**从技术走向管理-研发经理的领导力与执行力**

**【课程对象】**企业高层、技术及研发部门经理、主管、以及其他由技术岗位向管理岗位转型的员工。

**【课长时间】**2天

**【课程费用】**4200元/人（含授课、教材、午餐、茶点和税费）

**【时间地点】**

（江苏昆山）2020年5月25-26日

**【咨询热线】晓梅021-58357677 手机：15801848613 QQ：170408415**

**【电子邮箱】**[**170408415@qq.com**](mailto:170408415@qq.com)

**【培训收益】**

让有技术背景和专业背景的管理者，找到一面检视管理思路和行为习惯盲点的镜子，认识到技术人员（专业人员）和管理者的不同之处，建立全新的管理思维，帮助他们完成心态和角色转换。

另一方面，所以学员能够有机会学习掌握员工准备度、管理者准备度、领导风格等相当实用的管理工具，为行为模式的转换打下坚实的基础。

**【学习方式】**

理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

**【学习时间】**2天

**【课程大纲】**

**第一讲 转型策略1：角色转变-从技术转变为管理（角色定位）**

一、技术转化为管理的六大障碍

1.怎样从自己承担责任转型为赋予员工职责

2.如何从埋头苦干转型为动员他人实现自己的想法；

3.怎样从左脑思考转型为全脑思考？

4.怎样做到限制自己帮员工负责任

5.如何摆脱“解决问题”的角色定位

6.怎样学会激励

二、技术与管理的本质区别：做、管、教

三、从技术走向管理必备的好习惯

1.成果导向

2.综观全局

3.聚焦重点

4.发挥优势

5.集思广益

四、转型后面临的的四大核心任务

【管理工具】技术与管理的素质模型

**第二讲 转型策略2：转移“工作责任的归属权”（绩效管理）**

一、管理者必须具备一种核心能力——影响力

二、如何使用提升影响力的工具——绩效管理

三、与下属建立绩效伙伴关系

【案例分析】：这位主管为什么没有转移“工作责任的归属权”

