

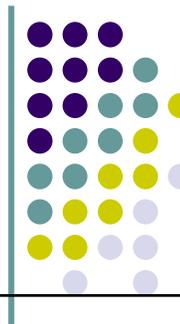


研发管理系列课程

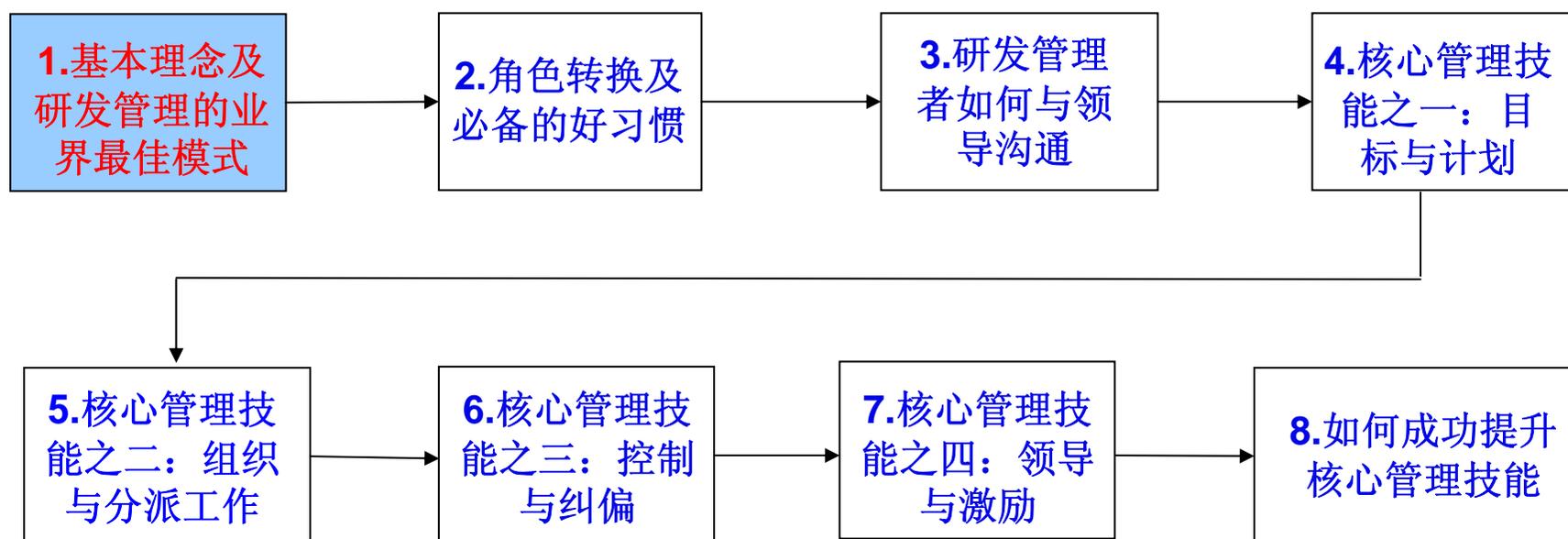
产品研发及技术人员 核心管理技能训练

张永杰

All Rights Reserved



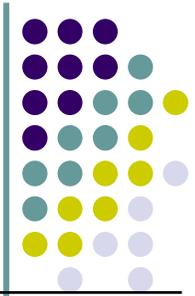
课程目录





研发人员有哪些特点？

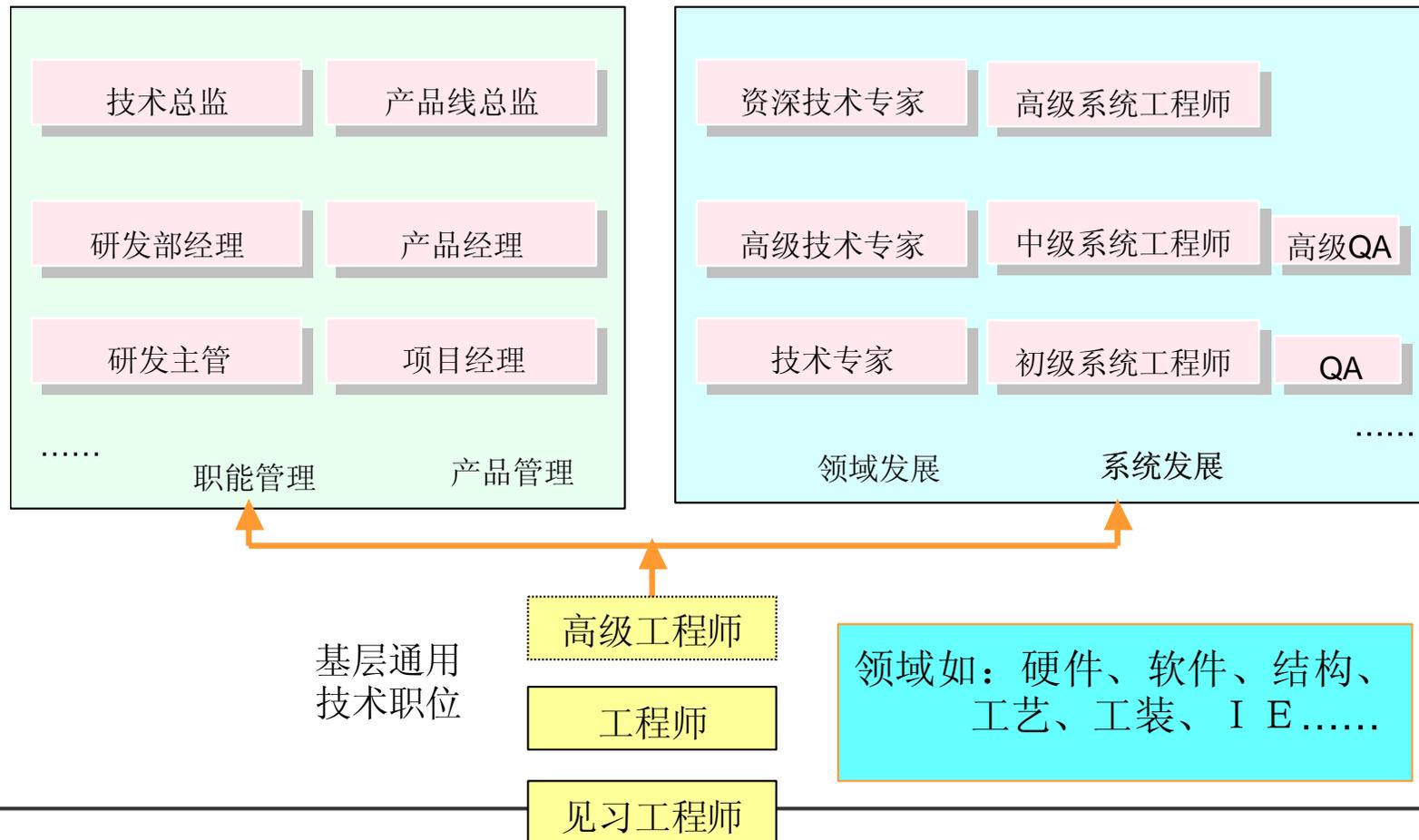
- 逻辑思维能力强
- 独立贡献者居多
- 技术导向性明显
- 流动意向明显
- 工作过程难以衡量
- 绩效差距巨大
- 不愿意表达自己的真实想法
- 研发文化很平等.....



研发系统的管理岗位有哪些？

管理系列

技术系列





研发人员的18种素质的定义

- 成就导向
- 主动性
- 归纳思维
- 服务精神
- 培养人才
- 坚韧性
- 灵活性
- 影响能力
- 学习能力
- 演绎思维
- 诚实正直
- 人际理解能力
- 组织意识
- 献身精神
- 关系建立
- 自信
- 领导能力
- 合作精神

每一种素质均有可衡量的行为表现（一般可分五级）



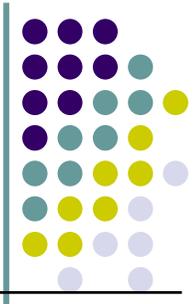
举例：结构化面试试题（研发类）

考核要点	问题
求职动机	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为什么会选择就业而不是继续深造 2. 如果我们录用你，你还会继续准备考研吗？为什么？ 3. 你当初为什么选择这个专业？如果可以重新选择，你自己会选择学习什么专业？为什么？ 4. 如果同时有几家公司同时录用你，你会从哪些方面进行对比，从而做出最后的决定？
思维能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 你认为成功的关键是什么？你都具备哪些？ 2. 你怎么看待应届本科生待业率高于专科生这个问题？ 3. 请帮忙估算一下“汶川地震”给中国带来的损失。
学习能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请谈一下你最近看的一本非专业类杂志或书，收获是什么？ 2. 什么样的事情或什么样的环境能促进你学习？ 3. 谈谈看你目前想去学习或弥补的知识，你的计划是怎样的？开始实施了吗？ 4. 在校其间你成绩最好的是哪门课？学习方法是什么？
主动性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 描述一次你坚持计划直到达到预期目标的经历。你的计划是怎样制定的？讲讲具体的实施过程，实施过程中你得到的最大帮助是什么？你是怎么样获得帮助的？ 2. 上司交给你一个很重要又很艰难的工作，你如何处理？ 3. 请举一个你另辟蹊径，寻找新的方法解决问题的案例。
坚韧性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请举一个曾让你最无助的困境，你是怎么走出扭转这个局面的？ 2. 请列举一个你顶住各方面压力，坚持完成某项任务的例子。 3. 请谈谈你印象最深的一次来自其他人的批评，你当时怎么做的？最后的结果如何？

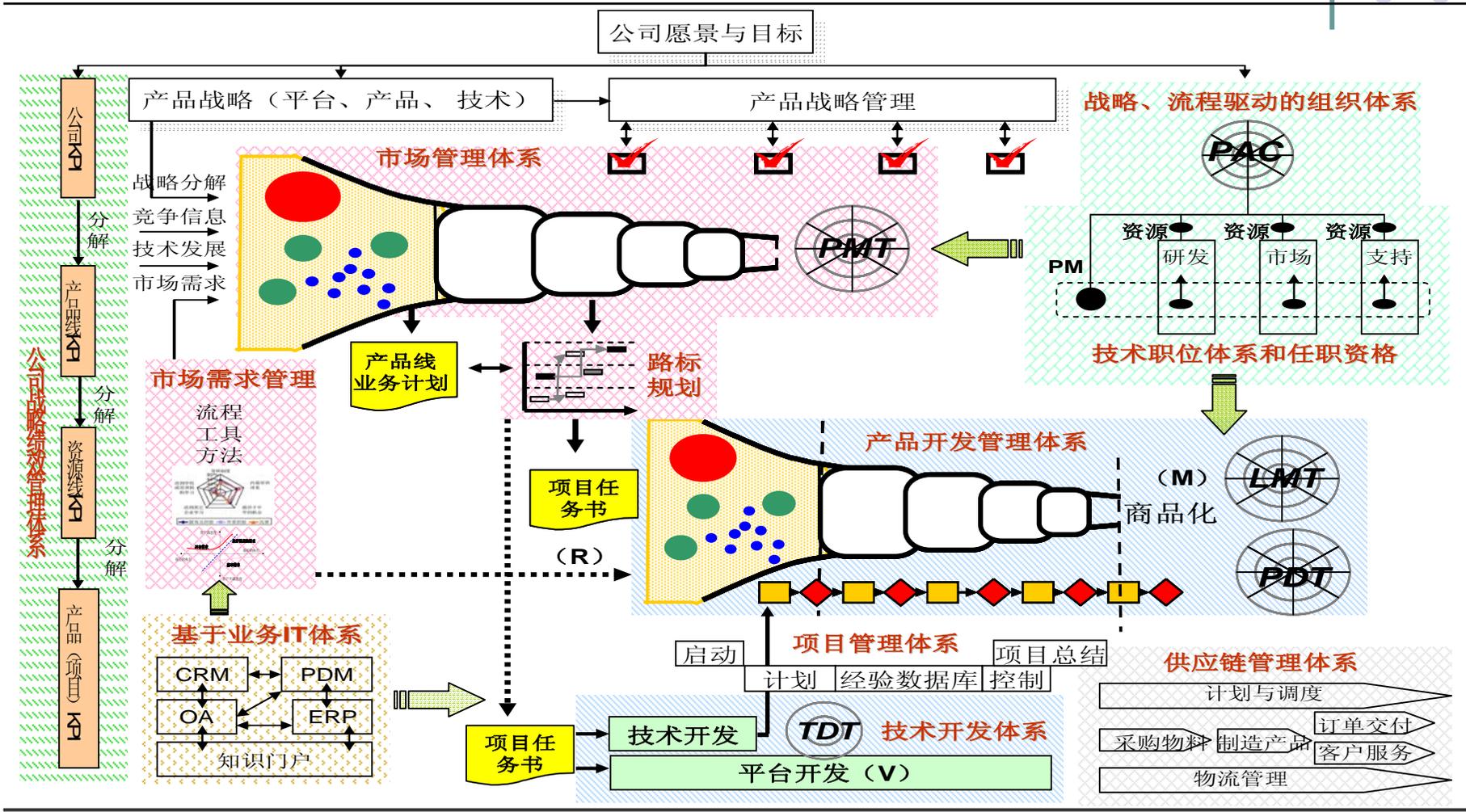


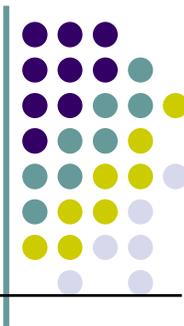
举例：结构化面试试题（营销类）

考核要点	问题
个人展示	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请用一分钟的时间介绍你自己、学校、城市、家乡…… 2. 请用一分钟展示你最擅长的才艺。
求职动机	<ol style="list-style-type: none"> 1. 为什么要选择做销售？ 2. 如果公司有除销售外其他岗位提供给你，你会选择吗？ 3. 你认为自己在销售方面具备哪些优势？并举例说明。
成就导向	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请举一个你为推销一个方案/计划所做出努力的案例。 2. 请列举一个你完成的在别人看来根本不可能完成的任务，你是怎么做到的？ 3. 列举一个你为了提高某一课程成绩而付出努力的例子。 4. 请讲讲你在学习/工作中碰到的最大的挑战是说明？你是怎么处理的？对处理结果满意吗？为什么？
坚韧性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请举一个曾让你最无助的困境，你是怎么走出扭转这个局面的？ 2. 请列举一个你顶住各方面的压力，坚持完成某项工作的例子。 3. 请谈谈你印象最深的一次来自其他人的批评，你当时怎么做的？最后的结果如何？
关系建立	<ol style="list-style-type: none"> 1. 你喜欢与什么样的人交往？请举三种不同类型的朋友描述一下。 2. 要去拜访一个你非常敬重的人，你会做哪些准备工作？ 3. 请举例说明在与同学、朋友交往过程中，你是怎样充当一个调解者的角色的？你认为什么时候介入较为合适？什么时候不合适？ 4. 如果你是一个保险推销员，来到一个陌生的城市，你将如何开始你的工作？ 5. 当你一个人外出时，在长时间旅行中你是如何打发时间的？是否有结识过朋友？怎么结识的？还有联系吗？
人际理解	<ol style="list-style-type: none"> 1. 如何你去拜访一个客户，对方非常冷淡，你会怎么办？ 2. 之前你接触的最难交往的人是哪类人？最主要的困难是什么？你是如何处理的？

