**中天华夏咨询**

**中国企业教育百强企业——中国企业研发管理人才培训示范基地**

**世界50强企业的研发管理培训服务供应商**

**中国研发管理咨询与培训领域的领导者**

研发绩效管理与员工激励高级实务

**——打造高绩效的研发团队**

**课程编号：RDH-003 讲师：文欢林老师**

**开课时间：2017年08月25-26日（北京） 2017年09月22-23日（深圳）**

# 课程背景

在现代社会分工越来越细化的背景下，当前企业常见的组织分工中，研发部门与人力资源部门，分别形成了专业化越来越强的职能部门，其中研发部门基于技术知识的壁垒更强，从而造成了人力资源部门通常较难评判研发部门的运作成效。而人力资源管理的方法论虽然也越来越系统，但研发管理者对人力资源的理解常常不够全面并且也缺乏去了解的意愿。虽然有的企业也出现了HRBP的组织模式，但对于众多的绩效管理者和研发管理者，仍然迫切的需要一些整合的知识，以打破‘研发管理者对绩效管理的思想和方法论掌握不够、人力资源管理者虽然熟悉绩效管理但却常难对研发及企业的经营业绩负责’的尴尬局面。

研发绩效管理中面临的主要问题：

1. 过于复杂或形式主义，每年投入大量的时间，可是好像也没看什么效果，更别说支持度了？

2. 研发管理者与人力资源管理者如何分工配合，共同推进绩效管理的提升？

3. 研发工作不好量化，如何合理设定KPI？

4. 如何在研发内部建立团队考核和个人考核的方法？

5. 如何将研发的个人绩效，团队绩效，部门绩效和公司绩效进行有机结合，形成合力？

6. 如何处理绩效管理的定性和定量、过程和结果、简单与复杂等之间的矛盾？

7. 如何协调短期绩效和长期绩效之间的关系？

8. 如何通过绩效管理的方法引导开发人员为组织目标的达成而努力？

9. 如何有效的激励和留住优秀人才，激发员工的工作热情和创新动力？

10. 如何面对纷繁的绩效管理理论、方法进行取舍和持续地优化绩效管理系统？

研发绩效管理的目的是为了推动研发效率的提高，是研发人力资源管理中最复杂的部分之一，也是企业人力资源管理中的难点之一，研发管理者的最重要的任务在于经营、管理“人”，使被管理者得到激励从而产生更大的效益，进而获得个人、团队、组织的绩效共赢。研发由于其工作技术性强、研发人员相对封闭、工作相对难于量化等原因使研发人员的绩效评价有一定的难度。

本课程所讲述的是讲师通过多年管理与咨询实践与总结，针对研发型组织而设计的研发绩效管理体系，是管理者能够有一个明确的、理论与实践结合、可操作的方法来规划和实施研发绩效管理体系，从而提高研发的管理效率，提高投入产出比，同时基于绩效管理的基础成效，系统性的进行团队激励的相关工作。

本课程在对绩效管理的核心观念、系统规律、基本方法和研发绩效管理的独特性进行讲解和分析，着重培训学员的正确观念和变通实施能力，针对于研发管理者围绕企业价值链、研发组织架构、跨部门团队运作与管理方法、企业人力资源管理的基础理论和理念、绩效管理体系的系统结构和运行规律、研发绩效计划、评价与考核、绩效沟通和结果运用等主要环节的理论和实操及容易出现的误区和问题做重点讲解，并介绍研发主要的绩效管理方法论及流程、研发管理者的实用工作方法和技巧，包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈、绩效考核结果运用以及绩效考核指标体系设计和人员的激励系统运用

# 培训收益

1. 理解人力资源管理及绩效管理的核心观念
2. 理解各类指标类型在实际工作中的表现形式和内在联系
3. 把握指标选择的本质并灵活结合企业实际情况进行调整
4. 理解绩效管理的显性系统和隐形系统的一体两面
5. 理解平衡计分卡的核心思想、应用方法和注意事项
6. 掌握目标分解过程的流程和方法
7. 掌握业内最佳实践PBC个人事业承诺的具体应用
8. 掌握绩效管理的计划、辅导、评价、反馈等实操环节中的关键活动和方法
9. 掌握员工激励的基本原理和激励的灵活运用

