

---

课时：2天

# 研发及技术人员的选用育留与绩效管理

-----如何打造高绩效的研发团队

---

## 课程背景

---

在企业管理中，特别是研发型企业管理中，常常遇到以下问题：

为什么我们辛辛苦苦选到的“人才”，结果却不胜任、不适岗、离职？

如何选到最适合本岗位的人才？

在用人方面，是品德重要还是能力重要？

在育人方面，是培养人还是事必躬亲？

为什么人才总留不住？

你关注你的人才吗？企业的用人标准是什么？

.....

管理者的核心任务是领导、激励下属团队向明确的目标努力，因此，除了具备影响力、左右下属的能力之外，一个优秀的管理者必须能够明确地了解本部门每一个岗位所必需的任职资格，清晰地把握每一个团队成员的工作能力及其优缺点，包括工作心态是否稳定，才能够有效掌控整个团队的工作效率，确保完成工作目标。现代企业管理的实践证明，人力资源管理能力是优秀管理者必备的素质。

本课程帮助企业的部门管理人员系统掌握管理团队、选拔、测评员工的方法，快速提升本团队的整体素质和工作效率。

---

## 课程特色

---

- 系统性：从研发及技术人员的选用育留机制入手，系统分享技术型人才的管理思想。
- 实战性：简单适用的管理工具与方法，避免复杂费解的理论；丰富的模版、有助于企业用于具体工作。
- 互动性：课程中互动式教学、教学片分享、案例分析、学员演练，有助于学员理解
- 创新性：引入创新思维理念和系统思考方法进行问题分析，突破思维心态，提升工作效率。

---

## 培训收益

---

- 
- 了解人力资源管理对提高一个部门的团队效率的现实意义。
  - 学习如何同公司的人力资源部门配合，有效实施对本部门员工的人力资源的质量控制
  - 学习如何利用人力资源的选用育留和绩效管理的理论和技巧管理、激励研发团队
  - 学习根据员工实际特点，有针对性地实施物质和非物质激励与绩效管理一系列技能和技巧

---

## 参加对象

---

项目经理、研发\技术骨干、研发（技术）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

---

### 壹、 案例分析

#### 1. 演练与问题讨论√

1) A公司的高工资没有换来研发\技术人员工作的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又彷徨不知所措。那么症结在哪儿呢？

- 通过案例分析自然过渡引出课程内容
- 思维导图式课程目录——览2天课程全貌

### 贰、 概述

1. 研发及技术人员的选用育留与绩效管理关系
2. 从人力资源大厦视角分析
3. 从管理本质进行分析
  - 1) 管理之道
  - 2) 管理技能
4. 从管理者角色进行分析
  - 1) 管理作为(搭班子、定方略、建机制、带队伍)
  - 2) 平行关系(如何与人沟通)
  - 3) 对上关系(如何辅佐上司)
  - 4) 对下关系(如何激励下属)
5. 案例分享：联想、松下√

### 参、 如何构建高效的研发团队

1. 研发人员的特点
  - 1) .逻辑思维能力强
  - 2) .独立贡献者居多
  - 3) .流动意向比较明显
  - 4) .技术导向性比较明显
  - 5) .工作过程难以量化衡量
  - 6) .不愿表达自己的真实想法
  - 7) .绩效差距比较大

---

## 2.研发人员的素质模型

- 1) .研发人员的冰山素质模型
- 2) .优秀研发人员的常规素质要求

## 3.案例分享：某案例公司的研发人员的素质模型√

### 4.高效研发团队应该具备的特点

- 1) .良好的沟通
  - 2) .适当而明确的分工
  - 3) .互补的技能
  - 4) .共同的愿景/目标
  - 5) .高效的领导
- ### 5.如何树立团队成员的自尊？
- ### 6.如何快速建立权威威信？

### 7.如何保持研发人员的斗志和激情？

### 8.研发团队的分类：部门团队和项目团队

- 1) .部门团队的特点——常设机构（范例）
- 2) .项目团队的特点——临时组织（范例）
- 3) .不同发展阶段的公司的研发团队的构成

### 9.研发团队构建中 HR 经理和研发部门经理的职责划分

### 10.业界公司研发团队的构成（案例）√

### 11.研发团队建立的过程（研发团队成长的几个阶段）

### 12.如何培养研发团队的精神

### 13.研发团队的冲突管理

- 1) .研发团队常见的冲突（案例）
- 2) .产生冲突的原因分析（案例）
- 3) .如何处理研发团队的冲突（案例）
- 4) **教学片分享（经典）：冲突、对立双方如何进行有效沟通并达到目的？**

