

从“强制背锅”到“主动抢 A” 一半导体中层绩效突围战训练营

课程特色

- 行业适配：所有案例均来自半导体行业（晶圆厂、封测、IC 设计等）
- 绩效+项目双主线：避免纯理论培训，聚焦实际管理痛点
- 实战工具：提供可直接使用的模板（OKR/KPI 设定表、项目 WBS、风险登记册等）
- 强制分级专题：针对性解决 ABCD 考核落地难题

交付成果

- 《半导体中层管理者绩效-项目管理手册》
- 《跨部门协作与冲突解决指南》
- 《项目绩效数据联动对照表》

(可根据企业具体需求调整案例深度)

目标：帮助中层管理者掌握绩效管理与项目执行的融合方法，解决强制分级考核落地难题，提升团队目标达成能力

时长：5 天（每天 6 小时）

课程大纲

Day 1：绩效管理变革与目标对齐

主题：理解高效项目管理者的角色与要求，理解绩效管理逻辑，掌握 **KPI** 与 **OKR** 的核心

应用

一 . 高效项目管理者的角色与能力要求 (1h)

1. 小组研讨：我们企业对项目管理者有哪些角色定位与要求？
2. PM 角色：整合者、协调者、领导者、决策者、氛围建造者
3. 整合的通用意义与项目管理意义
4. 项目整合的核心 $1+1 > 2$ 效应
5. 如何在时间紧、任务重、要求高的项目背景下，通过整合实际项目目标？
6. 案例：深圳某知名半导体智造企业“必赢之战”项目
7. 项目管理者的能力雷达图
8. 扬长补短：项目管理者的长板与短板

二 . 绩效管理现状与挑战 (1.5h)

1. 半导体行业绩效管理特点
 - 1) 技术密集型企业 vs. 传统制造业考核差异
 - 2) 案例：某芯片设计公司绩效改革失败分析
2. 强制分级 (ABCD) 的困境与应对
 - 1) 为何中层管理者抵触强制分布？
 - 2) 如何平衡“公平性”与“激励性”？

三 . KPI 与 OKR 核心理念 (1.5h)

1. KPI 在半导体行业的适用场景
 - 1) 关键指标设定 (如良率、研发周期、设备利用率)
 - 2) 练习：为封装测试部门设定 3 个核心 KPI
2. OKR 如何弥补 KPI 的局限性
 - 1) 示例：某半导体公司通过 OKR 推动先进制程研发

- 2) 小组讨论：KPI vs. OKR，哪种更适合你的团队？

四．目标对齐与团队共识 (2h)

1. 从公司战略到部门目标拆解
 - 1) 工具：战略地图 (Strategy Map) 简化版
 - 2) 案例：如何将“降低晶圆缺陷率”转化为团队目标
2. 绩效沟通技巧
 - 1) 如何向团队解释强制分级？
 - 2) 角色扮演：绩效面谈模拟 (低绩效员工处理)

Day1 输出：各部门初步 OKR/KPI 草案

Day 2：目标分解与团队执行

主题：将目标转化为可执行计划，提升团队落地能力

五．目标分解与措施制定 (2.5h)

1. 从 OKR 到具体行动方案
 - 1) 示例：将“提升芯片测试效率”拆解为可执行任务
 - 2) 工具：行动计划表 (Action Plan Template)
2. 资源协调与优先级管理
 - 1) 如何在高负荷研发中平衡短期 KPI 与长期 OKR？

六．团队执行力提升 (2h)

1. 半导体团队管理特殊性

- 1) 技术专家 vs. 管理者的角色冲突
- 2) 案例：如何管理高学历但低协作的研发团队
2. 绩效过程监控
- 1) 周报/月报如何避免流于形式？
- 2) 工具：关键进展仪表盘 (Dashboard)

七. 绩效数据收集与分析 (1.5h)

1. 如何量化技术团队的贡献？
- 1) 非直接产出部门 (如 QA) 的绩效评估方法
2. 数据驱动的绩效改进
- 2) 案例：通过数据分析发现光刻工艺瓶颈

Day2 输出：各部门行动计划表

Day 3：项目全流程管理基础

主题：掌握项目管理核心方法，并与绩效管理结合

八. 半导体项目生命周期 (2h)

1. 典型半导体项目类型
- 1) 研发项目 (如 3nm 芯片设计)
- 2) 量产项目 (如产能爬坡计划)
2. 项目目标设定与绩效挂钩
- 1) 如何将 KPI/OKR 嵌入项目章程？

九 . 项目计划与任务分解 (2.5h)

1. WBS (工作分解结构) 在半导体项目的应用
 - 1) 示例 : IC 封装产线升级项目的 WBS
2. 里程碑设定与绩效检查点
 - 1) 案例 : 某 Fab 厂通过里程碑管控降低延期风险

十 . 资源与风险管理 (1.5h)

1. 半导体项目常见风险
 - 1) 设备交付延迟、技术验证失败、人才流失
2. 风险应对策略
 - 1) 演练 : 模拟 EDA 工具授权延迟的应急方案

Day3 输出 : 项目 WBS 与风险登记表

Day 4 : 项目过程管控与绩效结合

主题 : 动态监控项目进展 , 确保目标达成

十一 . 项目跟踪与绩效数据联动 (2h)

1. 如何通过项目数据反哺绩效考核 ?
 - 1) 示例 : 某团队因项目延迟导致绩效降级 , 是否合理 ?
2. 敏捷方法在半导体项目的应用
 - 1) 每日站会 (Scrum) 在设备调试中的实践

十二 . 跨部门协作与冲突管理 (2.5h)

1. 研发 vs. 生产 vs. 采购的典型冲突
 - 1) 案例：芯片 tape-out 时间与封装厂排程冲突
2. 如何通过绩效机制促进协作？
 - 1) 练习：设计跨部门 KPI 共享方案

十三. 项目中期复盘 (1.5h)

1. 绩效回顾与调整
 - 1) 当项目目标已不适用时，如何调整 OKR？
2. 团队激励策略
 - 1) 非金钱激励在技术团队中的应用

Day4 输出：跨部门协作改进方案

Day 5：复盘与领导力升级

主题：项目结项与绩效闭环，提升管理决策能力

十四. 项目关闭与绩效评估 (2.5h)

1. 如何客观评价项目贡献？
 - 1) 案例：某团队完成项目但 KPI 未达标，如何考核？
2. 强制分布 (ABCD) 在项目团队中的应用
 - 1) 小组辩论：项目制团队是否该强制分级？

十五. 管理决策与领导力 (2h)

1. 数据驱动的管理决策

1) 示例：通过良率数据决定是否追加研发投入

2. 变革管理 (Change Management)

1) 如何推动团队适应新绩效体系？

十六. 培训总结与行动指南 (1.5h)

1. 个人改进计划

1) 每位学员制定 3 个月管理提升目标

2. 公司级后续支持建议

1) 如何建立“绩效-项目”联动长效机制？

Day5 输出：个人管理能力提升计划