

从技术骨干到 优秀 管理者

王珏之 编著

专门为技术骨干量身定做的管理教科书
从技术走向管理的实战指南



科学出版社

从技术骨干到
优秀
管理者

王卫平 等著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书浅显易懂,深入浅出,表述清晰,是培养从技术骨干到管理者的优秀学习范本。它理清了学习者的困惑,分析和总结了从技术骨干走向管理者常见的问题以及需要实现的几个转变。告诉读者从技术骨干到管理者需要哪些好习惯,掌握走向管理岗位后所需要哪些核心技能,以及让读者清楚地了解从技术骨干向管理者成功转变的各种要素。本书共分六大模块,包括角色认知,从对事的管理到对人的管理,从一对一到一对多的管理,从团队建设到绩效考核,从物质激励到非物质激励,以及技术管理者的高效沟通。

图书在版编目(CIP)数据

从技术骨干到优秀管理者 / 王珺之编著. —北京:
科学出版社, 2011
ISBN 978-7-03-029854-6

I. ①从… II. ①王… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第260886号

策划编辑: 石胜利
责任编辑: 石胜利 陶丽荣/责任校对: 王万红
责任印制: 吕春珉/封面设计: 蒋宏工作室
版式设计: 书情文化

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年4月第 一 版 开本: B5 (720×1000)
2011年4月第一次印刷 印张: 14 1/2
印数: 1—4 500 字数: 154 000

定价: 28.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135517-8307 (SF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303



前 言

目前，我国企业 95% 的中层管理者都是从技术骨干提拔上来的，但有相当一部分从技术骨干提拔上来的新任管理者存在着诸多的困惑和问题。比如，对技术性工作始终有割舍不下的情结；对管理工作陌生，甚至在管理中无从下手；对于整理日常事务性工作不感兴趣，工作忙乱，每天总有做不完的事情；对下属总是放心不下，总想事事亲力亲为，生怕出一点差错；对同事无法坦诚相待；对上级忐忑不安，时刻毕恭毕敬，诚惶诚恐，怕领导对自己不满意等。总之，要想完成从技术骨干到优秀管理者的转型不仅仅需要能力上的进步，更需要换位思考以达到思想上的提升。

企业人力资源是企业发展的重要保证，技术骨干是企业中从事高技术、高技能、高管理的“三高”人员，是企业人力资源的重要组成部分。对企业的技术创新、市场开拓、质量提升和竞争力培育等方面起着决定性的作用。近年来，随着经济全球化进程的加快和市场经济的快速发展，我国众多大中型企业遇到产业发展的诸多瓶颈，必须进行战略转型，开拓新的发展领域。为确保企业持续发展，

技术骨干型人才纷纷向管理者转型。在一些高科技公司里，许多中高层管理人员都是由技术骨干提拔上来的。这些技术骨干在公司工作时间较长、通晓业务，比较适合公司的管理工作。当技术骨干被提升到管理岗位后，将面临角色定位、思维模式、工作方法及技能的一系列转变和提升。但很多企业在这个环节缺乏必要的指导和帮助，导致企业失去了一个优秀的技术骨干，而增加了一个蹩脚的管理者。

技术和管理需要不同的思维方式，不同的解决问题的思路和方法。管理者在管理中要面对更多的不确定性。在管理员工和管理决策上信息相对缺乏，需要在各种资源、目标和现实条件之间做出平衡，更要以大局的视角来考虑和解决问题。由于技术骨干往往在工作过程中更加注重专业技术技能的培养和提升，而忽视对管理体系知识的积累，所以容易出现缺乏全局意识、知识面狭窄、影响力弱、观察问题角度单一、缺乏解决问题的手段和管理素质能力训练不足等问题。这些都加大了从技术走向管理的工作角色转换的跨度，如果不能很好地解决，将会给企业和员工带来非常不利的影响。为了适应全新的工作要求、定位和挑战，拥有技术背景的管理人员必须要培养和修炼能够胜任管理角色的职业意识和管理技能。

