



研发各岗位职责与考核 精益管理

李作学◎编著

利用新技术
用好大数据

研发工作

执行到位

执行专业

执行有效

成果落地



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

研发各岗位职责与考核精益管理 / 李作学编著. --
北京: 人民邮电出版社, 2016. 10
(研发工作精益管理丛书)
ISBN 978-7-115-43715-0

I. ①研… II. ①李… III. ①企业管理—技术开发—
人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第238391号

内 容 提 要

互联网时代,企业要想赢得竞争的主动权、抓住用户,在其创新和研发工作中就必须引入快速迭代以及开放式创新等新理念;同时,更应该采用专业、实用的工具,做好研发精益管理,推动研发成果尽早落地。

本书以高效开展研发组织管理工作为目标,通过部门职能设计和岗位职责设计两大层面的八维度,结合技术管理、产品设计、产品开发、工艺技术、软件开发、网站开发、系统开发、工程研发、知识产权共九大项研发管理职能,设计了各个职能部门的职责、目标和职能分解,并给出了各个岗位的岗位职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表的设计范例,为各类企事业单位开展组织设计和人员配置工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导性工具。

本书适合企业管理人员尤其是研发管理人员阅读,也适合企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读。

◆ 编 著 李作学

责任编辑 庞卫军

执行编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 18

2016年10月第1版

字数: 200千字

2016年10月河北第1次印刷

定 价: 55.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

“研发工作精益管理丛书”序

随着大数据、云计算、移动互联网等技术的广泛应用，企业的经济活动发生了巨大的变化。各个组织之间虽彼此独立，却又相互依存、相互影响，开放、合作、共享已成为互联网时代企业的生存法则。

互联网思维方式的核心是开放式创新，这就要求企业的研发工作不应只局限于企业内部，更应让用户参与进来，在企业 and 用户的互动协作之中创造价值。在这个过程中，企业的研发工作需要引入精益管理的思维，用专业性、实务型的工具，帮助企业规范研发工作。企业只有在明晰岗位职责、按制度执行、按流程办事的情况下，才能执行到位、执行专业、执行有效，才能提高研发效率，更具竞争力。

“研发工作精益管理丛书”旨在帮助企业做好研发精益管理，使研发管理过程中各项工作的执行更规范、更有效率。本系列图书以研发精益管理为中心，在提供研发管理各岗位职责的同时，还为研发岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，可以帮助管理者有效解决研发工作浮于表面、不出成果的问题。

本套丛书共包括《研发各岗位职责与考核精益管理》《研发管理制度与表单精益设计》《研发管理流程与节点精益设计》《研发管理关键点精益设计》《研发管理文书与方案精益设计》五本，其内容特色具体如下。

1. 岗位职责与考核精益化

本套丛书按组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业的部门职能设计和岗位职责设计提供了工具化、实务化、精益化的解决方案，旨在帮助企业设计科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员的工作效率及组织的经营效率。

2. 管理制度与表单标准化

本套丛书设计了研发管理过程中实用的标准化管理制度，并提供了与该制度紧密相关的表单，给出了精益化、可执行的范本，方便企业“拿来即用”，并确保了每一份制度的执行效果。

3. 管理流程与节点规范化

本套丛书设计了研发管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化

说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等内容，使得业务执行过程规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本套丛书对研发管理过程中所需的各类文书、方案进行了模板化的设计，为业务管理人员和执行人员提供了模板范例及参照范本，这些工具模板可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本套丛书从研发工作设计的各项业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图；分析了各流程中的关键节点，进而确定了各项业务的关键点；接下来还对各项业务的关键点进行了一一剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来。读者阅读之后能够快速了解研发管理的各项业务，并顺利开展实际工作。

总之，“研发工作精益管理丛书”本着岗位职责与考核管理精益化、制度与表单标准化、流程与节点规范化、文书与方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的研发精益管理工作指导，是研发管理人员必不可少的工具书。

