企业研发项目管理制度汇编

目

录

第一章 总则 3

第二章 研发规划、计划

第三章 研发项目管理体系

第四章 研发项目管理内容

4

6

7

第五章

附表 1：研发项目系数因素定义与专家评分表

附表 2：研发项目评级汇总表 10

第六章 项目经理负责制和项目组的组建及解体

研发项目评级及经理的选任

8

9

10

第七章 研发项目进度控制

第八章 研发项目质量控制

第九章 研发项目技术管理

第十一章 研发项目成本管理

第一节 总则 25

18

22

23

25

第二节 成本核算管理体系

第三节 成本计划 28

第四节 成本控制 29

25

第五节 研发项目成本管理和核算

第六节 成本分析与考核 31

第七节 研发项目成本节余和超额管理

30

32

46

第十三章 研发项目人员管理

第十四章 研发项目变更

34

39

第十五章 研发项目考核管理

41

第一节

第二节

第三节

第四节

概述

41

近期：月度考核和年度考核

中期：项目考核

远期：项目考核

47

52

第十六章 研发项目薪酬管理

54

第一节

第二节

第三节

概述

中期

远期

54

56

58

第十七章 研发项目文档管理

第十八章 研发信息管理

第十九章 研发知识产权管理

第一节 总则 63

60

63

62

第二节 知识产权的取得和管理

第二十章 项目管理推进计划

第二十一章 附则 72

64

66

附表一：产品核心小组人员计划

附表二：产品研发小组人员计划

附件三：产品研发项目考核评价表

73

73

75

1

附件四：产品研发小组成员考核评价表

76

附件五：产品研发小组成员阶段考核评价汇总表

附件六：产品研发小组成员绩效考核评价汇总统计表

77

78

附件七：技术经理绩效考核评价汇总表

第一章 总则

79

第一条

为了提高企业研发项目管理水平，

缩短产品研发周期， 提高产品设计质量， 降低产

品研发成本，促进公司产品研发管理的规范化、科学化和法制化，提高公司的核心竞争力，

特制定本管理制度。

第二条

布为止的期间） ，重点论述对产品研发阶段和相关人员的管理工作。

第三条 本制度中技术研发部门是指研发中心各技术平台； 可研项目经理对应产品可研小组

工作，产品经理对应产品核心小组工作，技术经理对应产品研发小组工作。

第四条 研发项目的管理，除应遵循本规范外，还应符合国家法律、行政法规及有关规定。

适用范围： 公司所有产品研发项目管理 （从项目可行性研究阶段开始到产品上市发

第二章 研发规划、计划

第五条 研发规划小组

公司的研发规划须以公司整体战略为基准。

由研发副总负责组织来自研发中心的人员、

市场营销部、 财务部等相关部门人员组成规划小

组，开展研发规划具体拟定工作，具体的撰写工作由研发中心管理副总工负责组织。

第六条 研发规划周期

研发规划每两年重新制定一次，每年修订一次，规划周期一般为三年到五年。

第七条 研发规划的内容

研发规划要从公司的总体战略目标开始，

情况、公司自身的技术和运营资源，明确公司未来三年研发方向、重要研发项目。

第八条 研发规划的撰写

通过分析外部的经济环境、 技术环境、 竞争对手的

研发规划由研发中心管理副总工组织技术部及相关人员撰写。

撰写的过程中，研发规划小组须定期召开例会，对规划的内容进行讨论确定。

研发规划草案编制结束后，报研发副总审核，审核通过后报公司审议。

第九条

研发规划的审议

研发规划草案出台后，由公司高层领导董事长、总经理、副总经理、首席设计师、副总工等

相关部门负责人组成审议小组对研发规划草案进行审议。

研发规划的审议采用质询会的形式进行。

质询会先由研发中心管理副总工负责介绍研发规划的内容，

内容进行提问，研发中心副总工及规划小组其他成员负责解释。

然后由审议小组的成员对规划的

第十条

研发规划的审批

研发副总牵头， 管理副总工组织根据审议小组的质询意见对规划进行修改，

公司经理办公会负责重新审议，技术委员会审批。

修改完成后， 由

第十一条

年度研发计划的依据

年度研发计划是对研发规划的具体细化；

年度研发计划的依据是研发规划、

以及公司目前的研发技术现状。

公司的年度经营计划及当期技术、

市场、 竞争对手的变化

第十二条

年度研发计划的制定工作由研发副总牵头组织研发中心人员完成。

第十三条 年度研发计划的制定

年度研发计划的组织

2

年度研发计划的制定是一个上下沟通的过程：

首先由研发中心根据公司整体的经营计划和研发规划确定本年度研发工作的重点、

规划中需

要开展的项目， 并通知公司各部门及相关技术研发人员。

公司鼓励研发中心的技术人员及其

他技术人员积极申报计划，鼓励市场营销部等其他部门人员申报项目建议。

研发中心根据未结束项目的情况、 新申报项目的情况结合公司总体技术战略和研发规划制定

年度研发计划。

第十四条

年度研发计划经公司经理办公会讨论审核通过后，报技术委员会批准执行。

第十五条 研发预算

研发中心根据年度研发计划撰写研发预算，纳入公司预算管理程序。

年度研发计划的审议批准

第三章 研发项目管理体系

第十六条 公司的产品研发项目管理体系包括技术委员会、

规划专员、职能部门、产品经理、产品核心小组、产品研发小组、产品维护小组（具体情况

详见《上海华天企业开发有限公司产品研发管理制度》 ）。

研发项目组：在本制度中分为产品可研小组、产品核心小组、产品研发小组、

技术研发部门、 技术部、 产品

第十七条

产品维护小组：

产品可研小组：是指在产品可研阶段，由市场营销部、财务部、技术部、技术研发部门、采

购部等各部门人员组成的小组，主要负责开展产品研发项目可行性研究工作。

产品核心小组： 是指在产品研发的过程中， 由市场营销部、 财务部、 技术部、 技术研发部门、

采购部等各部门人员组成的小组，产品核心小组负责人为产品经理。

产品研发小组： 是指在产品研发过程中， 专门进行技术研发的人员组成的小组，

产品研发小

组负责人为技术经理，技术经理直接对产品经理负责。

备注：

1、技术经理是核心小组的一个角色，为了叙述方便，在以后的叙述中技术经理和产品研发

小组一起叙述，产品核心小组没有特别说明的情况下，不包括技术经理；

2、产品可研小组的人员选择及相应的薪酬考核参照其他两个小组的相关管理规定执行。

第四章 研发项目管理内容

第十八条

理活动。

第十九条

（一）

研发项目管理的内容应体现公司层面、

部门层面及项目组参与的完整的项目管

研发项目管理的内容应包括：

研发项目评级及经理的选任；

研发项目经理负责制和研发项目组组建及解体；

研发项目进度控制；

（二）

（三）

（四）

研发项目质量控制；

（五）

研发项目技术管理；

（六）

研发项目成本控制；

（七）

研发项目人员管理；

（八）

研发项目变更管理；

（九）

研发项目薪酬管理；

（十）

研发项目考核管理；

（十一）

（十二）

研发项目文档管理；

研发项目信息管理；

3

（十三）

研发知识产权管理。

第五章

研发项目评级及经理的选任

研发项目评级的组织

第二十条

研发项目评级小组：研发项目可行性研究评审之后，由技术委员会组织相关专业的

专家组成项目评级小组，对项目情况进行全面的评价预测，确定项目级别。

项目评级专家应具有以下资格：

3～ 5 位

（一）

（二）

目经理；

（三）

已经列入公司专家库；

通晓本专业技术知识， 或具有丰富的研发项目开发和项目管理经验，

担任过研发项

公正、客观，在员工中具有较强的专家影响力。

第二十一条

项目评级

项目评级小组在产品研发项目可行性研究评审之后，

选任产品经理、技术经理以及项目考核的依据。

在立项阶段对项目进行综合评级，

作为

（一）

项目评级：项目评级小组根据项目重要性、项目周期、项目的目标成本金额大小、

技术与质量要求、实施进度的弹性等指标，按照《项目评级因素定义与专家评分表》进行评

分；

（二）

结果整理： 技术部负责按照《项目评级汇总表》的要求，

汇总各项目评级专家评分

结果计算项目系数，确定项目等级；

项目评级表

项目平均分 a 120<a≤150 100<a≤120 85<a≤100

70<a≤85

60≤a≤70

项目等级

项目系数

（三）

A

B

C

D

E

a/100

项目评级结果在技术部备案，同时抄送企划部、人力资源部备案。

项目系数作为调整未来该项目参加人员的项目奖金基数的一项依据，

个人项目奖金的多少。详情参见第十三章《研发项目薪酬管理》中的有关规定。

第二十三条 产品经理和技术经理的确定

根据不同等级具体项目的要求不同，

见本制度第十三章 《项目人员管理》中的有关内容。

第二十二条

直接影响

详情参

对产品经理和技术经理的要求也有所不同，

产品经理人选由研发副总根据项目需求进行推荐，

理根据项目的实际需求推荐，研发副总审核批准。

附表 1：研发项目系数因素定义与专家评分表

研发项目名称：

技术委员会审核批准； 技术经理由产品经

评审因素

参考分数

专家评分

说明

1.项目重要性

（30 分）

项目非常重要，直接公司的战略选择和品牌形象

20－30

10－20

项目比较重要，对公司的决策和品牌形象产生比较大的影响

项目对公司的决策和品牌形象产生一定的影响 10

2.技术难度和创新性

（20 分）

技术难度较大，有重大难题或较多技术难题需攻关，创新点比较多

20 － 30

技术难度中等，有一般难度或多个技术难题需攻关，有一定的创新

技术难度较小，仅有较容易突破或少数技术难题需攻关，创新成分不大

15－20

10－ 15

4

利用原有成形技术

10

3.质量要求

（20 分）

质量要求较高，或者有特别质量要求

15－20

质量要求一般

质量要求较低

10－15

10

4.目标成本金额（ 20 分） ≥300 万 15－20

100－300 万 10－15

50－100 万

≤50 万 5

5－10

5.项目紧迫性

（20 分）

时间非常紧张，需经常加班方能完成

10－20

20－30

时间比较紧张，偶尔需要加班

正常工作时间可完成

10

6.项目周期

（20 分）

6 个月以上

10－15

15－20

3-6 个月

1-3 个月 5－10

一个月之内

5

7.项目潜在效益

（20 分）

1 亿元以上

20－30

5000 万-1 亿 10－20

5000 万以下 10

合计

备注：评审因素与参考分数每年由技术部组织调整修订一次。

附表 2：研发项目评级汇总表

项目 评分结果

专家一

专家二

专家三

专家四

专家五

项目平均分

项目评定级别

项目系数＝平均分 /100

第六章 项目经理负责制和项目组的组建及解体

第二十四条

第二十五条

公司在进行研发项目管理时，实行产品经理负责制。

产品经理作为公司选定的产品开发项目实施管理者，从公司各部门选拔出来，

是指定开发项目管理的临时性职务；技术经理主要对产品研发工作负责，来自于研发中心，

项目期间直接接受产品经理的领导，是产品研发过程中的临时性职务。

第二十六条 产品经理负责对产品开发项目自技术委员会在计划阶段正式下达

开始至达到项目结束所要求的结果，实施全过程、全面的管理。

《计划任务书》

在产品经理的领导下， 技术经理在产品研发计划阶段由产品经理下达正式的

《产品技术任务

全面的

书》开始至产品上市发布期间， 对产品研发工作以及产品研发小组人员实施全过程、

管理。

5

第二十七条

产品经理的工作接受公司技术委员会、

公司经营管理层、 以及公司各相关职能

部门的检查与监督；项目从开始到结束，一般情况下不得随意撤换产品经理。

技术经理直接接受产品经理的检查和监督。一般情况下，不得随意撤换项目技术经理。

第二十八条

项目实施过程中发生重大事故或产品经理有违法、

违纪等行为， 以及产品经理

确不能胜任工作时， 研发副总可撤换产品经理， 其中公司重大研发项目的产品经理的撤换由

公司技术委员会决定。

项目实施过程中发生重大事故或项目技术经理有违法、

能胜任工作时， 产品经理可以提出撤换技术经理的申请，

发项目的技术经理的撤换由公司技术委员会决定。

违纪等行为， 以及项目技术经理确不

报研发副总批准， 其中公司重大研

第二十九条

产品经理应具备下列基本条件：

（一）

（二）

（三）

（四）

（五）

具有很强的协调和沟通能力；

掌握完成具体的研发项目所需要的基本的专业技术知识；

具有一定的管理、经济、市场、生产和法律等相关综合知识；

具有相应的产品经理工作经验，具有相应的工作业绩；

具有良好的道德品质和很强的责任心；

不同级别的项目对产品经理的要求也是不一样的，

人员管理》的有关内容。

详细情况参见本制度第十三章 《项目

第三十条

（一）

（二）

（三）

（四）

（五）

（六）

技术经理应具备下列基本条件：

具有完成具体的研发项目所需要的应有的专业技术知识；

具有相应的项目管理能力，以及一定的协调和沟通能力；

具有相应的研发项目管理经验和业绩；

