如何打造高绩效的研发团队——研发人员的选育用留管理成功之道

How to Build a High-performance R & D Team

|  |  |
| --- | --- |
| 讲师/Lecturer：张老师 | 费用/Price：¥4580元/人 |

**课程排期/Scheduling**

深圳：2024年05月17日-18日

上海：2024年06月20日-21日

广州：2024年07月19日-20日

北京：2024年08月16日-17日

**课程概述/Overview**

**参加对象**

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、人力资源管理专员等。

**课程背景**

高科技企业的竞争一定是团队的竞争，不同的团队创造的价值会有天壤之别。研发的部门经理、项目经理和HR经理在团队构建的过程中经常遇到以下问题：

1、研发人员比较内秀，不擅交流，如何挖掘他们的真实想法？

2、辛辛苦苦招来的研发人员怎么干一段时间就离职了？

3、猎头挖人成本太高，还水土不服，怎样才能招到公司需要的研发人员？

4、培训费用花了不少，怎么没有效果？如何培养这些研发人员？

5、如何用好这些研发人员，让他们保持良好的斗志和激情？

6、把合适的人放到合适的工作岗位上，这话说起来容易，怎么干？

7、倾注了大量心血培养的研发人员怎么就留不下来呢？反而投奔竞争对手啦！

8、留住研发人员有哪些手段？事业、待遇、感情留人怎么组合使用？

……

本课程结合顾问过去几年大量培训和咨询的经验，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绩效的研发团队，从而提高研发效率，提高投入产出比。

