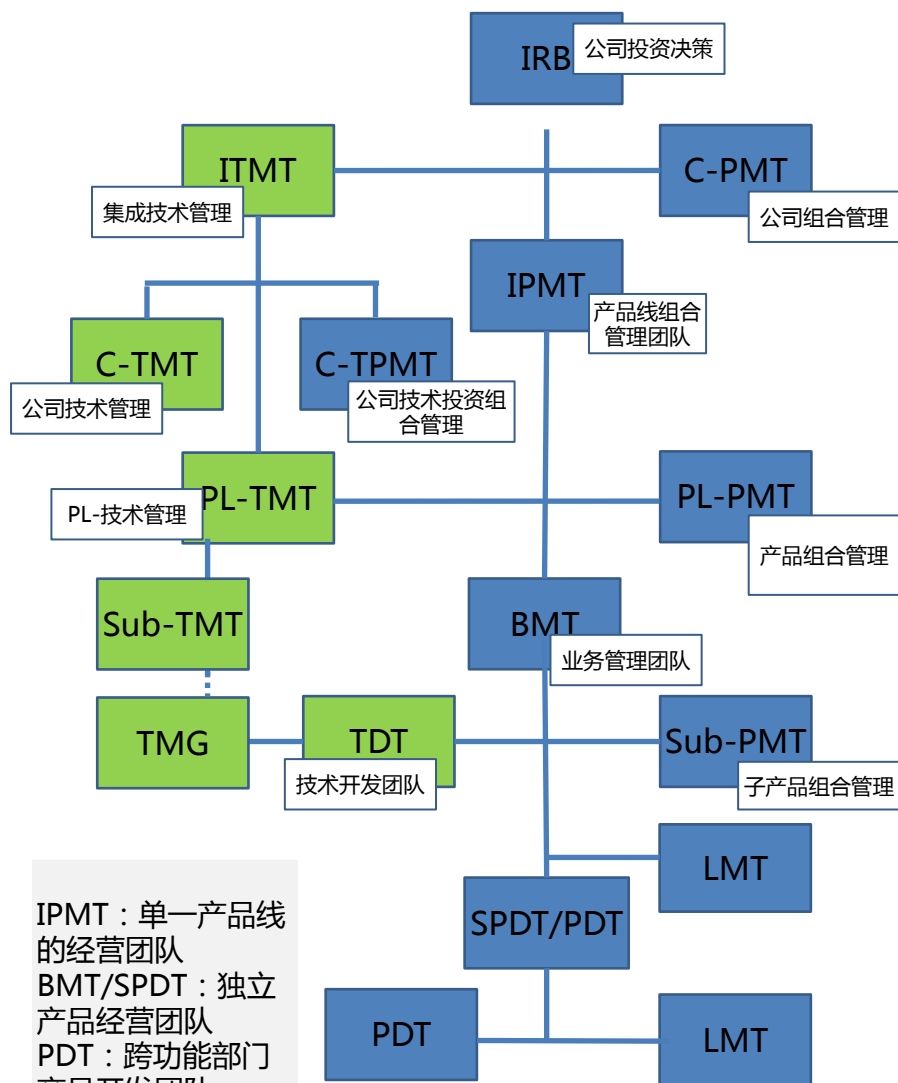
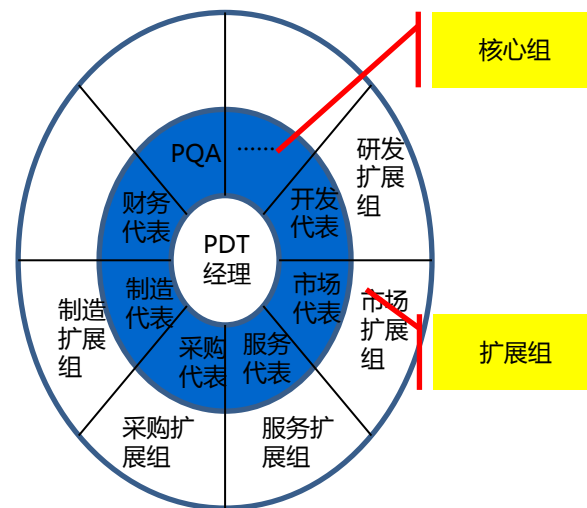


