

如何打造高绩效的研发团队

(实战一天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】研发绩效，主动担当，高效协同，团队发展，持续绩效改进

【课程时长】1天（估计每天6小时）

【课程对象】研发总监，研发经理，研发项目经理，各级研发骨干，后备研发干部

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员研发团队真实场景作为实战演练的案例**，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，学员人数不可超过35人

【课程背景】

随着经济全球化的不断深入，企业之间的竞争日益激烈。我们必须确保研发进度，缩短产品研发周期，提高产品质量，降低产品成本。在这样的背景下，打造高绩效的研发团队显得尤为重要且具有挑战性。

但是打造高绩效研发团队面临很多挑战：

如何创造氛围留住人才：吸引并留住高素质的研发人才是一个关键的挑战，因为在竞争激烈的市场上，优秀的人才往往会被其他公司争取到。

如何加强团队协作和沟通：有效的团队协作和良好的沟通是高绩效团队的基础。然而，不同个体之间的合作、意见分歧和信息传递可能会成为困扰。

如何合理设定目标和评估绩效：明确的目标设定和有效的绩效评估机制对于激励团队实现高绩效至关重要，但其设计和实施都存在一定挑战。

如何高效跨部门合作：许多研发项目涉及不同部门和功能之间的合作，协调和管理跨部门合作可能会遇到沟通障碍、权责不清等问题。

如何赋予团队动力和激励：激发团队成员的工作动力和建立合适的激励机制是一个复杂的任务，因为个体的动机和激励需求可能存在差异。

如何正向引导团队心态和发挥领导力：营造良好的组织文化和有效的领导力对于培养高绩效研发团队至关重要，但其建设和塑造需要时间和努力。

本课程凝聚讲师顾问 25 年的研发和产品管理经验，密切结合企业的工作实际进行互动深度研讨，直面研发团队建设提效的一系列挑战，为打造高绩效研发团队提出一系列的创造性的思路和方法。

【课程收益】

理解高效研发团队的基本要素

掌握从行为到心态的两种提升研发团队绩效的方法，以及如何应用。

针对研发人员的特点运用团队管理的技能。

理解和掌握如何做一个卓越的高层研发主管、杰出的中层研发主管、和优秀的基

层研发主管。

理解研发团队角色认知、角色转换。

掌握高效研发团队运作的核心技能，包括领导、授权、激励、发展、绩效评估。

【课程大纲】

第一单元、高绩效的研发团队管理者

1、研发经理人是具有职业素养的经理

(1) 研发经理人的心态修炼

(2) 研发经理人的基本素养

2、角色认知一：作为下属的经理

(1) 角色定位：职务代理人

(2) 四项职业规范

(3) 角色错位一：民意代表

(4) 角色错位二：领主

(5) 角色错位三：向上错位

(6) 角色错位四：自然人

(7) 讨论：正确地做事还是做正确的事？

3、角色认知二：作为上司的研发经理人

(1) 角色定位：管理者和领导者

(2) 业务（技术）型经理分析

(3) 老好人型经理分析

(4) 官僚型经理分析

(5) 个性化管理的危害及克服

4、角色认知三：作为同事的研发经理人

(1) 角色定位：内部客户

(2) 分析：为什么不“补台”

行业案例模拟与研讨

第二单元、正向心态夯实研发团队绩效

1、主管决策为何失误

(1) 从员工到主管的六大变化

(2) 主管面临的主要问题

2、心态对研发经理人的重要性

(1) 主管的责任与任务

(2) 如何受到信赖

(3) 赢得员工忠诚的要素

(4) 消极与积极心态的巨大影响

3、研发经理人所应具备的良好心态

- (1) 企图心
- (2) 责任心
- (3) 研发团队精神
- (4) 学习的心态
- (5) 不找借口的心态

制造行业案例模拟与研讨

第三单元、和谐关系牵引研发团队绩效

- 1、经理搞好人际关系的重要性
- 2、与不同性格模式的人相处的艺术
- 3、如何与他人建立良好的信赖关系
- 4、上级对主管的期望与要求
- 5、了解上级的处境

制造行业案例模拟与研讨

第四单元、科学激励打造高绩效研发团队

- 1、制度性激励

2、职业发展激励的四种方式

3、金钱激励问题

4、非制度性激励

(1) 世界上最伟大的管理原则

(2) 如何 PMP

(3) 学会批评的艺术

5、奖励与惩戒的关系

行业案例模拟与研讨

第五单元、领导艺术打造高绩效研发团队

1、权力

(1) 权力的三个特性：强制性、潜在性、职权

(2) 影响力的四个特性

(3) 权力与影响力对比分析

2、给领导画像——好领导、糟领导

(1) 好领导特征、糟领导特征

(2) 权力的戒律

(3) 建立影响力

3、四种领导方式：指挥型、教练型、支持型、授权型

制造行业案例模拟与研讨

第六单元、教练技术提升研发团队绩效

1、教练的基本理念

(1) 责任人是谁

(2) 企业学习与学校教育的区别

(3) 培训员工的三种形式

(4) 语言、游戏规则与行为

2、教练：如何塑造行为

(1) 方式一：正强化

(2) 方式二：负强化

(3) 方式三：消退

(4) 方式四：惩罚

3、反馈与辅导

(1) 中性反馈

(2) 建设性反馈

(3) 负面反馈

(4) 教练分析

(5) 辅导面谈

4、C5 教练法

行业案例模拟与研讨

第七单元、合理授权提升研发团队绩效

1、可以授权吗？

(1) 授权是什么、授权不是什么？

(2) 授权的障碍

(3) 研发经理人授权的特点

2、授权三要素

3、授权量表

(1) 第一级：指挥式

(2) 第二级：批准式

(3) 第三级：把关式

(4) 第四级：追踪式

(5) 第五级：委托式

4、授权的改进

(1) 改进一：必须授权而未授权的

(2) 改进二：应该授权而未授权的

(3) 改进三：可以授权而未授权的

(4) 改进四：不应授权而授权的

5、良好的执行力

(1) 良好执行力的重要性

(2) 执行不力的八大原因

(3) 提升执行力的有效策略

行业案例模拟与研讨

第八单元、协同发展激发研发团队绩效

1、研发团队的价值

(1) 研发团队的七个特征

(2) 对研发团队的误解

(3) 为什么会有坏研发团队——从“我”分析起

2、如何处理研发团队冲突

(1) 研发团队冲突的 5 种处理方式

(2) 对 5 种处理方式的分析

3、研发团队规则

- (1) 研发团队显规则
- (2) 研发团队潜规则
- (3) 心理契约
- (4) 研发团队规则：维护与破坏

4、研发团队角色

- (1) 研发团队角色分析
- (2) 研发团队角色的启示
- (3) 研发团队角色与组织角色的差异
- (4) 研发团队角色的认知
- (5) 研发团队角色测试

案例分析：如何以研发团队成员不同个性来设计协同方案

行业案例模拟与研讨

第九单元：研发团队绩效评估和持续改进计划

- 绩效评估中常见的错误行为
- 绩效评估的目的是帮助员工改进而非指责
- 绩效评估面谈的流程与技巧

□ 形成改进计划并督促实施

如何管控绩效面谈中的冲突

绩效结果的应用和激励

实战研讨：如何对阶段性工作进行绩效评估，制定绩效持续改进计划？

行业案例模拟与研讨