前 言

互联网发展势头迅猛，不断颠覆商业模式，同时衍生出一批全新的产品概念。研发工作的管理也应当与时俱进，确保研发出的产品更具竞争力。

要想做好研发管理，改善研发成果，除了要应用互联网技术，更应该采用专业、实用的工具，做好研发的精益管理工作。

本书依照组织设计和工作分析的原理，从部门职能设计入手，对部门职责、岗位职责进行了清晰的设计，将组织和职责设计过程简单化；通过各种模板呈现设计结果，并提供了各岗位的考核量表，真正做到了“拿来即用”。

本书主要有以下四大特点。

1. 分层设计、思路清晰

本书针对研发管理中的技术管理、产品设计、产品开发、工艺技术、软件开发、网站开发、系统开发、工程研发、知识产权共九大项职能，按照组织设计和工作分析的思路，将其职责设计划分为部门和岗位两个层面，并分别提供了设计解决方案。

2. 逻辑缜密、体系完整

本书各章节的部门职责设计部分，按照组织设计的原理进行部门职能的界定及分解；并在此基础上开展工作分析，设计各岗位的职责，其逻辑缜密、体系完整。

3. 实用性强、拿来即用

本书从实用性的角度出发，在给出部门职责和岗位职责设计的方法和思路后，针对九大职能，设计了40个岗位的职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表等，为读者提供了拿来即用的参照范例。

4. 图表交互、可读性强

本书采用图形与表格交互呈现的方式，各个模块都实现了标准化设计，从而增强了本书的可读性和易用性。

综上，本书针对部门职责设计，用职能说明图、目标设定图和职能分解表予以呈现；针对岗位职责设计，则用岗位职责说明表、岗位目标设定图、任职资格设定表、岗位权限说明图等进行展示；针对岗位考核设计，给出了标准化的考核量表的样式，并提供了大量

的范例。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、刘伟负责资料的收集和整理，贾月、邹霞、毕汪峰负责图表的制作和编排，程淑丽参与编写了本书的第1章，李作学、徐滕参与编写了本书的第2章，张天骄参与编写了本书的第3章，姚小风参与编写了本书的第4章，毕春月参与编写了本书的第5章，李作学、王兰会参与编写了本书的第6章，王海燕参与编写了本书的第7章，郭蓉参与编写了本书的第8章，刘俊敏参与编写了本书的第9章，李作学、权锡哲参与编写了本书的第10章，王淑燕参与编写了本书的第11章，全书由李作学统撰定稿。

目 录

第 1 章 研发管理职责设计	1
1.1 互联网时代研发工作的新特点	2
1.1.1 “互联网+”研发工作思维	2
1.1.2 “互联网+”对职责设计的影响	4
1.1.3 “互联网+”对考核工作的影响	4
1.2 部门职责设计	5
1.2.1 部门职能设计	5
1.2.2 部门目标设计	7
1.2.3 部门职能分解	9
1.3 岗位职责设计	11
1.3.1 岗位职责设计	11
1.3.2 岗位目标设计	13
1.3.3 任职资格设计	15
1.3.4 岗位权限设计	17
1.3.5 岗位考核量表	18
第 2 章 研发部职责设计	23
2.1 研发部职责	24
2.1.1 研发部职能	24
2.1.2 研发部工作目标	25
2.1.3 研发部职能分解	25
2.2 研发总监职责	27
2.2.1 研发总监任务目标	27
2.2.2 研发总监任职资格	27
2.2.3 研发总监职责说明	29