# 培训特色

1. **思想高度：**系统的看待绩效管理，站在企业的经营角度，讲解怎样通过绩效管理提升企业的经营业绩和提升研发部门的研发贡献。
2. **系统性：**

* 自上而下：从企业的战略和愿景出发，经过目标的层层分解到研发的个人；
* 由前至后及闭环：从目标的计划、执行、检查、反馈、提升；
* 局部与整体：以绩效管理为枢纽，围绕经营目标来贯通研发人力资源管理（选、育、用、留）、工作事务管理（计划、组织、领导、控制）和管理体系管理（规划、设计、实施、优化）的讲解。

1. **研发背景：**基于研发的人员特点、技术特点、任务特点和研发的实务来设计。
2. **知识点深度：**每个知识点都基于理论，实践经验，案例分析，应用难点，应对方案，如何与其他管理系统相结合等方面进行展开，保证了内容的深度挖掘。
3. **案例互动：**众多的实际研发案例互动演练，点评内容强调实操性、结合企业当前实际情况进行操作建议和如何与现有系统进行整合

# 培训对象

产品事业部总经理、研发总监、研发经理、产品线经理，项目经理、人力资源绩效经理、人力资源经理、人力资源总监等。

# 课程大纲

## 第一部分 深入的理解是好的开端：绩效管理概述

### 研发绩效管理中碰到的典型问题

#### 1.1 研发管理者与人力资源绩效管理者的分工与配合问题

#### 1.2 研发领域的成果识别和检测判定的问题

#### 1.3 研发领域的目标设定如何与公司的总体目标层层衔接的问题

#### 1.4 研发领域的目标完成如何与绩效评估结果挂钩的问题

#### 1.5 如何对研发专业技术人员进行驱动和激励的问题

### 最难的管理难题: 绩效管理的核心是人的管理，但又不仅仅是人的管理

### 理解的要点：如何围绕企业的经营目标来理解绩效与绩效管理的真实内涵

### 绩效管理所对应的层次管理

#### 4.1 个人层次及应关注的要点和方法

#### 4.2 组织层次应关注的要点和方法

#### 4.3 企业层次应关注的要点和方法

#### 4.4 各个层次之间的要点之间的联系和方法的异同

### 绩效管理在企业管理系统中的框架结构

### 演练：

#### 6.1 演练内容：绩效主义毁了索尼的声音流传很广，而同一时期的三星在推行绩效管理的过程中，却大获成功，究竟是什么原因导致了这一区别？通过材料阅读和讨论，分析讨论这一声音背后的深层次原因。

#### 6.2 演练目的：正确的看待绩效管理的价值和功用，并了解绩效管理的正确运用的核心要点

### 组织绩效管理的框架中绩效管理与其他要素之间的关系

### 介绍绩效管理对应于不同的管理层级时的基本流程

## 第二部分 绩效管理的坚实地基：指标系统

### 讨论分析：

#### 1.1 罗列的典型现象为何不在常规的绩效考核内容中

#### 1.2 罗列的现象与绩效管理之间的内在联系

### 显性系统与隐性系统：

#### 2.1 理解未完全显性化的真实的管理系统

#### 2.2 避免绩效管理的‘书面化，形式主义’的误区

### 从组织和人员的选拔任用、努力贡献的过程维度识别的五大类别指标

#### 3.1 PCI岗位胜任指标

#### 3.2 PRI岗位职责指标

#### 3.3 WAI工作态度指标

#### 3.4 KPI关键业绩指标

#### 3.5 NNI否决指标

#### 3.6 拨开迷雾：

* 五大类别的指标是如何真实的存在于我们的管理体系当中
* 五大类指标的内在逻辑是什么
* 如何启示我们去设置和识别研发的指标类型

### 指标系统如何与组织结构进行有效对照

### 讨论:如何应对指标选择的难题：过程VS结果，定性VS定量

### 指标定性到定量的量化方法

### 指标演练---绩效管理的重要基础：

#### 7.1 演练过程：

* 基于公司的现状和前述的内容，进行各类指标的设置，特别关注变化的指标部分
* 将指标中的定性指标进行量化设计

