第一图书网, tushu007.com

<<研发困局突围>>

图书基本信息

书名：<<研发困局突围>>

13位ISBN编号：9787121121302

10位ISBN编号：7121121301

出版时间：2011-1

出版时间：电子工业

作者：郭富才//金小云

页数：172

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

写一本关于企业研发管理的书，我有这种想法已经很久了，可以追溯到几年前在中兴通讯工作的时候，但总是没有下笔。

2005年年初，我从中兴通讯出来后，成为一名专职研发管理资深顾问，主持过20多家企业研发管理体系建设，培训的企业有400多家，这些企业绝大多数为民营企业，也有一些国有企业和股份制公司，它们大部分是国内行业的领导者，包括中粮集团研发部、河南中烟工业公司、山东山推股份、广东步步高电子、杭州士兰微电子、美的电器、康佳电器、三一重工、沈阳东软医疗、杭州三维通信、杭州恒生电子、东方通信等公司。

这几年来我对中国企业研发管理现状进行了深入细致的调研后，看到一些企业在研发管理方面不断探索管理方法和管理工具，产品在世界上的竞争力不断增强，如深圳华为技术有限公司、深圳迈瑞生物医疗电了股份有限公司国外销售收入均占50%以上，产品不仅在亚非拉的国家和地区销售，也销售到欧美等发达国家；从区域来看，珠江三角洲和长江三角洲企业的研发管理水平相比较而言走在全国的前列，特别是新兴城市深圳的企业对研发管理的重视程度、研发管理理念与管理水平更是走在全国的前列。

但是，总体来说，中国大部分企业研发管理现状并不乐观，特别是一些企业没有形成正确的研发管理理念。

例如，产品开发要以市场为中心，而一些企业却是由研发人员自己编写产品开发任务书；产品开发不仅由研发部门来完成，是企业跨部门的团队协同作战的结果，但一些企业如果没有推出新产品，就单纯怪罪研发部门；虽然提倡质量是企业的生命，但一些企业对研发项目绩效考核往往把进度作为第一指标，甚至许多企业采用由领导明确“后墙不倒”的方式进行产品开发。

因此，就目前中国企业的研发水平而言，外在的表现是，大部分企业产品开发的质量低下，没有掌握核心技术，产品的附加值低，而且时常在国外受到知识产权的困扰（2007年和2008年连续两次在德国CEBIT展会上，中国一些企业的产品受到查禁）。

深入企业内部调研，就会发现许多企业产品开发的需求不明确、不全面，在研发过程中需求不断变更；在研发过程中一些核心技术难题导致产品项目做不下去；中试过程中发现许多可生产性、可测度性缺陷，导致返工重新做设计；研发项目几乎全部延期完成，其延期原因各种各样，如研发部门怪罪市场部门提供的需求信息不明确，生产部门怪罪研发部门设计的产品可生产性、可测试性有问题，销售怪罪公司新产品诞生好几个月了，销售部门体系还不知道，即使听说有个新产品诞生了，但不知道新产品的卖点何在，如何向客户介绍。

总而言之，研发管理成为企业领导者最头痛的事情：企业不做研发投资，长远来说，肯定没有出路，但事实上在研发上投入了不少，几年来却没有下个金蛋。

中国企业，必须破解这些研发困局，才有可能在未来成为世界上的创造大国，但困局的命门在什么地方呢？

方法总比问题多。

研发管理是有规律可遵循的，西方国家工业化进程已经有两三百年，我们国家改革开放也有30多年了，在社会和企业发展的进程中，前人总结出了许多研发管理的成功经验，这些经验是可以学习和复制的。

作为一名专业咨询顾问，有义务把这些成功的研发管理实践进行总结和传播，有义务推动中国企业研发管理的进步。

正是在这种背景下，结合我多年的咨询经历，以及IBM公司高级项目经理金小云先生资深研发项目管理经验，共同打造了这本《研发困局突围》。

本书不是空洞无物的理论说教，也不是没有边际的夸夸其谈，而是紧密结合中国企业研发管理现状和问题，提出具有针对性的解决方案。

本书适合中国企业高层管理者、中高层研发管理者、研发项目经理阅读，书中的研发管理体系可供相关企业直接借借鉴。

深圳汉捷咨询公司资深顾问徐旭、原汉捷高级顾问张岩、刘海涛对此书也有贡献，分别参与了相

第一图书网, tushu007.com

关章节内容的编写工作；汉捷研发管理咨询公司总经理胡红卫先生在百忙之中对书稿进行了细致的审核，研发人力资源管理资深顾问牛俊伟女士也在百忙之中审核了全部书稿，他们都提出了许多宝贵的意见；另外，在写作过程中，也得到了西北工业大学恩师白思俊教授的指导，作者在此致以深深的谢意。

