

研发人员绩效考核与激励

刘俊锋（2天）

课程背景

企业产品研发能力的竞争，实际上是产品研发人员的竞争。研发人员绩效考核与激励这把双刃剑，对企业研发团队的稳定以及研发能力的稳步提升，起着非常大的作用。

企业绩效管理常见的问题有哪些？研发人员绩效考核应该掌握哪些基础知识？绩效管理理论与研发实际工作有效结合？如何建立高效的研发人员绩效管理流程？研发绩效管理前需要哪些准备？如何确定研发的绩效目标？如何在研发绩效执行和辅导中对研发人员进行激励？如何进行研发人员的绩效考核？如何根据研发绩效结果改进下一周期的研发绩效？如何应用研发绩效结果进行研发人员的激励？

上述种种问题，集中体现了研发团队和研发人员的绩效管理问题，这是大多数企业研发管理落后、产品研发能力不强的根本原因。

课程目标

- 1.绩效管理基础知识
- 2.绩效管理和研发工作的结合
- 3.如何建立研发绩效管理流程
- 4.研发绩效管理前的准备工作
- 5.如何进行研发绩效的目标确定
- 6.研发人员绩效目标执行与辅导
- 7.分层分级的研发人员绩效考核
- 8.研发绩效结果与研发人员激励

课程对象：企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

课程大纲

第一单元 绩效管理基础知识

1. 绩效相关知识

1.1 绩效的定义和历史

1.2 绩效的分类

(个人绩效/团队绩效/任务绩效/周边绩效/衡量绩效的三原则/提高团队绩效的七步法)

1.3 影响绩效的因素 (陈述性知识/程序性知识/工作动力)

2. 绩效考核相关知识

2.1 绩效考核的定义和重点

2.2 绩效考核的量化方法 (时间/质量/成本/结果/过程)

2.3 绩效考核的双刃剑作用

2.4 从绩效考核到绩效管理

3. 绩效管理相关知识

3.1 绩效管理的定义、目的

3.2 绩效管理要解决的问题

3.3 绩效管理成功实施的表现

3.4 绩效管理的 11 种常见问题

3.5 实施绩效管理的前提和基础

3.6 绩效管理体系 (绩效计划/绩效实施/绩效考核/绩效结果激励及改进)

【课题演练】 绩效考核的量化方法

【案例分析】 知名公司的绩效考核 (IBM/惠普/通用/索尼)

【研发实战技法】 绩效考核指标的 SMART 原则

第二单元 绩效管理与研发工作的结合

1. 研发工作的特点

2. 研发人员的特点

3. 研发的人力资源构成

4. 研发的任职资格管理

5.研发绩效管理的特点

6.研发绩效管理的基本原则

7.各级管理者在研发绩效管理中的责任

8.研发流程、项目管理和研发绩效管理的关系

【课题演练】绩效考核的量化方法

【案例分析】知名公司的绩效考核（IBM/惠普/通用/索尼）

【研发实战技法】绩效考核指标的 SMART 原则

第三单元 如何建立研发绩效管理流程

1.研发绩效管理流程要考虑的要素

（绩效考核和绩效管理的区分/团队绩效和个人绩效的区分/规划、预研、开发和维护人员绩效的区分/老产品毛利率提升/新产品技术开发/任职资格/领军人物创新性预研）

2.谨防研发绩效管理流程中的陷阱

（忽略研发工作特点/忽视个人目标/绩效考核和绩效管理不分/研发人员需求的多样性/指标过多重点指标不明确）

3.研发绩效管理流程的 5 大理念

（目标协同/持续沟通/全程激励/重点改进/适度量化）

4.研发绩效管理流程的 6 大角色

（员工/直接上级/相关主管/上上级/绩效相关人/人力资源）

5.研发绩效管理流程的 4 个阶段

（研发绩效的目标确定/研发绩效的执行与辅导/研发绩效的考核/绩效结果激励与改进）

【课题演练】研发绩效管理流程要考虑的要素

【案例分析】国内某上市公司的研发绩效管理流程

【研发实战技法】研发绩效流程阶段和对应角色的关系

第四单元 研发绩效管理前的准备工作

1.研发团队职能设计

（实施项目规划/新产品预研/新产品开发/老产品改善/生产技术支持/技术降成本/研发成果管理/研发费用管理/研发人员管理/技术文档管理）

2.研发团队的组织架构

1.1 研发团队的规模评估

（企业销售额评估法）

1.2 高效的研发组织架构

（主力技术人员：技术开发和预研、新产品开发、老产品维护及改良、外观设计、电控设计，协助性技术人员：图文档管理、认证专利及政府项目、产品测试

及样机打样协助、模具和包装设计)

1.3 研发团队的组建 (技术人员招聘的注意事项/面试技术人员的方法技巧/技术人员的入职培训/技术人员的试用管理)

3.研发的岗位职责和任职资格

(研发总监的岗位职责和任职资格/研发经理的岗位职责和任职资格/研发主管的岗位职责和任职资格/研发工程师的岗位职责和任职资格/其他人员的岗位职责和任职资格)

