

精益研发体系管理实战

刘俊锋（2天）

课程背景

随着竞争的加剧、需求的升级以及技术的进步，劳动密集、耗能污染、附加值低的低端制造，已经到了举步维艰的困难时期。将低端制造升级为知识密集、节能环保、高附加值的高端制造，精益研发是最好的切入口。

精益研发体系管理需要掌握哪些基础知识？如何构建精益研发体系的框架？如何通过产品平台和技术平台进行产品线的协同规划？如何运用六西格玛来确保产品研发质量、减少变异而产生的浪费？如何通过价值工程的方法控开发出成本领先的新产品？如何以市场导向快速开发新产品？如何进行产品研发的绩效控制？如何建立一支精干高效的技术研发团队？

上述种种问题，集中体现了企业精益研发体系管理的问题。这些问题的解决，将为企业产品经理、项目经理的知识升级、技能升级，以及企业发展的蒸蒸日上，带来实实在在的全面性提高。

课程目标

- 1.精益研发基础知识
- 2.精益研发的开发流程
- 3.平台管理和产品线规划
- 4.价值工程和产品成本控制
- 5.六西格玛和研发质量控制
- 6.高效的产品研发进度控制
- 7.高效的产品研发绩效管理
- 8.精干高效的研发团队管理

课程对象：企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

课程大纲

第一单元 精益研发基础知识

1. 中国企业技术研发管理体系的 10 个问题
 2. 研发体系管理的历史变迁
 3. 精益研发的概念及三维架构（时间维/知识维/逻辑维）
 4. 精益研发的工作逻辑
 5. 精益研发的体系模型
 6. 精益研发体系的特点和效益
- 【课题演练】 我们的研发管理属于第几代，处于哪个水平
- 【案例分析】 精益研发的工作逻辑
- 【研发实战技法】 知识和质量在研发过程中的左右

第二单元 精益研发的开发流程

1. 全流程、全要素的产品开发流程
2. 概念阶段的流程
 - 2.1 概念阶段的必要性
 - 2.2 概念阶段的目标
 - 2.3 概念阶段的重点
 - 2.4 概念阶段的主要活动
 - 2.5 概念阶段的输出及评审（技术评审 TR1 和概念决策评审）
3. 计划阶段的流程
 - 3.1 常见计划阶段的问题点
 - 3.2 计划阶段的目标
 - 3.3 计划阶段的重点
 - 3.4 计划阶段的主要活动
 - 3.5 计划阶段的输出及评审（技术评审 TR2/TR3 和计划决策评审）
4. 开发阶段的流程
 - 4.1 开发阶段的主要目标