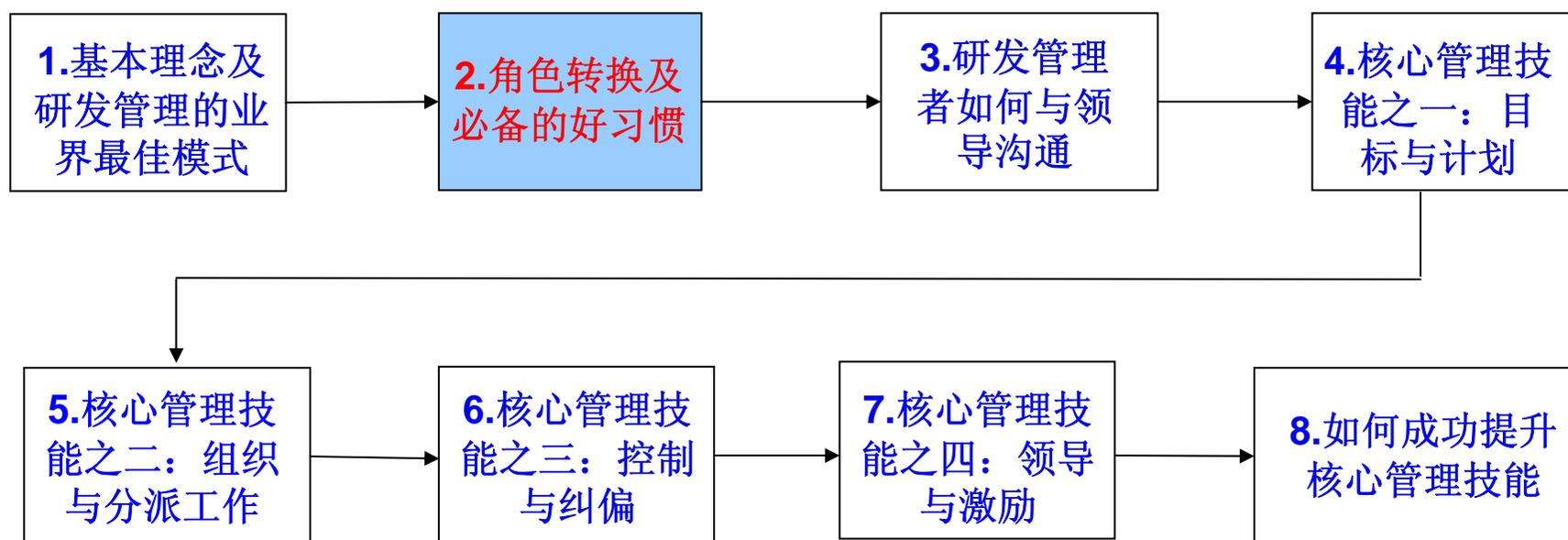


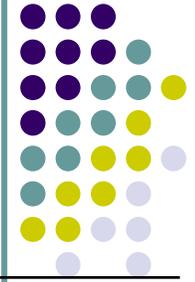
研发管理的全局是什么？





课程目录





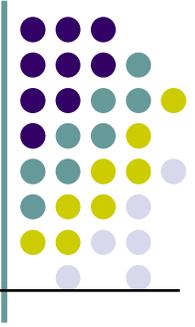
管理者的工作与角色

- 管理者的工作：计划、组织、控制、领导
- 管理者的角色：
 - 人际角色：头面人物
 - 决策者：资源分配者、混乱处理者、谈判者



技术管理者的角色与核心工作

- 必须凭着不确定不完全的信息给出确切的答案
- 必须与人打交道，并最大可能发挥人的能量
- 层次越高越需要技术广度、技术敏锐度与市场敏锐度，必须把技术转化为产品——工程商人
- 需要沟通、管理与领导技能，营造适宜创新的氛围
- 必须保持及发展各技术人员的技能，并整合产生综合绩效的能力
- 必须不时反馈上司、下属、客户、同事及各技术过程的产出



关于习惯

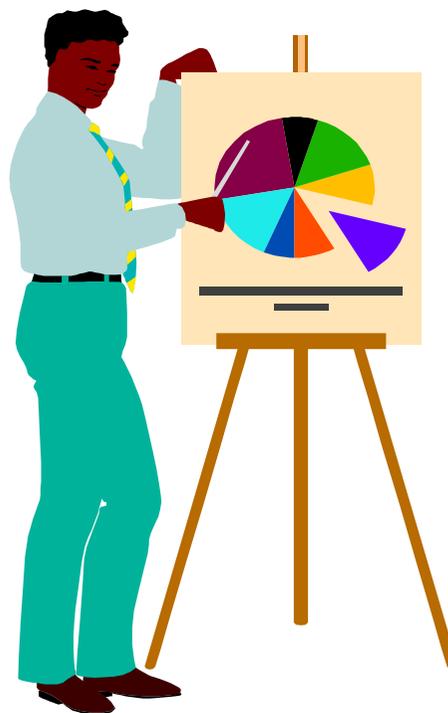
- 播种思想，收获行动
- 播种行动，收获习惯
- 播种习惯，收获品格
- 播种品格，收获命运

—— 山姆·史迈尔



五种习惯

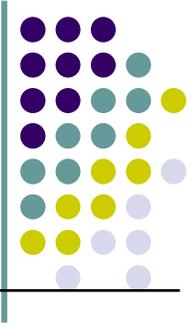
- 成果导向
- 综观全局
- 聚焦重点
- 发挥优势
- 集思广益





习惯之一：成果导向

- 过程与成果的关系
- **GE NOKIA**

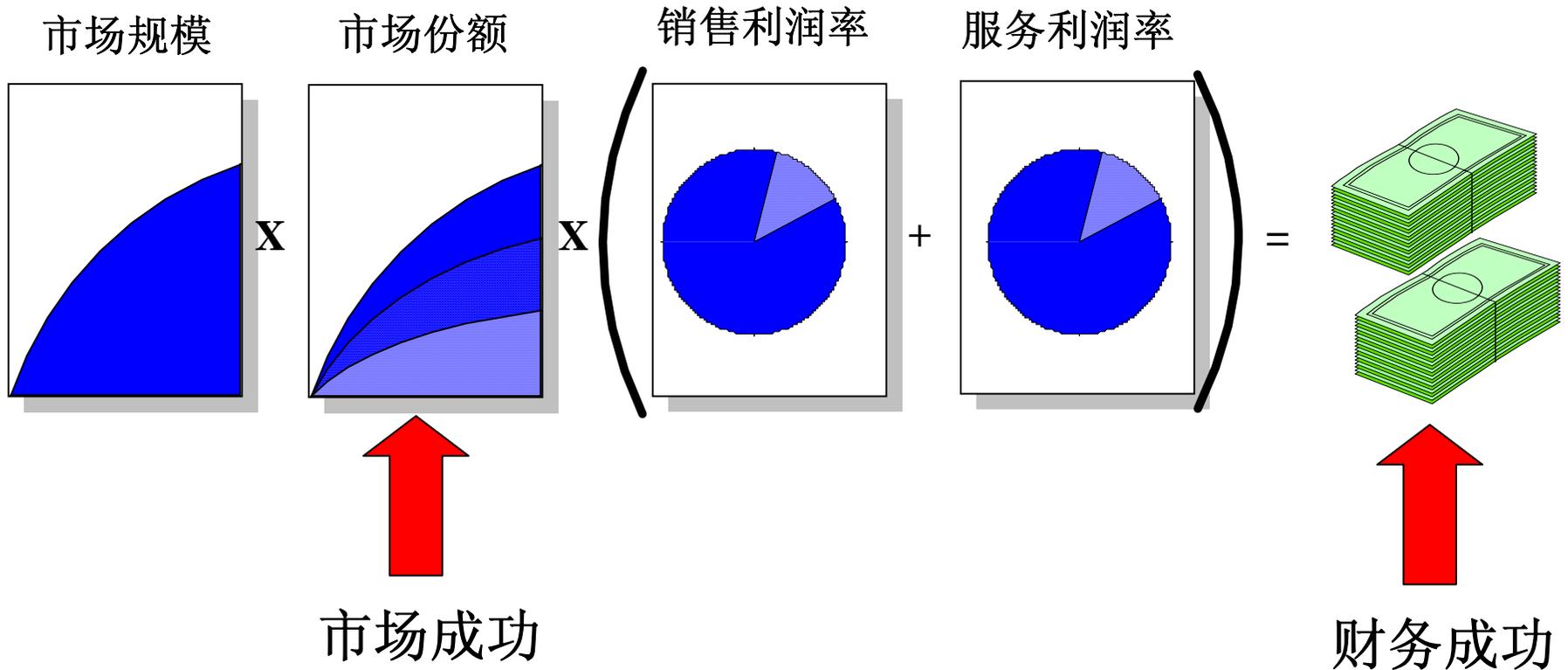


成果导向的要求

- 更关注产出——成果是指有成效的结果
- 享受工作成果的快乐，而非享受工作的快乐



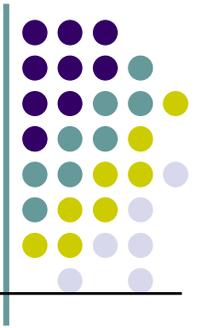
研发的终极目标



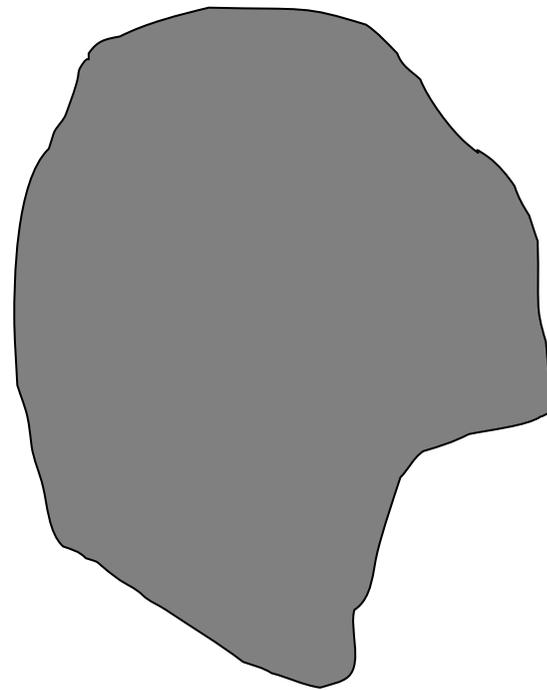


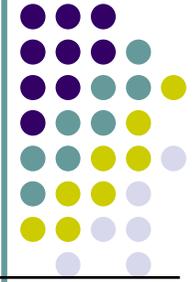
习惯之二：综观全局

- 关注自己的价值贡献，而非工作本身
- 改变专才为通才
- 动态及系统思考问题
- 对研发管理者来说全局在哪里？



看到了什么？





习惯之三：聚焦重点

- 成功人士更关注事情的重要性而非紧急性
- 重要：有价值及对你的使命、价值观及优先目标是有贡献的活动
- 紧急：你或别人认为它是需要立刻行动的事项



研发经理忙碌及无成效的原因

- “忙乱的部门经理”
 - 桌面杂乱无章/找不到东西
 - 电话打扰
 - 贪求过多、不会说“不”
 - 缺乏目标
 - 优先顺序不明确
 - 缺乏自律
 - 无效授权
 - 不速之客
 - 会议太多



讨论：研发管理人员的时间管理

	紧急	不紧急
重要	I <ul style="list-style-type: none">● 紧急状况● 迫切的问题● 限期完成的会议或工作	II <ul style="list-style-type: none">● 准备工作● 预防措施· 价值观的澄清● 计划● 人际关系的建立● 真正的再创造力● 增进自己的能力
不重要	III <ul style="list-style-type: none">● 造成干扰的事、电话● 信件、报告● 会议● 许多迫在眉睫的急事● 符合别人期望的事	IV <ul style="list-style-type: none">● 忙碌琐碎的事● 广告函件● 电话● 浪费时间● 逃避性活动

- 讨论：研发管理人员以上四个象限都有哪些工作？



研发管理人员的工作应该：

- 第一象限的事情应该首先做
- 应该把工作的大多数时间放在第二象限的事情上，这样就可以从容地处理各种问题了
- 第三象限的事情尽量少做
- 第四象限的事情最好别做



会议安排的时间

时间	员工状态	会议安排
8:00—9:00	刚进入工作状态，心绪较乱	不宜安排会议
9:00—10:00	已进入工作状态，精力集中	一对一的会议或面谈
10:00—12:00 13:00—15:00	最适合调动员工 集思广益、头脑 风暴	集体会议
15:00—17:00	工作倦怠期，精力下降	不宜大规模会议



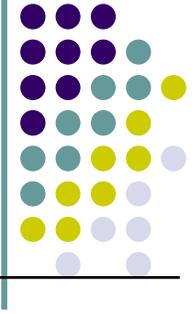
习惯之四：发挥优势

- 我们原有的习惯
 - “优点不说跑不了，缺点不说不得了”，喜欢找茬
 - 我们的教育与考试机制，“齐头并进”，“德智体美劳全面发展”
 - 社会反光镜的作用
 - 德才兼备



“只有偏执狂才能生存”

- 始终如一地做好每一件事，这才是你的优势
- 你的成功之道在于最大限度发挥自己的优势，而不是克服弱点



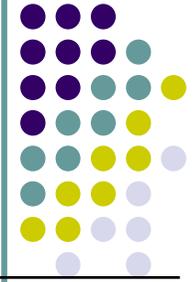
发挥优势要求我们

- 安排下属去做他们擅长有优势的工作
- 关注下属的优点，充分利用下属的优点而非克服缺点
- 不要尝试改造下属的个性与特点
- “用人所长，容人所短，此明君也”



习惯之五：集思广益

- 上君 集人之智
- 中君 集人之力
- 下君 司其之职



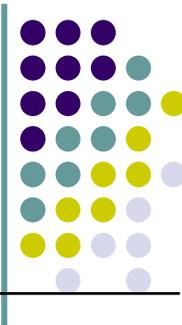
怎样才能使团队绩效最大化

- 不预设立场
- 鼓励不同意见，在讨论中让所有人参与
- 认真倾听及勇于表达
- 避免太快做决定



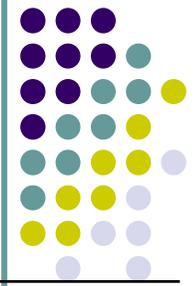
集思广益的方法

- 头脑风暴法
- 德尔菲法：专家打分



集思广益源于差异性，而差异：

- 发生在人们对同一情况感受不同或持有不同价值观或信仰
- 差异中存在着潜在的建设性，有利益更大的可能
- 差异不能用赢输的方式解决
- 差异反映了人与人之间的互赖
- 所有冲突来源于差异，但差异不一定会导致冲突



当冲突...时，冲突是有破坏性的

- 使精力偏离更重要的活动和问题
- 破坏士气或过分诋毁自我意识
- 使群组分化，导致形成内部小圈子，降低了群组间的合作
- 加深了价值观的不同
- 产生不负责任和令人遗憾的行为



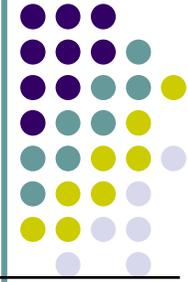
当冲突...时，冲突是有建设性的

- 公开重要的问题，会把问题弄清楚
- 找到问题的解决方案
- 使问题对之重要的人参与进来
- 促成真正可信的交流沟通
- 释放被压抑的情绪、焦虑和压力
- 有助于个人成长，并将所学运用到以后的工作中



研发冲突的原因

- 目标
 - 各团体要达到的目标有差异
- 有限的资源
 - 冲突的发生是由于资源缺乏
- 方法
 - 在如何达到共同的目标上人们有不同的观点
- 事实
 - 人们得到的信息/事实不一样，对问题的理解和看法也就不一样
- 价值观
 - 每个人有不同的信仰和人格
- 角色
 - 角色不同使人们考虑问题的出发点不同
- 风格
 - 风格不同采取的行动也不一样



