

# 研发多项目管理

(2014 年版)

## 课程背景

如果公司只做一个项目，所有资源为此项目而准备，领导就是项目经理，通过最原始的方法：**贴便签纸、开会**就可以把这个项目管好，而当今企业面临的研发管理问题更多是多项目的问题：

1. **有限的资源**如何能同时保障**多个项目的协同运作**？
2. 多个项目之间需要重点关注哪些内容的**相互协作和平衡**？
3. 多项目资源分配的规则有哪些？从而减少项目之间的**资源冲突**
4. 作为公司研发决策层，如何通过**业务决策**控制资源投入、把握项目方向？
5. 多项目之间如何进行**知识共享、技术共享、平台化**，从而避免重复犯同样的错误？
6. 如何通过**度量数据**、收集、分析，指引估算工作的展开，提高**项目计划之间的协同性**？
7. 作为高层的秘书机构 PMO 如何进行**多项目日常跟踪与监控**，及时协调处理项目间的冲突？

我们认为研发项目管理工作不仅仅是技术开发工作，而是技术与管理相结合的工作，有时甚至完全是管理工作，不但要掌握单个项目成功运作的方法，更需要对跨项目的运作和管理有所了解，毕竟实际项目之间都是关联的、相互影响的、资源是共享的、技术是相通的，简单靠单个项目内部单打独斗就能成功的时代已经结束了。

## 参加对象

企业 CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、PMO (项目管理办公室) 成员、研发骨干等。

## 培训收益

1. 了解单项目管理和多项目的关系、不同点
2. 掌握多项目资源分配、资源计划制定的方法和步骤
3. 掌握跨项目间技术、平台、知识分享的方法、制度、工具
4. 掌握多项目业务决策机制，从而站在公司的角度决定项目的优先等级，为优秀项目保驾护航
5. 掌握支撑多项目运作的组织结构：PAC、PMT、PMO、PDT、LMT
6. 清晰多项目管理与产品管理之间的关联关系
7. 掌握单个研发项目的关键管理方法和工具

## 课程大纲

壹、 案例分析

贰、 研发多项目管理概述

- 
1. 项目的历史
  2. 单研发项目管理面临的问题与挑战
  3. 四个基本概念：
    - 1) Project
    - 2) Project Portfolio
    - 3) Product
    - 4) Multiple Project
  4. 高效多项目管理的八个重点
    - 1) 决策机制
    - 2) 组织支撑
    - 3) 产品规划
    - 4) 技术管理
    - 5) 平台规划
    - 6) 资源计划
    - 7) 管道管理
    - 8) 组合报告
  5. 高效多项目管理的四个基本支撑
    - 1) 项目计划
    - 2) 项目控制
    - 3) 度量分析
    - 4) 冲突处理机制
  6. 演练与问题讨论

### 参、研发多项目管理之：决策机制 + 组织支撑

1. 决策之中心
  - 1) 研发战略确定
    - ✓ 研发战略核心 4 目的
    - ✓ 研发战略定义的责任主体
    - ✓ 样例讲解：某公司研发战略定义
  - 2) 研发平台战略
  - 3) 产品线开发战略定义
    - ✓ 案例讲解：产品线战略的 13 个关键内容讲解（定位、目标、成败因素、目标市场…）
2. 决策之责任主体
  - 1) 业界最佳研发决策团队：PAC、IRB
  - 2) 决策团队成员组成
  - 3) 决策团队成员的责任划分
3. 决策之时机
  - 1) 设置业务决策点的必要性分析
  - 2) 案例讲解：某 IT 公司产品生命周期关键业务决策点讲解
4. 决策之依据
  - 1) 为什么需要《业务计划书》
  - 2) 如何提炼和汇总《业务计划书》
  - 3) 案例讲解：某 IT 产品业务计划书样例

- 
5. 决策之流程
    - 1) 会前、会中 (30+10+5 分钟)、会后
  6. 决策之标准
  7. 决策之执行与跟踪
  8. **多项目管理八重点之：组织支撑**
    - 1) 高层决策团队：PAC、IRB
    - 2) 规划策划团队：PMT、组成、职责
    - 3) 开发实现团队：PDT、组成、职责
    - 4) 监控协调：PMO、组成、职责
    - 5) 维护管理团队：LMT、组成、职责
    - 6) 团队之间的汇报、监控关系