2.2.4	研发总监职位权限	30
2.2.5	研发总监考核量表	30
2.3	研发部经理职责	32
2.3.1	研发部经理任务目标	32
2.3.2	研发部经理任职资格	32
2.3.3	研发部经理职责说明	34
2.3.4	研发部经理职位权限	35
2.3.5	研发部经理考核量表	36
2.4	研发主管职责	37
2.4.1	研发主管任务目标	37
2.4.2	研发主管任职资格	38
2.4.3	研发主管职责说明	39
2.4.4	研发主管职位权限	40
2.4.5	研发主管考核量表	41
2.5	研发工程师职责	42
2.5.1	研发工程师任务目标	42
2.5.2	研发工程师任职资格	43
2.5.3	研发工程师职责说明	44
2.5.4	研发工程师职位权限	45
2.5.5	研发工程师考核量表	46
第3章	技术管理部职责设计	49
3.1	技术管理部职责	50
3.1.1	技术管理部职能	50
3.1.2	技术管理部目标	50
3.1.3	技术管理部职能分解	51
3.2	技术总监职责	53
3.2.1	技术总监任务目标	53
3.2.2	技术总监任职资格	53
3.2.3	技术总监职责说明	55
3.2.4	技术总监职位权限	56
3.2.5	技术总监考核量表	57

3.3	技术经理职责	58
3.3.1	技术经理任务目标	58
3.3.2	技术经理任职资格	59
3.3.3	技术经理职责说明	60
3.3.4	技术经理职位权限	62
3.3.5	技术经理考核量表	62
3.4	技术主管职责	64
3.4.1	技术主管任务目标	64
3.4.2	技术主管任职资格	64
3.4.3	技术主管职责说明	66
3.4.4	技术主管职位权限	67
3.4.5	技术主管考核量表	68
3.5	技术引进主管职责	69
3.5.1	技术引进主管任务目标	69
3.5.2	技术引进主管任职资格	70
3.5.3	技术引进主管职责说明	71
3.5.4	技术引进主管职位权限	73
3.5.5	技术引进主管考核量表	74
3.6	技术改造主管职责	75
3.6.1	技术改造主管任务目标	75
3.6.2	技术改造主管任职资格	76
3.6.3	技术改造主管职责说明	77
3.6.4	技术改造主管职位权限	78
3.6.5	技术改造主管考核量表	79
第4章	产品设计部职责设计	81
4.1	产品设计部职责	82
4.1.1	产品设计部职能	82
4.1.2	产品设计部目标	82
4.1.3	产品设计部职能分解	83
4.2	产品设计经理职责	84
4.2.1	产品设计经理任务目标	84

4.2.2	产品设计经理任职资格	85
4.2.3	产品设计经理职责说明	86
4.2.4	产品设计经理职位权限	87
4.2.5	产品设计经理考核量表	88
4.3	产品设计主管职责	90
4.3.1	产品设计主管任务目标	90
4.3.2	产品设计主管任职资格	91
4.3.3	产品设计主管职责说明	92
4.3.4	产品设计主管职位权限	93
4.3.5	产品设计主管考核量表	94
4.4	产品设计专员职责	95
4.4.1	产品设计专员任务目标	95
4.4.2	产品设计专员任职资格	96
4.4.3	产品设计专员职责说明	97
4.4.4	产品设计专员考核量表	98
第5章	产品开发部职责设计	101
5.1	产品开发部职责	102
5.1.1	产品开发部职能	102
5.1.2	产品开发部目标	102
5.1.3	产品开发部职能分解	103
5.2	产品开发经理职责	104
5.2.1	产品开发经理任务目标	104
5.2.2	产品开发经理任职资格	105
5.2.3	产品开发经理职责说明	106
5.2.4	产品开发经理职位权限	107
5.2.5	产品开发经理考核量表	108
5.3	产品开发主管职责	109
5.3.1	产品开发主管任务目标	109
5.3.2	产品开发主管任职资格	110
5.3.3	产品开发主管职责说明	111
5.3.4	产品开发主管职位权限	112



