

研委会/分委会手册

研委会运作推动小组

版本：V1.0

目 录

1 简 介	3
2 研委会/分委会职责	4
2.1 项目开始时---组建PDT并给PDT下达概念阶段的工作任务	4
2.2 在决策评审点做出决策	4
概念决策评审	4
计划决策评审	4
市场发布决策评审	5
产品生命终止决策评审/品类管理决策评审	5
2.3 临时性的决策评审	6
2.4 与PDT签定项目合同书	6
2.5 在项目结束时，评审项目及PDT的绩效	7
3 投资决策组织过程操作指导	8
3.1 投资决策组织过程流程图	8
3.2 基本规则	8
3.3 投资决策组织过程流程说明	8
4 决策评审相关人员职责	11
4.1 研委会/分委员会主任	11
4.2 研委会/分委会常委	11
4.3 研委会/分委会委员	11
4.4 分委会秘书	11
4.5 PDT Leader	11
5 分委会专题活动	12
5.1 分委会活动形式	12
5.2 分委会“专题讨论会”指导	12
5.3 分委会专题活动中一些较固定的议题	12
6 附件	13
6.1 项目任务书	13
6.2 研委会/分委会业务计划评估指南	14
6.3 决策会上用研委会决议模板	21
6.4 决策会后下发决议用的研委会决议模板	22
6.5 决策会后会议纪要模板	23

1 简介

公司产品投资决策权由研发与行销管理委员会行使，研发与行销管理委员会又将部分权限授予研发与行销管理委员会各分委会，其它部门没有投资决策权力。

研委会/分委会的职责为分配资源给符合公司发展战略及效益高的项目。通过或否决项目业务计划，按计划给通过的项目投入相应的资源。研委会关注公司所有的产品开发投资项目，分委会关注某一特定领域（例如无线或交换）内的投资，确定该领域内的最佳投资组合。按照IPD流程思想，研委会/分委会要在一些特定的决策评审点对PDT的工作进行审查，并做出“项目继续/项目终止”的决策，在各决策评审点之间的时间内，研委会/分委会授权PDT去管理开发项目。

与研委会/分委会签订合同的主体PDT组织一般设在产品项目的V版本层，V版本针对一个固定的市场机会窗，要满足一定的开发预算要求，对应一定的目标设计成本要求等。针对PDT Leader及核心组成员来说，在概念阶段，要制定出整个V版本的项目计划（WBS1/2）以及完整的《业务计划》，在计划决策评审时，要与研委会/分委会签定项目合同书，研委会/分委会按合同对PDT进行管理。PDT可以委托其它子团队来管理项目的子集，但PDT要确保合同中的承诺和约束得到满足并负最终责任。

在目前与IPD流程过渡时期，研委会与分委会决策权限划分上暂作如下规定：新领域的新产品V1.0，投入大于5000万以上的大版本以及跨分委会的产品大版本由研委会决策，其它由各领域相关分委会进行决策。

在公司目前阶段，研委会/分委会除设主任、副主任外，成员分为常委和委员两种，研委会/分委会常委在决策评审会上做出“继续/终止”的决策，并代表自己部门给PDT做出资源上的承诺，委员根据需要参加决策评审会并参与决策。

研委会/分委会投资决策秘书机构为计划管理部，各分委会的秘书机构为各项目管理处，每个分委会对应有一个固定秘书，分委会秘书在投资决策工作中协助分委会主任完成有关职责。

2 研委会/分委会职责

2.1 项目开始时---组建PDT并给PDT下达项目任务书

在现阶段，以产品路标规划作为项目启动的输入，经研委会/分委会进行组合分析后，筛选出初步的项目，并组建PDT，以项目任务书的形式经研委会/分委员会主任批准后签发，项目随之进入概念阶段。项目任务书（Charter）较清楚地为PDT指明了进一步细化产品概念的方向。

2.2 在决策评审点做出决策

产品综合开发流程中包括了四个主要的决策评审点，在每个决策评审点上PDT要准备特定的材料来为研委会/分委提供必要的信息以做出明确的决策：继续或终止。

在各个决策评审点上，研委会/分委会的角色都有明确的定义，要考虑的一些重要职责是：

- 确保PDT得到使项目成功所必需的资源
- 批准或否决PDT核心组及外围组的组成方式及人员构成
- 确保产品符合公司的业务战略、目标及核心能力
- 毫不含糊地做出继续/终止的决策

2.2.1 概念决策评审

在概念阶段结束时要召开一个概念决策评审会。在这个会议上，PDT正式向研委会/分委会报告初始的业务计划，由分委会来决定项目是继续还是终止。在初始的业务计划中，PDT将给出如下方面的内容：针对给定目标细分市场存在的机会分析、目标客户群、拟开发的产品描述、成本及风险估计、初始销量预测及初始财务评估。若初始的业务计划得到批准，分委会将做出下一阶段开始前所需的承诺，项目进入计划阶段。

