

《技术人员升职做管理》

主讲：严旭

【课程背景】

随着公司业务不断发展壮大，大量的技术研发或工程技术人员走上了管理岗位，比如技术经理、研发经理、项目经理、产品经理、部门总监、事业部总经理等，他们的管理方法是依据于多年的技术经验、朴素个人直觉或者靠技术上的光环效应及技术良心来带团队，没有结构化、体系化的管理方法，也不能从组织行为学的角度对人性进行深入的研究。结果在团队绩效问题重重、客户要求越来越高、跨部门协作困难重重情形下，管理与领导团队出现了裂痕！

另外，当前国内部分企业，主要使用弱矩阵来管理，这样的好处是职能经理有很大的掌控权，项目不会完全失控。但是技术经理却失去了独立管理项目的机会，他们没有人事权，没有财权。**只管事，不管人**！长此以往，公司忽略了项目经理的领导力培养，技术经理也把项目的失败归咎于公司！

所以需要培养职能经理（部门经理）或项目经理的领导力。在经理人的职业素质中，需要更多的团队技能、更加灵活的沟通技巧以及更强的对组织与个人的影响力。需要具备基本的领导能力：**设定目标，跨部门协调团队，激励、鼓舞与领导团队，与客户及其他部门领导及供应商沟通，建立合作关系，谈判协商解决冲突。**

培养经理人领导力，从以下三个层面着手：

- (1) 沟通素质与技能
- (2) 团队组织、跨部门协调与领导力
- (3) 冲突解决能力
- (4) 客户、供应商及合作伙伴管理

沟通技能方面非常强调因人而异的职业沟通技能，避免情绪化问题以及自我意识造成的沟通障碍，领导力层面更加注重在没有职位权力的情况下对团队的激励与带动，冲突解决上则需要更加系统化、有建设性的方法应对项目中必然会出现的各种冲突。

与专业人士和一位经验丰富的讲师一起，在交互的课堂环境中，您将专注于启发式的案例分析，生动的讨论和实用的练习。培训全过程穿插案例讨论及角色扮演场景练习，保持高度的互动性。

对那些需要提高其领导技巧的项目经理和专业人士来说，本课程是极其有价值的，因为他们会掌握最重要的技巧，即充分利用最有价值的项目管理资源——他们的人员！

【培训对象】

公司内部中层及高层管理者，有一定工作经验的高级工程技术、研发或实施人员

【目的和收益】

通过本课程培训，学员将意识并掌握：

- 通过有效的沟通领导团队成员
- 使用心理学模型 SDI（动机价值激励系统工具），了解自身了解他人
- 提升“人际技能”，提高项目团队运作效率，将冲突控制在“可控”及“有益”的范围内
- 系统阐述职业沟通中的关键要点与技巧，以及体系化的冲突解决机制，

【课程特点】

1. 基于国外知名企业 IBM 项目管理方法论及实战操作
2. 完整、全面地涉及到项目的论证、内部研发、实施与最终项目验收完整过程
3. 参照国际、国内项目实战经验与 PMI 理论体系
4. 独特的授课方式，以小班授课为主，采用 MBA 授课方式即案例讨论为主知识传授为辅；

实战经验讲授为主，课堂教材为辅；鼓励学员突破式提问讨论为主，老师引导、启发为辅；老师归纳总结提炼为主，学员分享贡献为辅；实战真实全过程案例为主，小练习、小故事为辅

【讲师特点】

1. 经验丰富，1989年即从事项目研发，1995年进入联想集团从事项目管理工作，1998年在IBM全球服务部任项目经理，2000年开始即为IBM企业内训讲师，讲授项目管理系列课程，从基础到高级达7门以上
2. 正规专业，讲师是国际顶级项目管理培训公司（ESI）长期签约讲师，在国外接受过完整、系列的项目管理课程授课认证，具备国际专业项目管理讲师资格
3. 本地经验与国际结合，讲师曾经担任国内大型企业PMO负责人，曾经为企业培养、选拔、认证、评估过近千名高级项目经理，包括架构师、系统工程师、应用工程师。
4. 作为项目经理，亲自交付过长达数年的ERP、CRM、管理咨询、系统集成、应用开发等诸多大型复杂跨国及国内项目

