

研发的变革管理重在实施 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A0\\_94\\_E5\\_8F\\_91\\_E7\\_9A\\_84\\_E5\\_c41\\_232515.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E7_A0_94_E5_8F_91_E7_9A_84_E5_c41_232515.htm) 管理咨询的市场随着中国企业的成长也在逐步发生较大的变化，从最初的给企业出谋划策的点子公司，到营销和财务管理方面的咨询公司，发展了约15年；随着中国企业的转型，对企业战略和人才的开发及培育的需求，又派生了大量的战略和人力资源管理咨询公司；最近两年，国家在为“中国制造”自豪的同时，也颇感忧虑，光有中国制造仅仅是掐住了价值链的最低端，难以形成强大的竞争能力，而且还大量污染环境，必须实现从“中国制造”走向“中国创造”，必须建立创新型的国家，才能在未来的竞争中胜出，在这种市场的驱动下，又产生了一些专注于研发管理领域的专业咨询公司。杰华研发咨询的顾问团队作为中国从事研发管理咨询的先行者，在过去的三年中，已为约30多家企业从事过专业的研发管理咨询服务，并形成了自己的NPD - CMM/CMMI?的方法论，通过大量的成功经验和失败教训的分析，杰华研发咨询认为：由于研发管理咨询的专业性和咨询客户的行业特点，研发的变革管理重在实施，必须根据企业的具体情况制定量身定制的解决方案并配合相应的实施步骤，才能保证咨询方案能够真正落地；这样对咨询顾问也提出了较高的要求，仅仅是有理论知识或者相应的流程和模板，没有真正在研发部门工作过、没有从事过具体产品开发的人是很难保证研发的变革管理能够落地执行的。按照国际研发变革管理的实践，一般将研发咨询分为三个阶段来进行，每个阶段均有不同的阶段目标和操

作重点，这三个阶段一般如下图所示：第一阶段：现状诊断

现状诊断阶段一般会持续一个月左右，由咨询顾问和客户方的项目团队构成，先进行NPD - CMM/CMMI？方法论和业界最佳实践的培训，然后深入公司各关键的部门进行访谈和调研，站在全流程的角度确认企业研发管理方面与业界最佳实践的差距，这些调研和访谈主要集中在研发的组织体系、研发的业务流程体系、研发的项目管理体系、研发的绩效管理体系和研发管理的IT管理，访谈的对象不仅仅是研发部门的人员，而是与产品开发业务相关的各个环节，因为研发是整个公司级的贯穿全流程的业务。通过确认差距之后，可以制定研发管理改进的框架，同时一定要在全公司组织大规模关于第一阶段诊断报告的培训和学习活动，要求学习一定要深入，这是各环节对问题达成共识的一个过程，确认要实现变革，将业界最佳的实践移植到公司。根据我们的经验，大量的公司认为在研发管理存在的问题他们自己清楚，但是我们作了30多个咨询项目的经验来看，这些问题并不是所有的人能够达成共识，并能够站在全流程的角度来看公司研发管理方面存在的问题，所以第一阶段的全体人员的深入学习就显得更加重要了。

第二阶段：体系设计 诊断了企业目前在研发管理方面存在的问题、确认完与业界最佳之间的差距之后，咨询顾问将和客户一同进行整个公司研发管理体系的设计，整个体系设计的过程中要采用大量的WorkShop（工作坊）的方法，首先梳理企业的产品/项目开发的主流程，按照DesignFlow的方法来设计企业的研发主流程、各二级流程、子流程、支撑流程、使能流程等，流程的设计一定是按照角色来划分，而不是按照部门来设计流程，以保证流程的稳定

性和固化。咨询顾问同时要实现方法论的转移，让公司也能够获得这种能力不断优化自己的流程。其次就可以开始设计公司的项目管理体系、研发的人力资源管理体系（包括研发的职位族、任职资格管理、绩效管理 etc 体系），方案的设计工作强调客户的业务人员的高度参与，谁执行这个流程就必须参与到这个流程的讨论和制定中去，这也是保证未来的体系能够在公司推行落实的一个重要的基础，因为未来的体系是我们自己设计的，难道我们自己还不执行吗？体系设计完成后要制定方案的推行策略，开始启动变革管理的实质工作（从培训开始就已经启动了变革管理的工作，但是还是松土的过程，方案制定完成后就要开始推行实施了，所以变革节奏的把握就非常重要了）。

第三阶段：体系推行和修正 方案推行实施前，必须先期作大量的培训和宣传，然后选择试点项目，通过试点项目的试运行，保证设计的研发管理体系是适合企业现实状况的。试点项目的选择具有非常重要的意义，必须是公司各层面均非常关注的项目，必须成功，不能失败。试点项目的项目经理也非常重要，承担了除确保试点成功的重要责任外，试点结束后还要在公司内部影响其他的团队也按照新的业务流程体系来执行。在试点的过程中，杰华的咨询顾问将和试点项目的团队成员一同来完成整个产品的开发工作，不断的跟踪试点中出现的问题来修正第二阶段设计的新的研发管理体系，确保新的研发管理体系能够真正切合企业的实际情况。试点成功后，根据企业的安排就可以实现整体的切换，产品/项目的研发管理体系就可以切换到新的体系上，开始全面的推行工作。贯穿始终的变革管理 业务变革包括三个主要方面的内容：组织、流程、IT.首先要作的是

流程方面的变革，然后是IT，最后是组织结构的变化。大量公司的新产品的研发仅仅局限在研发工程师，世界级的领先公司的产品开发流程是一个全方位的、跨部门的流程，产品开发是全公司行为。要实现这种转变，必须要进行变革管理，很多公司在重整项目中非常重视流程和技术的变化但忽略了人的变化最终导致失败。麦可。亨尔在他的《企业重整》（Reengineering the corporation）中讲到：“变更管理是整个流程重整里面最难的一点，如果人们从心里拒绝变革管理，任何流程改革、技术改革都将失败”。因为一切变化最终都是要通过人来实现，只有人改变了，才会有角色、职责的实施。在变革的过程中，人是最容易受到冲击的，因为变革使人面临着太多的不确定因素，这些不确定因素就会导致人对变革产生抵触和怀疑的态度，所以公司高层领导就需要及时站出来为变革保驾护航，坚信公司在朝着正确的方向前进，在下一期的刊物中我们将着重谈谈在变革中如何管理这些对变革持怀疑、或者否定的人，扭转他们的态度，让他们也能够拥抱变化，适应公司的发展。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](http://www.100test.com)