在概念阶段的财经估算上，按大版本进行，即在投入上要按大版本第一个特性版本计划决策评审点之后到最后一个特性版本GA点为止的WBS1/2级计划都要转化为投入估算。

2.2.2 计划决策评审

在计划阶段结束时要召开一个计划决策评审会。在这个会议上，PDT向研委会/分委会展示最终的业务计划以及决策合同，由研委会/分委会来做出继续/终止的决策。最终的业务计划以初始的业务计划为基础，提供了更多的细节内容及对计划的承诺。若业务计划获得批准，则PDT与研委会/分委会签订合同，合同中列出允许的偏差。项目进入开发阶段。合同代表了研委会/分委会做出的坚实承诺，即每个主要部门都将支持

项目以及给PDT必要的资源。另一方面，PDT将承诺按合同要求完成项目的交付目标。

在公司现阶段，计划决策评审和市场发布决策评审是按特性版本进行的，这主要是与公司目前的预测、规划、计划水平相关联。目前，公司在对大版本做第一次计划决策评审时，细化的项目计划（WBS3/4）一般只能做到第一或第二个特性版本，具体做到哪一个特性版本，要根据我们的规划及计划水平而定，但项目计划（WBS3/4）做到哪一个特性版本，如计划决策评审通过，研委会/分委会与PDT所签定的合同中要考核的内容就列到哪一个特性版，其它特性版本原估算的投入作为参考内容列入合同，但不做为考核条款。财经分析上仍按大版本进行，PDT核心组仍按大版本设置，但外围组成员会随着特性版本合同执行以及GA点之后，发生变化。

2.2.3 市场发布决策评审

这是产品正式公开发布及推向市场前的最终决策评审，需要研委会/分委会明确做出继续/终止的决策。市场发布决策评审应在任何主要的发布花费（Launch expenses）投入之前进行。这一决策评审的目的是证实在计划阶段制定的业务计划中的估计和假设，并评估产品发布前公司的准备情况。与其它决策评审一样，PDT向研委会/分委会提供是否将该产品推向市场或取消项目的建议。若产品获得批准，则由研委会/分委会分配资金，项目进入发布阶段。

在公司现阶段，发布是按一个一个特性版本进行的，所以每次发布评审要验证计划决策评审时所签合同中有关该特性版本的内容，并对业务计划进行更新。

按IPD流程，一个PDT对一个V版本按合同要求交付产品并成功推向市场后，在规模供货（GA）日期之后，一般是一到两个月之后就要解散PDT。在GA日期之后研委会/分委会要成立一个生命周期管理团队（LMT）来代替PDT继续负责在产品的整个生命周期内监管产品，PDT随后将被解散。在公司现阶段，产品是按特性版本一个一个发布的，所以，在第一个特性版本发布后，就要成立LMT，以后，每一个特性版本发布后，PDT与LMT都会有一个交接的过程，直到PDT完成最后一个特性版本后才能彻底解散，完全由LMT负起监管责任。

2.2.4 产品生命终止决策评审/品类管理决策评审

在产品生命周期结束时，生命周期管理团队（LMT）要向研委会/分委会给出停止销售、停止生产、停止服务等方面日期的建议，由研委会/分委会做出继续/终止的决策。研委会/分委会必须要审核产品生命终止的发布是否与新产品战略保持一致以及是否已很好地考虑了潜在的客户满意度方面的问题。

2.3 临时性的决策评审

在计划决策评审点和市场发布决策评审点之间没有必需的业务决策评审点。但一些项目由于复杂程度高或项目预测难度大等原因，需进行临时性的决策评审。临时性的决策评审有以下两种：

2.3.1 计划中的中间决策评审点

当项目开发过程特别长、项目具有特别重要的战略意义、项目特别复杂或风险很高时，可以在计划决策评审时设置一些中间的决策评审点。例如，可以在计划中设置一个中间的决策评审点来评审一个在计划决策评审时还没有完成的关键子系统。在计划决策评审时要定义好该中间决策评审点的时间表、交付及要做出的决策，允许PDT围绕这些额外的里程碑来组织项目的执行。在中间的决策评审点，PDT向分委会提交相应的交付件以便做出继续/终止的决策。

在公司现阶段，在计划决策评审后另外进行的特性版本的计划决策评审点以及最后一个特性版本的市场发布决策评审之前的各特性版本的发布评审都可视为计划中的中间决策评审点。

2.3.2 没有计划的临时性的决策评审点

没有计划的临时性的决策评审源自开发过程中出现的一些事件，如项目合同书中关键内容的改变或没有预料到的市场或竞争情况的变化。例如，若某一竞争对手出乎意料地推出了一种新产品并且使竞争形势发生了急剧的变化，此时PDT可以要求召开一个临时性的决策评审会。PDT要对形势进行分析，向分委会报告并给出行动建议。分委会将在决策评审会上做出继续/终止的决策并报研委会。

