**从技术走向管理**

1. 上课时间 

2021年6月24-25日深圳

1. 课程背景 

根据我们多年从事研发管理咨询的经验发现中国企业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，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。

从技术到管理，不仅仅是职位的转换，更是一场从灵魂深处爆发的革命。从技术到管理，需要将自己从原有的思维定式中解放出来，实现从任职角色到思维方式再到工作方法的彻底转变。从技术到管理，是从绝对到相对，从理想到现实的转变；也是从专家到全能，从卓而不群到和谐发展的转变。从技术到管理，我们的人生将从此掀开崭新的一页。

本课程是从技术到管理的经理人成长的路线图，将帮助经理人快速有效的提升管理技能和领导力，使个人和团队的绩效都得以显著提升，为企业创造更大价值，并形成自己独特的管理风格。

1. 培训对象 

本课程适合于研发的各级管理者尤其是跑步上岗的管理者，包括但不限于：研发主管、研发经理、产品经理、项目经理/主管、资源池后备干部、人力资源总监/经理等。对于其他部门的新任管理者也同样适用。

1. 课程收益 

从技术到管理常见困惑：

1. 如何完成从技术到管理的角色转变？
2. 面对繁重的工作任务，千头万绪，如何理清工作思路？抓住工作重点？明确工作目标？
3. 技术骨干（老员工）有时既要投入现有项目的开发，又要去处理以前他开发的产品维护，分身乏术，怎么办？
4. 对资历比自己老、技术强、性格倔强且对自己不服气的员工，如何有效管理？
5. 部分下属工作积极性不高，没有压力，如何传递压力给下属？如何激励下属？
6. 想从严要求下属，又担心下属反感，有什么办法既让下属好接受又能对下属提出严格要求？
7. 每到绩效考核都犯愁，打C貌似很难，如何在绩效考核合理评价下属的工作，使下属心服口服？
8. 工作思路和上级领导有分歧，如何与领导沟通，达成一致？
9. 人手严重短缺，工作中困难重重，如何与上级领导沟通，争取资源支持？
10. 跨部门沟通困难重重？和相关部门总是有冲突，如何沟通达成一致？

……

1. 培训费用 

**3980/人，6600/2人**（费用含：学习费、午餐、证书、教材、茶点）

1. 详细课程大纲 
2. **案例分析**
3. **从技术走向管理的角色定位和角色转换**

讨论：技术走向管理的烦恼

1. **从技术走向管理的角色定位和角色转换**
2. 为什么要从技术走向管理（背景、原因）
3. 技术人员的角色定位和素质模型
4. 管理人员的角色定位和素质模型

* 企业价值链分析、研发在企业价值链中的位置
* 研发管理体系的10大构成要素
* 研发管理的分类（预研、技术开发、产品开发的不同）
* 有哪些技术管理职位

1. 技术型管理者的角色与核心工作（技术管理者的不是说不要技术，而是层次越高的技术管理者，越需要技术广度、技术敏锐度与市场敏锐度，而且更需要沟通、管理与领导技能）
2. 技术人员与管理人员的特质
3. 研发人员的特点
4. 角色转换过程中常见的问题分析

* 自己解决问题到推动他人解决问题
* 刚性和弹性的掌握
* 从管事到管人与事的转变；
* 从发现问题到推动解决问题的转变；
* 从好人到灰人的转变；
* 从标准化到合理化的转变；
* 从外方内方到外圆内方的转变；
* 从自己做事到让别人做事的转变
* 从追求个人成就感到追求团队成就感的转变
* 从追求真理到把握灰度的转变

1. 角色转换的成长之路（角色、态度、知识、技能）
2. 演练与问题讨论

**三、 从技术走向管理必备的好习惯（3.5）**

1. 习惯的价值与培养
2. 习惯与原则
3. 习惯之一：成果导向

* 过程和结果的关系
* 不同研发职位应完成的结果
* 追求过程的快乐还是成果的快乐
* 成果导向对研发管理者的要求
* 研讨：研发管理者在具体工作中怎么做才算是成果导向？
* 点评：研发整体资源管理方法论（保证研发资源整体投入产出比）