# 产品线研发重量级团队



IPMT：单一产品线的经营团队  
BMT/SPDT：独立产品经营团队  
PDT：跨功能部门产品开发团队

## PDT 团队构成



# IPMT组织职责

□ 负责xx产品线的运营和投资决策，对产品线投资的损益及商业成功负责，具体职责如下：

1. 沟通并确立本产品线的愿景、使命和目标、战略方向以及投资优先级
2. 审核产品线中长期发展规划（包括技术规划）（SP）、年度业务计划（BP）和预算
3. 针对新的细分市场投资或撤资，制定投资/撤资计划书，提交IRB审批
4. 根据成长性、盈利能力、资源可获得性及风险等因素，对选定的细分市场做出持续的商业投资决策，合理调整本产品线内的组合和资源投入，批准并执行所选细分市场的战略及商业计划
5. 批准成立PDT/PMT/RMT/RAT，并指派合适的人选
6. 审核产品线营销计划（MP），并确保该计划得到Marketing、销售、服务及运作方面的支持，以确保计划的成功；实施管理新产品的引入、老产品的退出与过渡；管理预算与资源计划，以支持产品组合
7. 负责IPD、MM、OR等的流程及管理体系
8. 从投资及运作决策的角度，IPMT负责：
  - 产品包（在产品线中）的平衡
  - 产品线资源的管道管理
  - 各类产品开发的Charter和DCP决策或评审，可授权一个团队对小项目DCP进行评审，同时IPMT对被授权团队的决策有否决权
  - 审批会影响到PDT项目计划的变更，即计划更改请求）
  - 产品供需决策
  - 运作指标的衡量
  - 产品对外合作与OEM合作
9. 进行战略、客户、产品、运作和交付协作，以确保公司产品和解决方案及时、低成本、高质量交付，满足客户端到端的需求
  - 跟踪主要新产品系列开发与市场准入计划及上市计划（含市场、准入、客户迁移计划等）
  - 积极管理产品资产、产品路标及产品生命周期，确保Marketing、行销、销售、服务、运作与交付部门的正确执行
  - 负责产品线端到端全流程的质量管理、成本管

# PMT组织职责

1. 根据公司的战略规划与年度计划，制定产品线的战略规划与年度计划
2. 牵头组织和制定SP/BP，SP/BP执行情况的季度审视，给出评估报告，提出改进建议
3. 根据产品线的战略规划，进行产品路标的规划与管理
4. 在IPMT进行决策之前，对PDT提交的所有的DCP评审材料和PCR申请材料进行评审
5. 根据路标规划组建CDT，进行charter开发，并对charter开发的输出进行评审
6. 负责产品线战略规划流程、工具的优化和推行
7. 对PMT团队成员的规划能力提出要求，并输出对团队成员及外围扩展成员的考核意见，推动团队成员及相关人员的规划能力不断提升
8. 推动功能部门与规划业务相关的组织建设与能力建设
9. 根据公司战略规划与年度计划的流程与C-PMT的计划，参与公司战略规划及年度计划的制定
10. 是产品线需求管理业务的驱动者和日常管理执行者。
11. 负责产品线的需求管理流程、方法和工具的推行工作，负责需求管理人员的技能提升，管理PL-RAT，保证团队成员的稳定。
12. 负责审核并批准RAT需求分析结论，协调处理需求提出人和RAT的争议

# PDT（产品开发团队）组织职责

1. PDT是一个跨功能部门的产品开发团队，负责产品开发的整个过程，对产品的成功上市负责
2. 根据产品线IPMT/BMT项目任务书中的要求，有序展开产品开发活动并对开发过程进行有效管理，按时按质按合同要求完成各阶段的活动和交付件/交付物
3. 执行PDCP签发的合同，履行承诺达成项目目标，保证产品包在财务和市场上取得成功
4. 需要时，主动从功能部门管理层和IPMT那里寻求帮助
5. 定期在IPMT和功能部门会议上汇报进展情况
6. 认真准备DCP汇报材料，做好上会前与PL-PMT的沟通（CDCP/PDCP），提前与IPMT或BMT委员进行会前沟通，及时解答或解决委员提出的各种问题，按计划进行DCP阶段决策评审汇报
7. 做好量产（GA点）后与LMT的资料、技术、信息等交接工作
8. PDT对生命周期的经营结果负责、管理

