

新产品研发流程优化与研发项目管理

(2013年版)

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、开始了项目却总是不能上市、立项评审会上为何总是问题不断；

参加对象

企业 CEO/董事长、研发总监、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、测试、PQA 等

培训收益

- 1、分享讲师数百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

课程大纲

壹、 研发流程与项目管理的定位分析

1. 研发项目成功的七大要素分析
2. 产品开发流程与研发项目的关系
3. 做好研发项目管理的四大前提条件
4. 推行研发项目管理的三大分离之：技术开发与产品开发相分离
5. 推行研发项目管理的三大分离之：商业决策同技术评审相分离
6. 推行研发项目管理的三大分离之：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. 研发项目管理的基本概念
 - 1) .产品与项目的区别？
 - 2) .项目的属性
 - 3) .研发项目管理的五大过程组
 - 4) .研发项目管理的九大知识领域
 9. 案例研讨与分析

式、 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？

参、 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：基于业务的研究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

伍、 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