
构建高效的研发管理体系高级实务培训

课程收益

- 了解研发管理的特点，理解研发管理体系框架，树立端到端的研发管理思想；
- 掌握产品开发的先进模式，掌握产品开发的结构化思想、并行工程和异步开发方法；
- 理解产品开发流程与研发项目的关系，理解产品规划、技术规划以及产品、技术开发之间的关系；
- 掌握如何建立规范的、可操作的研发管理体系，并与 CMMI、Agile、IPD、ISO 体系相结合；
- 掌握项目管理知识，了解项目管理成熟度模型；
- 理解研发项目管理中存在的主要问题及其原因，以便在工作中有效规避；
- 掌握如何设定项目目标，并使项目团队达成一致，统一行动；
- 掌握如何召开高效的项目启动会，良好的开端是成功的一半；
- 理解各种研发组织的优缺点，掌握根据企业自身情况选择合适的组织结构模式，以及产品开发团队的构成及角色职责；
- 掌握在研发项目管理中如何制定全面有效的项目计划以及计划的内容要素，掌握滚动规划方法，如何有效开展风险管理等活动；
- 掌握在研发项目管理中如何对项目计划进行有效监控，如何让研发项目管理更透明，更可量化，更可控；
- 掌握研发项目管理中的质量控制方法，包括业务决策评审和技术评审的过程、方法、内容要素；

- 掌握研发项目管理中的成本控制方法，包括设计成本的控制过程、降低设计成本的具体方法等；
- 掌握如何把研发项目管理和研发人员的绩效管理有机结合起来，使研发人员的考核激励更有效；
- 掌握如何建立研发项目管理 IT 工具，真正提升研发管理水平；
- 分享讲师 100 多家知名企业的培训/咨询经验案例，具体涉及研发项目管理方面的案例资料（如：流程、模板、查检表等），“学以致用”。

课程背景

中国经济正处于转型的关键时期，国内企业从营销创新、制造创新往产品创新、研发创新转换，在这个过程中大部分企业走了很多弯路，主要是按原来营销和制造的思维去进行研发，在人、财、物付出了很多，结果却不尽如人意，事倍功半。

研发管理有其自身的特点，只有充分理解其特点并建立起相应的高效运作体系以及持续改进，才能事半功倍。

随着市场竞争不断加剧，同时产品和服务推陈出新越来越快，企业如何在这种市场环境中立于不败之地而取胜，构建高效的研发管理体系迫在眉睫，那么，如何构建？本课程为您揭晓答案。

课程特色

知识全面、重点突破、注重实务、讲练结合

- **系统性**——课程内容采用国际先进的管理方法，结合企业最佳实践，提炼研发人员管理的理念。
- **互动性**——互动案例式教学，大量案例研讨和课堂演练，加强学员对知识的理解和转化。
- **针对性**——讲师管理及咨询经验丰富，亲历了从技术到中层、高层管理的职业历程，与学员深入分享亲身经历、切身体会和深刻感悟。内容、案例针对性强。

讲师的专业性——讲师长期于著名公司从事产品开发、研发管理、项目管理、产品规划、企业信息化工作，并具备十多年的研发管理、流程管理和信息化咨询和培训经验。

参加对象

企业 CEO/总经理，主管副总，市场总监，技术总监/总工程师，研发总监，产品经理/项目经理，市场工程师、产品规划主管、系统工程师，研发职能部门经理，研发骨干等。

课程大纲

1、产品研发面临的挑战和问题

1. 国内企业在产品研发方面面临的挑战
2. 国内企业研发管理的十大典型问题
 - 1) 未形成正确、系统的研发理念
 - 2) 缺乏前瞻性的、有效的产品规划
 - 3) 在开发过程中缺乏投资决策评审
 - 4) 职能化结构带来的协调困难
 - 5) 不规范、不一致、接力式/串行的开发流程
 - 6) 项目管理薄弱
 - 7) 技术开发与产品开发未分离
 - 8) 缺乏 CBB 及经验教训的积累和共享机制
 - 9) 研发人员职业化素质不足，缺乏有效培养
 - 10) 缺乏有效的研发绩效管理机制
3. 研发管理体系的水平等级划分及演进
4. 不同水平等级的特征

5. 研讨：贵公司产品研发处于何级别？存在的典型问题是什么？

2、研发管理体系

2.1 案例研讨：研发管理的目的和本质是什么？有什么特点？

2.2 企业管理框架

2.3 产品开发的概念、产品开发是可以管理的

2.4 企业必须建立面向市场和客户需求的闭环研发管理体系

2.5 研发管理体系架构和核心理念

1) 产品开发是投资行为

2) 基于市场的创新，客户需求驱动

2.6 产品开发规范和标准：CMMI、IPD、Agile、TS16949 APQP

2.7 研发管理的最佳模式—市场维度

1) 系统全面的客户需求分析

2) 优化投资组合

3) 基于衡量标准的评估和改进

2.8 研发管理的最佳模式—流程与组织维度

1) 结构化流程

2) 项目与管道管理

3) 跨部门的团队

4) 职业化的人才梯队建设

2.9 研发管理的最佳模式—产品创新维度

1) 并行开发

2) 基于平台的异步开发和重用

2.10 研讨：贵公司使用了哪些最佳的研发模式与方法？哪些没有使用？后续如何推进应用？

3、结构化产品开发流程

3.1 为什么要把产品开发流程结构化

3.2 产品开发的结构化（产品的结构化、产品开发流程的结构化）

3.3 产品开发流程的结构化：阶段、步骤、任务、活动

3.4 阶段划分的原因；充分考虑风险管理进行阶段划分

3.5 产品开发流程的结构化：组织角色的结构化；

3.6 产品开发流程的结构化：流程的层次结构（主流程、使能流程/子流程）

3.7 IPD 产品开发流程

3.8 概念阶段流程

- 1) 目标
- 2) 关注
- 3) 交付
- 4) 活动

3.9 计划阶段流程 (目标、关注、交付、活动)

