
课时：2天

研发项目管理沙盘实战

课程背景

当今世界，项目已无处不在。项目管理是极具挑战性的工作，而研发项目管理由于其管理对象、团队特点的因素，挑战更为严峻：市场、客户的压力，内外部协调，快速的交付、高质量低成本运作、知识积累、技术攻关……。这诸多因素对研发项目管理者提出了更高的要求。

本课程从产品研发的模式入手，深入浅出的阐释产品研发项目管理的关键流程、方法和工具。内容涵盖从立项到计划、执行、监控、结项的全过程。从产品研发的角度，探寻解决研发项目管理问题之道。

本课程重点培养学员的项目管理的实战能力：针对项目管理关键环节的操作及容易出现的误区和问题进行重点讲解。课程深入浅出，理论与实战结合，具有非常强的指导性和可操作性。

课程特色

- 系统性：研发项目全过程，项目启动、项目计划、项目控制、风险管理等。
- 沙盘实战性：利用学员的项目案例贯穿整个培训过程，简单适用的管理工具与方法，避免复杂费解的理论；项目管理录像演示有助于帮助学员理解项目管理理论；丰富的模版、Checklist 展示，有助于企业用于具体工作。
- 互动性：课程中互动式教学、案例分析、教学片分享、项目沙盘演练，有助于学员理解

培训收益

- 了解研发项目、项目管理的基本概念，掌握项目的界定方法；
- 掌握业界最佳的产品研发项目管理模式
- 系统掌握研发项目的思想、过程、方法和工具等；
- 掌握研发项目问题、风险管理方法；
- 掌握研发项目计划编制方法、计划工具与技术；
- 掌握研发项目计划控制的方法、工具和技术；
- 了解常见的研发项目组织、团队模式、特点及适用场合；
- 掌握有效的估计方法与技术

参加对象

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、项目与项目管理基本概念

1. **教学片一**：优秀项目管理全过程是如何演绎的
 - 分析讨论：
 - ✓ 什么是项目？项目的特征有哪些？
 - ✓ 什么是管理？什么叫项目管理
 - ✓ 团队成员特点、项目计划、风险控制
2. 研发项目管理全过程要做好哪些工作？
3. 研发项目管理的9大领域
4. 研发项目管理面临的重大挑战
5. 研发项目成功和失败的主要因素
6. 学员研讨：什么是项目成功
7. XXXX公司项目管理存在的问题分析

三、项目启动

1. 项目启动要做什么工作
 - 启动前的准备
 - 开工
 - 开工任务书范例演示
2. 项目任务书的作用
3. 项目范围的确定
 - 项目范围的框定
 - 项目范围的细化
 - 项目范围再细化……
4. 产品开发团队（PDT）的组建
 - 团队架构
 - 评价关系
 - 研发项目的常见组织形式
 - 职能型组织优点、缺点、适用性
 - 项目型组织优点、缺点、适用性
 - 矩阵型结构优点、缺点、适用性
5. PDT经理的能力要求
6. PDT的汇报关系
7. PDT经理了解团队成员吗？如何使专业人员发挥自己的优势？
8. **教学片二**：了解团队成员个人长项产生的背景的重要性

9. 演练：根据学员的案例设计开发任务书（含团队组建）

四、项目计划

1. 计划的作用
 - 为什么要做计划？
 - **教学片三**：某项目经理是如何做计划的，并揭示项目计划的作用
2. **演练：角色演练（规划、计划的重要性）**
3. 研发项目计划常见问题分析
4. 项目计划鼓励的核心过程分析
5. 项目计划的内容
6. 计划制定的原则
7. 四级计划体系架构形式
8. 项目活动定义：WBS（工作分解结构）
9. WBS 分解方法
10. PBS（产品分解结构）
11. WBS 如何与 PBS 结合
12. **沙盘演练：学员案例项目工作结构分解 WBS**
13. 项目活动工期估计
 - 工期估计的层次
 - 工期估计的对象
 - 项目规模、工作量、工期的关系
14. 工期估计原则
15. 规模、工作量估计常用的方法介绍
 - 三点法
 - 类比/比较法
 - 专家法
 - 推测法
15. 业界估计经验
16. **教学片四**：如何在项目计划前估算项目活动工期即：保证计划的准确性？
17. **练习：如何估算工期**
18. 进度计划形式介绍
 - Gantt 图（甘特图）
 - PERT 图
19. 如何保证计划按时完成
20. 计划制定的时机
21. 计划如何批准
22. **演练：制定项目进度计划**
23. 项目计划是什么？不是什么？

五、项目控制

1. 项目计划控制的必要性
 - 一张完美的图纸=？一栋坚实的大楼？
 - 计划是会变化的，变化来源于哪里？
 - 计划实施控制哪些模块？
2. 项目如何分层实施、分层控制

-
3. 项目控制路线图
 4. 项目会议如何召开？项目实施前的会议有谁来主持和推动？
 5. 项目质量报告什么内容？
 6. 项目状态报告什么内容？
 7. 如何进行项目状态转移跟踪
 8. 项目的例外情况如何管理
 9. 项目的变更如何控制
 10. 项目的运营状况如何审计
 - 外部审计
 - 内部审计
 - 有效性审计
 - 符合性审计
 - 何时进行审计
 11. 项目经验教训如何沉淀、总结
 - 沉淀、总结的内容
 - 从什么角度进行总结
 12. 如何进行项目测评
 - 需要测评的内容
 - 测评的方法
 13. **教学片五**：项目行动前的关键会议，谁来主持和推动？

六、项目风险控制

1. 什么是风险？
2. 风险管理模型
3. 常见的风险类别
4. 项目风险如何评估？
 - 风险评估的维度
 - 风险指数由哪些要素组成
5. 风险等级如何评估
6. 风险管理计划的制定策略、方法
7. 风险管理计划表（范例）
8. **演练**：针对角色演练项目或案例演练项目识别一条项目风险，并制定风险管理计划
9. 展示：案例公司某项目的风险管理计划表
10. **教学片六**：他们的项目风险控制方法和技巧给我们的启示

七、研发项目质量管理

1. 什么是研发项目的质量
2. 缺陷、失效、Bug 及其关系
3. 产品设计质量保证模式（HW 分享）
4. 质量成本 COQ，预防成本、评估成本、失效成本
5. 缺陷记录日志及其使用
6. 产品质量与过程质量
7. 质量活动介绍
8. 技术评审
9. 其他质量保证活动

八、项目绩效评估

1. 项目绩效目标如何分解
2. 项目绩效目标的来源
3. 绩效目标设定的方法介绍 (BSC、KRA)
4. 如何制定 PBC (华为案例)
5. 采用 PBC 方式的原因
6. 项目考核结果的定义和比例
7. 制定项目 KPI 时需要考虑的因素
8. 讨论：公司的项目 **KPI** 指标有哪些？

课程总结：