

<<产品研发管理>>

图书基本信息

书名：<<产品研发管理>>

13位ISBN编号：9787121152405

10位ISBN编号：7121152401

出版时间：2012-1

出版时间：电子工业

作者：周辉

页数：248

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>

<<产品研发管理>>

前言

序言 为什么到现在才写这本书 这本书还没有封稿前，我将一些章节给一些朋友和客户看，他们都在问我一个问题，这本书的思想和思路甚至一些方法和工具的介绍，均出自我在华为研发工作的实践，离开华为近十年，为什么到现在才出这本书？

听到这个问题，我也在想，如果十年前出这本书，这本书的思想和架构会是什么样，内容会有什么不同？

我反复思考这个问题？
会有什么不同？

我回顾离开华为这十年的经历，担任过三年亿阳信通首席运营官兼营销总裁，担任过三年青牛软件的CEO，亲自创办融智咨询，为中国的大部分技术型企业包括用友软件，启明星辰和东阿阿胶以及国家的科研院所包括航天一院和五院以及中电集团的电子29所，还包括一些高校的研究室等几十家客户做过咨询，这些客户通过建立产品研发管理体系都取得了很好的业绩。

正是这些客户的反复实践，证明从华为到中国的各类技术型企业，这套研发管理体系可以复制。

想到这些，这个问题的一个答案油然而生： 一是经历和案例会导致内容和思路更加完善；
二是写作的信心不一样，导致对一些问题的回答会明确而不是模棱两可； 有了这个答案，还有其它不一样的吗？

我再想是什么原因让我离任即将上市的公司CEO的职位和过亿的期权收益，还坚持持续做咨询？
我想到了与我合作的客户，他们为什么要与我持续合作？

我发现大部分客户分不清R & D中R（research技术研发）和D（develop产品开发）的区别，面临着一个一个做定制项目，研发周期长，需求不清晰，公司越做越大，却越来越不赚钱，越来越缺少核心竞争能力，研发的人员越来越多，越来越难管理等问题； 我还发现中国的大部分技术型企业在能力建设上只关注技术和财务以及交付的指标和要素，根本不关心货架共享的能力，不关心市场需求和基于核心技术和平台上产品收入占比的可持续发展能力，不关心核心人员的能力提高和人员结构合理性的竞争能力指标，很多企业的领导者对我提出的基于三种能力上的七类指标表示对战略制定和工作极有意义，这三种能力和七类指标是： 一、生存类能力指标： 1. 财务指标包括收入、回款、人均利润等； 2. 交付指标包括计划完成率、客户满意度等。

二、可持续发展能力指标： 1. 新业务占收入比重包括新产品收入占比，老产品卖新客户占比，需求和规划的准确率； 2. 核心技术和平台带来的收入占比，包括核心技术带来收入占比，基于平台上产品收入占比等。

三、核心竞争能力指标： 1. 公共模块（CBB）共享率； 2. 人员结构合理性及任职资格提升率； 3. 引导客户需求与规划的能力。

我更发现，这些指标如果往下分解成具体的要素，中国的一些企业与世界优秀企业在研发管理上还存在着较大差距，这些具体要素的差距见附表一。

想到这些，第二个答案进而出，“责任”。

希望大家能从本书中获益，多与我交流和探讨，提出宝贵的批评意见，以真正证明这个问题的答案，尤其是“信心和责任”的回答是对的。

周辉 2011年1月8日

<<产品研发管理>>

内容概要

针对大部分客户分不清R&D中R(技术开发)和D(产品开发)的区别,面临着研发周期长,需求不清晰,公司越做越大,却越来越不赚钱,越来越缺少核心竞争能力,研发的人员越来越多,越来越难管理等问题,中国的大部分技术型企业在能力建设上只关注技术和财务以及交付的指标和要素,不关心货架共享的能力,不关心市场需求和基于核心技术和平台上产品收入占比的可持续发展能力,不关心核心人员的能力提高和人员结构合理性的竞争能力指标,本书对很多企业的领导者的管理能力和战略制定极有意义。

作者简介

周辉，毕业于北京航空航天大学，华为公司研发管理体系的缔造者，在华为公司历任项目管理部总经理、研发干部部副部长、交换机产品线副总经理、数据通信行销部副总、产品计划部总监、产品线管理办副总裁，是华为公司研发管理改革（IPD）项目组核心成员。

离开华为后曾担任亿阳信通首席运营官兼营销总裁以及青牛软件CEO。

2005年初创建北京楚星融智咨询有限公司，融智曾为中国航天一院，航天五院、东阿阿胶、华旗资讯（爱国者）、电子29所、用友软件、启明星辰、国家电网、中国卫星、国防科大等上百家技术型企业 and 科研院所进行产品管理的改革，是中国产品研发管理最具竞争力的品牌咨询公司，被誉为“IPD中国落地第一咨询公司”。

