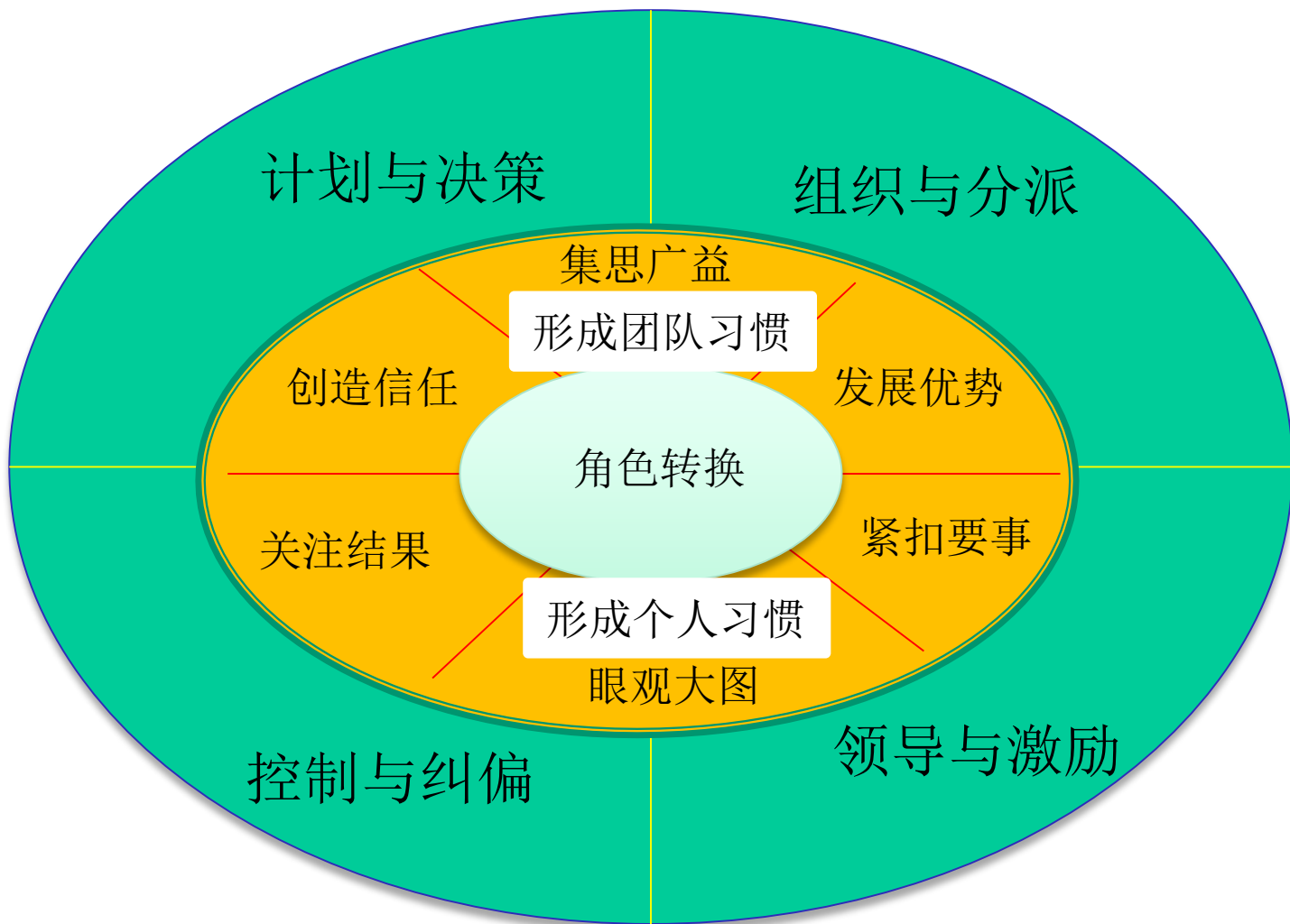


如何构建高绩效的研发团队（案例）

A hiker with a backpack and trekking poles stands on a rocky peak, looking out over a vast mountain range under a blue sky with scattered clouds. The hiker is positioned on the left side of the frame, looking towards the right.

思路决定出路，观念决定成就

六个习惯，四步做法



高绩效研发团队

典型的(软件)项目阶段与管理过程

项目阶段	项目启动	系统需求分析	系统设计与开发	项目实施	验收交付
工作内容	<ul style="list-style-type: none">•组织项目资源•成立项目组•确认项目范围•制定项目计划•制定管理规范•制定开发规范•项目后勤准备	<ul style="list-style-type: none">•业务访谈/调研•业务模式分析•系统原型设计•系统需求分析•系统需求确认•确定验收标准	<ul style="list-style-type: none">•系统总体设计•系统详细设计•详细设计评审•系统开发准备•系统模块开发•系统测试•编制测试文档	<ul style="list-style-type: none">•系统环境准备•系统部署迁移•系统配置•数据初始化•系统操作培训•系统维护培训	<ul style="list-style-type: none">•系统试运行•系统验收准备•提交验收报告•组织系统验收•系统移交•售后支持
交付成果	<ul style="list-style-type: none">•项目主计划•项目管理标准•项目开发规范•各项商务文档	<ul style="list-style-type: none">•系统原型•需求规格说明•验收标准	<ul style="list-style-type: none">•系统详细设计•系统测试计划•系统测试文档	<ul style="list-style-type: none">•项目实施计划•系统培训资料•用户使用手册•管理员手册•产品说明书	<ul style="list-style-type: none">•系统验收报告
项目管理	文档管理/人员管理/配置管理/风险管理/预算管理/进度管理/采购管理/集成管理/变更管理				

一个典型的(软件)项目案例



项目立项

iPPM 项目管理

iSOFTSTONE
软件动力

我的工作 : 系统设置 : 服务台 : 帮助 : 意见提交 : 返回首页 : iPSA2010查询系统 : 服务器申请 :

iDashboard iScorecard BizCase管理 项目合同管理 **立项管理** 进度管理 变更管理 时间管理 计划与跟踪 结项管理 项目财务管理 回款跟踪管理 组织过程资产库 报表中心

