

如何激发研发人员提升团队战斗力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_BF_80_E5_c67_475525.htm 孙子云：上下同欲者胜。激发员工是管理者面临的一个永恒课题，但在团队能力建设的实践中，不少管理者对员工的工作积极性感到困惑。本文中，笔者分享了在困难的情况下通过激发员工来提升战斗力的心得和体会，值得探讨与借鉴。提升团队能力，是研发团队永恒的课题。提升团队能力的基础，是关注下属的成长，其中重要的一点是对下属的激励。根据自己前一阶段的工作实践，在这方面有一些体会和教训。去年10月份，我作为XXX产品硬件经理兼资源部门主管，正式接管了一个五十多人的硬件开发团队。当时团队的情况是：人员分散、异地开发、新员工比例高，入职不到一年的员工比例超过70%。一般在一个项目组内部，除了项目经理外，几乎都是新员工，但与之对应的任务却很具有挑战性。由于XXX产品的特殊性，所开发和维护的单板复杂度高，要求员工技能过硬。同时，由于XXX产品刚刚转产销售，网上问题也比较多，维护工作量也很繁重。开发工作需要老员工带队，维护工作也需要有经验、有能力的员工攻关，因此，为数不多的老员工工作压力大、加班多，士气有所下降；而新员工由于辅导力度不够，成长速度缓慢。对于我来说，焦点问题是，在困难的情况下，如何提升团队的战斗能力，使之与我们当前的工作相适应？根据我们团队的特点，我认为重点是需要让老员工发挥更大的作用。越是在老员工稀少的情况下，越是要重视对老员工的激励，只有把老员工充分调动起来，才能形成团

队的骨干力量，新员工也才能有一个良好的成长环境。一、关注老员工，让老员工焕发出新的工作热情 对于团队中的老员工，他们的技术水平相对是比较高的，但是由于长期作战，工作热情逐步减退。同时，工作对他们来说也比较得心应手了，挑战性慢慢在消失，但这些人团队的技术骨干，对团队绩效起到重要作用，如何激发他们的工作激情是摆在团队面前的最重要的问题。老员工的激励，尤其是对沉淀下来的老员工的激励，是一个比较困难的任务。谈到激励手段，一般都会想到加薪，但是根据经验，这对老员工并不一定是最好的激励方法。换位思考，我需要什么？如何才能激发我的工作热情和意愿？我认为被尊重和自我实现。团队中有一个老员工A，对CPU板比较熟悉，技能较高，但工作主动性一般，我一直在考虑如何激发他的工作热情。恰好，我们的产品有一块CPU扣板出了问题，故障品数量大增，派人去生产线定位问题，也找不到故障原因，严重影响了产品的合同发货。我意识到这可能是一个好机会，于是决定派A去处理这个问题。我找A谈到这个任务后，他本能地借故推脱，说自己手头的工作忙，走不开。我首先认可他承担的工作任务确实比较多，是产品线目前的客观现实，所有人都很忙，作为技术专家可能就更忙一些；然后我强调了这件事情影响很大，希望他能出手力挽狂澜，危难中显英雄本色；同时，也提醒他平时多参加体育锻炼，保重身体。他听了以后，很愉快地接受了任务。果然，只用了不到一周的时间，他就彻底解决了问题。随后，他还做了一件超出我期望的事情，主动写了一套胶片，把这个问题的由来、分析过程和解决方法都详细记录，形成了一个很好的案例。我把这个案例发给项目

组所有成员，要求大家学习，并且给他申请了个人荣誉奖，在部门公告牌上宣传了他的攻关事迹，树立了他CPU专家的形象。 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