

《研发团队领导力》

课程大纲

课程背景

随着企业发展到一定阶段，大多都已真正意识到研发对企业发展的重要性，并且也建立起自己的研发团队，由于研发人员固有的特点、以及研发的存在不可管理性，使任何公司的研发团队管理都是一个难点。

我们结合近 20 年的研发管理经验，尤其是中高层管理经验，以及通过咨询和培训接触到的不少研发型企业的实际问题，归纳整理并深入研究，形成了《研发团队领导力》课程，对当前企业研发团队管理有基于实战的指导意义。

课程特色

累积讲师近 20 年国内知名企业、上市公司研发管理的实战经验，以及对国内多家知名企业进行研发管理培训/咨询的实施经验，总结出一套行之有效得到实际验证的研发团队管理的实战方法，具有非常强的实用性。

本课程结合业界知名公司的成功经验，围绕研发型企业的研发团队管理的重点和难点问题，通过案例讲解和实例分析，讲述研发管理模式和研发团队管理的具体实践经验，帮助学员解决研发实际管理中常见的主要问题及困惑。

参加对象

研发职能部门主管、产品经理/项目经理、研发骨干员工等。

课程介绍

- 一、 研发团队管理的挑战
 - ◇ 研发团队管理的难点
 - ◇ 研发人员的特点和素质模型

二、培养技术人才

- ◇ 培育人才的基本方法（自学、培训、OJT、辅导、授权锻炼、任职资格）
- ◇ 辅导方法
- ◇ 授权的原则与方法
- ◇ 研发任职资格
- ◇ 研发技术人员针对性管理

三、专家团队培养

- ◇ 专家缺乏症
- ◇ 专家的分层
- ◇ 专家的管理和激励
- ◇ 专家使用
- ◇ 专家的发展路径

四、授权与培养部属

- ◇ 责任病毒定律
- ◇ 授权的条件与原则
- ◇ 培养与教练部属
- ◇ 人才的素质冰山模型
- ◇ 提升人才能力的方法
- ◇ 教练方法的关键

五、资源部门建设

- ◇ 资源部门的职责定位
- ◇ 资源部门对产品开发的支持
- ◇ 资源部门在预研体系中的角色

六、知识库建设

- ◇ 知识库建设的难点
- ◇ 知识库建设计划管理
- ◇ 知识库的质量评估
- ◇ 知识库建设的激励
- ◇ 知识库的更新

七、非物质激励

- ◇ 愿景的激励
- ◇ 目标与工作激励方法
- ◇ 成就感激励方法
- ◇ 成长与学习的激励方法
- ◇ 团队氛围的激励、

八、绩效评估

- ◇ 绩效考核指标 KPI 体系
- ◇ 任职资格
- ◇ PBC 及绩效面谈
- ◇ 激励体系建设
- ◇ 研发氛围建设

九、高效执行力

- ◇ 执行力的本质
- ◇ 个人执行力

- ◇ 组织执行力
- ◇ 流程执行力
- ◇ 执行力文化建设
- 十、培养体系建设
 - ◇ 资源池建设(产品经理、规划专家、技术专家、PQA 的培养)
 - ◇ 培训管理
 - 项目管理培训
 - 产品经理培训
 - 市场需求管理和产品规划
 - IPD 意识和流程培训
 - 研发体系管理培训
- 十一、研发经理的修炼
 - ◇ 从技术人员到研发经理
 - ◇ 领导自我
 - 把握自己的领导力风格
 - 把握自己的 DISC 性格
 - 把握自己的核心价值观
 - ◇ 研发经理修炼
 - 挑战自我
 - 坚持的重要性

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