主题：研发人员的考核与激励

主讲：Jay 曾学明 费用：3200/1人

研发人员的考核与激励——课程简介

【时间地点】2016年09月26-27上海 、09月29-30深圳、12月22-23北京

12月26-27上海 12月29-30深圳

【参加对象】 企业CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、产品经理/研发项目经理、研发职能部门经理、研发骨干、测试经理、QA经理、技术部门主管、人力资源经理等。

【授课方式】 讲师讲授 + 视频演绎 + 案例研讨 +角色扮演 + 讲师点评

【学习费用】 单独一人3200元，4980元买一赠一（含指定教材、证书、茶点、发票等）

【承办单位】 企业学习网

【垂询热线】 0755-61287172 021-51036016 010-51657818

【电子邮箱】 px2013@szyjqg.com

【值班手机】 18969166818 （陈先生） 微信/QQ：9918065

**课程背景**

研发人员的考核与激励是企业高层领导、研发经理、人力资源经理最为头疼的问题之一，高层领导和研发管理者在进行研发绩效管理时经常遇到以下问题：

1、如何通过绩效管理的方法引导开发人员为公司市场目标的达成而努力？

2、研发体系是否应该有严格的考核制度，这样会不会挫伤研发人员的积极性？

3、研发的KPI指标体系如何进行分解，KPI指标如何进行量化和过程跟踪？

4、技术工作如何进行量化，不能量化的工作是否可以考核？

5、绩效目标制定和考核结果反馈的过程中如何与员工进行沟通？

6、研发绩效管理中如何处理好考核的结果与过程并重的特点？

7、如何平衡研发结果的滞后和研发人员的及时激励之间的关系？

8、在激励不足的情况下如何达到预期目标并不至产生负面作用？

9、研发内部如何针对不同的职位进行分类的考核（部门主管、项目经理、员工……）？

……

本课程结合研发管理咨询大量的研发培训和咨询的案例，结合企业主管面临的这些问题总结出适合不同发展阶段的企业研发人员绩效管理的解决之道，非常强调从业务的角度来进行研发的绩效管理，通过多年的总结得出的一些理论及实践来指导研发及人力资源部门的主管对于研发绩效管理有一个明确的、理论与实践结合的、可操作的方法，从而提高研发的管理效率，提高投入产出比。

