



全流程全要素研发项目管理系列教材之一

——研发项目组织设计

冷力强

本课程由北京楚星融智咨询公司提供

Doc No: RDMU2009-11

内部资料 注意保密

- 一. 项目管理基础知识
- 二. 企业组织有几种形式
- 三. 矩阵管理的灵活运用
- 四. 企业研发组织构成
- 五. 研发项目团队组成与职责

问题：项目管理基础知识



- 项目和项目管理的定义和内涵？
- 企业有哪几类项目？
- 什么是全流程全要素的项目管理？



第一个问题：什么是项目？

项目是为完成某一独特的产品、服务或任务所做的一次性努力。

项目的五个特征：

- 临时性：每个项目都有其起始周期；
- 独特性：每一个项目都是独特的，或者说是唯一的；
- 一次性：每个项目只发生一次；
- 不确定性：需要较多的协调活动；
- 目标性：项目目标非常明确，进度质量时间要求清晰，并以合同书或协议书方式明确

第二个问题：什么是项目管理？



项目管理：对项目的任务、资源和成本进行计划、控制以及管理的过程。

项目管理的目的：在一定预算内达到既定的最终明确目标；同时，达到可接受的质量水平。

第三个问题：一般公司有哪几类项目



- **产品开发项目：**

基于明确的外部市场需求，充分利用货架化技术模块快速、低成本低风险地形成产品的活动。
- **定制开发项目：**

为完成某个（类）客户的独特需求，在合同的约束下进行的产品设计开发的活动，此项目成果不能被其他客户（用户）使用。
- **预研项目：**

为了支撑各产品线、研发部的发展或其项目而进行的预先研究活动。
- **平台项目：**

为形成企业共用基础模块（CBB）而进行的开发活动。

问题：什么是全流程全要素的项目管理？



全流程全要素的项目管理：

- 端到端的以产出为核心各资源配合面向交付业务和交付结果的项目管理；而不是面向过程或面向部门或面向领导的项目管理。

全流程全要素的特征



- 一. 从需求到交付统一全程管理
- 二. 有一个项目责任人全程负责
- 三. 涉及项目的所有元素以强矩阵或弱矩阵方式参与，并有绩效管理
- 四. 研发、销售、市场、采购、生产及中试等统一为产出服务

