

研发效率管理

--如何有效缩短产品开发周期

(2天, 12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与创新, 更多地出自卓越的研发管理体系!

在研发管理的过程中, 很多企业目前还处在“**快鱼吃慢鱼**”的阶段。所以, 如何提升研发效率, 是很多企业的重中之重! 但很多中国企业在新产品/新服务的研发中, 面临着如下一些长期困惑的问题:

1. 如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求, 快速将产品推向市场;
2. 如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“**优生优育**”;
3. 如何建立一个**真正的“以客户为中心、以市场为导向”**的研发组织体系, 快速响应市场需求;
4. 如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系, **明确公司价值导向**;
5. 产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等**相关职能部门协同工作**;
6. 如何在保证产品质量的同时又要**降低产品的研发费用和设计成本**;
7. 如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验, 从**制度上保证公司的成功**;

课程在总结大量中国企业从“**作坊式**”的研发模式向“**产业化**”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上, 提出有效缩短产品开发周期的十大核心要素, 共同促进研发效率的提升。

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、分享讲师上千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、人力资源管理体系等关键构成要素
- 4、掌握研发管理的市场需求、系统工程、技术开发、技能管理、IT 工具等支撑管理体系
- 5、分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训
- 6、分享 50 多个研发管理咨询项目的案例资料 (模板、表格、样例……), 帮助学员制定 Action Plan, 使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施研发管理体系的优化

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？

式、提升研发效率核心要素之一：研发战略与业务决策一力出一孔，利出一孔

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. 领导进行市场细分
 - 1) .大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
 - 2) .做全国人民都喜爱的产品？不可能！
 - 3) .如何**红海里寻找蓝海**？
 - 4) .**跨界思维的案例分享：老年人用的指甲剪；家具的研发人员为何要参加服装展会和汽车展会？……**
 - 5) .我们公司市场细分的维度是？
 - 6) .市场地图讲解，明确商业模式
 - 7) .细分市场七步成诗
 - ✓ 审视细分市场的框架
 - ✓ 谁购买
 - ✓ 购买什么
 - ✓ 谁购买什么：FABEF 分析
 - ✓ 为什么购买
 - ✓ 明确关键的客户群
 - ✓ 验证细分市场的可行性：独特性、重要性、持久性……
 - ✓ **详细讲解：细分市场简介模板**
 - ✓ **盈利模式**的分析：项目型、产品型、运营型
 - ✓ 如何做到**运营型**
 3. 主导产品卖点的提炼
 - 1) .让科技**数字化**：充电 5 分钟，通话……
 - 2) .让科技**看得见**：小米透明壳……
 - 3) .让科技**摸得着**：平板的龙卷风按键……
 - 4) .让科技**场景化**：怕上火，喝……，困了累了喝……
 4. 同时避免“差异同质化”
 - 1) .逆向策略：小米的爆品策略，一次 All in
 - 2) .改变类别：机器人？机器狗？
 - 3) .敌意品牌：MINI
 5. 定期盘点现有产品：波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
 6. 制定产品线业务策略与业务计划
 - 1) .产品线业务计划谁制定
 - 2) .业务计划中包括：
 - ✓ 产品系列概述描述
 - ✓ 市场分析与市场推广策略
 - ✓ 客户服务策略
 - ✓ 生产制造策略
 - ✓ 采购策略
-

- ✓ 风险分析
- ✓ 财务分析等

参、提升研发效率核心要素之二：研发组织运作—铁打的营盘，流水的兵

1. 典型的组织模式：职能型、项目型、矩阵式
2. 职能型的优缺点分析
3. 项目型的优缺点分析
4. 矩阵式的优点
5. 沟通效率低下的原因分析：
 - 1) .职能型组织结构？
 - 2) .是否推卸责任和扯皮？
 - 3) .如何推倒厚重的部门墙？
 - 4) .文化的建设：三讲、三不讲……
6. 公司级的投资决策委员会
7. 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件
8. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 1) .项目组的N大金刚
 - 2) .重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……
 - 3) .QA与QC的区别
 - 4) .PM的素质要求与培养方式
9. 职能部门经理在项目管理中的角色定位与职责
10. 项目成员如何考核？
11. 演练与问题讨论：我司研发项目的跨部门团队角色有哪些？

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
-