立项管理

欢迎你, 曹晓兵 [2015-06-10] 本周为今年第 24 周

PMO功能解读

隐藏菜单

立项申请

- 项目立项申请
- 立项申请审批
- 项目立项查询

项目预算

- 项目预算查询

成本计划

- 成本计划提交
- 成本计划调整
- 成本计划审批
- 成本计划查询

项目考核基线

- 项目考核基线提交
- 项目考核基线调整
- 项目考核基线审批
- 项目考核基线查询

项目过程组合

- 过程组合提交
- 过程组合调整
- 过程组合审批
- 过程组合查询













收费项目立项申请

服务器在线申请功能已上线试运行, 现在就可以开始为您的项目申请服务器资源了! [开始申请服务器](#)

立项申请单编号		项目类型*	A <small>填写说明</small>
项目名称*	网络电话系统开发	项目别名*	网络电话系统开发
项目合同状态*	待签合同	结算币种*	人民币
合同名称	网络电话系统开发合同		
预定签订合同日期*	2015-06-25	预计合同额*	1000000
客户名称*	iBasis Inc <small>搜索</small>	客户经理*	王艳菲 <small>搜索</small>
实施成本中心*	ISS北京CBG资本市场实施 <small>搜索</small>	业务范围*	Application Development <small>填写说明</small>
计划开始日期*	2015-06-15	计划结束日期*	2015-09-30 <small>填写说明</small>
是否客户单独支付差旅项目*	<input checked="" type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否	结算方式	FP结算
提前投入成本金额(元)*	100000 <small>填写说明</small>		
项目群名称	网络电话系统开发 <small>填写说明</small>	客户群名称	iBasis Inc <small>填写说明</small>
客户方产品线	电信软件业务部 BSS&OSS		
项目介绍	为iBasis公司开发基于VOIP的网络电话系统。		
	该项目的成功实施, 对我司扩展海外市场意义重大。		

5 东

项目立项

安全级别	
安全级别	一级  填写说明
安全备注	<div></div>
成本&利润中心	
核算成本中心 *	ISS北京GBC资本市场实前 
利润中心 *	GBC资本市场事业部 
项目角色	
项目总监 *	曹晓兵 
项目资源报价负责人	<div></div> 
PMOQA	郭倩蕾
配置管理员	彭强 
部门QA	叶聪
项目经理 *	金义  <small>您所选择的项目经理资质与项目规模不匹配（合同金额），可能会造成项目管理上的风险，请简要说明任命原因，以供审批人参考！</small>
分包TimeSheet填写人	<div></div> 
项目QA	梅芳  <small>您所选择的项目QA人员资质与项目规模不匹配（合同金额），可能会造成项目质量管理上的风险，请简要说明任命原因，以供审批人参考！</small>
测试负责人	苑振翊 
任命原因补充说明	
项目经理任命原因说明	金义有近3年的软件项目管理经验，具备较强....  项目经理任命原因历史记录
项目QA任命原因说明	<div></div>  项目QA任命原因历史记录



项目立项

立项管理

欢迎你, 曹晓兵 [2015-06-10] 本周为今年第 24 周

 PMO功能解读

隐藏菜单

立项申请

- 项目立项申请
- 立项申请审批
- 项目立项查询

项目预算

- 项目预算查询

成本计划

- 成本计划提交
- 成本计划调整
- 成本计划审批
- 成本计划查询

项目考核基线

- 项目考核基线提交
- 项目考核基线调整
- 项目考核基线审批
- 项目考核基线查询

项目过程组合


- 过程组合提交
- 过程组合调整
- 过程组合审批
- 过程组合查询

收费项目立项申请

项目信息

立项申请单编号	PA1506167	项目名称	网络电话系统
项目类型	A	客户名称	iBasis Inc
核算成本中心	ISS北京GBG资本市场实施部	利润中心	GBG资本市场事业部
客户经理	刘天文	项目经理	彭强
项目合同状态	待签合同		

开工确认单(注: 如果一个开工确认单有多个附件, 请压缩后上传)

序号	开工确认单编号	开工确认单名称	上传日期	提交人	操作
	开工确认单名称	<input type="text"/>	附件	<input type="text"/>	<input type="button" value="浏览..."/> 

BizCase(注: 可选择BizCase编号, 或者上传BizCase附件)

序号	BizCase编号	服务人工成本	第三方服务成本	第三方设备/软件采购成本	项目费用 	合计	服务部分毛利率(%)	附件描述	上传日期	提交人	操作
新增	<input type="text"/> 	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="button" value="浏览..."/> 