1. 习惯之二：综观全局

* 对研发各级管理者来说全局在哪里？
* 综观全局的要求（理解自己在研发价值链中的位置和贡献）
* 建立研发技术团队的创造性与规范性相结合的文化
* 研发工作的特殊性决定了创造性和规范性的冲突
* 解决这个冲突的思路
* 团队游戏规则的建立
* 案例研讨：管理者在何种情况下可以破例？
* 案例研讨：研发团队提倡什么，反对什么？
* 案例研讨：游戏规则建立中的赏罚基本原则是什么？
* 研发型团队创造性文化的建立（鼓励创新，鼓励犯错误，鼓励创造性）
* 研发型团队规范性文化的建立（规范性、纪律性、过程标准性、可制造性、可服务性、保密性等）
* 国内外优秀技术型企业的文化解剖与比较分析

1. 习惯之三：聚焦重点

* 研发管理人员忙碌却无成效的原因剖析
* 研发管理人员的工作分类（四个象限）和时间管理
* 问题解答：谁都知道应当按四个象限安排工作顺序可为什么我们总安排不好？
* 讨论：对研发管理者来说到底什么是重要的工作？领导交代的工作到底属于哪个象限？
* 案例：李经理的工作如何聚焦重点

1. 习惯之四：发挥优势

* 不同的研发人员有什么优势
* 是发挥优势还是克服弱点
* 发挥优势要求我们做到什么
* 采用什么方法才能发挥不同研发人员的优势

1. 习惯之五：集思广益

* 小游戏
* 怎样才能使研发团队绩效最大化
* 研发团队合作的5种方式
* 因为差异（四个层次）所以要集思广益
* 差异会导致冲突吗？差异与冲突的关系
* 研发冲突的原因
* 为什么研发人员与测试人员、QA会有冲突
* 冲突的破坏性和建设性
* 冲突的状况与组织绩效
* 看录象中的冲突进行讨论（项目经理、QA、下属的关系）
* 集思广益经常使用的方法论（脑力激荡法、德尔菲）

**四、研发管理者如何与领导沟通（1.5）**

1. 研发管理者自己沟通能力不强而领导又不懂技术怎么办？
2. 为什么研发工作自己觉得开展的很好却得不到老板或领导的认可？
3. 与领导沟通的重要性
4. 无数“革命先烈”的教训分享
5. 领导的沟通类型
6. 领导的沟通类型对沟通的影响
7. 与领导沟通的难题（尤其是没有技术背景的领导）
8. 与领导沟通的要点
9. 高层领导喜欢的沟通方式
10. 与领导沟通的方式、方法与技巧
11. 与领导沟通谨慎换位思考
12. 向领导汇报方式和工具
13. 汇报会上领导常问的问题分类
14. 为什么领导在会上总是不断追着问？
15. 高层管理者对研发的沟通信息需求（开发状况、资源状况、管理优化状况）详细介绍和模板演示
16. 分辨领导的真正需求
17. 要想成功从技术走向管理首先做个成功的下属
18. 如何做个成功的下属
19. 研讨：学习本单元的体会列出以后改进的三个要点

**五、从技术走向管理的四个核心管理技能之一：目标与计划（1.0）**

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. 如何帮助下属制定工作目标
6. 目标的制定与下达（SMART化、愿景化、共享化、承诺化（PBC））
7. 研发项目的目标为什么不容易SMART
8. 为什么培训了很多次SMART研发项目目标还是做不到SMART
9. 研发工作计划的PDCA循环
10. 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
11. 研发流程与计划的关系
12. 研发项目计划制定的流程
13. PERT、关键路径和GANNT
14. 为什么研发项目计划不用PERT图
15. 产品开发计划如何分成四级（这四级计划的责任主体和制定时间点）
16. 研发计划与资源计划的管理
17. 资源计划指导书举例
18. 资源实施对开发进度的影响
19. 演练：每个小组制定一个半年计划，发表！