<<产品研发管理>>

书籍目录

序言 为什么到现在才写这本书

第1章 集成产品开发管理是企业不可跨越的阶段

集成产品开发（IPD）以市场需求为核心，将产品开发看成一项投资，通过CBB和跨部门的团队准确、快速、低成本、高质量地推出产品，是世界一流企业普遍采用的一套系统工具方法和策略，是企业不可跨越的阶段。

本章精华

第一节 技术型企业的产出形态和商业模式

问题思考：

研发有哪六种产出模式

如何划分产品层级和建立产品货架

如何设计技术型企业的商业模式

企业商业模式如何升级演进

第二节 竞争环境下的产品开发方式——集成产品开发方式

问题思考：

传统的产品开发方式今天面临什么问题

竞争环境下的产品开发方式——集成产品开发

集成产品开发管理下产品开发与技术开发的区别

集成开发的产品有哪三种表现形态

产品开发包括哪四个范畴

第三节 如何实现集成产品开发管理模式

问题思考：

IBM和华为的研发管理改革案例

企业研发管理发展的五个演进阶段

如何实现集成产品开发管理

第2章 产品战略管理

产品战略要结合公司战略综合考虑市场和核心技术以及平台和人员能力提升以及资源配置策略，其责任主体是公司CEO而不是研发负责人。

本章精华

第一节 产品战略制定是一个“W”型的流程

问题思考：

产品战略规划分为哪三个层次

产品战略规划有哪八个步骤

第二节 技术型企业和产品线的组织绩效指标

问题思考：

企业组织绩效考核有哪三类指标

产品线组织绩效考核的财务与非财务指标是什么

第三节 企业获取利润的路径分析

问题思考：

企业做研发的首要目的是什么

第四节 基于利润区域的企业产品扩张原则

问题思考：

如何选择产品开发的扩张路径

如何对产品开发的资源进行配置

<<产品研发管理>>

第3章 建立以产品为中心面向客户的组织体系

并不是所有企业都可以实施矩阵管理，实施矩阵管理必须进行产品线与资源线建设并实施六大分离，产品线建设立足于产出，资源线建设立足于核心技术的提升和专业人员的培养。

本章精华

第一节 技术型企业的组织建设

问题思考：

技术型企业组织建设的原则

技术型企业活动如何划分层次

典型技术型企业的组织结构及六大分离

第二节 产出线的组织建设

问题思考：

产出线的定义及五种项目表现形态

产品管理下产出线的组织如何划分层次

产品经理与项目经理的区别

技术型企业的资源线组织建设

研究部经理与项目经理的区别

第三节 矩阵管理下产出线与资源线的关系

问题思考：

怎样避免矩阵管理的多头管理问题

如何实施强矩阵

如何实施弱矩阵

如何实施混合矩阵

第4章 建立从客户需求到产品路标规划的市场体系

企业落后时，不要花太多精力做规划，主要是瞄准对手，在技术和客户关系上进行突破超越；企业领先时，要进行市场和营销分离，要将懂业务和需求的研发人员放到市场，以牵引和规划客户需求，快速形成产品，确保持续领先。

本章精华

第一节 如何区分营销、销售和市场

问题思考：

市场、销售与营销的区别

市场是衔接研发和销售的中场

市场体系与产品管理和销售管理的关系

第二节 市场管理的流程及具体活动

问题思考：

市场管理的总体流程

市场管理的具体步骤和活动

第三节 需求管理

问题思考：

需求管理包括哪四个步骤

需求收集有哪些方法与手段

如何进行需求分析

如何进行需求分发及验证和实现

第四节 新产品开发路标规划及任务书形成

问题思考：

产品开发如何选择要进入的客户群

<<产品研发管理>>

如何确定新产品的需求

如何将功能规格转变为技术需求

如何确定新产品的路标规划及任务书

第5章 产品开发流程

企业流程不能为流程而流程，必须将产品开发作为主流程，同时将研发生产、市场、采购、营销以及财务管理和项目管理以及绩效管理等活动融入到产品开发的主流程中去，以实现全流程、全要素的统一管理。