具有基本的管理、经济和法律等相关知识；

具有良好的道德品质和很强的责任心；

不同级别的项目对技术经理的要求也是不一样的，详细情况参见本制度第十三章

《项目人员管理》的有关内容。

第三十一条 产品经理应履行下列职责：

代表公司组织实施研发项目管理，贯彻执行国家法律、法规、

（一）

方针、 政策和强制性

标准，执行公司的管理制度，维护公司的合法权益；

（二）

（三）

履行《计划任务书》 《产品业务计划书》等中规定的任务，并实现其要求的目标；

负责产品研发项目期间的协调沟通工作： 在授权范围内负责与公司技术委员会、

经

营管理层、 研发中心相关管理人员、 核心小组成员、客户等的沟通与协调，

出现的问题；

解决项目过程中

（四）

（五）

（六）

（七）

（八）

（九）

（十）

组织编制《产品业务计划书》 ，负责组织执行项目的技术管理；

领导开展产品开发小组的产品研发工作；

跟踪项目进度，以及采购、生产等环节的进程；

发现和处理突发事件；

将相关资料及时传递给有关部门和人员，按规定组织开展各种项目评审工作；

负责产品核心小组成员以及技术经理的考核工作；

组织产品研发小组解散时的交接工作。

第三十二条

（一） 组建产品核心小组， 确定产品核心小组的角色人员，

组成员的业绩和表现进行考核、评价；

产品经理应具有下列权力：

确定成员的职责， 并对核心小

（二）

（三）

主持产品开发管理工作，对项目进展情况进行监督检查；

在公司统筹安排下， 在公司财务制度规定和《计划任务书》 、《产品业务计划书》的

6

范围内，根据研发项目管理的实际需要，决定项目预算资金的使用；

（四） 根据产品研发项目的实际需要， 审批授权范围内本项目的元器件、

领用申请；

工具工装设备的

（五）

（六）

组织提出相关的采购和生产制造的需求计划，并进行相关部门之间的协调工作；

根据需要，协调和处理与研发项目管理有关的其他事项。

第三十三条

产品经理应享有以下利益：

（一）

（二）

获得基本工资、岗位固定工资、岗位绩效工资、产品经理岗位津贴；

经考核，在完成确定目标的前提下， 可获得的规定的岗位绩效奖金， 并可获得表彰、

优秀产品经理等荣誉称号和物质奖励；

（三）

经考核，未完成确定的目标的情况下，承担责任并接受相应处罚。

第三十四条

产品经理确定后， 根据项目的实际需要， 开始选择核心小组成员， 组建产品核

心小组。产品核心小组成员一般来源与公司市场营销部、质量部、生产部、财务部、研发中

心等相关部门。

产品核心小组成员的选择应按下列步骤进行：

（一）

度，初步确定产品核心小组成员类别和具体人数；

（二） 在项目组成员类别和具体人数确定的基础上，

产品经理根据《计划任务书》的有关信息，估算项目任务量、

项目紧迫性和项目难

征求各相关部门经理的意见， 协商确

定核心小组成员（技术经理作为核心小组的重要组成部分）

（三） 产品经理和拟选择产品核心小组成员进行充分沟通，

；

确定核心小组成员的具体人选；

（四）

总审核，技术委员会审批。 （中小型项目可由管理副总工在研发副总的授权范围内确定产品

核心小组成员，具体按公司的授权规定执行。

（五） 技术委员会下达正式的 《计划任务书》 的同时， 正式确认产品核心小组的成员以及

产品核心小组的成立。

第三十五条 产品核心小组的解散，有两种情况：

（一） 产品核心小组完成任务，正常解体：

产品核心小组成员确定后，产品经理编制《产品核心小组人员计划》

，报请研发副

）

1. 已经经技术委员会或其授权的其他人员验收合格，完成了产品上市公布工作；

2. 产品经理负责组织产品核心小组成员按照公司的要求整理相关的项目资料，

程师和相关部门存档；

提交资料工

3. 产品核心小组考核全部结束。

（二）

由于公司计划调整或者发生重大问题，中途停止：

1. 公司内部计划调整，项目终止；

2. 外部市场发生重大变化，继续工作已经没有意义，公司决定项目终止；

3. 研发、上市过程中出现重大问题，评审没有通过，项目终止。

第三十六条

（一） 在产品经理的领导下， 组织本产品研发小组实施研发项目管理，

法规、方针、政策和强制性标准，执行公司的管理制度，维护公司的合法权益；

技术经理应履行下列职责：

贯彻执行国家法律、

（二）

（三）

（四）

（五）

（六）

（七）

（八）

参与《产品业务计划书》的编写工作；

履行《产品技术任务书》规定的任务，并实现其要求的目标；

组织开展具体的产品开发工作；

控制产品开发的进度、质量、成本；

负责产品研发小组内部的协调沟通工作以及与产品经理之间的协调工作；

负责发现和处理产品研发小组内部突发事件；

在产品经理的领导下， 组织将相关资料及时传递给有关部门和人员，

按规定组织开

7

展各种项目评审工作；

（九）

负责产品研发小组成员的考核工作；

在产品经理的领导下，组织开展产品开发工作结束后的交接工作。

技术经理应具有下列权力：

组建产品研发小组， 确定产品研发小组的人员， 确定成员的职责， 并对产品研发小

组成员的业绩和表现进行考核、评价；

（十）

第三十七条

（一）

（二）

（三）

负责产品研发小组的管理工作，对项目进展情况进行监督检查；

在产品经理的授权范围内， 根据研发项目管理的实际需要，

决定产品研发小组内部

项目预算资金的使用；

（四）

根据研发项目的实际需要， 授权范围内负责审批本项目的元器件、

工具工装设备的

领用申请；

（五）

组织拟订有关采购和生产制造的需求计划。

第三十八条

技术经理应享有以下利益：

（一）

（二）

获得基本工资、岗位固定工资、项目奖金、技术经理岗位津贴；

经项目考核，在完成 《产品技术任务书》 中确定的目标的前提下， 可获得的规定的

项目奖金，并可获得表彰、优秀技术经理等荣誉称号和物质奖励；

（三） 经考核，未完成 《产品技术任务书》 确定的阶段和目标的情况下，

承担责任并接受

相应处罚。

第三十九条

技术经理确定后， 根据项目的实际需要， 选择产品研发小组成员， 组建产品研

发小组。产品研发小组成员来自于技术研发部门、技术部。

第四十条

（一）

产品研发小组成员的选择应按下列步骤进行：

技术经理根据 《产品技术任务书》 的有关信息以及在可研阶段和计划阶段的工作情

况，估算任务量和项目紧迫性， 初步确定产品研发小组成员类别和具体人数，

核；

报产品经理审

（二）

（三）

人选；

（四）

在此基础上，征求各平台经理的意见，选择产品研发小组成员；

技术经理和拟选择产品研发小组成员进行充分沟通， 确定产品研发小组成员的具体

产品研发小组成员确定后， 技术经理编制附表二： 产品研发小组人员计划， 报产品

经理审核，研发副总审批。 （特殊项目由技术委员会审批，中小型项目可由管理副总工在研

发副总的授权范围内确定项目成员，具体按公司的授权规定执行。

（五） 产品经理下达正式的 《产品技术任务书》 的同时， 正式确认产品研发小组成员组成

以及产品研发小组的成立。

第四十一条 产品研发小组解体，有两种情况：

产品研发小组完成任务，正常解体：

）

（一）

1. 《产品技术任务书》中的各项任务已经履行完成，达到要求；

2. 产品研发工作已经经技术委员会或其授权的其他人员验收合格，完成了上市发布工作；

3. 技术经理组织整理《产品技术任务书》所要求的项目资料，提交资料工程师存档；

4. 产品研发小组考核全部结束。

（二）

由于公司计划调整或者研发问题，中途停止：

1. 公司内部计划调整，研发项目终止；

2. 外部市场发生重大变化，继续开发已经没有意义，公司决定项目终止；

3. 开发过程中出现重大问题，评审没有通过，项目终止。

第七章 研发项目进度控制

8

第四十二条

研发项目进度控制应建立和持续完善在技术部和企划部统一协调下的，

以产品

经理为责任主体，由技术委员会、研发副总、

体系。

管理副总工、技术经理等参加的项目进度控制

第四十三条

技术委员会作为公司研发项目管理的最高决策机构，

监督项目进展情况， 对项

指导组织编制各项目的项

目进展情况进行质询和监督检查；

第四十四条

技术部作为公司研发项目进度控制的归口管理部门，

目阶段工作计划，并对全体项目进度情况进行跟踪、统计和监督检查；

第四十五条

第四十六条

企划部作为公司研发项目配合部门的进度控制管理的归口部门。

在正常情况下， 项目进度总目标、 分目标的时间进度要求和任务目标要求均应

为产品经理的可控目标，并在《计划任务书》及《产品业务计划书》中明确。产品经理对项

目总体进度和阶段分目标实际完成情况负责。

对于技术经理， 《产品技术任务书》中各项目标的时间进度要求和任务目标均应为技术经理

的可控目标，并在《产品技术任务书》中明确。技术经理对产品开发工作的总体进度和阶段

目标实现情况负责。

第四十七条

（一） 技术经理按照经批准的 《产品技术任务书》 中的各阶段工作计划对产品开发具体工

作进行总体控制；

技术经理应按下列程序进行产品开发工作的进度控制：

（二）

（三）

组织产品研发小组执行产品开发进度计划；

按《产品技术任务书》所指定的时间，在产品经理的监督和指导下，技术经理向技

术部提交相应的设计输出文件和其他必要的工作成果，由资料工程师接收；

（四） 技术经理应按《产品技术任务书》指定的时间，询问与项目相关的采购、制造、调

试等工作的进度，如发现存在异常的现象，须及时向产品经理汇报，必要时可以越级汇报；

（五）

公司应定期组织项目进度检查，检查的依据是《产品技术任务书》

；产品研发小组

的进度检查由技术部组织执行；

（六）

在项目研发工作结束后，技术经理应组织进行研发工作进度控制总结。

第四十八条

在产品研发过程中， 元器件等物资的供应及时与否直接影响到

《产品技术任务

书》工作目标的实现。当出现下列情况时，应及时采取措施处理：

（一） 当发现研发中心库房元器件等设计开发过程中所需物资不足，

及时向产品经理反馈；

（二）

由于设计变更引起元器件或设计内容等变化时，

及时反馈给产品经理， 由产品经理

负责反馈给技术部及相关部门。

第四十九条

技术经理应掌握产品研发进度情况，

定期编制《产品研发小组阶段进度报告》 ，

《产品研发小组阶段进度报告》应包括下

经产品经理审核后，报技术部。每月不少于一次，

列内容：

（一）

（二）

（三）

（四）

（五）

第五十条

进度执行情况的综合描述；

研发变更、需求调整、技术难点等情况；

《产品技术任务书》中规定工作产生偏差的状况和导致偏差的原因分析；

解决问题的措施和所需的资源支持；

产品研发计划调整意见。

在产品研发进度计划完成后， 技术经理应及时组织进行产品研发项目进度控制

总结。总结时应依据下列资料：

（一）

（二）

（三）

（四）

《产品技术任务书》 ；

《产品技术任务书》执行的实际记录；

《产品技术任务书》检查结果；

《产品技术任务书》的调整资料。

9

第五十一条

产品研发项目进度控制总结应包括下列内容：

（一）

（二）

（三）

（四）

《产品技术任务书》目标完成情况；

产品研发项目进度控制经验，以及科学的产品开发项目进度计划方法的应用情况；

产品研发项目进度控制中存在的问题及分析；

产品研发项目进度控制的改进意见。

第五十二条

（一） 产品经理按照经批准的《计划任务书》以及《产品业务计划书》中的各阶段工作计

划对产品研发整体工作进行总体控制；

产品经理应按下列程序进行产品研发工作的进度控制：

（二）

（三）

组织产品核心小组执行项目进度计划；

在指定的时间， 产品经理组织向技术部以及其他相关部门提交相应的设计输出文件

和其他必要的工作成果；

（四）

产品经理应按《计划任务书》以及《产品业务计划书》指定的时间，询问与项目相

关的采购、制造、调试等工作的进度，如发现存在异常的现象，须及时向研发副总汇报，必

要时可以越级汇报；

（五）

及时进行处理，不能处理的及时向研发副总汇报，必要时可越级汇报；

（六） 公司应定期组织项目进度检查， 检查的依据是 《计划任务书》 或者 《产品业务计划

如果产品经理接到技术经理或其他核心小组成员反馈项目进展情况出现异常时，

要

书》；产品研发小组的进度检查由技术部组织执行，产品核心小组的进度检查由企划部牵头

组织执行；

（七）

在项目研发工作结束后，产品经理应组织进行研发工作进度控制总结。

第五十三条 在 产品研发过程中， 元器件等物资的供应及时与否直接影响到工作目标的实现，

当产品经理接到技术经理反馈研发中心库房元器件等设计开发过程中所需物资不足或者由

于设计变更引起元器件或设计内容等变化时，

的技术问题由产品经理负责反馈或组织反馈给技术部及相关部门。

第五十四条 产品经理应掌握整个项目的进度情况，定期编制《项目阶段进度报告》

术部。每月不少于一次， 《项目阶段进度报告》应包括下列内容：

产品经理应该及时与有关部门进行沟通，

相关

，报技

（一）

（二）

进度执行情况的综合描述；

市场需求变化、研发变更、技术难点、供应商变化等情况；

《计划任务书》 以及《产品计划任务书》 中规定工作产生偏差的状况和导致偏差的原因分析；