#### 7.2 演练目的：将真实的绩效管理需求与企业环境相结合，并掌握非常重要的指标量化方法

## 第三部分 与企业经营紧密结合：目标分解与绩效计划制定

### 重量级模型工具：平衡计分卡BSC

#### 1.1 平衡计分卡的模型构成

#### 1.2 平衡计分卡的思想和特点

#### 1.3 四个维度之间的指标关系和相互联系

#### 1.4 平衡计分卡的基本运用程序

### 在战略管理和日常绩效管理上使用BSC的异同

### 应用：如何进行基于框架的灵活应用

### 演练：

#### 4.1 演练过程：在某公司的新产品事业部的既定的3年目标下，如何设定企业级的平衡计分卡，并分析应用的过程存在哪些困难和障碍

#### 4.2 演练目的：理解平衡记分卡的使用方法和使用难点，以及针对难点如何进行应对

### 平衡计分卡的归纳和总结

#### 5.1 平衡计分卡的运用前提

#### 5.2 平衡计分卡的应用障碍和应对方法

### 战略目标和部门目标的分解过程与方法

#### 6.1 目标分解涉及的内容

#### 6.2 目标分解的总体流程

#### 6.3 案例分析：战略地图的分解

#### 6.4 案例分析：任务分工矩阵分解到部门

#### 6.5 案例分析：KRA分解到部门

#### 6.6 鱼骨图应用KRA与KPI

#### 6.7 案例分析：KRA与KPI实例

#### 6.8 指标树的分解方法

#### 6.9 指标分解的MECE法则

#### 6.10 确定各KPI的权重

#### 6.11 确定基本目标值和挑战目标值

#### 6.12 实操性判定的标尺工具：KPI评估表

#### 6.13 建立KPI字典

### 演练：

#### 7.1 演练过程：运用多种方法将前述的平衡记分卡得到的KRA进行部门分工和KPI提炼，并且对各KPI指标的有效性进行综合的评估，形成有实际操作可行性的KPI库

#### 7.2 演练目的：掌握目标分解的各种方法，并且训练对KPI的指标进行有效性评估的方法，以提取出具备实际操作可行性的指标集合。

### 绩效计划制定

#### 8.1 绩效计划与目标分解的区别与练习

#### 8.2 绩效计划的周期性循环特点

#### 8.3 基于宏观绩效管理政策的微观计划过程

#### 8.4 绩效计划的参与者：研发管理者与HR管理者之间的协作

#### 8.5 绩效计划制定的工作流程

* 启动
* 计划拟定
* 双向协商
* 发行存档

#### 8.6 目标设定的SMART原则

### 演练：

#### 9.1 演练过程：结合绩效的宏观管理政策和周期，将常见的研发部门的管理目标进行SMART转化

#### 9.2 演练目的：掌握SMART原则的实际操作方法，理解知易行难的道理，并在工作中进行转移训练，作为绩效计划的基础工作来强化训练

#### 9.3 综合运用：绩效计划阶段的注意事项

## 第四部分 业内优秀实践PBC与绩效辅导

### 业界优秀实践：个人事业承诺PBC介绍

#### 1.1 思考：研发人员的绩效管理特点

#### 1.2 业界优秀实践PBC介绍

#### 1.3 为什么要使用PBC个人绩效管理

#### 1.4 PBC的绩效管理思想

#### 1.5 PBC关注的内容

#### 1.6 PBC的内在结构要求

* 组织绩效目标
* 个人绩效目标
* 能力提升计划

#### 1.7 如何制定PBC

#### 1.8 PBC的形成过程

#### 1.9 PBC的制定要求和结合企业实际情况进行本土化设计

#### 1.10 例：PBC案例

#### 1.11 对比：PBC与KPI的异同和联系

### 演练：PBC计划制定

#### 2.1 演练过程：给定背景的某公司的研发部门，领导指示将现行的KPI管理进行管理改进，在限定时间内实现研发绩效管理制度的改革，由研发和HR的管理者分析、引进PBC的方法，研究其中可能存在的困难和相应的解决方案，并拟定首个年度的研发部门，研发管理者，HR管理者的PBC计划