冲突解决步骤

GROW

G - 目标

R - 现实情况

O - 可选择的行动方案

W - 什么，什么时候，谁来做？

(制定一个行动方案)

- **G**
 - 承认和接受冲突
 - 建立基本规则
 - 建立共同基础和目标
- **R**
 - 人/事分离
 - 双方分享与冲突有关的数据/事实
- **O**
 - 寻找解决途径，列出尽可能多的方案
 - 评估方案，寻找双赢方案
- **W**
 - 决定最佳方案，制定实施计划
 - 与所有权益人分享方案与计划



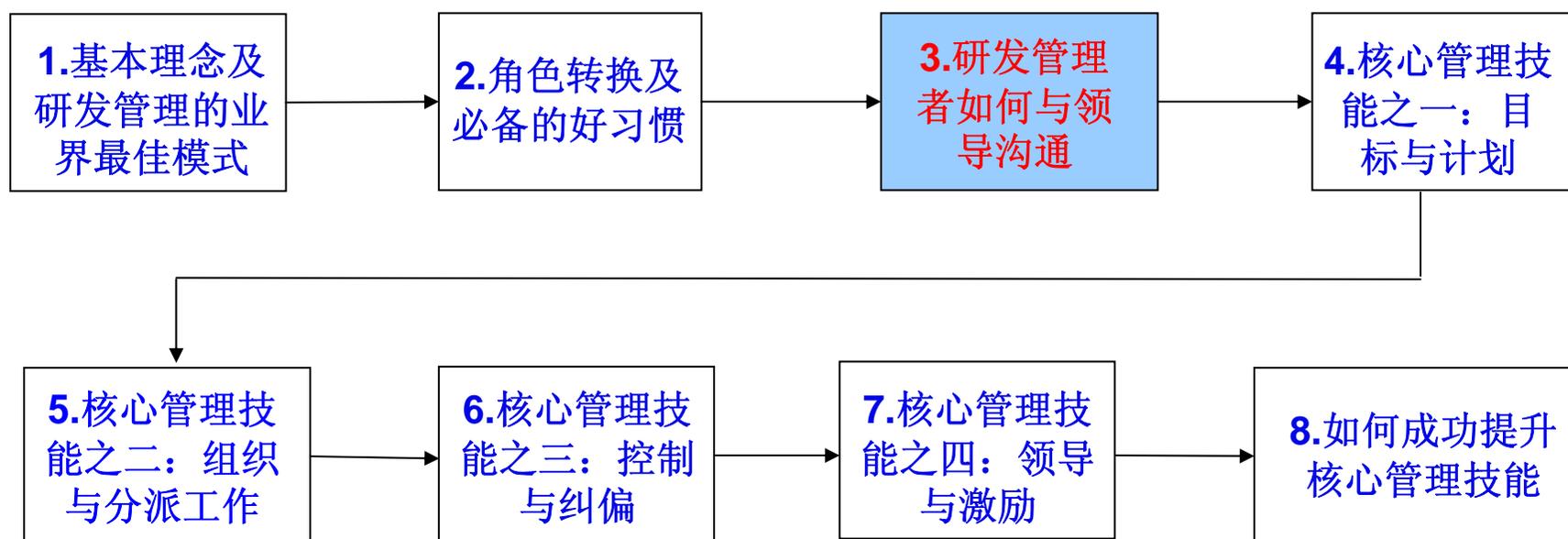
几点建议

- 多鼓励，少责备
- 多关怀，少说教
- 多尊重，少强迫
- 多期许，少比较
- 多建议，少命令
- 多倾听，少唠叨
- 多信守，少敷衍
- 多提醒，少限制





课程目录





与领导沟通的困难

- 自己沟通能力不强、领导又不懂技术
- 自己工作开展的不错，但领导不这么认为
- 无数“革命先烈”的教训



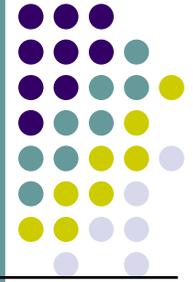
了解领导的沟通风格

- 领导的风格
- 研究讲话的行为、试探
- 管理领导



领导喜欢什么

- 部下反映问题时提出多个解决方案供选择
- 部下能站在领导的角度思考问题、替其排忧解难
- 部下及时提供有效的反馈信息且同时提出自己建议
- 部下提出的建议既有高度与前瞻性又切实可行
- 部下懂专业、效率高、懂礼貌、善解人意



领导讨厌什么

- 部下问自己怎么办或只提供“一条路”没有选择
- 部下说“我以为”“我知道”，不经请示擅自做主捅了漏子不可收拾，出了问题推诿不负责
- 倚老卖老不思进取、埋头做事却什么都不讲，让领导不知道他在干啥
- 自以为是、自恃功高拉帮结派要挟领导
- 部下不理解自己，不听清楚要求把事做走样，做事没有条理、丢三落四



与领导沟通的要点（一）

- 尊敬与赞赏
- “有错就认”，不要辩解
- 让领导“醒悟”
- 换位思考 — 公司利益、真正需求
- 领导交代的事情第一时间受理，及时反馈汇报进展
- 与领导面对面沟通拿上本子和笔记录领导指示
- 有些事情事先没与领导沟通过不宜直接交书面请示



与领导沟通的要点（二）

- 简明扼要，干脆利索
- 设想领导质疑，事先准备答案
- 选择题而不是问答题（优劣对比和可能后果）
- 领导比较忙，随时随地沟通
- 给领导发的邮件要确认收到
- 会议上注意观察领导的表情和肢体语言，发言不要念稿保持与领导视觉沟通，以及时调整内容



怎么做员工/下属（一）

- 1、让领导的话只说一遍（向领导主动反馈、报告你的工作进度）
- 2、对领导的询问有问必答，而且清楚，尊重上司
- 3、先学习再超越
- 4、接受批评，不犯二过
- 5、不忙时主动帮助别人



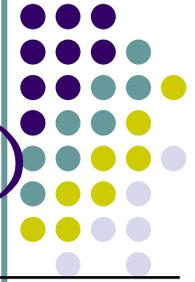
怎么做员工/下属（二）

- 6、公司安排的临时任务一肩挑起，毫无怨言
- 7、工作改进的计划由自己来交代
- 8、公司看我的价值在哪里？
- 9、勇于承担个人责任
- 10、领导的要求总是合理的
- 11、拥有一颗感恩的心



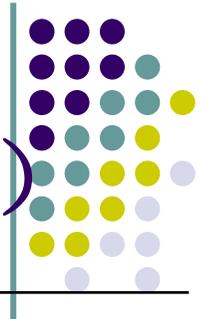
附件：高层管理者项目信息需求

- 一. 项目概述
- 二. 市场分析
- 三. 组合概述
- 四. 产品描述
- 五. 发布策略和计划
- 六. 功能领域策略和计划
- 七. 财务分析



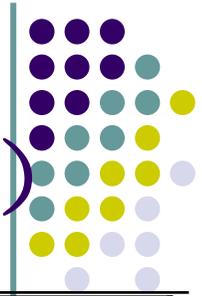
高层管理者月度信息需求（开发状况）

产品开发	路标规划制定及更改；产品规格制定；总体方案制定；产品对外合作；产品计划的分解与制定（含开发、测试、工艺、结构、电源、芯片设计、器件认证等几部分）（一、二、三级）；产品计划完成情况（进展、原因分析、解决方法）；产品阶段评审及结论；开发质量控制；产品特性更改；竞争对手分析；文档；市场发布、策划、评审；试产情况；技术支援支持；生产文档和技术支持；器件替代、停产管理；研发物料准备、齐套；产品质量工作（产品质量情况和评估，质量工作成果，质量工作计划及完成情况）；
技术开发	核心技术分析与发展规划；新技术调研；专利分析；专题研究和开发；开发测试的规范、工具、标准的研究；货架技术；文档；工作完成情况
预研	预研规划；预研项目管理、评审管理；对外合作、内部合作；调研；文档；项目验收；技术标准的跟踪、研究和制定；工作完成情况（进展、原因分析、解决方法）；未进行概念受理项目管理；项目最新市场和技术分析、建议



高层管理者月度信息需求（资源状况）

人力资源	组织结构与运作关系；当前人数；人员变动情况；人员需求；人员流入计划；人员流出计划；计划完成情况（进展、原因分析、解决措施）；人力资源使用情况分析；招聘；培训；绩效考评；任职资格；考评数据；工作日志；工时统计；组织氛围建设；文化学习
仪器设备	需求；申购计划；计划执行情况（进展、原因分析、解决措施）；使用与共享管理；调配；清退报废、损坏情况
开发物料	公用物料计划；关键器件申购计划； PCB 投板计划；各计划执行情况分析（进展、原因分析，解决措施）；停产器件管理；开发物料的使用管理；调配；清退报废；物料核销；库存分析
实验环境	环境需求；环境内部要货计划；计划执行情况分析（进展、原因分析，解决措施）；实验环境使用管理；环境使用率；调配；清退报废



高层管理者月度信息需求（管理状况）

<p>预算及成本控制</p>	<p>产品生命周期预算的制定、评审、执行情况分析；产品年度预算的制定、评审、执行情况分析；产品成本控制工作计划、实现方案、工作总结；产品投入产出分析；预研项目预算的制定、评审、执行情况分析；预研年度预算的制定、评审、执行情况分析；预研成本控制工作计划、工作总结；资源线年度预算的制定、评审、执行情况分析（含产品开发、预研、技术开发、资源建设）；各费用科目（核算单位）的核算方法改进、核算工作计划及总结；各费用科目（核算单位）的费用合理性分析，成本控制工作计划与总结。预算、核算评审。</p>
<p>流程与IT</p>	<p>对现有流程/IT的运行情况监控（运行情况、问题、困难）；流程/IT优化；流程/IT重整；IT新项目的提出，进度和质量跟踪；管理制度建设；管理案例；培训；宣传</p>
<p>知识产权</p>	<p>产品商标；产品专利；产权纠纷；专利收集、分析和管理的；保密工作；重大合同谈判、评审</p>
<p>市场</p>	<p>市场对产品的的需求；市场调研；销售情况；新闻动态；产业动态；竞争对手分析；样板点建设；网上设备运行情况；技术支援情况；技术资料；产品命名；定价；研发产品供货能力；产品重大问题、重点客户情况</p>

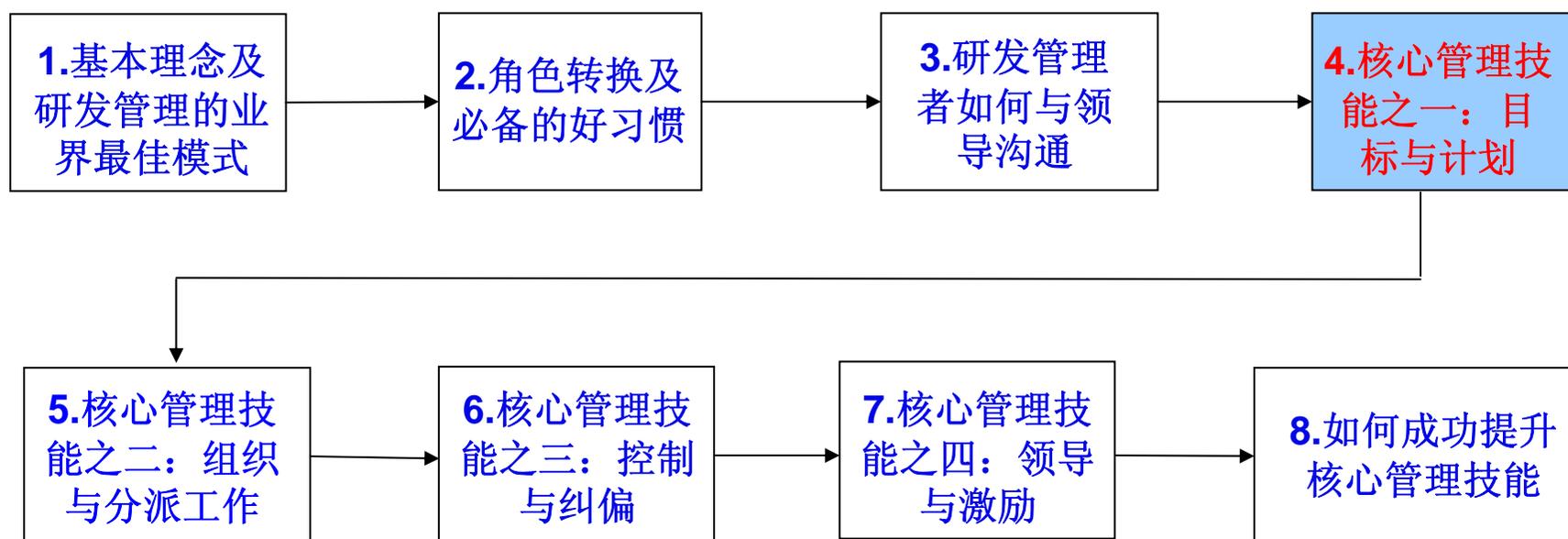


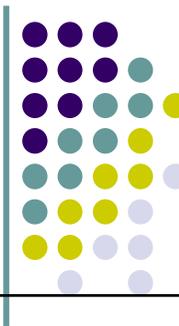
高层管理者年度信息需求

- 上年度研发管理的不足与成绩
 - 研发资源投入规划（人员、费用、装备在各项目、部门、区域研究机构、任务上的投入）
 - 市场分析与竞争对手分析
 - 产品发展规划及路标规划
 - 预研工作，重点、关键技术的突破
 - 研发管理优化思路和措施
 - 研发流程和IT建设情况
 - 研发干部的培养
 - 管理优化（如：组织变革、人力资源管理项目）进展
 - 产品开发与技术开发计划的完成情况
 - 研发质量管理建设状况
 - 外部、内部客户满意度
 - 研发能力状况
 - 研发组织文化建设状况
-



课程目录





目标管理

当我们知道目标时，目标管理是有效的；不幸的是我们很少知道目标。

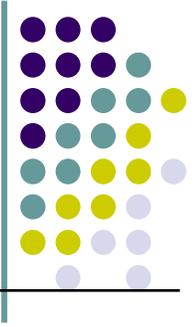


——彼得·杜拉克



绩效目标的来源

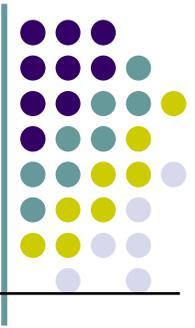
- 职位应负责任—职位说明书
- 部门总目标、业务流程最终目标，该职位对总目标和流程终点的贡献（关键目标之一）
- 项目终极目标，是对项目总目标的贡献（关键目标二）
- 个人绩效目标，是对上级绩效贡献、对相关部门绩效贡献（个人的发展要求）