四、非量化岗位的绩效管理特点

五、如何考核不同类型的下属

六、管理性格特征不同的下属

**第三讲 转型策略3：从为自己设定目标到为团队设定目标（目标与计划管理）**

一、什么是目标管理

1. 管理的白金法则

2. 技术下属制定目标的特点

3. 制定目标的五项原则

二、目标设定的方法

1.历史数据推演法

2.行业标杆借鉴法

3.客户需求导向法

4.内部团队PK法

三、目标的层级（级别）

1.只有目标分级才有利于授权

2.公司级目标

3.部门级目标

4.岗位级目标

四、目标分解技术：定量目标与定性目标

五、如何将目标转化为工作计划

1.PDCA闭环管理

2.5W2H任务分解

3.如何展开WBS与Gantt Chart

【现场演练】指标设定与目标分解

【现场演练】工作计划与任务分解

**第四讲 转型策略4：研发部门如何进行有效的组织及派工（组织与派工）**

一、研发执行力缺失的原因分析

二、常见研发组织形式及优缺点

三、如何对研发工作进行分解

四、给研发人员分派工作的原则

五、给研发人员分派工作的步骤

六、给研发人员分派工作中容易出现的问题

【案例分析】一个人承担多个项目遇到资源冲突怎么办

【案例分析】两个领导意见不一致，怎么办？

**第五讲 转型策略5：将技术下属转变为追随者（过程控制与纠偏）**

一、研发工作为什么难以控制

二、研发工作的问题管理与风险管理

三、研发工作追踪的步骤

四、研发工作控制的六大方法：

1. 会议

2. 报告

3. 复盘与审计

4. 目标任务书

5. 目视化预警

6. 经验总结与分享

**第六讲 转型策略6：先了解别人再让别人了解自己（人际与沟通技巧）**

一、 主管沟通的两个“70%”的难题

【小实验】沟通障碍

二、 主管的沟通能力

三、 四种沟通模型

* 沟通漏斗
* 沟通金三角模型
* 沟通的冰山模式
* 7-38-55经典沟通公式

四、 有效沟通原则

* 管理的沟通修炼之一：先诊断后开方
* 管理的沟通修炼之二：同理心沟通
* 管理的沟通修炼之三：知彼解己

五、正确处理上下级、同级的关系

六、将下属转变成“追随者”：多用软权力，少用硬权力

七、满足技术高手下属的心理需求

【案例分析】：马斯洛的需求层次论

八、团队冲突管理

**第七讲 转型策略7：关注每一个员工的准备度状态（员工激励）**

一、【案例分析】

二、技术下属工作准备度的四种状态

1.没能力没意愿下属的特征

2.没能力有意愿下属的特征

3.有能力没意愿下属的特征

4.有能力有意愿下属的特征

三、如何使用正激励与负激励

四、技术型员工常用8大激励技巧

【案例分析】视频观看与讨论

**第八讲 转型策略8：改变你的领导风格（管理风格）**

一、什么是工作行为？

二、什么是关系行为？

三、技术高手主管怎样运用四种领导风格

1. 告知式领导风格

2. 推销式领导风格

3. 参与式领导风格

4. 授权式领导风格

四、如何利用与创造管理情景：情景式领导

五、准确判断下属的工作准备度水平

1. 怎样理解能力？

2. 怎样理解意愿？

3. 能力与意愿的相互影响与转化

**第九讲 转型策略9：提升追随者准备度水平的策略（员工辅导）**

一、评估技术主管领导力的六个重要诊断问题

1.员工是否知道他的岗位职责以及对他的工作要求

2.员工是否具有良好的工作环境（设施、模式）

3.员工是否在做他最擅长做的事

4.员工是否得到了你的肯定和鼓励

5.员工是否感觉到被关心

6.员工是否感觉到有职业成长空间

二、如何使用GROW工具辅导发展员工

三、员工在岗培训技术：OJT四阶段训练法

四、备受技术型员工欢迎的行动学习法（Action Learning）

**第十讲 转型策略 10：掌握授权技巧**

一、什么是授权

二、授权的原则

三、影响授权的权变因素

四、授权的类型及步骤

五、授权前的必要准备

六、授权的五个等级

**【讲师介绍】**

何晓刚 博士

北大纵横管理咨询集团 咨询顾问

上海企汉管理咨询 高级培训师

知名战略绩效与运营管理专家

法国尼斯大学 管理学博士

上海大学 工商管理硕士

上海交通大学 南京大学 上海大学 南京农业大学等特聘讲师

何老师曾服务于台湾知名电子企业、半导体企业、美资企业及民营企业， 担任中高级管理职务，具有超过10年的企业实际工作经验以及10年的咨询培训经验，国内实战派咨询讲师之一，为国内数百家企业提供过咨询及培训服务，包括战略管理、组织及薪酬绩效管理、生产运营管理等咨询服务以及执行力、团队建设、目标管理、沟通激励等培训服务。

何老师长期专注于国内电子行业、机械行业、地产行业、酒水行业以及食品行业的研究及咨询服务，采用 **“教练式”** 咨询及**“行动学习”**模式帮助企业快速诊断问题、设定目标、设计方案、行为指导，通过**“战略+战术+战斗”**三层面的系统规划及实施，在较短时间内帮助企业提升**经营绩效**这一终极目标，经过十余年的探索与时间，何老师的***“两个模式+三个层面+一个目标”***已经在多家企业予以成功实践，并取得优异成效，深受客户好评。

**【部分咨询及辅导企业名录】**

1. 海尔洗衣机 精益生产及效率提升项目
2. 中国神华集团 精细化管理及现场效率提升项目
3. 中联重科常德工厂 现场5S目视化改善项目
4. 中船重工江淮重工 精益生产、流程再造BPR项目
5. 上海造船厂 生产现场5S精益改善项目
6. 上海堂福电子 现场精益5S改善项目
7. 上海清河机械 精益生产及效率提升项目
8. 上海禹辉转印 精益生产及人才培养项目
9. 上海瑞纳斯装饰 流程再造BPR项目
10. 三辉麦丰食品 精益生产及效率提升项目
11. 四川米老头食品 精益生产转型及组织优化项目
12. 连云港大禹食品 精益生产及效率提升项目
13. 重庆渝青机械 精益生产及效率提升项目
14. 重庆美心集团 精益生产与薪酬绩效项目
15. 埃派克森微电子 精益供应链管理项目
16. 浙江东菱电机 精益生产及效率提升项目
17. 浙江双菱集团 精益生产及效率提升项目
18. 阳光100置业集团阿米巴经营模式设计与实施
19. 中房地产林州公司 流程、薪酬绩效体系设计
20. 林州红旗渠酒店 流程、薪酬绩效体系设计
21. 武汉纽宾凯酒店管理 商业模式设计
22. 上海证大置业 战略规划
23. 浙江星星家电 小微经营体模式设计与实施
24. 伊美娜美容连锁 小微经营体与股权激励项目
25. 中国体育彩票中心 战略理清、组织及岗位设计
26. 连云港港口集团 战略理清、组织及岗位设计
27. 宁波赛尔富电子 战略规划、薪酬绩效、文化
28. 宁波晶圆贸易 战略梳理及人力资源体系建设
29. 杭州聚光股份 战略规划及事业部机制设计
30. 江苏新联瑞特电子 战略、组织及绩效体系设计
31. 江苏东光微电子 战略、组织及薪酬体系设计
32. 陕西华澳利康生物 战略规划及集团管控体系设计
33. 河北避暑山庄集团 战略规划及营销突破项目
34. 河南安阳锻压设备 战略梳理、精益流程优化