

从技术走向管理—研发经理领导力与执行力

课程背景

VUCA 时代，企业组织能力能否有效匹配市场机会是决定企业能否长期有效发展的关键，组织能力最终要归结到干部能力之上，重视培育各级干部的能力，将士兵快速训练成将军是所有企业需要深度思考的问题！大多数企业的研发管理人员是从技术骨干出身，但是我们见过太多公司缺乏有效的办法和机制帮助技术人员转变为管理人员，导致技术人员无法快速转身变为卓有成效的研发管理者，既浪费了技术人才又没有形成有效的管理梯队。即便是研发的中高层岗位的管理者的领导力和执行力也还是差强人意，与企业的业务和战略要求有较大差距，同时，我们发现：**培训市场上太多领导力和执行力的课程，但是基于研发的具体业务场景如何提升管理干部的领导力和执行力的以及将领导力与执行力综合实战的课程稀有。提升研发经理的领导力和执行力不是口号更不是鸡汤，不谈研发流程与项目业务场景空谈领导力与执行力无法落地，**我们希望从研发真实业务场景中以及研发人才特点量身定制领导力和执行力的具体落地能力并从最佳研发实践结合企业具体研发场景探讨研发经理领导力和执行力落地问题。

课程价值

- 1、 掌握从技术到管理快速转身所需要的思维、角色定位和转变路径方法
- 2、 通过本课程的研发业务场景分析、角色演练及研发管理问题研讨加深对领导力和执行力知行合一能力。
- 3、 通过课程学习华为等中外标杆企业研发管理者能力具体要求和实践案例，

通过老师引导建立适合本企业研发领导力和执行力的初步框架体系。

- 4、 谈老师在华为研发系统和三家上市公司有多年中高层管理实战经验并完成了十几个研发管理咨询项目，积累了大量客户现场实际案例，企业可以通过华为人的亲身讲解而近距离学习华为干部管理、流程管理、项目管理与绩效激励等核心能力实践经验。

课程时间： 1-2 天，6 小时/天

课程对象： 公司与研发高层、总工或技术总监、产品经理、项目经理、其他研发职能管理人员以及后备研发干部等

课程方式： 训战结合、沉浸式互动、案例研讨、现场实操

课程大纲

第一讲、研发管理者的角色认知与快速转身

1. VUCA 时代对研发管理者的要求
2. 领导力与执行力及研发场景落地思考
3. 技术开发人员特性 VS 管理者特性
2. 我是谁？从哪里来？—管理者角色认知的重要性
3. 常见的研发管理岗位及管理者在企业中的角色分析
4. 新晋研发管理者如何进行角色转身？

华为案例：曾经的开发标杆人物为何光环不再？

5. 常见的管理者角色错位问题及改进方向

课堂互动：研发场景各类管理者角色定位分析

6. 研发基层管理者的正确定位（四看）

7. 从技术走向管理快速转身的关键要素

第二讲、研发经理正确的思维方式与个人习惯

1、以客户为中心不断创造价值

2、工程师到工程商人的商业思维

2、以结果为导向结合过程赋能

4、边作战边建根据地

5、胜则举杯相庆，败则拼死相救

6、以项目为龙头，以流程为主线

7、将能力建立在组织之上

8、研发经理良好的个人习惯

◆ 点线面与T型思考

◆ 上下左右多维沟通

课堂研讨：各种场景下研发经理如何与领导有效沟通？

◆ 做计划多总结

- ◆ 建流程懂创新
- ◆ 管时间抓重点
- ◆ 从例外到例行

第三讲、研发执行力之-基于研发流程与项目的协同作战能力

- 1、研发业务性质决定研发领导力与执行力必须基于流程与项目
- 2、从端到端流程看领导力与执行力要求（华为 IPD 示例）
- 3、从研发项目管理看领导力与执行力要求
- 4、基于协同作战理念下的研发领导力与执行力要求
 - ◆ 流程角色分析与项目管理对部门的要求
 - ◆ 整体作战阵型中的研发职能部门价值定位
 - ◆ 产出线与资源线的关系及各自工作要求
- 5、研发经理领导力与执行力之部门计划管理及控制手段

课堂练习：研发经理的四个时间维度的工作计划表

- 6、任务书、会议、报告、审计、预警、总结、工作量化等诸多手法的应用

场景与应用要点

- 7、研发项目管理之计划控制手法综合应用

8、研发经理的流程管理职责及如何协同打通研发端到端流程

9、如何完成从个人英雄到集体英雄蜕变

第四讲、研发经理领导力之团队建设与团队能力管理

1. 个人领导力 VS 团队领导力
2. 不同环境和不同的研发人员的情景领导
3. 研发责权利对等—激活研发人员的责权利能力的思考
4. 研发部门的冲突场景与冲突管理

