

深度解析名企项目研发管理成功之路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_B7_B1_E5_BA_A6_E8_A7_A3_E6_c41_65485.htm 新技术企业，尤其是在IT业界，成功的技术型公司几乎都拥有较为完善的项目研发管理体制。良好的管理体制对企业的作用是潜在性的，效益不可能一两天就有明显的体现，而是在企业长期的运行当中发挥后台性、框架性的作用，最后达到良性运行。企业在还未发展到较大规模之前，形成一个较为完善的项目管理体制，对企业未来的健康茁壮成长具有重要的意义。就一个项目研发管理而言，本人以菲尼克斯公司（原摩托罗拉在四川乐山投资的一家生产半导体元件的子公司）技术部门管理方式、华为通信技术公司技术部门项目管理体制及宏基电脑公司PCB设计部（该设计部包括台北设计总部、菲律宾苏比克湾设计分部及中国大陆的中山设计分部，以网络管理方式联手合作进行项目研发）的项目研发管理方式为基本素材归纳介绍一下其共有的循环流程化管理方式，主要有以下几个部分构成：任务规划制、岗位责任制、工作激励制、绩效考核制、后进淘汰制、人才引进制等六大部份。

1.任务规划制

任务规划制也叫做目标机制，是对项目发展目标的一个规划。规划具有可行性同时也要有挑战性。通常分为远期目标和近期目标，前者也叫总体目标，后者也叫阶段目标。远期目标应具有前瞻性，明确性，让项目所有的成员非常明确，认为该项目有发展前景。因为这是所有项目成员共同的奋斗目标，具有向心力的作用，它的完善程度将直接影响到日后项目发展的方方面面。因而，远期目标，也就是总体目标通常有

正规的文档，并且每个成员一份。在前期的首次例会上通常还以演示文档作讲解，以达到较好印象效果，高层领导还会前来鼓励大家齐心协力全力以赴完成目标。总体目标可能对每个小组进行分工，甚至依据各人的专长直接分配到每个成员。这也就产生了个人的远期目标。近期目标是达成远期目标的路段，只有扎实完成每一个阶段目标，才有可能最终完成远期目标。每一个阶段目标都由一次较小级别的会议来作出，并由此派生出每个成员的个人近期目标。同时第二次及以后的每个阶段目标会议都具有总结前一阶段的工作得失，让每一个成员向各个小组作出汇报，以作日后考核的一个重要依据，同时根据总体目标和已完成阶段目标的相互关系，作出下一阶段的工作计划和安排。如何将远期目标规划成若干个阶段目标，以及每一个阶段目标的时间，要取决于完成总体目标的技术难易度及项目组成员的总体实力水平，还要参考实际的实现目标的各种软硬件环境。每一个阶段目标最好不要超过现实实现能力的20%，但又要超过现实实现能力，以求在自我超越的进度中完成。在宏基的企业文化中，有这么一个理念：完成了工作任务，上司给打60分；若双倍完成任务，上司给打80分；完成任务质和量超出想象，上司才会给打满分。

2. 岗位责任制 岗位责任制是依据各成员的远期及近期目标而相对作出的岗位职责，分为远期职责和近期职责。岗位责任需要明确，量性定化，因人而异。所有的组别责任和成员个人责任均建立责任文档，并让每个成员明确自己的岗位责任。“拿多少钱做多少事，多一事不如少一事”，可以说这是在中国大陆的企业环境下相当一部份人的一种工作理念或准则，也称为“世俗之道”，而不是我在什么岗

位该做什么事和根据工作目标来做事。然而，这种工作准责对一个研发的团队来说是极其不利的，如何得以改变，这不仅需要依赖于岗位责任制及激励机制，而且还要建立相对良性的企业或部门文化。每个人都会有惰性，只有在压力下才会有动力，或是只有在有激励的条件下才会有工作激情。如果责任不够明确，工作过程中就会产生责任扯皮现象。这对于团队合作来说，是非常不利的。诚然，有些责任不能完全划清由哪个成员来负责，在这种情况下应由该小组的负责人来主要负责。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