流程信息

上一步

提交

保存

返回

项目策（规）划



项目计划

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	Project Code (Service Request):												
	System Name:	iBasis VOIP system											
	Project Description / Module Description:	Provide a VOIP system for iBasis Inc.											
	Reviewed By Manager: Charlie												
GE HealthCare WSS							Revised Schedule			Actual (as of 15-Mar)			
1	Project Initialization		Start Date	End Date	Owner		Start Date	End Date	Owner	Start Date	End Date	% completion	Remarks
1.1	URS Preparation		23-Jul-2009	28-Jul-2009	Charlie		23-Jul-2009	28-Jul-2009	GE HealthCare	23-Jul-2009	28-Jul-2009	100%	
1.2	URS clarification & Requirement Analysis on WSS	User Requirement Spec	28-Jul-2009	12-Aug-2009	Laurence		28-Jul-2009	12-Aug-2009	iSoftstone	28-Jul-2009	12-Aug-2009	100%	
2	Design												
2.0	Architecture Design		12-Aug-2009	13-Aug-2009	John		12-Aug-2009	13-Aug-2009	iSoftstone	12-Aug-2009	13-Aug-2009	100%	
2.1	DataBase Design		06-Aug-2009	12-Aug-2009	Marry		06-Aug-2009	12-Aug-2009	iSoftstone	06-Aug-2009	12-Aug-2009	100%	
2.2	DataBase Design Review		06-Aug-2009	07-Aug-2009	Marry		06-Aug-2009	07-Aug-2009	iSoftstone	06-Aug-2009	07-Aug-2009	100%	
2.3	Prepare/Revise Functional Spec for WSS	Functional Spec	06-Aug-2009	12-Aug-2009	Stefel		06-Aug-2009	12-Aug-2009	iSoftstone	06-Aug-2009	12-Aug-2009	100%	
2.4	UI Design	UI	29-Jul-2009	14-Aug-2009	Stefel		29-Jul-2009	14-Aug-2009	iSoftstone	29-Jul-2009	14-Aug-2009	100%	
3	Program Development & Testing												
3.1	WEB GUI for Application	Developing Scripts/GUI	21-Aug-2009	16-Oct-2009	Shawn		21-Aug-2009	09-Nov-2009	iSoftstone	21-Aug-2009	09-Nov-2009	100%	
3.2	System Testing for scripts/GUI		18-Sep-2009	16-Oct-2009	***		18-Sep-2009	09-Dec-2009	iSoftstone	18-Sep-2009	09-Dec-2009	100%	
3.3	UAT Deployment	UAT Env ready	16-Oct-2009	17-Oct-2009	***		10-Oct-2009	11-Oct-2009	Hisoft	10-Oct-2009	11-Oct-2009	100%	
3.4	1st round UAT		17-Oct-2009	02-Nov-2009	***		12-Oct-2009	27-Nov-2009	Hisoft	12-Oct-2009	27-Nov-2009	100%	
3.5	1st round UAT Fixes	Fixed Bugs	17-Oct-2009	02-Nov-2009	***		12-Oct-2009	27-Nov-2009	iSoftstone	12-Oct-2009	27-Nov-2009	100%	
3.6	UAT Deployment		08-Nov-2009	09-Nov-2009	***		12-Mar-2010	15-Mar-2010	GE HealthCare	12-Mar-2010	15-Mar-2010	100%	
3.7	2nd round UAT		10-Nov-2009	25-Nov-2009	***		15-Mar-2010	26-Mar-2010	Hisoft	--	--	0%	
3.8	2nd round UAT Fixes	Fixed Bugs	10-Nov-2009	25-Nov-2009	***		15-Mar-2010	26-Mar-2010	iSoftstone	--	--	0%	
3.9	Projection Document		25-Nov-2009	02-Dec-2009	***		29-Mar-2010	09-Apr-2010	iSoftstone	--	--	0%	
4	Production Deployment												

整体进度计划

SI #	Training Description	Internal/ External	Planned date	Attendees
1.	CMM conformance , E5 methodology	internal	As per company schedule	All team members
2	Detailed SDLC workshop	external	March 3 rd to March 10 th 2010	Onshore PM, offshore PM, TA, BA, QAL, TTL
3	Relay Health GDC Knowledge Transfer	Internal & external	Feb. 23 rd to March 15 th 2010	All team members
4	.NET	Internal self teach	Feb. 23 rd to March 19 th , 2010	New team members

培训计划

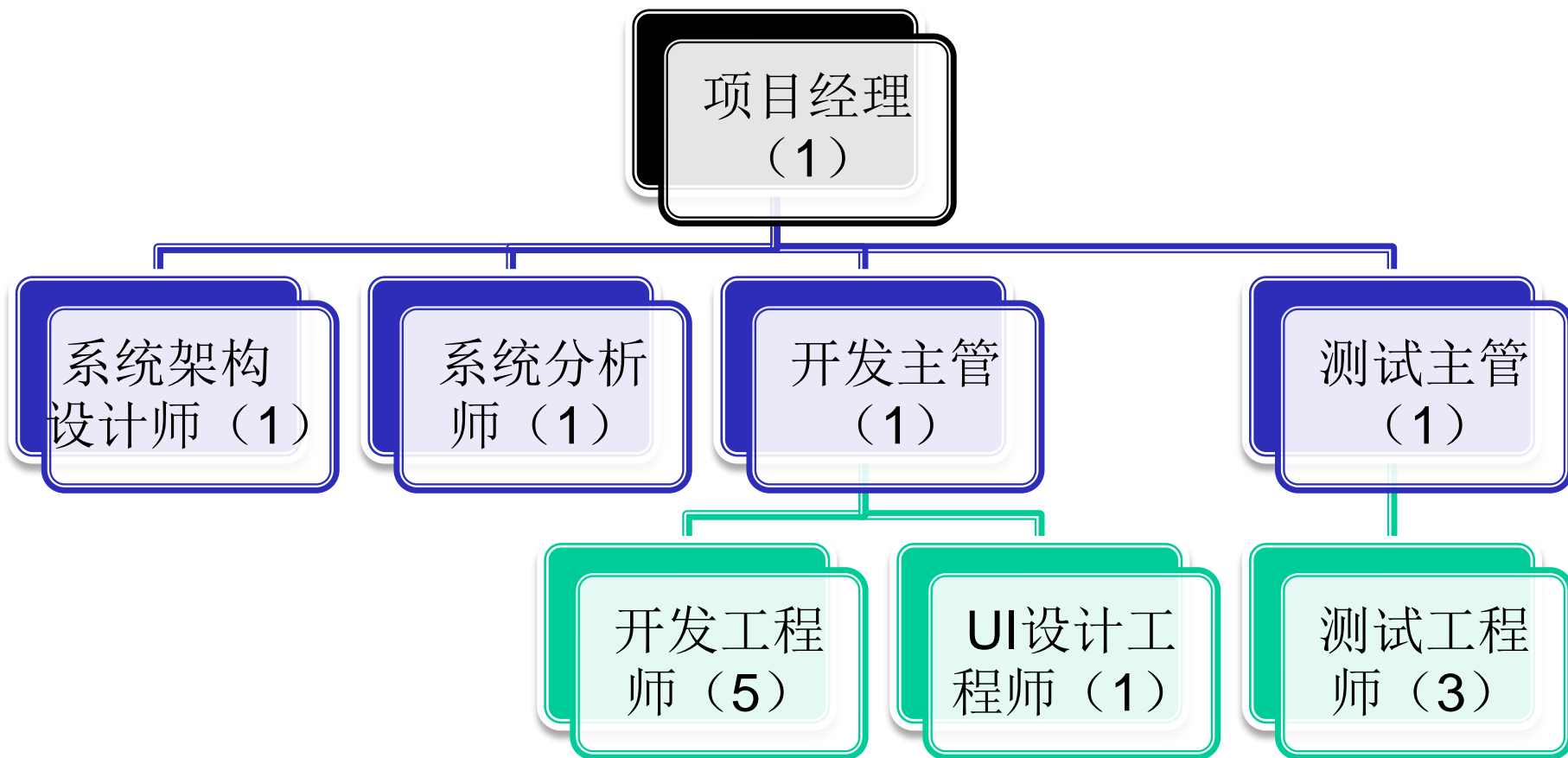
Deliverable Schedule						
Deliverable	Owner	First Draft	Review	Final Review	Delivery	Reviewer
Detail Design	Kevin	2007/3/6	2007/3/7	2007/3/8	2007/3/9	Team
Source Code	Kevin	2007/3/2	2007/3/5	2007/3/6	2007/3/9	Team
Test Cases	Rhonda	2007/2/28	2007/3/4	2007/3/5	2007/3/9	Andy
Auto Test Script documentation	Rhonda	2007/3/2	2007/3/5	2007/3/6	2007/3/9	Xuenan, Andy
DB Package	David	2007/3/2	2007/3/5	2007/3/6	2007/3/9	Team
User Guide	David	2007/3/9	2007/3/12	2007/3/13	2007/3/13	DBA
Installation Guide	Rhonda	2007/3/7	2007/3/8	2007/3/9	2007/3/13	Team
Performance Test results	Rhonda	2007/3/9	2007/3/12	2007/3/13	2007/3/15	Team

