

构建一流研发管理体系与研发人才管理队伍

课程背景：

企业要想活下去，活得久并活得好，必须不断调整组织能力以便持续抓住市场机会，VUCA时代的研发究竟是一场杀伐决断的豪赌还是深不见底的吞金黑洞？研发管理如何为公司打现在和未来的粮食？很多企业感叹研发人才培养周期太长，真正的人才又留不住，卓越的产品是优秀的研发人才开发的。最近几年，华为成为了中华民族自主创新的脊梁，华为研发无疑成为了产品研发创新型企业的标杆，华为为何提出一不依赖人才，二不依赖技术，三不依赖资本？华为真正依赖的是一套不断迭代的管理体系以及培养人才的机制。，但是我们见到太多企业学习华为研发的不得要领、困惑、彷徨、焦虑……

华为在现在和未来较长时间内均将是国内企业的学习风口，我们不能仅限于了解华为的做法更要清晰洞察华为的研发管理背后的思考逻辑，更要结合本企业的实际能力状况活学活用。本课程期望通过对标吸取华为研发管理精髓，帮助企业走出研发管理困局，并结合企业实际业务特点形成自己产品经营能力体系，通过持续为客户创造价值而健康活下去！

课程价值：

- 1、研发产品达到“多快好省”需要清晰构建研发战略经营、流程管理、项目管理、绩效管理四位一体的研发能力体系，规避研发投入黑洞
- 2、通过洞察吸收业界一流研发体系精髓，从研发人才队伍（人）管理到开发流程与项目经营（事）梳理，达到人事最佳匹配，持续提升研发人效。
- 3、掌握研发能力体系构建的方向和节奏，吸收业界优秀实践的同时根据现有研发能力体系现状共创形成研发能力体系改进的计划
- 4、一流研发体系构建离不开 IPD，而 IPD 实践经验真正掌握在最早实践 IPD 的人手中、谈老师是华为 IPD 第一批试点项目引导者，加上拥有丰富的研发咨询项目经验，懂研发管理，懂企业的实际痛点和需求，能帮助企业更高效掌握研发管理体系精髓并灵活应用落地实践！

课程时间：

2 天，6 小时/天

课程对象：

产品管理委员会成员（含营销负责人、研发、采购负责人、生产负责人、财务、技术支持

等)、产品负责人或产品经理、项目经理、研发职能部门负责人

课程大纲

第一部分：走出研发管理迷局—树立正确的研发理念

1. 国内企业产品研发管理核心问题及主要改进方向
2. 业界优秀的研发体系究竟是如何构成
3. 成功的研发= 经营体系+流程体系+评审体系+项目管理体系+ +??
3. 如何正确认识 IPD? 如何“I”产品?
4. 如何理解产品价值链与企业经营与管理的本质
5. 业界标杆研发能力层级及对标华为 IPD 的价值

课堂研讨 1：根据市场需求与本企业经营结果识别企业当下研发管理的核心问题

第二部分：IPD 核心业务流程及结构化开发流程介绍

1. IPD 核心流程活动及结构化开发流程核心特征
2. 以客户为中心的商业常识能够落地的秘诀
 - 1) 以客户为中心在企业运营中应包含什么内容?
 - 2) 从客户需求到最终产品交付客户的端到端过程
 - 3) 产品开发过度迎合客户需求背后实质是什么?
3. 如何在开发阶段构建供应链能力
 - 1) 国内企业供应链管理的共性问题
 - 2) 现场互动:本企业供应链交付能力问题
 - 3) 供应链核心竞争力究竟靠什么?
 - 4) 端到端的产品开发流程合力体现

第三部分：研发架构与业务及流程的集成设计

1. 组织设计的基本原则
2. 架构最终由客户说了算
3. 研发组织能力的核心要素分析
4. 组织的责权利对等机制
5. 课堂研讨：根据本企业的客户特点和业务特征分析现有组织组织架构的调整方向

- 6、 IPD 流程的定制化与个性化
 - ◆ 以客户为中心—需求管理流程设计
 - ◆ 以经营为导向—决策评审机制设计
 - ◆ 敏捷开发如何集成 IPD 与 IPMS
 - ◆ 华为 IPD 流程场景化设计经验给我们的启发
 - ◆ 课堂研讨：如何根据本企业业务特点和客户需求制定开发流程优化方向
- 7、 产出线与资源线的关系
- 8、 适配项目运作的架构（虚实结合、分层决策等）

第四部分：研发重量级团队建设与研发项目管理体系搭建

- 1、以客户为导向组建并管理重量级的团队
- 2、成功的跨部门产品管理团队的主要特征
- 3、业界最佳产品管理团队的层级及角色定位
- 4、IPMT 和 PDT 团队的职责划分和工作分工
- 5、产品管理团队的责权利对等机制设计

课堂研讨 2：模拟产品线与资源线分工合作

- 6、 华为项目管理能力体系全景图及能力进阶路线
 - ◆ 项目经理负责制及责权利对等机制
 - ◆ 华为成功项目经理的特点及培养机制
 - ◆ “重量级”项目团队角色定位、职责与任职要求
 - ◆ 资源池能力建设——产出线与能力线分开管理

第五部分：对齐并承接战略方向的研发战略体系

- 1、 市场洞察发现属于我们的机会
 - ◆ 市场洞察组织分工
 - ◆ 市场洞察的“五看”
 - ◆ 业务模式的设计
 - ◆ 业务计划的制定
- 2、 路标规划的基本流程与关键工作
 - 1) 路标规划对研发型企业的核心价值
 - 2) 胜兵先胜而后求战——规划什么？
 - 3) 产品路标规划的基本步骤和关键点

3、项目任务书 CHARTER 的开发

- 1) 组织的责权利对等首先是责任
- 2) 任务书的背后实际是产品经营
- 3) 任务书就是公司的市场冲锋号

案例学习：华为项目任务书解剖

4、产品需求分析结构化方法和基本要点

- 1) 破我执，除妄念—客户需求是什么？
- 2) 获取客户需求的有效途径是什么？
- 3) 产品需求分析的基本流程与核心要点

课堂研讨 3：追溯公司产品市场问题的根源

5、构建分层分类的决策评审机制

- 1、结构化开发流程中如何设置业务评审点和技术评审点
- 1) 决策评审点设置的基本原则
- 2) 技术评审点设置的有效性

课堂研讨 4：如何确定产品开发业务评审点和技术评审点

6、IPMT 的阶段业务决策评审依据与规则

第六部分：研发人才管理与绩效激励机制构建

1、不忘初心—重构绩效的定义与导向

- 1) 研发绩效究竟是什么？
- 2) 研发绩效的因果观
- 3) 研发项目目标达成等于项目成功？
- 4) 基于集体主义的个人英雄主义

2、经营人心—认识研发人员的特性

3、研发绩效管理与绩效激励核心要点

- 1) 组织绩效、项目绩效与个人绩效的关系
- 2) 如何对标华为科学设计研发绩效指标
- 3) 如何管理 PDT 成员的绩效？
- 4) 回归经营原点—研发绩效激励方法
- 5) 研发体系如何实施 PBC（个人绩效承诺）

互动研讨 4：研发绩效指标设计与逻辑分析

- 3、布阵点兵——研发人才盘点管理
- 4、研发人才多通道任职资格体系建设
- 5、研发人才赋能平台建设机制
- 6、华为研发人才管理理念与成功经验

课后作业：对标学习并结合本企业的研发能力现状制定研发能力体系进阶计划