

# 战略解码与研发绩效管理操作实务

## 【课程概要】

绩效管理是一个世界性难题，对研发人员和研发部门的绩效管理更是难上加难。绩效管理做的好，能够提高绩效水平，做的不好，将会打击研发人员的积极性，影响其创造性和主动性的发挥，反而造成负面影响。

目前，在绩效管理过程中，尤其是对于研发人员的绩效管理，存在很多误区，绩效管理流于形式，走过场，没有达到绩效管理的目的，反而加重了下属单位和人员的负担。

企业竞争实力的提高，员工业绩水平的提高，需要职业化管理队伍素质的提高，需要各级主管绩效管理能力的提高。

研发部门是企业的核心部门和中坚力量，对于企业核心竞争力提升，具有重要意义。关切如何做好研发部门的绩效管理，如何全面系统地提升研发主管的绩效管理能力？本课程旨在全面提升研发管理人员的绩效管理能力，帮助他们学会实用有效的绩效管理的工具和方法，掌握绩效提升的方法，造就职业化管理队伍，从而提高研发团队的整体绩效水平。

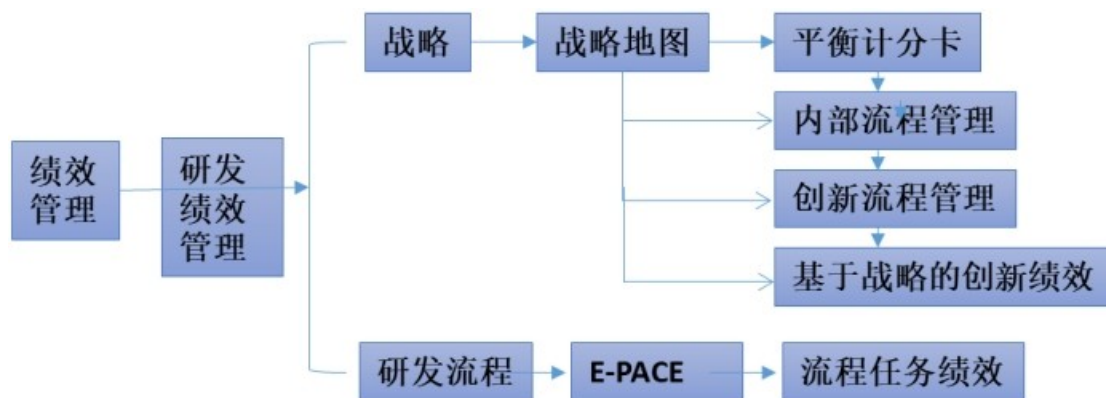
## 【培训对象】

- 分管研发的副总
- 人力资源管理人員
- 研发管理人员

## 【培训收益】

- 帮助研发管理人员掌握战略制定的方法和流程；明确如何确定公司的战略和战略地图
- 明确如何将战略化为行动计划；如何把战略进行落地
- 找到关键成功因素，学会设计绩效目标和指标的方法
- 掌握绩效管理八步法工具，提高运用绩效管理工具提升研发人员业绩水平的能力
- 了解平衡计分卡与战略管理的关系；掌握平衡计分卡的概念和具体操作法
- 找出持续提升研发部门核心竞争力的方法
- 掌握指标分解、目标设定等绩效管理有关的具体操作方法。

## 【课程结构图】



## 【课程大纲】（12小时）

## **1. 什么是绩效管理**

- 1.1. 为什么要做绩效管理
- 1.2. 绩效管理的误区
- 1.3. 什么是绩效管理
- 1.4. 绩效管理的特点

## **2. 战略解码**

- 2.1. 什么是战略
- 2.2. 什么是战略地图
- 2.3. 平衡计分卡与战略地图的关系
- 2.4. 战略无法实施的障碍
- 2.5. 如何制定战略管理体系

## **3. 什么是平衡计分卡**

- 3.1. 战略地图框架
- 3.2. 使命愿景价值观
- 3.3. 战略地图的四个层面
- 3.4. 平衡计分卡的构成要素

## **4. 不同战略下的战略地图**

- 4.1. 常用的战略
- 4.2. 总成本领先的战略地图
- 4.3. 产品领先的战略地图
- 4.4. 全面客户解决方案的战略地图
- 4.5. 系统锁定的战略地图

## **5. 研发部门的定位**

- 5.1. 研发部门的考评为什么难
- 5.2. 研发人员的特点
- 5.3. 研发部门的绩效特征
- 5.4. 研发部门的定位与核心职能

## **6. 不同战略下的研发与创新要求**

- 6.1. 总成本领先战略下的研发要求
- 6.2. 产品领先战略下的研发要求
- 6.3. 全面客户解决方案战略下的研发要求
- 6.4. 系统锁定战略下的研发要求

## **7. 基于 PACE 的指标设计**

- 7.1. 什么是 ePACE
- 7.2. ePACE 下的流程、任务与绩效要求
- 7.3. 产品经理与项目经理的区别
- 7.4. 矩阵式管理下在不同阶段对产品经理与项目经理的考核重点

7.5. 常用的考核指标设计维度与设计指标

7.6. KPI 与 OKR

## **8. 研发人员的考评与应用**

8.1. 项目制下的绩效考核

8.2. 项目制下的薪酬结构

8.3. 研发人员的考评方法

## **9. 绩效管理八步法**

9.1. 如何做绩效计划

9.2. 如何做绩效监控

9.3. 如何做绩效辅导

9.4. 如何做绩效评价

9.5. 如何做绩效诊断

9.6. 如何做绩效沟通

9.7. 如何做绩效应用

9.8. 如何做绩效改进

## **10. 案例分享：华为研发人员的绩效管理**

10.1. 华为研发人员的绩效管理理念

10.2. 华为研发人员的绩效管理流程

10.3. 基于目标的 KPI 量化考核

10.4. 基于不同层级的考核周期

10.5. 多种考核结果应用