项目目标的标准

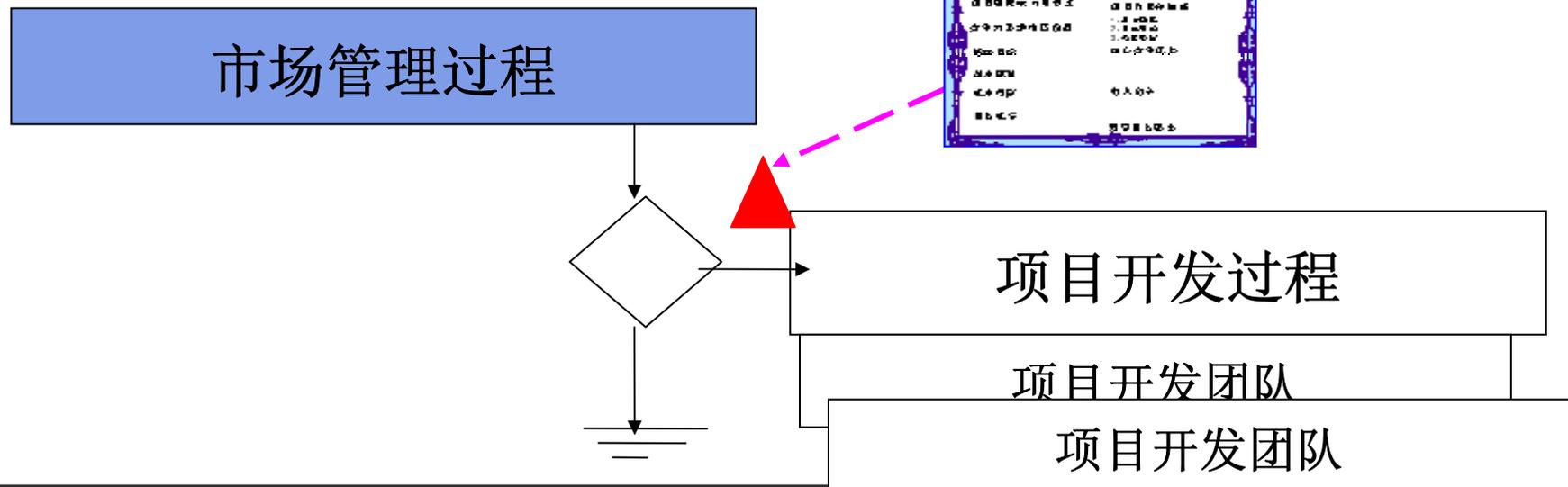
- **Specific**（明确性）
- **Measurable**（可度量性）
- **Achievable**（可完成性）
- **Relevant**（相关性）
- **Time-Bound**（可跟踪性）

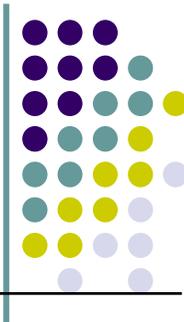
SMART



项目任务书的作用

- 任务书的作用：
 - 正式启动项目
 - 指导项目团队运作（项目定位、指标）
 - 任命项目组成员





某公司的产品开发任务书

项目名称:

项目经理:

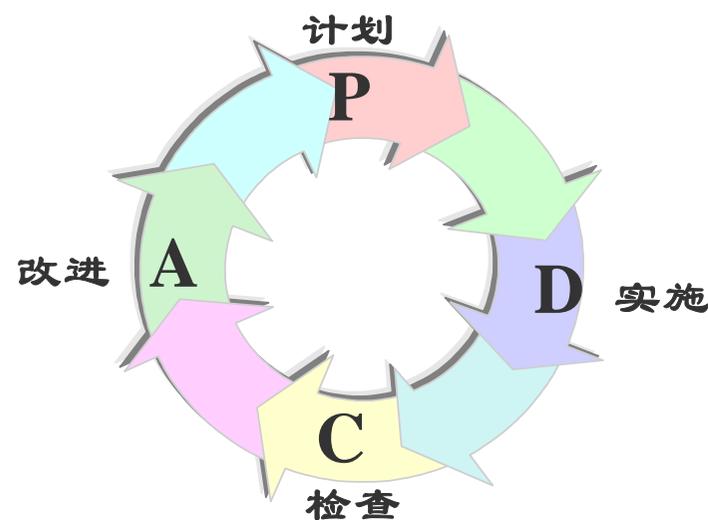
部门:

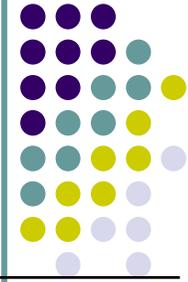
部门	任务	责任人	完成时间	完成标志
项目组	1、系统分析总体设计			
	2、硬件设计			
	3、软件设计			
	4、结构设计			
	5、样机测试			
	6、内部验收			
采购部	关键开发设备采购			
市场部	实验局落实			
其它部门				
其它要求				



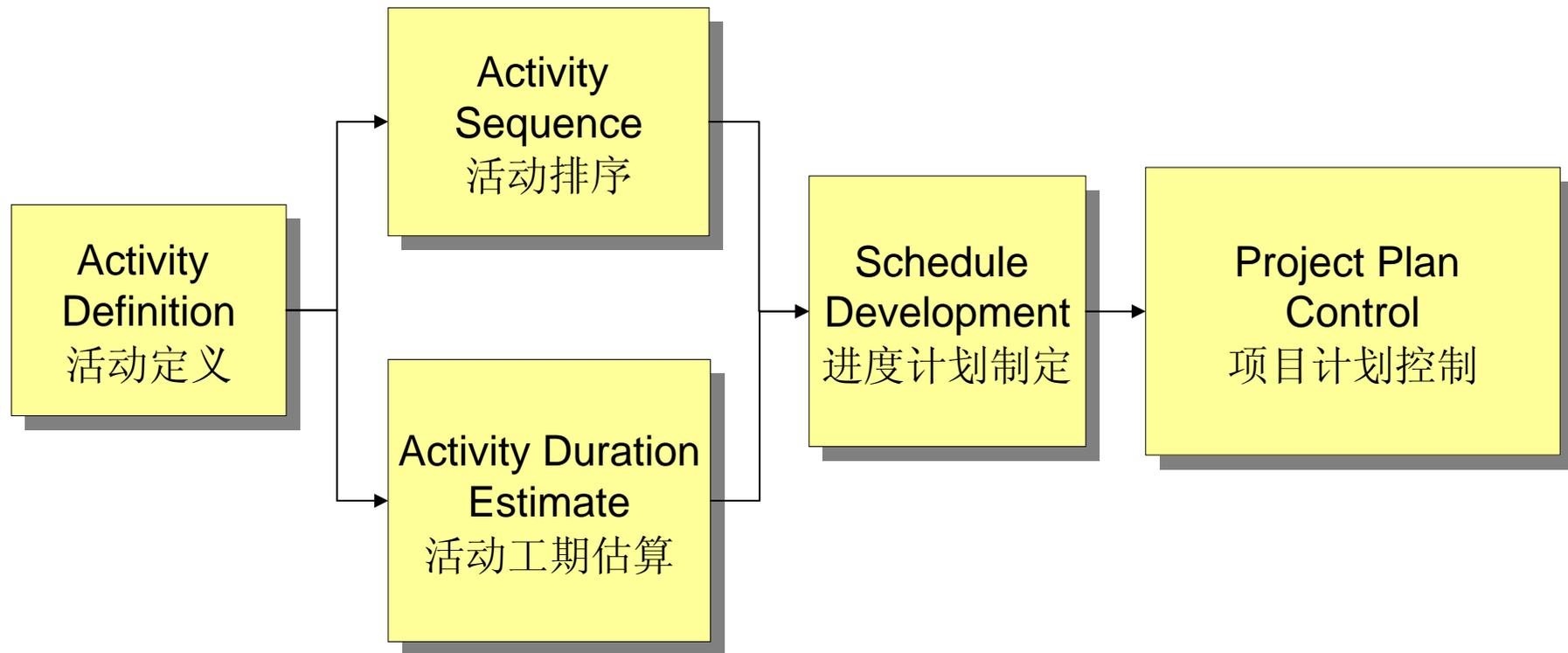
计划是走向目标的诺言

- 计划是连通团体的经脉
 - 压力自上而下充分传递
 - 明确职责
- 计划是走向目标的诺言
 - 确定工作总目标
 - 计划是工作的指南针
- 计划是交流沟通的工具
 - 工作得以量化
 - 合理地调配资源
- 计划是实现成功的保证
 - 规范开发活动
 - 问题的预警与防范





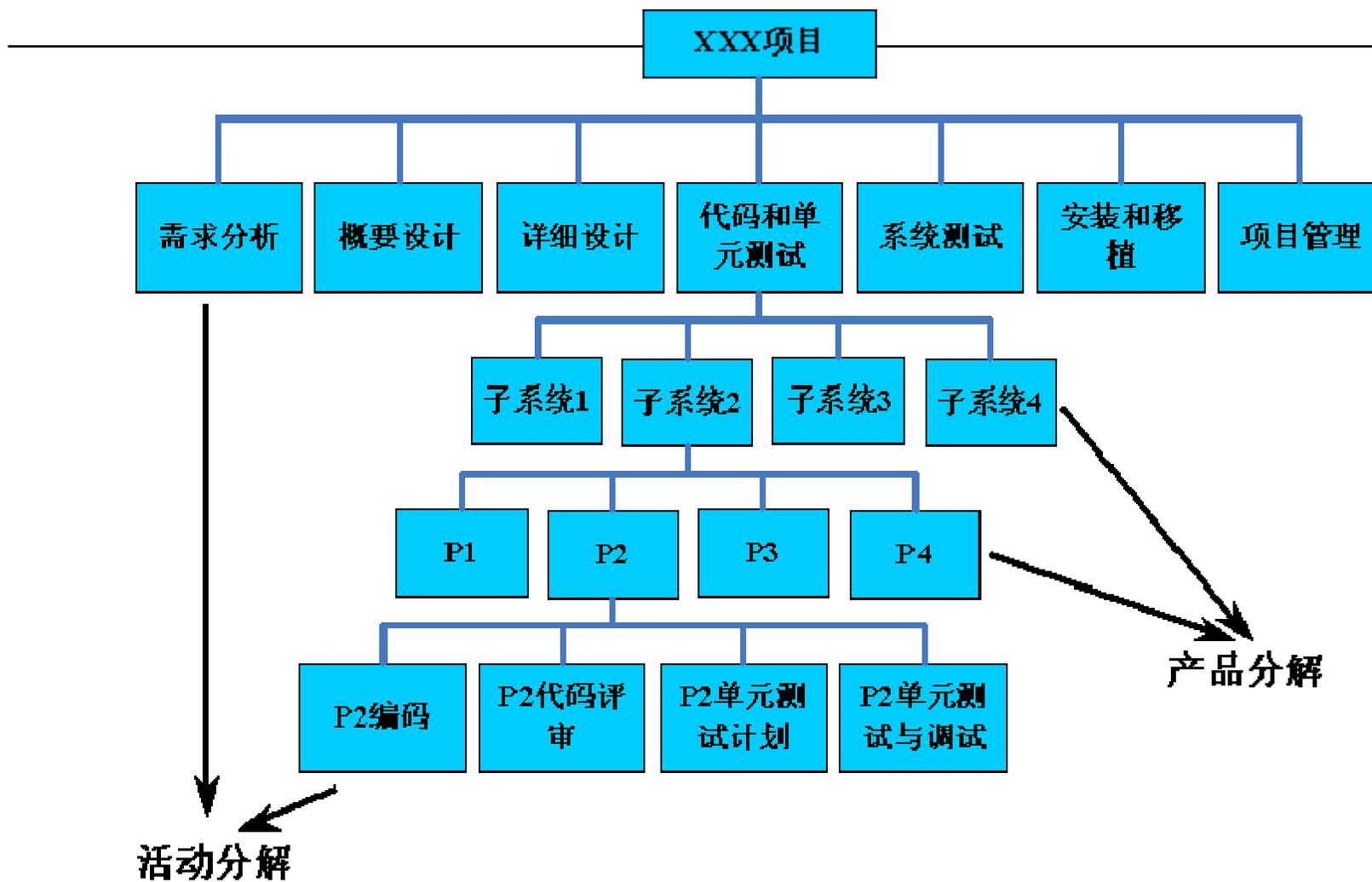
项目进度管理分为5个步骤

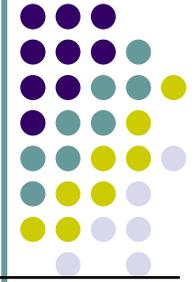


资料来源：项目管理指南 2004年版



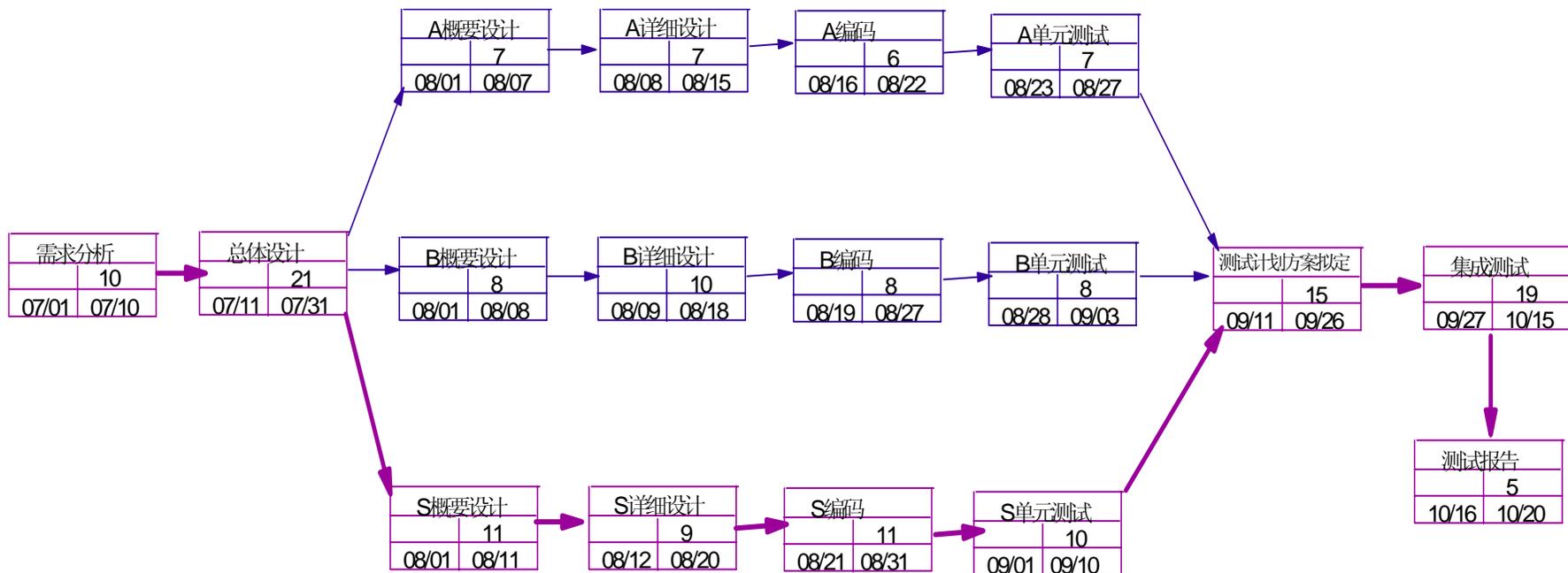
WBS示例/研发流程与计划的关系





进度计划形式一：PERT图

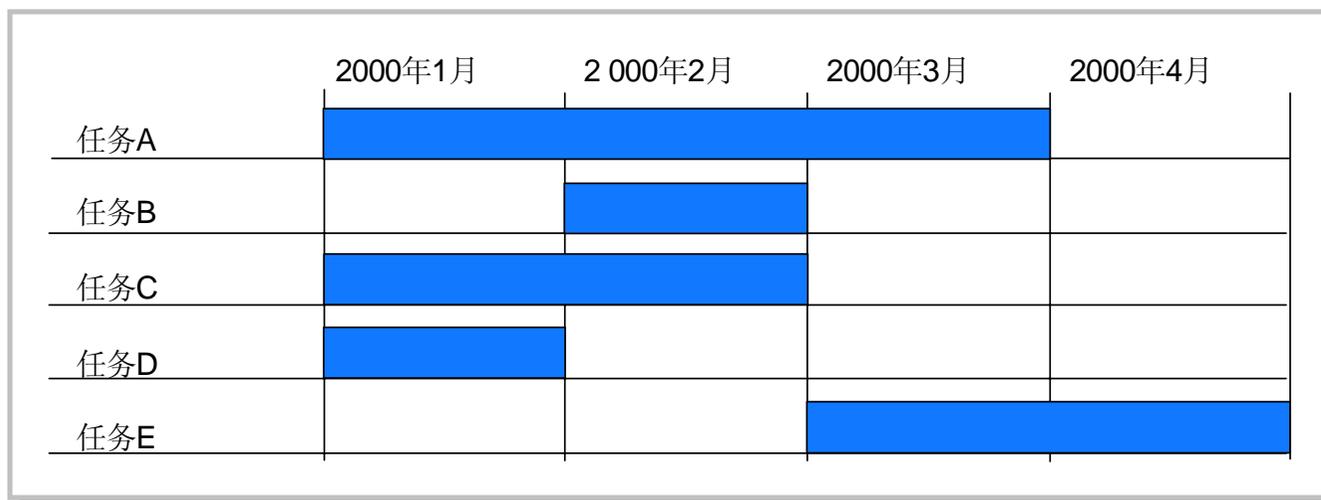
PERT是以网络图的形式制定计划，求得计划的最优方案，并据以组织和控制开发进程，达到预定目标的一种科学管理方法。

