

第一章

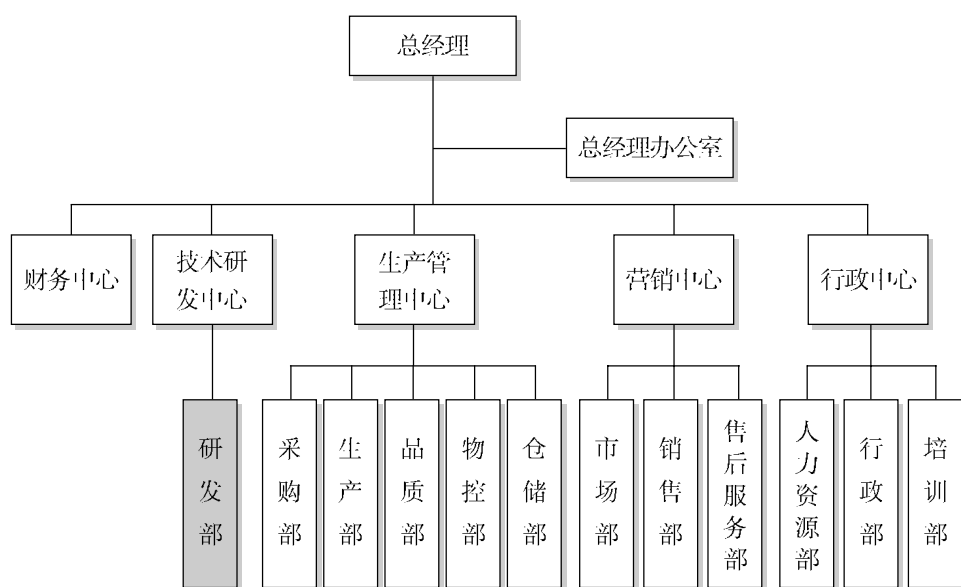
研发部组织设置

一、了解研发部所处的位置

现代企业竞争力的核心是企业的自主创新能力，研发部是生产制造企业开展创新活动的主要平台，也是生产制造企业自主创新能力建设的关键环节。

随着生产制造企业对研发工作重视程度的不断加强，大多数生产制造企业都相继设立了研发部。由于生产制造企业的发展规模与所处发展阶段的不同，其研发部的组织管理形式也不同。

