

# 研发人员的考核与激励

北京 8 月 22-23 日, 上海 8 月 26-27 日, 深圳 9 月 2-3 日

演讲语言: 中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 3980RMB/person, 同时参加 2 人及以上享 **3300RMB/person**  
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

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: 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? 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? 而且很多主管在公司工作期间, 非常害怕得罪人, 经常喜欢拿公司的制度送人情。

大家可以审视一下自己公司里研发绩效管理是否存在一下问题:

- 1、不同职位的研发人员如何评价?
- 2、KPI 指标分解的方法
- 3、企业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?
- 4、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?
- 5、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?
- 6、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?

本课程结合我们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。

## 课程目标 Benefits

1. 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
2. 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
3. 掌握研发中高层管理者述职管理的制度、方法和操作技巧
4. 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
5. 掌握研发团队和个人的绩效目标制定的方法 (PBC)
6. 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
7. 掌握绩效管理的 PDCA 循环, 绩效的评价和反馈的技巧
8. 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

## 培训对象 Who Should Attend

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

## 课程大纲 Agenda

### 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
  - 1.1 研发绩效管理面临的主要问题
  - 1.2 研发绩效管理流于形式、没有标准、秋后算帐
  - 1.3 研发人员的“幼稚”、盲目创新
  - 1.4 研发团队的激励手段缺乏和滞后
  - 1.5 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
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
  - 4.1 创新型工作的特点
  - 4.2 研发人员的特点
  - 4.3 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
  - 8.1 物资激励
  - 8.2 非物资激励
  - 8.3 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
  - 9.1 研发中高层的绩效管理
  - 9.2 产品经理 & 职能部门经理的绩效管理
  - 9.3 基层员工的绩效管理
10. 实例讲解：
  - 10.1 爱立信及 IBM 公司的研发绩效管理的 PDCA 循环
  - 10.2 某案例公司研发人员常用的激励手段
11. 咨询案例分享：
  - 11.1 某案例公司研发绩效管理体系的建立过程及关键点
  - 11.2 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）

### 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
  - 3.1 述职会成为故事会
  - 3.2 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）
  - 3.3 每个述职者述职均非常优秀，但是公司业绩不行
  - 3.4 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
  - 6.1 述职报告的构成及关键内容
  - 6.2 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的流程
8. 述职评议的过程
9. 研发中高层领导的任职资格管理
  - 9.1 任职资格标准
  - 9.2 任职资格中如何关注行为规范
  - 9.3 任职资格如何进行评议
10. 实例讲解:
  - 10.1 Microsoft 公司和 IBM 公司的述职报告模板
  - 10.2 某案例公司的研发中高层的任职资格标准分析
  - 10.3 某案例公司年度任职资格评议的过程分析
11. 行动计划:
  - 11.1 如何形成贵公司的研发中高层述职报告的模板
  - 11.2 贵公司研发中高层述职中的关键点

#### 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
  - 4.1 平衡计分卡的方法
  - 4.2 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
  - 6.1 产品线的 KPI 指标的制定 (产品线总监、产品经理、项目经理.....)
  - 6.2 资源线的 KPI 指标的制定 (软件、硬件、测试、工艺、QA.....)
  - 6.2 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
  - 8.1 研发绩效量化管理中存在的问题
  - 8.2 研发绩效量化管理的原则
  - 8.3 量化不了结果的 KPI 指标怎么办?
  - 8.4 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:
  - 9.1 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.....)
  - 9.2 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:
  - 10.1 构建贵公司研发体系的 KPI 指标库

#### 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
  - 2.1 研发高层的绩效目标

- 2.2 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
  - 3.1 项目团队
  - 3.2 资源部门
  - 3.3 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
  - 4.1 赢的承诺 (WINNING)
  - 4.2 执行承诺 (EXECUTION)
  - 4.3 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
  - 7.1 目标太具有挑战性如何把握
  - 7.2 工作经常发生变化或需求不确定绩效目标如何制定
  - 7.3 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
  - 9.1 某案例公司的个人绩效承诺 PBC 模板分析

## 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绩效评价的原则 (程序公正、过程与结果并重)
- 2. 绩效评价的结果是否公开 (不公开、公开、部分公开.....)
- 3. 绩效评价方法
  - 3.1 人与人比还是人与标准比
  - 3.2 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)
  - 3.3 如何进行跨部门人员的绩效评价
  - 3.4 新员工如何评价 (经常是垫背的.....)
- 4. 绩效沟通反馈要注意的问题
- 5. 绩效管理诊断箱
- 6. 研发人员有效沟通的障碍
- 7. 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.....)
  - 7.1 如何面对员工质疑或投诉
  - 7.2 可不可以民告官
  - 7.3 如何处理打小报告、越级报告
- 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
- 10. 明星员工、问题员工、如何激活休克鱼?
- 11. 实例讲解:
  - 11.1 某案例公司的研发绩效反馈的操作表格和模板

## 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
- 5. 个人奖/团队奖、项目奖、绩效奖、季度奖、年终奖



6. 研发奖金分配的原则
7. 研发季度、年度奖金的分配思路（蓄水池）
8. 研发的薪酬与职位、任职资格、绩效之间的操作
9. 实例讲解：
  - 9.1 某案例公司研发体系奖金计算的公式及分配思路
  - 9.2 某案例公司研发体系长期激励措施的设计和实践经验

## 八、总结

## 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](http://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 等方面的内同。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](http://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](http://ewisx_com)。



关注公众号：[ewisx](http://ewisx)



课程顾问：[ewisx\\_com](http://ewisx_com)