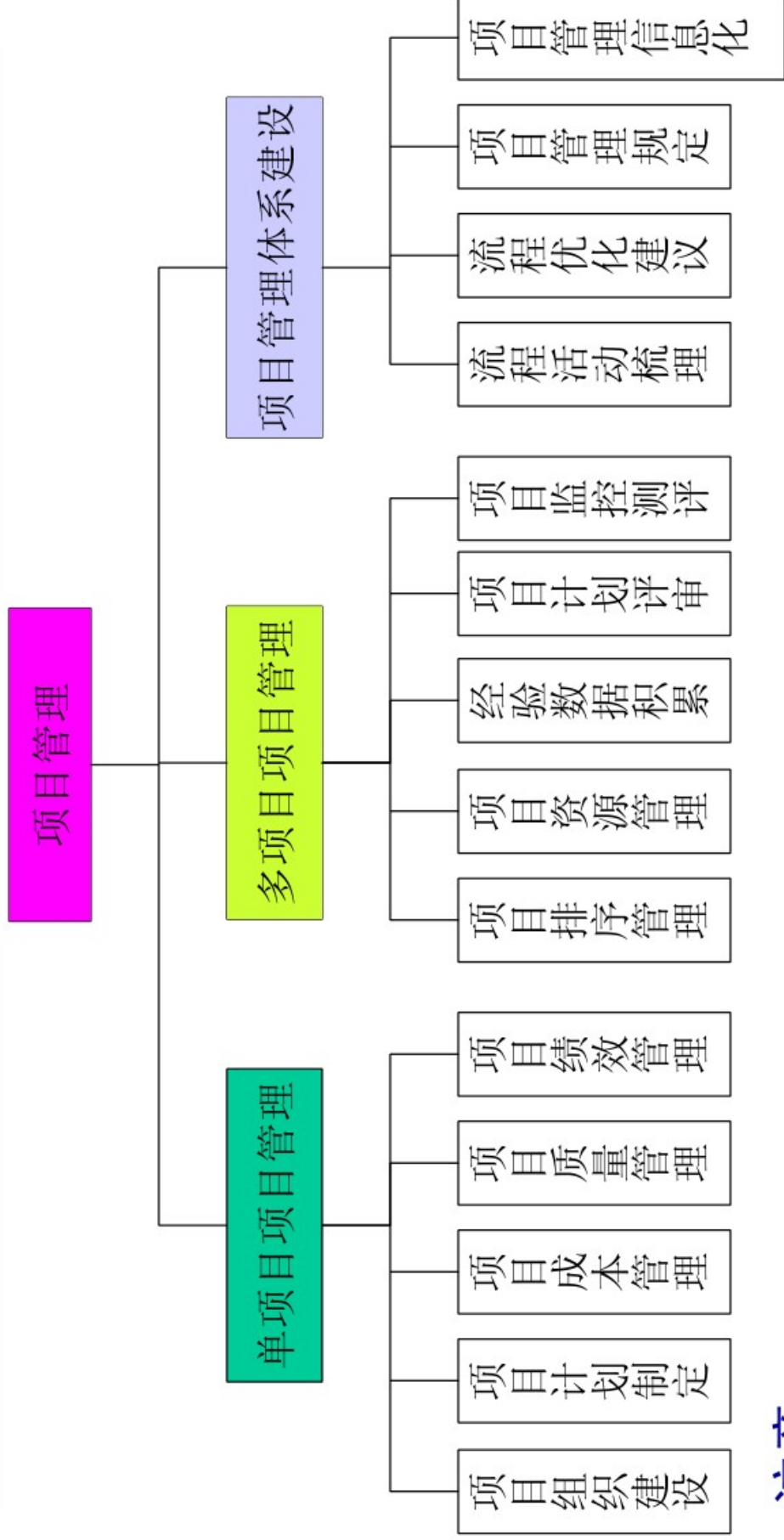


注意:

- 定制项目完成后要注意是否可产品化
- 产品开发和定制项目可以转到预研
- 要保证平台开发的资源



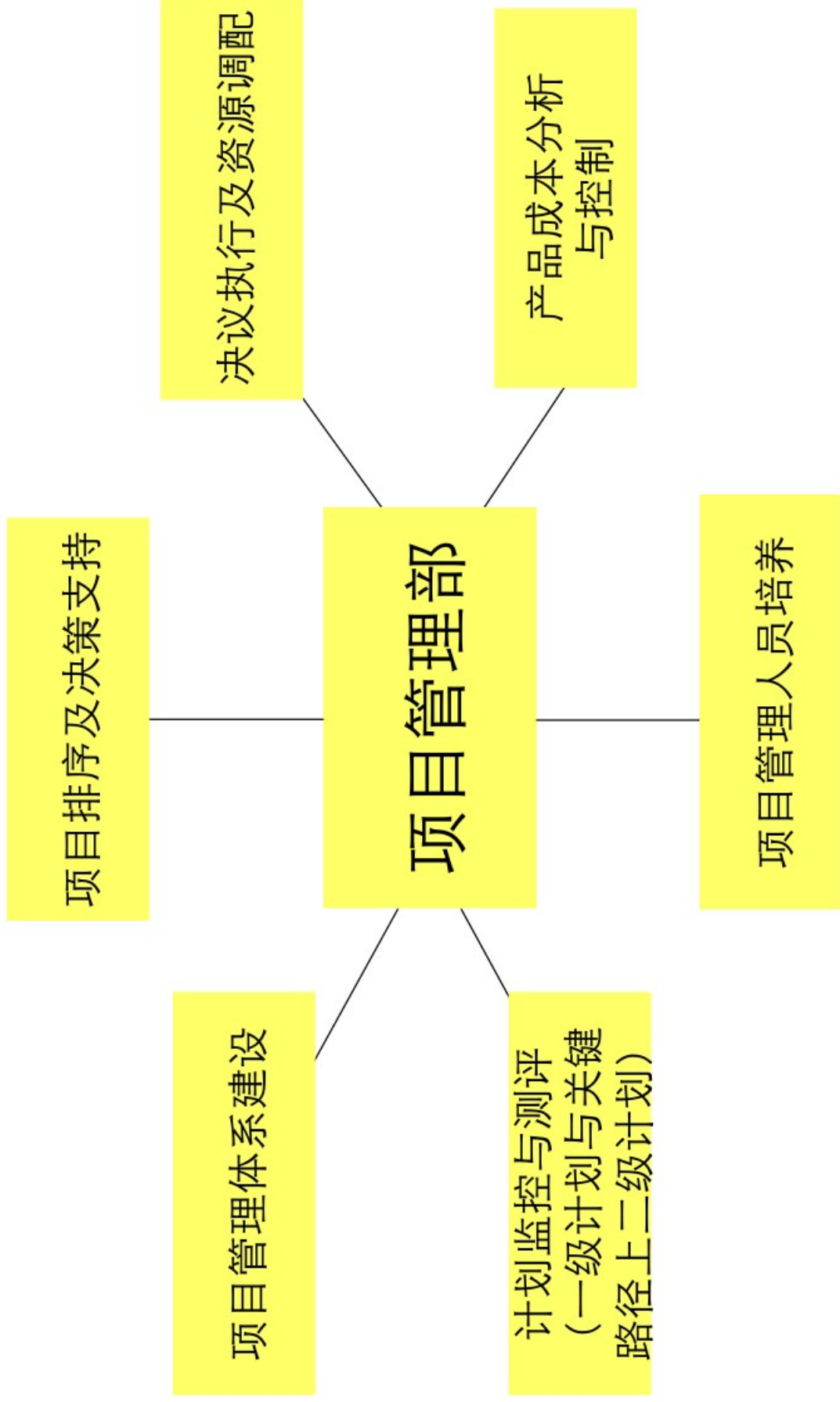
案例分析：某公司项目管理体系主要内容



注意：

单项目管理的责任主体是项目经理，而不是计划经理；计划制定与监控不要脱离，不要形成有计划无监控或有监控无计划的局面

项目管理部核心业务



版权所有 注意保密



演练：资源线部门内部的组织如何建设？

- 步骤一：按照所提供的产品树，明确各类产品的责任人；
- 步骤二：按照技术树，明确专业研究组或车间班组划分；
- 步骤三：根据部门规模设置管理职能岗位，一般包括：主任、副主任及主任助理等。



示例：研发委员会职能：承担研发决策职能的委员会

1. 以研发主管副总裁为核心的最高决策机构
2. 不是行政机构，不履行具体的管理职责
3. 授权核心职能部门组织评审（核心职能部门指技术管理部、预研部、研发部、财务部，计划部，人力资源部，必须承担警察和服务角色）
4. 例外或超出范围的研发决策经委员会评审后，交公司总裁办公会议审议
5. 要承担对研发委员在本委员会的贡献的绩效管理

管理职能部门的主要职责



1. 体系建设
2. 决策建议
3. 决策任务分解与监控
4. 本体系人员培养，包括在执行层的人员培养



总结：研发企业组织设计的原则

1. 对公司财务与市场成功负责，而不是对技术负责
2. 基于业务模式和活动的完整，而不要片面强求组织的完整和一步到位
3. 基于角色而不是对个人
4. 组织的演变要突出功能的发育
5. 组织要保证公司能快速扩张和优秀人才脱颖而出
6. 组织要保证公司的责任与权利匹配
7. 保证各个层次的接班人以及职业发展通道的清晰