5.3.5	产品开发主管考核量表	113
5.4	产品试制主管职责	114
5.4.1	产品试制主管任务目标	114
5.4.2	产品试制主管任职资格	115
5.4.3	产品试制主管职责说明	116
5.4.4	产品试制主管职位权限	117
5.4.5	产品试制主管考核量表	118
5.5	产品开发专员职责	119
5.5.1	产品开发专员任务目标	119
5.5.2	产品开发专员任职资格	119
5.5.3	产品开发专员职责说明	120
5.5.4	产品开发专员考核量表	121
第6章	工艺技术部职责设计	123
6.1	工艺技术部职责	124
6.1.1	工艺技术部职能	124
6.1.2	工艺技术部目标	125
6.1.3	工艺技术部职能分解	125
6.2	工艺技术经理职责	127
6.2.1	工艺技术经理任务目标	127
6.2.2	工艺技术经理任职资格	127
6.2.3	工艺技术经理职责说明	129
6.2.4	工艺技术经理职位权限	130
6.2.5	工艺技术经理考核量表	131
6.3	工艺技术主管职责	133
6.3.1	工艺技术主管任务目标	133
6.3.2	工艺技术主管任职资格	134
6.3.3	工艺技术主管职责说明	135
6.3.4	工艺技术主管职位权限	137
6.3.5	工艺技术主管考核量表	137
6.4	工艺研发工程师职责	140
6.4.1	工艺研发工程师任务目标	140

6.4.2	工艺研发工程师任职资格	140
6.4.3	工艺研发工程师职责说明	142
6.4.4	工艺研发工程师考核量表	143
6.5	工装设计工程师职责	144
6.5.1	工装设计工程师任务目标	144
6.5.2	工装设计工程师任职资格	145
6.5.3	工装设计工程师职责说明	146
6.5.4	工装设计工程师考核量表	147
6.6	工艺管理员职责	149
6.6.1	工艺管理员任务目标	149
6.6.2	工艺管理员任职资格	149
6.6.3	工艺管理员职责说明	150
6.6.4	工艺管理员考核量表	152
第7章	软件开发部职责设计	155
7.1	软件开发部职责	156
7.1.1	软件开发部职能	156
7.1.2	软件开发部目标	156
7.1.3	软件开发部职能分解	157
7.2	软件开发经理职责	158
7.2.1	软件开发经理任务目标	158
7.2.2	软件开发经理任职资格	159
7.2.3	软件开发经理职责说明	160
7.2.4	软件开发经理职位权限	161
7.2.5	软件开发经理考核量表	162
7.3	软件开发主管职责	164
7.3.1	软件开发主管任务目标	164
7.3.2	软件开发主管任职资格	165
7.3.3	软件开发主管职责说明	166
7.3.4	软件开发主管职位权限	167
7.3.5	软件开发主管考核量表	168

7.4	软件测试主管职责	169
7.4.1	软件测试主管任务目标	169
7.4.2	软件测试主管任职资格	170
7.4.3	软件测试主管职责说明	171
7.4.4	软件测试主管职位权限	172
7.4.5	软件测试主管考核量表	173
7.5	软件开发工程师职责	174
7.5.1	软件开发工程师任务目标	174
7.5.2	软件开发工程师任职资格	174
7.5.3	软件开发工程师职责说明	176
7.5.4	软件开发工程师职位权限	176
7.5.5	软件开发工程师考核量表	177
7.6	软件测试工程师职责	179
7.6.1	软件测试工程师任务目标	179
7.6.2	软件测试工程师任职资格	180
7.6.3	软件测试工程师职责说明	181
7.6.4	软件测试工程师职位权限	182
7.6.5	软件测试工程师考核量表	183
第8章	网站开发部职责设计	185
8.1	网站开发部职责	186
8.1.1	网站开发部职能	186
8.1.2	网站开发部目标	186
8.1.3	网站开发部职能分解	187
8.2	网站开发经理职责	188
8.2.1	网站开发经理任务目标	188
8.2.2	网站开发经理任职资格	189
8.2.3	网站开发经理职责说明	190
8.2.4	网站开发经理职位权限	191
8.2.5	网站开发经理考核量表	192
8.3	网站开发项目主管职责	194
8.3.1	网站开发项目主管任务目标	194

