

如何实现从技术到管理的快速转身

课程背景：

面对复杂多变的外部市场，企业间竞争主要是人才机制竞争，企业要生存和发展必须高度重视培育各级干部的能力！如何倍速培养人才，如何将士兵训练成将军是所有企业需要深度思考的问题。很多企业的管理人员是从技术骨干出身，但是我们见过太多公司缺乏有效的机制帮助技术人员转变管理人员，导致技术人员无法成功转型为管理者，既浪费了技术人才又没有形成有效的管理梯队。为了高效建立管理人才队伍，我们迫切需要从基础工作做起，企业首先应关注并帮助技术人员快速转变为一个合格的管理者，并向基层管理者指出核心能力的构建内容和方向！

课程收益：

- 1、本课程专门针对技术型人才走向管理过程中困惑与烦恼而设置，期望帮助技术型人才快速实现角色转变和精准定位，为企业创造价值。
- 2、通过学习本课程，新晋管理者将懂得如何建立正确的管理者思维方式并扎牢管理团队的基础功夫。
- 3、本课程中融合了华为等中外标杆管理者能力具体要求和实践案例，尤其是可以企业可以通过华为人的亲身讲解而近距离学习华为组织管理、流程管理、绩效管理为核心能力实践经验

课程特点：

- 实战性：谈老师在华为和三家上市公司有多年中高层管理实战经验并完成了几十个经营管理咨询项目，积累了大量客户现场实际案例。
- 实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 实用性：多种华为的管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升团队管理能力。

课程时间： 1-2 天，6 小时/天

课程对象： 新晋管理者、后备干部、核心骨干

课程方式： 训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操

课程大纲

第一讲、我是谁？从哪里来？到哪里去？

1. 技术开发人员特性 VS 管理者特性
2. 管理者角色认知的重要性
3. 如何认识管理者在企业中的角色？
4. 新晋管理者如何进行角色转变？

华为案例：曾经的硬件开发标杆人物为何光环不再？

5. 角色转换困难的几个原因
6. 管理者与骨干员工的区别
7. 思想转变与角色认知，文化转身，管理转身，习惯转身
8. 工程师为何要成为工程商人？

现场研讨：常见的管理者角色错位问题及改进方法

第二讲、管理者角色正确定位（“四看”定位）

1. 执行者/支持者（向上看）

- 1) 执行者（理解力与执行力）
- 2) 支持者（责任结果导向与知行合一）
- 3) 如何适当管理上级（目标共识）

2. 领头羊/灵魂人物（画圈看）

- 1) 管理者的核心任务（价值定位）
- 2) 管理主要抓三样事（客户、流程与绩效）
- 3) 组织能力建设（责权利与文化建设）

3. 领导者/教练/垫脚石（向下看）

- 1) 领导者/教练的核心
- 2) 员工需求分析与有效激励
- 3) 员工反馈与赋能（高阶迈进的通道）

4. 团队合作伙伴（横着看）

- 1) 狼狈组合的团队精神
- 2) 冲突处理——为客户创造价值的最大公约数
- 3) 尝试让别人动一动你的奶酪

第三讲、管理者思维方式与工作习惯

1. 从迷恋技术的安全感中走出来
 3. 如何与人打交道—开放与灰度哲学的应用
 4. 管理者学会如何与自己相处
 5. 做一个简单的管理者—不要有感性的烦恼
 6. 如何进行领导职业化修炼
 7. 学习华为的干部责任与使命
 8. 内外兼修，成就自己与他人
 9. 为何要恭喜你管理方面是一张白纸？
 10. 从技术到管理的几个良好习惯
- ◆ 时间管理
 - ◆ 责任结果导向
 - ◆ 总结复制提升
 - ◆ 目中有人（善用歪瓜裂枣、关心关注关爱员工）

第四讲：从技术到管理必备的核心能力

核心能力 1—目标计划管理

1. 目标计划向上对齐横向拉通并利出一孔
2. 如何解决研发工作计划赶不上变化的问题？

互动研讨：各种场景下研发计划变更的根因及应对办法

3. 计划控制的主要手法
4. 从 PDCA 到 SDCA
5. 计划执行过程如何赋能与工作稽核？

互动研讨：月度工作计划应包含哪些内容？

5. 课堂练习：流程优化案例与总结

核心能力 2—组织管理能力

1. 领导力=前瞻力+组织力+决策力+学习力+？+？？
2. 没有领导力就没有执行力
3. 个人领导力 VS 团队领导力
4. 有效团建激活你的团队

互动研讨：研发各种冲突场景及处理手法

5. 有效授权解决员工能力问题
6. 责权利对等机制解决“问题猴子”

7. 华为干部四力及面向客户的领导力模型
8. 研发技术型人才的培育与任职资格管理
 - 1) 研发技术型人才的素质模型与特点
 - 2) 培育部属（GROW 教练式赋能、愿力激发、培养技术新手）
 - 3) 单兵赋能+平台赋能机制
 - 4) 资源池建设与技术任职资格管理
 - 5) 如何通过流程复制倍速培养人才

核心能力 3—项目管理能力

1. 构建研发管理体系的“三驾马车”
2. 项目管理的组织生态思维
3. 研发项目管理的基本内容与核心要点
4. 项目团队构建与管理
5. 华为公司项目成功的秘密
6. 胜兵先胜而后求战——立项管理与计划管理
7. 项目实施与控制几大利器（沟通、成本、质量、风控）
8. 项目管理过程实际问题互动交流

核心能力 4—绩效管理能力

1. 重新认识绩效与绩效管理
2. 部门绩效指标设计要点

互动练习：研发体系绩效指标如何设置？

3. 激励的本质与原则
4. 研发人员的考核与激励
 - 1) 从 BSC-KPI-PBC-OKR
 - 2) 360 度考核法的灵活应用
 - 3) 各层次技术人员考核要求及关键内容
 - 4) 研发人员的非物质激励与物质激励方法
 5. 以奋斗者为本的绩效激励
 6. 基于集体主义的个人英雄主义
 7. 华为基于人性的激励方法

互动研讨 2：如何在责权范畴内制定有效的激励办法？