

IPD 流程管理制度

1. 目的

建立流程管理体系，规范流程的新建、优化、废止等管理活动，保证流程的持续优化和执行，充分发挥流程工具的管理效应。

2. 范围

本制度适用于技术中心新产品开发、产品派生、产品升级，技术预研、技术开发、产品预研、产品改造、产品平台、技术平台的流程管理。

其中新产品开发项目应当完全按照产品开发流程进行，产品派生、产品升级、产品平台及产品预研等项目可进行相应裁剪后按照裁剪后流程开展各项活动。

技术研究流程适用于技术预研、技术开发、技术平台等项目。

3. 权责

3.1 研发管理组

- ◆研发管理组是流程管理的职能部门；
- ◆负责技术中心流程的编写和优化、协调组织跨部门流程的编写和优化；
- ◆规划技术中心的流程体系，编制、更新《流程清单表》，审核和控制流程文件的发布，建立和维护公司流程档案；
- ◆受理、审核流程变更申请，指导、监督流程相关资料编写和培训，以及对流程实施监控，并向技术中心领导进行情况汇报；

◆在开始组建和扩建 PDT 和 TDT 成员时，协助 LPDT 和 LTDT 进行人力资源需求申请，联系解决人力资源等问题。

◆给项目经理推荐项目管理工程师和兼职项目助理 POP，或是项目经理自行安排兼职项目助理，备案在研发管理组。

3.2 其他部门

◆负责部门内部业务流程或以本部门为主要责任的跨部门流程的编写、优化和绩效分析；

◆负责以本部门为责任者的业务流程的培训和实施工作，并接受流程职能部门的指导和监督；

4. 流程管理内容

流程分类要求和流程编写要求；

编写技术中心所涉及各类主流程和使能流程，如产品规划、技术规划、产品开发和技术研究等主流程，产品配方开发、制膏工艺开发等使能流程；

评价技术中心现有的业务流程状况；

优化、改进技术中心业务流程；

督导企业业务流程的运行；

为以上工作而进行的铺垫工作；

4.1 流程分类分级和编写要求

4.1.1 流程的分类

4.1.1.1 产品开发流程

产品（销售给外部客户的系统、整机或分机）开发是指基于明确的外部市场需求，充分利用货架化技术模块快速、低成本低风险地形成产品的活动。企业强调此类活动的投入产品比和赢利目标。

