**如何打造高效的研发团队**

**－－研发人员选、育、用、留之道**

**3月17-18北京 3月21-22上海 3月24-25深圳**

【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

【学习费用】4980元/两天/2人,单独一人收费3200元（含两天中餐、指定教材、证书、茶点）

报名咨询电话：0755-612-88.035 010-516-61.863 021-312-61.580

在线咨询 QQ：6983436 报名信箱：6983436@qq.com (报名请回复尾末报名表）

**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？

……

本课程结合华成研发咨询公司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。

**课程收益：**

1. 分享讲师600多场研发管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的打造高效研发团队的方法

2. 了解高效研发团队的特点、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效研发团队建设之道

**讲 师 介 绍**

Jay： 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

 专业背景：

十多年高科技企业研发管理实践，在某著名通信公司工作期间，主持过多个项目的研发管理工作，具有丰富的产品开发流程、研发项目管理、研发人力资源管理经验。在该通信公司工作期间，长期与国际顶尖咨询顾问一同工作，全程参与并协助推动该公司研发管理变革项目，同时兼任该公司高级讲师。2002年－2004年任某大型上市高科技公司信息安全事业部研发总监，很好的将研发管理变革的理论和实践经验与公司的现状相结合，全面建立产品研发管理体系，成功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战经验。

 研发管理咨询经验

曾作为项目总监、项目经理主导了10多个研发管理咨询项目，帮助这些企业全面建立研发管理体系（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，典型客户如下：

1) 国内安全行业第一名（北京某公司）

2) 国内芯片行业第三名（北京某公司）

3) 国内建筑行业软件第一名（北京某公司）

4) 国内系统集成行业第二名（北京某公司）

5) 某电信运营商国际业务部（电信运营商总部）……

**课 程 大 纲**

**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

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. 高效研发团队给公司带来的价值

2. 通过主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

**报 名 回 执 表-----填好下表后发送至 6983436@qq.com**

培训时间： 3月21-22日北京 3月24-25日上海 3月17-18日深圳

第一天上课：上午9:00-12:00 下午13:30-16:30赠送研讨交流时间：16:30-17:00(赠送时间)

第二天上课：上午9:00-12:00 下午14:00-17:00 赠送研发管理IT系统介绍：13:30-14:00（赠送时间）

费 用： 4980元/两天/2人,单独一人收费3200元（含两天中餐、指定教材、证书、茶点）

报名方式： 请在确认参加培训后立即将报名表传真或EMAIL至我司，本地客户可培训当天现场交费，外地客户请提前转帐，开课前一周发详细会务安排。（培训参会名额限额40人，请提前预留席位）

参会地点： 开课前一周以《确认函》另行通知

培训课程：如何打造高绩效的研发团队

参加地点：□北京 □上海 □ 深圳

公司名称：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 地址：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

发票抬头：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

参会人员：①姓名：\_\_\_\_\_\_\_ 职位：\_\_\_\_\_\_\_\_ 电邮：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 联系方式 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

②姓名：\_\_\_\_\_\_\_ 职位：\_\_\_\_\_\_\_\_ 电邮：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 联系方式 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

③姓名：\_\_\_\_\_\_\_ 职位：\_\_\_\_\_\_\_\_ 电邮：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 联系方式 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

主要联系人：

姓名：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 职位：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 电邮：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

付款方式：□ 转账 □ 现金 费用总计：￥\_\_\_\_\_\_元　（共 \_\_\_\_\_\_ 人参会）