**六、从技术走向管理的四个核心管理技能之二：组织与分派工作（2.0）**

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. 研发沟通管理的内容
7. 沟通的目的与功能
8. 沟通的种类与方式
9. 有效沟通的障碍/约哈里窗
10. 面对面沟通避免的小动作
11. 如何给其它部门分派研发工作
12. 研发执行力缺失的原因分析
13. 研发管理人员在分派工作中容易存在的问题、原因和克服
14. 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
15. 目标共享与任务分配（目标的共享化、目标的承诺化、目标的系统化、任务分配的原则、分配时的抗拒处理、分配时的控制紧度、分配后的跟踪与控制、结果反馈）
16. 给研发技术人员空间（猴子管理、授权的五个原则、共享与参与管理）
17. 活动演练 30 分钟：扑克游戏——上中下三层互动（体验：管理对人与对事，三层角色定位，目标下达，控制与跟踪，愿景与目标共享，结果反馈等）
18. 案例研讨：研发技术型团队的成员常被迫承担紧急的项目周期，该如何处理？
19. 案例研讨：给予研发技术人员的空间到底多大，犯什么样的错误可以接受？
20. 案例研讨：任务下达后完成得不好但因为是碰到困难又怎么处理？
21. 案例研讨：一个人承担多个项目遇到资源冲突怎么办
22. 案例研讨：两个领导意见不一致，怎么办？

**七、从技术走向管理的四个核心管理技能之三：控制与纠偏（1.5）**

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. 研发工作控制方法之一：会议（具体操作与模板）
5. 研发工作控制方法之二：报告机制（具体操作与模板）
6. 研发工作控制方法之三：审计（具体操作与模板）
7. 研发工作控制方法之四：合同书与任务书（具体操作与模板）
8. 研发工作控制方法之五：预警系统（具体操作与模板）
9. 研发工作控制方法之六：经验教训总结（具体操作与模板）
10. 研发工作控制方法之七：测评（具体操作与模板）
11. 研发工作控制方法之八：非正规控制（具体操作与模板）
12. 研发工作如何度量、量化管理（有哪些量化指标、PCB）
13. 研发部门中的“因人而异”的管理方法

* 白金法则
* 如何管理你团队性格特征不同的下属
* 案例分析：如何考察与识别有管理潜力的技术型部属？
* 尊重研发技术人员个性的沟通模式与方法
* 如何揉合技术型团队？
* 案例研讨：如何管理技术型团队中的悍将、润滑油、老黄牛型的部属？

1. 研发财经与成本管理的最佳实践
2. 研发费用和成本的控制要点
3. 贯穿开发全流程的研发费用跟踪和控制要点
4. 研发费用管理的全流程
5. 设计成本的管理方法——目标成本法及应用
6. 产品生命周期成本的定义与沟通要素
7. 如何控制产品生命周期成本
8. 如何从财务和投资角度控制研发多项目资源
9. 关于控制的误区（用人不疑、甩手掌柜、与创新的矛盾）
10. 关于研发执行力

**八、从技术走向管理的四个核心管理技能之四：领导与激励（2.0）**

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（专题讲解）
8. 建立功能型团队与项目型团队面向结果的绩效考核办法

* 定性与定量考核法；
* 有效理解结果、过程、投入的考核之间的关系；
* 关键绩效指标考核法（KPI法）：模板、业界案例、练习
* 平衡计分卡考核法（BSC法）：模板、业界案例
* 个人业务承诺法（PBC法）：模板、业界案例、练习
* 考核流程与360度考核法：业界案例比较分析
* 末位淘汰法
* 各层次技术人员考核要求及关键内容
* 绩差人员以及绩优人员的绩效评价面谈方法
* 国内外优秀标杆企业案例与模板研讨

1. 研发技术型人才的培育与任职资格管理

* 研发技术型人才的素质模型与特点
* 培育部属（辅导的7步结构、研发技术人员积极意愿度的培育、能力度的培育、如何培养研发技术型新手、如何培养研发技术型骨干与高端人才）
* 任职资格管理（双阶梯职业通道模型、任职资格的目的与作用、任职资格的体系与标准、认证与成长职涯发展）
* 基于任职资格的研发技术型人员的培训实习体系
* 专业技术人才和专业技术管理人才（系统工程师、QA、项目经理等）的正式培养机制——资源池

