

技术人才走向管理

课程背景：

技术人才走向管理的过程中困难重重，尤其是角色认知上的误差，导致了在转型期间遇到各种挑战，管理者担负着企业承上启下、承点启面和承前启后的重任，同时也承受着来自上级、下级、同级以及外部客户等多方面的压力，所以对于企业中层干部综合管理技能的提升要求也越来越高。在市场竞争日益白热化以及企业在不断寻求变革发展的背景下，企业中层干部对自我角色的准确认知与定位，以及自我综合管理技能水平的高低都直接影响着企业发展的速度与格局，所以提升企业中层干部的角色认知能力和综合管理技能水平显得尤为重要！

本课程是专门为企业中层干部综合管理技能提升与发展的需要量身定制的技能训练提升课程，通过运用大量的案例分析与讲解，帮助中层干部拓宽视野、强化管理意识、转变思维模式；通过企业经营中的一些实际情境模拟的设计，提升中层干部对技能的实际掌握，强化培训效果的转化与应用；而针对企业新生代员工越来越多的参与到关键工作中来，他们带着不同的思维方式、不同的工作习惯，如何有效的保证管理技能的真实落地就变得异常重要，本课程借助 DISC 理论为基础，通过测评了解自我管理风格，同时差异化的去沟通、影响、授权、激励等真实有效的保证管理动作落地。并通过中层干部管理技能的提升，带动部门业绩的提升，最终达到企业整体业绩增长的目标。

课程收益：

- 1、加强技术管理者的管理意识和对自我角色的认知，转换工作思维模式；
- 2、加强技术管理者领导艺术的培养，通过自身职业素养和领导力的提升，增强其领导魅力，掌握有效领导与管理的方式方法；
- 3、帮助管理者掌握识人用人技术；
- 4、掌握高效团队的组建方法；
- 5、掌握激励员工的有效方法；
- 6、理解员工差异，掌握科学的差异化管理办法；
- 7、全面使用 DISC 管理工具，有效管理员工。

授课方式：

本课程除了主题讲授与案例分享外，还结合讨论互动、视频教学、情境模拟、角

角色扮演和现场演练指导等多种教学方法的综合运用，以保证学员的吸收和效果的掌握。

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD
游戏体验—Game 情景模拟—Test 视频资料—Video 教练提问—
Question

课程特色：

- 1、案例丰富，通过案例研讨与分享，引导学员主动思维，帮助学员自我探索与提升。
- 2、气氛活跃，通过课堂提问、小组讨论、情境模拟、现场训练等多种互动方式，加深学员对知识的理解，强化学员对实操技能的掌握，突出课程的趣味性和实用性。
- 3、分组竞赛，通过小组之间的竞争，增强学员的协作意识和团队精神，提升学员的沟通技能。
- 4、现场测评，拿到自我的测评数据，了解自我，分析自我领导风格。

【课程大纲】：

第一章 技术管理者的自我认知

一、管理者现状调查与分析

二、企业不同发展阶段的痛点难点

- 五大阶段
- 对应的用人策略
- 中国企业管理者的管理思维盲区
- 企业面临的三大挑战：经济变革、技术变革、人才变革
- 不同的业务策略，对应的管理和人才策略
- 管理者的自我提升意识

三、管理者在企业中的位置

- 承上启下
- 承前启后
- 承点起面

四、管理者的定位

- 拉姆查兰领导力体系

管理价值理念

核心精力分配

领导技能

- 领导力的四个阶段

五、管理者的基本职责

- 目标与计划
- 辅导与激励
- 沟通与授权
- 考核与评估

六、管理者的思维逻辑

- 目标
- 人才
- 流程
- 文化

互动游戏：数秒击掌（理解管理最大的价值在于激发员工的潜力，不要给自己设限）

第二章 技术管理者的角色认知与定位

一、作为下属的管理者角色认知

- 案例分析：管理者角色错位的四个表现

民意代表

同情者

位置错位

我只代表个人意见

- 管理者的四项基本原则

- 管理者的角色定位

职务代理人

执行者

问题解决者

- 如何做好上司的辅助者

二、作为同级的管理者角色认知

- 案例分析：管理者角色错位的表现

- 管理者的角色定位

同事的供应商——内部客户

客户的朋友与顾问

跳出本位看问题

- 内部客户的原则与要点
- 如何做好同级的协调者
 - 大局心
 - 双赢心
 - 同理心
 - 责任心

三、作为上司的管理者角色认知

- 案例分析：管理者的角色错位表现
- 管理者的角色定位
 - 领导者
 - 规划者
 - 教练
 - 绩效伙伴
 - 责任承担者
 - 监督者
- 如何做好下属的教练
- 情境练习