# LMT（生命周期管理团队）组织职责

以GA交付的内容为基础进行不断刷新和持续优化，满足市场变化的要求，依据产品运营绩效目标例行监控市场、供应链、服务绩效的实际具体表现，进行差距和机会分析，制定改进措施并推动功能部门，适时建议进行销售，生产，服务的终止，真正实现端到端降低运作成本，提高收入和盈利能力，提高客户满意度，提升产品和解决方案竞争力，详细职责如下：

- 1、监控市场和业务运作，在预期情况和结果中关注变化，分析产品销售、产品迁移、库存、物料、服务成本、供应成本、质量、供应商表现，并与业务目标比较，采取对策，监控执行
- 2、有效经营存量市场，通过版本升级收费，维护年费等方式提升存量市场盈利能力
- 3、适时进行EOX管理，有效开展产品终止，版本升级，单板切换和器件替代等活动，实现产品的持续平滑演进
- 4、实施客户满意度管理，通过主动和客户沟通，产品/版本的演进中保持资料和产品的同步，增加客户对公司未来的可预见性等措施，提升客户满意度
- 5、进行问题处理，维护版本开发等活动，并将客户支持业务的需求和要求向产品前端反馈
- 6、协同PDT实现研发产品能力向服务导入

# ITMT组织职责

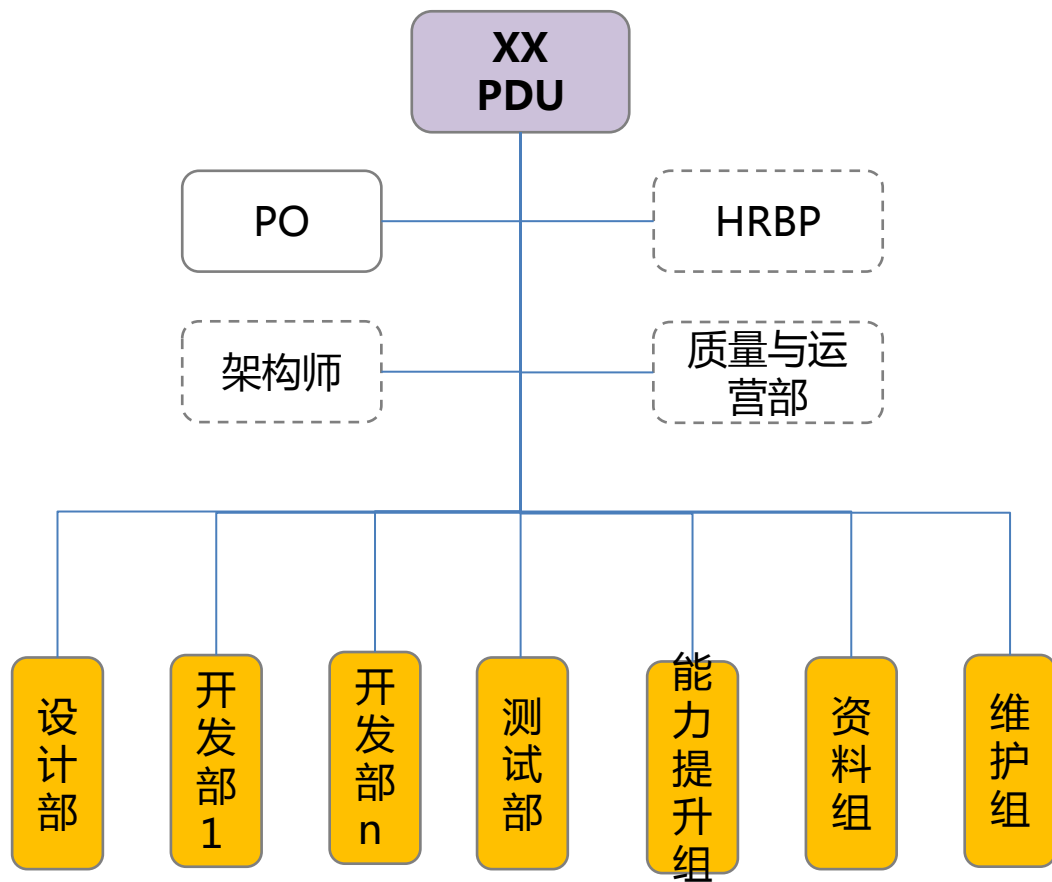
ITMT在公司战略指引下，洞察和把握业界技术发展趋势，加强前瞻性技术研究，负责公司技术投资决策，建设公司技术体系，构建公司工程与技术能力（现在和未来），支撑研发能力提升，确保产品发展需要的工程和技术能力提前Ready，实现产品市场竞争力和客户需求响应速度业界领先。