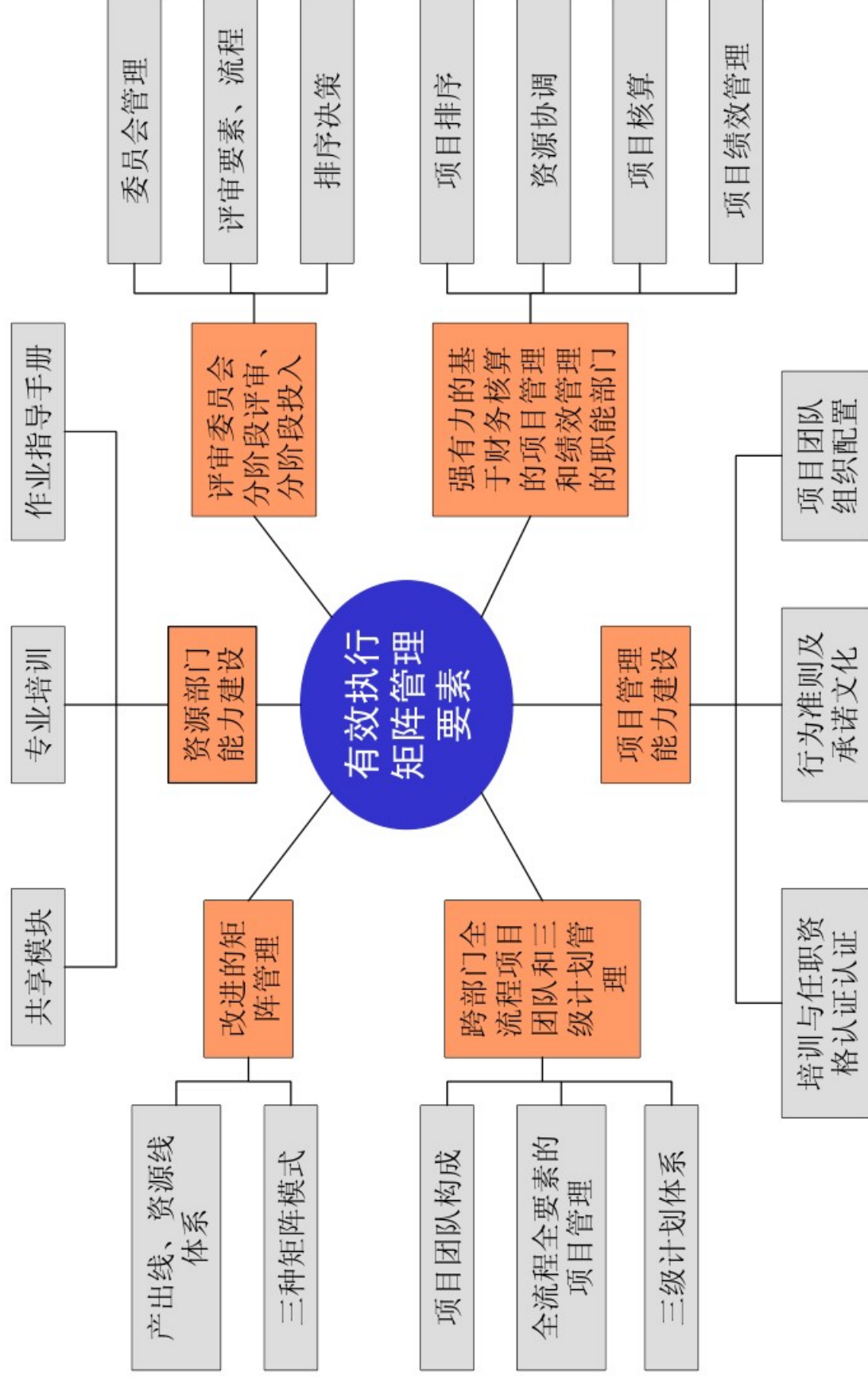


常见问题解答：

1. 企业的产出线对客户负责，研发项目通过服务于产出线对最终结果负责；
2. 通过矩阵式管理实施的六大要素，使矩阵管理落地；
3. 通过矩阵管理的灵活应用，使项目组成员任何时候只有一位领导，并最终对项目的产出结果负责；
4. 通过任职资格管理和导师制，高手首先要把业务流程化，进行员工培训；其次，指导员工按照流程操作实施并评审，以培养人才梯队；此外，重点关注于总体方案和关键技术攻关等创新性的工作；
5. 以产品路标规划和技术路标规划为基础，既要开发技术，又要考虑产品化，包括：技术与产品的共享、继承、提高成熟度与降低成本。

