
研发管理系列课程:

课程名称

《以价值为导向的研发绩效管理最佳实践》

参加对象

企业 CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、产品经理/研发项目经理、研发职能部门经理、测试经理、QA 经理、技术部门主管、人力资源经理等。

课程背景

研发人员的考核与激励是企业高层领导、研发经理、人力资源经理最为头疼的问题之一，高层领导和研发管理者在进行研发绩效管理时经常遇到以下问题：

- 1、如何通过绩效管理的方法引导开发人员为公司市场目标的达成而努力？
- 2、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？**
- 3、**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？**
- 4、技术工作如何进行量化，不能量化的工作是否可以考核？
- 5、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？**
- 6、研发绩效管理中**如何处理考核的结果与过程并重的特点？**
- 7、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？
- 8、**在激励不足的情况下如何达到预期目标并不至产生负面作用？**
- 9、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 ……）？
- ……

本课程结合讲师研发咨询大量的研发培训和咨询的案例，结合企业主管面临的这些问题总结出适合不同发展阶段的企业研发人员绩效管理的解决之道，**非常强调从业务的角度来进行研发的绩效管理**，通过多年的总结得出的一些理论及实践来指导研发及人力资源部门的主管对于研发绩效管理有一个明确的、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。

培训收益

1. 分享讲师 300 多场研发管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的研发绩效管理方案
 2. 分析并了解业界公司在研发人员考核和激励方面存在的主要问题及解决办法
 3. 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
 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. 掌握绩效管理的 PDCA 循环，绩效的评价和反馈的技巧
 9. 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
-

-
10. 分享讲师 30 多个咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

培训课时

12 小时

讲师介绍

张现锋：研发管理实战派讲师，研发管理咨询资深顾问，美国项目管理专家（PMP），PDMA（美国产品开发管理协会 www.pdma.org）会员

■ 专业背景:

十四年高科技企业研发项目管理实战与研发创新管理培训、咨询丰富实战经验。

曾任职国际 EMS 龙头企业鸿海集团，从事商用计算机系统的研发项目管理工作，先后担任过结构设计工程师、系统工程师、项目经理等职位。先后与全球顶尖企业 HP、IBM、SONY 等客户深度合作，成功完成了 LAKEPORT、COLUMBUS、HORIZONTAL 等系列产品的研发管理和成功上市。

在国内某著名通信设备公司工作，担任项目经理，负责交换产品线的新产品研发项目管理工作，成功地将 IPD 集成产品开发流程与端到端研发管理体系在产品线试点并推行。同时，作为项目核心组成员与国际顶尖咨询顾问（IBM 顾问团队）一道在研发系统推动公司级研发管理变革（IPD），并具体负责此研发管理变革在本职能部门推动与具体实施工作；

2007 年加入华成企业研发管理咨询公司，专注于为广大高科技企业提供研发创新管理体系培训、体系咨询和研发管理体系信息化规划与实施咨询服务，作为项目经理和核心顾问，成功实施了包括美的集团、中联重科、烽火通信、京信通信、长城汽车、中车集团、ATL 新能源科技、TCL、国家电网、上海艾帕、天地自动化、光宇电池、航天九院 539 研究所、宁波吉品科技等 80 多个 IPD 咨询项目，对标业界最佳管理模式，帮助客户企业建立了以“市场成功和财务成功”为导向的、系统、高效的端到端研发管理体系；并通过试点推行辅导，真正实现了 IPD 体系的“落地”，帮助客户建立了研发创新核心竞争优势，并帮助企业培养和锻炼了一批具有 IPD 管理思维的管理骨干。

■ 擅长课程:

专注于企业研发创新管理的研究，提供专业的研发管理培训与体系建设管理咨询服务，擅长课程包括：

- 《研发项目管理最佳实践演练》
- 《新产品开发流程优化与研发项目管理实战演练》
- 《项目管理最佳实践演练》
- 《市场驱动的产品开发流程管理最佳实践》
- 《成功的产品经理》
- 《产品全生命周期管理最佳实践》
- 《从技术走向管理》
- 《以价值为导向的研发绩效管理最佳实践》

