

研发效率管理

--如何有效缩短产品开发周期

(2天, 13小时)

课程大纲

壹、 产品研发面临的挑战和问题

1. 中国企业在产品研发方面面临的挑战
2. 研发管理的四大时代
3. 中国企业研发管理的十大典型问题
4. 企业研发管理需要系统性的解决方案
5. 研讨：我们公司产品开发周期较长的原因是什么？

贰、 提升研发效率核心要素之一：研发战略与业务决策

1. 企业在研发业务决策管理中存在的典型问题
 - 1) 决策责任主体不清晰
 - 2) 决策效率低
 - 3) 决策信息不充分
 - 4) 决策与执行脱节
2. 如何决策？
 - 1) 高层领导在产品开发中扮演的角色
 - 2) 产品生命周期中需要设置多少业务决策点？
 - 3) 业务决策与技术决策的关系
 - 4) 各业务决策点的决策要素
 - 5) 如何进行决策准备、控制决策过程
3. 如何建立高效的业务决策支撑体系？
 - 1) 研发战略与平台/产品线/产品/技术路标的关系
 - 2) 如何进行平台/产品线/产品/技术路标的规划
 - 3) 投资组合管理与管道管理方法论
 - 4) 决策评审材料：产品（线）业务计划与项目任务书示例
 - 5) 决策支撑机构：产品规划团队、项目管理办公室、技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司的决策体系、评审材料模板讲解

参、 提升研发效率核心要素之二：研发组织运作

1. 企业在研发组织运作中存在的典型问题
 - 1) 部门之间协调困难
 - 2) 人员忙闲不均
 - 3) 设计更改频繁
 - 4) 研发人员忙于救火

2. 产品开发的三种典型组织模式
3. 业界优秀公司的研发组织模式介绍
 - 1) 公司级的投资决策委员会
 - 2) 事业部（产品线）业务决策委员会
 - 3) 公司级的产品策略委员会
 - 4) 跨部门的产品/技术规划团队
 - 5) 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 6) 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
 - 7) 如何建立支撑产品的技术开发团队和技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司市场导向的研发组织体系建立的过程

四、提升研发效率核心要素之三：产品开发流程

1. 企业在产品开发流程管理中存在的典型问题
 - 1) 不合适的开发流程导致产品开发周期长、更改频繁，流程得不到有效执行
 2. 如何建立以客户为导向，基于市场业务驱动的产品开发流程体系
3. 业界最佳的产品开发流程体系介绍
 - 1) 产品开发流程总体架构（阶段划分、里程碑设置、涉及到的角色）
 - 2) 产品开发各阶段主流程介绍
 - 概念阶段主流程
 - 方案阶段主流程
 - 开发阶段主流程
 - 验证阶段主流程
 - 发布阶段主流程
4. 高层领导在产品开发流程的角色和关键活动
5. 实例讲解：某公司产品开发流程中高层领导的活动介绍和关注点介绍

伍、提升研发效率核心要素之四：研发项目管理

1. 研发项目管理与产品开发流程之间的关系
2. 单一项目管理与多项目管理的特点
3. 高层领导如何进行多项目管理
4. 如何在公司内部进行跨项目的资源调配？
5. 如何向公司各级管理者汇报项目的状态？
 - 1) 公司级项目状态报告
 - 2) 产品线级项目状态报告
 - 3) 产品级项目状态报告
6. 如何处理研发项目运作中的多头管理关系？
7. 实例讲解：某公司研发项目管理体系、报告体系和模板讲解

六、提升研发效率核心要素之五：研发人力资源管理

1. 企业在研发人力资源管理中存在的典型问题
 - 1) 研发人员不听话、个人英雄主义、管紧了就离职……
 2. 如何把公司的绩效目标层层分解到研发人员？
 3. 如何对研发体系进行考核？
 4. 如何对研发部门进行考核？
 5. 如何对研发项目组进行考核？

6. 如何对研发人员进行考核？
7. 研发人员的任职资格与职业发展通道
8. 实例讲解：某公司研发体系 KPI、技术任职资格举例、研发奖金公式讲解

七、提升研发效率其它五大构成要素

1. 研发管理体系构成要素之六：客户需求
 - 1) 如何准确把握客户需求？
 - 2) 如何把客户需求转化产品需求？
 - 3) 如何对需求进行跟踪和变更控制？
2. 研发管理体系构成要素之七：系统工程
 - 1) 产品开发过程中系统工程如何运作？
 - 2) 如何培养合格的系统工程师？
3. 研发管理体系构成要素之八：技术开发
 - 1) 为什么要把技术开发与产品开发分开来管理？
 - 2) 技术开发如何管理（流程、组织、考核）？
4. 研发管理体系构成要素之九：研发 IT 支撑
 - 1) 研发体系需要哪些 IT 工具来支撑？
 - 2) 如何引入并实施研发 IT 工具？
5. 研发管理体系构成要素之十：CBB 与标准化建设
 - 1) CBB 公用基础模块的创建
 - 2) 器件标准化建设