

## 从技术走向管理

### 课程背景

实际工作中，一般不直接招聘没有从业经历的人员直接进入单位的管理岗位，通常是根据单位的实际需求，从单位的优秀技术人员中选拔晋升到管理岗位。然而，新走向管理岗位的人员不是很清楚自己的岗位要求，不是很清楚做管理和搞技术有何区别，没有建立起来清晰的管理意识，没有很好的团队协调能力，不能进行有效的管理。

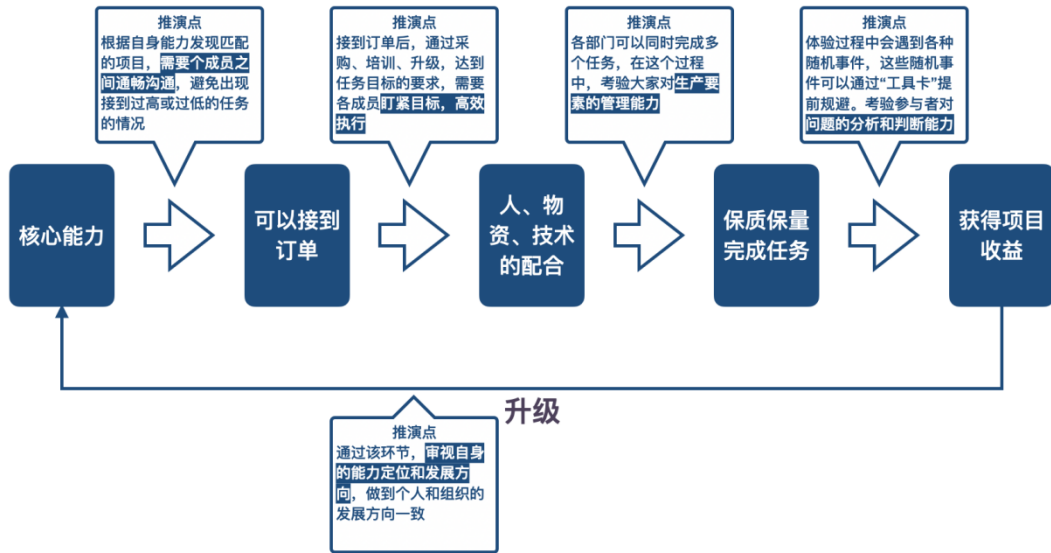
### 课程收益

#### 学员收益

- 打  
造大局观，改善科技人员大多形成了过于关注细节的习惯。
- 提  
升团队意识，调整科技人员喜欢单打独斗的行为习惯。
- 全  
面思考，改变习惯听从安排，而非站在部门或单位整体进行规划。
- 协  
调沟通能力需要提高。
- 提  
升管理能力，充分认识到发挥团队的作用。
- 扩  
大视野，充分认识到团队的利益。

#### 组织收益

- 改  
善管理人员忙，员工闲，部门效率低的情况。
- 学  
会给员工分配任务，减少部门人员抱怨。
- 提  
升执行力。



- 少员工视角和单位视角经常发生观念和利益冲突。 减
- 少管理人员因为身心疲惫，压力得不到释放，效率低下，恶性循环。 减

## 课程结构

课程时长：1-2 天，6 小时/天  
课程对象：新晋管理者  
教学方法：讲授法、沙盘推演、小组讨论等

## 课程大纲

### 第一部分:课程导入：管理者角色认知

管理人员角色认知：

## 管理者角色的认知

### (一)、管理人员是工作任务的直接执行者

- 1、单位的一切活动都是由中层管理人员带领员工进行。
- 2、单位的重要决策需要中层管理人员的有效执行。
- 3、单位的重要决策需要高层管理人员和单位领导指导协助完成。
- 4、单位具体问题的解决需要中层管理人员“搞定”。

### (二)、管理人员是单位事业发展的“顶梁柱”

- 1、单位的中层管理人员就是单位事业发展的柱子。
- 2、单位每个部门的主管承担者各自应该承担的责任。
- 3、部门间的合作，要靠中层管理人员的积极配合。
- 4、问题解决的终结者。

