
如何打造高效的研发团队

(2天, 13小时)

课程大纲

一、 知彼知己：一线的技术人员具备什么特点

1. 一线的技术人员有哪些特点
 - a) 逻辑思维能力强
 - b) 独立贡献者居多
 - c) 技术导向性明显
 - d) 流动意向明显
 - e)
2. 技术主管的思维方式
3. 适应从“好人”向“坏人”的转变
4. 研讨：管理的困惑

二、 团队建设

1. 确定游戏规则的方法：
 - f) 亚斯兰现象
 - g) 破窗理论
 - h) 蛇蛙原理
 - i) 火炉法则
 - j) 案例研讨：研发人员允许犯什么样的错误，不允许犯什么样的错误
 2. 创建团队文化
-

-
- a) 工程商人
 - b) 避免盲目创新
 - c)
 - d) 研讨：如何保证 FAQ 真正有人看
3. 技术部门和项目的目标如何分解到个人
 4. 如何帮助下属制定工作目标
 5. 目标的制定与下达（SMART 化、愿景化、共享化、承诺化（PBC））
 6. 为什么培训了很多次 SMART 研发项目目标还是做不到 SMART
 7. PERT、关键路径和 GANNT
 8. 练就管理者的“火眼金睛”
 9. 资源实施对开发进度的影响

三、 如何选对研发人员

1. 马斯洛需求层次理论
 2. 研发人员的 4 关面试
 - a) 基本素质面试
 - b) 专业的纵深度（谁来干？）
 - c) 专业的横向跨度
 - d) 冰山下面的职业素养（拍板的人）
 3. 研发人员胜任力素质模型的创建
 - a) 研发人员的常规素质要求
 - b) 18 种素质的定义
 - c) 研发胜任力素质模型的创建方法
-

* 调查问卷法

* B·E·I 访谈法：某咨询项目的 BEI 创建过程演示

d) 如何基于研发胜任力素质模型创建结构化面试试题库？

* 演示：研发人员的结构化面试试题库

e) 如何培养研发人员的胜任力素质？

* 业绩评估

* 关键事件

* 案例的总结

* 知识库的建设

* 研发文化的建设

*

4. 研发人员的晋升通道及技术任职资格

a) 研发人员晋升通道图

* 管理系列

* 技术系列

* 技术管理系列，如 QA

b) 任职资格和开发流程的关系

c) 如何基于开发流程创建技术任职资格体系？

d) 咨询项目演示：某公司的技术任职资格体系创建过程

四、 研发的质量管理（结构化的评审体系）

1. 打造四级结构化质量管理体系

2. 产品开发中业务决策的意义

-
3. 高层领导在产品开发中扮演的角色（“杀贫济富”、什么时候该管、怎么管）
 4. 业务决策团队的角色构成与职责定义
 5. 商业决策在新产品开发过程中的定位
 - 1) . 6-8 大商业评审点
 - 2) . 各业务决策点的评审要素
 - 3) . 产品开发中业务决策支撑
 - 4) . 商业决策的流程分析
 6. 产品开发过程中的技术评审有哪些？
 - 1) . 新产品开发过程中的 5-7 大技术评审点
 - 2) . 如何建立技术评审的 Check List , 从而使得经验固化
 - 3) . 技术评审的流程分析：QA、PM、系统工程师、技术评审专家……
 - 4) . 如何避免评审的效率低下及流于形式
 - 5) . 实例讲解：某 IT 公司技术评审的实际操作

五、 研发的计划管理

1. 研发项目的计划模板如何制定？
 2. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
 3. 项目计划控制中常见问题和解决办法
 4. 项目的分层实施与分层监控
 5. 监控计划
 - a) 监控点设置原则
 - b) 监控计划总揽图
 - c) 监控计划一览表
-

