

---

# 新产品开发项目管理 (3天)

## 一、课程背景

在市场需求不断快速变化、技术迅速更新的趋势之下，企业是否具备快速、高质量、低成本地推出产品，已成为决定企业成败与否的关键。调查表明，在企业中，大约 70% 的研发项目超出了估算的时间进度，大型项目平均交付时间比原计划超出 20% - 50%，研发项目开发费用 90% 以上都超出预算。通过该课程，将使研发项目管理人员通过项目管理，有效利用资源，缩短研发周期，使企业更快、更有效地实现产品开发，不断降低研发成本和产品生命周期成本，让企业在激烈的竞争中立于不败之地。

## 二、课程目标

- ◇ 了解新产品开发管理体系框架
- ◇ 掌握新产品研发四要素：环境、方法、人、工具
- ◇ 领会研发项目组织环境及其工作关系
- ◇ 熟悉新产品开发流程管理
- ◇ 掌握项目项目管理方法在研发中的应用
- ◇ 熟悉研发计划编制与执行
- ◇ 掌握新产品开发过程管理与控制
- ◇ 把握新产品开发风险管理
- ◇ 了解新产品开发评价体系

## 三、课程特色

◆案例丰富 ◆生动活泼 ◆深入浅出 ◆理论联系实际 ◆具有感染力，尤其与学员互动的上课风格备受好评，对于实际工作带来启发与收益。结合企业现场实际的辅导式培训，全景式案例的辅导培训。（70%--80%）案例+（20%--30%）理论+分组互动研讨。

## 四、课程对象

研发分管高层领导、新产品研发主管、研发项目经理、项目组核心成员、职能部门（规划部、项目部、技术部、质量部、企管部）领导、对新产品研发项目有兴趣者。

## 五、课程内容

第一天 上午 9：00-12：00

破冰

序：

- ◇ 新产品开发分类：技术开发与产品开发；有形产品开发与服务产品开发；服务产品开发与增值服务产品开发
- ◇ 新产品开发在公司位置与价值链分析

- 
- ◇ 新产品开发历程演进
  - ◇ 新产品开发成功与失败因素
  - 1. 新产品研发管理体系框架体系
    - 1.1 研发战略与公司战略匹配
    - 1.2 产品规划/产品路标
    - 1.3 研发组织结构
    - 1.4 研发流程
    - 1.5 研发项目管理方法
    - 1.6 研发人员的激励与考核
    - 1.7 研发项目管理体系建设规划

第一天 下午 14 : 00-17 : 30

## 2. 新产品研发组织环境

- 2.1 研发项目管理组织结构及其如何对项目产生影响
- 2.2 研发项目组织环境及其工作关系
  - 2.2.1 各职能部门如何参与和支持研发项目？
  - 2.2.2 研发项目与领导的关系；
  - 2.2.3 研发项目与支持体系和工作模板。
  - 2.2.4 如何建立多项目的工作环境和工作系统，以高效发挥资源效率？
- 2.3 如何建立多功能小组
  - 2.3.1 新产品开发中项目组织容易出现的问题
  - 2.3.2 成功的新产品开发项目组具备的典型特征
  - 2.3.3 新产品开发职能型组织的特点
- 2.4 研发项目管理四种基本团队及职责
  - 2.4.1 集成新产品开发管理团队(IPMT)和新产品开发团队(PDT)的角色定位
  - 2.4.2 新产品开发团队(PDT)的主要构成——核心小组组长、核心小组成员、外围小组成员、引导者，及其角色和职责、技能、领导资格、知识和经验。
    - 小结：采用新产品开发团队(PDT)带来的好处（案例列举）
- 2.5 一些公司未能成功采用跨部门新产品开发团队(PDT)项目组织的原因
- 2.6 企业在不同发展阶段新产品开发项目组织有何不同
- 2.7 项目经理的素质要求和条件，以及责权利。
  - 2.7.1 研发项目经理基本技能
  - 2.7.2 技术型项目经理的如何使用销售技巧？
- 2.8 如何有效做好研发团队建设？如何管理跨部门团队？

第二天上午 9 : 00-12 : 00

## 3. 新产品开发流程

- 3.1 讨论:某企业研发项目流程
- 3.2 研发项目生命周期与管理过程
- 3.3 研发生命周期与门径管理流程
- 3.4 IPD(集成产品开发)流程
- 3.5 研发流程 7 要素；
  - 某企业研发流程案例研讨

