
《新产品研发流程优化与研发项目管理》

【课程背景】

党的十八大报告首次明确提出实施创新驱动发展战略，把科技创新摆在国家发展全局的核心位置，这对各级研发管理者无疑是针强心剂！实施创新驱动发展战略，根本的动力来自深化我们的研发管理体系改革，在这个转变的过程中，“中国企业除了研发别无选择”（迈克尔·波特语）。中国企业在产品/新服务的研发面临着如下一些长期困惑的问题：

- 1.如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求，快速将产品推向市场；
- 2.如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“优生优育”；
- 3.如何建立一个真正的“以客户为中心、以市场为导向”的研发组织体系，快速响应市场需求；
- 4.如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，明确公司价值导向；
- 5.产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等相关职能部门协同工作；
- 6.如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，从制度上保证公司的成功；
- 7.研发资源管理中的“会哭的孩子有奶吃”、一个人做多个项目资源冲突、公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先、开始了很多项目却总是不能上市、立项评审会上为何总是问题不断；

【培训对象】

企业 CEO/总经理、产品总监、研发总监/副总、总工/技术总监、市场总监、制造总监、采购总监、产品经理/研发项目经理、研发管理部/技术管理部经理、流程管理部/质量管理部经理、研发骨干人员等。

【培训收益】

- 1、分享讲师 300 场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路
- 2、掌握业界最佳的研发管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系
- 3、掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系等关键构成要素
- 4、掌握科学的新产品开发流程和研发项目管理操作方法
- 5、分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训……

【培训课时】

12 小时(两天)

【课程大纲】

一、业界研发管理最佳实践的分享

1. 企业核心价值链分析
2. 产品开发流程与研发项目的关系
3. 做好研发项目的四大前提条件
4. 推行研发项目的三大分离之：技术开发与产品开发相分离
5. 推行研发项目的三大分离之：商业决策同技术评审相分离
6. 推行研发项目的三大分离之：产品线和资源线相分离
7. 产品成功的三大标准是什么?我们的项目立项书中有无提及?
8. 研发项目的基本概念
 - 1). 产品与项目的区别?
 - 2). 项目的属性
 - 3). 研发项目的五大过程组
 - 4). 研发项目的九大知识领域
9. 案例研讨与分析

二、研发流程与项目管理的组织保障：产品开发的组织与团队

1. 典型的研发组织模式：职能型、项目型、矩阵式
2. 企业在研发组织运作中存在的典型问题
 - 1). 部门之间协调困难
 - 2). 人员忙闲不均
 - 3). 设计更改频繁

4). 研发人员忙于救火

3. 沟通效率低下的原因分析：

1). 职能型组织结构？

2). 是否推卸责任和扯皮？

3). 如何推倒厚重的部门墙？

4). 文化的建设：三讲、三不讲……

4. 公司级的投资决策委员会

5. 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件

6. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求

1). 项目组的 N 大金刚

2). 重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……

3). QA 与 QC 的区别

4). PM 的素质要求与培养方式

7. 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责

8. 演练与问题讨论：贵公司的跨部门团队角色有哪些？

三、产品开发的结构化流程

1. 产品开发流程优化的方法论(Design Flow)

2. 开发流程需要结构化的 11 大征兆

3. 开发流程优化的方法：七步成诗

4. 产品开发流程如何结构化：7-8 层级

1). 结构化流程的层次划分

2). 业界的产品开发流程架构示例

-
- 3). 业界的产品开发详细流程示例
 - 4). 业界的产品开发子流程示例
 - 5). 业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例
 5. 咨询案例分享：如何把产品开发变成不仅仅是研发部的事情?-流程中固化其行为
 6. 咨询案例分享：基于业务的研发项目管理的构造过程
 7. 研讨：用黄纸贴和 Workshop 方式完成某研发流程

四、研发项目的立项管理

1. 研讨：目前立项时遇到的问题
2. 项目立项基于何处而来?产品规划?客户需求?.....
3. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
4. 产品包需求如何定义
5. 各职能部门的 DfX
6. 业务计划书的编制
7. 立项决策如何进行?
8. 项目立项时应关注“四项基本原则”
 - 1). 市场可行性
 - 2). 技术可行性
 - 3). 商业模式-如何赚到钱?
 - 4). 风险管理：定性描述
9. 收集并分析需求的方法
 - 1). 演示：《需求说明书》
 - 2). 建立全员化的需求收集制度

3). 客户陈述-需求描述

4). \$APPEALS

5). KANO 模型

6). AHP

7). 需求的分解与分配

五、研发项目的质量管理(结构化的评审体系)

1. 打造四级结构化质量管理体系

2. 产品开发中业务决策的意义

3. 高层领导在产品开发中扮演的角色(“杀贫济富”、什么时候该管、怎么管)

4. 业务决策团队的角色构成与职责定义

5. 商业决策在新产品开发过程中的定位

1). 6-8 大商业评审点

2). 各业务决策点的评审要素

3). 产品开发中业务决策支撑

4). 商业决策的流程分析

6. 产品开发过程中的技术评审有哪些?

1). 新产品开发过程中的 5-7 大技术评审点

2). 如何建立技术评审的 Check List , 从而使得经验固化

3). 技术评审的流程分析 : QA、PM、系统工程师、技术评审专家……

4). 如何避免评审的效率低下及流于形式

5). 实例讲解 : 某 IT 公司技术评审的实际操作

六、研发项目的计划管理

1. 研发项目的计划模板如何制定?
2. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
3. 项目计划控制中常见问题和解决办法
4. 项目的分层实施与分层监控
5. 监控计划
 - a) 监控点设置原则
 - b) 监控计划总揽图
 - c) 监控计划一览表
6. 项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
7. 项目控制手段：项目例会
 - a) 项目例会种类
 - b) 例会议程和内容
8. 项目控制手段：计划变更控制
 - a) 变更控制流程
 - b) 计划滚动刷新
9. 项目控制手段：状态转移
10. 项目控制手段：业务决策评审
11. 项目控制手段：状态转移
12. 项目控制手段：业务决策评审
13. 产品规划要合理、且有节奏感

-
14. 项目多时，高层领导从事该做的事情
 15. 质量管理：业务评审、技术评审
 16. 计划监控：演示 PERT 图等
 17. 演练：找关键路径、资源的合理分配
 18. 咨询项目演示：《某家电企业的研发项目管理手册》

七、研发项目的风险管理

1. 风险和问题的区别
2. 风险的定性分析
3. 从两个维度分析
 - 1). 发生概率
 - 2). 影响程度
 - 3). 风险分析矩阵表
4. 风险管理计划模板
5. 打造研发过程管理的风险管理知识库

八、如何成功实施产品开发管理体系的优化

1. 如何根据企业的实际情况选择产品开发管理体系优化的三个模式(小改进、优化、变革)
2. 变革失败的原因分析
3. 成功实施变革的关键要素
4. 企业如何实施变革管理
5. 如何处理变革管理中人的问题
6. 成功实施管理变革的案例分享