
课时：2天

研发/技术人员职业素养

培训收益

1. 分享讲师上百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研发人员职业素养的培养模式
2. 通过案例分析业界公司在研发人员培养和管理中存在的问题和解决办法
2. 掌握研发人员应该具备的九大意识：市场意识、创新意识、团队意识、保密意识、责任意识、流程意识、计划意识、质量意识、成本意识
4. 分享研发人员应该具备的九大意识业界企业的经典案例
5. 掌握研发主管通过哪些方式和方法来训练员工具备以上九大意识，并在实际工作中贯彻执行
6. 掌握如何规划研发人员的职业发展通道，设计研发人员的成长阶梯，提升研发人员的战斗力

课程背景

公司如何从个体成功走向群体成功、如何从单一产品的成功走向多产品线的成功等问题是大量中国高科技企业在实现产业化研发的过程中迫切需要解决的问题。要成功的实现以上转变，公司必须要培养一只训练有素的队伍，打造有竞争力的研发团队——训练有素的员工是公司最大的财富。

公司的成功依赖于员工对管理制度、管理方法论等有着共同的理解，并且在此基础上形成共同的核心价值观；研发人员具有逻辑思维能力强、技术导向性明显、不善沟通、工作环境相对封闭等特点，导致独立贡献者居多，经常会出现“幼稚”、“不听话”、“个人英雄主义”、“盲目创新”、“过分追求成就感”等问题，从而使得公司的相关制度无法在研发部门推行落实，影响了公司的市场竞争能力。

研发人员应该具备什么样的素质，如何提高研发人员的职业素养，使之在具体的开发工作中保持一个良好的工作心态，养成良好的职业习惯，从而实现从“技术 FANS”到“工程商人”的转变，使个人的目标与公司整体的赢利目标统一起来，是本课程重点要解决的问题。课程首先讲述作为一个研发人员应该具备哪些职业素养，主要包括市场意识、创新意识等九大意识，然后就主管如何培养员工具备这方面的意识重点展开讲解，其中穿插大量的企业案例，分享业界成功公司的最佳研发人员的培养实践。

参加对象

各类研发、测试人员、各级管理人员、HR 人员、新员工导师、内部培训师等

课程大纲

一、案例分析

1. 讨论研发人员的特点
2. 当前剧变市场环境对研发人员提出了哪些新的要求（案例）
3. 能做到人见人爱吗？怎么办？

二、研发人员的市场意识

- 1.讨论：研发与市场哪个重要？
 - 1) .如何辩证的看待研发和市场的管理
 - 2) .处于不同发展阶段的企业研发和市场是如何平衡的
- 2.什么是市场意识
 - 1) .研发人员的市场意识体现在哪些方面
 - 2) .实例讲解：案例中在哪些环节体现了研发人员的市场意识
- 3.研发人员如何关注客户需求（案例）
- 4.如何快速响应市场需求的变化（案例）
- 5.研发人员如何与市场人员/客户进行沟通
 - 1) .如何避免研发与市场之间的过度承诺（案例）
 - 2) .如何处理研发人员和市场人员互不买账
 - 3) .实例讲解：某案例公司研发人员和市场人员沟通手册
- 6.如何体现以客户为中心的设计（技术资料开发的案例）
- 7.如何处理与竞争对手之间的关系（案例）**
- 8.研发主管通过哪些方法培养工程师的市场意识
- 9.实例讲解：某案例公司的研发人员的市场技术手册
- 10.演练与问题讨论

三、研发人员的保密意识

- 1.保密从哪里做起（案例）
- 2.常见的泄密途径（案例）
- 3.保密的流程、制度与管理规范
 - 1) .发生泄密事件如何处理（案例）
 - 2) .如何在产品的设计中防止泄密（案例）
 - 3) .与供应商接触应注意的保密问题（案例）
- 4.保密的 IT 手段（案例）
- 5.在保密的过程中如何处理与竞争对手、同学、同事、亲属等的关系（案例）
- 6.知识产权与专利意识（案例）
- 7.实例讲解：某高科技企业的研发人员保密手册
- 8.演练与问题讨论

四、研发人员的创新意识

- 1.案例讨论：两个产品创新失败的原因分析
 - 1) .科技型企业怎么赚钱
 - 2) .知识怎么转化为财富
- 2.什么是创新、产品创新的价值
 - 1) .基础研究、发明、技术开发、产品开发的不同