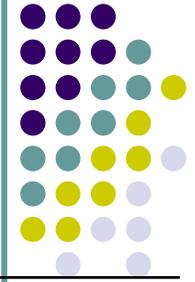




进度计划形式二：甘特图

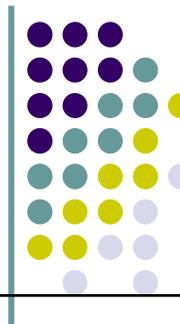
Gantt图，又称横道图、条形图，是对任务的一种罗列，标明任务名称、开始时间、完成时间、工期、资源名称等，可使进度计划较直观，并可显示活动间的逻辑关系；**Gantt**图仍没有**PERT**图直观，但罗列问题任务可较多。



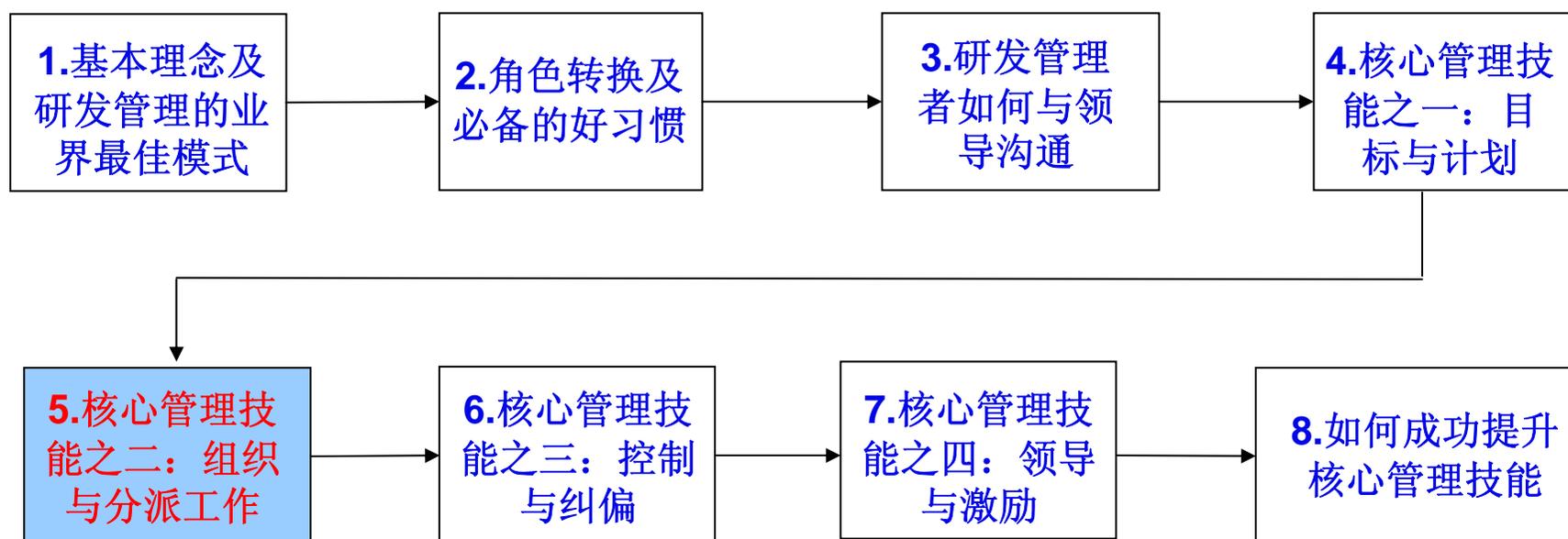


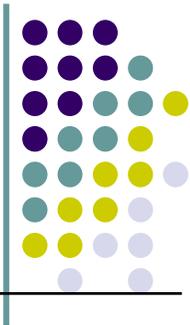
有关计划的说法

- 制订计划会丧失工作的灵活性
- 计划一旦制订，不可更改
- “计划没有变化快”，因此计划没有意义
- 反正计划完成率是零，还不如不做计划
- 与其做计划花这么长时间，工作早都做完了