【课题演练】研发团队的职能设计

【案例分析】国内某上市公司的研发组织架构

【研发实战技法】研发的岗位职责和任职资格

第五单元 如何进行研发绩效的目标确定

1.研发绩效管理的 5 种手段 (KPI/KCP/PBC/任职资格/行为准则)

2.绩效考核指标的 SMART 原则

3.研发团队的 KPI 指标库

3.1 研发团队的目标 (提高新产品的收入/提高老产品的利润/降低研发成本/提高共享和 CBB/提高客户满意度/提高员工满意度和任职资格)

3.2 产品开发的 KPI 财务指标 (新产品销售收入及增长率/新产品的净利润及增长率/人均研发收入及人均利润/产品线毛利率/研发费用等等)

3.3 产品开发的 KPI 非财务指标

(新产品市场份额/产品开发周期/专利申请/客户问题及时解决率/产品成熟度/产品销售工具包完善/客户满意和产品质量/技术售后服务程度/产品计划完成率等等)

3.4 产品预研的 KPI 指标 (预研成果产品化的比例/预研技术水平先进度/对国内外标准的影响度/专利申请/项目计划完成率/技术成果利用率等等)

3.5 制定团队 KPI 的注意事项

4.研发团队的个人绩效指标

4.1 高层管理人员的个人绩效指标 (总监/总工/经理/主管等 : KPI、KCP、任职资格)

4.2 高级产品开发人员 (项目组长/工程师 : KPI、KCP、PBC 任职资格)

4.3 产品技术预研人员(工程师等 : 任职资格/KCP/PBC)

4.4 初级产品开发人员 (助理工程师/技术员/职能人员 : 行为准则/任职资格/PBC)

4.5 制定研发个人指标的注意事项

(组织绩效分解到个人/员工参与绩效目标制定/上下级达成共识)

【课题演练】研发绩效管理的5种手段

【案例分析】国内某上市公司的研发团队绩效指标

【研发实战技法】研发团队个人指标制定的注意事项

第六单元 研发人员绩效目标执行与辅导

1. 绩效执行与辅导的重要性

2. 绩效执行与辅导的方法工具

2.1 阶段性回顾（一对一当面交流/书面报告/会议）

2.2 绩效问题的诊断解决（是否掌握相应的知识？是否具有相应的经验和技能？是否有足够的意愿和信心？是否存在员工不能控制的外部障碍？）

2.3 临时任务导致的计划变更

2.4 绩效执行和辅导中实现对员工的激励（员工个人能力/任职资格的提升）

2.5 绩效执行和辅导中的SSC

3. 绩效执行与辅导的沟通技巧

3.1 尊重员工（多强调员工的重要性/目标分解到人/为员工发展提供平台和支持）

3.2 多做交流（沟通中解决绩效问题/相互信任/相互激励/全程介入/全程监控/事前沟通/事中沟通/事后沟通）

3.3 善作服务（为员工提供工作便利/员工培训/物质条件的提供/精神条件的提供）

3.4 恩威并施（施恩与示威/人性化制度/自己的管理风格）

3.5 适度放权（员工工作范围内的决策权/适度放权/放权三原则：针对性/培训/时效性）

3.6 不吝表扬（表扬的目的：体现对员工的尊重和肯定/准确性/及时性/体现对员工尊重和肯定的4个技巧）

【课题演练】绩效执行与辅导的方法工具

【案例分析】华为绩效执行与辅导的走动管理

【研发实战技法】绩效执行与辅导的沟通技巧

第七单元 分层分级的研发人员绩效考核

1.绩效考核前的准备

1.1 研发绩效考核的原则

(目的：为下一个周期的绩效提升做准备/方法：对事不对人/结果：不惊讶原则)

1.2 研发绩效考核的分级（卓越 A/合格 B/待改进 C/周期性提升）

2.绩效考核数据的收集

3.绩效考核的三个阶段（员工自评/主管评价/绩效沟通）

4.分层分级分类的研发绩效考核

4.1 研发高层的述职管理

4.2 研发中层的绩效考核

4.3 研发工程师的绩效考核

4.4 如何进行任职资格考核

4.5 如何进行行为准则考核

4.6 如何进行 PBC 绩效考核

【课题演练】 绩效考核前的准备

【案例分析】 华为的研发绩效考核沟通

【研发实战技法】 不同级别的研发人员绩效考核

第八单元 绩效结果应用与研发人员激励

1.研发绩效应用常见的问题

2.如何利用绩效考核结果确定绩效改进目标

3.研发人员常用的激励方式

4.研发绩效和物质激励（工资、月度/季度奖金、年终奖、项目奖、股权）

5.研发绩效和非物质激励（任职资格/职位晋升/学习机会/轮换机会/培训机会/考察机会）

【课题演练】 利用绩效结果确定绩效改进目标

【案例分析】 国内某上市公司的绩效结果应用

【研发实战技法】 研发绩效对研发人员的激励