4.1.1.2 技术研究流程

指为了支撑各产品部、研发部的发展或其项目而进行的预先研究活动；一般是没有外部收入来源的，其项目一般来源于产品部或研发部的需求；预研项目的费用来自于预研费用包。

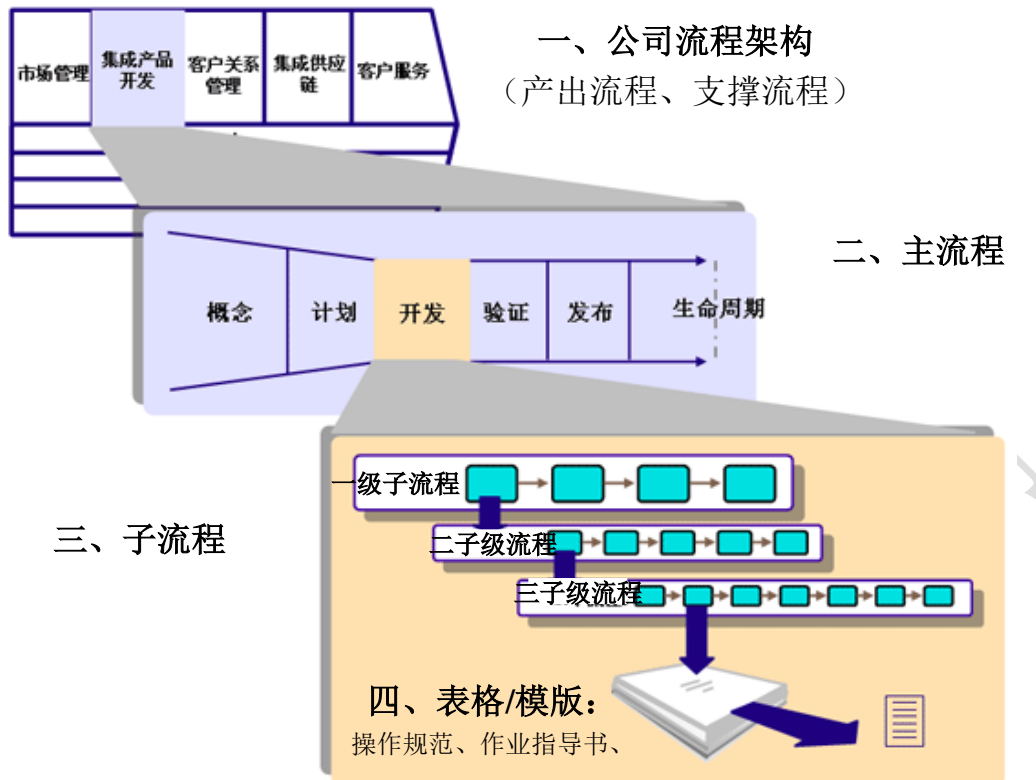
4.1.1.3 两类流程之间的关系：

4.1.2 流程的分级：

主流程（一级流程）：以企业价值链划分，实现企业增值和为增值提供支持的辅助业务流程，如产品规划流程、技术规划流程、产品开发流程、技术研究流程等。

子流程（二级流程、三级流程.....）：又称使能流程，组成主流程的业务内容（活动），是由更为基础的活动组成，这些活动的流动形成了二级流程（以此类推，为三级流程等）。二级流程往往是跨部门的业务。