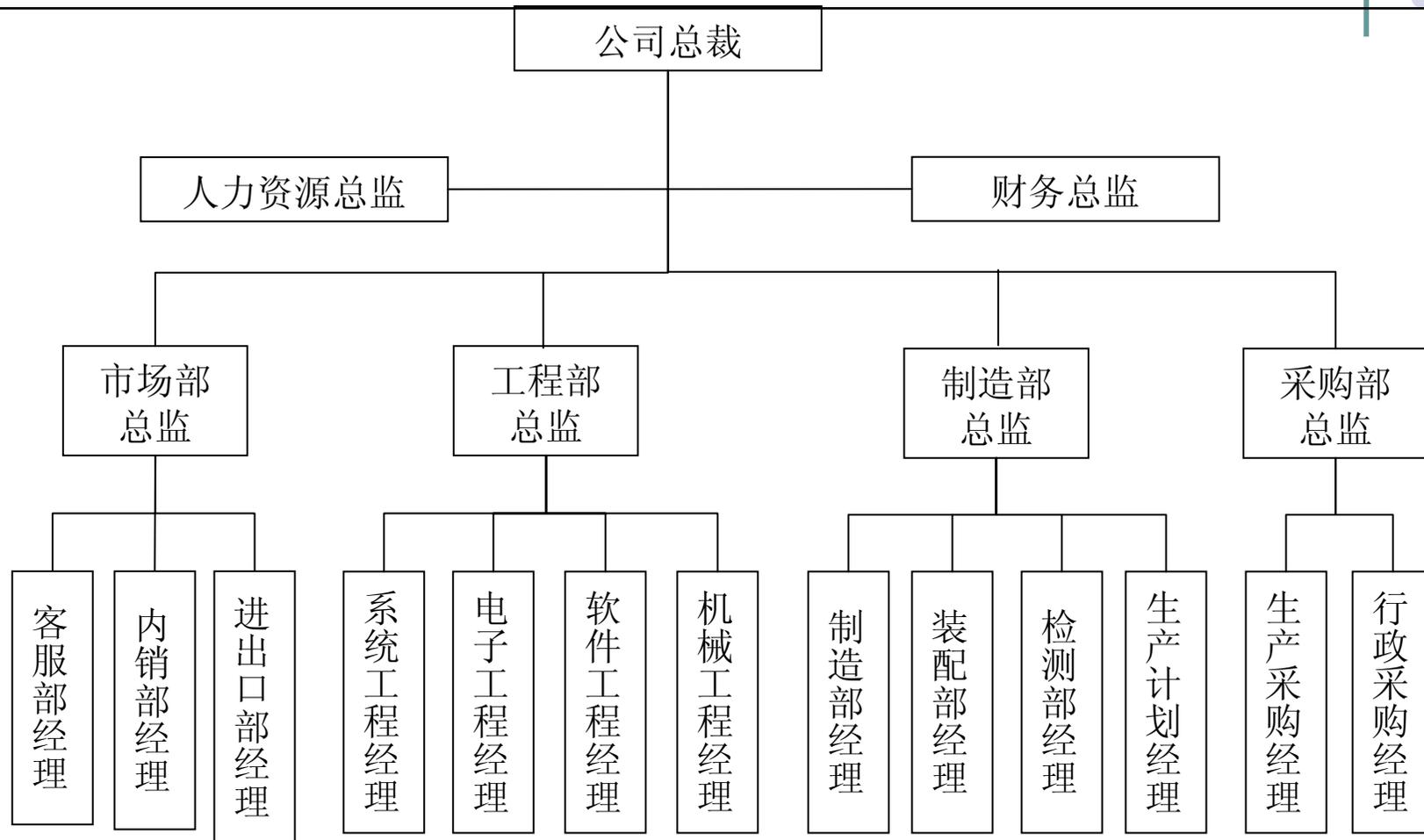


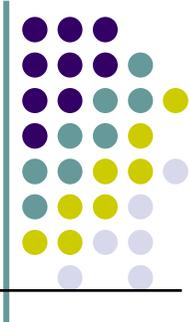
课程目录



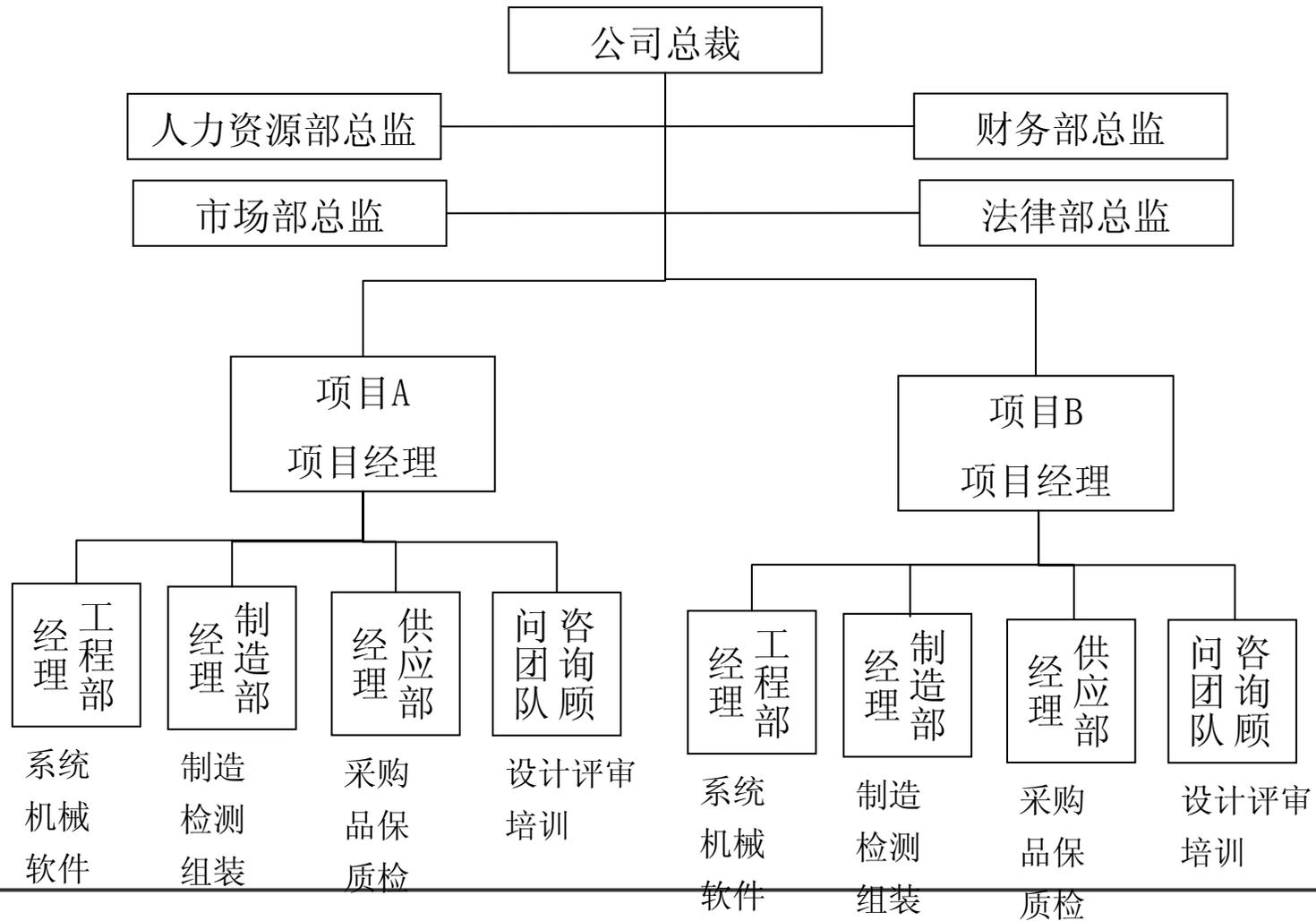


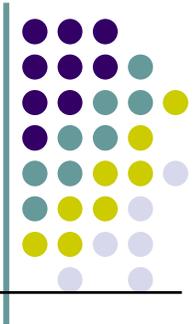
职能型组织结构



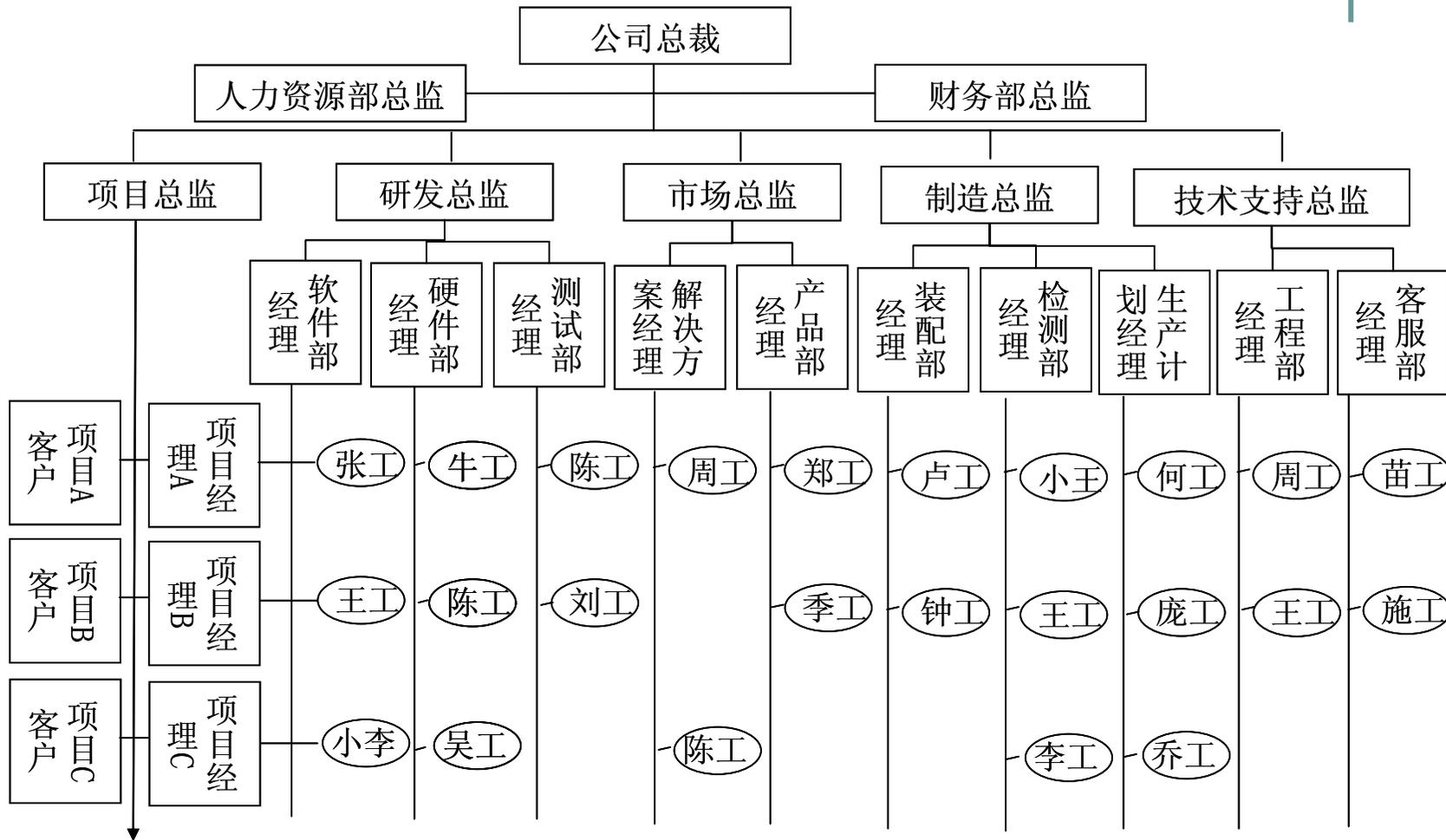


项目型组织结构

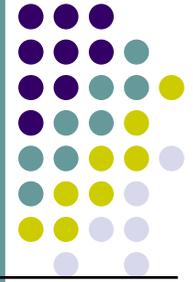




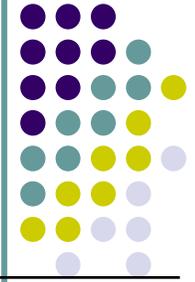
矩阵式组织结构



一些公司采用矩阵式未能成功的原因

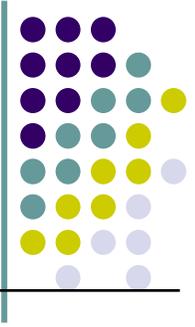


- 职能部门与项目小组的权责划分不清
- 小组成员的角色和责任不明晰
- 对跨部门的团队的运作理解不一致
- 小组成员没有全心投入到工作中去
- 与之相关的文化变革没有跟上



分派工作的原则

- 权力与责任相称
- 指示要清楚和完整
- 分派工作的层次
- 给予适当的支援
- 逆授权
- 对后果负责
- 分派要一致



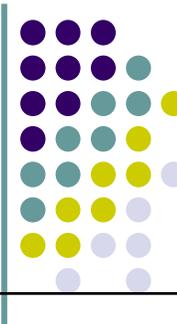
分派工作的步骤

- 向下属解释该项工作，令他有全面的理解，并引起他对工作的兴趣
- 给予下属所需的资料，由他决定处理的方法
- 解释权力范围
- 定出完成工作的时间表及工作标准
- 确定下属完全明白要求
- 商讨需提供的训练和协助
- 定出控制的措施，以便跟进下属的工作进度
- 通知各有关人士本次授权安排



有效沟通的障碍

- 1、环境的障碍
- 2、信息传递的变异
- 3、语言、年龄、教育、文化背景
- 4、立场的不同
- 5、态度与时机



沟通的种类与方式

- 正式沟通与非正式沟通
- 书面沟通与口头沟通
- 上行、下行、平行沟通
- 单向与双向沟通

	速度	正确性	反馈	传播情况	准备	发送人	接受人
单向沟通	快	差	少	安静	充分	压力小	较少信心
双向沟通	慢	好	多	吵闹	随机应变	压力大	较有信心

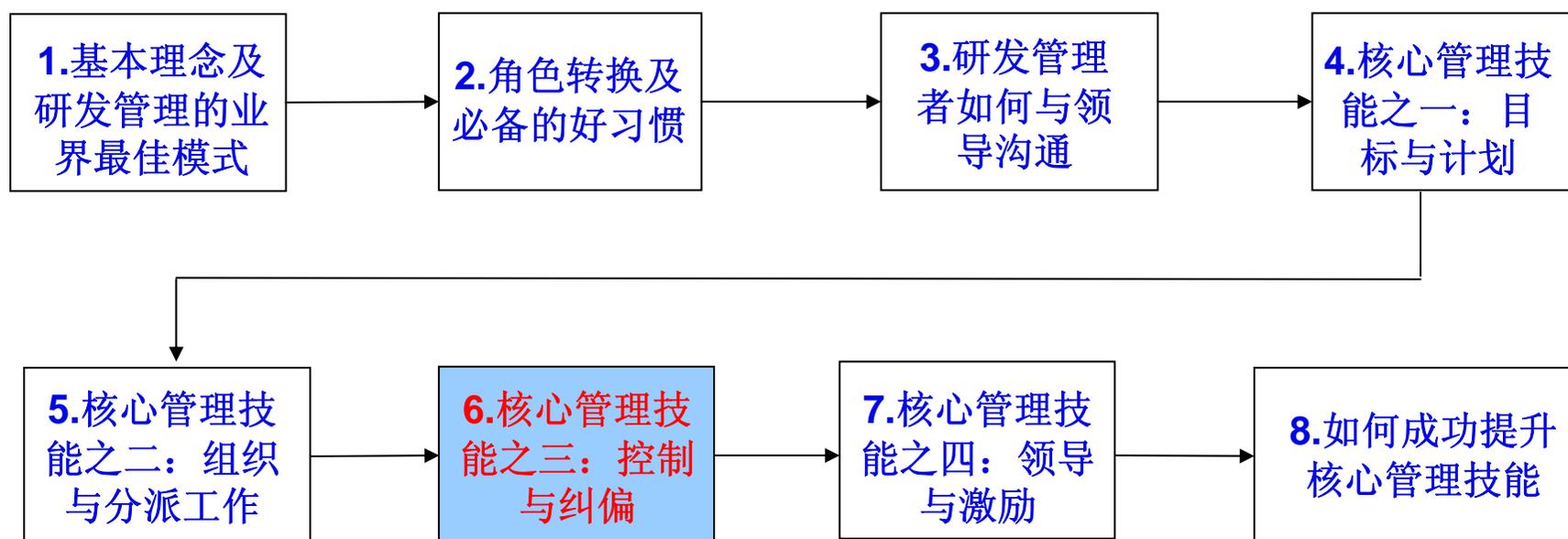


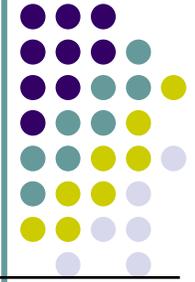
面谈避免的问题

- 选择合适的时间和环境（角落、咖啡厅、关门）
- 声音
- 让下属说话而不是自己演讲
- 拿笔和本子记



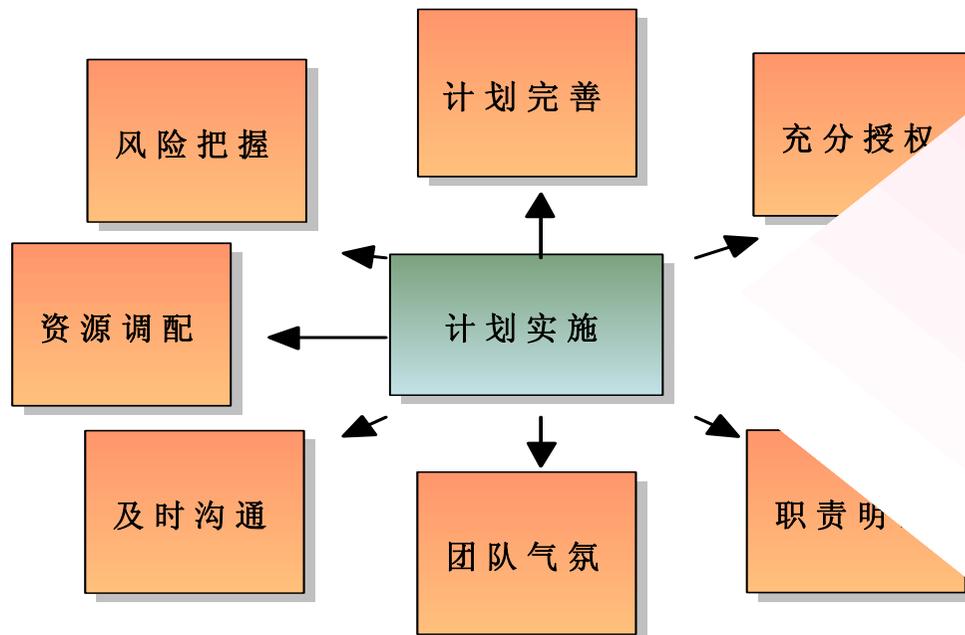
课程目录





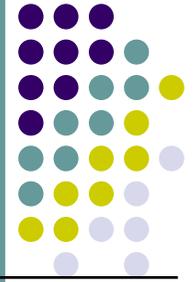
研发工作为什么难以控制

一张完美的图纸 ≠ 一栋坚实的大楼



计划是会发生变化的，变化来源于：

- 市场需求变化；
- 进度异常；
- 预估不准确；
- 配合问题；
- 人员变化；
- 资源不到位；
- 项目位置变动；
-



研发工作追踪的步骤

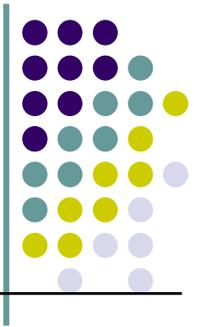
- 收集信息（文档、报告、会议、**IT系统**）
- 给予评价（区分态度、能力、不可控原因）
- 及时反馈
- 建立共识和承诺（形成行动方案、建立支持和沟通方式、约定检讨日期）