3.10 开发阶段流程 (目标、关注、交付、活动)

3.11 验证阶段流程 (目标、关注、交付、活动)

3.12 发布阶段流程 (目标、关注、交付、活动)

3.13 研讨：贵公司的产品开发流程是什么样的？存在什么问题？如何改进？

4、产品开发的组织与团队

4.1 产品开发组织常见问题及影响

- 1) 不真正关注客户需求 (“我们按照市场部提出的要求开发产品”)
- 2) 各自为政, “各人自扫门前雪”(“你们的事情, 而不是我们的事情…”)
- 3) 签字审批手续繁杂, 没完没了地转来转去, 造成机构臃肿
- 4) 决策缓慢, 或者决策不当(踢皮球, 嗓门或权力大的人进行决策)
- 5) 协调沟通困难, 各执己见(每个部门都认为自己是正确的)
- 6) 关注所谓的部门利益, 而不是公司产品的整体表现
- 7)

4.2 产品开发组织结构的多种形式

- 1) 职能式产品开发组织的特点
- 2) 项目式产品开发组织的特点
- 3) 矩阵式产品开发组织的特点

4.3 IPD 产品开发流程组织结构的特点

- 1) 产品线与资源线交叉的重度矩阵结构
- 2) 产品线组织模式
- 3) 产品经理的角色及职责
- 4) 高层决策团队
- 5) 重量级的跨部门团队

4.4 IPD 跨部门产品开发团队 (PDT) 的组织形式

- 1) PDT 经理 (核心组组长)
- 2) PDT 代表 (核心成员)
- 3) PDT 外围组成员

4.5 PDT 在组织结构中的位置, 示例

4.6 PDT 与职能部门之间的关系

4.7 PDT 中的角色构成, 各主要角色的职责

4.8 IPD 对 PDT 经理(项目经理)的技能要求

- 1) 业务才干
- 2) 开发技能
- 3) 市场技能
- 4) 项目管理能力
- 5) 团队合作技能

4.9 如何培养 PDT 经理(项目经理)

4.10 研讨: 贵公司采用了哪种产品开发组织形式? 效果如何? 是否对产品经理和 PDT 经理(项目经理)有明确的职责定义并具备相应的技能要求?

5、产品数据管理(PDM)

5.1 产品数据管理常见问题?

5.2 产品数据管理的主要内容

- 1) 产品文档管理
- 2) 产品结构管理
- 3) 零部件管理

5.3 产品数据管理的工具

- 1) 配置管理
- 2) PDM

5.4 配置管理流程

5.5 产品资料状态管理方法

- 1) 版本管理
- 2) 有效性管理

-
- 3) 多视图管理
 - 4) 基线管理
 - 5.6 产品资料变更管理
 - 1) ECR
 - 2) ECE
 - 3) ECN/PCN
 - 4) ECA
 - 5.7 产品数据管理运作机制
 - 1) 产品数据管理与产品研发流程结合
 - 2) 设置产品数据管理组织
 - 3) 对产品数据管理的成熟进行评估
 - 5.8 产品数据管理的 IT 化
 - 5.9 研讨：如何做好产品数据管理特别是文档管理？

6、研发绩效管理

- 6.1 案例分析：一次关于研发绩效考核的对话
- 6.2 什么是绩效管理？
- 6.3 绩效管理与绩效考核的区别
- 6.4 为什么要进行绩效管理，员工的困惑？经理的困惑？
- 6.5 绩效管理的四大步骤——计划、辅导、考核、运用
- 6.6 研发关键绩效指标体系设计
 - 1) KPI 概念
 - 2) 研发 KPI 设计的原则
 - 3) 研发 KPI 设计的几种方法
 - 4) 平衡计分卡 BSC
- 6.7 小组讨论：研发绩效管理有哪些特点？如何设计我们的研发 KPI？
- 6.8 制定研发绩效计划
 - 1) 绩效计划和目标管理
 - 2) 研发绩效计划制定流程
 - 3) “KPI 目标 + 过程工作目标设定”模式
 - 4) 工作目标设定的 SMART 原则

6.9 对研发人员进行绩效辅导

- 1) 实施绩效辅导的目的
- 2) 实施绩效辅导的方式
- 3) 绩效辅导中的冲突及处理
- 4) 绩效辅导是绩效管理过程最重要的环节

6.10 研发绩效考核及反馈

- 1) 绩效考核的主要方法
- 2) 绩效考核流程
- 3) 绩效考核结果的评分和分级
- 4) 如何在考核及反馈阶段激励研发人员

6.11 绩效考核结果的应用

- 1) 绩效考核结果运用的领域
- 2) 绩效考核结果和薪酬
- 3) 绩效管理与职业生涯：不同绩效员工的职业发展方式管理
- 4) 绩效管理与激励制度相辅相成

6.12 研讨：贵公司如何有效实施研发绩效管理体系？

7、总结及研讨：如何构建高效的研发管理体系？