本章精华

第一节 研发分为哪四类流程

问题思考：

研发体系的四类流程

企业研发四类流程的如何转化

第二节 全流程、全要素的产品开发流程

问题思考：

产品开发的流程为什么划分成三级

产品开发流程的阶段划分

产品开发流程的一级流程框架

产品开发的二、三级流程

第三节 概念阶段流程

问题思考：

为什么要有概念阶段

概念阶段的目标、关注点和交付物

概念阶段主要活动

概念阶段注意的问题

第四节 计划阶段流程

问题思考：

为什么叫计划阶段而不是叫总体方案设计阶段

计划阶段的目标、关注点和交付物

计划阶段的主要活动

第五节 开发、验证阶段流程

问题思考：

开发和测试阶段的目标、关注点和交付物

开发、验证阶段的主要活动

第六节 发布阶段流程

问题思考：

为什么要有发布阶段

发布阶段的目标、关注点和交付物

发布阶段的主要活动

第七节 老产品的生命周期管理

问题思考：

为什么要成立生命周期管理阶段

生命周期阶段的目标、关注点和交付物

生命周期阶段的主要活动

第八节 企业执行产品开发流程未能成功的原因分析及对策

第6章 产品开发的项目管理

项目管理跟随业务分步演进，企业发展到一定阶段，要将单项目管理和多项目管理分离，单项目管理

<<产品研发管理>>

的责任主体是项目经理，多项目管理的责任主体是项目管理部，其主要职责是资源配置、项目排序和项目绩效管理，项目管理部经理要由熟悉业务的高管担任并赋予较高的职位。

本章精华

第一节 产品开发项目的典型组织

问题思考：

典型研发项目团队的构成

产品开发项目经理的主要职责

项目核心组成员的职责是什么

项目经理如何对项目组成员进行管理

如何进行分阶段的资源投入和开工会议

第二节 项目三级计划管理体系

问题思考：

研发计划为什么要分三级

如何进行研发项目一级计划的制定及管理

如何进行研发项目二、三级计划管理

第三节 如何进行研发项目绩效管理

问题思考：

如何对项目进行绩效考核

研发项目绩效考核的注意要点

第四节 项目管理部如何开展工作

问题思考：

项目管理部的具体活动有哪些

如何进行项目的分级

如何进行项目排序

如何进行资源配置管理

如何进行项目经验数据库建设

第7章 技术管理和平台管理

并不是技术越多越好，而是越具有核心技术越好，企业预研必须基于核心技术进行立体研发，反对核心技术外包，一般技术和通用技术自己开发，同时，要建立平台，基于平台进行开发。

本章精华

第一节 技术分类及管理策略

问题思考：

产品开发与技术开发为什么要进行分离

如何识别核心技术

第二节 技术开发管理

问题思考：

技术开发的流程分成哪几个阶段

如何进行技术开发的项目管理

第三节 平台管理

问题思考：

平台的定义及作用

平台的形成过程

如何鼓励和激励平台的开发

第8章 新产品开发的营销管理

产品命名、商标及样板点建设和产品前三单销售是产品开发团队的责任，公司高层领导前期要多参与

<<产品研发管理>>

产品营销的策划，设计卖点和建立样板点，并亲自负责前三单的销售。

本章精华

第一节 卖点分析及产品宣传策略

问题思考：

怎样帮客户寻找购买产品的理由

如何设计并整理卖点

如何进行产品宣传

第二节 产品定价策略

问题思考：

定价的误区及原则

产品定价的步骤

如何根据客户分类调整定价策略和商务策略

第三节 产品营销及推广策略

问题思考：

如何进行产品推广

如何写销售指导书

如何写售前胶片

第9章 产品开发的财务及成本管理

研发人员要树立综合成本概念，综合成本不仅包括物料成本还包括研发设计成本、维护成本、生产成本、共享成本、批量器件采购带来的成本降低，同时在方案设计时，要综合考虑成本和价格的关联，以低成本、高质量满足市场的竞争要求。

本章精华

第一节 与产品开发关联的财务及成本活动有哪些

问题思考：

财务管理在研发的误区

研发各角色应该关注哪些财务成本活动

第二节 产品经理的财务及成本活动

问题思考：

产品经理必须完成的财务活动有哪些

产品经理如何做虚拟预算表

如何用财务指标进行研发人员的定岗定编

第三节 如何进行产品的综合经济成本控制

问题思考：

产品的综合经济成本由哪些要素构成

如何进行产品综合成本的过程控制

第10章 质量管理

研发质量管理不是事后缺陷管理，而是在产品设计时综合考虑CBB、评审、测试和验证以及归零管理和人岗匹配五种手段在设计中构建质量优势，其责任主体是系统级工程师（SE）和评审责任人。

本章精华

第一节 如何在设计中构建研发质量体系

问题思考：

质量管理的误区及问题

在设计中构建质量体系的六个要素

质量管理体系的责任主体

<<产品研发管理>>

系统级工程师在质量管理中有哪些活动

PQA在质量管理中有哪些活动

第二节 如何进行评审

问题思考：

为什么技术评审和决策评审要进行分离

技术评审的原则及六个技术评审点是什么

如何进行技术评审

第 11 章 产品研发绩效管理

只有在组织绩效成功的基础上才能谈个人绩效，预研人员、产品开发人员和研发职能部门人员的绩效考核指标和方法都有区别，应该通过任职资格、行为准则、PBC、KPI和KCP五种手段分别进行绩效管理和激励。

