

# 《从技术走向管理》

主讲：张红领老师

## 【课程背景】

国内外大部分企业的研发、职能管理岗位的中基层主管都是从技术能力比较强的工程师中提拔起来的，研发技术人员从技术岗位到管理岗位的职能转变过程中普遍面临以下问题：

- 1、保持技术人员的工作方式，过度关注技术细节；
- 2、用技术的视角管理和指导下属，可是下属并不认可；
- 3、凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，上司却嫌效率太低；
- 4、上级希望下属多提意见，可是技术管理者不愿意不说，不愿意承担责任；
- 5、对工作的判断二元化，非黑即白，不能灵活处理工作相关问题；
- 6、不能有效分派工作、领导团队，不善于使用管理工具与方法；

这些问题让走上管理工作岗位的技术人员疲惫不堪，企业也没有达到预期目标，上下级都很困惑和苦恼。

本课程从实践案例出发，系统阐释了从技术人员转变为对全流程负责的管理人员过程中要实现哪些蜕变、要掌握哪些管理技能、如何培养自己的领导力等基本要求，让技术管理者打下坚实基础并爆发管理潜能。

## 【课程收益】

1. 实现技术人员走向管理岗位的角色转变；
2. 明确管理岗位的基本职责要求；
3. 掌握走上管理工作岗位后需要掌握的四个核心管理技能（目标与计划、组织与协调工作、控制与纠正、领导与激励）；
4. 掌握与上级、下级、平级沟通技巧。

## 【课程对象】

公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、管理岗位的技术员等

## 【课程时长】

1-2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一单元：从技术走向管理的要点

1. 技术人员走向管理者的背景
2. 提问：从技术走向管理最大的困惑是什么？
3. 转型中常见的困惑
4. 管理者与技术人员特质区别

### 第二单元：管理的本质

- 1、管理的基本含义；
  - (1) 人
  - (2) 事
  - (3) 目标

### 研讨案例：学无所用

- 2、管理只对绩效负责；

#### 研讨案例：自认有功

- 3、管理是一种分配；
- (1) 责任管理
- (2) 权利管理

#### 研讨案例：责任能否传递

- 4、管理要为经营服务；
- (1) 经营是选择做正确的事
- 5、管理的目的

#### 研讨案例：开会表决

- 6、管理的内涵；
- 7、管理的两个维度；
- 8、管理：标准、结果；理人：辅导、激励。

#### 第三单元：管理走进新时代

- 1、从工业时代管理到互联网时代管理；
- 2、后BAT，TMD时代对管理的挑战；
- 3、管理逻辑：法在前，情在后；

#### 研讨案例：该不该罚

- 4、员工工作准备度；
- (1) 意愿准备度
- (2) 能力准备度

#### 研讨案例：自愿与不自愿

- 5、情境管理的干预方式；
- (1) 推销
- (2) 授权
- (3) 告知
- (4) 参与

#### 研讨案例：如何管理孙悟空

- 6、新时代管理者角色认知误区；
- (1) 民意代表
- (2) 借位管理
- (3) 错位管理
- 7、新时代管理者角色定位；
- (1) 指南针
- (2) 镜子

(3) 引导者

研讨案例：是否重新评审

8、新时代管理者在企业中的责任；

(1) 对上级

(2) 对下级

(3) 对平级

研讨案例：不涨工资就走人

9、三脑原理对管理的启发；

(1) 安全脑

(2) 情绪脑

(3) 视觉脑

讲授案例：领导训话的表现

**第四单元：管理者沟通管理**

1、管理沟通的内涵；

2、管理沟通三要素；

3、倾听的层次：

(1) 下载

(2) 事实

(3) 同理

(4) 生成

研讨案例：固执己见的老赵

4、管理者倾听的两大工具；

研讨案例：下属谈单归来、下属谈单失败

5、管理者沟通的正向反馈；

(1) 正向反馈原则

6、管理者沟通的负向反馈；

(1) 正向反馈原则

研讨案例：易贴难撕的标签

7、理性思考+感性表达；

8、管理沟通的十二字箴言；

(1) 想什么

(2) 要什么

(3) 给什么

(4) 做什么

## 9、DISC12种组合性格的沟通方式

视频案例：DISC的四种沟通表现

### A、如何与不同性格类型的上司有效沟通

情境训练：如何向上申请资源？

如何做好工作汇报？

(1) 与D型上司的沟通方式

(2) 与I型上司的沟通方式

(3) 与S型上司的沟通方式

(4) 与C型上司的沟通方式

### B、如何与不同性格类型的同事和谐相处

情境训练：如何做好工作中的协调与衔接？

(1) 与D型同事的相处方式

(2) 与I型同事的相处方式

(3) 与S型同事的相处方式

(4) 与C型同事的相处方式

### C、如何与不同性格类型的下属有效沟通

情境训练：如何向下布置工作？

如何做好过程管控？

(1) 与D型下属的沟通技巧

(2) 与I型下属的沟通技巧

(3) 与S型下属的沟通技巧

(4) 与C型下属的沟通技巧

## 第五单元：目标管理

### 1、何为目标管理

(1) 科学

(2) 目标

(3) 人本

(4) 问题

### 2、目标管理的作用；

视频案例：有了目标就有了一切

### 2、目标管理的过程；

研讨案例：团队目标设定步骤

### 3、目标管理的类型；

(1) 战略目标

(2) 绩效目标

(3) 执行目标

4、目标管理的五要素；

5、目标管理的 SMART 原则；

(1) 明确具体

(2) 可以衡量

(3) 可以实现

(4) 相关联的

(5) 时间限制

练习：设定你的 SMART 原则的目标

6、目标管理的五步流程；

7、目标分解的原则及形式；

(1) 管理层级纵向分解

(2) 职能部门横向分解

练习：目标分解