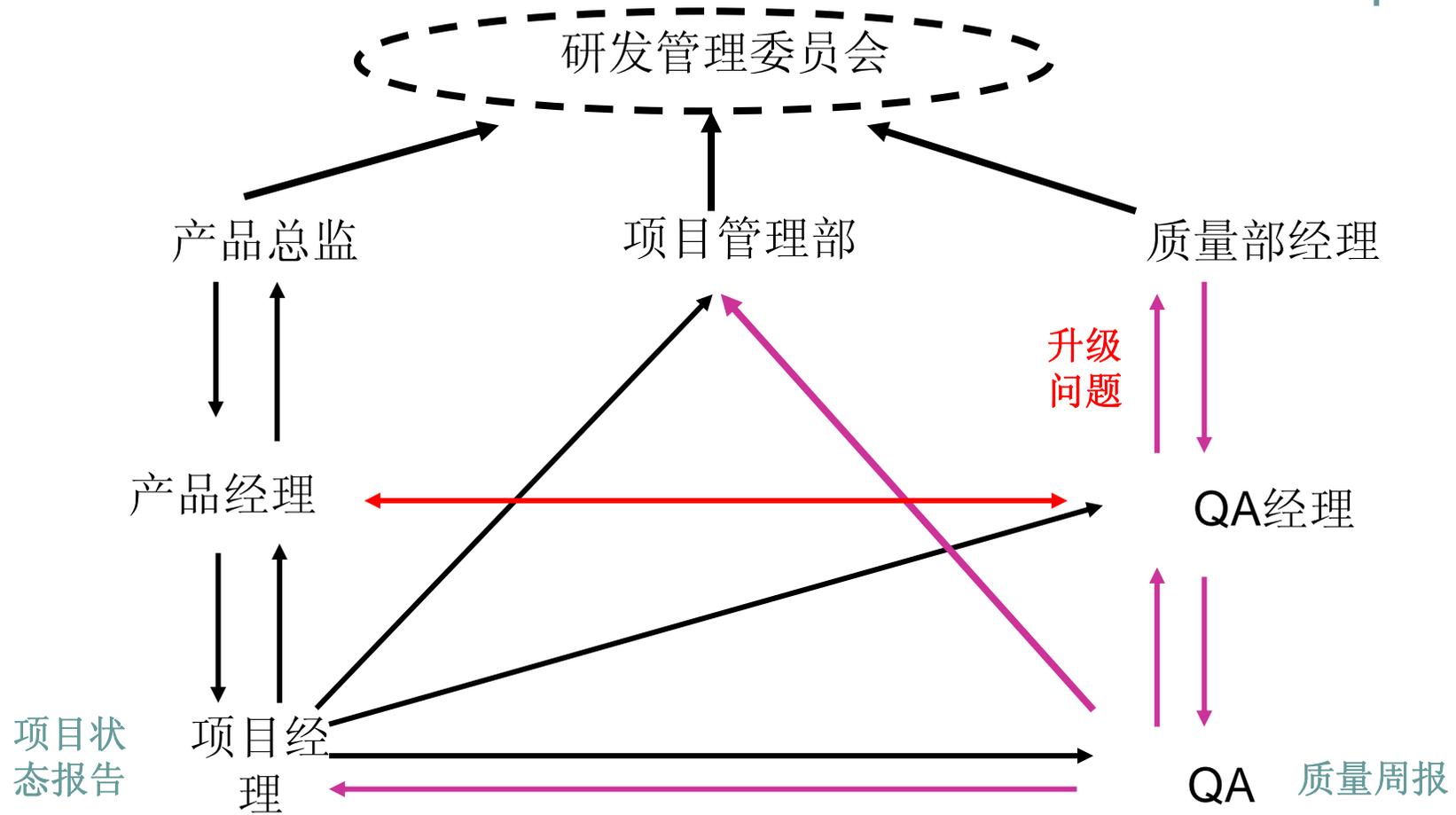
会议

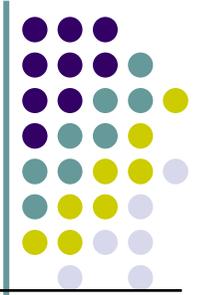
- 项目开工会
- 周例会
- 月度例会
- 专题汇报会



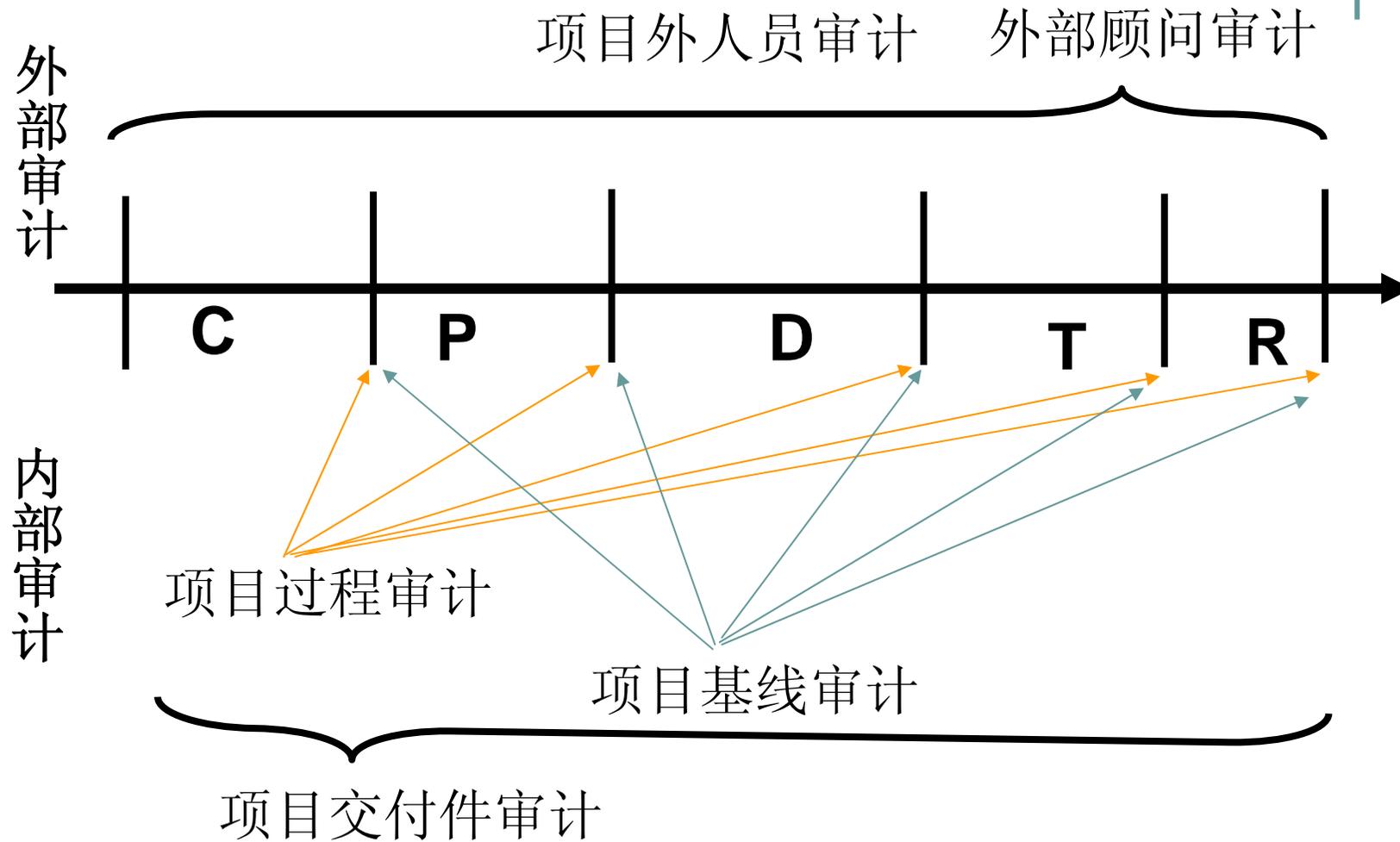


建立报告机制





审计

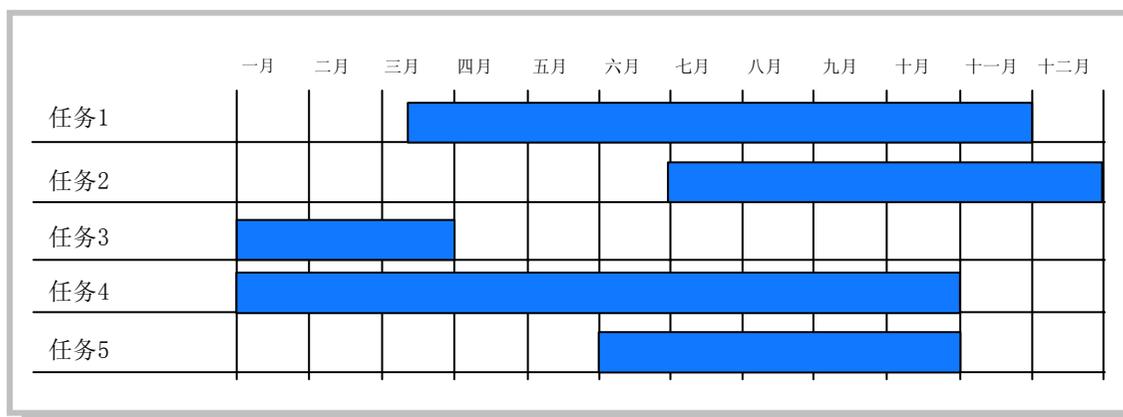




自动预警系统

预警系统

预警消息播报：今天是**4月1号**，按计划您准备于**4月10日**进行的发布评审应该从今天开始准备，请您预先作好工作安排！



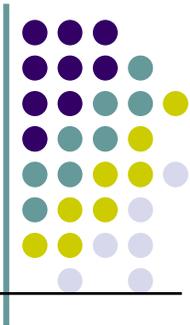


项目经验教训总结

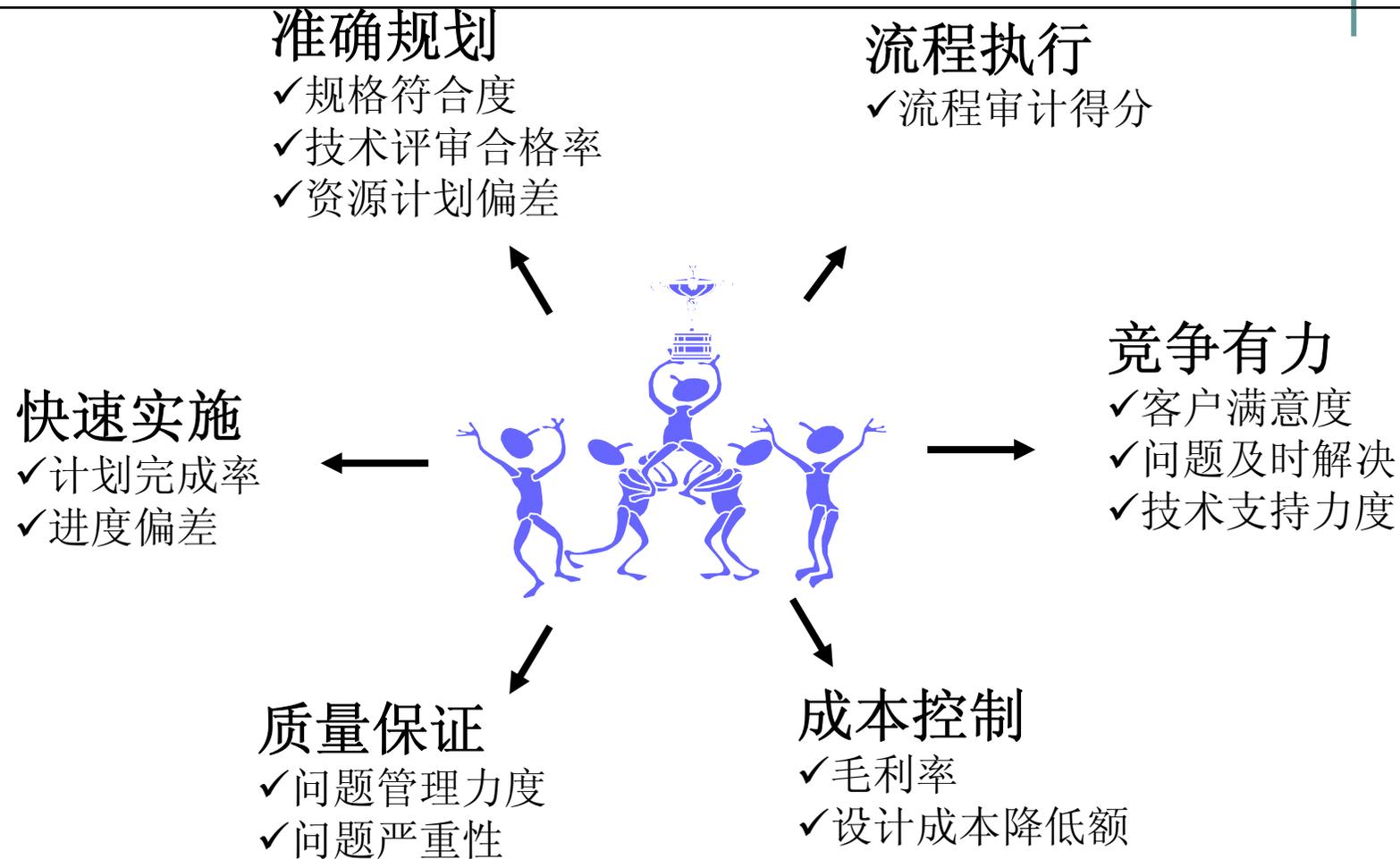
- 项目进展整体状况
- 项目组人员及考核总结
- 产品质量及开发方法
- 文档质量的完成情况
- 获得经验及教训（技术+管理）
- 其它

善于总结才能取得巨大的成功，因为我是站在巨人的肩膀上！





测评



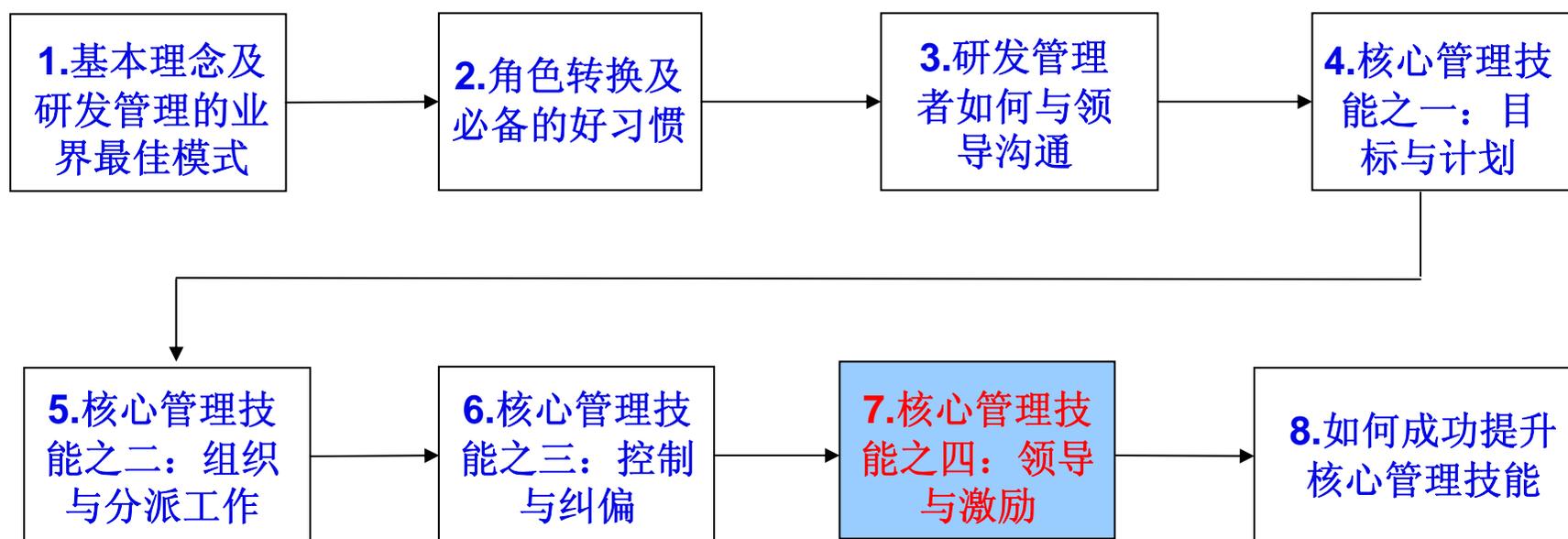


非正规控制

- 通过工作之外的交流和沟通进行控制，在非正规控制的场所要比在办公室更坦率、更诚实，这样能了解到正在酝酿的问题，这要比等到这些问题出现在情况报告中或某次会议上快得多



课程目录

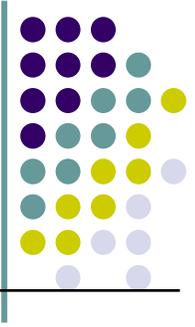




领导的权威力源自：

领导是一种组织导向行为，引导组织发展方向的行为。

- 职权
- 知识
- 个性



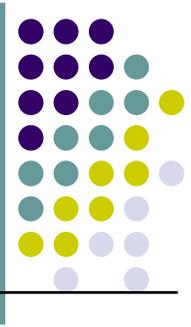
权力的基础

- 合法权（组织制定）
- 报酬权（利益引诱）
- 强制权（惩罚威胁）
- 专家权（专业技能）
- 典范权（人格魅力）



领导的特质

- 智力
- 监督力
- 自信
- 主动（积极）
- 果决



发展领导者的个人魅力

- 故意减低职权的影响力
- 尽量利用知识能力
- 利用个人外表气质
- 发挥及培养个人智力特质
- 培养具权威性的说话方法
- 经常保持积极及正面的态度
- 尽量利用个人个性的影响力



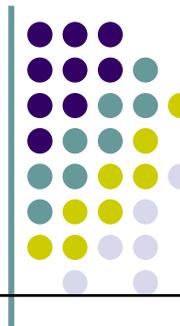
团队领导：授权

- 什么是授权
 - 指上级管理者随着职责的委派而将部分职权委让给向其直接报告工作的部属的行为。
- 本质：管理者不是做能做的事情，而是做必须由自己来做的事情
- 小讨论：
 - 管理者是做例外的事情还是例行的事情？
 - 授权是授的权力还是任务？哪些事情不能授权？



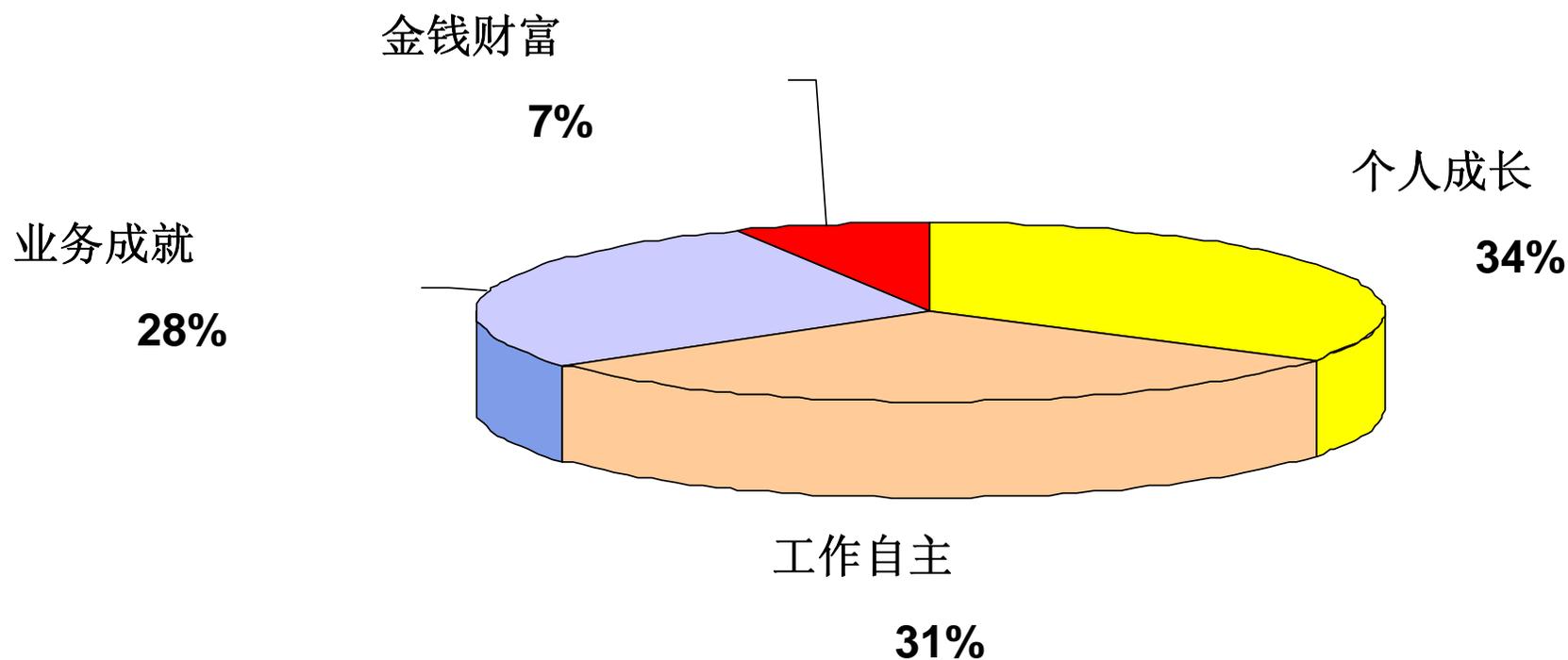
研发领导如何培养接班人

- 请假或不在时，试着由其代行并进行行之有效的授权；
- 协助对新进员工进行各方面的指导；
- 有机会让他多了解干部日常工作并有机会与你的上司共同汇报；
- 开会时尽量让他有发言机会；
- 工作上更加严格要求。
- **小讨论：如果要提拔的接班人不是自然领袖，怎么让团队的下属接受这个新领导？**

