
课时：2天

研发绩效管理 with 激励

课程背景

研发绩效管理中面临的主要问题：

- 1、研发工作不好量化，如何合理设定 KPI？
- 2、如何通过绩效管理的方法引导开发人员为组织目标的达成而努力？
- 3、如何在研发内部建立团队考核的方法？
- 4、如何在研发内部建立有效的绩效考核指标体系？
- 5、如何协调短期绩效和长期绩效之间的关系？
- 6、研发人员的绩效、职位、任职资格及薪酬的关系是什么？
- 7、如何对研发人员进行有效的激励？
- 8、绩效管理最主要的目的是激励尽可能多的研发人员，激励研发人员最好的方法是什么呢？
- 9、组织绩效考核指标如何有效分解到岗位或个人？如何推行研发绩效文化？

研发绩效管理的目的是为了推动研发效率的提高，是研发人力资源管理中最复杂的部分之一，研发管理者的最重要的任务在于经营、管理“人”，使被管理者得到激励从而产生更大的效益。研发由于其工技术性强、研发人员相对封闭、工作相对难于量化等原因使研发人员的绩效评价有一定的难度。

本课程所讲述的是讲师通过多年管理与咨询实践与总结，针对研发型组织而设计的研发绩效管理体系，是管理者能够有一个明确的、理论与实践结合、可操作的方法来规划和实施研发绩效管理体系，从而提高研发的管理效率，提高投入产出比。

课程在对绩效管理的基本方法和研发绩效管理的独特性进行讲解和分析，着重培训学员的实施能力，针对于研发管理者围绕企业价值链、研发组织架构、跨部门团队运作与管理方法、研发绩效计划、评价与考核、绩效沟通等主要环节的操作及容易出现的误区和问题做重点讲解，并介绍研发主要的绩效管理方法论及流程、研发管理者的实用工作方法和技巧，包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈、绩效考核结果运用以及绩效考核指标体系设计。

企业在既定的战略目标下，运用特定的标准和指标，对员工过去的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导…

课程收益

1. 分享讲师多年研发管理实战经验和上百场培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的研发绩效管理方案；
2. 分析并了解业界公司在研发人员考核和激励方面存在的主要问题及解决办法；
3. 掌握研发的价值链，研发价值创造、价值评价和价值分配的各环节的重点；
4. 掌握研发中高层管理者述职管理的制度、方法和操作技巧；
5. 掌握如何从整个企业的价值链来分解企业的 KPI 指标，从源头理清研发的价值链；
6. 掌握研发团队和个人的绩效目标制定的方法（PBC）；
7. 掌握研发团队和个人的绩效辅导的方法和行之有效的操作技巧；
8. 掌握绩效管理的 PDCA 循环，绩效的评价和反馈的技巧；
9. 掌握研发绩效管理结果的应用和研发体系的奖金分配方法，结合企业的自身情况设计激励措施；
10. 分享讲师数十咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践。

培训对象

项目经理、研发骨干、研发经理\总监\副总、产品线总监、人力资源经理\总监、事业部总经理等

课程大纲

1 研发绩效管理概述

- 1.1 企业为什么要做研发绩效管理？
- 1.2 企业如何做好研发绩效管理？
- 1.3 人力资源管理大厦
- 1.4 什么是绩效
- 1.5 如何正确理解绩效管理（绩效管理≠绩效考核）
 - 1.5.1 绩效管理是什么（持续交流的过程、组织的价值评价体系）
 - 1.5.2 绩效管理不是什么（一年一次的填表格、迫使员工更好或更努力工作的棍棒）
- 1.6 研发绩效管理中人和组织的困惑（附：阅读参考材料）
 - 1.6.1 员工的困惑
 - 1.6.2 经理的困惑
 - 1.6.3 对组织的回报