**课程收益**

1.分享讲师600多场研发管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的研发绩效管理方案

2.分析并了解业界公司在研发人员考核和激励方面存在的主要问题及解决办法

3.掌握研发的价值链，研发价值创造、价值评价和价值分配的各环节的重点

4.掌握研发中高层管理者述职管理的制度、方法和操作技巧

5.掌握如何从整个企业的价值链来分解企业的KPI指标，从源头理清研发的价值链

6.掌握研发团队和个人的绩效目标制定的方法（PBC）

7.掌握研发团队和个人的绩效辅导的方法和行之有效的操作技巧

8.掌握绩效管理的PDCA循环，绩效的评价和反馈的技巧

9.掌握研发绩效管理结果的应用和研发体系的奖金分配方法，结合企业的自身情况设计激励措施

10.分享讲师30多个咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

研发人员的考核与激励——课程大纲

**一、案例分析**

1.总结目前在研发人员考核与激励方面存在的主要问题有哪些？

**二、研发人员的考核与激励概述**

1.研发绩效管理面临的主要问题

1）.研发绩效管理流于形式、没有标准、秋后算帐

2）.研发人员的“幼稚”、盲目创新

3）.研发团队的激励手段缺乏和滞后

4）.研发的计划太具有挑战性，导致绩效目标无法达成，造成考核困难

5）.……

2.针对以上问题业界最佳实践的解决之道

3.研发的价值链分析

4.研发绩效管理的独特性

1）.创新型工作的特点

2）.研发人员的特点

3）.研发绩效管理的原则

5.研发绩效管理的PDCA循环（计划、辅导、考核与评价、反馈）

6.如何利用绩效管理对产品开发进行牵引

7.研发人员激励要素的构成

8.研发人员激励措施的设计

1）.物资激励

2）.非物资激励

3）.激励手段的灵活运用－》如何低成本达到良好的效果

9.研发人员绩效管理的总体思路

1）.研发中高层的绩效管理

2）.产品经理＆职能部门经理的绩效管理

3）.基层员工的绩效管理

10.实例讲解：

1）.爱立信及IBM公司的研发绩效管理的PDCA循环

2）.某案例公司研发人员常用的激励手段

11.咨询案例分享：

1）.某案例公司研发绩效管理体系的建立过程及关键点

2）.在建立研发绩效管理体系过程中需要注意的问题（业务部门承担什么职责、人力资源管理部门承担什么职责）

12.演练与问题讨论

**三、研发中高层领导的述职管理**

1.如何理解研发绩效管理要从源头来抓

2.业界优秀公司管理研发中高层绩效管理的思路

3.研发中高层领导述职管理的误区

1）.述职会成为故事会

2）.述职报告没有形成规范（述职报告本身就将研发的业务定义清晰了）

3）.每个述职者述职均非常优秀，但是公司业绩不行

4）.没有述职评议的标准

4.研发高层领导述职管理的原则

5.研发高层述职管理的模型

6.研发高层述职管理的内容

1）.述职报告的构成及关键内容

2）.研发中高层的关键绩效指标（KPI）

7.研发高层述职管理的操作

1）.操作的流程

2）.述职评议的过程

8.研发中高层领导的任职资格管理

1）.任职资格标准

2）.任职资格中如何关注行为规范

3）.任职资格如何进行评议

9.实例讲解：

1）.Microsoft公司和IBM公司的述职报告模板

2）.某案例公司的研发中高层领导的任职资格标准分析

3）.某案例公司年度任职资格评议的过程分析

10.行动计划：

1）.如何形成贵公司的研发中高层述职报告的模板

2）.贵公司研发中高层述职中的关键点

11.演练与问题讨论

**四、基于价值链的研发KPI指标设计**

1.业界公司KPI指标制定过程中的误区

2.如何从端到端的流程的角度来设计研发的KPI指标

3.研发体系KPI指标制定的原则

4.研发体系KPI制定的方法

1）.平衡计分卡的方法

2）.鱼骨图的方法

5.设定研发KPI需要考虑哪些因素（I、T、Q、C、S）

6.研发体系的KPI指标库

1）.产品线的KPI指标 的制定（产品线总监、产品经理、项目经理……）

2）.资源线的KPI指标的制定（软件、硬件、测试、工艺、QA……）

3）.职能管理部门的KPI指标的制定（HR、项目管理、配置管理……）

7.研发体系KPI的应用

8.研发绩效的量化管理

1）.研发绩效量化管理中存在的问题

2）.研发绩效量化管理的原则

3）.量化不了结果的KPI指标怎么办？

4）.研发绩效量化管理如何操作（考核绩效、考核改进）

9.咨询案例讲解：

1）.某案例公司的研发体系KPI指标库（指标与部门的对应、标准定义、示例……）

2）.某案例公司KPI指标的量化管理的经验数据――》过程能力基线PCB

10.行动计划：

1）.构建贵公司研发体系的KPI指标库

11.演练与问题讨论

**五、研发绩效的目标管理**

1.研发绩效目标迷茫的原因分析

2.研发绩效目标的分层体系

1）.研发高层的绩效目标

2）.研发体系、各职能部门、产品开发团队、研发人员的绩效目标

3.研发绩效目标的来源

1）.项目团队

2）.资源部门

3）.个人发展和成长

4.研发绩效目标制定的方法――个人绩效承诺PBC

1）.赢的承诺（WINNING）

2）.执行承诺（EXECUTION）

3）.团队承诺（TEAMWORK）

5.采用个人绩效承诺PBC方式的优点分析

6.如何根据业务特点制定个人绩效承诺PBC

7.研发人员制定绩效目标存在的问题分析

1）.目标太具有挑战性如何把握

2）.工作经常发生变化或需求不确定绩效目标如何制定

3）.计划发生较大延迟时绩效目标是否需要调整？

8.绩效承诺目标的跟踪与修改（PIP）

9.实例讲解：

1）.某案例公司的个人绩效承诺PBC模板分析

2）.某案例公司几个典型职位的个人绩效承诺（软件工程师、硬件工程师、测试工程师……）

10.绩效目标制定后如何做好绩效的辅导？

11.演练与问题讨论

**六、研发绩效的评价与反馈管理**

1.研发绩效评价到底谁说了算（资源线、产品线、HR……）？

2.绩效评价的原则（程序公正、过程与结果并重）

3.绩效评价的结果是否公开（不公开、公开、部分公开……）

4.绩效评价方法

1）.人与人比还是人与标准比

2）.考核比例的控制（要不要比例、如何控制比例、如何避免轮流坐庄）

3）.如何进行跨部门人员的绩效评价

4）.新员工如何评价（经常是垫背的……）

5.绩效沟通反馈要注意的问题

1）.绩效管理诊断箱

2）.研发人员有效沟通的障碍

3）.绩效反馈的方法（如何针对不同的人采用不同的反馈方式、场合、地点……）

6.如何面对员工质疑或投诉

1）.可不可以民告官

2）.如何处理打小报告、越级报告

7.绩效反馈的“一个中心、两个基本点和四项基本原则”