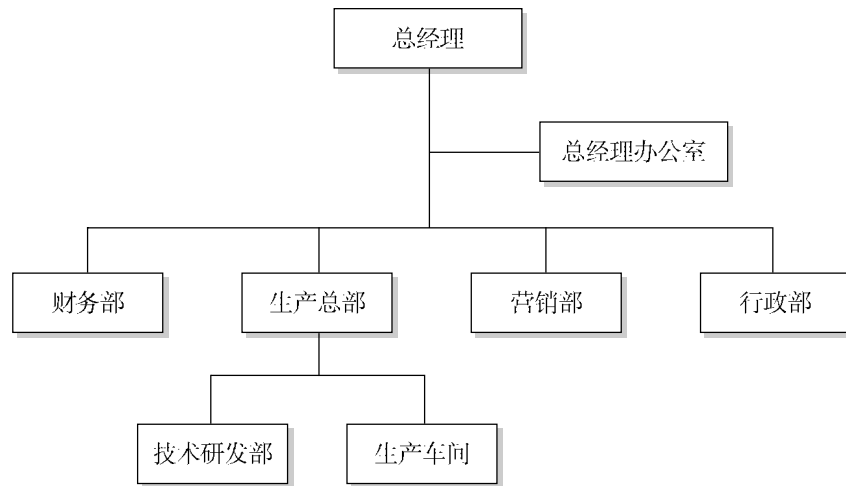
通常，企业中研发部所处的位置如下图所示。



企业组织结构图

对于小型或成立不久的企业而言，因为此阶段事简人少，生产数量及利润有限，若其经营活动以技术为重，研发部则直接隶属于生产部或总经理，其结构如下页图所示。

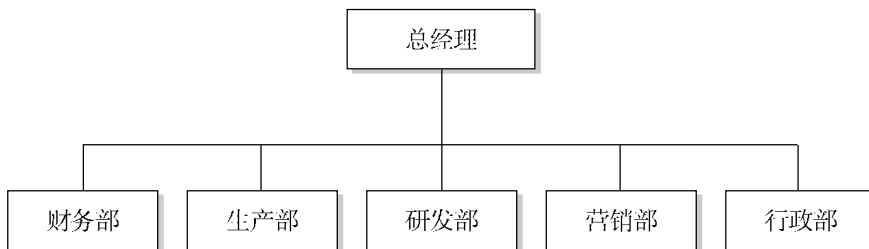
1. 研发部隶属于生产部



备注：生产技术部与研发部合并。

研发部隶属于生产部的组织结构图

2. 研发部隶属于总经理



研发部隶属于总经理的组织结构图

二、研发部的设置原则

生产制造企业在进行研发部设计时，除了要考虑企业自身的主导业务流程之外，还要考虑企业自身的特点及各种外部条件，要使研发部各部门在具有较大独立性的同时，保持较高的凝聚度。但无论如何设置，都必须遵循以下几个原则。

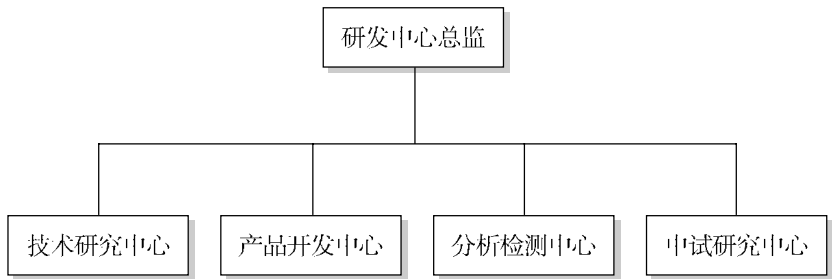
研发部设置原则

设置原则	具体内容
目标任务	企业研发部的建立、调整、增加、减少都应以其是否对其实现目标有利为衡量标准。研发组织的建立是为了完成企业的技术研发任务，因而研发部应有与企业总体发展战略和经营计划相一致的技术开发目标
分工协作	研发工作是一个整体运作系统，部门中的每一位成员都为这个系统的目标尽自己的责任。因此，在建立企业研发部时，首先应将总体任务分解，根据任务的性质、范围、数量确定分工，明确各自的工作内容和范围；另外，要加强各成员之间的协作
责、权、利相结合	研发人员在履行销售职能时，必须明确自己的职责和任务，同时企业也应给予研发部和研发人员相应的权利，以便于他们能按企业政策去更好地完成技术开发任务。责任与权利是对等的，权利越大，研发人员所承担的责任也就越大
精干、高效	企业建立研发部时，应根据市场与企业的实情，包括目标市场、客户类型、技术难度、时间要求以及技术工作能力，确定合理规模和结构。使研发人员始终处于有效的工作状态，各尽其责，不要人浮于事；同时注意，精干不等于精简，要保证企业有充分的研发能力，以技术创新占领市场，满足市场变动情况的需要，提升企业竞争力

三、研发部的设置模式

由于企业所属行业和规模不同，其研发部的组织结构也不尽相同。下面将企业中常见的几种研发部设置模式列举如下。

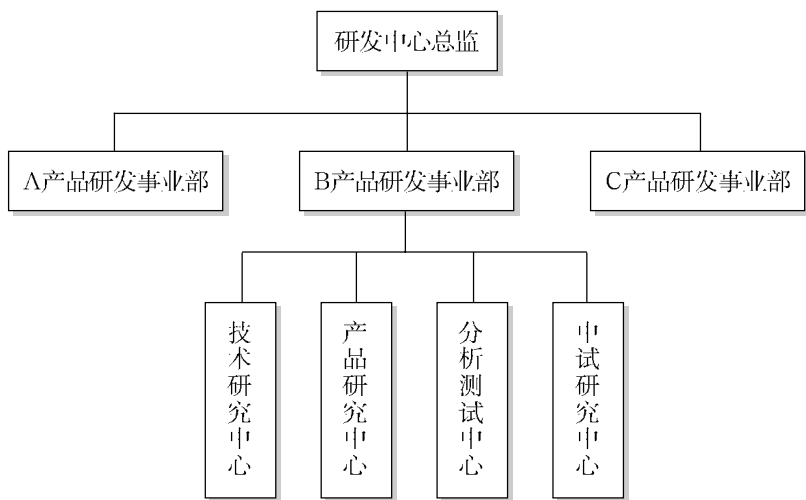
1. 职能型研发部设置模式



职能型研发部组织结构图

说明：若生产制造企业研发中心的研发对象比较单一，可将性质相似的工作项目划分到同一部门中去。例如，将实验、测试等工作进行统一整合组成分析测试中心，将所有与技术研究相关的工作划到技术研究中心。