■ 授课风格

思维严谨、语言幽默、案例丰富、强调实战，学以致用

■ 管理咨询经历

作为项目经理和核心顾问，成功完成了 80 多家高科技企业（涉及 IT、通信、电子、家电、汽车、互联网、新能源、装备制造、电力、安防、医药、化工等行业）研发管理体系建设咨询项目，项目范围包括：市场需求管理与产品规划流程体系、端到端结构化新产品开发流程体系、端到端研发项目管理体系、研发绩效管理体系、产品平台与 CBB 管理体系、技术任职资格体系、研发管理信息化系统规划与实施上线推广等，大大地提升了企业自身的研发管理能力。

- 1) 中联重科混凝土公司 IPD 变革咨询+RDM 落地推行项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设计、端到端研发项目管理体系设计与 RDM 系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与 CBB 管理体系设计、技术任职资格体系设计等工作，帮助中联重科提升了组织整体的研发能力，建立了研发核心竞争力；
 - 2) 美的集团“G-PLM”全球模板落地实施推行项目，任核心顾问，通过一年时间的现状调研、蓝图设计、系统开发、系统测试、上线推行，已成功完成顺德、苏州、无锡、芜湖等异地分公司的全面上线推行，帮助美的实现“一个美的、一个体系、一个标准”，统一“打法”，强化了集团所属子公司研发管理精细化管理水平，大大
-

提升研发管理效率。

- 3) 长城汽车端到端研发项目管理体系咨询+RDM落地推行项目，任项目经理和核心顾问，全程负责项目需求调研、方案设计研讨、项目蓝图方案评审、试点推行策略制定、系统上线与全面推行的各项工作；
- 4) 东莞易事特电源股份公司研发管理咨询+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、IT系统流程“落地”实施和优化工作，任项目经理；
- 5) 天津某食品配料企业研发管理辅导+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、需求管理和产品规划、技术预研流程体系、产品开发流程体系设计、组织体系优化、研发绩效管理体系优化、IT系统“落地”实施和优化工作，任项目经理；
- 6) 常州某自动化有限公司研发管理流程咨询+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、IT系统流程“落地”实施和优化工作，任项目核心组成员；
- 7) 深圳某家庭多媒体高科公司研发管理体系咨询项目，全程参与了企业研发管理现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、职位任职资格设计、研发绩效管理、研发项目管理IT系统规划与实施，任项目组核心成员。
- 8) 深圳某装备制造技术公司研发管理体系咨询项目（产品开发流程体系设计、研发项目管理体系优化、研发绩效管理、CBB共享平台设计、研发管理平台软件的实施），任项目组核心成员；

■ 管理培训背景

曾在各地多次举办《市场驱动的产品开发流程管理》、《研发项目管理实战》、《新产品开发流程优化与项目管理》、《项目管理最佳实践》、《研发质量管理》、《成功的产品经理》、《从技术走向管理》、《研发人员的考核与激励》等公开课，曾经为近百家企业提供了专业的研发管理培训，培训过的企业主要包括：中国移动、中国联通、国家电网、中国中车、TCL、美的集团、烽火通信、京信通信、长城汽车、汉能集团、南方航空、西子OTIS、中联重科、晟通集团、尚途差旅、玄武无线、得力文具、上海艾帕电力电子、同方威视、北京KND、超思电子、北车集团、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、航天五院、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、

大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、FRNAKE、奥马电器、吉品科技、圣丰种业、国电智深、西安西瑞、天合光能、春发食品、吉阳自动化、世椿科技、广州海鸥卫浴、瑞声声学、易事特、宁波赛尔富科技、蔚蓝生物、昆药集团等。其中部分公司邀请讲课超过3次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