从技术骨干走向优秀管理者，需要经历“被人管理→自己管理自己→管理别人”三个过程，如何完成这三个过程的转变，还需要很长一段时间。

本书将帮助您建立一个完整的管理知识体系架构，确立正确的管理角色定位，以便掌握技术型管理者必须具备的技能，使您能够

快速地适应管理岗位；学会如何提升影响力，如何管理和激励不同类型的下属；如何更有效地完成上级交给的任务；如何掌握良好的沟通技巧；如何开展团队建设和管理。本书通过大量实战案例的分析和练习，力图让您能够快速掌握必备的管理技能和技巧，并应用到实际管理工作中去。



目 录

第一章 从技术骨干到管理者的角色认知 / 1

第一节 工作转型后的角色定位 / 3

第二节 从技术骨干到管理者的整合性思维 / 10

第三节 从技术骨干到管理者的障碍与优势 / 17

第四节 从技术骨干到管理者的转型策略 / 21

第五节 从技术骨干到管理者的转型原则 / 25

第六节 优秀的技术型管理者是如何炼成的 / 32

案例分析 从技术骨干到优秀管理者的梁仁添 / 38

第二章 从对事的管理到对人的管理 / 43

第一节 目标设定与下达 / 45

第二节 恰当的授权管理 / 49

第三节 有效地培养下属 / 55

第四节 善于给下属修路 / 59

第五节 必赢的管理法则 / 63

案例分析 人才是财富中的财富 / 71

第三章 从一对一到一对多的管理 / 77

第一节 必须养成的五个好习惯 / 79

第二节 如何提高团队执行力 / 86

第三节 如何培养技术型管理者在团队中的凝聚力 / 92

第四节 如何提高技术型管理者在团队中的领导力 / 96

第五节 技术型管理者必须具备的五种观念 / 100

案例分析 技术型管理者如何提高执行力 / 108

第四章 从团队建设到绩效考核 / 113

第一节 建立团队规则 / 115

第二节 塑造团队文化 / 123

第三节 提高团队绩效 / 129

第四节 进行绩效评估 / 135

第五节 掌握绩效考核的要素 / 142

案例分析 技术型团队文化个案 / 150

第五章 从物质激励到非物质激励 / 157

第一节 建立高效激励机制 / 159

第二节 与激励配套的薪酬机制 / 165

第三节 与薪酬无关的非物质激励 / 168

第四节 激励员工的八大方法 / 174

第五节 技术人员的选拔与任用 / 181

案例分析 中外运——敦豪人才选拔机制 / 187

第六章 技术型管理者如何高效沟通 / 189

第一节 为什么要沟通 / 191

第二节 沟通的方向 / 197

第三节 沟通的方式 / 206

第四节 沟通的误区 / 214

案例分析 这样沟通有效吗 / 219

参考文献 / 222

第一章

从技术骨干到管理者的角色认知



一名技术骨干所具备的能力主要体现在：一是专业化能力；二是精准化完成工作的能力；三是独立作战能力。即技术骨干的工作角色就是能够按照标准的操作程序执行所承担的工作或任务。其特点是：自己做事和做自己的事，他所追求的尺度就是公平，所带来的成就感也是个人方面的。而技术型管理者的定位就是要做到合理化，也就是说，一位技术型管理者不但要能够理解规定，并且还能够看到规定背后的目的，而不是一味地按照规定来执行工作，要学会怎样去变通去管理。技术型管理者的特点是：不仅仅自己会做事，同时还要让别人会做事，他所追求的尺度是效果第一，所具备的能力也是以人际能力为主，并具备各方面的综合能力，他所带来的成就感也不再是个人方面的，而是一个团体的。所以，从技术骨干向管理人才转型所扮演的角色也要随之而改变。

第一节 工作转型后的角色定位

许多技术骨干刚开始进入职业生涯时，没有想过自己有一天也会涉足管理，然而他们发现，自己的管理职责却在逐步增多。尽管他们被委派做技术专家，但他们工作中关键的、日益增加的部分是管理他人。

