

研发部研发管理及绩效管理

研发管理

研发管理的范畴：确定如何立项，如何确定产品目标，如何把控项目进度，如何驱动产品迭代完善以及如何调动团队积极性等。在时间周期上来说，可以归纳为 5 个关键步骤：选方向、定目标、控进度、带团队和排干扰。

一、高效研发的 5 个关键步骤

第一步：定方向

产品经理负责撰写立项报告，然后和管理团队进行评审，如果评审通过，立项通过。文档一般会包含以下内容：

1. 愿景：一句话表达清楚要做什么；
2. 分析产品的市场机会和趋势，决定当前策略；
3. 确定产品的目标用户的特征和核心需求；
4. 现存的解决方案和各自的优劣势；
5. 该项目利益点；如果不做该项目，哪些竞争对手会做，对竞争对手的利益点；
6. 需要哪些技术的支持和驱动，哪些技术是弱项；
7. 人力资源需求，是否需要补充技术资源；
8. 项目的紧急程度，是否需要快速推进；
9. 产品发布策略；
10. 核心衡量指标，用来衡量成功的指标。

第二步，定目标

对一个项目来说，设定目标是非常重要的，因为这决定了如何做，以及能做到何种程度。针对研发项目建立 **OKR** 体系（Objectives&Key Results，目标与关键成果），将目标逐级分解，层层关联，灵活设置目标可见范围，使目标从上到下有效传导。

1. **OKR 首先是沟通工具**：为了便于沟通，所有这些 **OKR** 都会放在一个文档里。任何员工都可以看到这个季度最重要的目标是什么。

2. **OKR 是努力的方向和目标**：**OKR** 代表你到底要去哪里，而不是你要去的地方具体在哪里。

3. **OKR 必须可量化**。好的 **OKR** 是「今年的跑步时间较去年增加一倍」，可衡量的指标。

4. **目标必须一致**：制定者和执行者目标一致、团队和个人的目标一致。首先，制定公司的 **OKR**；其次，每个团队定自己的 **OKR**；第三，每个工程师或设计师写各自的 **OKR**。这三步各自独立完成，然后对照协调这三者的 **OKR**。

5. **通过月度会议 Review**，时刻跟进 **OKR**：在月度会议上需要确定如何去达到目标，是一个帮助达到目标的过程。

6. **通过季度会议 Review**，及时调整 **OKR**：调整的原则是目标（Objectives）不变，只允许调整关键成果。

第三步，控进度

目标设定以后，非常重要的就是执行，一般的项目管理实际上就是控制进度，确保项目按期完成。

1. 任务/进度勤同步。整个项目所有人的 calender，包括会议、要做的事情、项目的时间节点都需要及时同步。在整个战略布局上，如果某个项目工期非常紧，就必须进行更多的沟通，确保每一个环节都没有问题。

2. 站立会议：每天进行站立会议，一般控制在十分钟之内，每个人说明自己今天要做的工作，需要什么帮助，有谁可以帮忙，可以更有效的调节资源和公关。

3. 多方位沟通：对非紧急的事情，两个团队或者是两个人一起讨论所有的设计。

4. 周会（Weekly Report）：每周总结。产品经理要做周报，汇报这周的工作、发布、取得效果以及数据。

5. 数据系统：建立数据系统，存储所有的产品数据和运营数据。用来验证产品的假设、方向等。

第四步，带团队

项目是由一个个具体的人来执行的，所以带团队非常重要，在人员管理上，坚持三个基本原则：

1、Re-Organization& 换组：鼓励员工换组，每个人都有机会到喜爱的团队做更有趣的事情。只要在原团队的绩效合格，每季度都可申

请换团队或换工作内容。员工的绩效不与 OKR 挂钩，公司鼓励员工挑战难度、超越优秀，低 Level 的事情做不到优秀会被惩罚，做事不及格也会被惩罚。

2、One on One: 在带人方面，One on One 非常重要。One on One 指的是每个团队的 manager 需要定期（最佳间隔是每月一次）与自己团队中的每个成员进行一对一讨论或者对话。manager 首先是一个教练，应该帮助自己团队的成员成长。通过 One on One，manager 需要了解每个团队成员现阶段的状态和遭遇的困扰，分享职业规划，帮助他们正确地处理问题，更好地实现个人成长。

3、个人 OKR 和 Performance 体系：每个员工在每个季度初需要确定自己本季度的 OKR，在一个季度结束后需要根据自己这个季度的工作完成情况给 OKR 打分。每半年公司会进行一次 Performance Review，主要是 review 员工过去半年的绩效，并根据 Performance Review 的结果变更 Job Ladder（业务职级）和薪酬。围绕 OKR 目标，任务沟通，促进团队协作。

