

从技术走向管理

【课程背景】

中国企业 95%以上的研发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，很多刚刚走上管理岗位的研发人员角色不能转换，过度关注技术细节；认真帮助下属可是他们并不买账；凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；希望下属多提意见，可是他们却什么都不说，不愿意承担责任；上司让制定工作计划，可却无从下手；不知道如何分派工作，如何领导团队，更不知道如何确保你的团队不出差错……致使疲惫不堪却还不能有效达到整体目标。

从一名只对技术负责的技术人员转变为对全流程负责的项目经理和对某一专业领域负责的部门经理或者项目经理，在这个转变的过程中，技术人员要实现哪些蜕变、要掌握哪些管理技能、如何培养自己的领导力等是本课程重点探讨的内容。

【培训收益】

- 1、分享研发管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清走向管理的困惑
- 2、总结和分析技术人员从技术走向管理过程中常见的问题
- 3、掌握实现从技术走向管理的过程中要实现的几个转变
- 4、解从技术走向管理的五个好习惯（结果导向、综观全局、聚焦重点、发挥优势、集思广益）
- 5、掌握与领导沟通的方法技巧
- 6、掌握走上管理工作岗位后需要掌握的四个核心管理技能
- 7、了解成功实现从技术走向管理转变的几个关键要素
- 8、分享研发管理的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

【课程对象】

研发经理、研发项目经理、技术经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、走向管理岗位的技术人员等

【课程时长】2天*6小时

【课程大纲】

一、研发管理的全局之路

1. 为什么要从技术走向管理（背景、原因）
2. 研发人员有哪些特点
3. 管理人员应梳理研发系统的职业发展通道
4. 如何识别研发人员？胜任力素质模型的创建
5. 作为技术管理者，“既要低头拉车，又要抬头看路”，路在何方？
6. 讨论：技术走向管理的烦恼

二、角色转换及必备的五个好习惯

1. 技术管理者的角色与核心工作
2. 确定游戏规则的方法：
3. 创建团队文化
4. 习惯之一：成果导向
5. 习惯之二：综观全局
6. 习惯之三：聚焦重点
7. 习惯之四：发挥优势
8. 习惯之五：集思广益

三、研发管理者的沟通管理

1. 与领导沟通的重要性
2. 领导的沟通类型
3. 与领导沟通的要点
4. 高层领导喜欢的沟通方式

5. 与领导沟通的方式、方法与技巧
6. 向领导汇报方式和工具
7. 高层管理者对研发的沟通信息需求介绍和模板演示
8. 要想成功从技术走向管理首先做个成功的下属
9. 如何做个成功的下属
10. 和下属沟通的方法
11. 沟通时应注意哪些？形式有哪些？
12. 研发沟通管理的内容
13. 沟通的目的与功能
14. 沟通的种类与方式
15. 面对面沟通避免的小动作
16. 沟通案例介绍

四、四个核心管理技能之一：目标与计划

1. 目标对我们的影响
2. 个人目标和团队目标的关系
3. 如何根据公司的战略要求制定研发部门和研发项目的目标
4. 研发部门和项目的目标如何分解到个人
5. 项目目标之：《项目任务书》
6. 如何帮助下属制定工作目标
7. 目标的制定与下达
8. 研发工作计划的 PDCA 循环
9. 产品平台规划、产品路标规划和产品计划、版本计划、特性计划之间的关系
10. 研发流程与计划的关系
11. 研发项目计划制定的流程
12. PERT、关键路径和 GANNT
13. 研发计划与资源计划的管理

14. 资源计划指导书举例
15. 资源实施对开发进度的影响

五、 四个核心管理技能之二： 组织与分派工作

1. 常见研发组织形式及优缺点
2. 如何对研发工作进行分解
3. 给研发人员分派工作的原则
4. 给研发人员分派工作的步骤
5. 给研发人员分派工作中容易出现的问题
6. 如何给其它部门分派研发工作
7. 研发执行力缺失的原因分析
8. 研发管理人员在分派工作中容易存在的问题、原因和克服
9. 给研发技术人员创造愿景、描绘愿景，尤其是关于项目与团队前途
10. 目标共享与任务分配)
11. 案例研讨 1：
12. 案例研讨 2：

六、 四个核心管理技能之三： 控制与纠偏

1. 研发工作为什么难以控制
2. 研发工作的问题管理与风险管理
3. 研发工作追踪的步骤
4. 研发工作控制方法
5. 研发工作如何度量、量化管理
6. 关于控制的误区
7. 关于执行力

七、 四个核心管理技能之四： 领导与激励

1. 研发领导权威力的来源
2. 研发领导如何发展个人魅力
3. 如何针对不同环境和不同的研发人员进行情景领导
4. 讨论：如何增进研发团队的凝聚力和士气
5. 研发领导如何授权
6. 研发领导如何辅导下属和培养接班人
7. 研发人员的考核与激励
8. 研发技术型人才的非物质激励与物质激励方法
9. 演练与讨论

八、 成功实现从技术走向管理转变的关键

1. 成功的实现角色换位
2. 管理技能的培养
3. 个人修炼（习惯、领导力、沟通能力）
4. 组织的融合和团队的打造
5. 研发管理者应具备的特征

【备注】

以上为标准版课纲，具体需要根据企业实际情况定制