

打造高绩效研发团队 – 课程提纲

【讲师】：陈刚

- **带过技术团队，非常熟悉研发人员及技术团队**：专业技术工作出身，做过软件开发、系统集成、项目经理、软件开发经理，任职过技术副总。
- **担任过多个领域/层级的管理职务**：在大型国际企业(联想电脑公司)历任渠道管理、现场经理、信息化经理、规划经理。
- **丰富的咨询和培训经验**：转入咨询和培训领域，超过 18 年、不同行业/层次/职能的客户企业逾千家；多年深耕于企业管理实务的理论和实践应用领域。

授课时长：2-3D 【2d 版 减去部分内容、减少现场的问题获取和答疑】

【培训对象】

研发团队管理者、中层管理者、职能经理、项目经理、新任经理人、高潜骨干

【课程背景】

打造团队、提升战斗力，需要组织在战略上的持续投资。强大的团队，来自于有效的管理、最重要的元素是人的组合，一些常见的挑战：

- 管理人员是专业背景出身，对识人用人无感
- 只知严以律己，却不知如何建设团队，长期疲惫不堪。
- 只用人，而无法发展、进化团队状态
- 如何领导下属、持续提升团队的状态

【培训收益】

- 1、明确管理者在带队伍方面的作用定位、清晰职责、树立正确的观念
- 2、提升团队管理的知识、方法、技能
 - a) 选/招聘和适应
 - b) 用/执行和绩效
 - c) 育/能力和状态
 - d) 留/激励和发展
- 6、共同探讨和解决实际工作中的问题，分享各自的成功经验

【课程大纲】

一、导入

课程的知识脉络

1. 管理工作的学科化的发展，持续提升之路

2. 管理的框架：行政职级与分工
3. 区分直接增值、间接增值的管理思路
4. 区分领导、管理、执行力
5. 专业技术出身的团队管理者，常见的挑战及应对
6. 研发团队的特点和管理策略

问题与交互：发展团队的问题与方法需求？

二、团队的建立 – 选/招聘

1. 区分群体与团队
2. 分工、专业化的演化规律：组织的发展与进化之路
3. 团队建设应遵循的原则：低耦合、高聚合
4. 研发人员的特点和管理策略
5. 业务的体系化：格局、流程、专业化
6. 招聘的概念、流程、分工
7. 主要的组织结构形式：职能、矩阵、项目
8. 雇员 □ 员工 □ 团队成员 □ 责任人
9. 责、权/利、能
10. 部门-岗位-职责-角色
11. 外包与雇员的区分原则
12. 三心：责任心、上进心、事业心
13. 常见问题的处理：杠精、刺头、老油条、小白兔

问题与交互：选择/招聘的问题与方法需求？

三、执行与绩效 – 用

1. 区分常态化与项目化工作
2. 从战略到目标：简析规划的形成路径
3. 从目标到任务：目标管理、过程管理
4. 目标分解的两条路：分工(指标分解) & 派活(工作分解)
5. 确定性工作标准化、个性化工作基准确化
6. 目标的契约化：OKR / KPI
7. 理解绩效
8. 绩效沟通

问题与交互：发展团队的问题与方法需求？

四、提升能力与状态 – 育

1. 团队发展的塔可曼阶梯理论
2. 指令、指导、授权三大阶段详解
3. 后备领导计划
4. 培训与能力成长
5. 研发团队的序列化发展

6. 多样化：一样的世界、不同的成长通道
7. 只有奔跑才有机会留在原地
8. 理解团队成长的相关规律
9. 和谐与中庸
10. 强化团队领导角色：
 - a) 树立权威
 - b) 传统与现代化
 - c) VUCA 的时代，领导者面临的挑战

问题与交互：提升能力、提升团队状态？

四、激励与长期发展 – 留

1. 熵增现象与策略
2. 劳资的平衡
3. 绩效、考核与奖惩
4. 表扬与批评
5. 淘汰
6. 晋升
7. 体制内、外企、互联网大厂的模式
8. 探讨 996、007 现象
9. 激励的涵义
10. 激励的西方经典理论：马斯洛、麦克格雷格、期望理论
11. 激励的具体方法与能力发展
12. 用人、带人、成就人
13. 政委

问题与交互：激励与发展的方法和方法？