
课时：2天

研发团队与沟通管理（高级班）

——打造高绩效的研发团队

课程背景

产品研发日益成为企业成功经营的核心。快速及时的推出客户所需要的产品，将使企业立于不败之地，而卓有成效的产品开发取决于优秀的研发团队。“有什么样的开发团队就有什么样的产品”这可以说是一条定律。对产品开发团队的评价来源于相互作用的三个方面：团队中的个人、团队管理和运作机制，以及团队文化。

本课程是从实战入手，从实际出发，在讲师多年的研发管理实践、咨询与培训的经验基础上，进行提炼和总结而成。凝聚了讲师多年的研发管理实践经验和真知灼见。针对性的解决研发管理中如何提升团队凝聚力，如何激励团队，如何提高团队战斗力和整体绩效等诸多困扰研发管理者的实际问题。

课程特色

- 实战性：课程讲师具有多年的大型、跨国团队的管理经验，具有丰富的团队管理知识和高超的团队管理技能。课程使用的案例全部来自讲师本人的亲身经历或咨询案例，具有很强的实战性和可操作性。
- 互动性。课程采用互动式教学，内容包括生动的案例研讨和课堂训练，通过对案例研讨、实操演练等方式加深学员对所学内容的理解和实际转化能力。
- 针对性。课程讲师具有多年的产品开发、研发管理、过程改进、企业管理等全面管理和咨询经验，对研发团队管理中所存在的管理障碍、误区，有切身的体会和深刻的感悟，善于分析和解答学员面临的各种实际问题，能够与学员形成共鸣和更好的交流，从而使学员获得咨询的收益。

培训收益

- 掌握研发团队管理工作的重要概念和知识与方法
- 掌握研发团队管理技能，提升团队绩效
- 掌握激励团队的重要技巧与方法，提升团队士气与凝聚力
- 掌握高效研发团队的要素、团队发展各阶段的管理方法
- 学习冲突处理、研发团队沟通等重要的团队管理技巧，

-
- 与讲师分享解决实际管理问题的经验和技巧，解决实际工作中的疑惑和问题

参加对象

CEO/总经理、研发总经理/副总、总工/技术总监、研发部门经理/项目经理/产品经理、PMO (项目管理办公室) 成员、研发/测试骨干等

课程大纲

壹、团队管理的基本概念

- 看影片学管理：现场观看影片片段，讨论、分析何为团队？如何管理这样的团队？
- 什么样的队伍才是团队？
- 高效团队的特征要素
- 研发团队管理的重要性
- 研发团队组织和成员特点
- 研发团队提升障碍
- 讨论、分享：看录像片段后讨论—研发团队成员基本技能、团队语言、团队目标、成员错误应对及处理；

二、团队发展与特征

- 团队个体行为基础 (1.人性的假设；2.人口特征)
- 团队群体行为基础
- 团队的发展阶段的特征以及管理要点
- 机械化的组织和适应性的组织
- 分工与配合
- 团队演练—《寻找答案》-如何通过分工、配合、效率等行为来完成

三、研发团队管理中的沟通技巧

- 沟通的模型和原理
- 决定沟通成功的基本要素 (1.沟通中问题案例；2.讨论：沟通偏差中的根本原因)
- 人际沟通与组织沟通 (1.沟通前的计划准备工作；2.人际沟通；3.组织沟通)
- 改善你的人际沟通 (故事分享：小孩、尼姑及和尚的故事)
- 实战操练
 1. 演讲的技巧：录像分享-欣赏演讲、分析、讨论
 2. 聆听的技巧：案例分享

-
- 研发团队的沟通技巧 (1.内部沟通中的问题；2.外部沟通中的问题；3.如何与上级领导沟通-录像分享；4.如何进行跨部门沟通；5.如何与下属沟通；6.如何与客户沟通-案例分享)
 - 项目实施中的沟通方法 (案例：项目经理与研发人员沟通)

四、研发团队管理与激励

- 激励的基本原理 (从员工的需求看激励)
- 你了解你的员工的需求吗？(讨论：研发部门是否为研发工程师规划职业发展？)
- 如何设立团队愿景与目标 (MBO) 【1.制度的建立、流程、沉淀、相关激励；2.演练游戏】
- 远景、目标的激励作用与技巧 (案例：某电信产品研发公司激励上遇到难题)
- 授权管理与激励
- 目标激励与执行
- 工作设计的激励作用与方法
- 强化激励原理与应用
- 公平理论的应用 (案例分享—某 IT 企业和消费电子企业在招聘研发工程师上遇到…)
- 讨论：如何应对下属的要求 (例如晋升、加薪等)

五、团队绩效管理与评估以及团队效率提升

- 案例故事分享-合理、有效制度的建立
- 绩效规划
- 绩效承诺
- 绩效辅导
- 绩效评估与应用
- 团队绩效的提高 (1.讨论：研发团队绩效提高的方法；2.录像分享：团队绩效与个人绩效关系)
- 一般会议组织技巧
- 头脑风暴会议技巧
- 技术评审会议的技巧 (1.评审要素表；2.资深工程师如何贡献经验？)

六、研发团队文化与冲突

- 组织文化起源
- 团队文化特征 (1.如何建立研发团队文化？2.录像分享：团队共同语言如何统一)
- 冲突的定义

-
- 冲突的类型与过程
 - 冲突管理的技术
 - 谈判的定义
 - 谈判的类型与过程
 - 谈判的技巧

七、提升领导力与执行力

- 什么是领导
- 领导者理论
- 领导力的建立
- 如何建立信任（LMX）？
- 案例：完美的上司
- 案例的启示
- 领导决策（1.领导者不要轻易把不同意见当噪音、杂音；2.领导决策案例分析）
- 处理团队中最棘手的成员-录像分享
- 如何打造一支钢铁团队：如何打造凝聚力

八、总结：建立高效的研发团队

- 建立以市场为导向的研发管理体系
- 建立跨部门运作的端到端流程机制
- 建立以目标为导向的绩效管理体系
- 建设严谨、轻松、开放的研发文化
- 阅读推荐