

研发人员的选育用留之道

北京 7 月 30-31 日, 上海 7 月 27-28 日, 深圳 7 月 23-24 日

演讲语言: 中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 4980RMB/person, 同时参加 2 人及以上享 9 折优惠

定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇; 不包含晚餐和住宿

课程简介 Briefing

高科技企业的竞争一定是团队的竞争, 不同研发团队创造的价值会有天壤之别。很多企业的研发总监经常抱怨说“好不容易培养出来的研发人员又被对手挖走啦, 我们公司都快成为黄埔军校啦”。大量公司在打造高绩效研发团队方面存在以下困惑:

- 1、研发人员智商高, 有很多特点
- 2、高绩效研发团队的特点, 如何针对团队的不同发展阶段制定有针对性的策略和方法
- 3、研发人员跳槽没有任何征兆 (选)
- 4、培训费用花了不少, 效果不明显 (育)
- 5、如何激发研发人员的斗志和激情 (用)
- 6、如何留住核心的研发人才 (留)

本课程结合我们过去数年大量的培训和咨询经验, 结合研发主管面临的这些问题总结出适合不同发展阶段的企业打造高绩效研发团队的解决之道, 非常强调从业务的角度来进行研发的团队构建, 通过多年总结得出一套行之有效的方法打造高效的研发团队, 从而提高研发效率, 提高投入产出比。

课程目标 Benefits

1. 了解高绩效研发团队的构成及特点, 并总结自己公司的差距
2. 总结研发团队发展的几个阶段, 分析针对不同发展阶段的管理方法
3. 掌握研发人员招聘的方法和技巧, 确保公司能够找对合适的人
4. 掌握研发人员的培养方法, 学习如何根据职位体系来设计培训课程体系
5. 掌握资源池和岗位轮换的方式培养关键核心人才;
6. 掌握研发团队和个人的绩效目标制定的方法, 用好研发人员
7. 掌握研发团队留人的方法和技巧, 事业留人、待遇留人、感情留人

培训对象 Who Should Attend

公司总经理、研发总监、人力资源总监、产品线总监、研发部经理、项目经理、技术部门主管、研发骨干、人力资源管理专员

课程大纲 Agenda

一、案例分析

1. 演练与问题讨论

二、如何构建高效的研发团队

1. 研发人员的特点
2. 研发人员的素质模型
 - 2.1 研发人员的冰山素质模型
 - 2.2 优秀研发人员的常规素质要求
3. 案例分享：某案例公司的研发人员的素质模型
4. 高效研发团队应该具备的特点
5. 如何保持研发人员的斗志和激情？
6. 研发团队的分类：部门团队和项目团队
 - 6.1 部门团队的特点 - 常设机构
 - 6.2 项目团队的特点 - 临时组织
 - 6.3 不同发展阶段的公司的研发团队的构成
7. 研发团队构建中 HR 经理和研发部门经理的职责划分
8. 业界公司研发团队的构成（案例）
9. 研发团队建立的过程（研发团队成长的几个阶段）
 - 9.1 如何培养研发团队的精神
 - 9.2 研发团队的冲突管理
 - 9.3 团队沟通中要注意的问题
 - 9.4 团队领导如何辅导不同类型的团队成员
10. 打造高效研发团队的几个关键要素
 - 10.1 选 - 招聘调配
 - 10.2 育 - 培训开发
 - 10.3 用 - 绩效管理
 - 10.4 留 - 报酬认可
11. 演练与问题讨论

三、如何选对研发人员

1. 不同发展阶段公司对研发人员的需求是不一样的
 - 1.1 初创期、成长期、快速发展期、成熟期、衰退期
 - 1.2 如何让合适的人上车
 - 1.3 如何识别不同员工的动机
 - 1.4 到什么山唱什么歌，不能好高骛远
2. 研发招聘的规划和公司业务如何结合
3. 研发招聘中 HR 和部门经理人如何分工
4. 研发人员的 4 关面试 - 如何避免武大郎开店？
5. 应届生的面试
6. 社招人员的面试
7. 研发人员的背景调查（HR 做的事）
8. 研发如何挖人
 - 8.1 如何甄别合适的空降兵
 - 8.2 挖团队和挖个人的好处与坏处
 - 8.3 挖来的空降兵如何融入公司
9. 怎么解决“打少林拳的人上了武当山”？
10. 技术型公司的特点
11. 演练与问题讨论

四、如何培养研发人员

1. 研发人员职业生涯管理给企业带来的价值
2. 区分不同的人的特点
3. 研发职位说明书
4. 系统化培养研发人员的前提：技术任职资格管理
5. 案例分析：某案例公司的研发职位系列
6. 研发人员的能力测评
7. 研发人员培养中部门经理和 HR 的职责划分
- 7.1 研发培训课程的开发 - 根据任职资格管理体系来建立培训体系
- 7.2 在干中学，在学中干
- 7.3 研发人员培养积分卡
8. 几类关键研发人员的培养
- 8.1 研发项目经理
- 8.2 系统工程师
- 8.3 技术专家
9. 研发体系的课程设计
10. 经验案例库与规范库
11. 研发人员培养的过五关斩六将
12. 新员工培养的思想导师制
13. 系统化的培养研发人员方法
14. 咨询案例：某案例公司研发核心人才培养方案及实施计划