-
6. 项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
 7. 项目控制手段：项目例会
 - a) 项目例会种类
 - b) 例会议程和内容
 8. 项目控制手段：计划变更控制
 - a) 变更控制流程
 - b) 计划滚动刷新
 9. 项目控制手段：状态转移
 10. 项目控制手段：业务决策评审
 11. 项目控制手段：状态转移
 12. 项目控制手段：业务决策评审
 13. 产品规划要合理、且有节奏感
 14. 项目多时，高层领导从事该做的事情
 15. 质量管理：业务评审、技术评审
 16. 计划监控：演示 PERT 图等
 17. 演练：找关键路径、资源的合理分配
 18. 咨询项目演示：《某家电企业的研发项目管理手册》

六、 研发人员的绩效辅导

1. 研发管理中各种团队的构成
 - a) 产品决策团队 PAC
-

-
- b) 产品开发团队 PDT
 - c) 职能部门 FT
2. 研发团队中各种角色的职责
 3. 研发团队的各种考核模式
 - a) 功能部门与项目考评相结合
 - b) 项目考评方式
 - c) 功能部门考评方式
 4. 研发个人绩效辅导的方式
 5. 研发人员工作太忙怎么辅导？
 6. 研发管理人员太忙怎么辅导？
 7. 案例研讨：针对不同类型的员工如何进行绩效辅导
 - a) 指挥倾向型
 - b) 关系倾向型
 - c) 思考倾向型
 - d) 听命行事型
 8. 研发技术型人才的非物质激励与物质激励方法
 - a) 研发技术型人才的需要
 - b) 案例研讨：研发技术型人才受什么因素激励？
 - c) 案例研讨：技术型团队的士气受哪些因素影响？
 - d) 案例研讨：技术型团队的凝聚力受哪些因素影响？
 - e) 管理者的红黑脸方法（勋章、鲜花、鼓励、期望、赞美；警告、批评、敲打、揉搓、杀鸡骇猴、痛骂等）
-

-
- f) 案例研讨：如何在能力比你强的技术型部属中树立你的威信？
 - g) 研发技术型人员的物质型激励：金手铐、薪酬包组合、组合结构、薪酬分配、薪酬梯级、工资奖金比例

七、 研发人员的评价与反馈管理

1. 案例研讨：分析角色 A（主管）和角色 B（跨部门工作的员工）在绩效面谈中能否达成共识？
 - a) 造成绩效考核结果无法达成共识的原因是什么？
 - b) 思考：这种情况在自己的公司是否普遍存在？
 2. 研发绩效评价到底谁说了算（资源线、产品线、HR……）？
 3. 绩效评价的原则（程序公正、过程与结果并重）
 4. 绩效评价的结果是否公开（不公开、公开、部分公开……）
 5. 绩效评价方法
 - a) 人与人比还是人与标准比
 - b) 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）
 - c) 如何进行跨部门人员的绩效评价
 - d) 新员工如何评价（经常是垫背的……）
 6. 绩效沟通反馈要注意的问题
 - a) 绩效管理诊断箱
 - b) 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……）
 7. 如何面对员工质疑或投诉
 - a) 可不可以民告官
 - b) 如何处理打小报告、越级报告
-

-
8. 绩效反馈的“一个中心、两个基本点和四项基本原则”
 9. 如何与研发系统的几类“特殊人员”进行反馈沟通
 - a) 明星员工
 - b) 问题员工
 - c) 如何激活休克鱼？
 10. 研讨：如何看待研发人员的流动和末位淘汰？
 11. 实例讲解：某案例公司的研发绩效反馈的操作表格和模板

八、 评价结果的应用及奖金分配

1. 如何对研发人员进行激励？
 2. 激励员工的多种方式
 - a) 攻关奖
 - b) 5年/10年奉献奖
 - c) 伯乐奖
 - d) 专利奖
 - e) 金牌
 - f)
 3. 如何根据绩效及任职资格调整薪酬（加薪、降薪）
 4. 研发奖金的构成
 - a) 个人奖/团队奖
 - b) 项目奖
 - c) 绩效奖
 - d) 季度奖
-

e) 年终奖

5. 研发季度、年度奖金的分配思路（蓄水池）

6. 实例讲解：某案例公司研发体系奖金计算的公式及分配思路