2.4 与PDT签定项目合同书

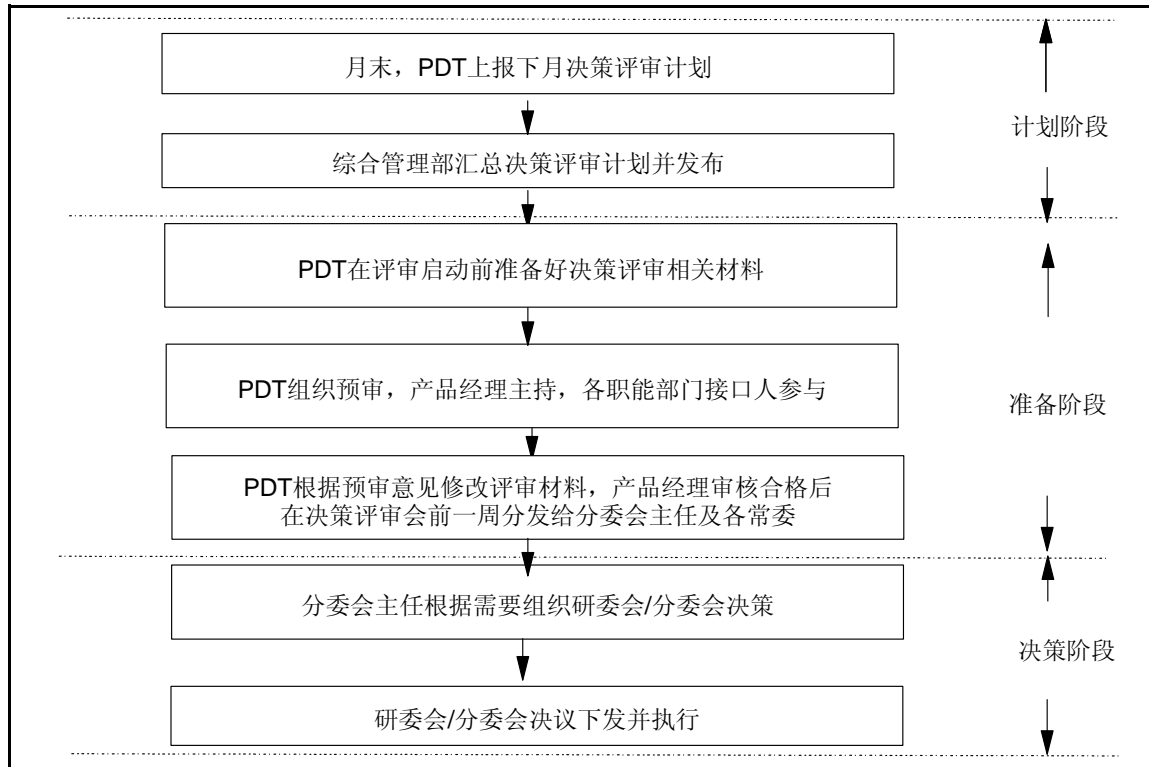
在计划决策评审通过后，研委会/分委会与PDT要签定项目合同书。项目合同书是计划决策评审后研委会/分委会管理PDT的主要依据。合同中包括了项目的关键参数，包括销量、预期的单元成本、利润、开发成本以及产品正式发布及规模供货（GA）日期等，每一项都要用括号注明允许的误差。研委会/分委会按最终的业务计划中列出的条款来承诺支持产品开发，使PDT获得所需的资源，并允许PDT在合同要求的范围内进行开发。PDT向研委会/分委会承诺按合同来执行项目开发，持续地监控项目关键参数并且按阶段和定期地汇报结果，遇到合同范围（包括不可控的市场或竞争环境的变化）更改的情况要向研委会/分委会及时汇报。在违反合同要求或有可能违反合同要求时要召开临时性的决策评审会。

2.5 在项目结束时，评审项目及PDT的绩效

在第一个特性版本产品被成功推向市场后，分委会要成立一个生命周期管理团队（LMT）来代替PDT继续负责在产品的整个生命周期内监管产品，在每一个特性版本规模供货（GA）日期之后一到两个月之后，PDT将该项目的市场生命周期监管工作向LMT移交，该项目的大部分人员会释放出来参与别的项目的工作，在人员释放之前，PDT将对该项目的经验教训进行总结并报告分委会。分委会将对项目的绩效进行评审并确定未来的开发项目中要注意的改进之处。

3 投资决策组织过程操作指导

3.1 投资决策组织过程流程图



3.2 基本规则

若任何一位研委会/分委会常委成员不能参加决策评审会，他/她应该通知研委会/分委会秘书以便根据情况对会议时间表进行调整。一个重要的基本规则是只有在很特殊的情况下，研委会/分委会常委才可以派一名代表出席概念或计划决策评审会议。若一名研委会/分委会常委未能与会，他/她的代表必须能全权代表该研委会/分委会常委做出承诺决策，研委会/分委会常委事后不能推翻这名代表的决策。若研委会/分委会成员出席率不能达到2/3，则决策评审会议将被取消并将另行安排时间。