五、如何用好研发人员

1. 把合适的人放到合适的工作岗位上
2. 用好研发人员的关键是做好绩效管理
3. 研发绩效管理的独特性
4. 研发绩效管理的 PDCA 循环（计划、辅导、考核与评价、反馈）
5. 部门经理和项目经理的 KPI 指标有哪些？
6. 部门经理和项目经理的 KPI 怎么往下落实
7. 如何产生好的绩效
8. 研发人员的能力和态度的 4 象限
9. 如何用好几类关键的研发人员
10. 技术任职资格认证及晋升
11. 研咨询案例：某案例公司研发人员绩效考核方案
12. 讨论与演练

六、如何留住研发人员

1. 案例研讨：为什么该公司工作超过 2 年的研发人员的占比不到 20%？
2. 研发人员离职的原因有哪些？
3. 研发人员离职的征兆
4. 研发人员离职均是找到了下家
5. 留人的误区
6. 如何做好研发人员离职面谈
7. 通过事业留人的操作方法

8. 通过待遇留人的操作方法
 - 8.1 全面薪酬管理
 - 8.2 薪酬给付的艺术
 - 8.3 如何检讨和维持薪酬的激励性
 - 8.4 股权激励的操作方式
9. 通过感情留人的操作方法
 - 9.1 如何应用非经济性激励
 - 9.2 非经济性激励中部门经理的责任
10. 讨论与演练

七、总结

1. 高效研发团队给公司带来的价值
2. 通过主营业务的发展带动员工的成长
3. 所有的管理方法均是手段，业务是关键
4. 巨变的时代“花无百日红”，需结合实际，融汇贯通

课程讲师 About the Speaker

Jay 曾

研发管理咨询资深顾问

PDMA（美国产品开发管理协会 www.pdma.org）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

曾就职于华为技术有限公司。先后参与智能网产品线、数据通信产品线的研发工作，参与研发过多款产品（华为公司 Quidway 系列路由器），在华为期间长期与国际顶尖咨询顾问（IBM、MERCER、HAY 等著名咨询公司）一起工作，全程参与并协助推动华为公司的 IPD 集成产品开发管理变革项目，同时兼任华为公司高级讲师，主持过多个项目的项目管理工作，有丰富的产品研发项目管理、研发人力资源管理和财经管理经验，多次被评为华为公司优秀兼职讲师。后就职于亿阳信通股份有限公司（股票代码：600289）信息安全事业部，任研发总监。期间创立了产品研发管理体系，并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践经验。

后专注于研发管理的咨询、培训和 IT 服务。成功推出完全有自主知识产权的研发管理系统 - “青铜器 RDM 研发管理系统”，成功应用于各行各业。曾经赴美接受美国 MC 公司项目管理职业讲师培训，获美国 MC 公司项目管理职业讲师认证证书。

研发管理译著和专著：

组织出版了“研发与创新管理系列丛书”，获十一五国家重点图书出版规划项目。

1. 《PDMA 新产品开发手册》译 电子工业出版社
2. 《PDMA 新产品开发工具手册 1》译 电子工业出版社
3. 《PDMA 新产品开发工具手册 2》译 电子工业出版社
4. 《PDMA 新产品开发工具手册 3》译 电子工业出版社
5. 《新产品开发流程管理 - 以市场为驱动》译 电子工业出版社
6. 《研发绩效管理手册》著 电子工业出版社

主讲的课程包括：《成功的产品经理》、《研发项目管理》、《研发人员的考核与激励》、《市场驱动的新产品开发流程管理》、《如何打造高绩效的研发团队》、《新产品的上市与营销管理》、《研发人员的职业素养》、《产品市场管理》、《研发财经与成本管理》

研发管理咨询经验：从事研发管理咨询工作以来，作为咨询项目总监和项目经理成功完成了数十个研发管理咨询项目体系的建设，主要包括：产品战略规划、产品开发管理（产品开发流程、研发项目管理、研发的创新管理等）、研发组织设计、研发人力资源管理及 CMM/CMMI 等方面的内训。有着丰富的研发管理咨询经验，涉及的行业包括通信、软件、家电、电信运营商、电力电子、电气、芯片、医疗器械、交通运输、消费品等，帮助这些企业建立高效、完备的研发管理体系（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

部分咨询项目的客户：国内安全行业第一名（北京某公司）、国内芯片行业第三名（北京某公司）、国内建筑行业软件第一名（北京某公司）、国内系统集成行业第二名（北京某公司）、某电信运营商国际业务部（电信运营商总部）.....

培训过的客户包括：福田汽车、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、上海联合汽车电子、西子 OTIS、诺基亚—西门子公司、TCL、格力电器、海尔集团、荣事达、步步高、中国劲酒、中联重科、同方威视、思源电气、威胜电子、数码视讯、创维集团、华硕电脑、北方微电子、万东医疗、中国空间技术研究院、中国航空第一集团公司、中国兵器、中国兵装、航天五院、中科科仪、大唐移动、神州数码、中国电信北京研究院、上海电信、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、中国金融电子化公司、东软集团、灵图软件、中软国际、京东方、裕兴科技、阿尔西公司、瑞斯康达公司、上海澳佩、同洲电子、北大方正、方正阿帕比、工商银行软件中心、赛科世纪、阿里巴巴、淘宝网、新浪、经纬科技、天融信、德信无线、广联达、如高高压、深圳南瑞、国泰怡安等。其中部分公司邀请讲课超过 5 次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

报名方式

请打开网站：www.ewisx.com，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：ewisx.com。



关注公众号：ewisx



课程顾问：ewisx.com