第四步，带团队

在大量开发和新产品上线的过程中，因为走得太快可能对产品的细节关注不够。在连续 3 个工作周后，第 4 周通常是优化系统。主要是对现有的产品和服务进行打磨，解决一些细节问题和小 bug，譬如产品内一些字体的统一等等。

研发绩效管理制度

为加强对项目员工的绩效考核和绩效管理工作，不断提高和改进员工工作绩效，提高员工工作主动性和积极性，对员工工作给出科学的评价。

一、考核目的

考察员工的工作绩效，了解、评估员工工作态度与能力，作为员工培训与发展的参考；作为员工奖惩、调迁、薪酬晋级、职务晋升及辞退等的依据；有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

二、考核原则

公正、公平、公开的原则，分类、分级、分期的原则。

三、绩效考核分为月度考核和年度考核

月度考核按月进行，与每月绩效工资挂钩；年度考核在月度考核的基础上，每年年终进行，与年终激励挂钩。

1、 月度绩效考核等级、分数和岗位工资系数对应关系

绩效考核等级对应系数表

月度绩效等级	月度岗位工资系数	对应百分制	说明
A	1.5	95-100	“优秀”，创造性地、完全超乎预期地达成目标
B	1.2	90-94	“优良”，明显超越目标
C+	1.1	85-89	“良好”，达成目标并有所超越；
C	1	80-84	“合格”，达成目标
C-	0.9	75-79	“次合格”，基本达成目标，但有所不足
D+	0.8	70-74	“较差”，达成部分目标；
D	0.7	65-69	“差”，与目标存在明显差距；
D-	0.6	60-64	“很差”，与目标背驰
E	0.2	<60分	严重不合格, 未进行此项工作

2、 个人年度绩效考核表

分三类角色：部门负责人、技术线员工和项目管理员，各类角色绩效的考核要求和所占权重不同。如下表所示：

个人年度绩效— 部门负责人

工 作 业 绩	部门绩效		70%
	部门管理	培训积分达成	2%
		员工满意度	6%
		员工职业素养和工作纪律管理	2%
工 作 态 度		工作积极主动，责任心强	10%
		热爱工作，主动提升	
		能付出额外劳动	
		服从上级安排	
		耐心倾听客户需求，为客户提供专业化服务，将客户动向即时上报	
		按公司要求出勤，遵守各项规章制度	
		保守公司机密	
工 作 能 力		沟通表达能力	10%
		协调执行能力	
		思考分析能力	

		专业知识技能	
		工作创新能力	

个人年度绩效— 技术线员工

工 作 业 绩	每 月 绩 效		50%
	工 作 重 点		20%
	工 作 重 点		
	工 作 重 点		
	工 作 重 点		
工 作 态 度		工作积极主动，责任心强	15%
		热爱工作，主动提升	
		能付出额外劳动	
		服从上级安排	
		耐心倾听客户需求,为客户提供专业化服务,	

		将客户动向即时上报	
		按公司要求出勤，遵守各项规章制度	
		保守公司机密	
		认同企业文化，行为方式符合企业文化手册	
工 作 能力		沟通表达能力	15%
		协调执行能力	
		思考分析能力	
		专业知识技能	
		工作创新能力	

个人年度绩效— 项目管理员工

工 作 业绩	每月绩效		50%
	项目绩效 A		20%
	项目绩效 B		
	项目绩效 C		
	项目绩效 D		
工 作 态度		工作积极主动，责任心强	15%
		热爱工作，主动提升	

		能付出额外劳动	
		服从上级安排	
		耐心倾听客户需求，为客户提供专业化服务，将客户动向即时上报	
		按公司要求出勤，遵守各项规章制度	
		保守公司机密	
		认同企业文化，行为方式符合企业文化手册	
工 作 能力		沟通表达能力	15%
		协调执行能力	
		思考分析能力	
		专业知识技能	
		工作创新能力	

四、 考核程序

- 1、 每个月的 10 号前研发部所有员工提交上月绩效考核。
- 2、 项目经理负责对本项目组成员进行考核，部门经理负责考核项目经理和技术线人员，并审核考核结果。

五、 申诉与核实

- 1、 员工对个人的考核结果如有异议，认为考核结果不公正，可向考核领导提出书面申请，并注明申请的原因和理由。
- 2、 考核领导对其考核结果进行复议，并将复议结果通知员工本人，复议结果为最终考核结果。