1. 研发技术型人才的非物质激励与物质激励方法

* 研发技术型人才的需要
* 案例研讨：研发技术型人才受什么因素激励？
* 案例研讨：技术型团队的士气受哪些因素影响？
* 案例研讨：技术型团队的凝聚力受哪些因素影响？
* 管理者的红黑脸方法（勋章、鲜花、鼓励、期望、赞美；警告、批评、敲打、揉搓、杀鸡骇猴、痛骂等）
* 案例研讨：如何对技术型部属使用红脸？
* 案例研讨：如何对技术型部属使用黑脸？
* 案例研讨：能干的技术型部属犯了错误如何处理？
* 案例研讨：如何在能力比你强的技术型部属中树立你的威信？
* 研发技术型人员的物质型激励：金手铐、薪酬包组合、组合结构、薪酬分配、薪酬梯级、工资奖金比例
* 资力能力及报酬的关系、业界案例
* 技术人员离职的征兆管理以及如何留住有价值的知识型员工

1. 演练与讨论

**九、成功实现从技术走向管理转变的关键（0.5）**

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. 给刚走上管理岗位的技术人员推荐的书籍
6. 讲师介绍 

**秦磊：资深顾问，产品管理实战派专家，MBA，以“实战”著称的讲师**

* **专业背景：**

十多年产品开发管理实践，**在Samsung、中电集团、研祥等公司工作期间，从一线的研发工程师做起，做到项目经理、产品经理、研发总监、产品管理部总监等职位。**作为设计工程师，曾主导开发完成国内首款光纤速度传感设备，技术等级被国家鉴定为“填补国内空白”。**后来作为公司最年轻的产品经理，带领开发团队完成了国内首款医疗平板电脑、及车载平板电脑的开发与市场推广。其中码头车载专用平板电脑获得“2008年国际IDF设计金奖”。**

离开企业后专职从事产品研发领域的培训和咨询工作，**目前仍然在2家国内领军企业担任公司管理顾问**。在集成产品开发（IPD）、市场管理与产品规划（MM）、研发项目管理、产品经理的培养、矩阵式研发管理变革、E2E产品开发流程、PDT跨部门作运、项目经理魔鬼训练培养、矩阵研发绩效管理等方面，具有很强的管理经验，咨询客户和学员对其实用的案例教学模式十分受益。

* **业务擅长：**

1. 矩阵式研发管理变革，如何调整组织架构、职能再次分工、建立以研发项目为核心的流程型组织；研发项目管理的困难处理，项目经理的素质模型，产品开发过程中的各种问题处理（市场需求的分类及优先级排序、立项评审的关键要素、项目计划的可操作性、研发技术人员的绩效评估与激励、开发过程中的各种技术评审、产品的成本监控、多项目管理及优先级排序、项目的设计周期、小批量及转量产的关键控制）等。
2. 市场管理与产品规划管理，如何理解行业市场并进行市场细分，再到组合分析和产品线业务规划；需求的收集、验证、分解与分配，产品经理的培养，根据初步市场需求如何策划一款全新的产品，如何设计产品规划流程并做产品的路标规划，竞品解剖与分析。

* **培训经验：**

曾为通信、消费电子、软件及互联网、机械设备、能源、化工、汽车等行业的企业提供过超过300多场的内训，主要包括以下企业：

方太、中国电子科技集团、小米科技、华阳通用电子、西安诺瓦、研祥智能、浪潮、ATL（新能源科技）、深圳瑞凌、欧华电子、东方精工、南京埃斯顿、广州奥翼、山西四建、宁波嘉日、深圳穗彩、广州邦普、兴森快捷、太原伦嘉、深益科技、长城电源、力同科技、珠海爱普科斯、机灵电器、浩鑫众诚等国内优秀企业。

**报 名 回 执 表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **从技术走向管理高级实务培训** | | | | |
| **公司名称：** | | | **培训负责人： 联系方式：** | |
| **姓名** | **性别** | **部门/职位** | **Tel** | **Email** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **账 户 名： 深圳博闻通达企业管理咨询有限公司**  **开 户 行： 中国民生银行股份有限公司深圳坂田支行**  **账     号： 6980 12254** | | | | |