内容概要

正如20世纪七八十年代产品制造一样，21世纪，产品研发是关系企业能否持续生存的主战场。
针对中国企业研发管理的现状及问题，结合作者10余年大型企业的研发工作经验和6年的专业咨询经历，本书为读者呈现目前中国企业研发管理问题的系统性解决方案。
书中的很多观点，如产品研发是可以规划的、产品开发是一项投资行为、产品研发要以市场为导向、建立跨部门的团队进行产品研发、建立灵活的矩阵结构管理研发体系、建立结构化的研发流程指导研发团队工作、建立双通道的职业化研发队伍、以关键业务承诺为基础的研发人员绩效管理机制等，在西方发达国家已经被实践30余年，但现在才被国内企业所接受。
本书内容不是空洞无物的理论说教，也不是没有边际的夸夸其谈，而是紧密结合我国企业研发管理现状，提出具有针对性的解决方案。
本书适合我国企业高层管理者、中高层研发管理者、研发项目经理阅读。

作者简介

郭富才，深圳汉捷研发管理咨询公司副总经理、董事、资深顾问，国内著名的企业研发管理咨询专家，国际项目管理协会（IPMA）授予的中国首批百名优秀国际项目经理。
著有《用Project2002管理项目实务》。
在《IT经理世界》、《新华文摘》等期刊上发表《让研发团队找准市场需求》、《项目管理——21世纪职业经理人的致胜法宝》等四十余篇文章。
具有16年国防研究所及大型科技企业研发与管理经历（总装备部某核技术研究所、巨龙集团、深圳中兴通讯），从研发工程师、研发项目经理一直到集团公司技术管理中心副主任。
为中粮集团研发战略部、河南中烟集团公司、广东步步高电子、深圳宇龙计算机、北京四方继保、杭州士兰微电子、山东山推股份、北京科美东雅、天津春发食品、太原伦嘉等二十余家企业主持建立或优化研发管理体系。

金小云，毕业于西北工业大学，研究生学历。
现为IBM高级项目经理。
曾供职于联想集团、艾默生（深圳）。
在服务不同公司过程中，积累了丰富的新产品研发管理、研发管理体系建设、IT项目管理、变革管理经验。

书籍目录

第1章 产品研发困局 1 1.1 产品研发是现代企业竞争的主战场 1 1.2 发达国家企业产品研发管理的现状 4 1.3 中国企业在产品研发上面临的挑战 6 1.4 目前中国企业产品研发困局 9第2章 产品研发需要系统性的解决方案 19 2.1 结合战略与流程的系统化产品研发管理架构 19 2.2 树立市场导向及跨部门的研发管理理念 21 2.3 用研发战略管理牵引企业产品研发 22 2.4 用结构化的研发流程管理研发 24 2.5 打造纵横交互的研发组织结构 26 2.6 双通道、完整绩效管理模式的研发人力资源体系 28 2.7 IPD系统化研发解决方案的实践 29第3章 建立系统化的产品需求管理机制 36 3.1 企业产品研发需求管理的问题 36 3.2 建立跨功能部门的业务团队收集市场需求 38 3.3 建立端到端的流程进行需求收集与管理 40 3.4 建立从需求收集到需求实现的管理总体架构 42 3.5 用$APPEALS工具收集和定义产品包需求 47第4章 建立高效的产品战略规划体系 49 4.1 为什么要研发战略 49 4.2 战略愿景与使命 51 4.3 产品平台战略 53 4.4 产品线战略 55 4.5 新产品研发战略 56 4.6 利用市场管理流程输出产品战略规划 56 4.7 组合管理团队是产品战略规划制定的主体 62第5章 建立产品投资决策评审机制 64 5.1 产品投资决策评审的意义 64 5.2 产品研发中的决策评审点 67 5.3 产品投资决策的运作规范 71第6章 建立高效产品研发组织 81 6.1 成功产品研发团队的特征 81 6.2 企业组织环境对研发效率产生影响 85 6.3 企业常见的产品研发团队的组织形式 91 6.4 产品研发团队与扩展组织的关系 92 6.5 产品研发团队的组成及职责 97 6.6 如何组建产品研发团队 104第7章 建立产品研发流程 106 7.1 用流程传递企业价值链 106 7.2 建立集成产品开发流程 114 7.3 把产品研发流程结构化 116 7.4 IPD流程的层次结构 122 7.5 新产品研发流程是分阶段可控制的流程 124 7.6 产品研发团队与IPD流程的关系 139第8章 建立高效研发人力资源管理体系 142 8.1 针对研发人员特点设计研发人力资源管理体系 142 8.2 针对研发人员特点设计研发绩效管理体系 146 8.3 基于研发战略和流程设计研发KPI体系 148 8.4 建立闭环的研发绩效管理过程 153 8.5 建立以绩效委员会为主的研发绩效管理组织 160 8.6 建立物质与精神相承的研发人员激励机制 163 8.7 研发人员激励的具体方式 166附录A 缩略语对照表 173参考文献 174