### 14.研发团队沟通现状

- 1) .如何与上司沟通（案例）
- 2) .如何与下属沟通（案例）
- 3) .如何进行跨部门沟通（案例）
- 4) .如何进行有效倾听（案例）

### 3) 教学片分享—如何有效倾听？

### 15.团队领导如何辅导不同类型的团队成员

- 1) .指挥倾向型
- 2) .思考倾向型
- 3) .关系倾向型
- 4) .听命行事型

### 16.打造高效研发团队的几个关键要素

- 1) .选——招聘选拔
- 2) .育——培训开发
- 3) .用——绩效管理
- 4) .留——激励机制（薪酬、职位、任职资格、晋升机制）

## 17.建立一只研发团队特战队（攻关、三新产品研发、前沿技术研究、标准化等）

### 18.演练与问题讨论—接手团队初期需要做那些工作，要达到怎样的目的？

---

## 19.教学片分享：如何接手旧团队，如何组建新团队？

### 四、如何选对研发人员

- 1.不同发展阶段的公司对研发人员的需求是不一样的
  - 1) .初创期、成长期、快速发展期、成熟期、衰退期
  - 2) .如何让合适的人上车
  - 3) .如何识别不同员工的动机
  - 4) .到什么山唱什么歌，不能好高骛远
- 2.研发招聘的规划和公司业务如何结合
  - 1) .研发招聘需要提前规划
  - 2) .研发人员上手需要较长时间
  - 3) .确定企业的用人标准（三个匹配标准、工作类型标准、程度差异标准）
  - 4) .确定人才的素质标准（资源条件标准、实力标准）
- 3.研发招聘中 HR 和部门经理人如何分工
  - 1) .专业的人做专业的事情
  - 2) .研发招聘的流程设计
  - 3) .部门经理和 HR 在招聘中如何分工
- 4.研发人员的 4 关面试——如何避免武大郎开店？
  - 1) .基本素质面试
  - 2) .专业的纵深度（谁来干？）
  - 3) .专业的横向跨度
  - 4) .冰山下面的职业素养（拍板的人）
- 5.应届生的面试
- 6.社招人员的面试
- 7.研发如何挖人
  - 1) .如何甄别合适的空降兵
  - 2) .挖团队和挖个人的好处与坏处
  - 3) .挖来的空降兵如何融入公司
- 8.怎么解决“打少林拳的人上了武当山”？
- 9.技术型公司的特点
  - 1) .从研发向其他部门输送人才
  - 2) .内部的人才流动机制
- 10.案例分享：三星“选人”模式
- 11.演练与问题讨论
- 12.教学片分享（片段 1-2-3-4-5-6-7）：专业团队选育人才的启示

### 五、如何用好研发人员

- 1.把合适的人放到合适的工作岗位上
  - 1) .如何用人之长
  - 2) .发挥优势
  - 3) .如何让英雄有用武之地—专才、怪才
  - 4) 如何以“能力”为用人基础案例分享—三星“用人”模式
- 2.用好研发人员的关键是做好绩效管理

- 
- 1) .价值创造、价值评价、价值分配的关系
  - 2) .如何激发研发人员的斗志和潜能
  - 3.研发绩效管理的独特性
    - 1) .创新型工作的特点
    - 2) .研发人员的特点
    - 3) .研发绩效管理的原则
  - 4.研发绩效管理的 PDCA 循环（计划、辅导、评价与反馈、结果运用）？
  - 5.部门经理和项目经理的 KPI 指标有哪些？
  - 6.部门经理和项目经理的 KPI 怎么往下落实
    - 1) .KPI 指标制定的方法
    - 2) .KPI 指标如何往下分解
    - 3) .员工的个人绩效承诺如何制定
  - 7.如何产生好的绩效
    - 1) .以主营业务的发展带动员工的成长
    - 2) .研发人员绩效的跟踪和辅导
    - 3) .研发人员绩效的评价与反馈
    - 4) .研发人员绩效的结果运用
  - 8.研发人员的能力和态度的 4 种类型
  - 9.如何用好几类关键的研发人员
    - 1) .研发项目经理
    - 2) .系统工程师
    - 3) .技术专家
  - 10.技术任职资格认证及晋升
    - 1) .任职资格管理的制度和流程
    - 2) .如何进行资格认证
    - 3) .如何进行资格晋升
  - 11.咨询案例：某案例公司研发人员绩效考核方案√
  - 12.讨论与演练
  - 13.教学片分享：如何对待犯错的下属？
  - 14.教学片分享（片段 11-12-13-15）：专业团队用人才的启示

