

《研发绩效管理与激励机制》

课程大纲

课程收益

- 学习和掌握研发绩效管理各环节（绩效目标与计划、绩效辅导、绩效评价、绩效结果沟通、绩效结果应用）的基本方法和技巧
- 提升企业研发体系的团队士气与作战能力
- 提升企业研发管理人员的管理能力，减轻管理压力
- 提升企业研发的组织与个人绩效，支撑研发体系战略目标的落地
- 为企业的管理决策提供参考依据，提升企业管理决策水平

课程背景

绩效管理是人力资源管理体系的重要组成部分，越来越多的企业已经意识到做好企业的绩效管理对企业的价值，如企业战略目标的落地需要依赖于绩效管理体系，企业员工的任职晋升、工资升涨、奖金发放额度、股票配置数量等与员工激励相关的各类措施的落地需要依赖于员工的绩效考评结果这一重要的参考依据。

做好企业的绩效管理具有一定的难度：

- 1、绩效考核的等级、比例、周期如何设置会比较合理；
- 2、短期的绩效考核结果很难做到绝对公平，长期的绩效考核结果可以做到相对公平，如何做到每次考核结果的沟通就是一个很大的挑战；
- 3、如何避免绩效考评结果轮流坐庄这一现象不再发生；
- 4、绩效考评需采用相对考核原则，需要采用同一层级、同一类型的人员去评价，如何落实这一原则。

企业的研发业务和研发人员具有一些独有的特点，如研发人员的工作压力大、工作枯燥无趣，这样会导致研发人员的内心会一直比较压抑，性格也会比较内向。研发的工作价值具有一定的滞后性，不是短期会见效，但长期可能会见效。这些特点将会企业研发人员做好绩效管理提出了更高的挑战：

- 1、研发人员对绩效考评结果比较敏感，如何与研发人员沟通考评结果；
- 2、研发人员的绩效贡献如何做出客观的评价；
- 3、研发管理人员需要经常与下属进行沟通，并通过有效的团队建设提升组织气氛。

基于以上背景，开发了《研发绩效管理与激励机制》这门课程，本课程首先对研发绩效管理的相关概念做出明确阐述，利用讲师的管理实践和咨询实践，与学员共同分析本企业研发绩效管理中的问题，着重培训学员的研发绩效管理实操能力，围绕着绩效管理的各环节（绩效目标与计划、绩效辅导、绩效评价、绩效结果沟通、绩效结果应用）的具体方法展开讲解。

课程特色

- **系统性**：依据企业绩效管理体系的基本理论，结合企业研发的业务、研发人员的特点，从绩效目标与计划、绩效辅导、绩效评价、绩效结果沟通、绩效结果应用等方面进行了系统性的阐述。
- **思想性**：站在先进的绩效管理理论体系的高度，结合企业的研发业务，就如何做好研发体系的绩效管理与激励进行了充分的讲解。
- **针对性**：专门针对企业项目经理、研发骨干、各功能领域业务代表的视角，更注重思维和理念上的认识和转变，对重点、难点问题进行重点剖析和实战演练。
- **实践性**：以讲师 16 年来 HW 产品研发管理、高层管理、研发咨询、10 年 HWIPD 变革、架构、流程、IT、人力资源咨询实践经验为依托，结合国内外先进企业的研发经验，课程具有超强的系统性和实战性。

参加对象

研发项目经理、人力资源经理、绩效考核经理/主管、产品经理、研发部门
职能经理、研发骨干、项目组核心成员等

课程介绍

一、 研发绩效管理概述

本单元学习目标：学习和掌握研发绩效管理的基本概念特点，包括绩效管理的定义、目的、原则、方法论、研发绩效管理的特点等

- 1、 研发绩效管理的常见问题
- 2、 绩效管理简介
 - 2.1 案例：团队的省思
 - 2.2 什么是绩效与绩效管理
 - 2.3 绩效管理的目的
 - 2.4 绩效管理的原则
 - 2.5 绩效管理体系介绍
 - 2.6 组织绩效管理的 PDCA
 - 2.7 个人绩效管理的 PDCA
- 3、 研发绩效管理的特点

- 3.1 研发工作的特点
- 3.2 研发人员的特点
- 3.3 研发绩效管理的特点
- 3.4 研发绩效管理常见的几大问题

二、 研发绩效目标与计划

本单元学习目标：学习和掌握研发绩效目标与计划的相关操作方法，包括目标的设置、PBC的撰写等

- 1、 研发绩效目标与计划的常见问题
- 2、 PBC ：一种绩效计划和评价的模式
- 3、 绩效目标：赢的承诺（战略解码）
- 4、 绩效目标：执行承诺
- 5、 绩效目标：团队承诺
- 6、 如何实施 PBC
- 7、 PBC 撰写原则
- 8、 PBC 质量标准
- 9、 推行 PBC 的意义
- 10、 演练：绩效目标制定

三、 研发绩效辅导

本单元学习目标：学习和掌握研发绩效辅导的方法和技巧

- 1、 研发绩效辅导的常见问题
- 2、 绩效辅导的价值
- 3、 绩效辅导的方式
- 4、 经常性指导
- 5、 定期回顾
- 6、 绩效辅导阶段的要点
- 7、 Q12---组织氛围调查
- 8、 GROW 教练模型
- 9、 角色扮演：绩效辅导

四、 研发绩效评价

本单元学习目标：学习和掌握研发绩效评价的方法和技巧

- 1、研发绩效评价的常见问题
- 2、绩效评价流程
- 3、绩效评价的原则和方法
- 4、绩效评价的挑战和对策
- 5、考核结果的定义和比例
- 6、研发绩效评价的误区
- 7、研发绩效的诊断
- 8、演练：绩效评价

五、 研发绩效结果沟通

本单元学习目标：学习和掌握研发绩效结果沟通的方法和技巧

- 1、研发绩效结果沟通的常见问题
- 2、考评结果沟通的原则
- 3、考评结果沟通的程序
- 4、面谈沟通的程序
- 5、考评结果的公示
- 6、角色扮演：考评结果沟通

六、 研发绩效结果应用

本单元学习目标：学习和掌握研发绩效考核结果应用的方法和技巧

- 1、研发绩效结果应用的常见问题
- 2、绩效应用的激励作用
- 3、企业激励表现形式
- 4、其他激励员工的方式
- 5、研发人员晋升通道（管理&技术）
- 6、薪酬等级调整及公式参考
- 7、研发奖金的分配方法
- 8、研发年终奖分配原则

讲师介绍

【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->13 年 196.23 亿港元（157 亿 RMB），研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发 (IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程