【讲师简介】

主要客户列表（外资企业）

- **IT及通信业**：IBM、HP、CA、SunGard、摩托罗拉、诺基亚、索尼爱立信、FlexTronix、阿尔卡特朗讯
- **医药及医疗器械**：辉瑞制药、诺和诺德、葛兰素史克、西门子医疗
- **工业、电气及能源**：西门子、ABB、施耐德、宝德电器，飞利浦、德国博世（BOSH）、阿海珐、德国汉高、APC、日本欧姆龙、Timken（美国铁姆肯）
- **石油化工**：皇家壳牌、英国石油、阿克苏-诺贝尔化学、Ingersollrand（英格索兰）

□ **汽车**：BMW、米其林、戴姆勒奔驰

□ **金融、物流运输及零售**：法国兴业银行、马士基、TNT、法国欧尚

主要客户列表（国内政府、企业及事业单位）

□ **IT及通信业**：联想、神州数码、广东移动、东软公司，广州新太，北京电信规划研究院，北京联通、浙江电信、广州电信、北京卓望信息、金航数码

医药：达安基因、先声药业

□ **媒体**：优酷、央视国际、广电总局、国家外文局、创艺和弦、大业传媒

□ **工业、电气、军工、制造业、工程机械、能源**：青岛海尔、航天部5院、工信部54所、中船重工、美的电器、威灵电机、南车集团、中联重科、中煤能源、东风集团、东风零部件、东风商用车、金风科技

□ **石油化工**：海油工程、中海油服

□ **金融**：工商银行、工银瑞信、交通银行、泰隆银行、广发证券、广东人保、上海银行

□ **其他**：北京地税局、国电联合、北京全路通信号研究院、动向体育、风神物流

【培训时间】 2天

【课程大纲】

一. 领导和管理—技术人员面临的挑战

1. 技术人员升职做管理
2. 技术人员与管理人员的区别
3. 技术人员亟需提升领导力
4. 项目环境里的团队
5. 不同的领导风格

6. 练习—技术管理者面临的挑战

7. 练习—针对不同的团队成员选择不同的领导方式

二. 技术专家如何有效领导的团队

1. 什么是团队

2. 技术团队的特点

3. 团队发展阶段

4. 在项目阶段中的团队士气

5. 不同阶段的团队挑战，

6. 不同的阶段的项目管理关注点，包括虚拟团队

7. 练习—团队发展的阶段

8. 练习—团队绩效

三. 与不同的人建立关系 (客户、供应商、其他部门领导)

1. 与不同的人如何建立关系

2. 识别干系人

3. 区分行为和动机

4. 为优势配置清单(SDI)的结果评分并绘图

5. 根据可以观察的行为模式，识别干系人的主要动机模式

6. 比较和对比 SDI 的七项动机价值系统

7. 使用关系认知理论的概念来与干系人维护高效关系

8. 沟通的定义

9. 沟通障碍

10. 高效率的沟通

11. 挖掘与干系人沟通并影响他们的有效方式
12. 选择适当的方式回馈干系人
13. 管理不同类型的下属及领导
- 14. 练习—动机价值系统**
- 15. 与你的项目干系人沟通与协作（客户、供应商、其他部门领导）**

四. 解决冲突，协商谈判

1. 知道个体差异
2. 项目小组中人的行为
3. 关系建设
4. 奖励的方式
5. 项目冲突
6. 应用知识解决冲突
7. 谈判
8. 谈判情景
9. 谈判环境
10. 应用谈判技巧
- 11. 练习—团队冲突的原因**
- 12. 练习—四种冲突谈判场景**