突导致的互不融合
 - 3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥
 7. 如何准确地解决横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：
 - 1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受
 - 2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突
 - 3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一
 8. 横向管理模型提升企业整体绩效

本章重点：帮助管理者运用管理思维管理好与协同部门之间关系的思路、方法及工具