（一）

（二）

解决问题的措施和所需的资源支持；

整个产品开发计划的调整意见。

第二条 在 项目研发进度计划完成后， 产品经理应及时组织进行整个产品项目进度控制总结。

总结时应依据下列资料：

（一）

（二）

（三）

（四）

第三条

（一）

（二）

况；

《计划任务书》或者《产品业务计划书》

；

《计划任务书》或者《产品业务计划书》执行的实际记录；

《计划任务书》或者《产品业务计划书》检查结果；

《计划任务书》或者《产品业务计划书》的调整资料。

产品研发项目进度控制总结应包括下列内容：

《计划任务书》或者《产品业务计划书》目标完成情况；

整个产品研发项目进度控制经验， 以及科学的产品研发项目进度计划方法的应用情

（三）

（四）

整个产品研发项目进度控制中存在的问题及分析；

整个产品研发项目进度控制的改进意见。

第八章 研发项目质量控制

10

第四条

公司的研发项目质量控制管理应严格按照公司质量管理体系和相关管理制度的要

公司质量部负责对公司研发项目在实施过程中质量管理体系相关规定的运行情况

求进行。

第五条

进行监督和检查。

第六条

公司质量部视情况参与研发项目的评审工作，

从质量管理体系运行的角度和公司产

品质量管理的角度提出相关意见和建议；

第七条

第八条

公司质量部根据需要参加质量检验工作，确保满足公司的质量目标要求；

产品经理负责组织开展研发过程中质量管理体系的贯彻实施工作和公司规定的质

量管理工作。

第九条

在产品经理的领导下， 技术经理负责产品研发小组在产品开发过程中质量管理体系

的贯彻实施和公司规定的质量管理工作

第十条

研发项目质量的持续改进由研发副总牵头组织执行。

第九章 研发项目技术管理

第十一条

研发项目技术管理的目的是提高研发项目的技术研发和应用水平，

并在具体研

发项目中实施有效的技术管理。公司的研发项目技术管理分为三个层次：

（一）

第一个层次是技术委员会的技术管理，包括

1. 指导公司研发技术管理体系的建立；

2. 公司研发技术发展情况的监督检查和规划实施；

3. 审批公司的技术规范和相关标准；

4. 开展项目技术评审工作；

5. 公司重大技术问题的处理；

6. 决定新技术的推广应用等。

（二）

第二个层次是技术部技术管理，包括：

1. 研发项目技术管理；

2. 研发项目技术标准化及应用管理；

3. 组织开展各阶段的评审工作；

4. 研发技术交流管理。

（三）

第三个层次是具体研发项目的技术管理，包括：

1. 在项目不同阶段进行的阶段方案设计管理；

2. 方案总体设计和详细设计的内部审查；

3. 阶段输出文件管理；

4. 制造和测试技术支持和协作管理；

11

5. 项目技术资料的归档管理；

6. 必要时，首席设计师和相关技术专家提供的项目技术支持的管理。

第十二条

公司应建立和完善研发项目的技术管理体系。

技术委员会负责对公司研发技术的发展方向的把握；

研发副总负责组织开展公司研发项目总体技术管理工作；

管理副总工领导技术部负责组织开展各研发项目的具体技术管理工作；

各平台经理负责该平台所涉及的学科专业技术管理工作；

技术经理负责对具体研发项目的开发结果的管理工作。

第十三条

研发副总应组织定期跟踪缝制设备自动化领域的技术发展，

把握公司未来研发

技术研究和应用方向， 根据需要提出技术研发方案， 报请公司经理办公会审核、 技术委员会

审批后，负责组织具体落实。

第十四条

本，是一项需要不断完善、持续改进的工作。

据需要组织技术部进行研发项目技术标准化建设的工作。

（一） 研发技术标准化的建立可以采用如下方式：

技术标准化的目标是为了提高技术人员的工作效率和减少研发项目的总体成

在公司研发副总的统一协调下，管理副总工根

1. 集中研发中心技术优势树立标杆项目，形成比较完整的技术资料；

2. 成立临时性的专项研发技术标准化小组，进行短期的集中开发。

（二）

方式：

管理副总工负责组织已形成的技术标准在具体研发项目中的应用管理，

可通过下列

1. 以标准化技术的应用程度作为开发过程中的审核指标；

2. 技术部组织各平台之间和产品线之间的技术交流活动，

用水平及与其他部门新技术间的交流应用水平。

提高公司研发项目技术的整体应

第十五条

项目技术评审

根据公司技术发展的实际情况和具体项目进展情况，

技术评审工作，每个阶段评审的重点不同。

技术部按阶段督促各项目开展项目阶段

第十六条

在产品研发项目实施的过程中，

在产品经理的领导下， 技术经理依据研发进展

中的出现的或可能出现的技术问题，

可向平台经理、 副总工、 首席设计专家等提出技术支持

协助技术经理共

/管理副总工反馈实际结果。项目技术

申请，研发副总／管理副总工可组织相关技术人员参加临时技术沟通会议，

同解决；在相应的项目阶段，技术经理应向研发副总

支持所发生的相应费用在该研发项目费用中支付。

第十一章 研发项目成本管理

第一节 总则

第十七条

为了加强企业研发项目成本管理，

提高成本核算的准确性和及时性，

通过实行

项目成本核算制，有效控制项目成本，改进经营管理，提高经济效益。

第十八条

的关系。

第十九条

本办法的目的是规范研发项目的成本核算管理工作，

明确公司各成本主体之间

成本核算的管理， 除应遵循本办法外， 还应当符合国家有关财务会计法律制度、

公司其他成本核算的规定。

第二节 成本核算管理体系

第二十条

研发项目成本核算管理是应体现公司、

各相关职能部门及项目组共同参与的一

种事中控制的成本管理活动。

第二十一条

研发项目成本管理内容：

研发项目成本管理是对研发项目成本运行的全过程管理，包括成本预测与计划、成本实施、

12

成本控制、 成本核算、成本分析、成本考核以及成本管理数据库的建设

制成本报告）等，是研发项目管理的重要组成部分，是提高公司经济效益的重要途径。

（一） 根据成本的预测和决策， 制定研发项目的目标成本， 编制成本计划， 作为降低项目

成本费用的努力方向，作为成本控制、分析和考核的依据；

（二） 根据成本计划、 相应的消耗定额和有关制度， 控制各项成本费用， 防止浪费和损失，

促使各项目组执行成本计划、节约费用、降低成本和消耗；

（三） 正确及时地进行成本核算， 反映各项目组成本计划的执行情况，

供成本信息，并按规定为管理提供必要的成本数据；

（四） 针对各研发项目成本的形成进行监督并纠正发生的偏差，

围内，以实现降低成本的目标；

（五） 分析和考核各项消耗定额、 成本计划的执行过程和结果， 促使研发项目组改进项目

管理，挖掘降低费用的潜力，提高管理效率。

第二十二条 项目成本管理采取“三级管理”的方式

研发项目成本管理需要由技术部、 项目组与财务部密切配合， 对各研发项目组的研发工作进

行成本控制与管理，分别承担相应责任，及时处理所负责的工作。

（一） 财务部职责与权限

（整理成本资料与编

为公司经营决策提

使研发成本控制在计划范

1、 制定各项生产要素的内部结算价格，建立内部模拟市场；

2、 组织建立健全研发项目核算体系；

3、 拟定研发项目成本核算管理制度，并组织执行；

4、 参与研发项目成本预测工作；

5、 审核研发项目资金使用计划及资金调整计划；

6、按审批后的资金使用计划及资金调整计划调拨资金，

7、 管理、合并、汇总、核算研发项目全部成本；

开展研发项目成本的事中控制工作；

8、 结合研发中心意见， 设计项目资金使用情况月报 （阶段报表） 及成本月报 （阶段报表） ；

9、 编制研发项目资金使用情况月报（阶段报表）及成本月报（阶段报表）

，开展研发项目

成本核算及成本分析；

10、

监督指导项目组的成本管理工作；

11、

向技术部反馈项目成本分析建议，提出成本控制建议；

12、

进行项目结束后的项目结算工作，

并将结果提供给技术部、 企划部、 研发中心及项

目组；

13、

组织成本分析，负责研发项目成本核算数据库的建设；

技术部职责与权限

（二）

1、 组织开展研发项目材料定额和工时定额的核定和管理工作；

2、 协助财务部制定各项生产要素的内部结算价格，建立内部模拟市场；

3、 规范、检查和指导各研发项目成本管理各项工作；

4、 组织编制研发项目立项后的成本费用预算，测定、调整研发项目目标成本；

5、 监督研发项目资金使用情况；

6、 指导和组织项目组编制项目预算，组织进行工作分解和预算分解；

7、 指导项目组制订资金使用计划及资金调整计划；

8、 掌握资金使用计划及资金调整计划；

9、 配合财务部合理设计成本月报（阶段报表）

10、

结合财务部提供的项目组资金使用情况、

异常成本预警，指导项目组控制成本；

11、

掌握项目结算结果；

；

成本信息， 分析成本报表， 向项目组发出

13

12、

审核项目奖金发放标准；

13、

组织开展项目组的成本控制考核评价工作。

产品经理职责与权限

（三）

1、 根据目标成本的范围，组织制定研发项目的计划成本和成本控制措施；

2、 组织制订研发项目成本计划、资金使用计划及资金调整计划；

3、 参加资金使用计划会议，对制订的资金使用计划进行说明；

4、 按审批后的资金使用计划及资金调整计划使用资金；

5、 根据财务部提供的成本月报开展成本分析工作，改进成本控制管理工作。

（四）

技术经理职责与权限

在授权范围内， 对产品研发小组元器件领用等成本费用的发生情况进行审批

进行审核）；

（授权范围外的

及时将产品研发小组的成本发生情况反馈给产品经理。

第二十三条

公司应建立研发项目成本核算制，

包括元器件的采购领用制度、 人工费管理及

结算制度、 限额领料制度、物资盘点和实物计量制度、费用开支办法、

成本考核与奖罚制度

等。

第三节 成本计划

第二十四条

公司项目可行性研究报告评审后，

技术部应协同财务部进行项目成本策划，

确

定研发项目成本核算对象， 进行研发项目成本编码， 并将成本测算结果即目标成本报技术委

员会审批。

第二十五条

研发项目计划阶段， 在目标成本范围内， 产品经理应组织核心小组相关人员编

制详细的成本费用预算（设计方面、市场方面、采购方面、生产方面、质量方面等研发过程

中涉及到的各方面） ，并进行预算分解，测算出项目的计划成本，作为成本核算的依据。

第二十六条

（一） 项目开始前， 产品经理应组织产品核心小组对照目标成本和计划成本，

况，预计各项费用的实际投入，编制成本计划，并制定切实可行的成本控制措施；

（二） 产品核心小组应结合项目周期要求， 将总计划成本进行分解， 并明确各阶段、 各岗

位的成本控制计划目标；

项目成本计划包括项目总的成本计划、月度或阶段成本计划。

结合实际情

（三）

（四）

（五）

项目核心小组必须按月（阶段）编制月度（阶段）成本计划；

技术部负责汇总各个项目的成本，编制全体研发项目完整的总成本计划；

财务部负责根据公司经营计划平衡各项目成本计划，

编制当月 （阶段） 各项成本费

用开支计划。

（产品研发小组在项目整体成本计划、

小组成本控制计划目标）

月度、 阶段计划基础上， 进行细化分解制定产品研发

第二十七条

各项目的计划成本和各项成本计划应报送财务部、企划部和技术部。

第四节 成本控制

第二十八条

（一） 人工费的控制： 主要通过总量控制、 单价控制、定额控制和工资含量控制（近期不

作为重点）；

项目成本控制应按如下基本要求进行：

（二）

元器件、材料费的控制：实行“量价分离”原则；

1、 采购环节应严格实行招投标制，使用环节应严格执行限额领料制度；

2、 对于没有消耗定额的元器件、材料应实行计划管理，按指标进行控制；

3、 对零星元器件、材料的采购应实行货比三家；

4、 应尽量减少元器件、材料采购进场二次搬运与损耗；

5、 现场材料应有收、发、领、退等帐簿记录，并定期盘点、核对。

14

各产品研发小组领用项目用元器件、

工具工装设备等， 都必须有技术经理的签字， 同时技术

部在发放元器件、 工具工装设备时， 要仔细审核技术经理的签字以及项目定额使用情况，

并

进行详细的记录登记工作， 超过定额使用的领用申请要报管理副总工审批，

经理、产品经理及相关人员。

并及时通知技术

（三）

间接费用的控制：

1. 项目组应制定有关的制度办法和费用开支范围与标准，

做到有计划， 有考核； 严格执行

各项费用开支计划和开支权限；

2. 对开发人员工资、补贴应严格遵守公司标准及有关规定；

3. 项目奖金必须经公司批准后方可发放。

第二十九条

研发项目成本控制必须认真落实增收节支、全员控制、责权利相结合的原则，

实行归口管理，并建立定期成本管理汇报制度。

第三十条

（一）

研发项目材料的采购、报销、领用、借用

公司有元器件优选库， 在开发过程中开发项目材料的选择尽可能选用元器件优选库

另一种是规格型号不

按照公司采购相关的管理制度

中已有的材料。 材料分为两种情况， 一种是规格型号明确的标准材料，

明确的非标材料， 所有材料的采购都有公司采购部统一采购，

执行。

（二）

（三）

无论采购的哪一类材料，均由技术部从公司库房领用；

产品研发项目组中研发人员领用研发中心库房的材料，要填写“领料单”