1. 根据公司产品战略方向，分析业界技术发展趋势，制定公司级技术发展战略和3~5年关键技术路标规划，开展季度审视
2. 指导和评估各产品线的技术发展规划，对跨产品线的战略技术进行协调
3. 开展业界技术发展趋势分析，竞争分析以及前瞻性技术的预研、规划和分析
4. 聚焦公司战略，深入研究业界前沿技术，为公司战略决策提供技术理论依据，引导公司技术创新
5. 管理与其他公司、高校、国家机关的重大技术合作
6. 负责公司技术创新、技术开发投资决策，对技术预研、技术开发项目进行决策，促进预研技术向产品技术的转化
7. 制定公司级的预研策略和目标，并对公司级跨领域和新领域的预研项目进行优先级排序
8. 建设公司技术体系：组建技术管理组织，建立技术规划、技术开发流程，构建公司工程与

# TMT组织职责

1. TMT是产品线技术与工程专家委员会，负责产品线工程与技术能力（现在和未来）的构建及与业界同步，确保产品线发展需要的工程和技术能力得到保障，实现产品市场竞争力和客户需求响应速度领先。
2. TMT需拉通MKT、技术规划、技术研究、架构、设计、开发、测试、平台、专项技术、服务等领域，对技术准备负责。
3. 是产品线创新、技术开发投资决策主体，对创新、技术开发投资进行决策并负责。
4. 负责产品架构的评审和决策，制定技术规范和设计规范；对新技术平台进行规划和预研。
5. 洞察和把握业界发展趋势，识别关键技术与核心技术方向，负责产品线的中长期技术规划，进行知识产权布局。
6. 负责产品线CBB的规划、开发、使用、维护和监控，建立CBB货架管理制度，促进技术开发成果向产品开发项目迁移，促进平台和模块的重用。
7. 是SE（包括系统SE和领域SE）任职资格评议的责任主体。
8. TMT是支撑PL-IPMT和ITMT运作的团队。