项目成果交付计划

项目组织（团队组建）

		客户方	我方
领导层		项目领导小组	
管理层		项目负责人	项目经理
执行层	业务层	业务负责人	咨询顾问
	技术层	技术负责人（1） 开发工程师（2）	系统架构设计师（1） 系统分析师（1） 开发主管（1） 测试主管（1） 开发工程师（5） 测试工程师（3） UI 设计工程师（1）
	支持层	项目联络人	项目助理

项目组织（团队组建）



Kickoff



KT (Knowledge Transfer)



Communication/Teambuilding

Weekly meeting

Daily review

Phase review

Conference call

Email

IM (MSN、Skype、QQ)

English-Only hour

Outing

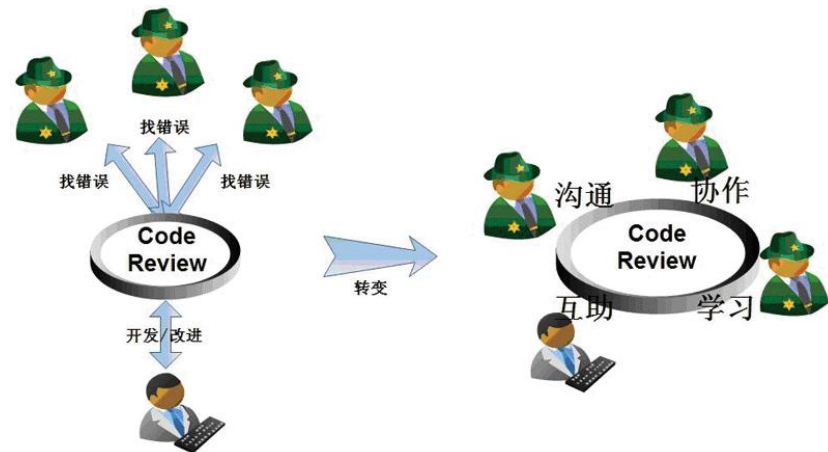


Coding Spec/Code Review

JAVA CODING SPECIFICATION

SN: ISS-STD-JAVA

Version: 2.0



Main page | All comments | Status report @ | View any file @ | Administer | Help @ | Logout john Dickson

Project: java project (CLiChart) [status: Reviewing files] [show project notes](#) ☒

Original baseline: clchart-0.5.1
Modified baseline: clchart-0.5.3

Project notes: A sample test project containing both java and non-java files.
This across 2 baselines of CLiChart(<http://www.sourceforge.net/projects/clchart/>), with some extra changes to show JCR features

Project comments [1 threads, 3 comments] [show comments](#) ☒ [+ New thread](#)

Comments	Thread	Started by
General comments		john Dickson

Files [8]

Comments	File	Size	Change	Chunks	Review priority	Show file notes	Progress
0	build.xml (in)	164	1	1			2
0	index.txt (in docroot)	271	28	22	Low		2
0	linesats.txt (in docroot)	158	5	3			2
3	linesats.jsp (in resource)	233	50	33	Med		3
6	AbstractChartBuilder.java (in srcnet\clchart\chart)	275	7	10	High		5
0	TimeSeriesChartBuilder.java (in srcnet\clchart\chart)	118	2	2			0
0	AbstractDataParser.java (in srcnet\clchart\data\package)	262	1	1	High		0
3	OptionsSetter.java (in srcnet\clchart\many\server)	25					0

[Clear review tracker](#)

Minutes of Meeting					
Topic	Code Review	Attendees	Charlie Cao, Mike Chen, Kevin Chen, ChrisZhang, Andy Ma, David Dong, Benny Yang, Sharon, Qingsong Wang, Ringo, Justin	Recorded by	Andy Ma
Venue	Beijing	Start Time	2007 Mar 7th 4PM BJ	Duration	90 minutes

Agenda:

- Code review summary

Meeting notes:

- Code Review of Michael Chen
 - Add in more comments
 - On multiple threads, originally using quite a few of the SQL statements and rely on the calculation in the DB layer; now read the dataset only once and calculate the results in the memory.
 - Greatly improved the efficiency
 - Added the encapsulation service
 - Added a functionality whenever there is a failure in the aggregation operation. Every time there is a failure, a log will be added into the database with the current failure minute. Next time when the service is starts, it will resume the failures and try to aggregate the data.
 - Michael talked about his understanding and gaining of the code review effect. He was astonished by