1.7 ·研发绩效管理的独特性

1.7.1 ·研发人员的特点

1.7.2 ·研发人员的素质要求（讨论：研发人员应该具备哪些素质？）-冰山模式

1.7.3 ·讨论：研发人员应该具备哪些素质？

1.7.4 ·对研发人员进行激励的重要性（激励知识型员工的五大因素、翁格玛利效应）

1.7.5 ·研发管理者的特点

1.8 ·讨论：贵公司在（研发）绩效管理中存在着哪些问题？操作上有哪些难点？

1.9 ·绩效管理中的核心问题（六大核心问题）

1.10 ·绩效管理系统解决方案：绩效管理系统论

1.11 实例分享

1.11.1 A公司的绩效管理循环

1.11.2 B公司的绩效管理循环

1.12 讨论、分享：看录像—绩效管理与激励管理（激发士气和斗志：从现在开始赢！）

2 基于战略和流程的研发组织 KPI 体系设计方法

2.1 ·KPI的定义

2.2 ·为什么要引入 KPI

2.3 ·KPI的作用

2.4 ·KPI与目标的关系

2.5 ·KPI设计流程（期间穿插案例、故事或游戏）

2.5.1 ·明确组织的战略和战略目标

2.5.2 ·确定公司的 KRA 及 KPI

2.5.3 ·确定部门的关键职责及衡量指标

2.5.4 ·将公司 KRA 及 KPI 分解到相关部门

2.5.5 ·确定公司的核心流程及其 KPI

2.5.6 ·将流程 KPI 分解到相关部门

2.5.7 ·对部门衡量指标进行筛选和确认

2.5.8 ·制作各部门 KPI 管理表

2.6 ·平衡积分卡简介

2.7 应用 BSC 确定公司 KPI（战略地图）

2.8 KRA 方法介绍

2.8.1 ·KRA 及 KPI

2.8.2 KRA 举例 (参考)

2.8.3 案例：某通讯公司的 KRA 及 KPI

2.9 SCOR 模型的 5 个绩效属性

2.10 基于战略和流程的研发 KPI 体系设计方法综述

2.11 演练：请根据老师设计场景公司或学员公司画出该公司的 KRA 及 KPI 鱼骨图并分解到部门

2.12 案例分享：

2.12.1 国内某知名通讯企业关于产品线的考核指标

2.12.2 南方某知名家电企业研发中心 KPI 指标分解实例

3 研发岗位绩效指标分解设计方法及实施规则

3.1 研发绩效计划

3.1.1 研发绩效计划的前提条件和参与人员

3.1.2 研发绩效计划的定义：

3.1.2.1 上级和下级共同研究以确定下级在下一年度（季度）该做什么工作；

3.1.2.2 定义岗位绩效评定方法；

3.1.2.3 分析并计划克服工作障碍；

3.1.2.4 就工作达成一致共识的过程。

3.1.3 研发绩效计划制定流程

3.1.3.1 上级和下级共同研究以确定下级在下一年度（季度）该做什么工作；

3.1.3.2 重新明确岗位职责

3.1.3.3 选择、分解 KPI 到岗位

3.1.3.4 确定各 KPI 的权重

3.1.3.5 确定基本目标值和挑战目标值

3.1.3.6 检查

3.1.4 讨论：如何将研发绩效计划中的定性目标 SMART 化？

3.1.5 研发岗位绩效指标示例（如：研发中心某职能部门经理岗位绩效指标）

3.1.6 展示：研发不同岗位的绩效计划表

3.1.7 业界优秀实践 PBC 介绍

3.1.7.1 PBC 是什么？

3.1.7.2 为什么要推行 PBC？

3.1.7.3 如何制定 PBC？

3.1.7.4 PBC 制定的要求

3.1.8 研发绩效目标之来源

3.1.9 演练：运用 PBC 制定岗位（或个人）绩效计划目标

3.1.10 如何在研发绩效计划阶段激励下属？

3.1.11 录像分享：如何激励下属研发绩效辅导

3.2 研发绩效辅导

3.2.1 实施绩效辅导的原因

3.2.1.1 员工的收益

3.2.1.2 管理者的收益

3.2.2 实施绩效辅导的方式

3.2.2.1 经常性指导

3.2.2.2 定期回顾

3.2.3 绩效辅导中冲突产生的原因

3.2.4 面对冲突，你像哪种动物？

3.2.5 演练：如何辅导不同类型的人

3.2.6 案例分享

3.3 研发绩效考核/反馈

1.1 绩效考核在绩效管理中的位置及作用

1.2 绩效考核的流程

1.3 人力资源部同研发主管之间的角色分工

1.4 绩效考核的信息来源

1.5 绩效考核关注点

1.6 绩效考核的误区

1.7 企业在奖励员工方面最常犯的十大错误

1.8 绩效考核案例讨论（成功案例和失败案例）

1.9 团队绩效与个体绩效、组织绩效之间的关系

1.10 研发项目开发团队考核的方法

1.11 研发人员有效沟通的障碍

1.12 绩效沟通的基本原则

1.13 绩效反馈的方法

1.14 讨论：如何面对员工质疑或投诉

-
- 1.15 案例讨论：无效的绩效面谈
 - 1.16 演练：绩效沟通/沟通面谈
 - 1.17 教学片分享：如何处理绩效差下属？

3.4 绩效考核结果运用

- 3.4.1 绩效考核结果运用的领域
- 3.4.2 研发薪酬的构成及特点
- 3.4.3 研发薪酬制度的三个平衡
- 3.4.4 薪酬与职位、任职资格、绩效之间的辩证关系
- 3.4.5 如何根据绩效及任职资格调整薪酬
 - 3.4.5.1 研发人员的双重晋升机制
 - 3.4.5.2 技术任职资格等级划分
- 3.4.6 任职资格认证与绩效考核之间的关系

4 研发管理有效的激励措施

- 4.1 激励的重要性（员工的需求与激励）
- 4.2 你了解你的员工的需求吗？（保健因素与激励因素的区别与联系，如何应用这些因素？） --（某通信系统控股有限公司绩效评估的失败案例分析）
- 4.3 如何在绩效管理中有有效激励员工？
- 4.4 公司愿景和团队愿景关系
- 4.5 团队远景设立（实战演练：远景设定）
- 4.6 如何设立团队目标（MBO）
- 4.7 目标激励作用与技巧
- 4.8 授权管理与激励
- 4.9 目标激励与执行
- 4.10 如何强化激励（小狗与员工）
- 4.11 公平与激励——客观公平存在吗？
- 4.12 如何在实际管理中应用这一激励手段？
- 4.13 讨论：如何应对下属的要求（例如晋升、加薪等）

课程总结

阅读书目推荐