

卓越的研发流程管理

(2天, 13小时)

课程背景

在 21 世纪，持续的竞争优势将不仅来自于新技术，更多地出自卓越的新产品开发流程！

在产品开发的过程中，到底有哪些角色应该参与到产品开发中，他们是否清楚在不同的阶段应当开展哪些活动，用什么方法来完成，在什么时间开始这些活动，什么时间结束这些活动，这些活动之间的先后关系、关联程度如何？这些活动的细节有哪些值得关注之处？如何安排这些角色和活动才能使具有成本优势的产品快速转量产、投放市场，并把质量问题消灭在实验室避免产品上市后的批量质量事故，从而在与竞争对手的较量中保持持续竞争优势？这是我们每位项目经理都为之困扰的共性问题。

因此，企业通过成功实施优秀的产品开发流程，可以提高企业适应当前快速的、波浪式的、多样化和差异化的市场需求变化以及技术的不断更新的能力；可以缩短产品开发周期、提高产品开发生产率、提高产品生命周期收入、减少开发浪费、提升市场竞争力；并能提高研发资源的利用率、降低研发成本。

参加对象

企业 CEO/总经理、研发总监、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、测试、PQA 等

培训收益

- 1、分享讲师上百场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路
- 2、掌握业界最佳的研发管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系
- 3、掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系等关键构成要素
- 4、掌握科学的新产品开发流程操作方法
- 5、分享中国企业推行研发流程管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训

课程大纲

壹、 产品开发流程在公司流程体系中的位置

1. 公司流程体系架构介绍
2. 创建企业级流程地图 (Level 0)
3. 创建研发域流程地图 (Level 1)
4. 创建研发业务模块流程地图 (Level 2)
5. 研讨：我们公司的产品开发流程中存在哪些问题？
6. 开发流程的配套设施：做正确的事情 (市场管理体系)
7. 开发流程的配套设施：找合适的人做合适的事 (研发人力资源管理体系)
8. 案例分析：《我的项目为什么会失败》

贰、 产品开发流程优化的方法：结构化流程

1. 产品开发流程优化的方法论介绍
2. 开发流程需要结构化的征兆
3. 开发流程优化的“七步成诗”
4. 产品开发流程如何结构化：分层分级
 - a) 结构化流程的层次划分
 - b) 业界的产品开发流程架构示例
 - c) 业界的产品开发详细流程示例
 - d) 业界的产品开发子流程示例
 - e) 业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例
5. 产品开发流程结构化过程中的常见问题分析
 - a) 结构化的时机
 - b) 结构化的程度
 - c) 结构化容易陷入两个极端
 - d) 结构化如何与企业实际情况相融合
6. 咨询案例分享：如何把产品开发变成不仅仅是研发部的事情？ – 流程中固化其行为
7. 研讨：用黄纸贴和 Workshop 方式完成某流程

参、 产品开发流程的组织保障：跨部门产品开发团队运作

1. 产品开发主流程和阶段流程的运行需要跨部门团队的支持
2. 跨部门产品开发团队与跨部门协作的区别
3. 跨部门产品开发团队在公司组织结构中的位置
4. 跨部门产品开发团队与职能部门之间的关系
5. 典型的研发组织模式：职能型、项目型、矩阵式
6. 成功的产品开发团队具备的典型特征
7. 跨部门的产品开发团队构成及角色定位
 - a) 核心小组组长的角色和职责、技能、领导资格、知识、经验及实例讲解
 - b) 核心小组组长的培养和任职资格管理及实例讲解
 - c) 核心小组成员的角色和职责及实例讲解
 - d) 扩展小组组员的角色和职责及实例讲解
 - e) 职能部门经理在产品开发中的角色和职责及实例讲解
8. 矩阵式组织运作容易出现的问题和原因分析（一个人两个主管听谁的、怎么考核、项目经理调不动其他部门资源、是否要给项目经理考核权重）
9. 矩阵式实现起来的四大前提条件
10. 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
11. 演练与问题讨论：如何在我公司构建跨部门产品开发团队？角色有哪些？

四、 产品开发流程：立项阶段

1. 研讨：目前立项时遇到的问题
2. 项目立项基于何处而来？产品规划？客户需求？……
3. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
4. 产品包需求
5. 各职能部门的 DFx
6. 业务计划书的编制
7. 立项决策如何进行？
8. 项目立项时应关注“四项基本原则”

- a) 市场可行性
 - b) 技术可行性
 - c) 商业模式-如何赚到钱？
 - d) 风险管理：定性描述
9. KANO 模型
10. 收集需求的方法
- a) 演示：《需求说明书》
 - b) 需求收集制度
11. 用户访谈：抽象之梯法
- a) 客户陈述 – 需求描述
 - b) 需求整理：亲和图法
 - c) 客户需求的评估方法：\$ APPEALS、层次分析法
 - d) 演示及演练：某案例公司的 \$ APPEALS 要素
 - e) 方法推荐：AHP
12.

伍、 产品开发流程：策划阶段

- 1. 系统工程师：需求的分解与分配
- 2. 演练：需求的分解与分配过程
 - a) 功能架构
 - b) 性能架构
- 3. 需求分解与分配应注意的事项
- 4. 关键模板介绍
 - a) 系统方案与规格书
 - b) 概要设计
 - c) 技术评审点
 - d) 工艺总体方案设计
 - e) 市场发布策略
 - f) 销售承诺
 - g)

六、 产品开发流程：开发阶段

- 1. 各专业模块详细设计
- 2. 手板样机
- 3. 功能样机
- 4. 性能样机
- 5.

七、 产品开发流程：验证与上市阶段

- 1. 内部测试 (α 测试)
- 2. 工程样机
- 3. 外部认证
- 4. β 测试
- 5. 产品上市的组合拳管理
- 6. 销售一纸禅

7. 上市公告书
8. 随机资料的验证
9. 上市前的准备清单
10. 产品培训计划
11.

八、 产品开发流程中的关键控制点：商业决策和技术评审

1. 企业在业务决策管理中存在的典型问题（“会哭的孩子有奶吃”、一个人做多个项目资源冲突、公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先、开始了很多项目却总是不能上市、立项评审会上为何总是问题不断）
2. 产品开发中业务决策的意义
3. 为什么会有领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
4. 避免领导成为“流程最大的破坏者”
5. 高层领导在产品开发中扮演的角色（“杀贫济富”）
6. 产品开发中决策评审点的设置
 - a) 立项决策
 - b) 计划决策
 - c) 早期销售决策及应注意的事项
 - d) 发布决策
 - e) 可获得性决策
7. 各业务决策点的评审要素
8. 产品开发中业务决策支撑
9. 如何建立高效的业务决策机制
10. 实例讲解：某案例公司产品业务决策的实际操作
11. 产品开发过程中的技术评审有哪些？
12. 如何建立技术评审的 Check List，从而使得经验固化
13. 实例讲解：某案例公司技术评审的实际操作

九、 产品开发使能流程--设计变更子流程

1. 何谓设计变更？产品变更？工程变更？
2. 变更的分类标准
3. 变更流程的重要活动描述

壹零、 如何成功实施

1. 如何根据企业的实际情况选择产品开发管理体系优化的三个模式（小改进、优化、变革）
2. 成功实施变革的关键要素
3. 企业如何实施变革管理
4. 通过 QA 进行流程的监控
5. 做好项目的绩效管理
6. PMO 项目管理部