
向华为学管理：研发人员的选育用留

一、课程背景

研发系统的人力资源管理是企业高层领导、研发经理、人力资源经理最为头疼的问题之一，经常遇到以下问题：

- 1、研发体系是否应该有严格的考核制度，这样会不会挫伤研发人员的积极性？
- 2、研发的 KPI 指标体系如何进行分解，KPI 指标如何进行量化和过程跟踪？
- 3、研发人员的素质如何识别，以便在选拔及招聘时所用？
- 4、绩效目标制定和考核结果反馈的过程中如何与员工进行沟通？
- 5、如何处理好考核的结果与过程并重的特点？
- 6、如何平衡研发结果的滞后和研发人员的及时激励之间的关系？
- 7、研发内部如何针对不同的职位进行分类的考核（部门主管、项目经理、员工……）？

本课程结合多家企业的实际，强调从业务的角度来进行研发的人力资源管理，通过理论及实践来指导研发及人力资源部门的主管对于研发人力资源管理有一个明确的、理论与实践结合的、可操作的方法，从而提高研发的管理效率，提高投入产出比。

二、参加对象

人力资源部部门经理/绩效考核专员、研发总监、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干等

三、培训收益

1、分享多家企业研发管理咨询的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合的研发人力资源管理方案

- 2、掌握研发的价值链，研发价值创造、价值评价和价值分配的各环节的重点
- 3、掌握研发人员的胜任力素质模型及技术任职资格的创建方法
- 4、掌握研发中高层管理者述职管理的制度、方法和操作技巧
- 5、掌握如何从整个企业的价值链来分解企业的 KPI 指标，从源头理清研发的价值链
- 6、掌握研发团队和个人的绩效目标制定的方法（PBC）
- 7、掌握研发团队和个人的绩效辅导的方法和行之有效的操作技巧
- 8、掌握研发绩效管理结果的应用和研发体系的奖金分配方法，结合企业的自身情况设计激励措施

9、分享讲师 20 多个咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

四、课程大纲

一、研发绩效管理概述

1. 研发人员具有哪些特点？
 - a) 高智商、高学历
 - b) 逻辑思维能力强
 - c) 独立贡献者居多
 - d) 技术导向性明显
 - e) 流动意向明显
 - f)
 2. 研发绩效管理常见的问题分析
-

-
3. 绩效管理与绩效考核/激励的区别及联系
 4. 华为研发绩效管理文化：
 - a) 高层：使命感
 - b) 中层：紧迫感
 - c) 基层：饥饿感
 5. 华为研发绩效管理在研发管理核心价值链中所处的位置解析
 6. 案例研讨：《E公司的困惑》

二、 如何选拔合格及优秀的研发人员

1. 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：华为优秀研发人员素质模型
 - d) 如何基于研发胜任力素质模型创建结构化面试题库？
 - * 演示：华为研发人员的结构化面试题库
 - 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：华为中避免盲目创新的“呆死料大会”
 - *
2. 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：产品管理、部门管理
 - * 技术系列：系统工程师、技术专家（1-6级）
 - * 技术管理系列，如QA（华为中PQA的五大角色解析）
 - b) 任职资格和开发流程的关系：如何避免“高能低岗”，华为如何给员工“饥饿感”
 - c) 如何基于开发流程创建技术任职资格体系？
 - d) 演示：华为推行IPD前后硬件技术任职资格标准的差异

三、 研发绩效目标管理

1. 研发绩效目标迷茫的原因分析
 2. 研发绩效目标的分层体系
 - a) 研发高层的绩效目标
 - b) 研发体系、各职能部门、产品开发团队、研发人员的绩效目标
 3. 华为研发人员研发绩效目标的来源
 - a) 职位说明书
 - b) 项目团队的终极目标
 - c) 资源部门
 - d) 个人发展和成长
 4. 研发绩效目标制定的方法——个人绩效承诺PBC
 - a) 赢的承诺（WINNING）
-

-
- b) 执行承诺 (EXECUTION)
 - c) 团队承诺 (TEAMWORK)
 - 5. 华为采用个人绩效承诺 PBC 方式的优点分析
 - 6. 如何根据业务特点制定个人绩效承诺 PBC
 - 7. 案例研讨：王老五的个人绩效承诺
 - 8. 绩效承诺目标的跟踪与修改 (PIP)
 - 9. 实例讲解：
 - a) 华为公司的个人绩效承诺 PBC 模板分析
 - b) 某案例公司的个人改进计划 PIP 模板分析

四、 研发团队建设及绩效辅导

- 1. 华为研发管理中各种团队的构成
 - a) 产品决策团队 IPMT
 - b) 产品/技术开发团队 PDT/TDT
 - c) 组合管理团队 PMT
 - d) 职能部门 FT
- 2. 研发团队中各种角色的职责
- 3. 华为的干部要培养人！
 - a) 承担培养人的三方面指标：接班人？内部讲师？……
 - b) 华为培养人的五大层级：从“手把手”到“心连心”
 - c) 华为对新员工培养的“333”策略
 - d) 德 & 才
- 4. 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
- 5. 研发个人绩效辅导的方式
- 6. 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：团队刺头
 - b) 关系倾向型
 - c) 思考倾向型：研发人员居多
 - d) 听命行事型
- 7. 实例讲解：
 - a) 华为公司的研发绩效辅导的要求和具体操作模板
 - b) 一个中心、两个基本点

五、 研发绩效的评价与反馈管理

- 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：华为用四个维度评估员工
 - 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. 研讨：如何看待研发人员的流动和末位淘汰？
 - 9. 实例讲解：华为公司的研发绩效反馈的操作表格和模板

六、 研发系统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 (12种排列组合)
 - 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：华为公司研发体系奖金计算的公式及分配思路
 - 7. 绩效管理等高线原则
-