-
- 2) .什么是技术创新
 - 3) .创新的 5 种形式 (案例)
 - 4) .技术创新的误区
 - 5) .怎么做到有序、有价值的创新
 - 3.为什么对创新有不同的理解 (案例)
 - 4.创新如何仅仅围绕客户需求 (案例)
 - 5.创新如何围绕核心竞争力 (案例)
 - 6.高科技企业的产品如何实现创新
 - 1) .产生创新概念的方法
 - 2) .创新概念产生的技巧
 - 3) .创新概念的来源
 - 4) .阻碍创造性行为的因素
 - 7.如何保证创意变成现实 (需求源的控制)
 - 8.实例讲解：某案例公司鼓励研发创新的手段
 - 9.研发主管如何培养工程师的创新意识
 - 10.演练与问题讨论

五、研发人员的责任意识

- 1.研发人员如何保持积极的心态
 - 1) .“假积极”与“真积极”的关系
 - 2) .要不要“罗文”，如何发现“罗文” (把信带给加西亚)
 - 3) .责任心体现在哪里 (案例)
 - 2.当员工是一种责任 (案例)
- ### **3.主人翁意识与打工意识**
- 4.严谨做实的含义 (案例)
 - 5.每日三省吾身——研发人员责任意识如何训练
 - 6.如何从全流程的角度来保证研发人员的责任意识
 - 7.美国西点军校的责任意识案例分享 (国家、荣誉、责任)
 - 8.研发主管如何培养工程师的责任意识
 - 9.演练与问题讨论

六、研发人员的团队意识

- 1.业界公司研发团队的构成 (案例)
- 2.成功研发团队的基本特点分析
 - 1) .沟通、协调、执行
- 3.研发团队建立的过程 (团队成长的几个阶段)
- 4.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）
 - 5.如何培养团队的精神

6.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）

7.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

8.演练与问题讨论

七、研发人员的流程意识

1.研发流程的分级分层

- 1) .研发流程的阶段、步骤、任务与活动
- 2) .研发流程的操作指导书和 Checklist

2.研发人员如何理解研发流程的价值

3.研发人员流程意识操作案例分析

- 1) .流程与效率矛盾吗？（案例）
- 2) .流程如何落地（案例）
- 3) .如何避免流程与实际操作形成“两张皮”（案例）
- 4) .先执行后申诉（案例）
- 5) .流程优化的基本技巧和方法（案例）

4.如何处理流程执行过程中的“捉迷藏”

5.研发主管如何培养研发人员的流程意识

6.实例讲解：某案例公司的研发流程手册

7.演练与问题讨论

八、研发人员的计划意识

1.凡事预则立，不预则废（案例）

2.如何处理计划赶不上变化的问题

3.计划为何不具有可操作性（案例）

4.研发计划如何进行分解（案例）

1) .WBS、PERT、GANTT

5.研发计划执行中的注意事项（案例）

1) .研发计划如何监控（案例）

2) .研发计划如何进行变更管理（案例）

3) .如何评估计划变更对下游环节的影响 (案例)

6.磨刀不误砍柴工 (案例)

7.如何培养良好的计划习惯 (案例)

8.实例讲解：某案例公司的计划管理手册

9.研发主管如何培养研发人员的计划意识

10.演练与问题讨论

九、研发人员的质量意识

1.研发质量管理中常见的误区 (案例)

2.谁是质量的责任人

3.QA 和 QC 的不同之处

4.为什么研发人员觉得测试和 QA 很烦 (案例)

5.质量与成本、质量与效率的关系 (案例)

6.愈早发现故障愈好

7.如何避免评审中抓壮丁、先开科普会后开批斗会 (案例)

8.为什么受伤的总是测试人员 (案例)

9.DFX 的设计 (可维修性设计案例)

10.如何在设计中构建质量 (案例)

11.演练与问题讨论

十、研发人员的成本意识

1.产品经理应关注财经管理的几个要素

2.成本的冰山模型

3.研发费用与设计成本的不同 (案例)

4.设计成本管理的全过程

5.降低设计成本的工作模式和具体方法 (案例)

1) .公共基础模块的建立 (CBB)

2) .设计优化

3) .物料选型

4) .可维护性设计

5) .可生产性设计 (可装配性、可加工性、可测试性)

6) .老产品的设计优化

6.建立产品的成本档案

7.降低设计成本的 QCC 案例分析

8.如何进行成本核算

9.既能提高产品质量又能降低产品开发综合成本的方法 (案例)

10.演练与问题讨论

十一、课程总结

-
- 1.企业在不同的发展阶段如何培养研发人员具备以上九大意识
 - 2.研发人员的职业素养对个人和企业的价值
 - 3.研发人员的职业生涯规划（案例）
 - 4.研发体系的职位认证和任职资格管理
 - 5.研发人员的双重晋升通道（案例）