，经技术

经理／产品经理签字后，到库房领取材料并办理相关收发手续。

第三十一条 在成本控制过程中要正确处理好成本、质量、进度等之间的关系。

第五节 研发项目成本管理和核算

第三十二条 公司财务部、技术部及项目组实行分级成本管理工作。

财务部负责核算、合并、汇总全部研发成本；

技术部负责指导、管理、汇总、分析所有项目各阶段任务书和《产品业务计划书》

（一）

（二）

范围内的研发项目成本；

（三）

项目组产品经理负责开展核心小组的成本控制管理工作，

技术经理负责开展研发小

组的成本控制管理工作。

第三十三条

项目成本核算制的原则和基本要求

（一） 项目成本核算应遵循权责发生制原则、

真实、 准确、 及时地反映成本费用的开支情

况，不得以暂估成本、计划成本或目标成本代替实际成本；

（二） 成本核算对象、 核算方法一经确定， 不得随意改变，并应与项目目标成本、

本的界定范围相一致； 为集中反映各个成本核算对象应负担的费用， 应按每一成本核算对象

设置项目成本明细账，并按成本项目分设专栏，以便计算各成本核算对象的实际成本；

（三） 研发项目成本核算应严格划清成本界限， 即划清各阶段任务书和 《产品业务计划书》

划清已结束项目成本与未结束项目成本的界限、 划清本期成

计划成

以内的成本与以外的成本界限、

本与下期成本的界限。

第三十四条

研发项目成本核算制核算的内容

人工费：包括人员的工资、奖金、其它福利补贴等；

材料费：开发过程中使用的元器件、设备等；

其他费用：是指为组织和管理研发所发生的各项费用，如：差旅费、住宿费、招待

（一）

（二）

（三）

费、通讯费、交通费、办公耗材费、打印传真费等。

第三十五条 研发项目成本核算方法

（一） 财务部负责收集、整理、 审核、 编制研发项目当月发生的人工费、

证，归集各项成本费用，编制记帐凭证；

材料费等原始凭

15

（二）

（三）

财务部负责计算当月应分摊和计提的有关费用，编制相关凭证；

根据各阶段工作任务书、 《产品业务计划书》 或企业规定， 不在各阶段任务书和 《产

品业务计划书》 范围核算的费用， 但又需在项目提取的费用， 财务部按照各个成本核算对象

进行分配和归集，计算各项目成本；

（四）

（五）

财务部负责对项目进行盘点，以确定本期已结束项目的实际成本；

编制项目成本表。

第三十六条

项目实际成本核算必须严格执行公司关于成本开支范围和费用开支标准的规

定，正确计算项目开发过程中发生的各项费用，正确计算已结束项目和未结束项目成本。

第六节 成本分析与考核

第三十七条

项目成本分析应按月（阶段）进行

（一） 财务部负责按月对项目成本发生情况对各项目进行成本核算，

并进行公司的研发项

并及时报送公司有关部门和领导， 并把各项

目成本分析工作， 编写研发项目成本分析报告，

目成本发生情况反馈给技术部；

（二）

偏差，分析存在的问题和原因，提出改进意见，提交月度（阶段）成本分析报告；

（三） 财务部组织技术部和项目组根据成本分析资料， 定期或不定期地组织进行成本管理

活动分析，研究成本偏差的纠正与预防、 成本控制方法的改进、 制定成本控制对策与措施等。

第三十八条 成本预警

技术部组织各项目根据项目进展情况，

开展成本分析， 对比实际成本与计划成本的

技术部根据资金使用情况月报（阶段报表）

果审查资金使用以及项目成本是否正常。

、成本月报（阶段报表）并结合财务部的分析结

发现项目资金使用或成本异常时，

技术部应向产品经理发出成本预警通知，

并指导和监控产

品经理采取措施控制成本。对于在某一阶段及某一成本核算对象上实际成本费用超标过高，

而又无正当理由者， 实行挂牌警告， 并限期整改； 对于严重违反项目成本计划的，

担任的产品经理资格。

取消其所

同样， 发生资金使用或成本异常时， 属于技术经理责任范围内的，

产品经理要及时反馈给技

对于在某一阶段及

而又无正当理由者， 实行挂牌警告， 并限期整

术经理， 发出成本预警通知， 并指导和监控技术经理采取措施控制成本。

某一成本核算对象上实际成本费用超标过高，

改；对于严重违反本小组项目成本计划的，

审批。

提出取消其所担任的技术经理资格，

由研发副总

在项目实施的全过程，须不断地进行成本预警与控制，直至研发项目结束。

第三十九条 项目成本考核

项目成本考核主要根据各阶段任务书和

《产品业务计划书》 的有关内容， 对项目目标成本的

完成情况按阶段进行考核，并将考核结果作为发放项目奖金的主要依据之一；

由财务部负责对各项目的研发项目成本进行核算，

并及时将相关信息反馈给技术部和有关领

导，考核阶段， 由技术部根据财务部提供的成本费用核算资料对各项目的成本费用控制情况

进行计算打分，纳入公司的研发项目管理体系中。

第七节 研发项目成本节余和超额管理

第四十条

为了加强产品经理（技术经理）

责任制， 进一步调动员工的积极性，确保项目

成本控制，鼓励项目管理人员提高管理水平，降低项目成本。

第四十一条

第四十二条

项目成本节余和超额管理的原则是“目标控制、节余奖励、超支受罚”