To Do/Check List



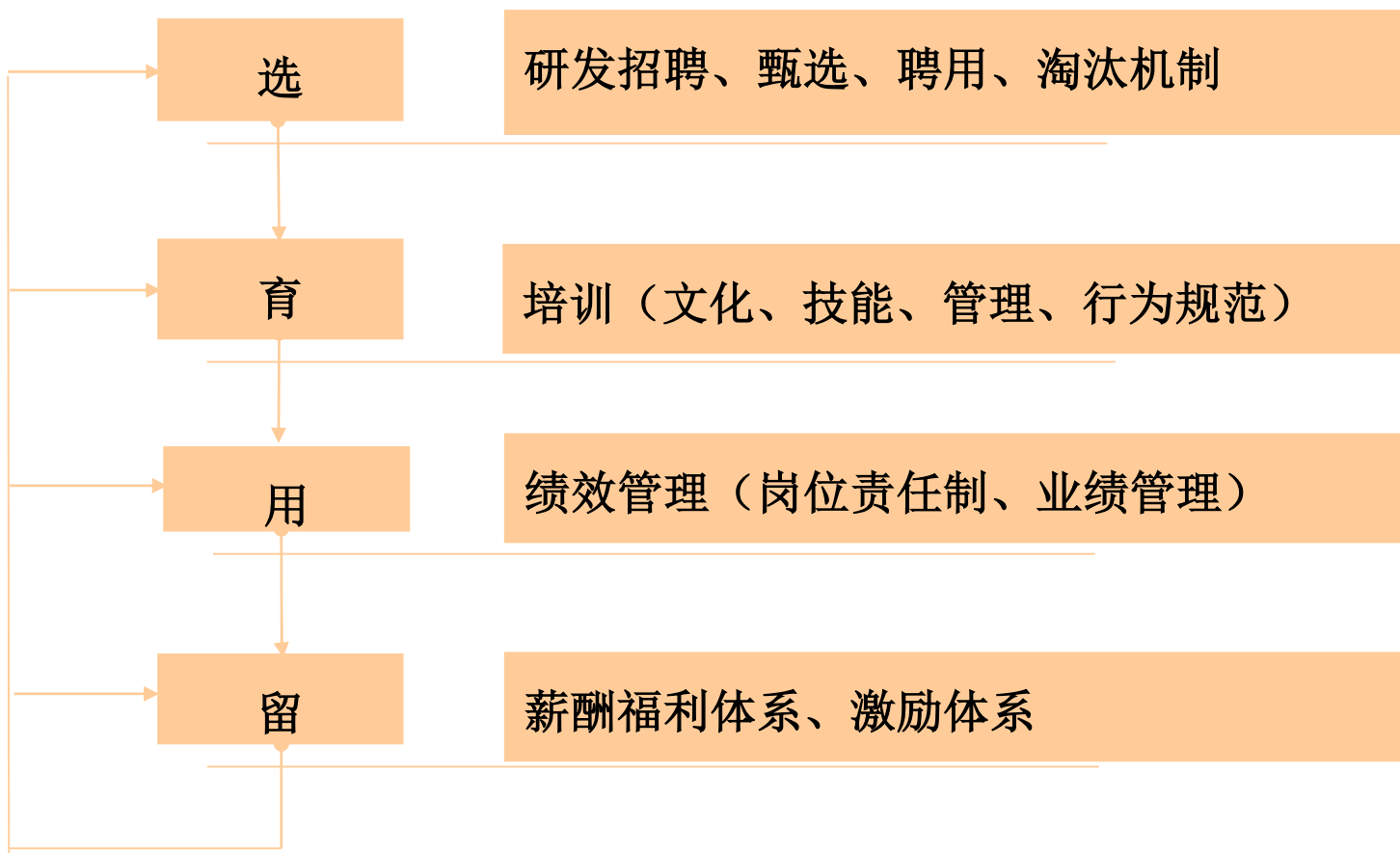
Milestone & Deadline



高绩效团队的选、育、用、留



打造高绩效团队的四步→选、育、用、留



研发招聘中HR和部门经理人如何分工

- 公司HR负责什么？
 - 公司人力资源政策的制定
 - 招聘渠道的建立
 - 合规性审查
- 研发部门经理负责什么？
 - 面试研发人员的专业能力
 - 研发人员的素质要求
 - 与HR经理一同决定决定录用与否

研发人员招聘的渠道

■ 渠道：

- 广告 / 网站招聘
- 校园 / 市场招聘
- 猎头公司（主要招关键岗位的经理、技术人才和较难找的人才）
- 员工库 / 人事库

典型的招聘需求描述

Sample JD 1:.net开发工程师

岗位职责:

- 1、参与**CRS**系统研发项目的需求分析;
- 2、参与技术解决方案设计;
- 3、根据设计文档编写**程序代码**,并通过相应测试;

岗位要求:

- 1、计算机相关专业,大学**本科学历**
- 2、**3年以上.net开发经验**,熟悉.Net多层架构,熟练使用**C#**开发**WinForm**应用;
- 3、**至少1年**以上的**CRS**系统开发经验,精通**Socket**编程,并**了解**TCP/IP协议;
- 4、熟练使用**Oracle**数据库,编写SQL语句和存储过程;
- 5、**精通Javascript**,并对HTML、CSS等前端技术有一定的**了解**;
- 6、同等条件下,有Clear Case、dev express组件的开发、使用经验者优先;
- 7、**英语**具有较强的读写能力,口语流利者**优先**;
- 8、具备良好的沟通和理解能力;
- 9、可以经常**出差**,并能够承受较频繁的**加班**。
- 10、仅限**男生**

Tips:

x年以上...

至少x年...

精通...

熟悉...

了解...

...优先

仅限...

Keyword:

.net

WinForm

Socket

Oracle

Javascript

CRS

英语

典型的招聘需求描述

Sample JD 2: Software Engineer – Android/Linux Driver

Job description:

- Design, Develop, test and maintain the Android/Linux drivers for multimedia Tablet;
- Cooperate with hardware team closely to debug hardware board;
- Troubleshooting and resolving technical issues is part of the work;
- Self-training and help team build strong ability in Linux driver/kernel.

Required profile:

General:

- Master degree or above in CS/EE, 3+ years embedded Linux development experience is a must
- Fluently both in written and oral English: Mandatory
- Excellent communication and coordination capability is required
- Good self-learning ability: Mandatory
- Fluently both in written and oral Mandarin: Plus
- Willing to travel (China/ Europe/ US)

Specific:

- Outstanding ability of C language;
- Familiar with Linux Shell script program;
- Good experience of Android/Linux Driver development;
- Good knowledge of 32 bits SoC structure(especially, ARM) ;
- Experience of mobile module (2G/3G/4G, WCDMA, CDMA2000, TD-SCDMA) is a strong plus

Tips:

- ...is a must
- ...mandatory
- ...is required
- ...is a strong plus
- ...is a plus

Outstanding ability of...

Good experience of...

Good knowledge of...

Familiar with...