- 
- 3.6 新产品开发中的过程决策 14 : 40-15 : 40
    - 3.6.1 在新产品开发中决策的意义
    - 3.6.2 在新产品开发中应决策什么——决策要素
    - 3.6.3 高层领导在新产品开发中扮演的角色
    - 3.6.4 在新产品开发中决策迟缓的代价
    - 3.6.5 新产品开发中决策团队的权力和责任
    - 3.6.6 新产品开发中决策点的设置
    - 3.6.7 新产品开发中决策评审流程
    - 3.6.8 企业在不同发展阶段新产品开发中决策有何不同
  - 3.7 新产品开发中的技术评审
    - 3.7.1 新产品开发技术评审流程
  - 3.8 新产品开发的流程结构化与裁剪 15 : 50-17 : 00
    - 3.8.1 为什么把新产品开发流程结构化
    - 3.8.2 新产品开发如何结构化、如何分层次 (阶段、步骤、活动、任务)
    - 3.8.3 新产品开发的阶段划分、举例
    - 3.8.4 新产品开发的阶段子流程、举例
    - 3.8.5 新产品开发的操作指导书、举例
    - 3.8.6 新产品开发的模板、举例
    - 3.8.7 新产品开发流程结构化的几个常见问题
    - 3.8.8 新产品开发流程裁剪方法,为什么要裁剪?何时裁剪?怎样裁剪?
      - 案例研讨: 新产品开发技术评审(TR1,TR2,TR3,TR4,TR5)示例介绍

第二天下午 14 : 00-17 : 30

#### **4. 新产品研发中项目管理方法应用**

- 4.1 项目管理与新产品研发管理的映射
- 4.2 研发项目管理的目标、重要性、方法
- 4.3 研发项目管理中存在的常见问题
- 4.4 新产品开发的阶段周期对比
- 4.5 研发项目管理 5 个过程组
- 4.6 新产品研发中主要的项目管理活动
- 4.7 研发项目管理领域(PMI 项目管理知识体系)
  - 案例研讨: 研发项目生命周期案例研讨
- 4.8 新产品开发项目管理精髓之一: 化繁为简
- 4.9 新产品开发项目管理精髓之二: 系统思考

#### **5. 新产品研发项目规划**

- 5.1 计划的作用
- 5.2 研发项目计划的形式
- 5.3 研发项目计划制定的原则
- 5.4 三级计划制定的时间点
- 5.5 研发计划制定的步骤和注意事项
- 5.6 研发项目计划与资源计划
  - 演示讲解: 新产品业务计划书
- 5.7 如何让项目成员参与项目计划编制?
- 5.8 研发项目进度计划制定

- 
- 5.8.1 研发活动工期估算
  - 5.8.2 网络图方法应用
  - 5.8.3 关键路径法
  - 演示：进度计划制定实例
  - 随堂练习：根据新产品项目任务书，制定出研发项目进度计划。
  - 5.9 进度比计划快怎么办？
  - 5.10 如何使计划适应变化？
  - 5.11 可操作性和可控计划是如何做出来的？
  - 5.12 项目进度如何确保满足客户要求，过程中又如何实施进度监督与控制，资源或需求发生变化后的进度基准如何确定，对项目进度应如何评价？

第三天上午 9：00-12：00

## 6. 新产品开发项目实施过程管理模式

- 6.1 新产品设想（主要要素、主要内容、设想来源、设想形成方法、设想差异性分析法）
- 6.2 新产品概念（主要要素、主要内容、例证、营销产品概念、技术部门产品概念、生产部门产品概念）
- 6.3 新产品开发样品（新产品样品定义、样品开发过程、样品开发建议）
- 6.4 最终产品过程管理
- 6.5 新产品市场投放（新产品可获得性管理、新产品营销计划制订、新产品市场投放决策与评价）

## 7. 新产品开发项目监控

- 7.1 开发项目变更控制组织
- 7.2 开发项目变更控制流程
- 7.3 项目中 6 大变更控制原则
- 7.4 项目变更控制权限设定
- 7.5 研发项目变更多级控制工作系统
- 7.6 项目控制基本过程
  - 7.6.1 分层实施、分层监控
  - 7.6.2 监控计划（监控点设置原则、监控计划图）
  - 7.6.3 临时决策
  - 7.6.4 新产品开发的例外管理
- 7.7 质量控制
  - 7.7.1 设计中构建质量
  - 7.7.2 质量管理活动
  - 7.7.3 QA 与 QC
  - 7.7.4 设计成本
  - 7.7.5 设计中构建成本

第三天下午 14：00-17：30

## 8. 研发风险管理和问题管理

- 8.1 如何使项目能防患以未然，
- 8.2 研发项目中如何控制风险，把握问题？
- 8.3 项目风险意识如何树立？
- 8.4 研发风险识别方法与风险知识库

- 
- 8.5 典型的研发风险类型
  - 8.6 风险责任与评估分析
  - 8.7 风险评审与风险审计
  - 8.8 风险的应对灵活性如何把握？
  - 8.9 面对积极风险和消极风险的预防策略与应急措施。
  - 8.10 为什么对风险和问题要进行集中监控
  - 8.11 研发问题管理管理流程

## **9 . 新产品开发评价体系**

- 9.1 新产品开发计划和成果评价方法
  - 9.1.1 新产品开发计划和成果评价标准
  - 9.1.2 新产品开发计划和成果平分标准
- 9.2 新产品开发项目优先级、开发进度、开发成本评价方法
- 9.3 新产品开发商业转换率收益指数评价方法
- 9.4 新产品开发事前、事后评价方法
- 9.5 新产品开发业绩评价指标
- 9.6 新产品开发可行性研究考核指标
- 9.7 新产品开发立项考核指标
- 9.8 新产品开发人员考核指标
- 9.9 新产品开发绩效管理 KPI 体系

课程总结