项目成本费用预算超支

。

成本费用的支出应严格控制在预算内，

除。详情见《上海华天企业开发有限公司薪酬福利管理制度》

第四十三条 项目成本费用结余

超出预算部分， 按一定比例从开发小组奖金额度中扣

。

16

成本费用的支出应严格控制在预算内，

对于结余部分， 按一定比例对开发小组进行奖励。

详

情见《上海华天企业开发有限公司薪酬福利管理制度》

。

（可研阶段的成本计划、 成本控制、 成本管理和核算、成本分析与考核、成本超额和结余管

理工作参照执行） 。

第十三章 研发项目人员管理

第四十四条

的选择、研发人员的晋级管理等；

第四十五条 公司对研发人员采取在公司控制下的“双向选择”的选择；

产品经理： 针对具体项目，公司可以选择产品经理、产品经理可选择项目，

研发人员管理主要包括三块内容：

项目人员管理、 产品经理的选择、 技术经理

（一）

在不能

达成一致情况下，由公司指定产品经理；

（二）

技术经理：针对具体项目， 产品经理可以选择技术经理、 技术经理可选择产品经理，

在不能达成一致情况下，由公司指定技术经理；

（三）

项目成员：产品（技术）经理可以选择项目成员，项目成员可以选择产品经理（技

术经理），双方在自愿的基础上组成项目组，在公司人力资源比较紧缺的情况下，由公司统

一进行人员调配。

第四十六条

不同类型的项目相对应的对产品经理的要求也有所不同，

一方面为了确保公司

产品研发项目的顺利展开， 另一方面为了合理利用公司的人力资源，

与公司的项目分级相对应，不同类型项目对产品经理的要求分别如下：

提高人力资源使用效率。

（一）

A 类项目的产品经理任职资格：

1. 硕士及以上学历；

2. 9 年以上产品管理工作经验，

有丰富的产品管理经验；

7 年以上产品经理工作经验，成功地运作过多个产品，具

3. 熟练掌握产品管理过程中管理的规律和要点；

4. 极强的协调沟通和团队管理能力；

5. 具有很强的领导能力，计划制定和执行能力；

6. 掌握产品开发、市场营销、财务、生产、采购、物流等多方面的综合知识；

（二）

B 类项目的产品经理任职资格：

1. 硕士及以上学历；

2. 7 年以上产品管理工作经验，

有丰富的产品管理经验；

5 年以上产品经理工作经验，成功地运作过几个产品，具

3. 掌握产品管理过程中管理的规律和要点；

4. 很强的协调沟通和团队管理能力；

5. 具有较强的领导能力，计划制定和执行能力；

6. 具备一定的产品开发、市场营销、财务、生产、采购、物流等多方面的综合知识；

（三）

C类项目的产品经理任职资格：

1. 本科及以上学历；

2. 5 年以上产品管理工作经验，

品管理经验；

3 年以上产品经理工作经验，成绩较好，具有较丰富的产

3. 对产品管理过程中管理的规律和要点能很好的把握；

4. 较强的协调沟通和团队管理能力；

5. 较强的领导能力，计划制定和执行能力；

6. 在精通某学科专业知识的同时，对产品开发、市场营销、财务、生产、采购、物流等多

17

方面的综合知识都有一定的了解；

（四） D 类项目的产品经理任职资格：

1. 本科及以上学历；

2. 3 年以上产品管理工作经验，

1 年产品经理工作经验，业绩突出，具有较丰富的产品管

理经验；

3. 熟悉产品管理过程中管理的规律和要点；

4. 良好的协调沟通和团队管理能力；

5. 具备一定的领导能力，计划制定和执行能力；

6. 复合型知识结构，快速的学习能力；

（五）

E类项目的产品经理任职资格：

1. 本科及以上学历；

2. 3 年以上产品管理相关工作经验，业绩突出；

3. 了解产品管理过程中管理的规律和要点；

4. 良好的协调沟通和团队管理能力；

5. 较好的计划制定和执行能力；

6. 复合型知识结构，快速的学习能力；

第四十七条

不同类型的项目相对应的对技术经理的要求也有所不同，

一方面为了确保公司

产品研发项目的顺利展开， 另一方面为了合理利用公司的人力资源，

与公司的项目分级相对应，不同类型项目对技术经理的要求分别如下：

提高人力资源使用效率。

（一）

A 类项目的技术经理任职资格：

1. 硕士及以上学历；

2. 7 年以上产品研发经验，最好具备缝制设备行业电控系统开发经验，通晓本专业技术知

识，在专业领域具有权威，行业内公认的专家；

3. 3 年以上项目技术经理工作经验，

至少成功担任过 3 个以上大项目的技术经理或者

5 个

以上中小项目的技术经理，具备丰富的项目管理经验；

4. 在国家核心期刊上发表过四篇以上专业技术文章；

5. 具备国家高级以上技术职称；

（二）

B 类项目的技术经理任职资格

1. 硕士及以上学历；

2. 5 年以上产品开发经验， 最好是缝制设备行业电控系统开发经验，

行业内比较知名的专家；

通晓本专业技术知识，

3. 2 年以上项目技术经理工作经验，

至少成功担任过 2 个以上大项目的技术经理或者

3 个

以上中小项目的技术经理，具备丰富的项目管理经验；

4. 在国家核心期刊上发表过两篇以上专业技术文章；

5. 具备国家高级以上技术职称；

（三）

C类项目的技术经理任职资格

1. 大学本科及以上学历；

2. 3 年以上产品研发经验， 最好是缝制设备行业电控系统开发经验，

公司内公认的研发骨干；

掌握本专业技术知识，

3. 1 年以上项目技术管理经验，至少成功担任

2 个以上中小项目经理，具备较丰富的项目

管理经验；

4. 在国家非核心期刊上发表过三篇以上专业技术文章或者国家核心期刊上一篇以上专业

技术文章；

5. 具备国家中级以上技术职称；

18

（四）

D 类项目的技术经理任职资格

1. 大学本科及以上学历；

2. 3 年以上产品研发经验， 最好是缝制设备行业电控系统开发经验，

公司内比较出色的研发骨干；

掌握本专业技术知识，

3. 最好成功担任过中小项目经理，具备优秀项目管理的潜质；

4. 在国家非核心期刊上发表过两篇以上专业技术文章；

5. 具备国家中级以上技术职称；

（五）

E类项目的技术经理任职资格

1. 大学本科及以上学历；

2. 2 年以上产品研发经验， 最好是缝制设备行业电控系统开发经验，

公司内比较出色的研发骨干；

掌握本专业技术知识，

3. 日常工作中表现出优秀的管理潜能；

4. 具备国家初级以上技术职称；

第四十八条

技术经理的选择

A、B、C、D、E类技术经理的任职资格是不同类型项目的基本要求，具体的项目还会有与项

目具体情况相结合的特殊要求。

技术经理在公司研发项目计划阶段确定，由产品经理推荐，研发副总审批和任命。

第四十九条

技术经理的薪酬基本与项目成员薪酬一样，

只是额外有一项技术经理津贴，

详

情参见《上海华天企业开发有限公司薪酬管理制度》

。

技术经理只是临时职务，不在项目上时，技术经理津贴被取消。

技术经理的薪酬晋级与项目成员一样。

第五十条

研发人员的工资晋级与公司其他人员不同，有自己的晋级方式：

（一） 同时达到下列条件工资等级即可晋升一档：

研发人员的岗位晋级调整条件（远期）

1. 项目结束，考核评价完成，累计项目工作日达到

90 天（如果项目没能如期结束，拖期

天数要从项目工作日中扣除） ；

2. 个人项目考核评价结果为

3. 技术经理的推荐（技术经理每次最多允许推荐

（二） 具备下列条件之一，工资等级下调一档：

1. 半年内上项目天数（核算确认后的工作日）不足

2. 在过去半年中个人项目考核评价结果为 D 等；

第五十一条 中期考虑到公司的实际情况，按以下方法晋级：

同时达到下列条件工资等级即可晋升一档：

A 等；

3 个人）；

120 天；

（一）

1. 项目考核为均 A 等；

2. 项目奖金累计达到 20000 元；

（如果考核结果出现 B 等及 B 等以下的员工，项目奖金需要重新开始累进计算）

（二） 达到下列条件工资等级下调一档：

1. 连续 3 次考核结果为 D 等；

第五十二条 技术人员岗位晋级调整的管理

由技术部项目工程师负责统计技术人员岗位晋级所需资料，并进行初步审核；

技术部项目工程师每月负责整理达到晋级标准的人员名单， 经管理副总工审核后报

（一）

（二）

研发副总审批；

（三）

（四）

项目工程师将相关资料传递给报送人力资源部；

人力资源部对技术人员晋级相关资料进行审核，并负责工资等级的具体调整工作。

19

第十四章 研发项目变更

第五十三条

研发项目变更类型：

研发项目变更包括项目的顺延、暂停、调整及终止等。

第五十四条

项目变更的原因：

（一）

（二）

（三）

（四）

展；

市场发生变化，需求发生改变；

公司内部经营研发重点发生改变，项目已经不符合公司发展需要；

公司资源紧张，进行资源调配的需求；

项目研发过程中， 出现不可预期的困难或事故， 使得项目难以按照预期目标进行开

（五）

（六）

关键项目组成员由于特殊原因退出项目组；

项目组本身的原因，不能按期完成；

第五十五条

项目变更的要求的提出：

项目变更要求的提出主要来自三方面：研发项目组、公司经营层、

出的主体不同处理方式也有所不同：

技术委员会。项目变更提

（一）

项目组提出

项目组应该严格按照各阶段任务书和 《产品业务计划书》 的约定，组织项目组开展研发工作，

一般情况下，不可轻易进行项目变更。

1. 当项目确实需要变更时， 由产品经理提出申请， 详细陈述变更原因和处理建议，

报管理

副总工和研发副总审核；

2. 审核通过后，报公司经理办公会审核；

3. 公司经理办公会审核通过后，报技术委员会审核批准；

4. 项目变更批准后，产品经理将相关工作、文件、资料交由技术部，并报企划部、人力资

源部备案。

（二）

公司经营层提出

由于市场的变化、公司资源配置、公司经营重点的变化，由公司经营层提出项目变更的：

1. 公司经营层提出项目变更需求，组织拟订详细的变更原因陈述和处理建议；

2. 公司经营层将项目变更需求，报技术委员会审核批准；

3. 项目变更批准后，产品经理将相关工作、文件、资料交由技术部，并报企划部、人力资

源部备案。

（三）

第五十六条

项目变更经过技术委员会确认批准后，

技术委员会提出的项目变更，技术部和研发项目组直接遵照执行即可。

项目变更的后续处理

由技术部和企划部共同组织对由于项目变更的原因以

及对后续工作产生的一系列影响进行一系列评估：

比如：研发进度变更：

首先， 对研发进度变更的原因进行分析，

是由于研发项目组的原因还是采购、

生产等部门的

因此对公司造成

原因，明确责任部门和责任人；

其次， 对后续影响进行评估， 由于进度的原因对后续上市发布时间的影响、

的损失、公司其他相关配合部门的工作安排影响等；

再次， 在明确责任部门和责任人的基础上，

责任人的处理意见，上报技术委员会批准；

最后，如果项目变更涉及到多个部门的工作安排，

结合由此造成的影响的大小，

提出对责任部门和

技术部和企划部一起协调后续各部门的工

作安排；同时，执行对责任部门和责任人的处理工作或监督处理工作的执行情况。

20

第十五章 研发项目考核管理

第一节 概述

第五十七条

第五十八条

产品研发过程分为产品核心小组和产品研发小组。

产品经理： 可预见的一段时间内， 始终采用月度考核的方式， 每月由研发副总

进行考核： 在技术委员会对产品研发小组考核结果的基础上，

研发副总结合产品核心小组的

月度考核结果和当月

整体工作完成情况和以及产品经理沟通协调工作的完成情况进行考核。

绩效工资挂钩。

第五十九条

核心小组的考核： 核心小组根据公司项目的实际情况一般是由市场营销部、

采

购部、财务部、质量部等各部门有关人员参加。无论是在近期、中期还是远期，考核方法都

是一样的：

核心小组成员： 产品经理和所在部门经理分不同权重对核心小组成员进行月度考核；

月度考

核以所在部门经理考核为主，产品经理只考核对“工作配合”