#### 2.2 演练目的：理解PBC的实操运作中的实际困难，熟悉克服困难的方法，并能够依据企业特点和部门目标进行合理的组织和个人层次的目标设定

### 归纳：PBC的总体运用过程和要点

### 绩效辅导

#### 4.1 绩效目标实现的有力保证：绩效辅导的内涵和相应的辅导投入

#### 4.2 绩效辅导的内容与形式

* 内容分类
* 形式分类
* 组合应用

#### 4.3 案例分析：制定绩效辅导策略

#### 4.4 绩效辅导的时机判断

#### 4.5 绩效辅导中的角色把握

#### 4.6 绩效辅导四个环节

* 绩效诊断
* 辅导准备
* 辅导沟通
* 辅导追踪

#### 4.7 案例分析：绩效诊断与解决策略

#### 4.8 针对员工特点的辅导方法

#### 4.9 绩效辅导沟通技巧

#### 4.10 常见的绩效辅导沟通误区和注意事项

### 演练：

#### 5.1 演练过程：在给定场景下的技术大咖，由于自身的资深技术背景而逐步形成了我行我素的工作形式，团队协作性不佳，针对此类员工应如何做好绩效辅导。课堂上通过小组讨论辅导策略和辅导大纲，并现场模拟双方进行沟通协商的辅导过程

#### 5.2 演练目的：掌握辅导策略的形成，辅导面谈的策略制定，辅导面谈的即时把握

#### 5.3 管理者的自我提升

#### 5.4 知识能力

#### 5.5 辅导能力

## 第五部分 绩效管理系统的权威保障：绩效评价与反馈

### 案例分析：

#### 1.1 分析过程：给定场景下，某员工由于过往的年终奖励所感受到的不公平，导致了日常工作的积极性受挫，从而在新的绩效管理周期当中缺乏工作热情，作为研发管理者应该如何应对，并从研发管理和人力资源管理的角度进行原因分析、短期对策和长期对策的分析：

#### 1.2 分析的目的：体会绩效评价不公平所带来的深远影响以及补救的困难，并在短期弥补的同时，尝试从源头解决该类问题。

### 绩效评价

#### 2.1 绩效评价的目的

#### 2.2 绩效评价的内容

#### 2.3 研发绩效评价形式

#### 2.4 例：团队和成员的评价要点

#### 2.5 绩效评价怎么评？

#### 2.6 分工：评价过程中的研发管理者和HR管理者如何分工

#### 2.7 如何确保评价的公平性

* 数据有效的控制方法
* 过程公平的保障措施
* 结果公平的判定方法
* 申诉通道的补充途径

#### 2.8 绩效考核信息来源和收集方法

#### 2.9 绩效考核评价流程

#### 2.10 绩效考核的误区和注意事项

#### 2.11 案例分析：矩阵组织下的绩效考核关系

#### 2.12 案例分析：绩效评估的估算规则

#### 2.13 案例分析：员工级的绩效考核标准和分布

#### 2.14 绩效投诉的处理

### 绩效结果的既定事实造成影响时补救思路

### 绩效反馈与改进

#### 4.1 绩效反馈的多项工作内容

#### 4.2 绩效反馈的目的

#### 4.3 绩效分析与改进策略选择

#### 4.4 绩效原因分析

#### 4.5 绩效面谈沟通的程序

#### 4.6 绩效反馈沟通原则

#### 4.7 低绩效员工的沟通改进

#### 4.8 例：个人绩效管理

### 演练：

#### 5.1 演练过程：给定场景下，绩效评价的结果形成后，通过妥当的绩效反馈的内容、方式、方法、技巧等的综合的运用，现场拟定绩效反馈面谈的提纲，并现场模拟双方进行绩效面谈，试着将被考核者从低绩效成绩的沮丧情绪中扭转为积极改进充满斗志的状态。