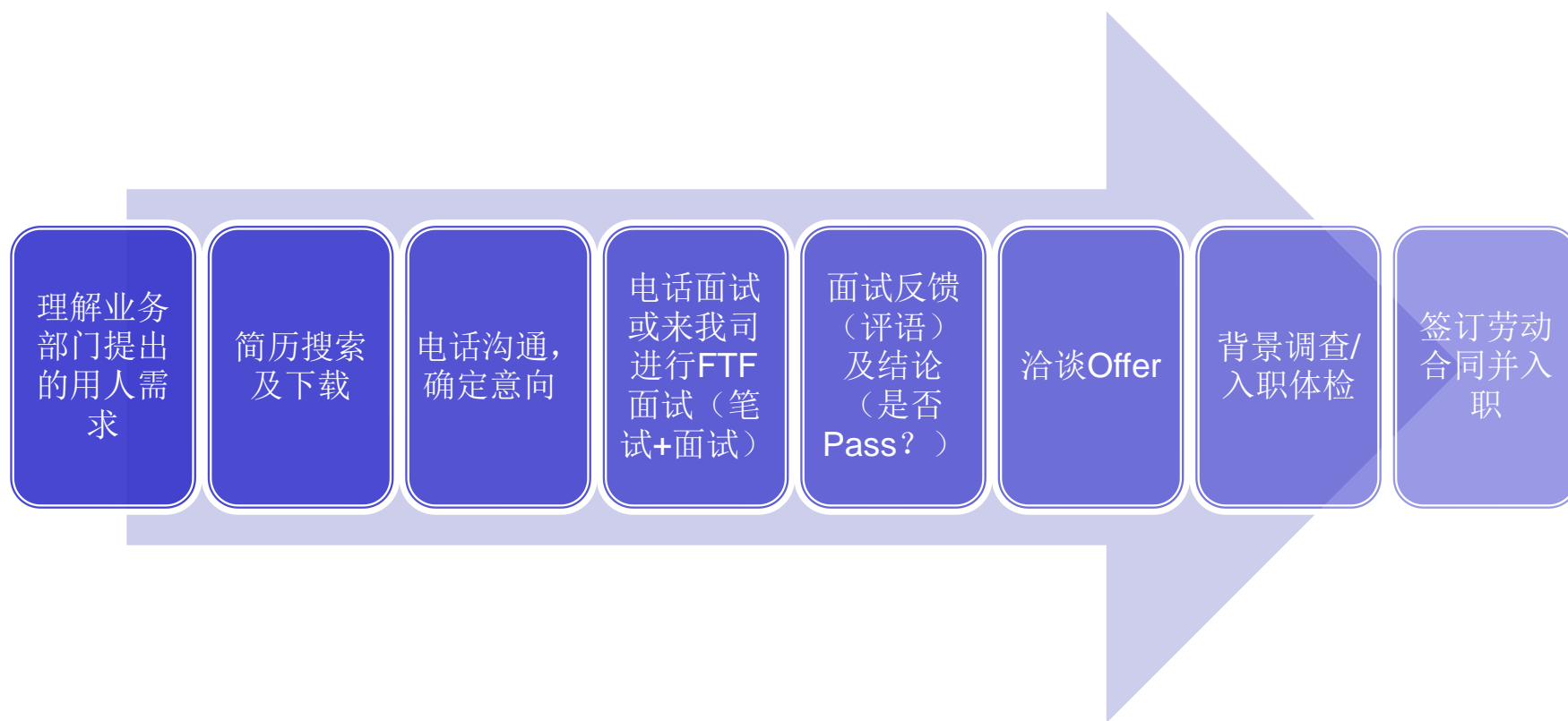
Keyword:

C, Android/Linux Driver

Linux Shell

embedded Linux dev

研发人员面试基本流程



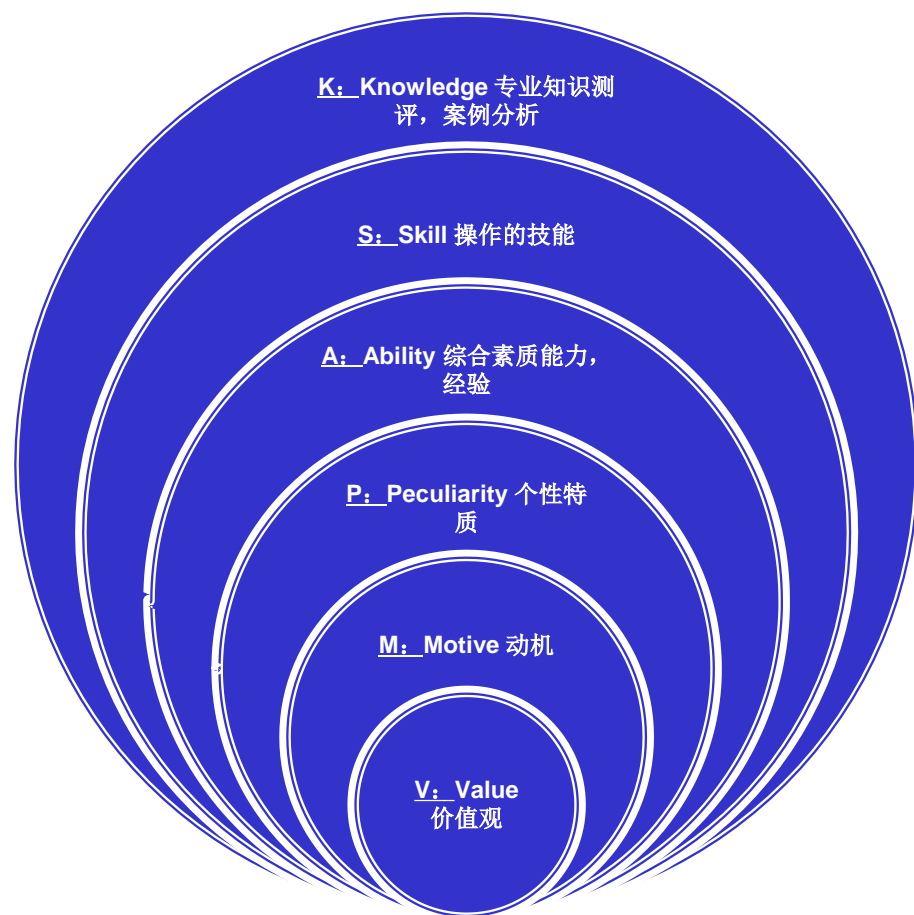
研发人员面试的类型和维度

电话
面试

面试

笔试

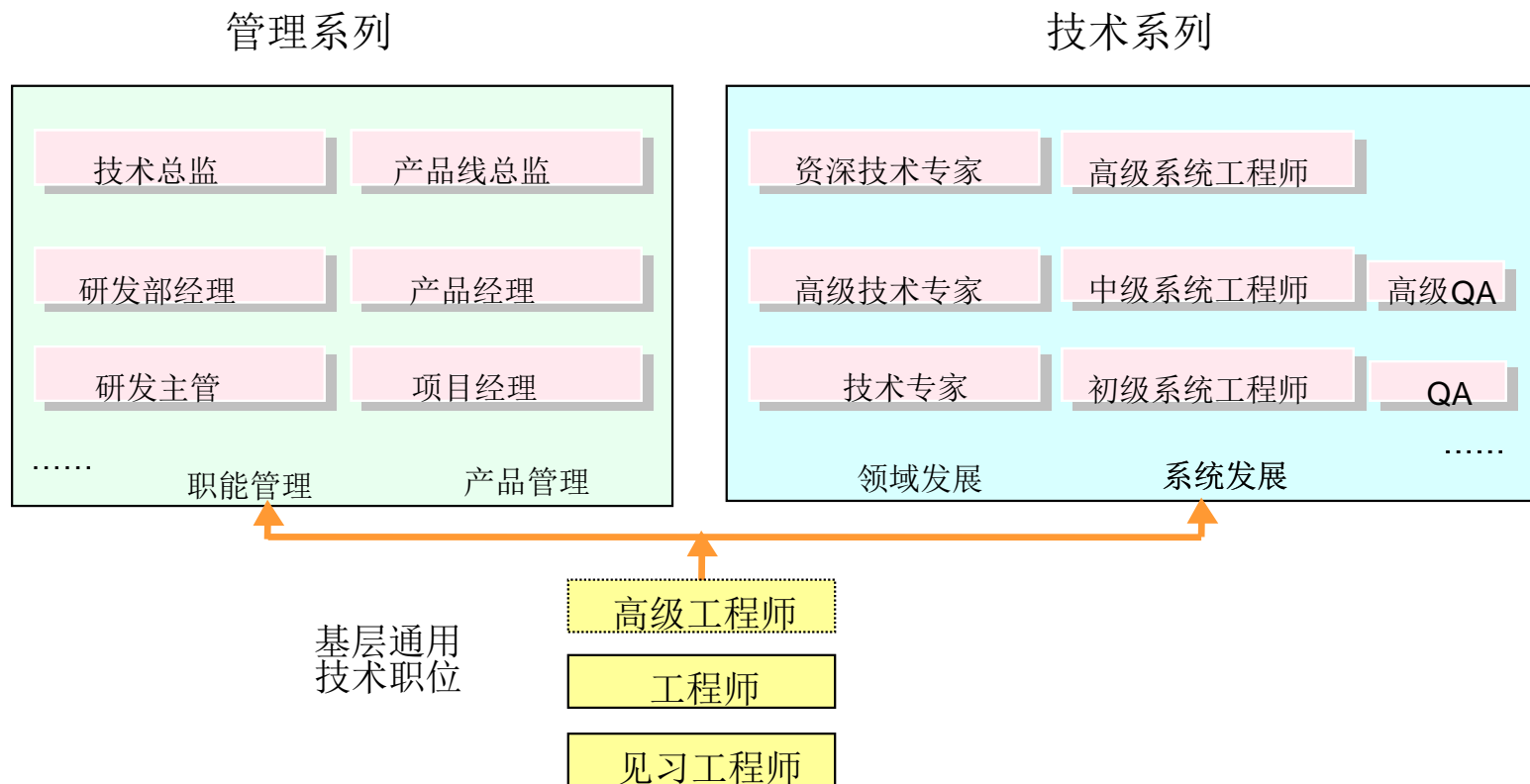
机试



面试中常见的问题

- 你都做过哪些项目？简单介绍一下。
- 你这个项目用什么技术开发的？你在里面做的哪部分？
- 你在项目中遇到什么问题？怎么解决的？
- 你在项目中采用了什么算法？什么技术？
- 这个项目是几个人开发？做了多长时间？你担任什么职责？
- 这个项目用了什么第三方软件/插件？用的什么版本控制工具？采用了什么样的软件开发流程？
- 这个项目是怎样进行进度控制和风险控制的？
- 这个项目都做了哪些测试？
- 说说你对xx技术/领域的看法
- 英文自我介绍：教育背景、工作经历、兴趣爱好...

研发人员的技术定位和管理定位



建立员工职业发展通道，促进员工进行有效培训和自我提高；
技术定位和管理定位并不是截然分开的

培训是企业最好的投资

- 德鲁克：把管理者和普通员工区分开来的第一功能是什么？那就是管理者首先是教育者
- 李嘉诚：“没有经过培训的员工是企业最大的成本”
- “培训是企业最好的投资，培训是员工最大的福利”
- 培训既是对下属的培养，也是对自己的解放

培训是企业最好的投资

iSOFTSTONE
软通动力

iSOFTSTONE MANAGER 软通经理人计划

各位同事，大家好：

为支撑软通战略转型，进一步提升管理效率，助力软通干部梯队建设，打造软通管理核心，在各位同事的鼎力帮助，让有意愿和软通一起发展的干部获得更多机会，软通干部学院携手集团各BG共同举办了软通经理人计划。

3月《管理角色转换》课程成功举办，4月《4D领导力》课程隆重登场。接下来，我们将继续开展《团队管理与团队建设》课程，进一步提升管理品质，培养管理思维，敬请期待.....



iSOFTSTONE

北京城市新员工特训营 第二十期培训总结

2015年5月9日，来自北京城市的54名新入职员工参加并顺利完成了为期一天的新员工特训营培训活动。

在培训过程中，新员工们共同进行了《公司介绍》和《职业规划引导》的课程讲解与分享，新员工表示，通过培训加深了对公司的了解，同时也更加明确了自己未来的职业发展方向，变得更加清晰。



