

浅谈研发流程与项目管理之关系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E7_A0_94_E5_c67_256833.htm

近年来，越来越多的企业认识到研发能力的提升对于提高企业自身在国际国内的市场竞争地位、企业形象、增加销售收入、获取超额利润以及打压竞争对手等方面有至关重要的作用。因此很多企业都在尝试着引入研发流程和项目管理的咨询和培训以提高企业的研发能力。我们在与这些企业管理人员的交流过程中发现，他们对于研发流程与项目管理之间的关系感到困惑：如果已经建立了规范的、结构化的研发流程，是否还需要建立研发项目管理体系？如果二者都是必须的，那么两者应该如何配合才能有效地融为一体？项目管理的管理内容到底是什么，与研发流程的关系是什么？等等问题不一而足。事实上，研发流程与项目管理之间是相辅相成的，“秤不离砣，砣不离秤”。为了保证结构化的研发流程有效执行，需要项目管理制度有效落实；如果没有规范的研发流程，项目管理就失去了管理的基础，每个项目的管理过程就不具备一致性，也无法在多项目之间进行有效的协调与平衡。正所谓你中有我，我中有你。结构化的研发流程为项目管理的执行奠定了基础。流程是为了达成特定目标而进行的一系列活动。结构化的研发流程不仅识别出完成企业的产品研发工作需要进行的活动，而且对这些活动进行了结构化的梳理与整合。结构化的研发流程将整个研发过程划分成几个大的阶段，规定了研发流程的起点与终点，识别出了每个阶段必须进行的工程领域的关键活动和相应的关键事件，明确了研发过程的里程

碑点，定义了保证产品满足市场需要且符合企业发展战略要求的业务决策评审点，以及为了保证产品满足功能需求和质量要求而设的技术评审点。项目管理就是在研发过程中应用计划与监控、沟通管理、质量保证等技术与工具对项目的相关人员及其执行的活动进行管理以达成研发目标。项目管理工作的基础是项目初期制定的项目计划。而项目计划的内容涉及到需要进行的工程活动，参加的人员，沟通与协调机制，流程执行中关键控制点的监控等等。这些信息正是来自于规范的研发流程。如果没有明确的研发过程的阶段划分、活动定义，工作分解结构WBS的编制就缺乏基础，也就无法有效的进行项目范围和计划管理等等。在结构化的研发流程中明确定义了参与研发工作的各个角色及其职责，那么在制定项目计划与进行项目监控时就能够据此分配资源，以及在例外事项发生时根据流程中的角色职责来落实责任人。此外，流程的起点和终点也明确决定了项目的起点与终点。在这个具有时间限制的过程中，如果研发人员能够对过程有一定的预见性，在过程中掌握主动，那么研发工作将会事半功倍，大大提高效率。在某企业咨询的时候，负责研发的老总非常希望通过新研发体系的实施，来提高员工的主动性。主动性是优秀研发人员的关键素质之一。事实上通过良好的管理可以提高员工的主动性或者说良好的管理降低了对员工主动性这项素质的要求。要达到这样的管理效果，流程与项目管理的结合是一条捷径。通过结构化的流程辅之以项目计划与监控，则可以使来自于各职能领域内的相关负责人的工作更加具有预见性和主动性。这种预见性与主动性不是单纯的依赖于个人的素质和觉悟，而是在流程中已有定义，在项目计划

中已有安排，只需要相关人员按部就班就能够在工作中赢得主动。有效的项目管理能保证研发流程的有效落地。结构化研发流程的有效执行仅仅让参与的角色各自按照流程行事是不够的。而且其效能能够得到充分的发挥，需要有效的项目管理。虽然企业制定了一套规范的研发流程，但是在具体研发项目的进行过程中，由谁来执行某项活动，何时完成，谁来监控，应该向谁报告，活动与活动之间的进度如何配合，这些保证流程执行的工作都需要在项目管理过程中完成。项目管理正是通过项目计划来保证具体的活动有专人负责，通过执行监控活动来保证执行进度与执行结果的质量。高效的研发流程往往采用矩阵型的组织结构，各职能领域如何配合，这就需要通过项目管理来保证。矩阵结构是职能线与产品线之间的相互交错与平衡。这种结构能够让项目组及时对市场状况做出响应，加强研发过程相关职能领域的沟通，极大地提升研发效率。但正是因为这种跨部门运作的方式，所以更需要各职能领域的人员之间工作要协调，步调要一致，项目信息必须要有效传递。而项目管理工作正是通过跨部门的端到端的计划来监控并解决这些问题，以保证流程中涉及的人、活动、工作成果、控制点等有序而高效。一套行之有效、易于执行的研发流程，需要在非结构化与过度结构化之间平衡。因此流程梳理过程中不会也不可能对非常具体的工作进行识别。比如，通常在流程梳理过程中只会识别出某角色应该完成的活动，而不会具体到承担该角色职责的每一个工程师的工作。当流程在具体实施时，要保证同一角色承担者之间的工作协调一致，仅依靠一套流程显然不够，更需要一套详细的工作计划。通过对所有角色承担者制定统一的计划，

同时将整体计划细化分解到各自的个人工作计划中，并在计划执行过程中统一监控，才能够保证他们之间的美好配合。二者相辅相成 如果我们将研发流程比着是一条高速公路的话，那么项目管理就是高速公路上的交通规则。试想一下，如果没有交通规则，高速公路会是什么样呢？一定是车祸连天，纠纷不断，整个高速公路将会陷入瘫痪之中，提高交通效率的最初梦想将会化为一片泡影。企业内部的研发流程也如此。即便我们梳理出研发流程，定义了流程中的角色以及需要执行的相应活动，建立了产品研发的“高速公路”，但是假如不对研发工作进行有效的项目管理，缺乏有效的“交通规则”来监控整个流程相关事项的运作，那么整个研发过程也将缺乏效率，以规范流程来提高效率的期望也会落空。对于应该如何配备人员？跨部门的研发人员如何安排自己的工作，以及他们相互之间如何有效配合，何时提交阶段工作成果等问题，只有进行有效地项目管理才能得到有序的解决。因此，企业在构建自己的研发体系时，不但要建立一致、规范、跨部门的研发流程，而且还应该在此基础上，建立起适合流程运作的项目管理制度。在实际产品的开发过程中以结构化的流程来保证研发工作的一致性和规范性，同时以有效的项目管理来保证流程的切实执行，最终保证产品开发成功。 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