同时，还长期应深圳高新技术产业协会、项目管理联盟等单位的邀请，提供关于研发管理和产品创新方面的研讨交流、公开课培训等，受到来自不同行业的老客户的肯定和赞誉。

■ 研发管理著作

作为核心顾问，参与翻译研发管理专著有：

《新产品开发流程管理—以市场为驱动》、《PDMA 新产品开发手册》、《PDMA 新产品开发手册—工具 1&2》等，已全部出版发行；

课程大纲

壹、 案例分析

1. 总结目前在研发人员考核与激励方面存在的主要问题有哪些？

贰、 研发人员的考核与激励概述

1. 研发绩效管理面临的主要问题
 - 1) .研发绩效管理流于形式、没有标准、秋后算帐
 - 2) .研发人员的“幼稚”、盲目创新
 - 3) .研发团队的激励手段缺乏和滞后
 - 4) .研发的计划太具有挑战性，导致绩效目标无法达成，造成考核困难
 - 5)
 2. 针对以上问题业界最佳实践的解决之道
 3. 研发的价值链分析
 4. 研发绩效管理的独特性
 - 1) .创新型工作的特点
 - 2) .研发人员的特点
 - 3) .研发绩效管理的原则
 5. 研发绩效管理的PDCA循环（计划、辅导、考核与评价、反馈）
 6. 如何利用绩效管理对产品开发进行牵引
 7. 研发人员激励要素的构成
-

-
8. 研发人员激励措施的设计
 - 1) . 物资激励
 - 2) . 非物资激励
 - 3) . 激励手段的灵活运用 - 《如何低成本达到良好的效果》
 9. 研发人员绩效管理的总体思路
 - 1) . 研发中高层的绩效管理
 - 2) . 产品经理 & 职能部门经理的绩效管理
 - 3) . 基层员工的绩效管理
 10. 实例讲解：
 - 1) . 爱立信及 IBM 公司的研发绩效管理的 PDCA 循环
 - 2) . 某案例公司研发人员常用的激励手段
 11. 咨询案例分享：
 - 1) . 某案例公司研发绩效管理体系的建立过程及关键点
 - 2) . 在建立研发绩效管理体系过程中需要注意的问题（业务部门承担什么职责、人力资源管理部门承担什么职责）
 12. 演练与问题讨论

参、 研发中高层领导的述职管理

1. 如何理解研发绩效管理要从源头来抓
 2. 业界优秀公司管理研发中高层绩效管理的思路
 3. 研发中高层领导述职管理的误区
 - 1) . 述职会成为故事会
 - 2) . 述职报告没有形成规范（述职报告本身就将研发的业务定义清晰了）
 - 3) . 每个述职者述职均非常优秀，但是公司业绩不行
 - 4) . 没有述职评议的标准
 4. 研发高层领导述职管理的原则
 5. 研发高层述职管理的模型
 6. 研发高层述职管理的内容
 - 1) . 述职报告的构成及关键内容
 - 2) . 研发中高层的关键绩效指标（KPI）
 7. 研发高层述职管理的操作
 - 1) . 操作的流程
 - 2) . 述职评议的过程
 8. 研发中高层领导的任职资格管理
 - 1) . 任职资格标准
 - 2) . 任职资格中如何关注行为规范
 - 3) . 任职资格如何进行评议
 9. 实例讲解：
 - 1) . Microsoft 公司和 IBM 公司的述职报告模板
 - 2) . 某案例公司的研发中高层领导的任职资格标准分析
 - 3) . 某案例公司年度任职资格评议的过程分析
 10. 行动计划：
 - 1) . 如何形成贵公司的研发中高层述职报告的模板
 - 2) . 贵公司研发中高层述职中的关键点
 11. 演练与问题讨论
-

