

课时：12 小时（2 天）

研发绩效管理

前言

在很多企业中我们经常看到这种情形：人力资源部门和研发管理部门辛辛苦苦做出来的一套绩效管理方案，得不到研发人员的认同和理解。研发人员认为绩效方案没有针对研发工作的实际情况，绩效指标定得不系统、不科学，评价方法会导致干多、错多、扣多的不合理现象，绩效考核等级和程序可操作性不强，研发效果不确定性大、难以量化，各项目组和人员工作的可比性不强等特点在绩效方案中考虑很少。有些研发主管和员工不知道绩效管理的目的，甚至认为这是公司在整他们、考他们。研发主管们对绩效管理并不当回事，即使具备绩效管理意识，又缺乏绩效管理的技能，不知道如何操作……如此去推行研发绩效管理，流于形式的结果可想而知。

如何制定有效的研发关键绩效指标（KPI），既体现公司的战略要求，又能牵引各部门在研发业务流程中有效的跨部门协作？如何根据产品战略及规划分解目标？如何评价难以量化的工作？如何理清矩阵结构中的考核关系？如何针对不同项目、不同专业技术人员或者不同项目中相同的专业技术人员进行公正公平的评价？如何辅导知识性的工作？与相对内向的研发人员如何进行绩效面谈和反馈？……这些问题无疑都是摆在研发管理者和人力资源管理部门的实际挑战。

课程特点

强烈的业务导向：突出在研发业务的背景下，如何针对性地运用绩效管理的思想、方法和工具，使绩效管理与研发业务充分结合；
独创性的 KPI 设计方法：它能更为有效地设计出完整的、体现业务本质的 KPI 体系；
战略性的研发绩效管理：与一般的研发绩效管理课程只关注绩效管理的过程不同，本课程有相当篇幅探讨如何将产品战略及规划落实到研发绩效管理中；
具体的操作方法和工具：课程涉及的研发绩效管理的方法和工具十分具体，操作性非常强；
讲师独特的专业背景：讲师既是研发管理专家，也是人力资源管理专家。

课程收获

把握研发绩效管理的特点，加深对绩效管理基本概念和思想的认识
理解产品战略及规划与研发绩效管理相结合的要点
掌握如何设计系统的、切实可行的研发 KPI 指标体系
了解研发绩效管理中面对的典型问题、解决思路和方法
掌握如何有效运作研发绩效管理的全过程（绩效计划、绩效辅导、绩效考核及反馈、结果运用）
学习研发主管应该掌握的绩效管理技能
学习领先企业在研发绩效管理方面的经验和教训

课程对象

总经理、主管研发副总、研发总经理、人力资源管理人员、研发部门职能经理、项目经理、技术部门主管、研发骨干、项目组核心成员

课程大纲

1.研发绩效管理概述

什么是绩效

什么是绩效管理

绩效管理与绩效考核的区别

为什么要进行绩效管理

员工的困惑

经理的困惑

对组织的回报

绩效管理的四大步骤

研发组织的特点

研发人员的特点及素质要求

研发管理者的特点及素质要求

研发组织的特点

小组讨论：研发绩效管理有何特点？

2.研发关键绩效指标体系设计

KPI的概念

KPI体系建立的原则

KPI设计的几种基本方法

BSC(平衡记分卡)

应用BSC确定公司KPI(战略地图)

KRA的概念

公司KRA及KPI鱼骨图

讨论：贵公司的KRA及KPI鱼骨图、基于战略和流程的KPI体系设计方法、明确组织的战略和战略目标、确定公司的KRA及KPI、将公司KRA及KPI分解到部门、进行部门职责、流程分析，找出各部门的“客户”、“产出”及衡量指标。将公司KRA和KPI在部门分解的KPI和部门职责-流程分析建立的部门KPI汇总在一起，形成部门KPI集合部门KPI指标审查、筛选和确定，制作各部门KPI管理表。

案例分析：M公司研发KPI体系设计

小组演练：应该KRA法、流程法设计某研发部门的KPI

3.如何制定研发绩效计划？

研发绩效计划与产品战略及规划、财务预算的关系

产品战略及规划

产品战略框架

产品战略愿景

产品平台战略、示例

产品线战略及规划的步骤及方法

产品线业务计划、示例
产品线项目组合及优先排序
产品路标规划（平台、技术、产品路标）、示例
项目任务书（Charter）、示例
演练：制定产品开发项目的项目目标
研发绩效计划制定流程
角色与岗位的概念
重新明确岗位的角色划分和职责
选择、分解 KPI 到角色和岗位
确定任职者在考核期扮演的角色
确定各 KPI 的权重
确定基本目标值和挑战目标值
检查
“KPI 目标 + 工作目标设定”模式
工作目标设定的 SMART 原则
演练：工作目标如何 SMART 化？
各类研发人员的绩效计划示例
研发副总的绩效计划
项目经理的绩效计划
测试部经理的绩效计划
系统工程师的绩效计划
PQA 的绩效计划
软件工程师的绩效计划
技术专家的绩效计划
业界优秀实践 PBC 介绍
PBC 是什么？
为什么要推行 PBC？
如何制定 PBC？
PBC 制定的要求
绩效目标之内容
赢的承诺（WINNING）
执行承诺（EXECUTION）
团队承诺（TEAMWORK）
如何制定个人绩效承诺计划
演练：运用 PBC 制定绩效目标
4、如何对研发人员进行绩效辅导？
实施绩效辅导的目的
对员工的好处
对主管的好处
实施绩效辅导的方式
经常性指导
定期回顾
绩效辅导的误区
如何解决冲突

讨论：如何辅导不同类型的人

5、如何进行研发绩效考核及反馈

绩效考核为什么烦

绩效评估的时间安排

高层述职评审程序

员工绩效考核流程

矩阵组织下的绩效考核关系

绩效考核的信息来源

项目工作如何考核？

部门工作如何考核？

绩效评估估算规则、结果分级

绩效考核等级比例分配

讨论：关于强制分布和末位淘汰

绩效考核的误区

讨论：考核投诉为那般？

绩效反馈流程

拟定面谈议程

确定预期结果

诊断绩效问题（绩效诊断箱）

营造气氛

驾驭沟通过程

填写考核表

角色扮演：绩效面谈模拟

6、绩效考核结果运用

绩效考核结果运用的领域

举例：GE 的业绩奖励

绩效考核结果与薪酬挂钩

绩效与奖金挂钩的模式

举例：研发薪酬设计

职位技能等级工资制度

项目奖与季度奖/年终奖的比较

年终奖的计算方法

绩效管理与职业生涯

小组讨论：请分享贵公司的做法

7、如何有效实施研发绩效管理体系？

实施研发绩效管理体系的条件

实施组织保障

实施步骤及过程管理

实施过程中容易出现的问题及解决办法

案例分析：W 公司研发绩效管理体系的演变

案例分析：M 公司研发绩效管理实施的过程、经验、问题及解决办法

案例分析：F 公司研发绩效管理实施的过程、经验、问题及解决办法