#### 5.2 演练目的：理解绩效反馈面谈中易出现的各种困难，掌握绩效面谈应充分准备的事实依据和面谈方法与技巧，掌握绩效面谈的总体节奏框架，以及研发管理者和HR管理者如何有效的协同配合

## 第六部分 综合运用：绩效结果运用与有效的员工激励

### 绩效结果运用

#### 1.1 思考调查：实际的结果运用情况

#### 1.2 绩效结果的多方面应用

* 常见运用：物质分配和精神鼓励的关联
* 案例分析：绩效考核结果的运用实例
* 制度性衔接：晋升通道、职等系列和绩效管理的关系
* 技术人才等级
* 管理人才等级
* 有效的培训与开发计划
* 进阶运用：选拔效标的衔接和优化
* 辩证关系：绩效结果运用和人才发展过程之间的辩证关系

#### 1.3 矛盾：永远有限的物质和精神鼓励所形成的资源约束

#### 1.4 讨论：末位淘汰的合理性讨论

#### 1.5 活力曲线：大师对末尾淘汰的有力佐证

### 如何进行有效的员工激励

### 分析个体的努力工作的内在驱动力

#### 3.1 马斯洛需求层次理论和三需求理论

#### 3.2 影片欣赏：

* 欣赏内容：如何使用非物质的激励
* 欣赏要点：需要避免的激励的误区

#### 3.3 双因素理论

#### 3.4 强化理论

#### 3.5 案例分析：

* 案例内容：给定场景下，员工对公司和管理者过往的承诺未能兑现，形成了信任危机，并导致了工作热情不足和负面情绪传播。分析这种现象背后的根源，讨论处理的应对策略和思路
* 分析的目的：理解强化激励在现实工作中有时候是无意识的发生的，其发生的效果具有正向和负向的可能性，如何敏锐的识别到此类现象，并继续运用强化理论进行有效的应对。

#### 3.6 期望理论: 反映人员真实内心的镜子

#### 3.7 激励系统

* 理解多种激励理论是如何组成一个完整的激励体系的
* 在激励系统下，重新认识真正的‘激励’的内涵和表现形式
* 不同的激励场景和方法的运用和内在关联
* 激励的思想误区

### 分析研发人员的特点与真实的内在需求

### 如何对研发人员进行激励

#### 5.1 能力维度

#### 5.2 物质与精神的收益维度

#### 5.3 职务和等级维度

### 灵活多样的激励形式

### 综合演练：

#### 7.1 演练过程：在给定场景下，低绩效员工要求公司给其加薪调整时，研发管理者和HR管理者，将如何进行协作配合，拟定应对策略和思路，并进行员工面谈。要求综合运用本次课程的所有知识内容(如经营，绩效，计划，过程，结果，理论，方法，技巧等方面的知识)，进行现场模拟访谈。

#### 7.2 演练目的：理解在现实工作中，各类问题的解决通常都伴随着多个领域的知识难点。在面对实际工作中较困难较棘手的事情时，学习如何将绩效管理和员工激励相关联的知识的综合起来、灵活运用，通过研发管理者和HR管理者之间的有效配合，实现现有人员队伍的人力资源持续开发。

### 实操建议：对绩效管理‘团队’的建议：

#### 8.1 正确理解绩效管理‘团队’的内涵

#### 8.2 对研发管理者的建议

#### 8.3 对HR管理者的建议

# 讲师介绍 — 文欢林先生

* 中天华夏资深顾问
* 国家高级人力资源管理师
* 国家管理咨询师
* IPD研发管理专家
* IPMP国际项目经理
* 清华大学EMBA

# 【工作经历及专业背景】

文欢林老师现任中天华夏企业管理咨询有限公司资深顾问，曾先后就职于富士康、桑格尔科技、必联电子等知名的高新科技企业，担任过副总经理、研发总经理、研发经理、产品经理、项目经理等管理岗位，拥有10年以上的研发管理工作经验及6年以上企业高层管理经验，不仅在新产品开发管理体系、项目管理、绩效管理、职级职系与流动管理、团队管理与员工激励、企业文化建设、ISO质量管理体系、成本管理等领域积累了丰富的实战经验和管理经验，而且还结合自己的专业背景及夯实的理论基础的对IPD集成研发系统、 PCAE、CMMI、PDMA知识体系理解透彻并拥有自己独到见解。

