

# 研发人员的考核与激励

产品名称	研发人员的考核与激励
公司名称	惠州市百慧丰企业管理咨询有限公司
价格	3980.00/件
规格参数	
公司地址	惠城区演达大道2号曼哈顿广场25楼2517室
联系电话	0752-2600191 17507528885

## 产品详情

研发人员的考核与激励

讲 师：曾老师

时 间：8月22-23北京 8月26-27上海 9月2-3深圳

参训对象：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。

学习费用：单独报名3980元/人，优惠活动6600元2人，不再折扣。（含教材、茶点、证书，含午餐）

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

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

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Z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

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……），如何实现人跟人比，人跟标准比。不能让新员工成为垫背的。

### 2、KPI指标分解的方法

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？如何形成公司的KPI指标库？不同发展阶段研发团队的KPI指标如何设定。

### 3、研发人员的绩效目标与公司的公司目标的结合

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、结果与过程并重

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、研发结果滞后

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、激励不足情况下如何保证员工的激情

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？

本课程结合我们研发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。

## 本课程实战框架

### 第一部分：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？

### 第二部分：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）

第三部分：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Y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Y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：

10.1Microsoft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

第四部分：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职能部门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

第五部分：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

第六部分：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

第七部分：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

第八部分：总结

课程实战演练输出