几点建议

1. 为什么我会写下这些想法？

在过去的一段时间内，有两件事情一直很困扰我。

第一件事情，我经常会听到我们内部有这样的声音，“现在手头的任务太紧，已经没有办法再接新的项目”，“忙不过来了”等。这的确是课题组的实际情况，但是我的建议一直是明确的，即如果我们咬咬牙，能够克服困难的情况下还是应该坚持尽可能多的完成项目。原因有二：其一，如果客户的协作任务我们不做，就会有其它的单位去做，那么必然会和我们形成竞争，长期而言就有可能使我们的利润受到损失；其二，客户的一些新需求，也许就指引着我们未来的业务增长点，如果对新的业务领域在精力上无法充分照顾，那么就有可能错过一些好的发展机会。这个问题简单归纳为，我们课题组的“产能”不够。

第二件事情，在很多时候，当项目还没有完成的情况下，由于一些新立项的项目没有人手，往往就会到处“抓人”。而往往是原来由于指导的一些学生被抽走，在这件事情上，我无条件服从课题组的整体利益。但是，我很困扰。因为客户会向我抱怨，“为什么总是换人”，“你们的项目质量还能不能保证”；因为我在之前按照项目的基本分类方向，已经针对每一个学生结合具体项目制定了从“培养阶段”到“贡献阶段”的发展规划；那么我觉得更重要的是这样以来我们在项目的产品化工程上的人才的积累，就会出现断档。学生总是在一个方向是无法深入下去，形成积累。而我们每个项目又要手把手地教一个新手。这样似乎并非是一种良性的循环。在任务饱满的情况下，在项目人员组织方面，我们总是很被动。

2，我期望能达到的目的

这也是我整理这些想法的落脚点。即“提高课题组发展效益，提升课题组精细化管理水平”。

关于提高课题组发展效益，这是一个很大的命题。在这里我想仅仅指提高课题组的“产能”方面。我认为在目前我们现有的人员配备结构的情况下，还是有很多潜力可以挖掘。学生的能力并没有充分的利用起来。我甚至设想，如果我们能够更好的组织研发团队，我们的“产能”可以至少增加30% ~ 50%。

提高“产能”是指的是开源方面，提高项目的精细化管理则更侧重于节流，以及保证项目研制过程中的质量，做到“多快好省“

1. 我提议的措施有哪些？

第一个措施，明确组织架构，制定各部门目标，明确各部门人员组成，并保证项目团队成员稳定；

团队成员的稳定，有利于团队负责人从长期的角度来进行发展方向的规划，有步骤、有计划的打造一个个有战斗力的项目小组，充分挖掘我们实验室人员的潜力，让所有的学生、员工都人尽其才。为每个团队制定年度目标，并按照目标配备人员。具体的做法是这样的。

第一步，制定课题组全年发展目标，量化到具体的指标（SMART KPI）。如完成具体的科研项目经费数量，申请到的横向经费数量，发表的科研文章数等；对于一些具有重大战略意义的目标尤其要特别明确，比如完成CORTEX设备的研制。

第二步，梳理组织架构，明确部门职责。在现有部门职责划分的基础上。界定好各部门之间的分工与协作。

第三步，分解指标。将课题组的总体目标，分解到各个部门，各小组，与负责人明确2011年任务目标；由部门负责人根据目标来确定所需要的人员配备，依照“加人加指标，减人减指标”的基本原则。对于各部门的指标设置要采用“定性指标与定量指标”相结合的方式来，对工程部宜多采用具体的定量指标，如完成项目经费额，对行政部，保密部等宜多采用定量的约束指标，如“保证项目采购及时进行”等；由各个部门根据自身的任务，来提出预算。预算的内容主要包括所需要人员的配置，各种非交付设备的采购经费等

第二个措施，初步建立对项目的核算机制。一方面通过定期核算机制，来详细掌握每个项目的进展情况，包括项目的进度，该项目的支出，项目的收入等详细内容，每月形成一份报表给课题组管理层，另一方面，也通过核算机制，约束和激励各项目负责人用最少的资源来保质保量的完成项目任务。

1. 上述措施如何落地实施？

关于到底是把学生长期固定到一个项目团队中，由这个项目团队来共同完成若干个项目，还是每个学生灵活使用，动态的在不同的项目之间穿插，咱们课题组内部肯定还是有争论；能否由我来牵头作为一个试点，即在年初由我来扛一定额度的研发经费指标，按照这个额度核算需要配备给人员，核算的原则是“加人加指标，减人减指标”。在确保团队成员稳定的情况下，我承诺在年底结算时这一年的“产能”达到目标的要求。如果通过试点效果好的话，我们可以再进行推广。

关于对项目的核算，应该设立一个类似五院“调度“的角色。定期与每个项目负责人进行交流，更新项目状态。

* 梳理清楚每个项目的输入文档，如任务书，技术要求等；
* 统计各项目目前的研制状态，评审会的召开情况
* 统计各项目的支出，包括购买设备费用，评审会费用等
* 管理各项目的交付、验收等
* 定期形成报表，发送给实验室管理层和相关项目负责人