**如何打造以市场驱动的高效研发管理体系**

**对象**

公司高层、中层、企业科研领域管理者及业务骨干、信息技术部门人员等

**目的**

向学员全面的介绍国际领先的研发管理体系，帮助企业了解如何系统提升研发效率。是学员在短时间内能够快速的找到自己企业研发效率提升的瓶颈所在，并带领学员一起探索解决之道。

**内容**

接受过该课程的部分科研院所和高科技公司：

中国船舶研究院，中国航天科工集团三院/二院/四院、中国电子科技集团、烽火集团光迅科技、烽火集团虹信科技、国家电网全球能源互联网研究院、中钨科技、株洲硬合金集团、深圳金洲精工、中国中车、东风汽车、国家电网直流输电技术研究所、中国中化农业、北京电控及其下属公司（如京东方、七星电子、熊猫等）

**课程大纲**

**单元一、产品研发面临的挑战和问题**

1、企业在产品研发方面面临的挑战

2、企业研发管理的十大典型问题

3、研发管理体系的水平等级划分及演进

4、各级别的特征

研讨：贵公司产品研发处于何级别？存在的典型问题是什么？

**单元二、产品研发需要系统性的解决方案**

1、系统性研发管理体系的整体框架

2、一流的产品研发模式IPD介绍

IPD的核心思想

IPD的框架

IPD的方法论体系

1. 实施IPD的典型效益

**单元三、产品战略规划体系**

1、产品研发战略框架

2、产品战略愿景

3、产品平台战略

4、产品线战略及规划

5、市场管理（MM）介绍

6、产品规划的步骤及方法

案例分析： 某IT公司3G/IPTV产品线规划的经验及教训

**单元四、业务决策评审体系**

1、缺乏产品开发决策评审的危害及后果，示例

2、新产品开发的风险特征，分阶段进行产品开发决策评审的目的、意义

3、产品开发过程中的四个业务决策评审点（概念决策评审、计划决策评审、可获得性决策评审、退出决策评审）

4、决策的时机

5、产品开发决策团队的组成、职责

6、各决策评审点的内容和决策依据介绍、示例

决策的程序

决策评审会议

决策的结果

7、产品开发业务决策低效的原因

8、企业如何建立高效的业务决策评审机制

案例分析：某案例公司的决策体系、评审材料模板讲解

**单元五、产品研发组织平台**

1、几种基本的研发组织结构模式

2、各组织结构模式的比较

3、产品开发团队（PDT）

PDT与IPMT、外围组的关系

PDT的角色及职责划分

PDT经理的技能要求

4、为何有些企业实施跨部门团队不成功？

案例分析：K公司产品线管理模式

**单元六、产品研发流程体系**

1、结构化的概念

2、并行开发模型

3、企业研发流程框架

4、产品决策评审流程

案例：J公司决策评审欠缺的代价

5、产品开发过程中的决策评审点

6、产品决策评审的组织形式

7、IPMT的职责

8、高层应该在产品研发中扮演什么角色？

9、决策评审的流程

10、很多公司为何无法建立高效的决策

11、评审程序

研讨：产品决策评审的现状及改进措施

12、IPD主流程及袖珍卡

13、产品开发阶段流程

概念阶段流程

计划阶段流程

开发阶段流程

验证阶段流程

发布阶段流程

生命周期阶段流程

研讨：产品开发流程的典型问题及解决措施

14、支撑性子流程

15、子流程与IPD流程的关系

配置管理流程

外协管理流程

文档管理流程

需求管理流程

项目管理流程

质量管理流程

技术评审流程

研讨：技术评审中的典型问题及解决措施

**单元七、研发人力资源管理体系**

1、基于战略及流程的人力资源管理模式

2、人力资源的价值链管理——动力机制

3、研发绩效管理的特点

4、研发KPI指标体系

5、研发绩效管理的过程

6、组织绩效如何平衡短期与长期？

7、基于矩阵组织的绩效考核模式

8、研发薪酬设计

项目奖模式与季度奖/年终奖模式的比较

研发人员的激励机制

**单元八、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、如何处理研发项目运作中的多头管理关系？

6、研发质量管理

具体过程中将涉及以下3个基本平衡（范围、时间、质量和成本；已识别需求和潜在需求 ；具有不同要求和期望的投资者）

实例讲解：某公司研发项目管理体系、报告体系和模板讲解

**单元九、其它研发管理体系之五大分支体系**

**1. 研发管理体系之客户需求**

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. 研发管理体系之系统工程DFX**

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. 研发管理体系之技术开发**

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. 研发管理体系之研发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. 研发管理体系之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

**单元十、如何实施研发管理体系**

1、研发管理体系改进的重点

W公司实施研发管理体系的实践(案例分享)

F公司实施研发管理体系的实践(案例分享)

2、如何解决贵公司产品研发方面存在的问题

3、如何解决产品规划方面的问题

4、如何解决组织结构方面的问题

5、如何解决业务流程及项目管理方面的问题

6、如何解决技术研发方面的问题

7、如何解决研发绩效及激励方面的问题

【课程小结】