

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\\_ti2020/91/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B7\\_B1\\_E5\\_BA\\_A6\\_E8\\_A7\\_A3\\_E6\\_c59\\_91434.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/91/2021_2022__E6_B7_B1_E5_BA_A6_E8_A7_A3_E6_c59_91434.htm) 高新技术企业，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。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](http://www.100test.com)