

# 研发管理的思考

Limin Wang

2017/07

招聘  
团队管理  
项目管理  
目标管理  
团建培训  
完，谢谢！

招聘

## 简历筛选

- 招聘网站
  - 直接投的简历, 人事根据职位需求进行筛选
  - 人事直接根据职位需求搜索筛选
- 内部推荐
- 校园招聘

## 技术面试

- 30秒自我介绍时间，让应试者放松
- 了解应试者最近做的项目，应届生就问题学习的课程
- 项目遇到过的问题，如何处理, 考察：
  - 团队协作
  - 抗压
  - 学习能力
- 编码能力, 解决问题的能力
- 介绍一下公司的情况

## 面试结论

- 气质是否匹配
- 沟通是否顺畅
- 是否诚实，简历是否有水分
- 关注他如何解决问题，而不是答案是否正确
- 招聘有能力学习新技术的人，而不是雇佣懂某些技术的人。
- 只能给出两个结果：雇佣或者不雇佣

## 试用期

- 安排一对一导师
- 提高转正门槛, 不合适的尽快结束
- 不要降低试用期的要求
  - 压力会让人更快成长
  - 试用期的要求应该比平常更高
  - 转正需要参加转正会, 准备好ppt

## 淘汰制

- 公司规模越大，淘汰制度越有必要
- 违反公司制度的必须淘汰，如私底下交流工资
- 传播负能量的也必须尽快淘汰
- 技术不满足的，可以给改进机会或调岗

招聘  
团队管理  
项目管理  
目标管理  
团建培训  
完，谢谢！

## 团队管理



## 向下沟通

- 沟通的方式
  - 1对1沟通
  - 站立会或项目会, 文档审阅会
  - 工作外休闲时间, 如吃饭
- 沟通的目标
  - 进度, 困难, 资源协调, 目标完成情况
  - 沟通促进信任, 交流感情
  - 及时调节工作情绪, 解决不满和问题
  - 放权和结果监督
  - 及时鼓励和表扬, 最后提出不足和改进意见

## 横行沟通(跨部门)

- 沟通的方式
  - 周例会, 月度例会
  - 项目会
- 沟通的目标
  - 进度，困难，资源协调，目标完成情况
  - 定期主动告知
  - 约束产品需求，提高研发效率
  - 达成共识, 促进信任
  - 问题总结，不推诿责任
  - 小版本迭代开发

## 向上沟通

- 沟通的方式
  - 月例会, 季例会, 年例会
  - 视客户情况
- 沟通的目标
  - 让上级了解开发团队整体状况
    - 团队压力情况
    - 表扬和推荐得力的下属
    - 是否有开发有思想波动（加薪，职位提升等）
    - 是否有离职，是否需要补充人员
  - 让上级了解项目总体开发进度情况
  - 成为上级信任的人
  - 同步公司总体目标规划

招聘  
团队管理  
项目管理  
目标管理  
团建培训  
完，谢谢！

# 项目管理

## 进度管理

- 启动前
  - 市场预期推出时间
  - 评估技术，资源可行性
  - 市场，销售，技术达成一致
  - 预留缓冲时间
- 启动中
  - 站立会, 避免频繁打断程序员时间
  - 项目会
  - 周会，月会
  - 构建自动化构建，测试，发布流程
- 延期
  - 尽可能提前沟通
  - 协调更多资源加入
  - 现有项目人员加班追赶进度

## 解决难题

- 项目遇到技术难题，协调高手讨论，给出具体的解决方案
- 基本的思路
  - 收集数据，验证想法，解决问题
  - 投入更多资源结对攻关解决
  - 熟悉业务流程，简化问题
  - 过去的经验总结之谈供参考

## 质量控制

- 进度 VS 质量
  - 原则上，质量优先，劣质工程后期会更狼狈
- 尽快开始项目设计文档审核, 提前发现设计问题
- 加强日常的CR, 提高代码质量
- 自测要过关，不能完全依靠测试部门
- 质量指标纳入考核
  - CR的质量情况
  - 软件的BUG数量情况
  - 客户升级问题的解决情况

## 目标管理



## 目标结果检查

- 日常例会，项目会
- 遇到难题的下属，需要及时汇报
- 控制项目计划关键节点的目标达成
- 文档和代码的审阅
- 延误进度要求必须提前报告
- 有风险的目标，需要了解问题细节
- 避免只提问题，要给出问题的建议和方案

## 工作评价

- 按员工自身的能力进行评价
- 多鼓励，少批评，注意方式方法
- 人多时，如开会中，多表扬
- 一对一沟通，适当指出不足
- 批评和鼓励一定要有针对性
- 年度绩效考核

## 团建培训

## 团队建设

- 让下属自己来组织, 可以轮换
  - 培养协调组织能力
  - 分担部分压力
  - 小范围组织, 交流效果会更好
- 活动经费
  - 申请公司固定每人团建额度
  - 集体AA制
  - 个人腰包

## 团队培训

- 日常开发基本技能培训
- 文档，表达能力
- 提升解决问题的能力
- 项目协调沟通能力
- 代码审阅，架构分析

完，谢谢！