更低层次的子流程可以是部门内部的流程；最低层次的流程是由单个人（角色）完成的活动流，即操作流程。



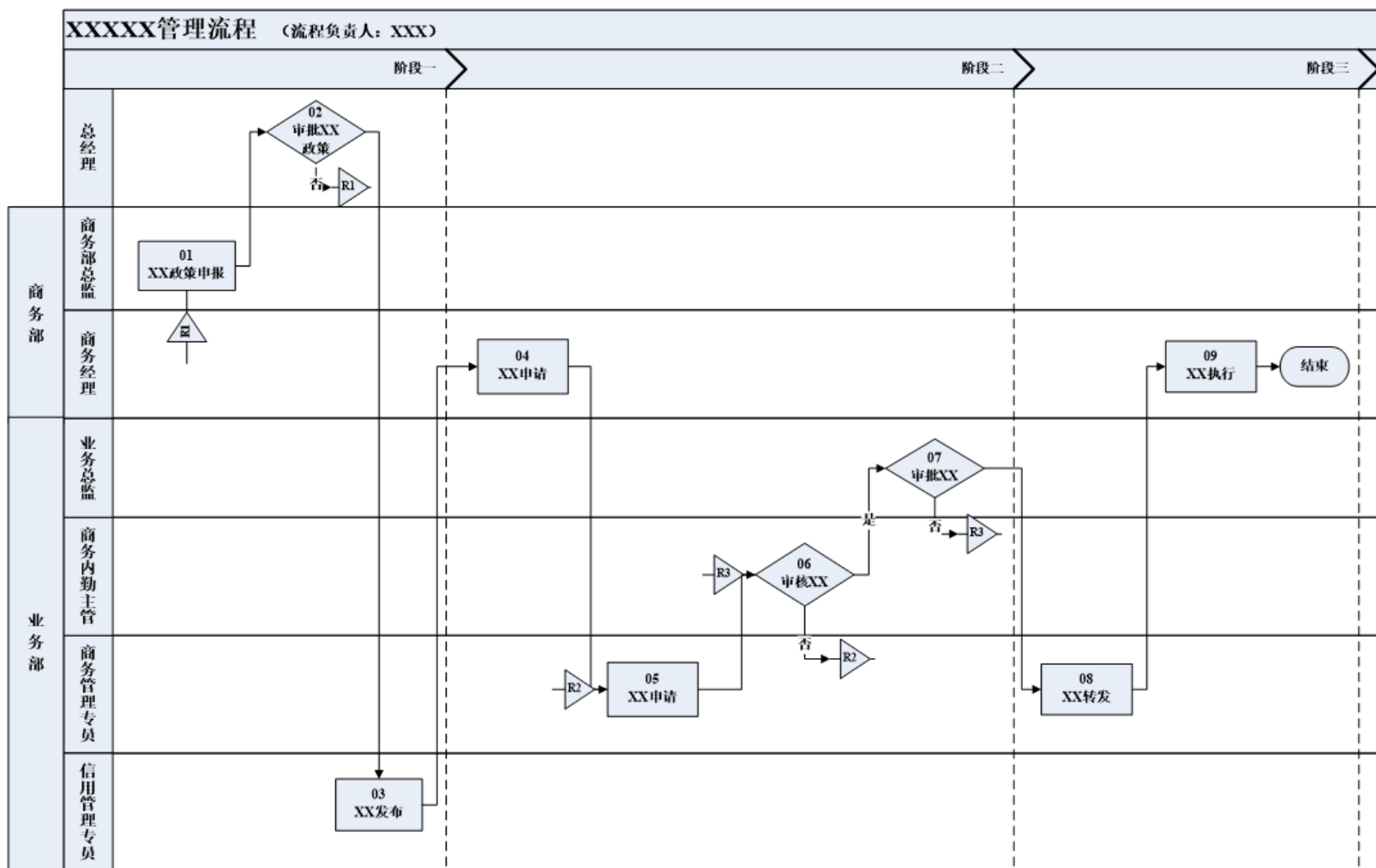
4.1.2 流程编写要求

1. 流程文件的组成;

流程文件是流程操作的依据, 主要包括可视化的流程图和说明流程内容的流程操作指导书。

2. 流程文件的形式: 流程图;

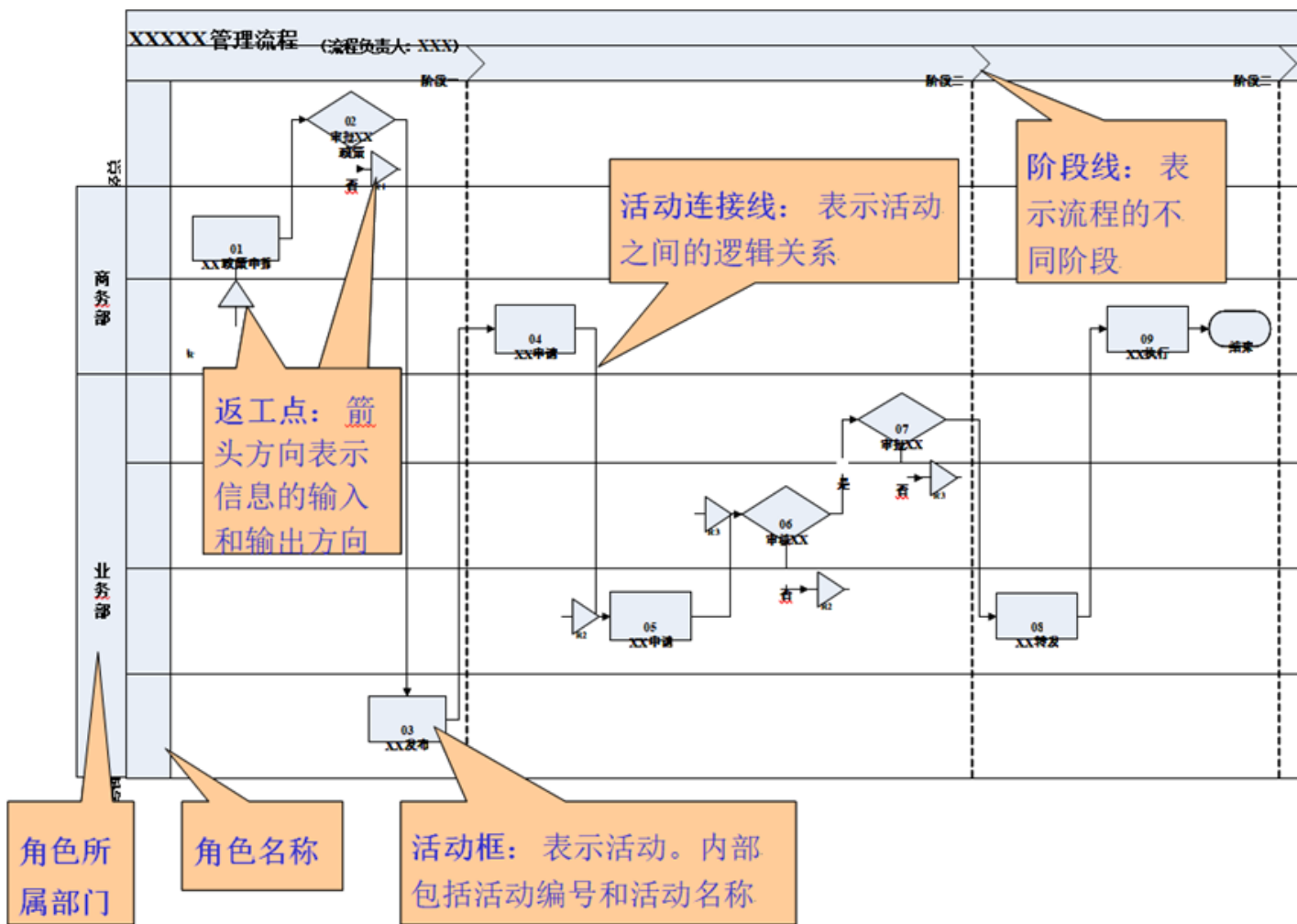
3. 流程图的标准形式:



流程中的活动从左至右按时间顺序依次展开。

绘制说明:

www.ipdwiki.com 版权所有



4.1.3 流程文件的编制原则

(1) “让最明白人去作”——流程图绘制由流程责任人协助完成，活动清单填写需由各角色（执行人）完成。避免不熟悉业务的人员越俎代庖。保证业务内容可由角色执行完成。

(2) “统一培训、分别填写、集中讨论修改”——通过统一培训保证流程优化工作协调同步进行。有流程各角色分别填写所负责活动的操作指导书，保证内容具体、真实、可执行。集中进行流程文件的讨论和完善，保证流程的整体质量。

4.2 流程的优化

4.2.1 目的

本活动以前期流程梳理为基础，通过对现有流程中非增值环节的剔除和对活动关系的优化，降低业务的运行成本、加快企业对需求的响应速度，提高产品和服务的质量。

4.2.2 步骤

1.流程优化方向的确定

流程优化的目标是使企业业务活动实现成本、质量、服务和速度方面的改善，即实现业务的迅捷（Fast）、正确（Right）、低成本（Cheap）和简易（Easy）。流程优化的目标和方向应与公司的战略定位、业务重点和现实问题相符合。

2.流程现状优化

根据对流程现状的分析结果，定位现存问题，选择具体的方法对问题进行改

进。流程优化的中心思路是消除流程中非增值性因素。

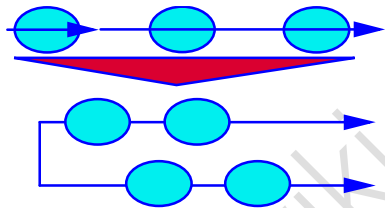
主要优化方法包括：

- ✓ 消除或压缩流程中的等待和传递时间；
- ✓ 优化流程中的检查、评审点；
- ✓ 减少流程中的返工/缺陷；
- ✓ 优化流程中的客户界面；
- ✓ 修正活动间的逻辑关系。