四、管理者的角色转变

游戏：撕纸游戏（通过游戏了解到日常管理中，对目标、跟踪、双向沟通的重要性，如没有有效的理解目标，有效沟通，事倍功半。带领团队最大的价值在于把事情做对）

第三章 技术管理者的识人用人技术

现场十分钟测评，拿到每个管理者的自我 **DISC** 数据。

一、管理者性格认知与解析

- 管理风格代表团队风格
- 管理者文化就是团队文化
- 组织效能提升的四大因素

二、管理者的领导风格

- 有效认知差异：视角、观念、性格、看法、习惯等差异
- 典型人物典型特征

互动游戏：图片引导、双手合十、找自己的主视眼（理解每个人的差异）

三、四种性格领导力

- 高支配（D）型领导力
- 高影响（I）型领导力
- 高稳定（S）型领导力
- 高遵从（C）型领导力

案例：乔布斯、马云、李彦宏、马化腾等典型人物的行为领导力解密，推导同事的行为风格

互动方式：视频

四、四种性格特征的领导力优劣势分析

- D（力量）型领导者的优劣势分析、盲点规避
- I（活泼）型领导者的优劣势分析、盲点规避
- S（和平）型领导者的优劣势分析、盲点规避
- C（完美）型领导者的优劣势分析、盲点规避

五、不同性格下属的识别技术

六、如何根据不同下属去布置工作

工作布置四步骤

- 交代任务背景
- 任务转化目标
- 区别等级交付
- 提出能力要求

七、如何根据不同下属进行监督和辅导

八、如何根据下属特点选择辅导方法

- 针对不同性格下属的辅导方法
- 针对不同意愿与能力下属的辅导方法

九、如何根据不同下属特点授权激励

十、如何有效的与四种性格员工进行沟通

- 结论先行、结果导向
- 营造氛围，积极认可
- 真诚相待，给予关怀
- 逻辑鲜明，流程制度

第四章 技术管理者的高效团队建设

一、掌握团队成长的规律

二、增强团队的凝聚力

- 团队精神的最高境界是凝聚力
- 团队精神的基础是尊重
- 团队精神的体现：全局意识、服务意识、协作意识
- 团队精神的核心是协作
- 团队协作才能实现共赢
- 共赢是团队成员之间的互赖与互惠
- 信任是团队协作的基础
- 共赢是团队目标的基础
- 合作共赢让职业价值最大化
- 共赢是人际关系的最高境界

三、提升团队的协作能力

- 营造团队协作的氛围
- 团队目标的统一作用
- 团队领导的授权艺术
- 提升团队的责任意识
- 团队制度的规范作用
- 有效的团队激励政策

第五章 管理者的高效沟通技术

一、高效沟通的核心技巧

- 有效的表达技巧
- 积极倾听的技巧
- 有效反馈的技巧

二、不同层级人员的沟通

案例研究：如何有效说服自己的上级？

A、与上级沟通的要领

- 汇报的要领
- 请示的要领
- 接受指示的要领
- 如何做好与上级的协调？

B、与下属沟通技巧

- 认同原则
- 赞赏原则
- 批评原则
- 如何批评犯错的下属？
- 如何协调好下属的工作？

C、平级沟通\跨部门沟通技巧

跨部门沟通三原则

- 主动——跨部门沟通的第一要义
- 有效沟通的原则：信任、平等、互利
- 沟通与协作的五大思维

高效沟通六部曲

- 耐心倾听、认真观察
- 表示理解及共赢意识
- 分析原因、分析对方深层需求、思考行动方案
- 提出双赢合作方案
- 获得认同立即执行
- 跟进实施、监督检查

第六章 课程回顾与总结