3.3 投资决策组织过程流程说明

一) 计划阶段

每月的倒数第二个工作日各分委会（由分委会秘书）上报下月的评审计划至综合管理部，综合管理部用一个工作日时间将各分委会评审计划汇总，第三个工作日将汇

总后的评审计划发给各分委会审核，如有异议当天反馈，一般在每月的第二个工作日综合管理部会正式发出本月的评审计划。评审计划模板如下：

产品项目名称	所属分委会	所处决策点	预计PDT预审 开始时间	预计决策评审 完成时间

凡是XX月要开始走“评审电子流”的评审项目均要写到“评审计划”中；遗漏的判断标准为：在本月开始走电子流的评审却没有填写到本月的评审计划中。

凡是“没有完成”的评审项目均要拷贝到下一个月的评审计划中。完成时间为将分委会主任签发的评审决议文件及附件发送给综合管理部的时间，标志为综合管理部秘书收到齐备的评审材料及电子流归档（请在同一个工作日完成电子流结案和材料发送两件事）。

二）准备阶段

第一步，PDT/调研组在完成某一阶段的工作任务后，按计划提交决策评审时间点倒计时提前做好完备的、有充分说服力的决策评审相关材料。

这里所说的完备性，是指PDT按产品开发主流程的要求，完成该阶段应该完成的工作，输出完备的文档资料，取得鉴定结果等。如概念决策，必须提交《业务计划》及《项目计划（WBS1/2）》，计划决策，PDT必须完成规格评审、总体方案评审，保证在技术可行性的基础上，制定出总体开发计划，上市计划，市场策略等产品生命周期计划，输出《项目计划（WBS3/4）》、《业务计划》、《项目合同书》初稿等文档后，才可提请进行决策并申请资源。

需特别指出的是：1、PDT在准备评审材料、制定业务计划时要征求总体办/总体组、计划管理部、市场技术处、知识产权部等部门分管人员的专业性意见，以保证业务计划的预见性以及操作性；2、PDT除按开发主流程及相关操作指导书模板要求准备评审材料外，为方便决策时汇报及说明分委会成员，还需根据决策要素及一些可能的疑问情况，准备10—30页汇报胶片材料。

第二步，PDT在提交决策评审前组织一次预审。预审的目的是进一步保证评审资料的完备性、准确性以及依据的充分性，以保证研委会/分委会作出正确的决策。

预审由产品经理主持，产品经理对提供给研委会/分委会决策用的评审材料负责。预审评审成员由以下人员组成：项目管理处计划经理、产品计划处专家（重点关注版

本)、市场技术处专家、知识产权部专家和分委会秘书。预审参评人员主要职责对评审材料的内容是否完备、是否具备充分说服力提出修改意见,对评审材料的表现形式上提出修改完善意见。产品经理作为预审主审人对预审参评人员的表现予以记录和反馈。预审成员职责和具体流程活动详见《PDT预审操作指导书》。

第三步, PDT根据预审提出的修改意见修改汇报材料及业务计划的相关内容,经产品经理确认后,提交给分委会秘书,分委会秘书进行规范性检查后,根据项目性质与分委会主任沟通,确定决策由分委会进行还是研委会进行,确定后,将评审材料在决策会前一周分发研委会/分委会常委及相关委员。

三) 决策阶段

1、分委会决策项目

第一步, 决策会会前组织工作。

PDT在评审电子流上提交经过预审修改的评审材料,由分委会秘书组织分委会成员在电子流上填写评审意见,决策评审会议召开时间由分委会秘书与主任沟通后确定,分委会秘书代表分委会主任进行决策评审会相关组织工作。决策会前PDT一定要与研委会/分委会成员进行充分的沟通,对于核心成员一定要当面进行沟通,对于实在不方便当面沟通的成员可以采用其他的沟通形式(邮件、电话等),但是都必须形成正式的记录(时间、形式、领导意见等)报研委会/分委会秘书,否则不予安排评审会议。对于研委会/分委会成员在评审电子流上提出的意见和在沟通会上提出的问题,PDT要进行认真的答复,并在评审材料中进行更新。如果有相当数量的研委会/分委会成员认为评审材料的信息不够充分或不够准确影响其个人的判断,分委会主任可以考虑取消预定的正式评审会。

另外,研委会/分委会委员在决策会前除与PDT就评审内容进行充分沟通外,对会议时间安排及自己能否参加会议进行反馈。根据决策评审会议的基本规则,若任何一位研委会/分委会常委成员不能参加决策评审会,他/她应该通知研委会/分委会秘书以便根据情况对会议时间表进行调整;只有在很特殊的情况下,研委会/分委会常委才可以派一名代表出席概念或计划决策评审会议,并且这位代表必须能全权代表该研委会/分委会常委做出承诺决策,而研委会/分委会常委事后不能推翻这名代表的决策。若研委会/分委会成员出席率不能达到2/3,则决策评审会议将被取消并将另行安排时间。

第二步, 召开决策评审会。

决策评审会由研委会/分委员会主任/副主任主持，研委会/分委会常委及相关委员以及PDT成员参加。如为研委会决策评审会，分委员会主任代表分委会参加。决策会上必须做出明确的“继续”、“终止”或“转向”的结论。