## 六、如何培养研发人员

- 1.研发人员职业生涯管理给企业带来的价值
  - 1) .人才的梯队建设
  - 2) .双重晋升标准将合适的人放在合适的工作岗位上
  - 3) .发挥个人专长
- 2.区分不同的人的特点
- 3.研发职位说明书
  - 1) .职位说明书的标准
  - 2) .如何进行职位的评估
  - 3) .如何基于业务流程来设计公司的职位说明书
  - 4) .模板分享：某公司的研发职位说明书√
- 4.系统化培养研发人员的前提：技术任职资格管理
  - 1) .技术任职资格管理的标准

- 
- 2) .技术职位族的划分
  - 3) .系统工程师的任职资格标准（案例）
  - 4) .项目经理的任职资格标准（案例）
  - 5) .软件工程师的任职资格标准（案例）
  - 6) .硬件工程师的任职资格标准（案例）
  - 5.案例分析：某案例公司的研发职位系列√
  - 6.研发人员的能力测评
  - 7.研发人员培养中部门经理和 HR 的职责划分
    - 1) .研发培训课程的开发——根据任职资格管理体系来建立培训体系
    - 2) .在干中学，在学中干
    - 3) .研发人员培养积分卡
  - 8.几类关键研发人员的培养
    - 1) .研发项目经理
    - 2) .系统工程师
    - 3) .技术专家
  - 9.研发体系的课程设计√
    - 1) .**产品经理和项目经理**资源池的课程体系
    - 2) .各专业职能领域的资源池的课程体系
    - 3) .培训课程如何结合公司的业务进行开发
  - 10.经验案例库与规范库
  - 11.新员工培养的思想导师制（WLP 制）
    - 1) .思想导师制的设计
    - 2) .思想导师制的执行
    - 3) .思想导师制给公司带来的收益
  - 12.系统化的培养研发人员方法
    - 1) .资源池管理方法
    - 2) .岗位轮换
  - 13.案例分享：某公司研发核心人才培养方案、能力模型及行为模型
  - 14.讨论与演练
  - 15.**教学片分享：辅导的意义、鼓励员工发现而非灌输**

## 七、如何留住研发人员

- 1.案例研讨：为何案例公司研发中心成了黄埔军校？√
- 2.研发人员离职的原因有哪些？
- 3.研发人员离职的征兆
- 4.薪酬激励机制的误区
  - 1) .什么人该留，什么不需要留
  - 2) .如何留下核心员工
  - 3) .请神容易，送神难
  - 4) .研发人员的合理流动对公司的正面影响
- 5.如何做好研发人员离职面谈
  - 1) .“先休息一段时间再说”是空话
  - 2) .“我对公司挺满意的！”是废话
  - 3) .离职面谈的步骤和需要注意的问题

- 
- 6.通过事业留人的操作方法
    - 1) .让员工看到希望——建立企业愿景和个人成长目标
    - 2) .如何建立员工职业生涯发展路径
    - 3) .如何协助员工实现职业生涯目标
  - 7.通过待遇留人的操作方法
    - 1) .全面薪酬管理
    - 2) .薪酬给付的艺术（案例分享：如何分配奖金？）
    - 3) .如何检讨和维持薪酬的激励性
    - 4) .股权激励的操作方式
  - 8.通过感情留人的操作方法
    - 1) .如何应用非经济性激励-
    - 2) .非经济性激励中部门经理的责任
  - 9.讨论与演练
  10. 教学片分享：领导如何留人、吸引优秀人才加盟？

## 八、总结

- 1.高效研发团队给公司带来的价值
- 2.通过主营业务的发展带动员工的成长
- 3.所有的管理方法均是手段，业务是关键
- 4.巨变的时代“花无百日红”，需结合实际，融汇贯通