4.2 开发阶段的重点

4.3 开发阶段的主要活动

4.4 开发阶段的输出及评审（技术评审 TR4 和开发决策评审）

5.验证阶段的流程

5.1 验证阶段的主要目标

5.2 验证阶段的重点

5.3 验证阶段的主要活动

5.4 验证阶段的输出及评审（技术评审 TR5 和验证决策评审）

6.发布阶段的流程

6.1 发布阶段的必要性

6.2 发布阶段的目标

6.3 发布阶段的重点

6.4 发布阶段的主要活动

6.5 发布阶段的输出及评审（技术评审 TR6 和发布决策评审）

7.生命周期管理阶段的流程

7.1 生命周期阶段的必要性

7.2 生命周期阶段的目标

7.3 生命周期阶段的重点

7.4 生命周期阶段的主要活动

7.5 生命周期阶段的输出

7.6 生命周期阶段的技术评审（生命周期决策评审）

【课题演练】 产品开发流程哪个环节存在缺失或者待完善的地方

【案例分析】 国内某上市公司的产品开发流程

【研发实战技法】 开发流程各阶段高效运作的技巧

第三单元 平台管理和产品线规划

1.产品技术平台的提出背景

2.产品技术平台的相关概念

3.产品技术平台的四种策略（利基战略/横向战略/纵向战略/滩头战略）

4. 产品技术平台的建设

4.1 平台建设的内容（技术分类库/技术货架/产品模块库/产品货架/产品技术平台）

4.2 产品技术平台的开发方法

5. 基于产品平台的产品线协同规划

5.1 公司层面的产品战略规划（概述/产品分析/产品战略目标/产品占略规划）

5.2 基于产品平台的产品线协同规划

【课题演练】产品技术管理和平台管理做到什么程度

【案例分析】国内某上市公司的产品技术管理及平台管理

【研发实战技法】基于产品平台的产品线协同规划

第四单元 价值工程和和产品成本控制

1. 产品成本竞争时代研发成本控制的要求

（市场导向的目标成本控制法、利用价值工程理论做好产品的价值功能匹配、全生命周期的成本管理、相关部门参与的成本全面管理、成本控制中的 PDCA 循环）

2. 价值工程的相关概念（一般含义/产品研发中价值工程的特征/价值工程的技术方法）

3. 产品研发费用的控制

4. 产品成本的过程控制（产品规划时的成本控制/产品设计时的成本控制/制造成本和工艺成本的控制/采购成本的控制/量产后的技术降成本）

【课题演练】价值工程的技术方法

【案例分析】产品研发费用的控制

【研发实战技法】产品成本的过程控制

第五单元 六西格玛和产品质量控制

1. 六西格玛管理的定义及表现（减少缺陷/降低成本/提高产量/提高客户满意度）

2. 六西格玛管理的特点（重视统计/用户中心/质量改进的效益/过程的持续改进）

3. 六西格玛管理的过程（定义阶段/测量阶段/分析阶段/改进阶段/控制阶段）

4. 西格玛算法和水平评判表

5. 变差及产生原因和分析控制（人机料法环法）

【课题演练】西格玛算法和水平评判

【案例分析】知名公司的六西格玛管理

【研发实战技法】变差及产生原因和分析控制

第六单元 高效的产品研发绩效管理

1.企业研发绩效管理存在的问题

2.绩效管理的5种手段（任职资格/行为准则/PBC/KPI/KCP）

3.研发组织的绩效考核（财务指标/非财务指标/预研指标）

4.研发个人的绩效考核（任职资格/行为准则/PBC/KPI/KCP）

5.绩效管理结果的应用

【课题演练】研发绩效管理有哪些可以改善的地方

【案例分析】国内某上市公司的研发绩效管理

【研发实战技法】研发绩效管理在实战中的应用

第七单元 跨部门项目团队管理

1.项目团队基础知识（项目团队的概念/项目团队的特点/项目团队管理的重要性）

2.项目团队的组建

2.1 项目团队的构成要素（项目团队的角色/项目团队的任务和目标/项目团队的行为准则）

2.2 建立跨部门项目团队

（职能式组织结构/项目式组织结构/矩阵式组织结构/建立高效能矩阵式跨部门项目团队）

2.3 确定项目人员的职责和目标

3.项目团队的建设

3.1 跨部门项目团队协作问题点（部门本位和部门利益冲突/部门对项目理解角度不同/部门推卸责任/缺乏协作的团队文化/缺乏协作的流程和考核）

3.2 团队建设的手段（团队建设活动/奖励和表彰体系/团队成员集中/团队成员培训）

3.3 团队精神的培养（高凝聚力团队/鼓励成员全心投入/培养民主气氛/帮助成员事业发展）

3.4 团队建设要解决的问题（团队建设规划/项目成员去留/定期的团队会议/团队成员承诺/丰富沟通渠道/规范冲突管理/建立激励体系）

4.项目团队的日常管理（目标协调及激励/团队成员整合/成员个人发展/良好的沟通环境和方式/有效管理团队成员/有效管理零星资源/管好高层在项目中的工作/管好兼职专家）

5.项目团队的冲突管理 (团队冲突的原因/团队冲突的类型/冲突的 5 种解决方法)

6.项目团队的人才梯队 (人才梯队面临的问题/规范人才评价标准/人才培育机制和方法)

【课题演练】 如何组建高效能的项目团队

【案例分析】 项目团队的建设

【研发实战技法】 项目团队冲突管理实战技巧