决策会议一般控制在一个半小时以内，前10——30分钟由PDT Leader按胶片汇报材料向研委会/分委会陈述报告，研委会/分委会对一些不太清楚的地方进行提问；之后30分钟为讨论时间，研委会/分委会向PDT提出一些更深入的问题以做为决策的背景；最后15——30分钟，为会议总结性讨论时间，研委会/分委会要拿出决策意见，分委会秘书进行记录，当场签发决议通过/修正通过业务计划或删除项目，在计划决策点还需与PDT签订合同。

如没有形成决议，可决定下次再议的时间或报上一级决策机构决策。

第三步，决策会后的相关工作。

会后三个工作日内，分委会秘书根据决策会上达成的决议形成正式的发文决议（附会议纪要），发给分委会成员进行电子流会签，经分委员会主任签发后将决议和纪要粘贴到评审电子流上结案并报综合管理部；综合管理部将分委会决议和会议纪要报送研委会委员会签，经研委会主任签发正式对外发布。研委会在必要时可以否决分委会的决定（建议慎用）。

分委会决策评审会后，分委员会主任需对分委会委员在此次决策评审中的表现予以记录和反馈。

决策评审相关人员职责

1.1 研委会/分委员会主任

- 1、项目开始时，签发项目任务书；
- 2、决策评审会前，熟悉相关评审材料并与PDT成员进行沟通；
- 3、召集并主持评审会议，当场给出决策结论；
- 5、签发决议文件及附件；
- 6、对研委会/分委会委员的评审表现作出评价；

1.2 研委会/分委会常委

- 1、项目开始时，对项目任务书提出评审意见；
- 2、决策评审会前，熟悉相关评审材料并与PDT成员进行沟通；
- 3、参加决策评审会议，提出决策意见。
- 4、在决议或项目合同书上签字，代表本部门向PDT做出承诺。

1.3 研委会/分委会委员

- 1、在被要求参加决策评审会时，积极参加并提出决策意见；
- 2、决策会后，理解并贯彻相关决议精神。

1.4 分委会秘书

1、组织分委会决策评审工作，包括：1) 制定月度评审计划；2) 参与PDT组织的决策前预审；3) 接受PDT Leader的决策评审申请材料并对之进行规范性检查；4) 将评审材料提前一周发给研委会/分委会常委及相关委员，并促请研委会/分委会常委/委员与PDT成员进行沟通；5) 协助研委会/分委会召集和组织决策评审会议；6) 完成决策评审会后相关事宜，如决议下发，决议执行情况的跟踪等工作；

2、组织分委会专题活动，如每年一季度听取/审议产品线年度研发规划、市场规划，产品线季度研发/市场状况汇报，产品线季度/年度财经状况汇报等；

3、在本产品线推行IPD的流程、活动，引导PDT执行相关活动并顺利完成《业务计划》；

4、协助分委员会主任对PDT进行一些日常的过程管理，如监督PDT的合同执行进展情况、计划进度、预算完成情况等信息的搜集和整理工作。

1.5 PDT Leader

- 1、按流程要求，组织PDT成员完成各阶段的任务；
 - 2、按决策评审材料交付件要求准备好支撑决策的评审材料；
 - 3、组织PDT成员在决策评审会前与研委会/分委会常委及相关委员进行沟通；
 - 4、组织PDT按项目合同书要求完成项目目标。
-

1 分委会专题活动

1.1 分委会活动形式

研委会各分委会有两种活动形式，第一是日常的决策活动，主要活动形式为会前阅读相关评审材料，参加决策评审会并做出决策；第二是为了保证各分委会委员更好地把握本领域技术、市场的发展变化特点，竞争状况，我司产品的开发进展，以及讨论决定我司在该领域的发展方向等，为优质、高效地做出产品投资决策服务，专门于定期或不定期地召开一些“专题讨论会”。

1.2 分委会“专题讨论会”指导

分委会“专题讨论会”一般每季度活动一次，应分委会主任的要求或分委会委员向分委会主任提出申请，经准备妥当后也可以随时召开。

分委会“专题讨论会”由分委会秘书负责组织。每个分委会应根据本分委会的特点在季度中基本确定一个较固定的时间来安排分委会专题讨论会。分委会秘书需提前一个半月开始筹备分委会专题讨论会，主要工作包括如下几项：

- 1、向分委会成员征求活动议题；
- 2、与分委会主任及相关人员沟通，确定本次专题活动的议题和材料准备责任人/部门；
- 3、通知相关责任人/部门准备材料并不断了解、监控材料准备情况，同时周知各委员；
- 4、一般提前一到两周将最后的活动安排知会分委会各委员，以便他们早做安排，同时将会议资料发给各分委会委员消化；
- 5、讨论会一般采用封闭式进行，一般安排半天到一天时间；
- 6、安排相关人员作好会务工作，包括会议记录和会后纪要工作；
- 7、会后一周内及时整理出讨论会纪要发相关人员，并报综合管理部。