要想从一名技术型骨干转变成一位优秀的技术型管理者，首先要做的是克服专业技术人员固有的思维方式和工作习惯，也就是先解决最核心最基本的问题——明确自己的角色定位。只有认清自己的角色定位，才能明确地知道自己该干什么和怎么干。对于管理者而言，是否扮演好技术型管理者这个角色，应该由被管理者，也就是员工来评判。

1. 技术骨干与管理者的特质区别

要想顺利实现从技术骨干到优秀管理者的转型，首先要明确这

两者之间的特质要求和区别。技术骨干有些什么特质呢？从优秀管理者身上又能看到哪些特质呢？他们在个性、特质、思维习惯和工作风格方面到底有哪些相同和不同之处？

对此，我们经过调查研究可以了解到有以下的特质区别，如表 1-1 所示。

表 1-1 技术骨干与管理者的特质区别

技 术 骨 干	管 理 者
管事	管人
非黑即白	非黑非白
对事不对人	对事又对人
在乎过程	在乎结果
算加法	算乘法
收敛思维	发散思维
科学	艺术
量化	概念
古板	灵活

技术骨干更多的是关心“事”，关注工作是否顺利完成；而管理者更关注是否充分挖掘了每个员工的最大价值，团队成员是否已经尽了自己最大的努力。

技术骨干在工作上常常习惯从深处、细微处着手；管理者则并不苛求每一个细节都完美，主要是宏观把握，因而很多事情处理起来显得不够精细和具体。

技术骨干坚持非黑即白的是非观，由于长期从事技术活动，更相信经过反复验证的事情，是非权责分明；管理者则认为在管理中没有绝对的正确或错误，只要不违背一些特定的原则就行，所以他

们在观念上也就没有非黑即白，而是因人而异，具体问题具体分析。

技术骨干做事只对事不对人，无论对客户还是上司，就事论事，不会变通，更不会因人而异；管理者则坚持对事也对人，常常根据具体情况作出相应的反应。

技术骨干更多的是享受过程的乐趣，对于结果并不过分重视，只管耕耘；管理者则更强调工作的结果和价值所在。

技术骨干在工作方式上是“算加法”，通常是完成一件事再去做另外一件事；管理者则是“算乘法”，所有关键要素齐头并进，其中任何一个要素都要求配合完成。

技术骨干倾向于收敛思维，思考问题时思维模式单一化、机械化；管理者则是发散思维，强调融会贯通。

技术骨干更崇尚科学；管理者则更看重管理中的哲学和艺术。

技术骨干做每件事都需要量化的指标，坚持科学的观念；管理者更多依靠的是与“科学”相对应的概念性的理念。

综合以上特点，技术骨干相较于管理者更固执、呆板；管理者则灵活，富有弹性。因此，要想成为一名优秀的技术型管理者就要熟悉这些特质区别，只有知己知彼方能百战百胜。

2. 做好角色的转换

通过上述详细的对比可以看到，技术骨干和管理者在各自的职业生涯中形成了独具特色的习惯，那么如何做好从技术骨干到优秀

管理者的角色转换呢？一般而言，从客观的技术领域进入以主观为主的管理领域，技术骨干发现这种角色转换要比预想的更具挑战性。

许多技术骨干对管理者持一种否定或者观望的态度。在他们的眼里，管理者似乎是犹豫不决，又没有精湛的技术，还常常自以为是的人。尽管这样，每年还是有许多技术骨干接受提拔，进入管理者阶层。每位进入管理层的技术骨干并非是为了金钱和权力。技术骨干相信会找到并解决管理过程中存在的种种问题，正是这种信念促使大多数技术骨干接受挑战，接受转型。然而，技术骨干提拔到管理岗位后，将要面临许多他们不熟悉的问题。

领导往往是从创造性和解决技术问题的能力两方面来衡量技术骨干的。一旦技术骨干知道了问题所在，就会应用毫无疑义的技术原理找出解决问题的办法。在这种情况下，作出正确的抉择要靠经验——这是新上任的管理者缺乏的一种素质。

