

---

# 研发人员的绩效考核与激励

## 卷、 案例分析

1. 总结目前在研发人员考核与激励方面存在的主要问题有哪些？
2. 研发人员绩效管理的总体思路
  - 1) .研发中高层的绩效管理
  - 2) .产品经理 & 职能部门经理的绩效管理
  - 3) .基层员工的绩效管理
3. 实例讲解：
  - 1) .某案例公司研发人员常用的激励手段
4. 咨询案例分享：
  - 1) .某案例公司研发绩效管理体系的建立过程及关键点
  - 2) .在建立研发绩效管理体系过程中需要注意的问题（业务部门承担什么职责、人力资源管理部门承担什么职责）

## 式、 研发 KPI 指标设计

1. 研发体系 KPI 制定的方法
  - 1) .平衡计分卡的方法
  - 2) .鱼骨图的方法
2. 研发体系的 KPI 指标库
  - 1) .产品线的 KPI 指标的制定（产品线总监、产品经理、项目经理……）
  - 2) .资源线的 KPI 指标的制定（软件、硬件、测试、工艺、QA……）
  - 3) .职能管理部门的 KPI 指标的制定（HR、项目管理、配置管理……）
3. 研发体系 KPI 的应用
4. 研发绩效的量化管理
  - 1) .研发绩效量化管理中存在的问题
  - 2) .研发绩效量化管理的原则
  - 3) .量化不了结果的 KPI 指标怎么办？
  - 4) .研发绩效量化管理如何操作（考核绩效、考核改进）
5. 咨询案例讲解：
  - 1) .某案例公司的研发体系 KPI 指标库（指标与部门的对应、标准定义、示例……）

## 参、 研发绩效的目标管理

1. 研发绩效目标制定的方法——个人绩效承诺 PBC
  - 1) .赢的承诺
  - 2) .执行承诺
  - 3) .团队承诺
2. 如何根据业务特点制定个人绩效承诺 PBC
3. 实例讲解：
  - 1) .某案例公司的个人绩效承诺 PBC 模板分析
  - 2) .某案例公司几个典型职位的个人绩效承诺（软件工程师、硬件工程师、测试工程师……）
4. 绩效目标制定后如何做好绩效的辅导？
5. 演练与问题讨论

## 四、 研发绩效的评价与反馈管理

1. 研发绩效评价到底谁说了算（资源线、产品线、HR……）？

- 
2. 绩效评价的原则（程序公正、过程与结果并重）
  3. 绩效评价的结果是否公开（不公开、公开、部分公开……）
  4. 绩效评价方法
    - 1) .人与人比还是人与标准比
    - 2) .考核比例的控制（要不要比例、如何控制比例、如何避免轮流坐庄）
    - 3) .如何进行跨部门人员的绩效评价
    - 4) .新员工如何评价（经常是垫背的……）
  5. 绩效沟通反馈要注意的问题
    - 1) .绩效管理诊断箱
    - 2) .研发人员有效沟通的障碍
    - 3) .绩效反馈的方法（如何针对不同的人采用不同的反馈方式、场合、地点……）
  6. 如何面对员工质疑或投诉
    - 1) .可不可以民告官
    - 2) .如何处理打小报告、越级报告
  7. 如何与研发系统的几类“特殊人员”进行反馈沟通
    - 1) .明星员工
    - 2) .问题员工
    - 3) .如何激活休克鱼？
  8. 实例讲解：
    - 1) .某案例公司的研发绩效反馈的操作表格和模板

#### 伍、**绩效辅导**案例分析与研讨：如何进行绩效辅导？

#### 六、**研发绩效结果的应用及奖金分配**

1. 绩效考核结果运用的领域
2. 如何根据绩效及任职资格调整薪酬（加薪、降薪）
3. 研发奖金的构成
  - 1) .个人奖/团队奖
  - 2) .项目奖
  - 3) .绩效奖
  - 4) .季度奖
  - 5) .年终奖
4. 研发季度、年度奖金的分配思路（蓄水池）
5. 研发的薪酬与职位、任职资格、绩效之间的操作
6. 实例讲解：
  - 1) .某案例公司研发体系长期激励措施的设计和实践经验