

基于新产品研发的项目风险管理措施研究

周 洋

(中国人民大学 农业与农村发展学院,北京 100872)

[摘 要] 新产品的开发是企业为适应市场需要重点研究和开发的内容,是企业生存和发展的战略核心,新产品的开发加强了企业的战略优势,使企业具有旺盛的生命力。传统的产品研发项目管理方法已不适应信息时代的发展,现代项目风险管理的重要性得到凸显,项目初始阶段便要及时开展风险点分析,可以分别从明确新品概念法规、识别市场需求等方面做好预算管理,建立项目监管制度开展项目管理工作,并按照项目进程执行风险管控方案,将风险防控意识融入实际的管理工作中,提高工作人员的责任意识,用制度规定流程,用行为优化管理,合理规避研发过程中潜在的风险,保障项目按时保质完成,实现企业收益的最大化,提升企业研发管理水平和能力,促进项目管理方法创新,构架完善的项目管理体系。

[关键词] 项目风险;新产品研发;管理措施;风险管理

doi: 10.3969/j.issn.1673-0194.2021.11.060

[中图分类号] F273 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0194(2021)11-0134-02

0 引言

当前,科学技术发展日新月异,市场瞬息万变,为面对日益激烈的市场竞争,满足消费者多样化的需求,企业必须不断推陈出新。新产品的开发是企业为适应市场需要重点研究和开发的内容,是企业生存和发展的战略核心,新产品的开发加强了企业的战略优势,使企业具有旺盛的生命力。在新产品研发中如何降低项目风险,保证项目顺利进行,面临风险时如何解决,避免项目失败,是企业面临巨大的挑战。

风险管理是20世纪20年代左右兴起于美国、德国的管理方法,探讨企业如何预先处理风险及发生风险后如何恢复企业的稳定。管理机制不健全是当前我国项目管理中的重要问题,管理机制不完善,监控与评审机构不健全,都影响了项目的实施效益,更有可能造成经济资源的浪费,还将制约企业的发展及创新,因此要将现代项目管理引入到企业项目管理中,探索科学的项目管理模式。实施项目管理是对项目的全程监控,明确各个相关部门的责任与任务,为项目的顺利进行开展高效的协作,降低新品上市的市场风险,提供问题解决方案。

1 新品研发的风险点分析

1.1 明确新品概念法规

新品定位要符合品牌的基调,并且要持续通过产品来体现品牌的理念和创新,根据市场消费者需求和市场竞争环境,找到市场切入点,制订市场销售方案,完成销售指标。

新品的概念要合规、合法,通过市场调查,完成目标样的确立,目标样应交由公司法务部门审核,保证项目新品符合国家法律与标准,可以满足消费者需求。

1.2 识别市场商业需求

洞察市场,开展有针对性的调研评估,提出产品开发思路,

设计具体方案,做好可行性分析。对同类产品进行调研,分析成本预估、产品亮点、品牌价值、利润空间等。根据需求有目的地收集市场信息,按照各个维度,分级整理,分析消费模型,解析行业内部现状,验证信息导向。

产品开发需跟随市场动态做出调整,同时要时刻关注新品发展阶段,突出差异化特征,及时强化竞争优势,避免设计之初结构混乱,开发目的不明确。对消费者行为及心理,行业发展趋势,竞争对手动向,零售市场份额,媒体传播等信息进行持续性收集、整理与分析。

1.3 制定经费预算

梳理新品研发项目的经费管理流程,查找风险点,首先做好经费预算,包括原料费用,检测费用,开发人员人工成本,预生产成本。根据开发进度实施风险分级管理,预算编制的缺失、不准确、不全面都会导致预算执行困难或管理脱节,有计划的经费预算支出是依据。

1.4 建立项目监管制度

有学者运用现代管理科学的风险管理技术对项目进行风险分析,提出了风险管理模型,该模型由“风险识别—风险评估—风险控制”3部分组成。管理人员在收集资料和调查研究的基础上,对尚未发生的潜在风险及客观存在的风险,进行分类和识别,识别出引起风险的主要因素、性质及后果,对各种风险事件进行定性和定量分析,评估可能对项目产生的影响,提出应对措施,强化整体风险管理意识,克服技术难点。

项目的开发概念、市场需求、风险评估、预算控制都为新产品研发的项目管理提出了更高的要求。在此过程中组织管理若存在疏漏,将导致整个项目的停滞、拖延或无法实现预期,直接导致企业遭受经济损失。

[收稿日期] 2020-11-30

2 新品项目风险管理措施

2.1 明确新品研发项目管理的目的

做好企业内部管理分配工作,组建新项目开发管理团队,逐级分配管理工作,按时间需求开展工作,在有预见性的部分规避风险,保障各个部门及时沟通、合作。完成原料的筛选,对比价格、厂家、性能等差异,对接生产工艺、设备上的差异,及时修正,开展工艺研究工作,关注设备参数,控制过程指标,保证新品性能的稳定性。