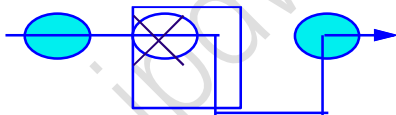
(一) 具体优化方法：

(1) 消除或压缩流程中的等待和传递时间：

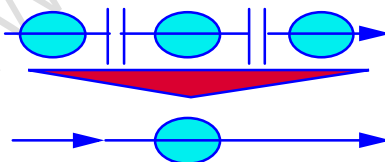
- 将串行活动变成并行活动。



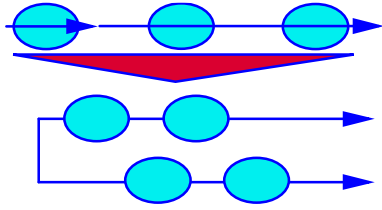
- 去除不需要的活动，减少流程步骤



- 合并内部的界面（环节）



- 调整各环节的地理位置，或导入 IT 应用
- 压缩每个环节的时间，规定时间期限



(2) 优化流程中的检查、评审点：

- 根据发生错误的机率来决定检查、评审点设置的必要性；
- 取消重复审批点；
- 将不同环节的串行审批变为并行审批；
- 根据控制对象金额或风险的大小，进行分层审批；
- 采用窗口式服务或集中式评审。

(3) 减少流程中的返工/缺陷：

- 提高流程中决策点的透明度；
- 定义操作级流程、重要活动的操作规范、模板；
- 建立经验教训共享知识库；
- 规范对流程执行人员的培训。

(4) 优化流程中的客户界面：

- 尽量统一接口，避免太多不同的人直接与客户接触；
- 简化接触界面，在客户接触点上尽量减少客户的工作量；
- 整合客户接触点，将需要客户参与的流程活动尽量整合在一起。

(5) 修正活动间的逻辑关系：

- 根据活动成本最小化原则确定先后顺序；
- 减少返回次数，将职能向下一项活动转移；
- 对多项活动效果进行集中评审。

(6) 流程优化评估，以流程图及说明的形式对流程优化点进行展示，接受流程责任人的评估。分组评估，集中讨论，现场提出意见和改进建议，根据评估意见进行修改。

4.3 流程裁剪

4.3.1 流程需裁剪的原因

为了加快速度，以便达到满足市场或客户需求/领导要求/产品的不同特点/提高效率。

1. 产品类型和复杂度不一样；
2. 组织结构和文化不一样；
3. 管理和技术技能不一致；
4. 市场/客户需求不一样；
5. 需加快进度时（如：由于市场/客户需求的变化，或公司领导要求）。

4.3.2 流程裁剪的原则和方法

1. 基于标准的产品开发流程；
2. 基于业务的需要，在保证公司利益的前提下兼顾产品质量、成本和效率；
3. 各阶段的 DCP、TR 不能省略，可以考虑合并。

4.3.3 流程裁剪的管理

同类别产品若需要裁剪流程，由引导者提出裁剪的方案，流程管理部门组织评审，RD-PRB 批准，输出流程和流程指导书。特殊流程报 RD-PRB 批准（如：

GA 后的小特性增加)。

4.3.4 技术评审的裁剪方式

技术评审的裁剪分技术评审点的裁剪和技术评审要素的裁剪; 其中裁剪包含了两种情况: 删除和合并。

1. 删除: 指评审点或评审要素被删除。如果某评审点被删除, 则该评审点对应的评审要素表也应同时被删除; 如果某份评审要素表的所有要素都被删除, 则此份评审要素表应被删除。

2. 合并: 指多个评审点被合并为一个评审, 相应的评审要素也合并到一起。评审要素合并时会遇到如下情况: 有两条评审要素描述的是同一要求, 只是要求的程度不同, 这种情况下只需留下更高要求的那一条即可。

注: 对于评审要素的增加不做特别的规定, 允许 PDT 根据本身的情况增加部分要素或特别关注的内容。在设计阶段, 设计者可能会设置一些要素项以提示今后的设计实现。