8.如何处理绩效反馈中的冲突

9.如何与研发系统的几类“特殊人员”进行反馈沟通

1）.明星员工

2）.问题员工

3）.如何激活休克鱼？

10.实例讲解：

1）.某案例公司的研发绩效反馈的操作表格和模板

11.案例讨论

**七、研发绩效结果的应用及奖金分配**

1.绩效考核结果运用的领域

2.如何根据绩效及任职资格调整薪酬（加薪、降薪）

3.研发奖金分配的价值导向

4.研发奖金的构成

1）.个人奖/团队奖

2）.项目奖

3）.绩效奖

4）.季度奖

5）.年终奖

5.研发奖金分配的原则

6.研发季度、年度奖金的分配思路（蓄水池）

7.研发的薪酬与职位、任职资格、绩效之间的操作

8.实例讲解：

1）.某案例公司研发体系奖金计算的公式及分配思路

2）.某案例公司研发体系长期激励措施的设计和实践经验

9.案例讨论

**八、总结**

研发人员的考核与激励——讲师介绍

**Jay 研发管理咨询资深顾问 PDMA会员**

**《PDMA新产品开发手册》中文版主译**

**清华大学研发管理特聘教授**

**专业背景**

十多年高科技企业研发管理实践，在某著名通信公司工作期间，主持过多个项目的研发管理工作，具有丰富的产品开发流程、研发项目管理、研发人力资源管理经验。在该通信公司工作期间，长期与国际顶尖咨询顾问一同工作，全程参与并协助推动该公司研发管理变革项目，同时兼任该公司高级讲师。2002年－2004年任某大型上市高科技公司信息安全事业部研发总监，很好的将研发管理变革的理论和实践经验与公司的现状相结合，全面建立产品研发管理体系，成功主持开发了多款具有市场竞争力的产品，具有丰富的研发管理实战经验。

**研发管理咨询经验**

曾作为项目总监、项目经理主导了10多个研发管理咨询项目，帮助这些企业全面建立研发管理体系（包括流程、组织、绩效、IT），有效地提升了这些公司的研发管理和创新能力，典型客户如下：

1)国内安全行业第一名（北京某公司）

2)国内芯片行业第三名（北京某公司）

3)国内建筑行业软件第一名（北京某公司）

4)国内系统集成行业第二名（北京某公司）

5)某电信运营商国际业务部（电信运营商总部）……

**研发管理培训经验**

曾为通信、软件及互联网、电力、家电、汽车等行业的企业提供过超过600多场的内训，主要包括以下企业：

中国空间技术研究院、中国航空集团公司、西子OTIS、中联重科、三一重工、同方威视、北京KND、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、三爱富、航天五院、中科科仪、兴大豪、诺基亚－西门子公司、中国电信北京研究院、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、东软集团、华硕电脑、荣事达、北方微电子、星网锐捷、交大龙山软件、灵图软件、中软国际、天碁科技、威睿电通、阿尔西公司、网御神州、天地阳光、港航网络、讯风光通信、瑞斯康达公司、上海澳佩、陕西烽火、同洲电子、经纬科技、哈尔滨新中新、威胜电子、南瑞继保、宁波博威、万东医疗、中兴汽车、福田汽车、天津内燃机研究所、上海通用、长城汽车、上汽通用五菱、苏州金龙、上海泛亚、北汽福田、长安汽车、创维集团、TCL白色家电、格力电器、海尔集团、TCL家庭网络、京东方、裕兴科技、京东方光电等。其中海尔集团、三一重工、大唐移动等企业邀请讲课超过10次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

研发人员的考核与激励——报名信息

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **公司名称:** | |  | | | | | | | |
| **地 址:** | |  | | | | | | | |
| **联系人姓名:** | |  | | | **性 别:** | |  | | |
| **手 机:** | |  | | | **电 话:** | |  | | |
| **部门/职务:** | |  | | | **E-mail:** | |  | | |
| **参 会 学 员 信 息** | | | | | | | | |  |
| **姓 名** | **性 别** | | **职 位** | **手 机** | | **E-mail** | | **金 额** | |
|  |  | |  |  | |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  | |  |
|  |  | |  |  | |  | |  |
|  |  | |  |  | |  | |  |
| **缴费方式** | □ 转帐 □ 现金 （请选择 在□打√） | | | | | | | |  |
| **住宿要求** | 预定：双人房\_\_\_间；单人房\_\_\_间，住宿时间：\_\_ 月 \_\_ 至 \_\_ 日 (不用预定请留空) | | | | | | | | |

我单位共 人确定报名参加 2016年 月 日在 举办的**《研发人员的考核与激励》**培训班。

**此表所填信息仅用于招生工作，如需参加请填写回传至px2013@szyjqg.com给我们，以便及时为您安排会务并发确认函，谢谢支持！**

——企业学习网-市场开发部

1.请您把报名回执认真填好后回传我司，为确保您报名无误,请您再次电话确认!

2.本课程可针对企业需求，上门服务，组织内训，欢迎咨询。

3.请参会学员准备一盒名片,以便学员间交流学习。

4.请准备几个工作中遇到的问题以便进行讨论。

4.请准备几个工作中遇到的问题以便进行讨论。