章节摘录

4.3产品平台战略　　产品平台战略是战略过程结构中的第二层。
它为产品战略奠定基础，对那些采用同一种技术平台生产系列产品的公司来说更是如此。
产品平台决定了成本结构、能力及后续产品的生命力。
通过将产品平台战略与产品线或某规格产品的战略区分开来，企业可以更好地将精力集中在核心战略问题上。
　　我们在与不同企业的研发主管交流过程中发现，大家感觉“产品平台”这个概念比较抽象。
确实，“产品平台”是一个抽象出来的概念，我们很难将它与实际物品联系起来。
简单地说，产品平台就是整个系列产品所采用的基本架构和共同要素，特别是基本的决定性技术（核心技术）要素，还包括共享的零部件。
从商品的角度上看，这些共同要素对购买的客户来说，不必是完整无缺的东西。
但这些要素的的确确根据客户要求确定性能，并定义基于该平台的产品寿命周期。
　　产品平台战略应是产品战略的主要重点。
产品平台战略的决策通常是公司成长和成功的关键。
与产品战略构想一样，产品平台计划要与企业的长期战略规划过程融为一体，并成为最高管理层在产品研发方面的工作重点。
　　产品平台开发与产品研发是截然不同的。
其目标不是直接开发某种新产品，而是创立一些核心要素，使后续产品的开发基于这些要素。
这一目标上的差别决定两者在投资准则、计划和实施中的不同。
　　产品平台战略最好是以整体产品平台规划的形式来表现，这样可以显示所有现有产品平台的生命周期及预计的新平台的日程。
它还表明产品平台间的重大鸿沟可能在哪里，以及何时必须开始开发新产品平台战略。
若实施得当，产品平台战略制定的过程会促使企业提前开始技术要素的确定和开发。
产品平台规划如图　　产品平台是产品战略的核心环节：一方面，它明确了实现核心战略愿景的基本架构；另一方面，它为产品线战略奠定了基础，起到了承上启下的作用。
而且，产品平台决定了产品成本结构、开发能力及后续产品和竞争对手相比的主要差异，所以它是关系产品线乃至整家公司成败的关键。
例如，早期文字处理机的产品平台以硬件为核心技术，随着计算机技术的发展，核心技术转为软件技术，王安电脑由于忽视了这种趋势而遭到彻底失败。
由于缺乏有效的研发战略，在早年波导手机采用了多达9个产品平台（飞斯卡尔、西门子等），造成不同机型之间的整合效用没有发挥出来，产品研发效率和运营效率低下，在经过2004年的短暂盈利后，手机业务一直在亏损中挣扎。
丰田汽车所有的产品都是基于四个不断革新的产品平台的基础上发展起来的，四个强大的产品平台已经足以使它成为世界上最赚钱的汽车公司。
　　中国绝大多数企业在创业和成长期过程中，往往缺乏产品平台的概念和规划，关注的是具体的产品如何开发出来，导致产品的持续发展缺乏产品平台和核心技术的支撑。
意识到产品平台的重要性后，又容易把产品平台战略与产品线或单款具体产品的战略混为一谈。
从产品战略的原理来看，要把产品平台战略作为产品战略的重点，并成为最高管理层在产品研发方面的工作重点，这样企业可以更好地将精力集中在核心战略问题上。
　　对新的产品平台战略的投资不能单从某个预期成功的产品来证实其价值，而要根据基于这一产品平台战略而产生的所有产品的成功来评价。
即应当在假设开发出的产品成功的前提下，从战略的角度上对新的产品平台机会进行财务评估。
有些公司将产品平台开发与初始产品研发混淆起来，而且，当他们发现最初的产品在财务角度上将并不经济时，他们会大惊小怪。
这样，他们要么只顾产品的战略性，而忽视了财务评估；要么就干脆放弃平台，从而可能失去长期的发展机会。

第一图书网, tushu007.com

P53-55

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com