

研发项目团队管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/66/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A0\\_94\\_E5\\_8F\\_91\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_66176.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E7_A0_94_E5_8F_91_E9_A1_B9_E7_c41_66176.htm)

为什么研发团队的管理很重要？新产品开发日益成为企业成功经营的核心。持续推出新产品将使企业立于不败之地，而卓有成效的新产品开发取决于优秀的新产品开发团队。人们的共同结论是“有什么样的开发团队就有什么样的新产品”这可以说是一条定律。大至一个企业的新产品开发活动质量，小到一个具体的新产品开发项目的质量，接触和评估其团队都是最直观、最有效的方法。对新产品开发团队的评价来源于相互作用的三个方面：团队中的个人、团队机制和团队文化。对于企业的高层管理者来说，他们当中的很多人并不是产品专家，他们对于新产品开发的管理更多地体现为对新产品开发团队的管理。研发团队有哪些形式？新产品开发团队的组织形式是由新产品开发项目的性质决定的。开发团队的组织原则是：开发项目越复杂，对企业的意义越重大，开发团队就越独立，就越需要减少企业日常工作的影响。对于消费品企业，开发团队一般有以下三种类型（见表1）：

新产品项目性质	团队类型	团队特点	管理要素
新平台产品开发	独立的专职团队	独立于企业日常运营保持独立性	财务目标完善
现有产品线	跨部门临时团队	开发工作与其他日常工作并行	部门协调机制
产品技术改进	技术改进团队	范围最小，方式灵活	把握项目运行的时机

“跨部门临时团队”的组织形式是在消费品的新产品开发中最常见的、基本的组织形式，于管理的组织形式。说它“基本”，是因为在其它两种团队类型的早期，经

常以“跨部门临时团队”的形式出现；说它“难于管理”，是因为部门之间存在着观念和信息的“壁垒”，这些壁垒很难打破，而打破这些“壁垒”，恰恰是新产品开发管理的关键。正是基于以上原因，“跨部门临时团队”是我们论述的重点。在很多高技术企业，技术开发团队多采用独立的专职团队形式。开发人员被“关”在一个舒适的、“与世隔绝”的空间里，在特定的时间内展开“科研攻关”。研发团队如何形成好的机制？建设开发团队的工作机制，其目的在于沟通信息、明确责任、协调进度。工作机制可以分为两种：正式机制和非正式机制。正式机制多体现为团队会议，非正式机制则是不同部门的开发人员之间的随机交流。在很多消费品生产企业，新产品开发项目的主要责任者是市场部门和研发部门，因为他们是新产品的设计师、知识源和“专家”。开发团队的工作机制首先是这两个部门的协调机制，然后才是由这两个部门主导的团队工作机制（见表2）。表2 新产品开发团队的工作机制

参与部门	主要内容	关键	备注
研发-市场部门	联席会议	市场部、研发部门定期交流所有项目情况，确定开发方向，产生新项目。长期坚持。有些企业叫做“新产品开发委员会”，范围也有所扩大。	项目运行会议
项目组	所有成员	在某个项目里程碑完成后评估项目运行情况，做出下一步的安排。完成情况的可靠性。	项目回顾会议
项目组	所有成员	项目完成或终止后对项目整体运行的总结。真正明确失败原因。避免犯同样的错误，形成指示和经验积累。	总结报告制度
市场部或研发部	项目经理	负责项目每一阶段结束后汇总项目运行情况，并发给每位项目组成员。保证决策信息的真实性。	100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