和产品经理的权重视具体情况而定。

指标进行考核，所在部门经理

年度考核由所在部门经理负责进行考核评价。

具体的考核程序和考核结果的应用参见

关内容。

《上海华天企业开发有限公司绩效管理制度》

中的有

第六十条

产品研发小组： 由于公司的研发项目管理基础比较薄弱，

目前不适宜采用完全

的项目经理负责制， 但是考虑到规范公司研发项目管理的需要，

项目经理负责制是未来的目

标。因此，在现有基础上，分步骤、有重点的实施项目经理负责制，由产品经理和技术经理

共同来完成对整个研发项目的管理工作，按项目进行考核：

（一）

（二）

（三）

近期：月度考核和年度考核；

中期：项目考核或项目阶段考核；

远期：项目考核或项目阶段考核；

虽然中期和远期都是按项目进行考核，

针对产品研发小组考核，不再涉及产品核心小组考核的内容。

第六十一条 研发项目考核的组织

公司研发项目考核的组织包括：

但是考核的深度和方法有所不同。

接下来的内容都是

（一）

（二）

（三）

（四）

技术委员会；

技术部；

人力资源部；

技术经理。

第六十二条

研发项目考核职责划分：

（一） 技术委员会：

1. 进行项目立项决策，确定项目任务书；

2. 确定产品经理；

3. 组织根据项目任务书，确定项目绩效目标；

4. 负责项目评审工作；

5. 负责开展研发项目考核评价， （主要针对产品研发小组的工作）

。

（二）

技术部：

1. 参与拟定项目考核制度；

2. 对各项目的项目任务书、项目绩效目标进行收集、归档；

21

3. 监督跟踪项目进展情况，组织向有关部门收集项目评审和项目考核所需资料；

4. 协助技术委员会开展项目考核工作；

5. 负责项目考核评价的结果进行汇总、统计工作，并根据项目考核结果核算项目奖金；

6. 负责项目考核申诉的日常处理工作；

7. 负责项目考核档案的建立，并及时将有关资料报送人力资源部。

（三）

人力资源部：

1. 负责组织拟定项目考核管理制度；

2. 监督项目考核工作的具体开展情况，并对结果进行审核和汇总；

3. 负责对项目及项目成员的考核结果进行审核，并负责奖金的具体发放工作；

4. 对考核过程中的不规范行为进行纠正、指导与处罚；

5. 负责授权范围内考核申诉的处理工作和相关记录工作；

6. 项目成员考核档案的建立。

（四）

产品经理：

1. 产品核心小组成员的挑选、产品核心小组组建；

2. 负责开展产品开发工作分工，将产品绩效目标层层分解落实到项目成员；

3. 负责监督项目进展情况，控制项目进度、质量、成本；

4. 负责对产品核心小组成员工作进行监督和指导；

5. 负责组织产品核心小组考核以及项目组成员考核所需资料的收集、整理和报送工作；

6. 负责对产品核心小组成员以及技术经理进行考核评价；

7. 负责产品核心小组成员以及技术经理的考核评价反馈工作；

8. 负责产品研发组内部的考核申诉处理工作，授权范围之外的上报有关部门和领导决策。

（五）

技术经理：

1. 产品研发小组成员的挑选、产品研发小组组建；

2. 负责开展产品研发小组内部的分工， 将产品研发绩效目标层层分解落实到产品研发小组

成员；

3. 负责监督研发进展情况，控制进度、质量、成本；

4. 负责对产品研发小组成员工作进行监督和指导；

5. 负责组织产品研发小组考核以及项目组成员考核所需资料的收集、整理和报送工作；

6. 负责对产品研发小组成员进行考核评价；

7. 负责产品研发小组成员的考核评价反馈工作。

第六十三条

中远期考核维度

项目整体考核的维度只包括任务维度，权重为

技术经理的考核维度包括任务维度和能力维度；

100%。

产品研发小组成员的考核维度包括任务绩效

维度、 能力维度和态度维度。 能力维度和态度维度指标及评价指导详情见

发有限公司绩效管理制度》 。

《上海华天企业开

第六十四条

考核周期

项目周期小于 3 个月的，项目考核周期即为整个项目期间。

项目周期超过 3 个月，项目考核周期为每个项目阶段。如果项目考核周期分阶段，

（一）

（二）

不同阶段的项目奖金额将以时间

（工作量） 和技术难度为基础对项目奖金总额进行分配

（项

目奖金总额由技术委员会确定） 。

（三）

（四）

产品研发小组成员的考核，与所在项目的考核周期保持一致。

项目／阶段考核（含个人、项目） ：在每个项目／阶段结束后的

10 日内完成。

第六十五条

项目 /阶段的考核程序

（项目绩效考核目标的制定参见

《上海华天企业开发有限公司产品研发管理制度》

中的有关

22

内容）

项目 /阶段预计结束时，产品经理督促技术经理准备需要报送的相关的技术文件和项目阶段

考核所需资料；

项目 /阶段结束后，在产品经理的领导下，技术经理组织将公司规定的技术文档和其他考核

所需资料报送技术部；

技术部负责收集和整理项目考核资料和信息，

要是针对研发小组的工作） ；

协助技术委员会对研发项目开展考核评价

（主

技术部负责项目考核结果的汇总统计，并根据结果核算项目奖金，报技术委员会确定。

第六十六条 产品研发小组的个人考核程序

（一） 技术经理的考核评价程序：

1、 项目／阶段完成时， 技术委员会对研发小组的整体工作进行评价打分，

技术部负责汇总

统计；

2、 项目整体考核评价结果即作为技术经理的任务绩效维度的考核评价得分，

该部分不重复

进行，同时产品经理对该技术经理其余维度指标进行打分，

备注中详细说明。

对打分特别高或特别低的指标在

（二）

产品研发小组成员的考核评价程序：

1、 项目 /阶段开始之前，技术经理根据项目研发的总体要求，对产品研发目标进行分解，

在充分和项目组成员沟通的基础上，确定项目组成员的绩效考核目标；

2、 项目／阶段完成时，技术经理负责收集和整理相关资料和信息；

3、 技术经理对照产品研发小组成员的绩效目标和实际完成情况，进行考核评价打分；

4、 技术经理负责将产品研发小组成员的考核评价结果进行汇总、

统计， 得出每个成员的最

终考核评价得分；

5、 技术经理将产品研发小组成员的考核评价打分上报产品经理，

产品经理审核后将相关资

料报送技术部；

6、 技术部负责将产品研发小组全体成员的绩效考核评分结果进行统计审核、

报研发副总审

批；

7、 技术部将相关信息资料报送人力资源部、

人力资源部审核后， 随最近月工资发放核发个

人项目奖金；

8、 全部资料报人力资源部存档、备案。

第二节

近期：月度考核和年度考核

第六十七条

近期产品经理、 技术经理和产品研发小组采用月度考核和年度考核相结合的形

式，考核结果和月度绩效工资挂钩：

（一）

（二）

产品经理：研发副总对产品经理按月进行考核，按月发放绩效工资进行激励；

技术经理： 产品经理作为技术经理的直接上级， 每月对技术经理进行考核， 按月发

放绩效工资进行激励；

（三） 产品研发小组成员：

产品研发小组成员：系统架构工程师、软件设计工程师、硬件设计工程师、可靠性工程师、

技术工程师、 PCB设计工程师、机械设计工程师、测试工程师。

其中， 系统架构工程师、 软件设计工程师、硬件设计工程师，

考核评价，评价结果报产品经理审核通过；

每月由开发小组技术经理进行

技术工程师、测试工程师、 PCB工程师、机械设计工程师每月由技术经理和所在部门经理分

不同权重进行考核评价，所在部门经理和技术部经理的权重视具体情况而定。

年度考核由所在的部门负责人（平台经理或技术部经理）进行综合考核评价。

考核程序和考核结果的应用详情参见

《上海华天企业开发有限公司绩效考核管理制度》

的有

23

关内容。

第三节

中期：项目考核

第六十八条

第六十九条

研发项目在未来中期考核采用项目考核的方式。

适用范围

适用于公司的产品研发项目以及公司产品研发小组部分人员在研发项目期间的考核。

员主要包括技术经理、系统架构工程师、软件工程师、硬件工程师、机械设计工程师、可靠

性工程师、 PCB设计工程师；

部分人

另外，技术工程师和测试工程师依然采用月度考核，

考核是技术经理和技术部经理分不同的

权重进行，权重视具体情况确定；薪酬结构是岗位绩效工资制，不引入项目奖金。

第七十条

（一）

（二）

（三）

研发项目（阶段）考核

考核周期：整个项目期或者项目阶段

考核主体：技术委员会。

考核维度：任务绩效维度，权重为

100%。

1、 项目考核（不分阶段）的主要绩效考核指标一般为：项目质量、项目成本、项目进度、

项目资料、技术创新程度等，具体情况根据具体项目来确定；

2、 实行项目阶段考核的一般是比较大的项目，

项目不同阶段考核的重点不同，

在质量、 成

定性的

本、进度、资料、技术创新方面有不同的细化和内含。

（四）

（五）

考核时间：项目或项目阶段结束

考核评价打分： 定量的指标由技术部向相关部门进行收集数据并计算结果。

10 日内。

指标由技术委员会相关人员进行综合评价。

（六）

（七）

考核表格：附件三：研发项目考核评价表

研发项目不同阶段考核重点不同：

1、可行性研究阶段：

序号

分

任务 / 绩效指标

权重

目标

目标完成情况

考核评价得分

综 合 得

1

可行性研究工作质量

进度控制

（可行性研究报告）

2

3

成本控制

见财务数据

4

5

6

7

合计

2、计划阶段：

序号

分

任务 / 绩效指标

权重

目标

目标完成情况

考核评价得分

综 合 得

1

工作任务完成情况

进度控制

（业务计划书）

2

3

文档交付及时性

成本控制

4

5

6

7

合计

24

3、开发验证阶段：

序号

分

任务 / 绩效指标

权重

目标

目标完成情况

考核评价得分

考核评价得分

考核评价得分

综 合 得

综 合 得

综 合 得

1

2

3

4

5

6

测试结果

（测试报告）

进度控制

文档质量及交付及时性

成本控制

7

合计

4、产品化阶段：

序号

分

1

任务 / 绩效指标

权重

目标

目标完成情况

试制成功率

进度控制

文档质量

试制记录

2

3

4

文档的齐全性和交付及时性

成本控制

5

6

7

合计

5、产品发布阶段：

序号

分

任务 / 绩效指标

权重

目标

目标完成情况

1

产品发布准备工作

进度控制

2

3

文档质量

4

文档的齐全性和交付及时性

成本控制

5

6

7

合计

（八）

（九）

项目／阶段考核系数＝考核评价得分／

100.