**培训收益**

1. 分享讲师800场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路

2. 了解高绩效研发团队的特点、研发团队的构成，并总结自己公司的差距

3. 总结研发团队的发展阶段，如何针对不同的阶段的管理方法

4. 掌握研发人员招聘的方法和技巧，确保公司能够找对人

5. 掌握研发人员的培养方法，根据职位体系来设计培训课程体系

6. 掌握资源池和岗位轮换的方式培养关键核心人才；

7. 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

8. 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

9. 根据授课内容，学员可以结合企业的自身情况实践高绩效研发团队建设之道

**课程大纲/Outline**

**一、 团队管理热身游戏**

游戏演练：扑克游戏——上中下三层互动（体验：管理对人与对事，三层角色定位，目标下达，控制与跟踪，愿景与目标共享，结果反馈等）

1、为什么失败（成功）？

2、中高层在执行过程中犯了什么错误？

3、基层干部在执行过程应该扮演什么角色？

**二、 如何构建高绩效的研发团队**

1. 研发人员的特点

1）. 研发人员智商高、逻辑思维能力强

2）. 不善沟通，想法隐藏较深

3）. 流动意向比较明显

4）. 绩效差距比较大

5）. 研发人员不服管

2. 研发人员的素质模型

1）. 研发人员的冰山素质模型

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. 高绩效研发团队应该具备的特点

1）. 沟通良好

2）. 协调并行工作

3）. 高绩效决策、快速执行

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

1）. 部门团队的特点——常设机构

2）. 项目团队的特点——临时组织

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）

10. 如何培养研发团队的精神

11. 研发团队的冲突管理

1）. 研发团队常见的冲突（案例）

2）. 产生冲突的原因分析（案例）

3）. 如何处理研发团队的冲突（案例）

12. 团队沟通中要注意的问题

1）. 有益的团队成员行为（案例）

2）. 有害的团队成员行为（案例）

13. 团队领导如何辅导不同类型的团队成员

1）. 指挥倾向型

2）. 思考倾向型

3）. 关系倾向型

4）. 听命行事型

14. 打造高绩效研发团队的几个关键要素

1）. 选——招聘调配

2）. 育——培训开发

3）. 用——绩效管理

4）. 留——报酬认可

15. 演练与问题讨论

**三、 如何选对研发人员**

1. 不同发展阶段的公司对研发人员的需求是不一样的

1）. 初创期、成长期、快速发展期、成熟期、衰退期

2）. 如何让合适的人上车

3）. 如何识别不同员工的动机

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

1）. 研发招聘需要提前期

2）. 研发人员上手需要较长时间

3. 研发招聘中HR和部门经理人如何分工

1）. 专业的人做专业的事情

2）. 研发招聘的流程设计

3）. 部门经理和HR在招聘中如何分工

4. 研发人员的4关面试——如何避免武大郎开店？

1）. 基本素质面试

2）. 专业的纵深度（谁来干？）

3）. 专业的横向跨度

4）. 冰山下面的职业素养（拍板的人）

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）

1）. 如何识别假文凭、假的工作经历？

2）. 如何识别“说的比干的好听”？

8. 研发如何挖人

1）. 如何甄别合适的空降兵

2）. 挖团队和挖个人的好处与坏处

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

1）. 从研发向其他部门输送人才

2）. 内部的人才流动机制

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

1）. 人才的梯队建设

2）. 双重晋升标准将合适的人放在合适的工作岗位上

3）. 发挥个人专长

2. 区分不同的人的特点

3. 研发职位说明书

1）. 职位说明书的标准

2）. 如何进行职位的评估

3）. 如何基于业务流程来设计公司的职位说明书

4. 系统化培养研发人员的前提：技术任职资格管理

1）. 技术任职资格管理的标准

2）. 技术职位族的划分

3）. 系统工程师的任职资格标准（案例）

4）. 项目经理的任职资格标准（案例）

5）. 软件工程师的任职资格标准（案例）

6）. 硬件工程师的任职资格标准（案例）

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

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

2）. 在干中学，在学中干

3）. 研发人员培养积分卡

8. 几类关键研发人员的培养

1）. 研发项目经理

2）. 系统工程师

3）. 技术专家

9. 研发体系的课程设计

1）. 产品经理和项目经理资源池的课程体系

2）. 各专业职能领域的资源池的课程体系

3）. 培训课程如何结合公司的业务进行开发

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

1）. 思想导师制的设计

2）. 思想导师制的执行

3）. 思想导师制给公司带来的收益

13. 系统化的培养研发人员方法

1）. 资源池管理方法

2）. 岗位轮换

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

15. 讨论与演练

**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

1）. 如何用人之长

2）. 发挥优势

2. 用好研发人员的关键是做好绩效管理

1）. 价值创造、价值评价、价值分配的关系

2）. 如何激发研发人员的斗志和潜能

3. 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

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

1）. KPI指标制定的方法

2）. KPI指标如何往下分解

3）. 员工的个人绩效承诺如何制定

7. 如何产生好的绩效

1）. 以主业务的发展带动员工的成长

2）. 研发人员绩效的跟踪和辅导

3）. 研发人员绩效的评价与反馈

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

1）. 研发项目经理

2）. 系统工程师

3）. 技术专家

10. 技术任职资格认证及晋升

1）. 任职资格管理的制度和流程

2）. 如何进行资格认证

3）. 如何进行资格晋升

11. 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

1）. 什么人该留，什么不需要留

2）. 如何留下核心员工

3）. 请神容易，送神难

4）. 研发人员的合理流动对公司的正面影响

6. 如何做好研发人员离职面谈

1）. “先休息一段时间再说”是空话

2）. “我对公司挺满意的！”是废话

3）. 离职面谈的步骤和需要注意的问题

7. 通过事业留人的操作方法

1）. 让员工看到希望——建立企业愿景和个人成长目标

2）. 如何建立员工职业生涯发展路径

3）. 如何协助员工实现职业生涯目标

8. 通过待遇留人的操作方法

1）. 全面薪酬管理

2）. 薪酬给付的艺术

3）. 如何检讨和维持薪酬的激励性

4）. 股权激励的操作方式

9. 通过感情留人的操作方法

1）. 如何应用非经济性激励

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. 高效团队管理的65字方针

2. 所有的管理方法均是手段，业务是关键

3. 巨变的时代“花无百日红”，需结合实际，融汇贯通

**讲师介绍/Lecturer**

**张老师**

研发管理|项目管理实战派资深讲师

IPD研发管理咨询资深顾问

美国项目管理专家（PMP）

中国科学技术大学/浙江大学/武汉大学/山东大学研发管理特聘讲师

瑞士富兰克林大学EMBA

**专业背景:**

20年高科技企业研发项目管理实战与研发创新管理培训、咨询丰富实战经验。

曾任职国际EMS龙头企业富士康科技集团CMMSG事业群，从事商用计算机系统的研发项目管理工作，先后担任过结构设计工程师、系统工程师、项目经理、PMO经理等职位。先后与全球顶尖企业HP、IBM、SONY 等客户深度合作，成功完成了LAKEPORT、COLUMBUS、HORIZONAL等系列产品的研发和成功上市。