### (三)、管理人员是单位决策实施方案的制定者

- 1、单位的重要决策都需要中层管理人员的理解和认同。
- 2、单位重要决策的具体的实施方案需要中层管理人员制定并实施。

### (四)、管理人员要进行技术指导和人员管理双重工作

- 1、单位管理人员大多是优秀的技术人员，也是单位的技术管理者和实践者。
- 2、进行单位部门内部的管理。协调单位各部门间的工作。
- 3、协调单位上下级部门间的工作。
- 4、参与协调单位部门和其它单位部门间的工作。

### (五)、基层和高层沟通的桥梁

- 1、上传下达。
- 2、某职能部门的领导者，单位决策的执行者。
- 3、执行单位决策，处理紧急事务。
- 4、既要为单位发展解忧献策，又要为员工说话、解惑释疑。

## 第二部分:沙盘推演

### 第一阶段：1~3轮

- 
- 

解规则模拟推演

能模块划分：财务、研发、市场、采购、人才、战略等。

讲  
职

- 关键动作：研发与市场相结合、产品与需求相结合、管理与战略相结合。 关
  - 市场分析：研发方向分析、目标市场研究、成本预算。 市
  - 战略决策：市场方针、经营目标、人力资源开发等。 战
- 一阶段分享主题：角色定位
1. 角色分工是角色定位的前提，在组织系统环境下产生。 角
  2. 角色能力是角色定位的决定性因素，体现了不可替代性。 角
  3. 角色权利是角色定位的基础，不对某一人负责，而对角色事务负责。 角
  4. 角色责任是角色定位的原则，一个角色拥有角色权利的同时也就必须担当角色责任。 角
- 第二阶段：4~6轮
- 熟练掌握规则，顺畅推演 熟
  - “产”“供”“销”协同发展 “研”
  - 目标推动组织协作 目
- 二阶段分享主题：跨部门沟通与协作
1. 跨部门协作的五大障碍与解决方法： 跨
  - 跨部门协作的五大障碍：缺乏信任、惧怕冲突、缺乏承诺、逃避责任、无视结果 跨
  - 跨部门协作需要具备的物种心态：共赢心态、同理心态、投资心态、担责心态、大局心态。 跨
  - 部

部门协作必备技能：建立承诺账户	
2. 部门沟通的障碍：	跨
• 本位主义：站在自己部门的利益考虑	本
• 自我观念：认为自己的思想是正确的	自
• 注重输赢：希望自己或者部门赢	关
• 喜欢竞争：你死我活的跨部门竞争	喜
• 功诿过：喜欢功劳推诿过错责任	争
3. 部门沟通的技巧：	跨
• 听：有效沟通的关键	倾
• 问：了解常用的提问工具	提
• 馈：清晰、有条理、高效的表达	反
第三阶段：7~9轮	
• 验证战略决策的效果	验
• 缩短科技创新到产品开发的距离	缩
• 同达成战略目标	协

## 第三部分:复盘总结 《管理者应该学习培养的几种习惯》

## （一）、学习培养自我良好的管理行为习惯

- 1、学习认识规避时间黑洞，学会寻找高效时间段，学会识别工作轻重缓急。
- 2、培养撰写工作日志的习惯。
- 3、学习应对突发事件的时间配置管理。

## （二）、学习培养结果导向型思维习惯

- 1、结果导向型思维是一种思维方式，善于发现和分析问题,有很强的质量控制意识、强烈的责任心和敬业精神，能严格地遵照流程规范定位。
- 2、衡量结果的三大标准：可以衡量评估、有价值有意义、可交换。
- 3、结果和辛苦努力程度无关。结果和职责规定无关。结果和任务多少无关。

## （三）、建立结果导向意识

- 1、认识结果、衡量结果。
- 2、用外包思维来做结果。
- 3、授渔而不授鱼。

## （四）、压力调解能力

- 1、认识明晰从技术岗位到管理岗位的压力来源。
- 2、学会自我压力释放调节。

## （五）、建立 100%责任意识

- 1、有责任意识才有执行力。有了勇于承担责任的意识，才能有为达到目的行动。
- 2、绝对不用别人的错，证明自己的对！绝对百分之百承担自己的结果！
- 3、培养 100%责任意识成为一种行为习惯。