1.3 分委会专题活动中一些较固定的议题

与分委会活动目的相适应，经归纳总结，分委会活动的固定议题有以下几种：

- 1、一季度听取/审议：产品线年度研发规划，市场规划；
- 2、产品线季度研发/市场状况汇报；
- 3、产品线季度/年度财经状况汇报等。

这些概要性东西的例行汇报可以让分委会委员在决策时容易把握产品线的脉络，避免只见树木不见森林。

2 附件

2.1 项目任务书

目的

市场

组合定位

项目目标

团队

PDT 任务书		研委会 批准
启动时间 年/月/日	年/月/日	
项目 VMSC 6.0	市场发布 国内/海外	概念 DCP 年/月/日
	计划 DCP 年/月/日	开发完成 年/月/日
	验证完成 年/月/日	可获得性 DCP 年/月/日
发布/可获得性目标 年/月/日	整体描述 - 什么产品 - 产品功能 - 销往何处 (市场) - 销售渠道 - 如何促销 - 如何执行	
需求总结	用户大致情况: (城市 PTT 或农村 ; 国内或海外 ; 公司或 PTT 等)	市场历史 市场容量 作为价值 % 作为容量百分比 1997 xx.xM (xx%) xx % xx % 价格范围 \$xxxx - xxxxx 1998 xx.x M (xx%) xx % xx % 1999 xx.xM (xx%)
细分市场 1 细分市场 2 细分市场 3	细分市场 1 x.x% 细分市场 2 x.x% 细分市场 3 x.x%	竞争环境 主要竞争对手 产品 (含软件、硬件、服务等) 市场份额 - xx% - xx% - xx% - xx%
		产品竞争优势
1. 提议价格: (客户基本价) 2. 目标陈述: (份额、利润)		战略目标 产品、条款、分销、支持、订单履行和形象的目标描述 (来自业务策略和市场管理)
产品族路标 价格/性能 		
项目目标 客户价格: RMB xxxx - xxxxx 成本: RMB xxx - xxxxx 税前收益 %: xx% 税前收益(RMB): RMB xxx M	产品生命周期: xx-xx 月或周 (参考) 库存周转: xx-xx 次 收入(RMB): RMB xxxxx - xxxxx	特殊的项目准则 结合地理/国家等方面的因素对需求进行分析, 若有特殊影响, 要给出相应的行动计划。
PDT经理 (PDT leader) 采购 技术支持	市场 中研 财务 中试 制造	

签字:

6.2 研委会/分委会业务计划评估指南

研委会/分委会 业务计划评估指南

总则

制定该指南是为了确保在整个开发周期过程中，研委会/分委会和PDT能够全面考虑业务和项目的各个方面。研委会/分委会和PDT团队应当用这些问题为重要的里程碑（比如决策评审点的评审）作好准备。

会议之前PDT团队是否已和研委会/分委会成员共同审阅过本建议？是否在事先商定好的时间将DCP包送交给了研委会/分委会所有成员？**如果没有，就将DCP汇报从会议议程里去掉！**

一、概念决策评审点

此概念建议作为一个产品，是否具有足够的业务发展潜力（相对于其他项目）？

对市场的了解

对市场是否已经有了充分了解，是否已经定义细分市场并选出了目标市场？

- 细分市场的特点是什么？
- 细分市场的特点是否来源于现在的实际信息（比如客户访谈）？
- 市场细分定义是否最少包含一种客户购买标准的观点？
- 选定了哪些细分市场？哪些细分市场没有选择？市场吸引力优先顺序是怎样的？
- 所选细分市场怎样同经营愿景、宗旨、目标和公司战略相一致？
- 针对本产品的对市场了解是怎样获得的？
- 在这个市场或细分市场中，客户价值何在？

产品/产品包

概念建议真的具有竞争力吗？

- 市场中有哪些竞争产品？如何打败它们？
- 什么是本产品独特的关键竞争力？
- 为了支持市场细分方案而对产品进行描述和说明的SPAN（战略地位分析）图是如何做出来的？

- 公司还有哪些其他产品也在准备进入这些细分市场？本产品与它们有什么关系？
- 这些细分市场的风险主要是什么？
- 本产品易用性目标是什么？
- 是否验证了客户的需求？
- PDT所有关键成员都已明确并可以到位吗？
- 客户作出购买决定的驱动力是什么？
- 如何运用客户\$APPEALS来评估产品与相关的竞争对手产品对比的优劣势？制定了怎样的计划让客户接受、认可本产品？

分销渠道

在选定的细分市场，是否有有效的销售渠道？

- 在确定的细分市场取得成功，需要采取什么措施？
- 怎样使用现有渠道来销售本产品，并获取利润？
- 是否需要新的渠道？若需要，怎样建立能够盈利的新渠道？
- 在市场窗内是否有充足的行销和销售资源来支持本产品？
- 是否需要解决一些战略问题，比如合作伙伴、技术许可等？

业务潜力(相对于其他产品/产品包)