# 研发PDU组织结构—为跨部门团队提供研发资源的实体组织



**基于职责分工，大致的人员配比如下：**

测试与开发（1：20）；设计与开发（1：70）；

质量人员（1：80/100）；HRBP（1：300）

**PDU**：Product Development Unit 最小的产品开发单元，隶属产品线，负责平台交付、研发人员梯队建设、人员培养及研发质量、效率提升。

**PO**：Project Office 项目管理办公室，提供产品/版本开发代表（项目经理），负责研发项目群/项目的整体管理。

**架构师**：隶属产品线架构部，负责平台架构规划、评审等。

**HRBP**：隶属人力资源部，负责人员招聘、组织氛围建设以及管道分析。

**质量与运营部**：隶属质量部，负责平台交付质量、运作质量管理、质量方法和意识的培养等。

**设计部**：负责系统级/平台级的需求分析与设计、跟踪设计实现、裁决争议。

**开发部**：负责子系统/模块设计、实现、模块级灰白盒测试，制定开发计划，提供开发资源。

**测试部**：负责系统级的测试方案和设计，制定测试计划，提供测试资源。

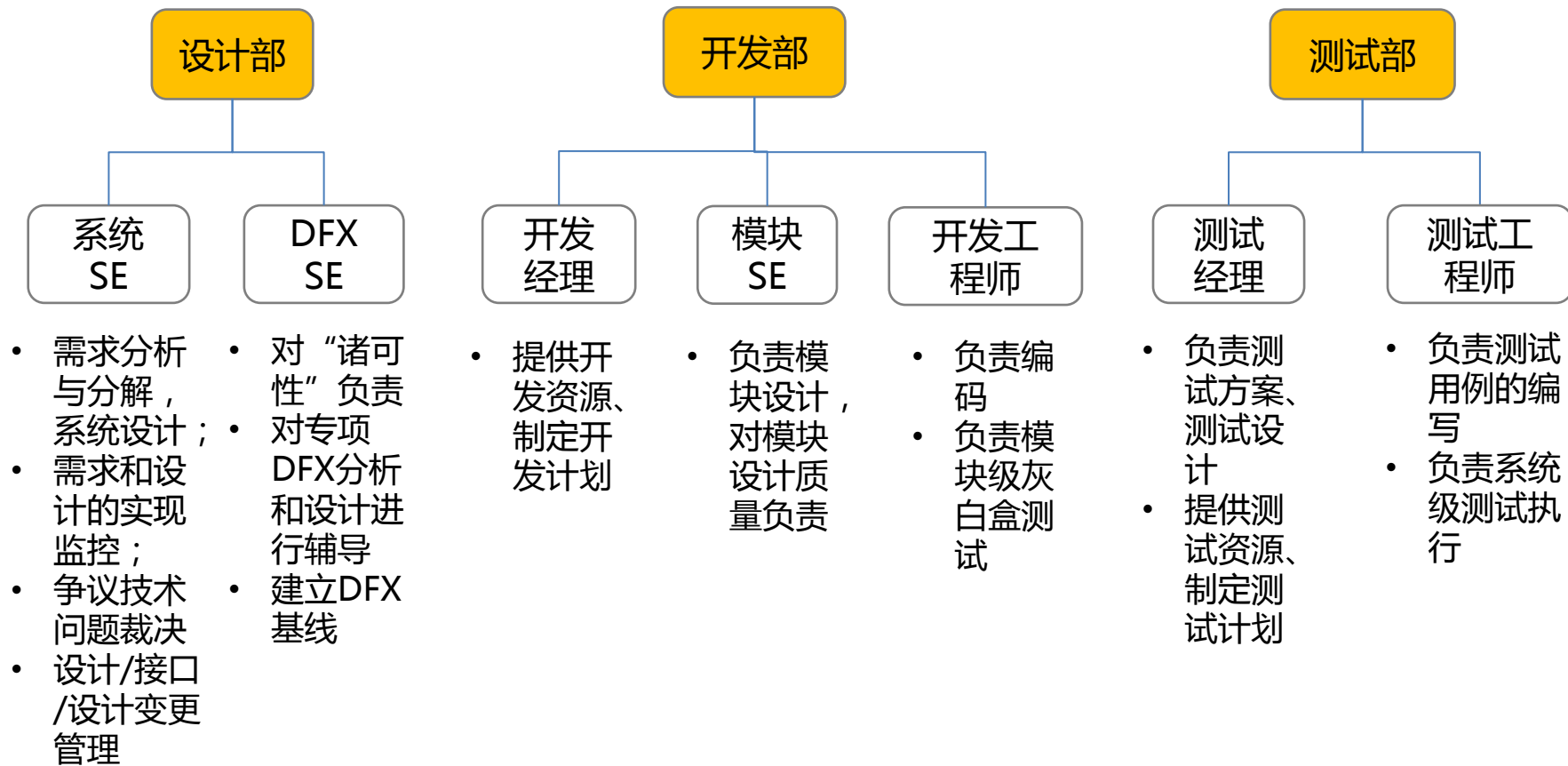
**能力提升组**：通过改进工作环境、开发工具、测试自动化等提升整体能力和效率（公司要求效率每年提升15%）。