后在国内某著名通信设备公司HW工作，担任PDT项目经理，负责交换产品线的新产品研发项目管理工作，成功地将IPD集成产品开发流程与端到端研发项目管理体系在产品线试点并推行。同时，作为项目核心组成员与国际顶尖咨询顾问（IBM顾问团队）一道在研发系统推动公司级研发管理变革（IPD），并具体负责此研发管理变革在本部门的推动与具体实施工作。

后加入深圳华成企业研发管理咨询公司，专注于为广大高科技企业提供研发创新管理体系培训、咨询和研发管理体系信息化规划与实施咨询服务。作为项目经理和核心顾问，成功实施了包括美的集团、ATL新能源、CATL宁德时代、中联重科、烽火通信、京信通信、长城汽车、中车集团、TCL、国家电网、浪潮信息、冠宇电池、航天九院539研究所、天赐新材、瀚川智能、星星充电、佳都科技、上海拓璞智能、中国重燃等上百个IPD咨询项目。对标IPD（集成产品开发）研发管理和RDPM项目管理业界最佳管理模式，帮助企业建立了以市场和客户为中心的、系统、高效的端到端研发管理体系；并通过试点推行辅导，真正实现了IPD体系的“落地生根”，帮助客户建立研发创新核心竞争力；同时帮助企业培养和锻炼了一批懂IPD的中高层管理者和产品经理|研发项目经理|交付项目经理人才梯队。

**擅长课程:**

专注于科技型企业新产品研发创新管理体系建设，对标IPD（集成产品开发）研发管理和RDPM项目管理业界最佳管理模式，为企业提供从公开课内训咨询研发管理IT平台体系落地推行贴身辅导的端到端研发管理解决方案。

擅长的培训课程主要包括：

**项目管理系列：**

1）《研发项目管理最佳实践实战演练》

2）《从思想到行动——项目管理业界最佳实践实战演练》

3）《基于IPD的研发项目管理最佳实践实战演练》

4）《研发项目管理工具与模板实战演练》

5）《卓越的项目管理实践与应用实战演练》

**IPD（集成产品开发）研发管理系列：**

1）《IPD集成产品开发管理体系精讲》

2）《市场驱动的产品开发流程最佳实践实战演练》

3）《新产品研发流程优化与研发项目管理实战演练》

4）《研发质量管理最佳实践》

5）《研发人员的绩效考核与激励》

**研发管理技能提升系列：**

1）《成功的项目经理》

2）《成功的产品经理》

3）《优秀到卓越：从技术向管理转型成功之道》

4）《如何打造高绩效的研发团队——研发人员的选育用留管理成功之道》

**授课风格**

思维严谨、形式多样、语言幽默、案例丰富、强调实战，学以致用

**管理培训背景**

曾在各地多次举办《市场驱动的产品开发流程管理》、《研发项目管理实战》、《新产品开发流程优化与项目管理》、《项目管理最佳实践》、《研发质量管理》、《成功的产品经理》、《从技术走向管理》、《研发人员的考核与激励》等公开课，曾经为近千家企业提供了专业的研发管理培训，培训过的企业主要包括：中国移动、中国联通、国家电网、中国中车、TCL、美的集团、OPPO、CATL宁德时代、烽火通信、京信通信、海尔集团、长城汽车、汉能集团、南方航空、时代光华、威凯检测、亿纬锂能、肯耐珂萨、欧派、西子OTIS、中联重科、莱尔德、上海三菱电梯、成飞集团、联适导航、港珠澳大桥中交联合体、马士基、远铸智能、德龙建伍、三安光电、武汉大学研究生院、乐凯集团、晟通集团、UR时装、至高通信、山东大学总裁班、武汉大学总裁版、中国科技大学先研院、奥克斯、万家乐、亨通集团、佛山照明、华大半导体、芯昇科技、云米科技、尚途差旅、玄武无线、得力文具、上海艾帕电力电子、同方威视、北京KND、超思电子、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、航天五院、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、FRNAKE、奥马电器、吉品科技、圣丰种业、国电智深、至高通信、天合光能、春发食品、吉阳自动化、海鸥卫浴、瑞声声学、易事特、赛尔富科技、蔚蓝生物、昆药集团、腾辉光伏、亿动智能、业聚医疗、汉朔智能、绿网科技、华星光电等。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。

