

研发管理难点 - 管道管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E7_A0_94_E5_8F_91_E7_AE_A1_E7_c41_235258.htm

概念理解：管道管理的主体就是对人力资源的组合管理和决策。引用管道的形象就是包含以下的几个含义。（1）管道，就是一个约束，即管道的容量是一定的，是不可以压缩的界限。但是注意约束的不是流量而只是容量。（2）管道的形状是喇叭形，意味着管理管理的本质就是依据容量对管道入口进行控制，过滤，最终保证出口流量。为什么要进行管道管理（1）人力资源永远不够这是公理，管理管理的价值就是一对对人力资源统一调整，用整体调整方案统一部门的人力利用的局部利益驱动思路，从而保证人力用在最应该的地方。同时，通过精细人力管理，避免人力浪费。（2）管理管理本身就是战略执行的一个子流程，管理管理不能执行，所谓的战略平衡就是空话。是否已经“管道了”的几个问题（1）研发进行的项目是否进行了严格的优先级和重要度排序，并且一直在动态维护这两个值？是否有权威的部门和固定流程去保证这两个值的调整？这两个值是否作为人力调整的重要依据在进行？（2）公司是否清晰本部门的管道容量（客观管道容量，即去除了必要管理，假期，招聘，工作交接，培训后）？管道容量占总人力的百分比是多少？其它流量是否得到了应用还是被浪费了？（3）公司有什么手段和技术可以保证可以看到所有项目人力需要的分布曲线？用什么样的管理方法保证了数据本身的客观性和可跟踪性？（4）在人力管理过程中，是否系统保证了职能部门的支持？主要体现在，公司

是否有人员动态调整能力？公司是否进行了公用模块配置库？公司是否有为产品研发而专门设定的人力招聘的流程？公司是否对新技术外购资料库进行系统管理保证随时可以购买成型技术？管道管理的体系建设 沿着我们提出的问题，可能我们才逐渐清晰管理体系建设的基本思路。（1）预算承诺体系下的工作量工作安排及配套绩效考核体系 - 保证管道管理的基础数据客观化，量化各部门的管道容量。此步骤需要必要的IT手段支撑，MicroSoft的ProjectServer在支撑上具有更强的推广意义。（2）组织结构上设定强势的产品评审委员会 - 建立可管道决策的物理基础。关键在于评价的准则在于依据整体的管道载量而不是某单个项目，不是保证个别项目最优，而是整体目标的最优。（3）项目优先度和重要度评价体系流程的建立 - 产品评审会议的结论和人力策略执行的依据。（4）配套职能体系的建立。公用部门和专职部门的不同系统管理系统。公用模块配置库管理体系 产品配合的动态专有招聘体系建立 技术信息库和技术供应商管理体系

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com