#### 四、 研发多项目管理之：规划 + 平台

1. **多项目管理八重点之：技术管理**
  - 1) 预研、技术开发、产品开发的区分
  - 2) 技术开发项目和产品开发项目核心不同点介绍
    - ✓ 计划管理方法不同 (制定时机不同、更新频度不同、偏差控制不同…)
    - ✓ 测评重点不同
    - ✓ 团队管理模式有区别
  - 3) 技术开发与产品规划、产品开发的关系
2. **多项目管理八重点之：平台管理**
  - 1) 共享的三个阶段：标准化、部件化、平台化
  - 2) 平台开发团队组成、职责定义
  - 3) 案例讲解：业界某 IT 公司平台开发流程介绍
  - 4) 案例讲解：业务某公司平台规划展现
  - 5) 模板讲解：业务平台开发项目任务书内容
  - 6) 技术开发流程与产品开发流程的相互配合定义
  - 7) 技术路标与产品路标的关联定义
  - 8) 技术平台与产品的交付与测试配合
  - 9) 模板讲解：技术平台的决策分析报告
  - 10) 案例分析：某网络设备公司的平台介绍
  - 11) 案例分析：某食品产品的平台介绍
3. **多项目管理八重点之：产品规划**
  - 1) 支撑产品规划的核心方法工具介绍 (SWOT、\$APPEALS、利润区、保龄球道、五力模型分析、价值链分析、波士顿矩阵、……)
  - 2) 路标规划的输出是什么？ (平台开发计划、产品开发计划、技术研究计划、资源计划)
  - 3) 产品路标规划过程解析
  - 4) 产品战略与路标规划决策评审
    - ✓ 决策机制 (决策团队、运作模式、支撑机制)
    - ✓ 决策标准 (评审关键要素)

#### 伍、 研发多项目管理之：资源 + 管道 + 报告

1. **多项目管理八重点之：资源计划、管道管理**

- 
- 1) 研发资源管理的三层级
    - ✓ 资源历史使用状态展现
    - ✓ 资源短期负荷状态分析 (满足单项目管理需求)
    - ✓ 中长期资源规划 (满足多项目资源管理需求)
  - 2) 研发资源管理的重点 (人员、关键设备)
  - 3) 2个基础工作：
    - ✓ 员工任职资格体系构建
    - ✓ 员工技能数据信息库
  - 4) 单项目中长期资源计划制定
  - 5) 研发各个职能部门中长期资源计划制定
  - 6) 资源管道载量分析与调整
    - ✓ 管道载量线
    - ✓ 项目整体进度表
    - ✓ 项目中长资源计划
    - ✓ 部门中长资源计划
    - ✓ 案例讲解：某公司的管道载量分析报告
  - 7) 资源计划的跟踪、管道载量的动态监控
2. 多项目管理八重点之：组合报告
- 1) 多项目管理常用监控手段
    - ✓ 项目状态转移图
    - ✓ 组织能力基线控制图
    - ✓ 进度监控一览表
    - ✓ 资源管道动态载量图
    - ✓ 跨项目变更管理
    - ✓ 跨项目需求分解与分配跟踪
    - ✓ 技术评审实现技术协同
  - 2) 多项目组合报告
    - ✓ 责任主体：PM、POP、PMO
    - ✓ 案例讲解：某高科技公司实际多项目状态组合报告

## 六、 研发多项目管理之：四大基本支撑

1. 项目计划
  - 1) WBS、OBS
  - 2) 计划分层
    - ✓ 里程碑计划
    - ✓ 项目执行计划
    - ✓ 个人任务
  - 3) 情景化知识管理在研发项目管理中的应用
2. 度量分析
  - 1) 度量的基本概念 (定义、作用和目的、度量与测量、驾驶窗、度量模型、……)
  - 2) 常见的度量项 (过程度量、交付度量、四个基本度量项、……)
  - 3) 度量管理过程
  - 4) 度量流程、涉及角色介绍
  - 5) 过程能力基线 (PCB) (开发能力、成熟度、……)

- 
- 6) 过程资产库 (PAL)
  3. 冲突处理机制
  4. 项目控制
    - 1) 风险管理
    - 2) 需求跟踪
    - 3) 双重汇报机制 (PM、QA)
    - 4) 工作日志
    - 5) 项目度量数据自动刷新
    - 6) 配置管理的三权分立
    - 7) 项目审计

## 七、总结