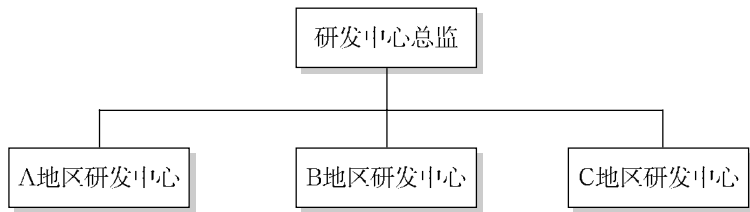
2. 产品型研发部设置模式



产品型研发部组织结构图

说明：如果一个生产制造企业的产品品种较多，又不具有共性，可以围绕其主要产品来设置研发中心的组织机构，即按照所研发的产品种类设置相应的研发事业部，各个研发事业部按照企业相关制度的规定独立开展研发工作，各产品研发事业部经理直接对企业研发中心总监负责。

3. 地域型研发部设置模式



地域型研发部组织结构图

说明：生产制造企业可以参照企业的总体战略、资金以及技术等因素，将研发部设立在不同的地域。各地的研发部可以根据自身的具体情况设置不同的组织结构，并独立地开展产品研发和技术设计工作。

四、研发部的职责权限

研发部的主要职责是保证企业生产的正常运作，具体表现在如下几个方面：

研发部职责权限

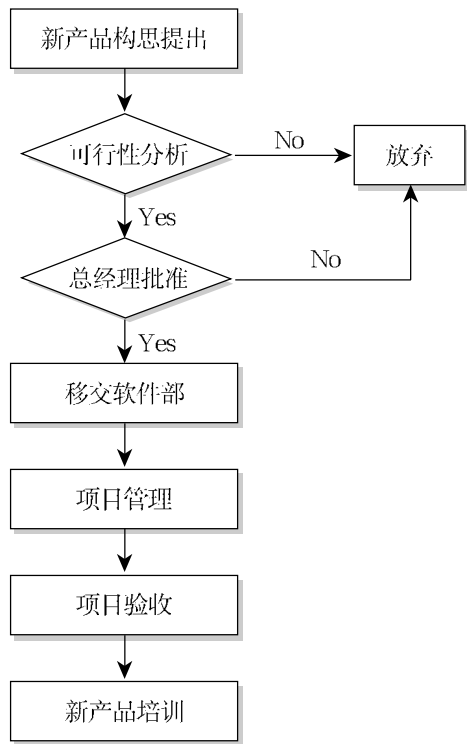
责权类别	具体内容
研发部职能	<p>1.技术支持 研发中心通过对本行业国内外先进技术的研究及创新，不仅能为企业高层进行战略决策提供技术支持，同时也为企业产品开发、生产等部门提供技术保障</p> <p>2.产品开发 企业研发部担负着生产制造企业提升市场竞争力，创造经济增加值的重要使命，产品开发是其核心职能</p> <p>3.生产服务 研发中心通过进行产品开发与测试、设计产品生产所需的工艺工装以及生产技术等工作，为企业生产过程提供服务和支撑</p>
研发部职责	<p>1.自有新产品（包括产品升级）构思设计</p> <p>(1)行业需求研究</p> <p>(2)产品规划与构思</p> <p>(3)产品项目的跟踪与监督</p> <p>(4)产品开发验收及测试</p> <p>(5)对产品部进行新产品使用、功能介绍及培训</p> <p>2.基础技术研究</p> <p>(1)技术发展研究</p> <p>(2)应用技术构思研究</p> <p>(3)基础研究项目的跟踪与监督</p> <p>(4)组织验收</p> <p>3.对产品项目与技术开发项目进行跨部门的项目管理</p> <p>4.部门技术资料管理</p> <p>5.协助项目部进行售前工程师技术培训</p> <p>6.完成总经理办公室指派的其他任务</p>

(续表)

责权类别	具体内容
研发部权力	(1)代表企业对客户提出的技术要求进行评估的权力 (2)对企业工程图纸换代作废换新进行确认的权力 (3)新产品在车间试产中拥有监督权 (4)对本部门员工的调动、奖惩、晋级、工作任务的重新分配有建议权

五、研发部的工作流程

企业研发部的最终目的就是确保企业生产正常进行。为达到此目的，除设置的组织架构外，还需要建立与企业的性质相一致的物控管理流程。以下是某生产制造企业的研发部门的工作流程，以供参考借鉴。



研发部工作流程