**资料组**：负责产品包资料（如：特性描述、技术白皮书、用户手册等）的规划和开发。



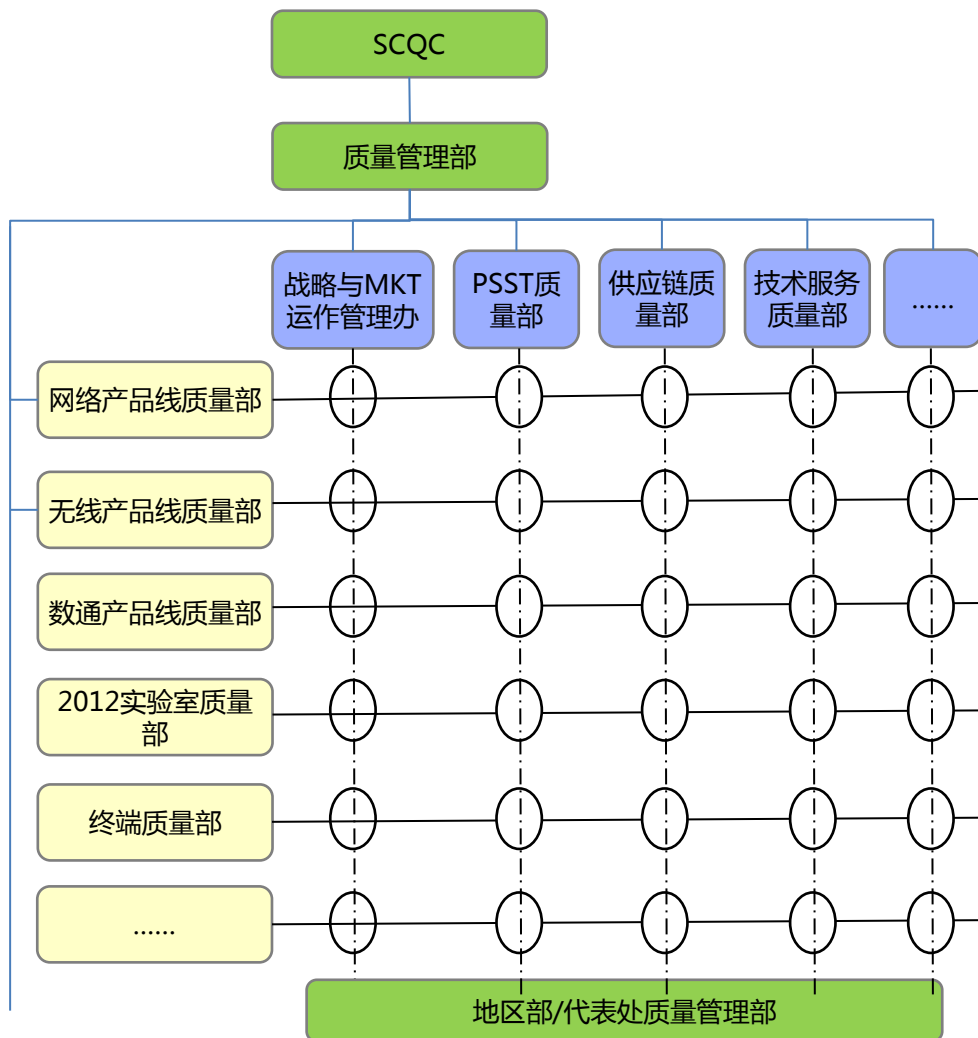
# 研发PDU组织下的关键角色和职责

设计、开发、测试铁三角，通过明确开发流程和职责划分，确保每个环节的工作衔接到位。



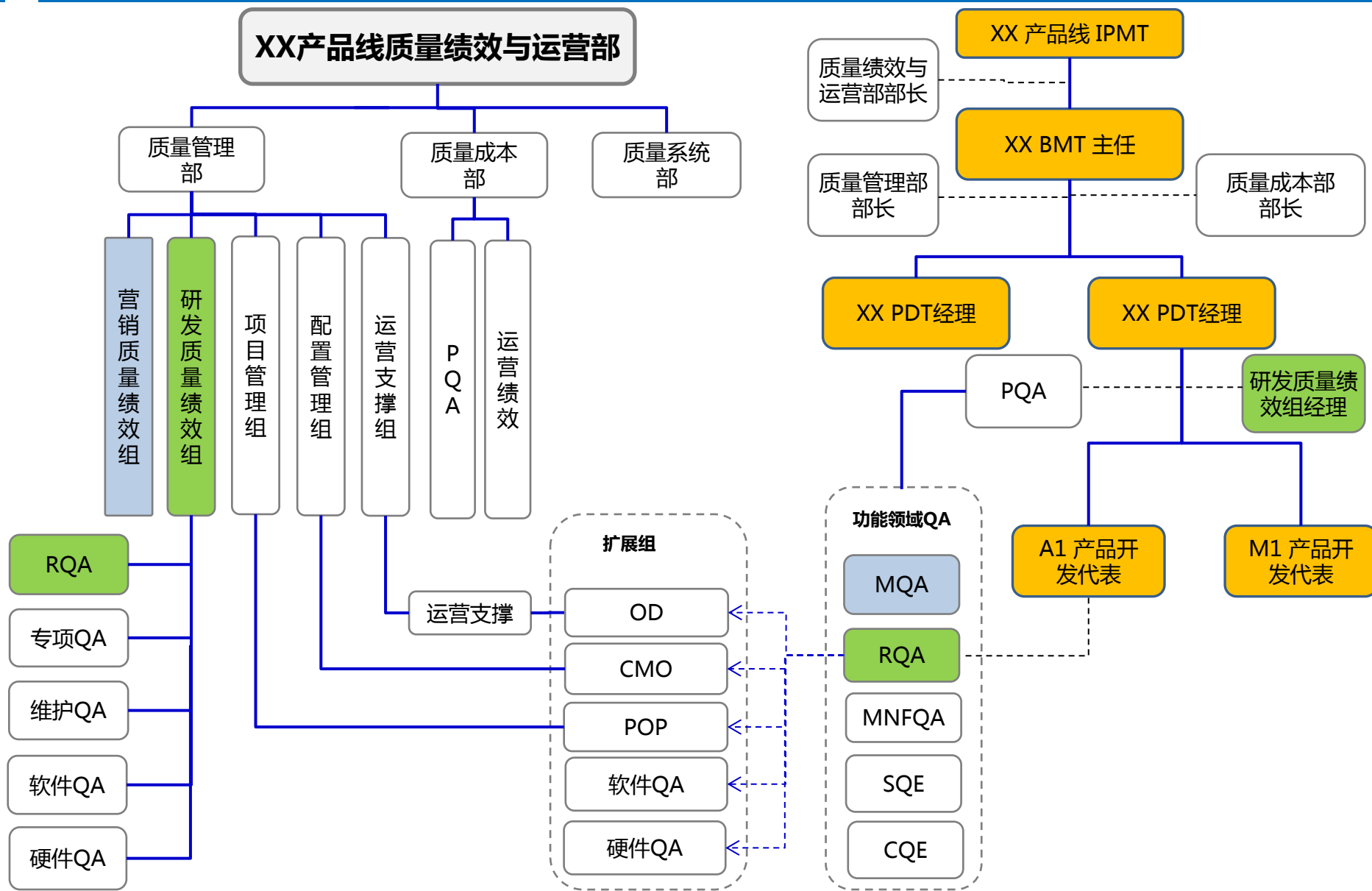
# 质量、成本与运营管理合一

质量、成本与运营管理职能是公司高层经营决策团队的执行秘书机构，深入分解到各产品线和各职能，产品线质量管理拉通各职能线质量管理，对产品的端到端的质量管理及成本管理负责



- CSQC：客户满意与质量管理委员会，公司的轮值CEO亲任CSQC的主任
- 质量管理部：协助最高管理者确定组织内的质量方针，并确保在组织内得到贯彻执行；负责质量管理体系的规划、建设、优化和推动落地；监控和分析组织内的主业务流的运作过程，确保主业务流的高效运作和交付质量
- XX 质量部：负责组织内质量管理体系的规划、建设、落地和持续改进；监控和分析组织内主业务流的运行情况，提高组织运作效率、提升产品质量、降低成本；促进业务目标的达成，实现客户满意等。