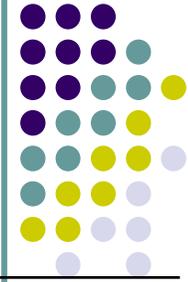


如何对研发人员进行激励

- 激励知识型员工的四大因素



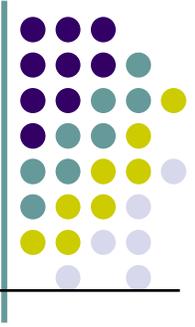
资料来源：《哈佛商业评论》



激励员工的多种方式

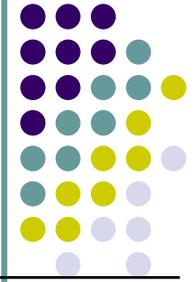


!!例行化、不断树立榜样



通过有效反馈激励

- “三明治”反馈
 - 正面反馈（赞扬）
 - + 建设性反馈（建议）
 - 正面反馈（肯定）



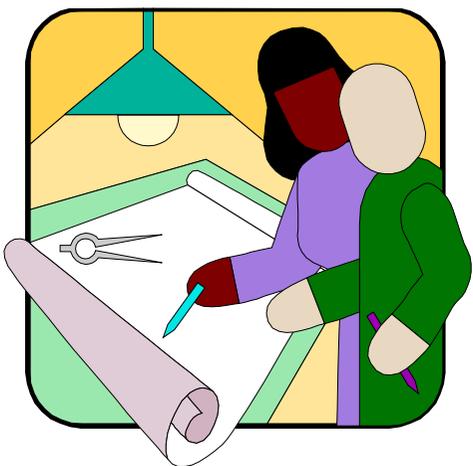
研发高层：述职管理

- 1、不足/成绩
- 2、市场数据及竞争对手比较
- 3、**KPI**完成情况
- 4、核心竞争力提升的策略与措施
- 5、客户/内部客户满意度
- 6、组织学习与成长
- 7、预算与**KPI**承诺
- 8、意见反馈

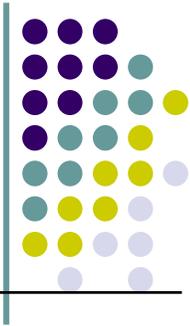


某公司中高层的KPI指标

- 某公司研发高层的KPI指标分析

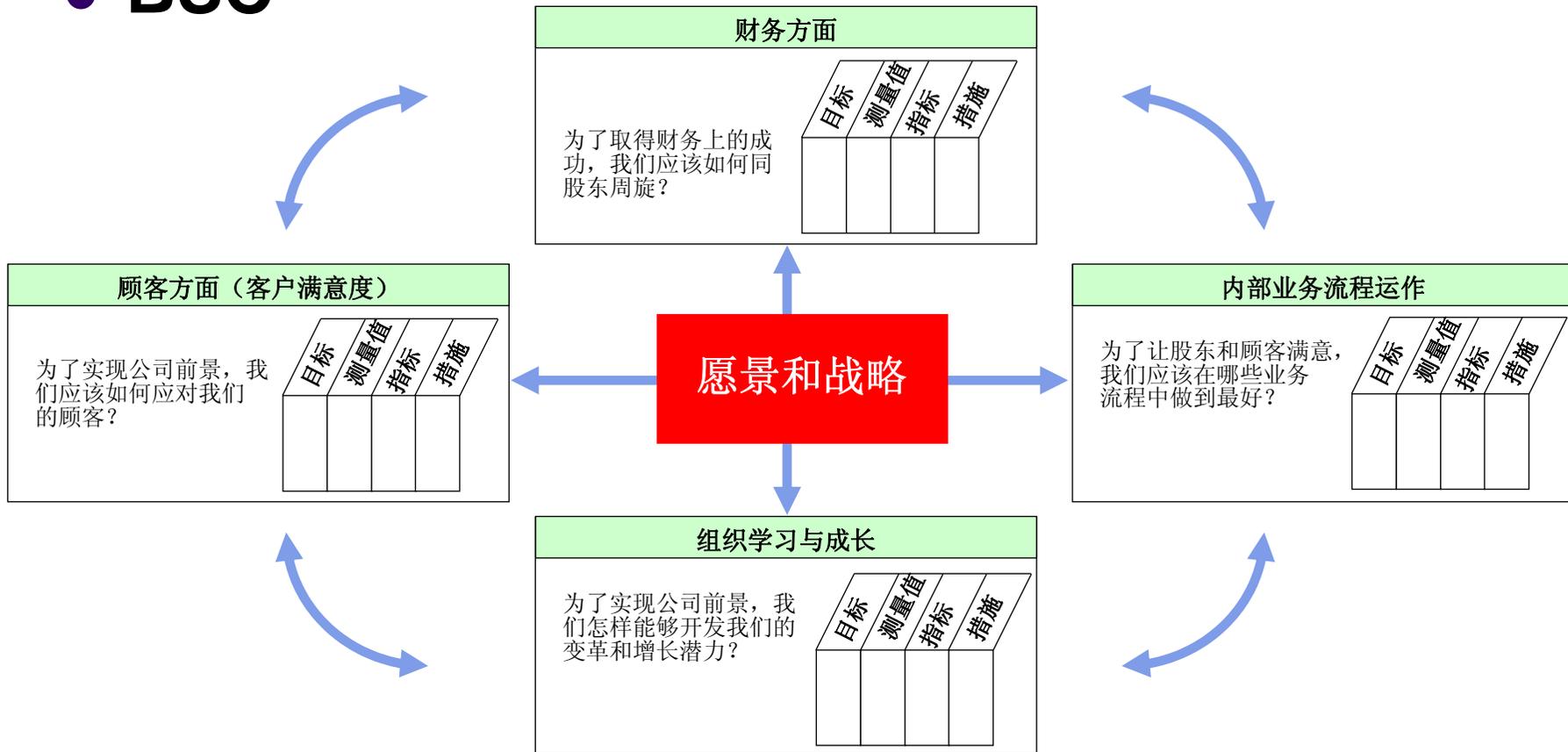


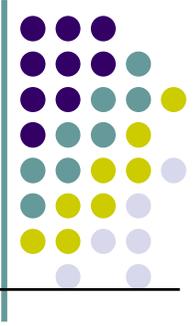
新产品销售额的比重
老产品毛利额的提高
研发人均利润的增加和人均成本的降低
内部能力提升
BOM准确率
平均千行代码缺陷数
PM的培养
SE的培养
因研发造成的不可回收的售后维护费用



研发中层和团队：BSC+KPI

● BSC





研发中层和团队

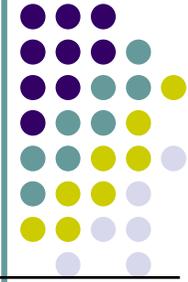
- 资源线：培养人、平台建设
- 产品线：用人



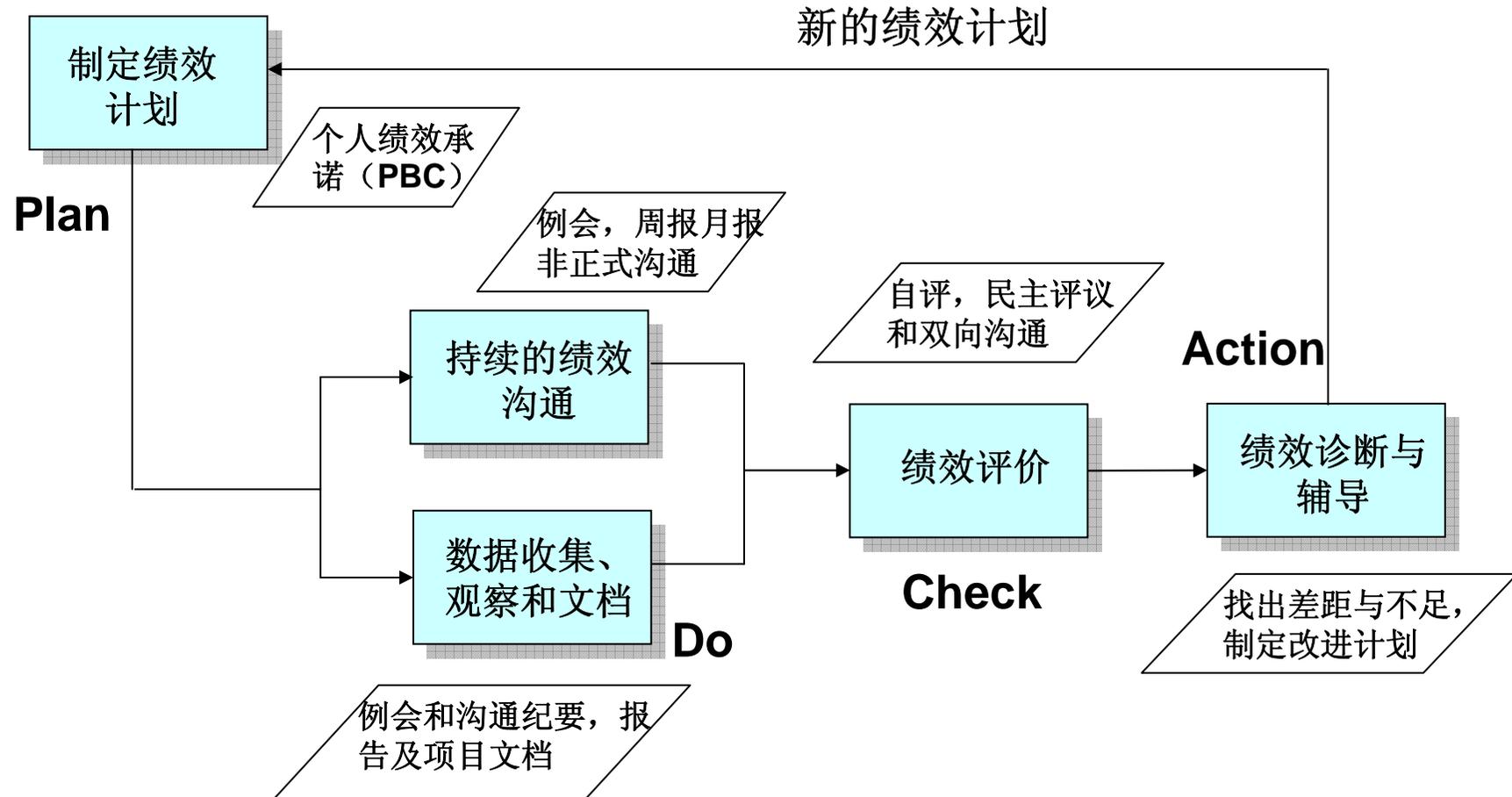
研发基层员工：PBC+PIP

- **PBC (Personal Business Commitment)**
- 建立在职位基础上的个人绩效承诺：
 - 赢的承诺W (Win)
 - 执行承诺E (Execute)
 - 团队承诺T (Teamwork)
- **PIP (Personal Improvement Plan)**





绩效管理的PDCA循环



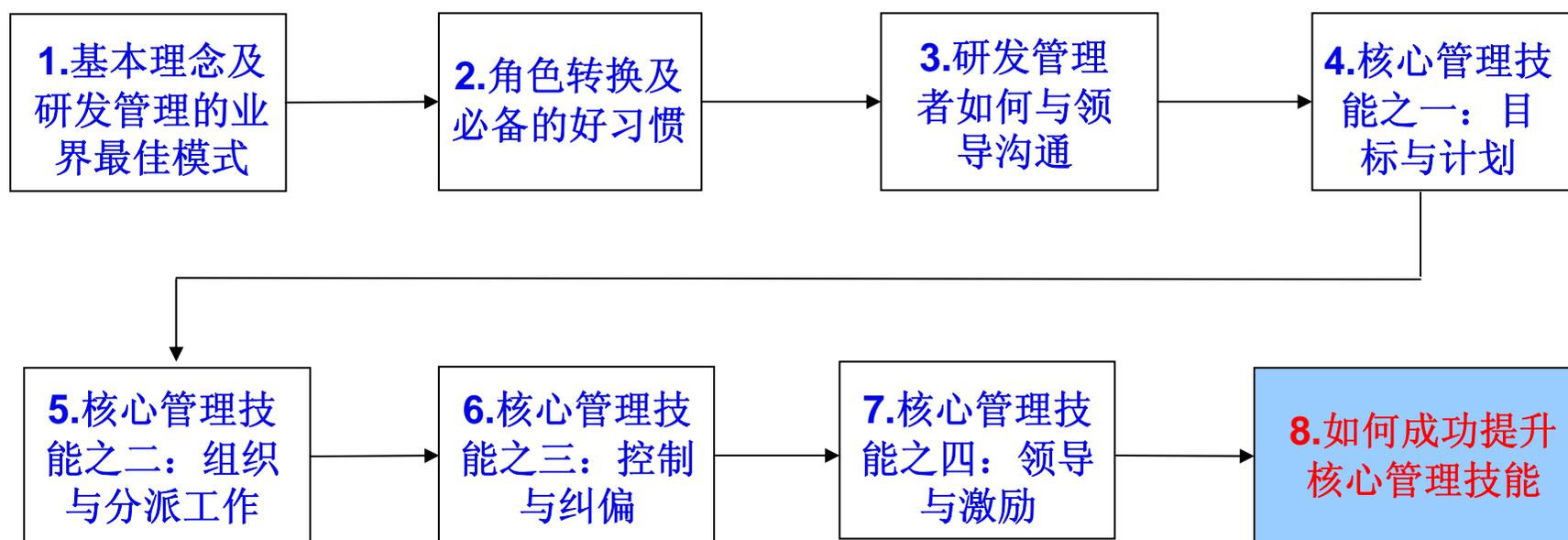


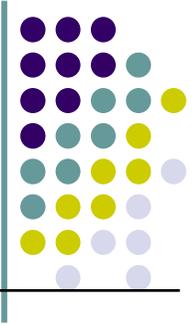
管理者的红黑脸方法

- 管理者的红黑脸方法（勋章、鲜花、鼓励、期望、赞美；警告、批评、敲打、杀鸡骇猴、痛骂等）
 - 研讨：如何对技术型部属使用红脸？
 - 研讨：如何对技术型部属使用黑脸？



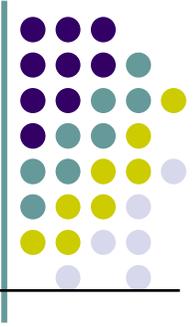
课程目录





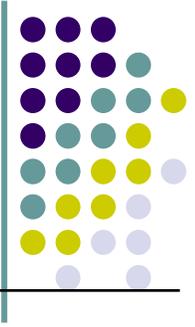
成功实现转变的关键

- 成功进行角色转换
- 管理技能的提高
- 个人修炼（好习惯、领导力、沟通能力）
- 组织的融合和团队的打造（环境）



技术管理者应具备4个E

- **Energy**
- **Enlarge**
- **Edge**
- **Execute**



临别赠言

“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻辑，而在于果。”

— 彼得·杜拉克

谢谢