HIPO 2014 ISS HIPO Program 首季HIPO培养 《团队管理与团队建设》课程成功举办

“我们要以HIPO项目为平台，我们将会把更多的资源放在HIPO身上，给他们更多的责任和机会。希望能够和真正认同公司使命、战略目标和核心价值观的干部们共同开创软通的未来。”

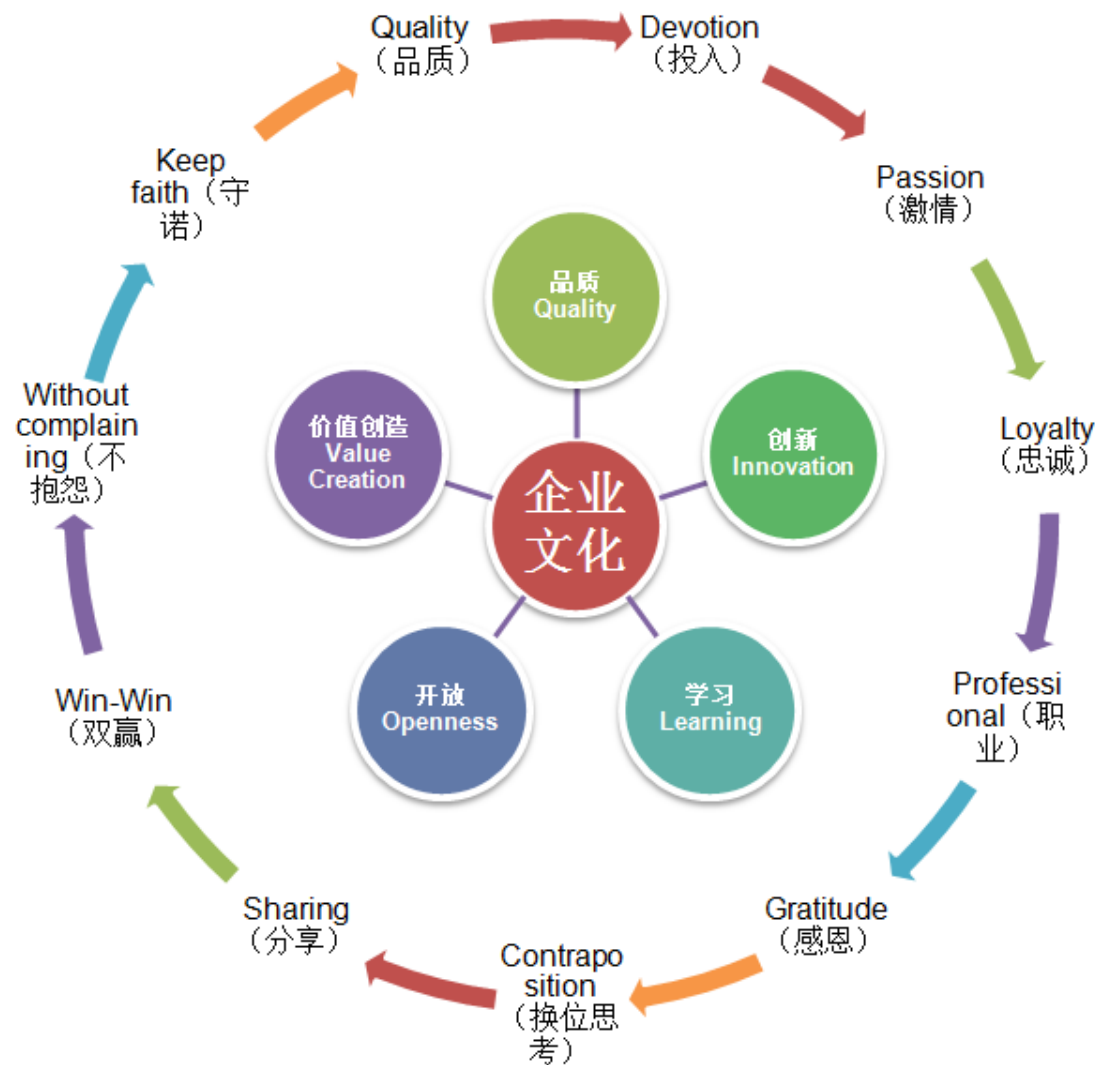
—软通动力集团董事长兼首席执行官
刘天文



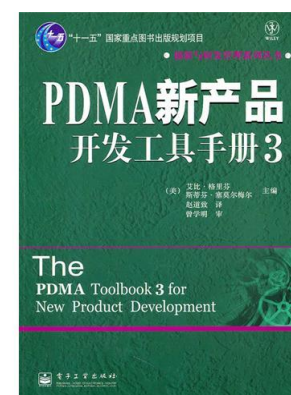
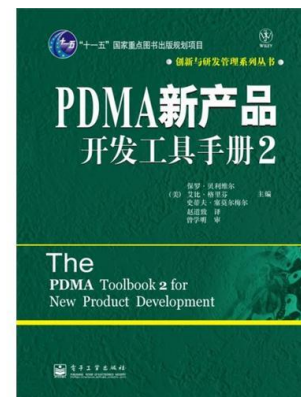
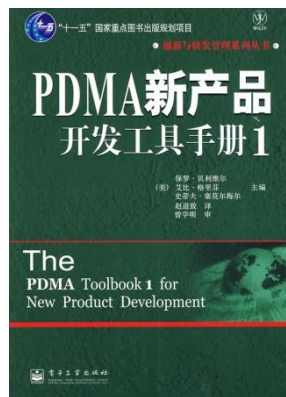
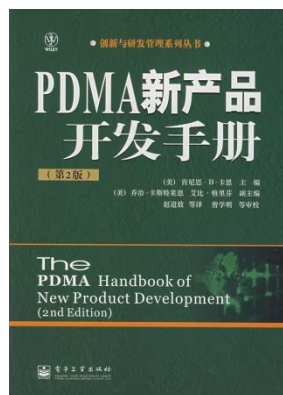
培训是企业最好的投资



一点儿心得



研发管理推荐读物和网站



■推荐网站:

- www.pdma.org
- www.marketingpower.com
- www.cnrdr.com
- www.newproductinstitute.org
- www.prod-dev.com
- www.rdma.org