文欢林老师在企业担任高层管理期间，曾主导实施过多个大型项目，实现了企业研发效率提升了60%，开发周期缩短了40%，开发成本下降了60%，连续3年人均项目完成数实现成倍增长，并行开发容量和开发周期均获得显著提升，且通过对前端需求的管理，使得开发有效性也从不足50%提升到80%等业绩，在公司范围实现了有效的管理体系变革

文欢林老师深知新产品开发管理和人力资源管理对企业提升的重要性，也深知其在当前的产业结构调整和企业创新发展的宏观环境中的战略意义。天行健，君子以自强不息，文欢林致力于能为企业的研发管理能力持续提升助以绵薄之力。

# 【讲师优势】

* **高管实践**：超过5年的高管经历，统筹管理研发、供应链、人力资源等部门，对公司总成本中心的运营业绩和效率负责，具有良好的全局意识和对企业经营的切身体会
* **扎实理论**：具备国家高级人力资源管理师、国家管理咨询师、清华大学EMBA，在企业管理、人力资源管理、绩效管理方面具有扎实的理论基础。
* **研发背景**：分别从事过项目经理，产品经理，研发经理等职位，对研发领域的人员，事务，管理模式均有丰富的实操经验。
* **体系整合实践**：系统的推行过产品开发体系，项目管理，绩效管理，任职资格，晋升通道，薪酬改革，ISO质量体系，企业文化等领域的管理变革，能有效的整合各领域。

# 【擅长领域】

研发人力资源管理、研发绩效管理、任职资格与胜任力、培训管理与构建学习型组织、职业生涯管理、新产品开发管理、项目管理、成本管理、沟通管理等。

# 【核心课程】

《构建高效的研发绩效管理体系》、《集成产品开发(IPD)》、《研发项目管理》、《研发预算与成本管理》、《团队管理与沟通》、《中层管理者MTP管理技能训练》、《有效沟通管理》、《创新管理与创新技法运用》等。

# 【部分咨询及培训客户】

无限极，珈伟股份，同兴达，白云电气，实益达科技、步步高通信、五菱汽车、老板家电、小天鹅、创真软件、鑫诺通讯、山东易创电子、深圳华普电子、欧帝尔照明、松井新材料、燕京啤酒、从兴电子、东方网信、广电运通、荣事达、浪潮通信等企业、宁波方太厨房电器等。

# 【客户评价摘录】

1. 老师对课程有清晰的认识，案例分析得很到位，将课程内容讲解得浅显易懂，有很大的实用性。
2. 老师讲的课程让我很受用，课程所学到的知识能够很好应用到工作中，期待下次与老师更好的学习交流。
3. 课程内容非常适合研发管理者或HR管理者，内容比较全面，文老师讲得非常清晰到位，实用性非常大。
4. 有较多实例和练习，让我们更好地理解课程知识，也更好地将课程知识运用到实际工作中，理论与现实得到很好的结合。
5. 老师安排的演练很精彩，头脑风暴环节将之前呈现的问题瞬间豁然开朗，得到工作上的提升，老师理论学术很专业，感谢文老师的耐心讲解

# 【授课现场及风采展示】

|  |  |
| --- | --- |
| **谁来分享一下心得？** | **为认真的学员点赞** |
| **后面那是什么** | **端到端的全流程说明** |
| **与学员合影留念** | **精彩的角色扮演** |
| **演练的指标分析** | **游戏就这样开始** |
| **演练成果可以带回企业应用了** | **学员疑问解答** |

|  |
| --- |
| **联系我们**    **深圳中天华夏企业管理咨询有限公司**  **深圳 上海**  总部地址：深圳市南山区科技中三路5号A栋505室  网址：yanfaguanli.com  电话：0755-8665 3751  邮箱：maojing@ztchina.com.cn  邮编：518057  **中天华夏**  微信号ztchinaconsulting  扫一扫，研发资讯尽在掌控 |