规划产品的生命周期,做好后备方案,使项目的开发具有前瞻性,为开发系列产品做好准备,适应市场的变化节奏,增强产品的竞争力。加强与供应商的协调,了解原料信息,降低原料价格浮动带来的风险。

2.2 根据调研市场获得的产品信息对目标新品进行设计评估

根据市场信息与新品开发实施动态,明确最终目的,防止偏离原方向,完成企业的战略目标。做好产品的功能特性设计,与市场产品体现出差异性,并根据市场动态及时做出调整。需深入剖析新品开发项目管理体系架构,采取有效的措施为新品设计提供明确思路,保障新品开发的顺利进行。

有目的的市场调研会推动项目的进行,在了解市场信息的情况下,可以避免制定营销策略时发生错误,科学制定产品的价格策略、营销策略、广告策略。当前行业发展迅速,新发明、新技术层出不穷,通过准确的调研还可以了解当前行业的发展情况和现有技术条件,为科研人员提供思路,更好地学习先进的经验和技能,改进现有技术,提高产品质量,优化产品工艺,加快产品的迭代发展。

及时了解市场变化,还可以分析市场环境,预测产品走向,及时做好产品升级及后备方案。

2.3 全面执行经费预算管理流程

科学合理编制预算,各个部门加强预算的科学性与准确性,按照预算支出原则合理评估,结合当前研发目标及规划,全面提高预算质量。强化预算事前编制,过程严格管控,事后复盘整理。在研发的过程中,预算不是不可调整的,但是不可随意调整,要根据制定的项目流程,履行相应的审批手续,做到过程可掌控。

重点把握供应环节,控制好供货方源头,是经费控制和质量管理工作的重要环节,如此才能保证新品的安全及质量,降低产品安全风险,实现企业的经济效益。对常合作的供应商根据其以往的价格、履约能力、成品合格率及售后服务进行审核。引入供方准入评定,进行资料收集、调查、审查、现场考查,出现问题及时处理,并进行年度考评。

2.4 执行公司内部监管制度

建立健全管理监督制度,落实责任制,使各个部门相互制约、相互监督。利用现有的技术、人力、工具等资源用于项目实施,完成计划、组织、领导、协调、管控等工作。完善风险管理体系,

按照风险规划,风险识别与评估,制订并执行应对计划,控制风险,总结经验教训,认真来执行风险管控流程。杨颖等提出,清晰的流程需要包含项目组合管理的步骤和方法,明确各个相关部门的职责,将信息透明化,建立沟通顺畅的信息平台,将研发项目作为整体来评审,会使其比单一完成项目获得更大的收益。

公司的高管是核心的决策成员,负责新品开发的高管参与项目管理,开展评审并在决策过程中给予支持。决策层还应关注项目进展及推动的时效,若出现问题及时终止或加速上市,但研发人员仍需完整保留开发过程中的产品数据,做好成本控制与质量监管。

协同创新即是管理的创新,采用“任务集中管理,项目分散实施”的方法,建立组织机构,实现目标、任务、技术资源与管理的协同,建立项目管理体系。

3 结 语

认真梳理新品研发过程中的管理制度,将风险防控意识融入实际的管理工作中,并提高工作人员的责任意识,用制度优化管理,规避研发过程中潜在的风险。出现问题时,采取应急措施,保障项目按时保质完成,实现企业收益最大化。基于对风险防控措施的研究,聚焦问题,精准解决问题,并总结项目管控经验,提升企业研发管理水平和能力,促进项目管理方法创新,构架完善的项目管理体系。

新品开发项目管理,完善了产品设计,节约了项目成本,还提高了工作效率,增强了企业的竞争实力。这与文献总结的结果一致,项目管理的内部经验积累,对可能出现的风险的把控,都可以成为优质的案例,这些案例使新品项目开发与管理形成良性循环。

主要参考文献

- [1]张识宇.项目风险管理在风险投资项目中的应用研究[J].管理工程学报,2002,16(z1):242-243.
- [2]杨颖,刘娟娟.项目组合管理对新产品开发绩效的影响:高管参与的中介效应[J].科技管理研究,2016,36(14):200-204.
- [3]郭峰,陈敏友.成长战略导向的大型建筑企业项目群管理优势分析[J].科技进步与对策,2016,33(16):53-56.
- [4]郭宁生.高校产学研协同创新项目化管理模式研究[J].科技进步与对策,2016,33(18):152-155.
- [5]张志军,马彩文,王秀菊,等.项目管理视角下科研经费风险识别与防控措施研究[J].科技进步与对策,2016,33(4):18-24.
- [6]张志军,马彩文,王秀菊.基于科研项目质量管理的风控防控措施研究[J].科技管理研究,2017,37(20):219-224.
- [7]陈杰,刘佐菁,陈建新,等.现代项目管理视阈下的重大人才项目集成化管理[J].科技管理研究,2018,38(21):206-214.