4.3.5 技术评审裁剪的确定时间

技术评审的裁剪应该在做项目计划时就确定下来, 不应等到评审时才提出要裁剪, 各评审点的裁剪具体要求如下:

1. TR1 ~ TR3 的裁剪应在概念阶段做 high level 计划时确定下来。
2. TR4 ~ TR5 的裁剪应在计划阶段做 low level 计划时确定下来。

4.3.6 技术评审的裁剪原则:

1. 技术评审的裁剪不能损害质量目标的达成;
2. 确定裁剪时, 需获得受影响的相关部门的认同;
3. 技术评审的裁剪应与流程、活动的裁剪相匹配;
4. 技术评审的裁剪应严格按照规定执行, 没有相应规定原则上不允许裁剪;
5. 评审要素的裁剪必须经过 PQA 确认才能生效。

4.4 流程运行日常监控

4.4.1 问题和运行信息收集

收集内部和外部顾客对流程运行的评价和意见; 收集其他部门传递的与流程运行失效及缺陷信息。

4.4.2 流程运行状况分析

对收集到的流程运行意见反馈进行归类分析, 对问题进行定位并就日常流程运行操作问题提出解决方案; 对非操作问题, 视情况决定是否组织流程问题研讨; 对重大问题考虑进行流程运行质量测量, 和启动进一步解决措施。

4.4.3 流程运行状况报告

定期向各流程负责人提交流程运行情况监督报告, 提出问题和解决建议注意事项。监督问题改进效果。

4.4.4 组织流程运行沟通会

定期组织流程责任人和关键负责人召开流程运行沟通会议,就部门配合协调问题进行沟通。就突发和重大问题组织流程问题沟通会议,提出解决问题的方案和措施。

4.4.5 流程运行质量测评

定期对流程运行进行测量,内容包括:

1. 检查活动的输入、输出、角色活动内容等是否符合标准;
2. 检查各活动所需输入是否能得到满足,以及问题原因;
3. 测量流程运行周期、流程活动时限是否在规定范围内,找出造成延迟和超时的原因。

4.4.6 流程负责人的流程管理绩效考核

1. 对流程管理考核指标和考核方法进行修订;
2. 定期对流程责任人、关键人员的流程管理工作进行考核(可纳入人员绩效考核体系);
3. 将流程绩效考核结果与流程相关人员的流程管理绩效考核进行加权,作为该人员流程管理工作的考核结果;将该结果纳入人员绩效考核及奖惩体系中;

4.4.7 流程培训及考核

1. 流程文件宣贯培训:流程文件发布后,协助流程负责人对流程文件的使用进行宣贯培训;

2. 流程知识培训：对流程的一般性知识进行定期的培训；
3. 流程操作培训：针对流程操作中的具体问题，组织对部分人员进行专项培训；
4. 流程考试：对培训内容进行结业考试和定期考核；对流程文件的熟悉和掌握程度进行考试；该项考试纳入员工绩效考核体系。

4.4.8 流程文件的制作与管理

1. 组织流程文件编制

协助流程责任人组织流程访谈和文件编制，对流程文件的制作进行指导，对流程文件的编制质量进行把关。

2. 组织流程文件的增补与修订

对流程文件与现实情况的符合性进行定期评估；随业务的改变而对文件进行增补、修订，保证流程文件对业务操作的指导作用。

3. 流程文件版本的更新、发布及存档：

以年为单位对流程文件的版本进行统一更新；对新版本流程文件进行公司级签发，并统一废止旧版本流程操作文件；对流程原件进行统一管理和存档。

4.4.9 流程管理制度修订维护

1. 据年初公司整体战略规划和运营管理目标，制定本年度的流程管理目标，并在制度上予以体现；
2. 根据流程管理中的问题和企业流程的现实需求，对流程管理制度的条款进行修订；

3 . 对制度进行会审并发布执行;

4.4.10 流程固化

协调管理信息部按公司相关工作流程执行流程固化。

www.ipdwiki.com版权所有