

# 优秀研发人员自我修炼与自我管理

(2014年版)

## 课程背景

在21世纪，职业素养是一个国家、组织乃至个人的第一竞争力。没有职业素养做基础，其他的能力均为空谈。“良好的职业化素养”是国际化的职场准则，是职业人必须遵循的第一游戏规则。而培养一支训练有素的队伍，打造有竞争力的职业化研发团队，则是很多公司梦寐以求的最大财富！

研发人员是较特殊的群体，他们逻辑思维能力强、技术导向性明显、不善沟通、工作环境相对封闭，从而导致独立贡献者居多，经常会出现“钻牛角尖”、“个人英雄主义”、“盲目创新”、“不服管教”、“过分追求成就感”等，从而使得公司的相关制度无法在研发部门顺畅推行落实，影响了公司的市场竞争能力。

职业化包含五大内容：职业知识、职业心态、职业形象、职业能力和职业仪态。研发人员应该具备什么样的素质，如何提高研发人员的职业素养，使之在具体的开发工作中保持一个良好的工作态度，养成良好的职业习惯，从而实现从“技术迷”到“技术商人”的转变，使个人的目标与公司整体的赢利目标统一起来，是本课程重点要解决的问题。

## 参加对象

研发部门经理、研发主管及基层研发人员

## 培训收益

- 1、分享讲师**近千场**研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路
- 2、明确优秀研发人员的特点，做好自我管理，明确自我修炼的方向
- 3、结合企业的经典案例分享研发人员应具备的职业化意识
- 4、使得研发主管掌握通过何种方式训练职业化的研发人员

## 课程大纲

### 壹、 研发人员的特点-了解我们

1. 研发人员具有哪些特点？
  - a) 逻辑思维能力强
  - b) 独立贡献者居多
  - c) 技术导向性明显
  - d) 流动意向明显
  - e) 研发文化平等
2. **优秀**研发人员的胜任力素质模型
  - a) 研发人员的 18 种常规素质要求
  - b) 研发胜任力素质模型的创建方法

\* 调查问卷法

---

\* B·E·I访谈法：某咨询项目的BEI创建过程演示

c) 如何基于研发胜任力素质模型创建结构化面试题库？

\* 演示：研发人员的结构化面试题库

d) 如何培养研发人员的胜任力素质？

\* 业绩评估

\* 关键事件

\* 案例的总结

\* 知识库的建设

\* 研发文化的建设

\* Team Building

3. 研发人员的晋升通道及技术任职资格

a) 研发人员晋升通道图

\* 管理系列

\* 技术系列

\* 技术管理系列，如QA

b) 任职资格和开发流程的关系

c) 如何基于开发流程创建技术任职资格体系？

d) 咨询项目演示：某公司的技术任职资格体系创建过程

**式、 研发人员的市场意识**

1. 研发与市场哪个重要？

2. 什么是市场意识？研发人员的市场意识如何体现？

3. 什么是市场驱动？市场驱动中研发、销售、市场如何关联？

4. 研发人员应关注客户需求

5. 给客户惊喜：KANO 模型

6. 产品开发如何真正以市场为导向（案例）

a) 市场细分，锁定客户

b) 针对不同细分市场进行产品规划

c) 市场需求管理

d) 业务决策评审，提高研发命中率

e) 产品需求管理贯穿产品开发全过程

7. 如何体现以客户为中心的设计-技术资料开发的案例

**参、 研发人员的保密与创新意识**

1. 常见的泄密途径

2. 保密案例讨论

3. 研发人员在保密方面应该注重哪些？

4. 项目立项中制定《信息安全管理计划》

5. 何谓创新

6. 创新的5种形式

7. 抓大放小，如何提炼产品的卖点？

8. 研发创新5步法

9. 创新的激励手段：CBB、“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”等

---

#### 四、 研发人员的质量意识

1. 研发质量管理中常见的误区（案例）
2. 谁是质量的责任人
3. QA 和 QC 的不同之处
4. QA 的五大角色定位
5. 为什么研发人员觉得测试和 QA 很烦（案例）
6. 质量与成本、质量与效率的关系（案例）
7. 愈早发现故障愈好
8. 如何避免评审中抓壮丁、先开科普会后开批斗会（案例）
9. 演示：结构化的评审体系
10. 演练与问题讨论

#### 伍、 研发人员的流程意识

1. 案例：从零缺陷到百分之百缺陷
2. 建立对客户闭环管理的产品开发流程
3. 流程设计需要望远镜和显微镜
4. 流程概念和作用
5. 流程设计与优化技巧
6. 建立正确的流程意识（案例）
7. 实例：产品开发流程的分级分层
8. 工程师为什么不喜欢写文档
9. 为什么流程没有得到很好的执行
10. 如何真正使流程落地

#### 六、 研发人员的计划意识

1. 计划的作用（案例）
2. 计划从明确目标开始：SMART 原则
3. 如何制定项目计划
  - a) 活动定义：WBS（工作分解结构）
  - b) 容易忽略的活动
  - c) 估计与计划
  - d) 估算的时机和误差
  - e) 工期估算的主要方法：类比法、专家法、三点法、推测
  - f) 制定进度计划：GANTT 图、PERT（实例）

#### 七、 研发人员的成本意识

1. 产品经理应关注财经管理的几个要素
2. 成本的冰山模型
3. 研发费用与设计成本的不同（案例）
4. 设计成本管理的全过程
5. 降低设计成本的工作模式和具体方法（案例）
  - a) 公共基础模块的建立（CBB）
  - b) 设计优化

- 
- c) 物料选型
  - d) 可维护性设计
  - e) 可生产性设计 (可装配性、可加工性、可测试性)
  - f) 老产品的设计优化
6. 建立产品的成本档案
  7. 如何进行成本核算
  8. 既能提高产品质量又能降低产品开发综合成本的方法 (案例)
  9. 演练与问题讨论

## 八、 研发人员的时间意识

1. 研发人员忙碌却无成效的原因剖析
2. 研发人员的工作分类 (四个象限) 和时间管理
3. 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?
4. 讨论: 对研发人员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?
5. 案例: 某研发人员的工作如何聚焦重点

## 九、 个人的感悟分享

1. 个人修炼
2. 组织的融合和团队的打造
3. 应具备 4 个 E