项目考核结果的应用： 项目考核决定项目奖金的实际可发放额度，

分阶段考核的决

定本阶段项目奖金的可发放额度。

第七十一条 技术经理考核

（一）

（二）

考核周期：跟所在项目考核周期保持一致，整个项目期间或者项目阶段。

考核维度：

技术经理的考核维度包括任务维度和能力维度，权重分别为

（三） 考核主体：

技术经理的考核主体是其直接上级产品经理；

85%、15%。

（四）

（五）

考核时间：项目／阶段结束

考核打分：

10 日内；

25

技术委员会对产品研发项目的考核评价结果即为技术经理任务绩效的考核结果，

行，其他维度由产品经理对技术经理进行考核评价打分，并将考核结果报送技术部。

不再重复进

（六）

（七）

绩效考核评价表见附件七：技术经理绩效考核评价汇总表。

技术经理考核系数＝考核得分／ 100。

产品研发小组成员考核

第七十二条

（一）

考核周期：跟所在项目考核周期保持一致，整个项目期间或者项目阶段。

考核维度：

（二）

项目组成员的考核维度包括任务维度、

能力维度和态度维度， 权重分别为 75%、15%、10%。

（三）

产品研发小组成员的考核主体是技术经理。

（四） 考核打分

由技术经理对项目成员进行考核评价打分。考核结果报产品经理审核后报送技术部。

考核主体：

（五）

价汇总表、附件六：项目组成员绩效考核评价汇总统计表。

（六） 项目成员考核系数＝考核得分／项目成员考核得分平均数。

核结果排序分等。

绩效考核评价表见： 附件四：项目成员考核评价表、附件五：

项目成员阶段考核评

并根据考核系数进行考

第七十三条

中期考核结果的应用：

个人项目考核结果主要作为职务

/ 级别升降、 工资等级升降、 聘任职称、 培训等工作的依据，

同时也作为项目奖金发放的依据，但是不是直接对应关系。

（一） 职务升降：

考核结果为“Ａ”等的员工是职务晋升的必备条件。项目考核为“Ａ”的员工，有资格列为

人才梯队的后备人选；

（二）

工资晋级

满足下列条件工资等级即可晋升一档：

1. 项目考核为 A 等；

2. 项目奖金累计达到 20000 元；

（如果考核结果出现 B 等及 B 等以下的员工，项目奖金需要重新开始计算）

达到下列条件工资等级下调一档：

1. 连续 3 次考核结果为 D 等；

（三）

绩效考核为“ A”的员工，优先列为聘任对象。

（四） 培训

岗位聘任

考核优为“Ａ”的员工，优先列为深造、培训的对象。考核等级为“Ｄ”的员工，由人力资

源管理部门结合部门经理对其进行针对性强化培训，帮助员工改善绩效。

第四节

远期：项目考核

第七十四条

第七十五条

远期：进一步深化和细化项目考核。

适用范围

适用于公司的产品研发项目以及公司产品研发小组部分人员在研发项目期间的考核。

员主要包括技术经理、系统架构工程师、软件工程师、硬件工程师、机械设计工程师、可靠

性工程师、 PCB设计工程师。 （薪酬结构中引入项目奖金，与项目个人考核结果挂钩）

部分人

。

技术工程师、 测试工程师由于其岗位的特殊性，

进行，权重视具体情况确定；依然采用岗位绩效工资制，不引入项目奖金。

第七十六条 远期项目考核：

远期项目与中期项目考核的周期、

考核是技术经理和技术部经理分不同的权重

维度一样， 最终考核得分的计算和考核系数的计算，

与中

26

期的计算方法也一样，只是考核深度和考核主体有所不同。

远期项目考核过程中， 技术经理要对产品研发小组成员的工时进行核定。

成员的工时总数不能超过公司技术委员会确定的工时总数。

核定的工时数和人员的考核系数直接影响项目成员的项目奖金。

产品研发小组所有

项目考核依然的主要评价因素基本是质量、进度、

是指标的权重和指标的评分方法更加细化。

成本、 和文档资料管理等四方面指标，但

第七十七条

考核结果的应用：

个人项目考核结果主要作为职务

同时也直接项目成员项目奖金，

关内容。

/ 级别升降、 工资等级升降、 聘任职称、 培训等工作的依据，

具体详情参见本制度第十六章 《研发项目薪酬管理》 中的相

（一）

职务升降：

考核结果为“Ａ”等的员工是职务晋升的必备条件。项目考核为“Ａ”的员工，有资格列为

人才梯队的后备人选；

（二）

工资晋级

满足下列条件工资等级即可晋升一档：

1. 项目结束，考核评价完成，累计项目工作日达到

90 天（如果项目没能如期结束，拖期

天数要从项目工作日中扣除） ；

2. 个人项目考核评价结果为

A 等；

3. 项目经理的推荐（项目经理每次最多允许推荐

2 个人）。

满足下列条件工资等级降级一档：

1. 半年内上项目天数不足

2. 个人项目考核评价结果为

4 个月；

D 等。

（三）

绩效考核为“ A”的员工，优先列为聘任对象。

（四） 培训

岗位聘任

考核优为“Ａ”的员工，优先列为深造、培训的对象。考核等级为“Ｄ”的员工，由人力资

源管理部门结合部门经理对其进行针对性强化培训，帮助员工改善绩效。

第十六章 研发项目薪酬管理

第一节

第七十八条

小组、产品研发小组，负责人分别为产品经理和技术经理。

概述

产品研发相关人员的分类和薪酬结构的变化是与考核相一致的，

分为产品核心

。

第七十九条

薪酬结构

产品经理的薪酬：与产品经理的考核相对应，采用月考和年考相结合的方式：

＝基本工资＋岗位固定工资＋岗位绩效工资＋年终奖金＋岗位津贴＋其他

产品经理是从公司各部门选拔出来的，

工资结构在保留原有核定岗位薪酬的基础上，

在给予

4：6 的比例进行浮动。

与公司研发项目评级相对应， 不同级别

一定的岗位津贴。其中岗位固定工资和岗位绩效工资统一采用

岗位津贴是专门针对产品经理岗位设计的工资单元，

的项目，其产品经理的岗位津贴是不一样的：

项目等级

产品经理月津贴（元 /月）

A

B

C

D

E

3000

2500

2000

1500

1000

27

如果出现同时兼任几个项目的产品经理，则累加计算。

第八十条

产品核心小组：产品核心小组的成员始终采用岗位绩效工资制：

薪酬结构＝ 基本工资＋ 岗位固定工资 ＋岗位绩效工资 ＋年终奖金 ＋ 其他

岗位绩效工资与月度考核结果直接挂钩，

只是产品核心小组成员的考核为产品经理和所在部

门经理加权考核；年终奖金和年终考核挂钩。

第八十一条 产 品研发小组： 产品研发小组成员的薪酬结构随着考核方式的变化而有所变化：

近期：产品研发小组成员薪酬结构

＝ 基本工资 ＋ 岗位固定工资 ＋岗位绩效工资 ＋年终奖金 ＋其他

技术经理薪酬结构

＝ 基本工资 ＋ 岗位固定工资 ＋岗位绩效工资 ＋年终奖金 ＋岗位津贴 ＋ 其他

岗位津贴是专门针对在项目期间给予技术经理的补贴。

级项目的技术经理津贴是不同的：

与公司研发项目等级相对应， 不同等

项目等级

技术经理月津贴（元 /月）

A

B

C

D

E

2500

2000

1500

1000

500

如果出现同时兼任几个项目的技术经理情况，则累加计算。

中期：

（一）

产品研发小组中（技术经理、系统架构工程师、软件工程师、硬件工程师、机械设

计工程师、可靠性工程师、

PCB设计工程师）的薪酬结构中引入项目奖金单元，为：

＝基本工资 ＋岗位固定工资＋项目奖金

＋其他

技术经理的岗位薪酬

＝基本工资 ＋岗位固定工资＋项目奖金

＋岗位津贴 ＋其他

（二）

产品研发小组中 （技术工程师和测试工程师） 仍然采用月度考核、 岗位绩效工资制

的薪酬结构：

薪酬结构为：

＝ 基本工资 ＋ 岗位固定工资 ＋岗位绩效工资 ＋年终奖金 ＋其他

远期：

（三）

产品研发小组中（技术经理、系统架构工程师、软件工程师、硬件工程师、机械设

计工程师、可靠性工程师、

技术经理的岗位薪酬

PCB设计工程师）的薪酬结构中引入项目奖金单元，为：

＝基本工资 ＋岗位固定工资＋项目奖金

＋其他

＝基本工资 ＋岗位固定工资＋项目奖金

＋岗位津贴 ＋其他

（四）

产品研发小组中 （技术工程师和测试工程师） 仍然采用月度考核、 岗位绩效工资制

的薪酬结构：

薪酬结构为：

＝ 基本工资 ＋ 岗位固定工资 ＋岗位绩效工资 ＋年终奖金 ＋其他

引入项目考核之后， 产品研发小组相关成员不再享有岗位绩效工资，

而是根据上项目情况享

有项目奖金。 即不上项目期间只有基本工资、

才有项目奖金。

岗位工资和一些福利津贴， 只有参与研发项目

关于岗位固定工资、 岗位绩效工资、 年终奖金的解释以及近期各类人员的薪酬情况，

详情参

见《上海华天企业开发有限公司薪酬福利管理制度》 中的有关内容。 对于不引入项目奖金单

28

元的岗位薪酬将不再论述，以下主要针对中远期引入项目奖金的情况进行展开。

第二节 中期

第八十二条

适用于产品研发项目以及产品研发小组部分成员在项目期间的薪酬，

适用范围

主要包括技术经理、 系

PCB

统架构工程师、软件设计工程师、硬件设计工程师、机械设计工程师、可靠性工程师、

设计工程师等人员。

第八十三条

产品研发小组成员：薪酬结构

技术经理：薪酬结构 = 基本工资 + 岗位固定工资 + 项目奖金 + 技术经理津贴 + 其他

第八十四条 项目奖金总额的确定

中期， 项目奖金总额的确定， 是由技术委员会考核项目评级相关的各种因素基础上，

定的项目总奖金额度（或者阶段奖金额度）

第八十五条 项目奖金实际获得额

薪酬结构

＝ 基本工资 + 岗位固定工资 + 项目奖金 + 其他

讨论确

三个月以内的项目：

项目奖金实际获得额

= 项目奖金总额×

项目考核系数

+ 项目成本费用结余额

× %

+ 项目进度提前周期

×每提前一个人天奖励

超过三个月的项目：

项目阶段奖金实际获得额

=项目奖金总额× （项目阶段人天数 /项目总人天数） × 项目考核

系数 + 项目成本费用结余额

× % + 项目进度提前周期

×每提前一个人天奖励

1. 项目考核系数是项目结束后或者项目阶段结束后，

技术委员会对项目整体情况进行考核

。

评价的结果。具体情况见第十五章《研发项目考核管理》

2. 项目成本费用预算结余

成本费用是指在项目运行过程中的各项费用，包括材料费、差旅费、交通费、通讯费、招待

费、办公费等。 对成本费用控制较好，出现成本费用结余的项目，

奖励。

按结余额的一定比例给予

第八十六条

中期，在研发过程中工时定额还没有完善的情况，考虑到目前公司的实际情况和可操作性，

建议用简化的方式进行： 由技术经理负责根据产品研发小组成员参与的时间量、 项目成员的

然后结合工作贡献量和奖金总额

个人奖金的发放

工作难度、 该成员工作质量等核定项目成员的工作贡献量，

确定每个成员的奖金额度进行核算，产品研发小组项目奖金的分配方案报研发副总审批。

项目奖金的发放，需要技术经理和项目成员共同签字确认。

项目阶段奖金额

技术经理

项目成员

工作贡献量核算％

项目奖金

项目成员签字

项目成员 1

项目成员 2

,,

项目成员 n

合计

100％

项目奖金的发放时间

（一）

项目时间超过三个月的项目， 项目阶段奖金一般在项目阶段结束后的第一个发薪日发放；

目时间在三个月以内的项目，项目奖金一般在项目结束后的第一个发薪日发放。

项

第三节

第八十七条

适用于产品研发项目及产品研发小组部分成员在项目期间的薪酬，

远期

适用范围

主要包括技术经理、 系统

29

架构工程师、软件工程师、硬件工程师、机械设计工程师、可靠性工程师、

等人员。

PCB设计工程师

第八十八条

产品研发小组成员：薪酬结构

技术经理：薪酬结构 = 基本工资 + 岗位固定工资 + 项目奖金 + 技术经理津贴 + 其他

第八十九条 项目奖金总额

研发项目奖金总额的确定：每个项目考虑项目立项时确定的开发周期、项目开发难以程度、

技术创新程度等多种因素由技术委员会进行项目评级， 根据项目评级确定的项目系数， 同时

在研发项目工时核定完善的情况，准确核算每个项目的总奖金额度。即

项目的总奖金额度 = 项目系数 × 项目月奖金基数 ×项目人天数 /30

薪酬结构

＝ 基本工资 + 岗位固定工资 + 项目奖金 + 其他

对于超过 3 个月的项目，技术委员会根据项目情况进行阶段项目奖金的分配。

项目系数的确定参见本制度第五章的有关内容

项目月奖金基数是人力资源部、

通过执行。

技术部合作进行奖金测算后确定，

并报公司经理办公会审批

第九十条

项目奖金实际获得额

三个月以内的项目：

项目奖金实际获得额

= 项目奖金总额×

项目考核系数

+ 项目成本费用结余额

× % + 项目进度提前周期

×每提前一个人天奖励－项目成本费用超支额

超过三个月的项目：

× %

项目阶段奖金实际获得额

=项目阶段奖金总额×

项目考核系数 + 项目成本费用结余额

× % + 项目进度提前周期

×每提前一个人天奖励－项目成本费用超支额

× %

技术委员会对项目整体情况进行考核评价

。

项目考核系数是项目结束后或者项目阶段结束后，

的结果。具体情况见第十五章《研发项目考核管理》

其中项目成本费用预算超支／结余：

成本费用是指在项目运行过程中的各项费用，

包括材料

费、差旅费、交通费、通讯费、招待费、办公费等。成本费用的支出应严格控制在预算内，

超出预算部分， 按一定比例从项目奖金额度中扣除。

余的项目，按结余额的一定比例给予奖励。

对成本费用控制较好， 出现成本费用结

第九十一条

项目奖金的个人分配

项目奖金总额确定后，由技术经理根据项目难易程度、项目计划完成情况、项目质量状况、

成本控制、技术文档的完整性等因素的不同，以及项目成员的贡献大小进行二次分配。

个人项目奖金 ＝个人项目考核系数

际获得额 ÷项目组所有人员考核系数和）

产品研发小组所有人员考核系数和

× 调整系数 × 该成员的项目人天数× （ 项目奖金实

= ∑产品研发小组成员考核系数

× 调整系数 × 该成员的项目人天数

产品研发小组成员考核系数是技术经理对每个项目成员的考核评价得来，

数是针对产品研发小组工作的研发项目考核结果评价和自身考核评价综合结果，

五章《研发项目考核管理》中的有关内容。

技术经理的考核系

详情见第十

调整系数是根据项目组人员在项目过程中承担职责的不同确定的。一般情况下技术经理

为

、系统架构工程师为

、软件工程师为

、硬件工程师为

、可靠性工程师为

、

PCB工程师为

等，是公司统一确定的。

成员的项目人天数是考虑到同时参加多项目的情况，

以及不同阶段参与的时间的不同，

在公

司的工时定额的基础上核定的该成员在该阶段该项目上所用的天时数，

情况进行确定，成员项目人天数总数不能超过项目阶段总天数。

由技术经理根据实际

30

第十七章 研发项目文档管理

第九十二条

项目文档管理的意义

通过对项目文档进行很好的管理，规范公司研发项目，统一公司文档格式、

目技术知识的传承和保存，以及对项目进行很好的评价。

要求， 有利于项

第九十三条

项目文档内容

（一） 研发项目各阶段的技术输入、输出文档，

是项目文档的中要组成部分，

如：项目任

务书、 总体方案设计文档，设计说明文档等，

品研发管理制度》中的有关内容；

详细情况参见《上海华天企业开发有限公司产

（二）

（三）

项目管理过程中的各种文档，如任务书、阶段计划、项目过程中的记录文档；

项目考核相关资料文档；

项目文档管理

公司办公室负责制定公司档案管理制度，并监督执行情况；

技术部在公司档案管理制度的基础上， 制定研发项目文档管理制度， 并监督各研发

第九十四条

（一）

（二）

项目执行情况。

第九十五条

项目文档质量控制

项目文档质量控制采取分级管理控制的方法：

（一）

（二）

（三）

项目研发工程师按照公司规定编写项目文档，并进行自检；

技术经理对本项目的技术文档编写情况进行监督检查，并签字确认；

技术委员会对项目文档编写的质量进行考核。

第九十六条

项目文档交付管理：

（一） 技术部组织制定《项目文档管理细则》

，明确界定研发项目相关各阶段所需编写交

付的文档，以及文档的交付日期；

（二）

依据公司规定， 技术经理按期督促研发工程师，

编写相应技术文档， 进行审核签字

后，报技术部资料管理工程师以及相关的部门人员；

（三）

（四）

技术部负责收集和整理项目文档资料，对交付情况进行督促；

技术委员会对各项目文档交付情况进行考核。

第十八章 研发信息管理

第九十七条 信息分类

（一） 外部信息： 包括宏观环境信息、 行业信息、 技术信息、 市场信息、 竞争对手信息等，

主要来源是高等院校、行业协会、专业杂志、专业信息服务中心、客户、市场信息调查机构

等；

（二）

内部信息：在研发、生产过程中全部技术资料，主要来源是研发项目组。

信息管理机构

第九十八条

信息收集、整理、分析的主要部门是企业有限市场营销部、企划部、客户服务部、研发中心

及各项目组。

第九十九条

企业市场营销部职责

（一）

（二）

（三）

第一百条

（一）

（二）

按照研发中心、研发项目组的信息需求收集外部相应信息；

整理、分析日常或专门收集的信息，提供分析报告；

信息的存档。

研发中心职责

与外部科研相关机构联系，收集信息；

定期组织本部门技术人员对技术

/研发信息进行整理、分析。

第一百零一条

项目组职责

31

（一）