**（下方附：公司介绍、培训报名表等内容）**

**关于华嗣咨询/About EFC Link**

华嗣集团 创建于2010年，总部位于上海，是国内综合性人力资源解决方案与企业服务供应商。我们专业为企业提供公开课、内训、项目咨询、职业证书、人才招聘、人力资源外包、法律咨询、企业福利、高端设计等综合服务，旗下拥有多个独立业务品牌，我们通过保持长期的项目创新、拓展与裂变，构筑了多元化的集团生态圈。

我们拥有一支极具活力的专业顾问团队，始终本着"专业、高效、精准"的态度，为企业定制“更前沿、更全面、更落地”的高品质解决方案，帮助企业推进人才发展，提升效能；帮助个人搭建人脉及职业发展平台，提升核心竞争力。

我们每年为5000多个客户提供优质服务，客户不仅包含大量领先的世界500强、国内外大型知名企业，同时也为中小型企业以及职场精英定制个性化方案，业务遍布全国各地。

**更多课程/ More Courses**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. 如需了解更多课程主题及课程内容，可关注右侧小程序，进行查看。
2. 我们所有的公开课课程，均可结合企内部情况，定制内训。
3. 如您有任何疑问，可联系您的专属顾问详细咨询。

或拨打咨询电话：**021-54846287** |  |

**REGISTRATION FORM**

培训报名表

欢迎参加EFC Link培训课程，请您填写并确认如下信息：

|  |
| --- |
| **培训联系人信息** |
| 公司名称 |  |
| 姓 名 |  | 性 别 |  |
| 电 话 |  | 职 位 |  |
| 邮 箱 |  | 座 机 |  |

|  |
| --- |
| **课程报名信息** |
| **课程名称**  |  | 课程场次 | 　 市 年 月 日 |
| 合计人数 |  | 课程单价 | ¥ 　 元/人 |
| **参会人员1** |  | 联系方式 |  |
| 职 位 |  | 性 别 |  |
| 邮 箱 |  |
| **参会人员2** |  | 联系方式 |  |
| 职 位 |  | 性 别 |  |
| 邮 箱 |  |
| **参会人员3** |  | 联系方式 |  |
| 职 位 |  | 性 别 |  |
| 邮 箱 |  |
| **付款方式** | [ ] 课前转账（公对公/支付宝/微信）[ ] 现场付款（支付宝/微信/刷卡） | **总计金额** | ¥ 　 元 |

|  |
| --- |
| **开票信息** |
| 发票抬头 |  |
| 税 号 |  |
| 公司地址 |  |
| 电 话 |  |
| 开 户 行 |  |
| 银行账号 |  |
| 发票类型 | [ ] 增值税专用发票 [ ] 增值税普通发票 [ ] 收据 |
| 发票内容 | [ ] 咨询费 [ ] 会务费 [ ] 服务费 [ ] 培训服务费 |
| 领取方式 | [ ] 课前邮寄 [ ] 现场领取 [ ] 课后邮寄 |
| 邮寄信息 | 收件人 |  |
| 联系方式 |  |
| 收件地址 |  |

|  |
| --- |
| **住宿代订** |
| 如需代订请填写 | 房间数量 | [ ] 单人房　 间 [ ] 双人房　 间 |
| 住 宿 人 |  |
| 联系方式 |  |
| 住宿时间 | 　 月　 日（入住日期） 至 　 月　 日（退房日期） |
| 住宿预算 | ¥　 元以内/人（一晚价格） |

**温馨提示**

* 上表“[ ]”部分请确认后打“√”，本表填写完成后，请回传至我司，为确保您报名无误，建议您再次电话确认。
* 本课程可针对企业需求，上门服务，组织内训，欢迎咨询。
* 我公司收到报名表和汇款后，会在开课前一星期内将《开课确认函》发送至您的邮箱。
* 报名后，请务必出席。如遇特殊情况，无法出席，请务必于开课前一周之前通知我们，否则将收取一定的违约金。
* 培训当天，请根据我们提供的《开课确认函》，提前15分钟至指定地点签到处办理报到手续。