

打造高效研发体系，要从一把手开始 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__E6_89_93_E9_80_A0_E9_AB_98_E6_c41_66308.htm

面对21世纪纷繁复杂的商业环境，中国企业的老总们越来越认识到高效研发体系的重要性和迫切性。但是，如何才能打造高效的研发体系，总裁们在理念、原则和思路存在很多不系统、认识模糊，甚至不正确的地方，对研发体系和方法的缺乏全面、准确的了解和把握。比如，很多企业高层认为研发就是研发部门的事情，而没有把研发当作是企业的整体运作；对产品成功片面强调技术和人才的重要性，而忽视研发管理体系的长期性和根本性作用；缺乏前瞻性的、有效的产品战略及规划；只关注最终产品的开发，不重视甚至不了解产品平台开发；技术开发与产品开发混为一谈，两者没有实现分离；等等。当然，绝大多数的老总长期在商场上打拼，积累了丰富的商战经验，对产品的行业和市场环境具有深入的了解，尤其很多老总是搞研发出身的，对产品和技术的了如指掌。然而，时过境迁，过去的经验和认识并不是未来成功的有效向导。随着市场、竞争和技术环境的剧烈变化，企业如何建立适应现代商业环境的研发模式，无疑是总裁们面临的巨大挑战。据汉捷的观察，在中国估计有90%以上的企业总裁并不真正懂得现代的组织化、流程化和团队化的研发管理模式和方法。所以，打造高效的研发体系，要从一把手开始。那么，一把手应该怎么做？首先，一把手必须带头学习和把握现代研发理念、模式和方法，了解企业研发管理的现状及存在的问题，确定研发管理体系改进的方向和目标。在笔者与企业总裁们

讨论研发方面的问题时，很多总裁往往只是一味抱怨研发效率低，产品开发进度总是滞后，质量问题不断，等等，然后再怀念一番自己当年如何带领一班人搞产品的辉煌经历，谈到如何解决问题，无非是要求研发部门如何学习先进的研发管理方法和工具（往往还会特别强调一下研发项目管理的方法），如何去监控研发人员的各项工作。殊不知，首先需要，也是最需要更新理念和学习研发管理的往往是一把手自己。谈到这一点，也许很多总裁们会不服：如果说我不懂研发管理，那么公司产品和技术为何有今天的成就呢？诚然，在企业创业和初期发展的过程中，一把手直接推动了企业的成功。但是初期的成功更多是靠创业者和员工的拼命努力和聪明才智，尤其是一把手的智慧（包括直觉），将来，企业要进一步成长，要做强做大，必须超越过去“游击队式”的运作方式，建立“正规军”的运作模式。在研发方面，需要建立组织化的、团队化的研发管理体系。而体系的精髓和灵魂是理念和原则，试想：如果一把手对现代研发管理的理念和原则都不了解，或者仅停留在“市场导向”、“质量至上”等这些抽象甚至模糊的认识，那么，企业的研发工作怎么会有正确的指导思想呢？企业研发体系怎么会有灵魂呢？另一方面，现代研发管理体系非常关键的一点跨部门的一体化运作，或者称跨部门协同，这种跨部门的运作光靠研发负责人的努力是不够的，其实在职能化特征比较明显的企业，研发负责人（包括研发副总）往往也不愿意去推动跨部门的协同，因为结果一般是吃力不讨好。所以，一把手需要责无旁贷地承担起这一艰巨的任务，当然，他先得理解跨部门协同的概念，特别是如何才能推动跨部门运作。 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