此概念建议作为一个产品，是否具有足够的业务发展潜力？

- 本产品对于业务区段或者公司来说，是否为一项战略投资？如果是，解释一下原因及谁是赞助人？
- 本产品是否有一个合理的业务方案？
- 这项投资如何与该地区现有投资项目协调？
- 预计何时能实现盈亏平衡？
- 有何业务风险？
- 在这一个市场上，还有其他哪些公司产品？
- 在这一个市场上，相对其他公司产品，本产品如何定位？
- 由于本产品的推出，会导致哪些产品退出该市场？

开发计划

是否可以制定一项风险可接受的开发计划？

-
- 本产品的范围和定义是否非常清晰、确定，可以转入下一阶段？
 - PDT的建议是否包含项目初步的时间进度表以及计划阶段的结束日期和主要里程碑？
 - 有哪些主要风险及其潜在的影响？
 - 人力资源是否可以获得？他们是否具有必要的技能和经验来完成下一阶段工作？如果没有，如何获取下一步实施工作所需要的资源及技能？
 - 是否已经确定PDT主要的人力资源来进行计划阶段工作？
 - 如果这是一项“关键”项目，是否派遣了一名通过资格认证的项目经理或者一位指导者给PDT？

二、计划决策评审点

建议的产品包或解决方案能否被及时推向市场并赢利？

开发计划

有没有一个现实的开发计划？

- 在最终建议及支撑文档中是否清晰地定义了产品/产品包？
 - 是否应用了客户\$APPEALS来评估产品包/解决方案与竞争对手相比所存在的差距及长处？在客户角度看，这一解决方案的验证计划是什么？
 - 在质量、可用性和可服务性方面将会有哪些具体的投资？这一产品/产品包是否有一些新的挑战性的质量目标，如果有，是什么？
 - 做出了哪些决定以在设计中优化共用部件的使用和CBB/重用原则？
 - 产品包的现场故障率是否将比当前在现场运行的产品包的故障率要低？是不是比竞争对手要低？
 - 项目范围是不是已基于市场和需求分析做了相应改变？
 - 项目管理流程是否到位？
 - 是不是按IPD流程来操作？
 - IPD流程是否已被验证能满足关键的质量和交付目标？
 - 在最终建议中列出的总体进度是否是基于对需要的工作量的充分理解？是否能抓住市场机会窗？
 - PDT经理是否理解和同意项目状态报告的方法和频度？（DCP会议除外）
 - 有没有更改、问题及争议管理流程？
 - 从以前的项目中吸取了哪些经验教训？如何应用到本项目？
 - 是否确定了后续阶段的PDT成员？是否分配了PDT资源？
-

- 这一产品/产品包的上市计划与公司以前的产品/产品包相比如何？与主要竞争对手相比呢？与业界最佳相比呢？
- 计划是否考虑了所有关键人物的意见？
- 是否已分配了足够的行销和技术支持资源（技能及资金）以在市场机会窗内推销和支持产品/产品包？
- 资源需求计划是如何制定的？考虑了哪些例外情况？
- 对超出研委会/分委会职责范围之外但项目需要的外部或公司资源及依赖性，有没有相应的承诺计划？这些资源将如何进行管理？

业务潜力（计划决策评审点-继续）

这个概念是否仍有充分的业务潜力（相对于其他产品/产品包而言）？

- 该产品包的投资是否符合研委会/分委会制定的投资决策标准？
- 对产品机会的财务分析是否已足够详细，可以对该计划进行评估？（销售量，投资回报率，盈利时间）
- 是否已制定了财务分析图来描述并说明该产品/产品包能支持公司财务计划？
- 相对于风险和所需的资源，预期的收益（市场分额，利润率和投资回报率）是否适当？
- 相对于其他可能争夺资源的产品/产品包，该产品/产品包的优先级如何？
- 该建议是否继续有业务意义？

分销渠道

为确保建议的迅速成功，需要做些什么？

- 为确保每个分销渠道对被建议的产品/产品包起积极作用，需要做些什么？
- 是否会有合适分销渠道来发布和销售产品包？
- 对于每个确定的渠道的预期销售量是多少，以及要实施怎样的销售激励计划？
- 销售资源的含意是什么，它们是否已经得到承诺？
- 是否已为销售和支持制定培训计划？

具有竞争力的产品包（分销渠道和客户）

对于分销渠道和客户，该产品/产品包是否有竞争性和有吸引力？

- 为了确保客户对我们的产品包从整体上比竞争对手的更为满意，已经做了些什么？
 - 为了证实该产品包对于客户和销售渠道有吸引力，已经做了些什么？
-

- 为理解市场和客户购买标准已经做了些什么，能否被市场调研和客户反馈所支持？
- 有哪些UCD数据可显示出公司的产品包相对于业界最佳有竞争力？
- 该产品/产品包能否如预期地在GA/发布点提供充分的竞争优势？（为什么它会赢？）竞争优势能否保持？在每个挑选的目标市场将如何获取充分的市场份额？
- 该产品/产品包是否继续符合公司的策略？

