
课时：2天

基于市场驱动的新产品开发流程和研发项目管理

课程背景

科技型企业在新产品/新服务的研发和项目管理过程中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；
3. 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；
4. 矩阵式组织运作出现的问题（一个人两个主管听谁的、怎么考核、项目经理调不动其他部门资源、是否要给项目经理考核权重）
5. 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
6. 领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
7. 如何在保证产品质量的同时又要降低产品的研发费用和设计成本；
8. 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；

课程在总结大量中国企业从“作坊式”的研发模式向“产业化”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，提出一个有竞争力的科学的研发管理体系，同时分享业界企业在研发管理变革过程中应该注意的风险，确保企业的研发管理变革能够真正落地实施。

培训收益

1. 分享讲师上百场研发管理培训的专业经验，通过现场的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
6. 分享周水根老师研发管理咨询项目的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施研发管理体系的优化

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）主任、质量部经理、研发骨干等。

课程大纲

一、案例分析

1. 请参考案例分析材料，并进行讨论：
 - A公司的项目管理存在哪些问题？
 - 如果你是吴总/CTO，你准备怎么办？

二、产品开发管理概述

-
- 1、企业价值链介绍（研发与市场、供应链、财务、人力资源、IT的关系）
 - 2、研发管理体系框架和思想
 - 3、业界优秀的研发管理思想对比（NPD、CMMI、ISO9000的关系）
 - 4、什么是产品（产品与样品的区别）
 - 5、什么是产品开发
 - 6、产品开发、技术开发、预研的区别（与基础研究、发明、创新的区别）
 - 7、流程管理与项目的关系与不同
 - 8、新产品开发流程与研发项目的关系
 - 9、新产品开发成功与失败因素分析
 - 10、演练与问题讨论

三、产品开发的组织与团队

- 1、产品开发组织存在的典型问题
 - 2、典型的研发组织模式
 - a)职能型组织
 - b)项目型组织
 - c)矩阵式组织
 - 3、成功的产品开发团队具备的典型特征
 - 4、跨部门的产品开发团队构成及角色定位
 - a)核心小组组长的角色和职责、技能、领导资格、知识、经验及实例讲解
 - b)核心小组组长的培养和任职资格管理及实例讲解
 - c)核心小组成员的角色和职责及实例讲解
 - d)扩展小组组员的角色和职责及实例讲解
 - e)职能部门经理在产品开发中的角色和职责及实例讲解
 - 5、矩阵式组织运作容易出现的问题和原因分析
 - a)一个人两个主管听谁的
 - b)怎么考核
 - c)项目经理调不动其他部门资源
 - d)是否要给项目经理考核权重
 - 6、各种研发的组织结构适用的阶段
 - 7、跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
 - 8、实例讲解：业界公司跨部门的产品开发团队的组织运作
 - 9、实例讲解：业界公司产品经理/项目经理的素质模型
 - 10、演练与问题讨论
- ### 四、产品开发中的业务决策（公司高层对研发管理的具体操作）

1、企业在业务决策管理中存在的典型问题

- a)“会哭的孩子有奶吃”
- b)一个人做多个项目资源冲突
- c)公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先
- d)开始了很多项目却总是不能上市
- e)立项评审会上为何总是问题不断

2、产品开发中业务决策的意义

3、为什么会有领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”

4、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）

5、业务决策团队的角色构成与职责定义

6、产品开发中决策评审点的设置

7、各业务决策点的评审要素

8、产品开发中业务决策支撑

9、实例讲解：业务计划实例讲解

10、实例讲解：项目任务书实例讲解

11、项目管理办公室（PMO）

12、如何建立高效的业务决策机制

13、实例讲解：业界公司产品业务决策的实际操作

14、演练与问题讨论

五、产品开发的结构化流程

1、什么产品开发流程需要结构化

2、结构化的产品开发流程所具备的特征

3、产品开发流程如何结构化

a) 结构化流程的层次划分

b) 实例讲解：业界的产品开发流程架构示例

c) 实例讲解：业界的产品开发详细流程示例

d) 实例讲解：业界的产品开发子流程示例

e) 实例讲解：业界的产品开发操作指导书、模板、查检表示例

4、产品开发流程结构化过程中的常见问题分析

a) 结构化的时机

b) 结构化的程度

c) 结构化容易陷入两个极端

d) 结构化如何与企业实际情况相融合

5、结构化的产品开发流程与研究项目管理的具体关系

ü 项目管理活动在产品开发流程中的映射

6、实例讲解：某案例公司结构化产品开发流程建立的过程案例分享

7、演练与问题讨论

六、研发项目计划制定

1、进度与资源计划

a) 质量管理计划

b) 风险管理计划

2、进度与资源计划

a) 讨论：公司在研发项目计划制定中存在的问题？

b) 研发项目计划的作用

c) 研发项目计划制定的流程

d) 项目计划制定的原则

e) 项目计划制定的要素

f) 研发项目计划的分级分层管理体系

g) 研发项目计划的制定的五个步骤

h) WBS 介绍（作用、示例）

i) WBS 分解的衡量标准

j) PBS、WBS、OBS、RBS 之间的对应关系

k) 五种常见的估计方法

l) 规模、工作量、工期估计

m) PERT 图的绘制

n) 如何加快项目开发进度

ü 关键路径法

ü 快速跟踪法

o) 演练与问题讨论

3、实例讲解：某案例公司项目计划的 WBS 库和项目计划的模板

七、研发项目计划控制

1、研发项目计划控制中常见问题和解决办法

2、项目的分层实施与分层监控

3、监控计划

a) 控点设置原则

b) 监控计划总揽图

c) 监控计划一览表

-
- 4、研发项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
 - 5、研发项目控制手段：项目例会
 - a) 项目例会种类
 - b) 例会议程和内容
 - 6、研发项目控制手段：计划变更控制
 - a) 变更控制流程
 - b) 计划滚动刷新
 - 7、研发项目控制手段：状态转移
 - 8、研发项目控制手段：业务决策评审
 - 9、研发项目控制手段：研发合同书管理
 - 10、研发项目控制手段：项目审计
 - 11、研发项目控制手段：项目风险管理
 - 12、研发项目控制手段：项目度量管理
 - a) 产品级度量
 - b) 项目级度量
 - 13、研发项目控制手段：技术评审
 - 14、研发项目控制手段：需求跟踪
 - 15、研发项目控制手段：成本控制
 - a) 成本模型
 - b) 主要成本构成分析
 - c) 目标成本
 - 16、研发项目控制手段：QA 状态报告
 - 17、研发项目控制手段：过程裁减
 - a) 裁减的原则
 - b) 裁减的责任主体
 - c) 裁减时机
 - 18、研发项目控制手段：项目测试
 - 19、研发项目控制手段：项目测评
 - a) 项目测评指标定义
 - b) 计划测评
 - c) 计划完成率的计算
 - 20、演练与问题讨论

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、案例分析：某公司产品开发流程变革失败的案例研讨
- 3、变革失败的八大原因分析
- 4、成功实施变革的关键要素
- 5、企业如何实施变革管理
- 6、如何处理变革管理中人的问题
- 7、成功实施管理变革的案例分享