四、 基于价值链的研发 KPI 指标设计

1. 业界公司 KPI 指标制定过程中的误区
2. 如何从端到端的流程的角度来设计研发的 KPI 指标
3. 研发体系 KPI 指标制定的原则
4. 研发体系 KPI 制定的方法
 - 1) .平衡计分卡的方法
 - 2) .鱼骨图的方法
5. 设定研发 KPI 需要考虑哪些因素 (I、T、Q、C、S)
6. 研发体系的 KPI 指标库
 - 1) .产品线的 KPI 指标的制定 (产品线总监、产品经理、项目经理……)
 - 2) .资源线的 KPI 指标的制定 (软件、硬件、测试、工艺、QA……)
 - 3) .职能管理部门的 KPI 指标的制定 (HR、项目管理、配置管理……)
7. 研发体系 KPI 的应用
8. 研发绩效的量化管理
 - 1) .研发绩效量化管理中存在的问题
 - 2) .研发绩效量化管理的原则
 - 3) .量化不了结果的 KPI 指标怎么办?
 - 4) .研发绩效量化管理如何操作 (考核绩效、考核改进)
9. 咨询案例讲解：
 - 1) .某案例公司的研发体系 KPI 指标库 (指标与部门的对应、标准定义、示例… …)
 - 2) .某案例公司 KPI 指标的量化管理的经验数据——《过程能力基线 PCB
10. 行动计划：
 - 1) .构建贵公司研发体系的 KPI 指标库
11. 演练与问题讨论

伍、 研发绩效的目标管理

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
 - 1) .研发高层的绩效目标
 - 2) .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. 研发绩效目标的来源
 - 1) .项目团队
 - 2) .资源部门
 - 3) .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
 - 1) .赢的承诺 (WINNING)
 - 2) .执行承诺 (EXECUTION)
 - 3) .团队承诺 (TEAMWORK)
 5. 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. 研发人员制定绩效目标存在的问题分析
 - 1) .目标太具有挑战性如何把握
 - 2) .工作经常发生变化或需求不确定绩效目标如何制定
 - 3) .计划发生较大延迟时绩效目标是否需要调整?
-

-
8. 绩效承诺目标的跟踪与修改 (PIP)
 9. 实例讲解：
 - 1) . 某案例公司的个人绩效承诺 PBC 模板分析
 - 2) . 某案例公司几个典型职位的个人绩效承诺 (软件工程师、硬件工程师、测试工程师……)
 10. 绩效目标制定后如何做好绩效的辅导？
 11. 演练与问题讨论

六、 研发绩效的评价与反馈管理

1. 研发绩效评价到底谁说了算 (资源线、产品线、HR……) ？
2. 绩效评价的原则 (程序公正、过程与结果并重)
3. 绩效评价的结果是否公开 (不公开、公开、部分公开……)
4. 绩效评价方法
 - 1) . 人与人比还是人与标准比
 - 2) . 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)
 - 3) . 如何进行跨部门人员的绩效评价
 - 4) . 新员工如何评价 (经常是垫背的……)
5. 绩效沟通反馈要注意的问题
 - 1) . 绩效管理诊断箱
 - 2) . 研发人员有效沟通的障碍
 - 3) . 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… …)
6. 如何面对员工质疑或投诉
 - 1) . 可不可以民告官
 - 2) . 如何处理打小报告、越级报告
7. 绩效反馈的“一个中心、两个基本点和四项基本原则”
8. 如何处理绩效反馈中的冲突
9. 如何与研发系统的几类“特殊人员”进行反馈沟通
 - 1) . 明星员工
 - 2) . 问题员工
 - 3) . 如何激活休克鱼？
10. 实例讲解：
 - 1) . 某案例公司的研发绩效反馈的操作表格和模板
11. 案例讨论

七、 研发绩效结果的应用及奖金分配

1. 绩效考核结果运用的领域
 2. 如何根据绩效及任职资格调整薪酬 (加薪、降薪)
 3. 研发奖金分配的价值导向
 4. 研发奖金的构成
 - 1) . 个人奖/团队奖
 - 2) . 项目奖
 - 3) . 绩效奖
 - 4) . 季度奖
 - 5) . 年终奖
 5. 研发奖金分配的原则
-

-
6. 研发季度、年度奖金的分配思路（蓄水池）
 7. 研发的薪酬与职位、任职资格、绩效之间的操作

8. 实例讲解：

- 1) .某案例公司研发体系奖金计算的公式及分配思路
- 2) .某案例公司研发体系长期激励措施的设计和实践经验

9. 案例讨论

八、 总结