风险

对于已确定的风险，有哪些规避计划？

- 有哪些关键交付风险及其规避计划？
- 是否已经评估所有的风险，并制定好适当的规避计划？具体是什么？
- 自概念DCP以来，发生了哪些风险变更，这将如何影响产品的生存与发展能力？

三、可获得性决策评审点

产品是否已准备好发布和发货？

发货质量

新产品/产品包比得上或超过前面产品/产品包的质量目标吗？

- 产品/产品包的所有依赖关系是否已经具备？是否理解和处理了系统集成方面的考虑因素？
 - 如何验证了设计稳定性？
 - 该产品/产品包是否已完成了所有的外部 and 内部认证需求？
 - 是否已实现在早期阶段确立的可用性，性能和质量目标？
 - 公司知识产权是否受到保护？
 - 为了确保客户在该产品/产品包中比前产品更少碰到故障，已经做了些什么？
 - 有哪些迹象显示设计实现已足够稳定？
 - 测试结果和客户评估结果是否保证了该产品/产品包的一般可获得性？提出证据。
 - 从Beta，ESP和方案测试得到什么反馈？
 - 有哪些UCD数据显示出公司的产品包相对于业界最佳有竞争力？
-

发布和沟通计划

是否有有效的发布和沟通计划?

- 关键的市场主题和信息是什么?
- 采取了什么措施来确保关键的组织完全投入到产品/产品包的发布? (公司销售队伍,业务伙伴,独立软件开发商,媒体,顾问,任何其他)
- 发布计划的关键要素是什么?
- 生成和分发市场营销材料的计划是什么?
- 如果有网站的话,如何去利用?
- 获取了什么样的客户参考意见?

渠道搭建

搭建渠道的工作完成了吗?

- 关键渠道怎样启动? (公司销售队伍,独立软件供应商,系统集成商,渠道伙伴和分售商)
- 什么是最可能发生的渠道冲突?有什么方案来处理这些冲突?

支持结构

技术支持和缺陷支持结构是否到位?

- 销售和支持的培训计划是否已实施?
- 在每个销售区域和每个渠道,缺陷怎样处理?
- 在每个销售区域和每个渠道,非缺陷问题怎样处理?

风险

业务和技术风险是否可以接受? 风险规避计划是否制定好?

- 有哪些主要的尚未解决的业务风险?正如何处理?
- 有哪些相关的尚未解决的技术风险?正如何处理?
- 所有这些风险和不确定性是否已被消除或者减少到可以接受的水平?假如没有,相关的行动计划是什么?谁是责任人?

业务展望

该产品是否仍然提供足够的业务潜力(相对于其他的计划和竞争)

- 该产品是否会保持业务意义?
 - 最终建议描述的初始订单评估是否仍然确定?
-

- 该产品何时能实现盈亏平衡？与竞争产品、同类最佳以及前面推出产品的比较结果是怎样的？

四、生命周期决策评审点

该产品应该继续保留在市场上吗？假如不，是否有详细的退出计划，其中包括对策略和花费的考虑？

市场

该产品是否仍有竞争力？

- 该产品关键的竞争优势是否仍然有效？客户是否仍然认同它？
- 竞争对手是否使用替代产品来挑战该产品？
- 竞争对手对我们的市场份额有什么影响？
- 不同的和/或新兴的市场是如何考虑本产品的？

业务计划

业务计划是否仍然有效？

- 该产品怎样实现其计划的财务目标？
- 为了延展产品生命而加入的额外投资是否有正当理由(业务伙伴资源等等)？

销售

销售渠道的表现是否仍然与预期的相一致？

- 渠道是否持续实现了可接受的目标？
- 该产品是否适合公司当前的策略？

开发

该产品是否正如计划和可获得性决策评审点定义的那样满足客户期望？

- 该产品是否满足客户对可靠性和质量的期望？
 - 该产品是否继续利用了公司的技术？
-

6.3 决策会后下发决议用的研委会决议模板

公司研发与行销管理委员会

研委会函[2001] XXX 号

XX产品XX点评审研委会决议

公司XX产品XX版本于2001年XX月XX日经研发与行销管理委员会集中决策评审，同意通过XX决策点，进入XX阶段。特此公告。

附件：《XX产品XX决策评审会议纪要》

研发与行销管理委员会
二〇〇一年XX月XX日

6.4 决策会后会议纪要模板

XXX产品研委会/分委会集中决策会议纪要

会议时间：
会议地点：
议 题：
与会人员：
纪 要：
会议内容：

一、产品背景简介

（这部分内容简要介绍该产品的技术特点、市场分析、开发情况、实验局情况（试产点）及财经情况，可在会后根据PDT的集中汇报材料及评审意见进行整理。在背景简介的最后，列出PDT的自荐意见及预评审的综合意见。）

二、评审意见

（这部分内容是评审纪要的重点，需根据记录人及会议录音详细整理出分委会或研委会各位委员对PDT的业务计划中技术可行性、市场分析、开发计划、市场规划、用服规划等各方面的质疑和讨论意见，以用来支持决议结论。）

三、评审决议

（将已下发的研委会决议搬过来即可。）