研发项目组负责收集、记录、整理研发过程中的各项数据、信息，在设计、中试、

测试中的各项数据等。

（二）

项目结束后， 需要将全部资料提交至技术部， 由技术部进行装订、 存档，办理借阅。

第十九章 研发知识产权管理

第一节 总则

第一百零二条

为了提高企业知识产权的管理水平，

公司和相关各方的合法权益，推动科学研究、技术开发和科技成果商品化、产业化。

第一百零三条 根据《专利法》 、《著作权法》 、《合同法》 、《商标法》、《反不正当竞争法》

适用范围

鼓励科技创新、发明创造，加强知识产权的管理，

保障

等有关法律的规定，本办法所称企业所持有的知识产权，主要包括以下内容：

1. 研发成果：主要包括技术方案、设计图纸、试验数据、阶段成果、鉴定文献等；

2. 专利权：主要包括新产品、新技术、新工艺、新材料、新设计的专利申请权、专利权、

实施许可权等；

3. 著作权 (版权 )：职务作品中主要利用企业的物质技术条件创作，并由企业承担责任的产

品设计、产品设计图纸及其说明、计算机软件等职务作品的著作权；

4. 商业秘密（含技术秘密） 使用权和转让权：主要是不为公众所知悉，只属公司拥有的产

品、经营管理、市场、服务信息等；

5. 其他机构委托本公司进行的科研任务并负有保密义务的技术秘密或商业秘密等；

6. 其他可能对企业经营产生重大影响的，属于企业所有的科技成果权利。

（商标等知识产权不在此适用范围内，

度）。

它的归口管理部门为企划部， 详情参见相关的管理制

各部门的对外业务， 如果涉及第二条所指的知识产权的内容，

以及订立技术合同 （技术转让、

技术服务、技术开发、技术咨询） 、专利实施许可合同，应事先签订合作协议，明确约定有

关知识产权归属及分享办法，并报技术部备案。

第一百零四条

企业研发知识产权管理的归口部门是技术部。

技术部负责公司知识产权的管理， 并按国家法律法规行使对本公司有关知识产权所拥有的权

利，具体有以下工作：

1. 分析知识产权保护管理工作的现状并提出改进措施；

2. 宣传、贯彻执行国家有关知识产权的法律、法规和政策；

3. 处理公司对外经济关系中的知识产权问题，

组织有关产品和技术合作中重大知识产权问

题的审批；

4. 组织对侵犯公司知识产权行为的处理及与律师事务所的协调；

5. 办理涉及知识产权保护管理的有关手续；

6. 办理专利的申报工作， 按照国家相关法律法规处理有关事宜，

包括专利项目的日常管理，

如交纳费用、专利资料的保存等；

7. 组织知识产权的教育、培训工作。

在技术开发， 产品设计等知识产权的产生过程中，

技术部应对市场动态随时进行知识产权信

息跟踪， 及时调整开发策略。 对因知识产权状况而需调整开发方向的，

导报告。

应及时向公司主管领

技术部应对项目的知识产权保护情况进行跟踪管理。

对阶段性及最终成果中属于专利法规定

申请范围的，应当进行专利申请，或者以技术秘密方式及其他知识产权方式保护。

技术部或公司经理办公会决定某项知识产权不申请专利，

技术秘密的保护方案。 项目参与者和接触技术秘密的有关人员须签订技术秘密保护协议。

见《保密管理制度》 。

而是以技术秘密处理的， 应当制定

详

32

第二节 知识产权的取得和管理

第一百零五条

知识产权的取得：

公司员工的发明创造， 凡符合下列条件之一者， 属于职务性发明创造， 其知识产权属于公司：

1. 以企业名义做出的发明创造；

2. 员工在履行本职工作中做出的发明创造；

3. 员工受命执行本职工作之外的工作任务做出的发明创造；

4. 主要是利用企业的物质条件所完成的发明创造，

即公司员工在完成发明创造过程中，

主

要利用公司的资金、设备、零部件、原材料或者未对外公开的技术资料；

5. 退职、 退休或者调动工作后 1 年内作出的， 与其在原单位承担的本职工作或者原单位分

配的任务有关的发明创造。

第一百零六条

职务性发明创造的知识产权属于公司，

不因发明人或设计人的退休、 退职

在保证发明人或设计

或工作调动等而转移， 任何机构或个人不得占为已有或变相占为已有，

人合法权益的前提下，公司有权处理所持有的知识产权。

第一百零七条

公司技术成果的署名权、 奖励接受权和其他人身权利， 属于对该成果单独

做出或者共同做出创造性贡献的个人。

其有在科技成果文件中写明自己是完成者的权利，

并

有取得荣誉证书、奖励的权利。

第一百零八条

对确定为各级重大研发计划项目的主要承担人员， 在研发任务尚未结束前

要求调离、 辞职、 并可能泄漏各级重大研发计划项目所涉及的技术秘密、

益的，原则上不予批准。

危及国家安全和利

退休、停薪留职、 辞职或调离的职工在离职前， 须将在全部技术资料、 试验材料、 试验设备、

产品等涉及知识产权的资料交回，由技术部签署意见后方可办理相关手续。

擅自离职，并给公司造成经济损失或泄漏有关技术秘密的，依照有关法律法规处理。

第一百零九条

（一） 资料保管

知识产权的分级管理

与技术、 产品有关的资料由技术部保管， 研发中心其他部门和人员配合技术部进行专利权申

请工作。

（二）

对于知识产权资料的使用，需分不同的部门、不同级别的工作人员给予不同的权限。

第一百一十条 知识产权的交易、变更：

分级查阅

知识产权属无形资产。 在国内外科技开发、 经营活动中涉及知识产权变更时，

产权评估，并向技术部申报备案。

必须进行知识

对于来本公司合作研究的访问学者、

门应通过书面协议事先加以明确。

客座人员等所完成的发明创造的权利归属问题，

有关部

第一百一十一条

知识产权管理相关的奖惩：

为了鼓励员工多为公司创造并保护知识产权，公司对员工的以下行为加以奖励：

（一）

将个人（或集体）的职务发明整理，提出知识产权（包括专利）提案并准备相关材

料，可获得 500 元的现金奖励；

（二）

成功申请到专利或公司认为有价值但不应以专利方式保护的技术，

经公司批准， 可

给本公司权益造成

获得 2000-10000 元的现金奖励。

第一百一十二条

对未及时申请专利、 商标注册或未采取其它保护措施，

损失的，要追究直接责任者和部门负责人的责任。

第一百一十三条

公司所有员工都有保护本公司知识产权的义务。

任何部门和个人均有权监

督本管理办法的执行， 并有责任劝阻、 制止和举报违反本管理办法的人员和行为。

功的部门或个人公司将予以保护和奖励。

对举报有

33

第二十章 项目管理推进计划

第一百一十四条

项目管理推进

项目管理是一个系统工程，不能一蹴而就，需要有步骤、有重点地逐步开展和完善。

第一百一十五条

项目管理推进内容和周期：

项目管理推进计划依据项目管理的内容主要分为：项目评级管理、项目经理负责制的推行、

项目技术质量管理、 项目进度管理、 项目成本管理、项目薪酬考核管理、项目文档管理等六

项主要内容；

项目管理推进计划时间周期：项目管理推进时间跨度周期为两年，从

2006 年开始到 2007

年止，每半年为一个阶段，共分为四个阶段。到

范的项目管理制度。

2007 年底实施完善的项目经理负责制和规

第一百一十六条

项目管理推进计划：

项目

进度

2006 年上半年

2006 年下半年

2007 年上半年

2007 年下半年

项目评级管理

项目经理负责制

项目技术质量管理

项目进度管理

项目成本管理

项目薪酬考核管理

项目文档管理

项目管理体系规范

备注：圆圈中阴影的面积大小，代表该项工作推进的程度。

（一） 项目评级管理：

2006 年上半年是打基础，收集数据，试运行阶段：拟定项目评级相关管理制度，明确项目

评级考虑因素、 评价方法，评价程序、评价组织等， 考虑过去研发项目实施过程中遇到的问

题和研发工作开展情况， 对上半年的项目有选择的进行项目评级试点，

运行情况进行跟踪；

并跟踪项目评级结果

2006 年下半年开始，在上半年平级基础上，不断优化项目评级管理，对绝大部分进行项目

评级；

2007 年上半年开始，对全部项目进行评级，争取做到公正、客观。

（二）

项目经理负责制：

2006 年上半年进行产品经理和技术经理负责制的宣传和准备工作，一方面是针对研发人员

及相关人员开展产品经理和技术经理负责制的有关宣传教育，

让员工明确产品经理负责制和

第三方面是产品经理人员

技术经理负责制的内含； 另一方面是相关管理制度的拟定和执行，

以及技术经理的培养和引进， 挑选几个项目实行产品经理负责制和技术经理负责制，

产品经理和技术经理的权限和责任，观察运行效果；

对明确

2006 年下半年开始，对上半年的相关管理制度进行调整、修订，同时在上半年基础上进一

步扩大实施范围， 对产品经理的授权进一步加大，

对运行效果进行跟踪， 另一方面继续培养

和引进合格产品经理；技术经理基本到位，运行比较规范；

2007 年上半年， 产品经理人才培养和引进基本到位，

对绝大部分项目施行产品管理负责制，

进一步加大对产品经理的授权；

2007 年下半年，所有项目全部实施真正意义上产品经理负责制的管理方式，对这种管理过

程中的不足进一步完善和优化。

34

（三）

项目技术质量管理

2006 年上半年加大项目前期阶段的工作，进一步细化每个项目的输入，明确规定产品的功

能要求、性能指标等，为研发项目质量管理打下坚实的基础，减少后期变更的可能性；

2006 年下半年在明确输入的基础上，进一步加强对研发过程中的质量控制，提高，从事前

和事中对项目质量进行管理，提高公司整体的研发质量；

2007 年上半年，公司的研发质量管理比较规范，公司的研发质量有了明显提高。

（四）

项目进度管理

2006 年上半年在项目评级和以往项目历史资料的基础上，进一步清晰细化项目时间，同时

开展项目工时定额的测定工作；选取几个新立项的项目，开展严格的进度控制和考核工作；

同时明晰项目进度的重要性， 对后续工作的影响， 加大宣传力度， 赢得广大研发技术人员认

可；

2006 年下半年，开始对绝大部分项目实施研发的进度管理和进度控制，加大项目进度的考

核力度， 技术部进度跟踪项目进展情况，

作；

并进行统计分析； 技术部基本完工时定额的核定工

2007 年上半年全部项目实施严格的项目进度考核，加大考核的权重。能够保证绝大部分项

目能按进度计划完成。

（五）

2006 年上半年是项目成本核算管理打基础阶段：由财务部牵头、技术部和研发相关人员配

合收集、 整理项目成本核算相关的资料、 历史数据和信息， 建立健全公司的研发项目管理体

项目成本管理

系，并完成项目组相关人员成本核算相关的培训学习工作，

为项目考核的重点；

同时此期间， 项目成本管理不作

2006 年下半年，在上半年基础工作完成的基础上，开始选择几个试点项目实施公司、项目

二级核算（核算内容可以选择关键内容） ，跟踪实施过程，发现问题及时解决；另一方面加

强对研发成本的管理以及研发人员成本管理意识，逐步扩大项目成本控制在考核中的权重；

2007 年上半年，在去年的基础上，项目组项目成本核算基本条件已经成熟，在进一步优化

项目成本核算体系和管理方法的同时，

加强成本核算的深度和广度， 对绝大部分项目实施项

目成本核算管理，进一步加大成本控制在项目考核中的权重；

2007 年下半年项目成本核算体系和管理基本规范，

走向成熟， 全部项目实施项目成本核算，

明确项目的最终实际成本情况，提高项目成本核算的准确性，促进公司经济效益的提升。

（六）

项目薪酬考核

2006 年上半年拟定在总结以往薪酬考核管理方面经验教训的同时，吸收先进经验，制定研

发人员薪酬管理制度和项目考核管理制度，

有关人员了解和熟悉相关内容；

并进行制度的宣传， 让广大参与产品研发项目的

采用项目考核

同时选取一两个项目进行试点引入项目奖金，

的方式， 跟踪试行效果， 其余大部分项目和人员仍然采用目前的月度考核和岗位绩效工资制

的方式；

2006 年下半年，在上半年试运行的基础上，对薪酬和考核管理制度进行进一步的优化和调

整，扩大实施范围， 对公司大部分研发人员引入项目奖金，采用项目考核，

品研发小组人员进行考核， 同时综合确定相应的项目奖金 （即采用前面提到的中期考核和相

应的中期薪酬体系） ；

由技术经理对产

2007 年上半年，继续扩大项目考核和相应薪酬的实施范围，公司绝大部分研发项目都采用

项目考核及相关的薪酬体系。 在研发工时定额核定的基础上，

技术经理对产品研发小组的成

员进行项目工时的核定， 考核更加深化和细化， 薪酬跟考核结果直接挂钩 （即前面提到的远

期考核和相应的远期薪酬体系） ，越来越多的人开始接受新薪酬考核管理方式方法，只有一

小部分项目和项目参加人员仍沿用现有的管理方式；

35

2007 年下半年，公司所有项目和研发人员基本上全部采用新的薪酬制度和考核制度，大家

普遍接受， 项目绩效提升和人员激励作用明显，

成熟。

与项目考核对应薪酬和考核基本走向规范和

（七）

项目文档管理

2006 年上半年，对公司研发相关的文档资料进行分析、疏理和统计，拟定研发项目文档管

理制度，并实施。同时，规范每阶段研发项目输入输出文档类型、数量，对文档的格式标准

进行明确，并开展相关的培训工作， 让研发项目相关人员认识到研发项目文档管理的重要性，

以及提高文档的撰写水平； 让文档资料的质量和交付时间作为项目考核的一项内容进行考核

强化；

2006 年下半年进一步深化文档管理的进度和广度，对公司研发项目文档交付的完整性、编

写质量、交付及时性进行更加明细、

严格的规定， 加大考核项的权重， 公司研发文档管理逐

渐趋于规范， 养成良好的工作作风和习惯， 公司的研发文档管理进一步规范、

步提高；

文档质量进一

2007 年上半年，在去年的基础上，进一步优化和完善，公司的研发项目文档管理进入有序

化、规范化管理阶段。

第二十一章 附则

第一百一十七条

通过。

本管理制度由技术部草拟和修订，

公司经营办公会审议， 技术委员会审批

第一百一十八条

第一百一十九条

公司技术部负责解释。

本管理制度自颁布之日起实施。

附表一：产品核心小组人员计划

产品核心小组人员计划

项目主要成员计划

成员一

成员二

成员三

成员四

成员五

成员六

成员七

成员八

成员九

成员十

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

附表二：产品研发小组人员计划

产品研发小组人员计划

项目主要成员计划

成员一

成员二

成员三

成员四

成员五

成员六

成员七

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

姓名：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

36

成员八

成员九

成员十

姓名：

姓名：

姓名：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

部门： 岗位：

附件三：产品研发项目考核评价表

产品研发项目考核评价表

项目名称：

项目阶段：

项目／阶段时间：

权重 目标

序号

任务绩效指标

综合得分

完成情况

考核评

价得分

1

2

3

4

5

6

7

合计

备注：

100%

备注：

1. 此表中定量指标由技术部负责向有关部门收集数据信息，并进行计算；

2. 定性指标由技术委员会进行综合考核评价；

3. 此表由技术部负责填写汇总，并报送人力资源部。

附件四：产品研发小组成员考核评价表

产品研发小组成员考核评价表

被考核人姓名：

所在项目：

所在岗位：

考核周期：年 月 日至 年 月 日

序号

指标

1

权重

考核得分

综合得分

任务绩效

2

3

4

总分合计

工作态度

1

积极性 25%

2

3

协作性

责任心

25%

25%

37

4

纪律性

25%

总分合计

工作能力

1

沟通能力

25%

2

3

4

计划和执行能力

25%

专业技能

学习能力

25%

25%

总分合计

备注：

此表由技术经理进行填写打分， 产品经理审核， 然后报送技术部项目管理人员进行汇总统计。

附件五：产品研发小组成员阶段考核评价汇总表

产品研发小组成员项目绩效考核评价汇总表

被考核人姓名：

所在岗位：

考核阶段：

考核评价得分

所在项目：

考核类别

任务绩效

权重

综合得分

工作态度

工作能力

合计得分

考核周期：

统计人员：

备注：

100%

年

月 日至 年 月

审核人员：

日

备注：

1、 此表由技术部项目管理人员负责统计填写，报送人力资源部审核和备案。

2、 合计得分 =∑各指标得分×指标项权重。

38

附件六：产品研发小组成员绩效考核评价汇总统计表

产品研发小组成员绩效考核评价汇总统计表

考核周期：

所在项目

年

月

日至

年

月

日

岗位名称

被考核人姓名

考核得分

项目内部排序

考 核 系 数

考核等级

附件七：技术经理绩效考核评价汇总表

技术经理绩效考核评价汇总表

被考核人姓名：

所在岗位：

考核阶段：

考核评价得分

所在项目：

考核类别

任务绩效

工作能力

合计得分

考核周期：

统计人员：

备注：

权重

综合得分

85%

15%

100%

年

月 日至 年 月

审核人员：

日

39