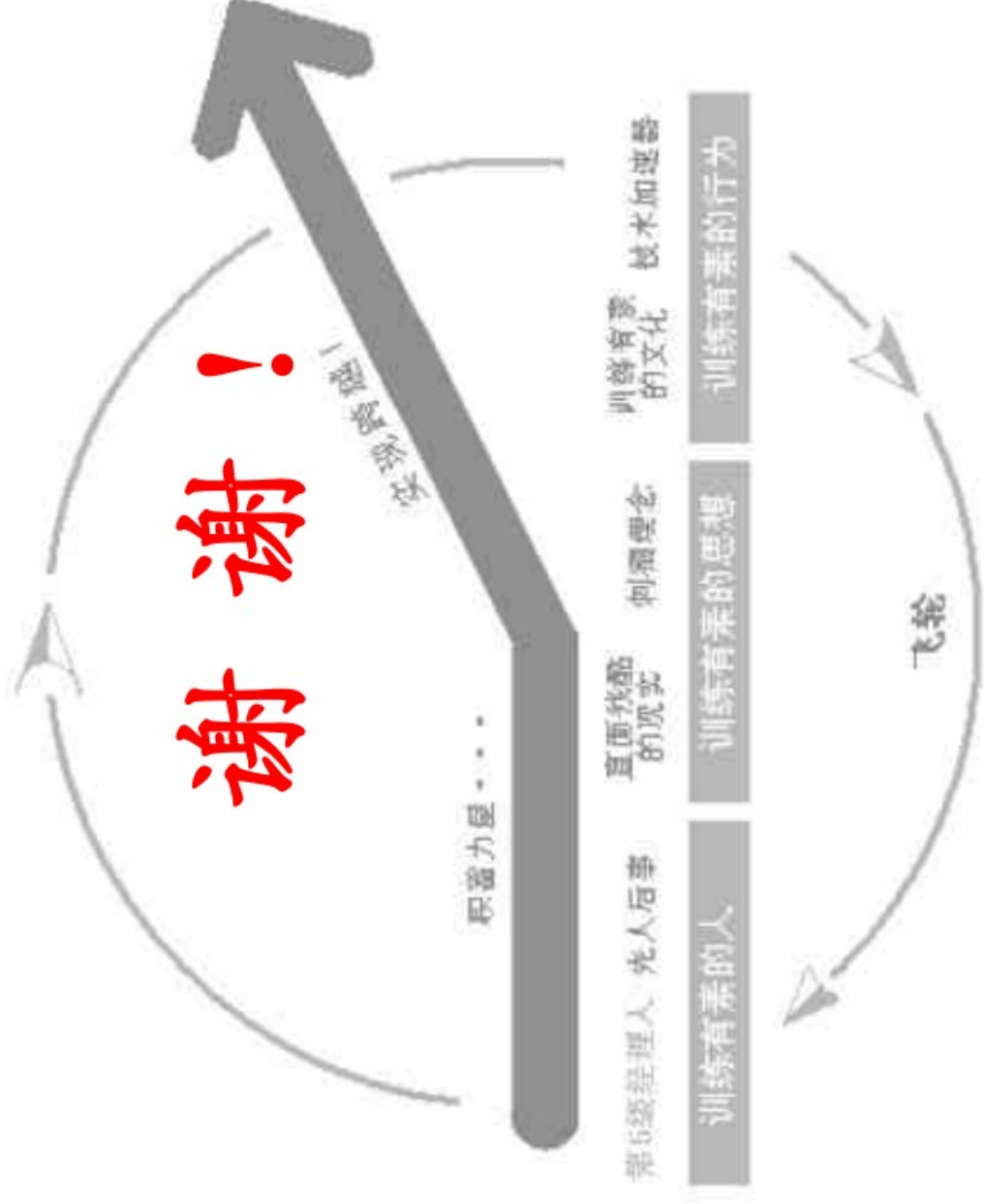


研讨：企业有效实施矩阵管理的关注要素



版权所有 注意保密

从优秀到卓越



版权所有 注意保密