8.3.2	网站开发项目主管任职资格	195
8.3.3	网站开发项目主管职责说明	196
8.3.4	网站开发项目主管职位权限	197
8.3.5	网站开发项目主管考核量表	198
8.4	网站架构工程师职责	199
8.4.1	网站架构工程师任务目标	199
8.4.2	网站架构工程师任职资格	200
8.4.3	网站架构工程师职责说明	201
8.4.4	网站架构工程师职位权限	202
8.4.5	网站架构工程师考核量表	203
8.5	WEB 前端工程师职责	205
8.5.1	WEB 前端工程师任务目标	205
8.5.2	WEB 前端工程师任职资格	205
8.5.3	WEB 前端工程师职责说明	207
8.5.4	WEB 前端工程师职位权限	207
8.5.5	WEB 前端工程师考核量表	208
第9章	系统开发部职责设计	211
9.1	系统开发部职责	212
9.1.1	系统开发部职能	212
9.1.2	系统开发部目标	212
9.1.3	系统开发部职能分解	213
9.2	系统开发经理职责	214
9.2.1	系统开发经理任务目标	214
9.2.2	系统开发经理任职资格	215
9.2.3	系统开发经理职责说明	216
9.2.4	系统开发经理职位权限	217
9.2.5	系统开发经理考核量表	218
9.3	系统架构工程师职责	220
9.3.1	系统架构工程师任务目标	220
9.3.2	系统架构工程师任职资格	221
9.3.3	系统架构工程师职责说明	222



9.3.4	系统架构工程师职位权限	222
9.3.5	系统架构工程师考核量表	223
9.4	系统集成工程师职责	225
9.4.1	系统集成工程师任务目标	225
9.4.2	系统集成工程师任职资格	226
9.4.3	系统集成工程师职责说明	227
9.4.4	系统集成工程师职位权限	227
9.4.5	系统集成工程师考核量表	228
9.5	系统运维工程师职责	230
9.5.1	系统运维工程师任务目标	230
9.5.2	系统运维工程师任职资格	230
9.5.3	系统运维工程师职责说明	231
9.5.4	系统运维工程师职位权限	232
9.5.5	系统运维工程师考核量表	233
第 10 章	工程研发部职责设计	235
10.1	工程研发部职责	236
10.1.1	工程研发部职能	236
10.1.2	工程研发部目标	237
10.1.3	工程研发部职能分解	237
10.2	工程研发经理职责	238
10.2.1	工程研发经理任务目标	238
10.2.2	工程研发经理任职资格	239
10.2.3	工程研发经理职责说明	240
10.2.4	工程研发经理职位权限	242
10.2.5	工程研发经理考核量表	242
10.3	建筑设计师职责	244
10.3.1	建筑设计师任务目标	244
10.3.2	建筑设计师任职资格	245
10.3.3	建筑设计师职责说明	246
10.3.4	建筑设计师考核量表	247

10.4	结构工程师职责	249
10.4.1	结构工程师任务目标	249
10.4.2	结构工程师任职资格	249
10.4.3	结构工程师职责说明	251
10.4.4	结构工程师考核量表	252
第11章	知识产权部职责设计	255
11.1	知识产权部设计	256
11.1.1	知识产权部职能	256
11.1.2	知识产权部目标	256
11.1.3	知识产权部职能分解	257
11.2	知识产权经理职责	258
11.2.1	知识产权经理任务目标	258
11.2.2	知识产权经理任职资格	259
11.2.3	知识产权经理职责说明	260
11.2.4	知识产权经理职位权限	261
11.2.5	知识产权经理考核量表	262
11.3	知识产权主管职责	263
11.3.1	知识产权主管任务目标	263
11.3.2	知识产权主管任职资格	264
11.3.3	知识产权主管职责说明	265
11.3.4	知识产权主管职位权限	266
11.3.5	知识产权主管考核量表	267
11.4	知识产权管理员职责	268
11.4.1	知识产权管理员任务目标	268
11.4.2	知识产权管理员任职资格	269
11.4.3	知识产权管理员职责说明	270
11.4.4	知识产权管理员考核量表	271