

产品规划时必须考虑的几个研发因素 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E4_BA_A7_E5_93_81_E8_A7_84_E5_c41_150024.htm

近期，经理告诉我关于产品规划的制定已经列入了工作日程，而且这项工作也比较紧迫。昨天（20060302），系统工程师员先生和我讨论Design House的存在理由。因此，想把自己的一些想法总结成文字，与诸位朋友们探讨。根据我对部门前期的一些调研，部门目前的管理成熟度、过程能力、开发能力都相对较低（具体调研报告还需要整理）。如果我们在初始的产品规划项目中，引入一些需要深层次开发能力的项目（例如：构建自己的解决方案、编写自己的操作系统、编写手机软件的中间件等），由于管理成熟度、过程能力、开发能力的不足，其开发成本必然会远远高于业界水平。换句话说，我们即使现在开发这样的产品，也必然无法跟上市场需求，导致整个部门的财务表现出现较大的赤字，董事会对研发团队逐渐失去信心。所以，我们在考虑产品规划时，考虑管理成熟度、过程能力、开发能力这三个因素，会使得产品规划更趋向合理性。根据上面的思路，我们整理成图解形式，如图1所示：

图1从研发角度考虑，产品规划需要的因素实际上，上面只是从研发角度来看，我们的产品规划可能需要考虑的一些问题。而实际上，产品规划是一个复杂的系统问题，不仅仅是研发，还有市场、财务、销售上的一个综合考虑，例如：资本决策能力、市场需求分析、竞争对手分析、产业链分析、国际市场状况分析、财务管理、物流管理等等。我们这里不妨单从研发角度去考虑，在开发一个具体项目时，如果其

中一个因素不能满足需求，可能会产生的后果是什么？情况1：管理能力较低、过程能力满足、技术能力满足 在这种情况下，启动一个需要高效率管理团队的项目，那么，其产品开发时间必然受到管理效率的影响，开发时间也超过了市场预期的产品开发时间，那么市场就会选择做得更好的竞争对手。管理也是最为影响产品开发进度的因素之一。情况2：管理能力满足、过程能力较低、技术能力满足 而同样的道理，我们如果假设一个10人团队里都是技术专家、管理者的效率也是超过我们的需求的，而只有过程能力不足，那将会产生什么现象呢？在CMM的教材中已经充分解释了可能的后果，这里不再详细论述了。情况3：管理能力满足、过程能力满足、技术能力较低 很显然，巧妇难为无米之炊。如果技术无法满足条件，再好的管理和过程都是无能不可能完成一个需要高技术含量的项目的。我们总是在说，研发企业通过产品项目，提升自己的开发能力，而这里的开发能力包括：项目过程能力和技术能力。然而，这里有个前提，就是所有的项目必须是可赢利的。那么，如果我们在不合适的阶段作了不合适的项目，就会偏离这个前提。而无论什么类型的企业，只有通过产品的经营，才能不断提高自己的管理能力。管理能力往往与职业经理人的自身素质、企业的管理制度存在相关性。那么，如何吸引高素质的职业经理人和建立完善的企业管理制度就成为了董事会必须考虑的两个问题。然而，为什么如此多的企业会失败，我想可以通过下面的这句话来总结上面的文字：成功的企业都是相似的，失败的企业却各有其失败的原因。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com