课堂研讨：研发真实场景（部门内外及项目开展中）的冲突管理

5. 研发团队（部门或项目）建设的心法与手法
 - ◆ 建立研发型团队创新文化
 - ◆ 研发不良团队的征兆
 - ◆ **课堂研讨：**如何管理研发团队中的刺头、滑头、悍将、老黄牛？
 - ◆ 研发团队作战阵型与协同作战方式
 - ◆ 团队冲突的破坏性和建设性（如红蓝对抗）
 - ◆ 研发团队内及团队间冲突管理（如研发与测试、QA 冲突）
 - ◆ 冲突管理与组织绩效

案例分享：胜则举杯相庆，败则拼死相救—华为研发团队作战

6. 研发人才的培育与任职资格管理

- ◆ 研发技术型人才的素质模型与特点
- ◆ 研发人员的镜子、尺子和梯子
- ◆ 研发人才的培育心法与手法
- ◆ 能力资源池建设（如 SE、项目经理等）
- ◆ 华为研发任职资格管理心得

课堂研讨：如何选择适合本企业本部门的研发人才的培育方法和路径

第五讲、绩效管理与绩效激励—力出一孔，利出一孔

1. 研发组织绩效目标与计划的制定

- ◆ 组织绩效目标设计的基本原则
- ◆ 公司 BSC 分解到部门级 KPI（战术到战斗）
- ◆ 研发各职能部门的定位与绩效目标的重要性
- ◆ 研发组织绩效指标设计—BLM+BSC+KPI
- ◆ 最小经营单元—开发项目的绩效目标设计
- ◆ 案例分享：如何识别研发体系内的花瓶 KPI
- ◆ 研发内部协同与跨部门协同—指标“拧麻花”

课堂练习：基于部门定位设计研发部门的绩效指标

2. 研发人员绩效目标制定

- ◆ 绩效指标设计的方向：经营原点+纵横十字对标
- ◆ 研发员工的绩效指标设计：KPI+PBC+ SMART
- ◆ 如何指导研发下属制定工作目标
- ◆ 研发部门和项目的目标如何分解到个人
- ◆ 技术创新开发类员工指标设计思路

案例学习：华为研发 PBC 背后的价值逻辑与人性思考

8、研发工作计划的 PDCA 循环

9、研发任务分配发挥研发人员的优势

3、研发绩效辅导与多维赋能

- ◆ 如何全面盘点员工的能力（业绩导向）
- ◆ 上级对下级进行精准赋能（对下赋能）
- ◆ 引导员工自带发动机终身学习（自我赋能）
- ◆ 研发内部绩效赋能的多种方式（横向赋能）
- ◆ 绩效面谈和辅导心法与手法（精准赋能）
- ◆ 组织能力建设法宝—开发管理模板应用
- ◆ 绩效赋能平台建设与师带徒机制设计

- ◆ 研发绩效赋能的有效方式（边作战边建根据地）

4、研发组织绩效评价与员工绩效评价

- ◆ “茶壶里的饺子，我们是不认的”
- ◆ 公司不为假动作买单
- ◆ 研发员工的绩效考核流程设计
- ◆ 基于集体主义土壤的个人英雄主义
- ◆ 基于任职等级的绩效考核
- ◆ 绩效考核结果不敢公布的背后
- ◆ 走出绩效考核误区（360 度评价、强制分布等）

课堂研讨：研发各级主管在绩效考核过程的困惑与问题

5、研发绩效激励机制设计与优化

1. 不懂人心和人性就不要谈激励

课堂互动：研发人员的需求、激励因素、团队士气与凝聚力影响因素

2. 研发激励机制设计的原则与导向

a) 激励需要有效识别奋斗者

- ◆ 煤炭洗白了也不是奋斗者
- ◆ 产生伪绩效与假奋斗者的原因

b)公司与员工双赢+增量绩效激励

- ◆ 研发薪酬包（含产品线）设计原则
- ◆ 奖金包设计及奖金分配方法

c)让奋斗者的火车头加满油

- ◆ 长期激励的基本假设与导向
- ◆ 中短期激励的基本假设与导向
- ◆ 以奋斗者为本的激励思想内涵

3. 研发激励的心法与手法.

- ◆ 针对不同人群需求精准激励
- ◆ 经营人心的激励技巧
- ◆ 研发管理者的红黑脸方法应用场景

课堂研讨：研发各类场景下的研发人员临时激励手法应用