本章精华

第一节 研发绩效管理的总体结构

问题思考：

研发绩效管理要考虑哪些要素

绩效管理有哪五种手段

如何将绩效管理的五种手段和薪酬对应

如何进行组织绩效的分解

第二节 组织绩效考核的指标

问题思考：

如何将公司级的考核指标分层级划分

研发体系有哪些绩效考核指标

项目经理有哪些绩效考核指标

第三节 如何进行个人绩效考核

问题思考：

如何进行任职资格管理

如何进行行为准则管理

如何进行PBC的管理

如何进行KCP的管理

绩效管理的结果如何应用

参考文献

后记 暨鸣谢和展望

<<产品研发管理>>

章节摘录

二级：多产品、共享产品和货架平台阶段 有初步的产品的策略，市场经理与客户经理分离，“营”的能力开始具备，开始有需求收集和产品路标规划以及技术规划，开始做客户规划，有引导需求的能力，但规划需求和拦截需求有差距； 产品分版本，基于市场需求做产品开发； 建立了产品线和资源线，资源线能围绕产出线进行协调和配合，初步完善了跨部门的产品开发组织，全流程的产品经理开始出现，产品经理开始全流程关注产品，核心技术不解决不能进入产品开发，员工能自发地围绕项目工作，开始有横向的信息沟通； 有专门及技术管理部门管理技术共享，技术开发与产品开发和平台开发分离，初步完成了技术货架、产品货架的建设； 系统设计与系统实现分离，有技术平台和产品平台，在平台上实现 多产品、多解决方案； 开始进行并行开发，有初步的结构化流程，层次清晰，预研项目与产品项目和集成项目的管理流程开始分离； 项目管理部管理多项目的协同，项目经理管理单项目，项目经理的素质选型要求出现差别，人员开始在各项目流动，有部分薪酬与项目挂钩，有简单的项目排序，分阶段、分批地调配资源和开展项目； 技术评审和市场评审与决策评审分离； 初步的基于产出线和产品的预核算体系开始建立。

三级：以共享为核心面向客户需求阶段 公司有愿景，在公司的愿景下开始确定产品策略； 定期做客户规划，在客户规划的指导下做产品路标规划和技术路标规划，没有进入规划的项目不能直接开发； 对客户进行分类和排序，对不同的客户群公司有明确的产品策略与投入比例； 完成以客户为中心、面向产出的组织架构和流程体系，各部门围绕产出线有协调和配合； 对一些关键的项目和人员开始要求按比例均衡建设； 核算和预算体系成为绩效管理和进入的标准； 产品经理给产品人员发部分奖金，研发经理成为产品经理下的一个技术项目经理； 公司建立了客户群市场部 and 区域市场部； 需求收集和分发以及需求验证规范化。

四级：以产业链为核心的关注利润阶段 公司有明确的预算和策略管理，一切按预算和比例投入； 产品经理对产品的财务成功负责，对预算负责，一切均有内部核算，对产品项目的成本控制很严； 产品经理在奖金发放上权重最大，完全是基于平衡计分卡的角度来考虑公司的战略、流程和组织架构； 各部门和环节是围绕产出的配合整体，有良好的价值导向和与责权利挂钩的分配体系； 高层领导基本是管例外事件和创新管理。

五级：持续改进阶段 以财务为中心进行单独核算，企业进入闭环管理，这时提升的是核心竞争力，围绕产出，资源能够自动动态流向； IT系统的正常运行支撑高效率的运作。

我们发现有的企业在某一单项上走向了更高级，但总体上大部分要素都处在一个低级阶段。我们还发现，中国很多企业的客户和行业的竞争要求已经达到了三级，这些企业也天天喊着以客户为中心，结果企业的规模上去了，却越来越累，企业越来越失控，根本原因是内部管理实际上处在二级以下，没有完成产品管理阶段的建设。

因此，以客户为中心，必须内部以产品为中心，建立面向市场以产品为中心的管理体系，产品管理阶段是企业不可跨越的阶段。

.....

编辑推荐

源自华为实践，融合中国各类企业研发管理，即学即用即实践。

改变对技术负责的研发体系为对市场和财务成功负责的产品开发体系是技术型企业成功的必由之路。

基于市场需求以技术和平台为核心，在共享的基础上快速满足客户的个性化需求是竞争环境下产品开发的必然策略。

产品开发的首要目的不是技术的先进性，而是市场和财务的成功，企业的赢利。

以客户为中心必须内部做到以产品为中心，建立全流程、全要素的产品研发管理体系，实现产品开发的准确、快速、低成本、高质量。

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>