# XX产品线质量与运营部组织结构（示例）



# 质量部职责

**质量管理部：**负责组织内质量管理体系的规划、建设、落地和持续改进；监控和分析组织内主业务流的运行情况，提高组织运作效率、提升产品质量、降低成本；促进业务目标的达成，实现客户满意等。

**质量成本部：**负责产品端到端成本管理，组织各个产品的成本分析、成本控制、成本改进工作；负责组织内成本预核算工作，促进业务绩效改进。

**质量系统部：**能力中心，负责产品线业务流程、持续改进流程/工具/方法的建设、工程方法、质量管理能力提升等工作。

**质量代表：**对产品进行端到端质量管理，由扩展组对其工作进行支撑，围绕质量目标开展质量策划、质量控制、质量改进，提供产品/版本/项目的质量管理方法、技能与工具。

# PQA 的职责

客户满意度提升的促进者、产品包质量保证的责任者、重量级团队质量环境和能力的建设者。



负责指导PDT正确有效地运营公司流程，达成产品质量目标。

根据公司或业务领域质量政策，确定产品质量目标，以预防的理念制定产品质量计划，并监控执行，参与评审产品商业计划及端到端计划。

带领所有功能领域QA在PDT层面开展质量管理职责，保证质量政策与质量目标分解到所有功能领域，并推动实施。

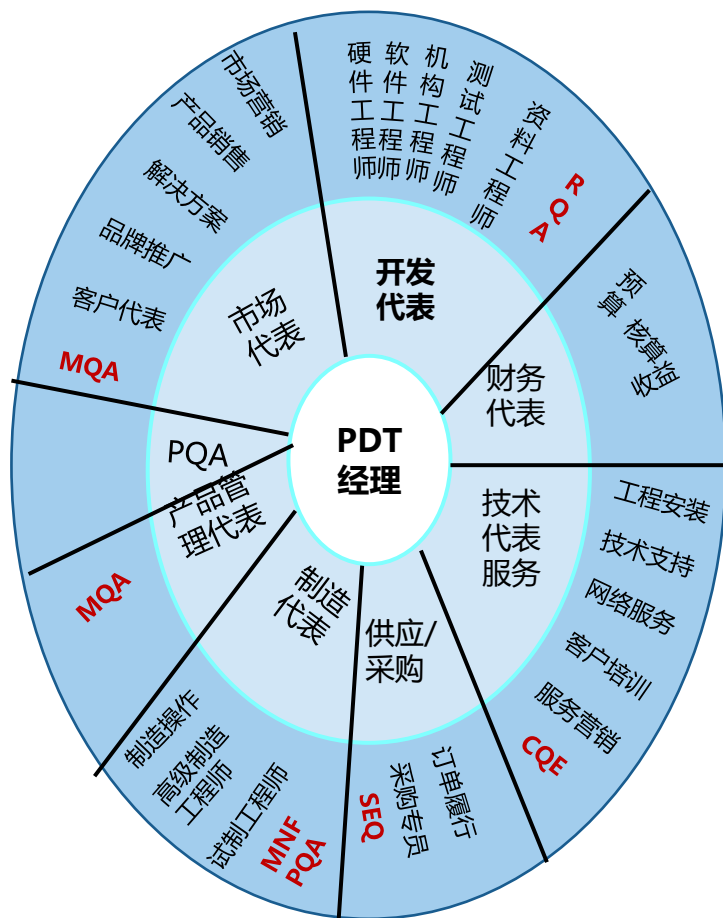
承担所有技术评审的流程引导角色，提供客观质量评价及时报告关系到质量的问题和风险，有效支撑业务团队（IPMT）的正确决策，保证技术评审问题 关闭。

引导各阶段的过程活动，提供培训、推荐优秀的实践、标杆，利用榜样的力量，激发组织的潜能，持续推动PDT建立“第一次把事情做正确”的质量文化。

负责对各阶段的交付件审计，跟踪审计问题直至解决，完成质量周报，组织缺陷分析和质量回溯，针对客户满意度和专题质量进行改进，推动产品质量问题（包括网上问题）解决，改进产品质量。

# 功能QA 组织结构和职责

功能领域QA作为PDT核心组的扩展组，执行功能领域质量活动，实现功能领域质量目标;PQA负责总控协调，协调整体PDT质量目标和客户满意的实现。



角色	全称
PQA	Product Quality Assurance
RQA	Research Quality Assurance
MQA	Marketing Quality Assurance
MNFQ A	Manufacture Quality Assurance
SQE	Supplier Quality Engineer
CQE	Customer Quality Engineer

# 各功能领域QA的职责

协助功能领域代表，配合PQA实现功能领域和产品质量目标



参与产品质量计划的制定、变更和评审工作

保证该产品在本功能领域/项目组的质量计划 and 目标能够支撑产品质量计划的实现

监控产品质量计划涉及本功能领域的相关内容及功能领域/项目组的质量计划和目标

对发现的质量计划执行偏差进行分析，给出对策建议，推动功能领域代表/项目组解决

与本功能/项目组其它成员一起保证本功能领域/项目组质量计划的完成，达到支撑产品质量计划完成的目的