技术骨干刚被提拔为管理者时，不要立刻着手改变自己所在公司的现状。在这之前，要给自己留出了解情况的时间。

曾在山东一家著名公司任董事长兼首席执行官的李铭，刚开始谋生时是在德州仪器公司当一名设计工程师。他很了解工程和管理这两个部门的特点。因为他对从技术骨干被提拔到管理岗位后遭遇挫折的共同根源有自己的看法，他说：“技术骨干们倾向于把世界看成是一个理性的地方，事物都可以加以解释，只要你了解它们；客户们应当买最好的产品；骗人是行不通的；工作最出色的公司和个人总会被人发现，总会得到回报的。”同时他还指出：“有时，人们认为技术型管理者在与人们、客户、媒体和高层领导相处时太直率

了。”可见任何角色的转换都是一个痛苦而又复杂的过程。

技术骨干在完成角色转换以后，要避免与管理本身只是层次不同而已的观念。管理也像其他任何一种专业一样，需要专门的知识和才能。在任何一家公司中，管理部门的目标都是完成公司的使命，因此，作为一位新提拔的管理者，首先要明确公司的使命。

当你作为一名管理者开始上任时，会发现你的时间不再属于自己，而要花大部分时间与员工沟通交流并指导他们的工作。你已不再像技术骨干时有自己的时间坐到办公桌前专心研究问题了。管理部门是公司内部沟通的基础，管理者构成了公司的信息网络，各种各样的数据通过这个网络流动。每个公司都采用不同的协议来传递这些信息。在你扮演管理者这个新角色时，你应该学会如何包装自己的工作，如何过滤社交信息和无关的信息，如何辨别哪些是需要及时处理的，哪些又是可以缓一缓或者交代员工来完成的。

一位曾多次荣获工业奖项的工程师在谈到技术人才应该具备什么样的素质才能成为一名优秀管理者时说：“一名优秀的管理者必须是能够在‘灰色地带’进行思考的人。许多技术骨干学会了按非黑即白的态度来对待问题，也就是说，存在着正确和错误两种答案，解决问题的目的就是要找出正确的答案。在管理领域常常没有明确的正确或错误的答案，存在着或多或少满足有关公司、人员和技术的制约因素的各种解决办法。在这些因素中进行很好折中的能力就是一名优秀管理者的关键素质之一。”他还强调，决策的及时性常常与决策的质量同等重要，从而说明“折中、质量和及时性都非常重要，三者缺一不可”。

按照李铭的看法，转型到管理岗位上的技术骨干工作失败的最大根源，往往是他们忽视人的因素。一名转型而来的技术型管理者必须及时认识到，他不是主管某个部门，而是一个团队的带头人。他作为团队的一分子会使团队更有效率和更富创造性地工作。一个团队可以把各成员的潜力和能力综合起来为团队服务。团队的成员要有共同的目标和价值观，这样他们之间才能进行更好的沟通，才能更加集中精力提出一致同意的解决方案。一个团队需要的是领头人而不是老板。你无法靠发号施令来把你的下属团结成一个团队。你需要赢得手下人的尊敬，也许他们已经佩服你的技术能力，但还需要培养对你领导能力的尊重。你要向人们表明，你了解公司的使命，而且能够阐明如何成功实现这些使命。更重要的是要尊重团队中的所有成员，包括从专业和个人能力两个方面都要有正确判断。

良好的沟通技巧在你新的管理生涯中是必不可少的。实践是培养和提高沟通技巧的最佳途径。大多数公司目前采用的是口头交流。书面交流始终只限于使用表格，电子邮件尽管也属书写形式，但它几乎只是一种不同步的口头交流。团队的交流通常采用幻灯片讲演形式。你可以通过用幻灯片向下属作阶段进展报告的办法来培养自己的讲演技巧。这样做有助于你熟悉如何列出大纲，并根据这个大纲在下属面前讲演。

要提高个人的沟通技巧，就要跟手下的员工多沟通交流。要学会关心员工在工作内和工作外的兴趣、目标以及他们对所承担的工作的看法。同时对每位员工的激励方式也不尽相同。你的技术背景将会使你很快理清并解决他们在技术问题上的专业观点，但是，要