

《新产品开发与研发项目管理》

著名项目管理、IPD 咨询专家 黄飞宏主讲

课程背景：

面对国际竞争化日益激烈的，对于国内产品研发管理的总体情况而言，大约 70%的研发项目超出了估算的时间进度，复杂项目平均超出计划交付时间 20%至 50%，90%以上的研发项目开发费用超出预算，并且项目越复杂，超出项目计划的程度越高！如何提高研发效率和研发创新能力，缩短研发周期，降低研发成本，快速推出高质量的新产品，迅速占领市场，成为国内企业发展过程中面临的巨大挑战！本课程详细介绍研发项目管理在整个产品管理过程中的定位及相关活动，包括项目的目标、组织、计划、质量、流程等方面，通过培训中实例模拟，启发项目经理在项目管理过程中处理和应对突发问题的能力，增强项目团队绩效，处理项目冲突的能力。提高项目管理人员自身的职业素质。

培训对象：企业项目总监、研发总监、及项目经理、研发项目组成等。

课程收益：

1. 了解项目管理思想精髓及标准化的操作流程；
2. 提高项目经理的跨部门水平沟通能力及项目协调控制能力；
3. 通过对项目的时间、成本等实行综合有效的控制，提高工作效率；
4. 增强项目经理处理项目冲突的能力。提高项目管理人员自身的职业素质。
5. 学习在企业实际中常用的研发项目管理流程和方法，掌握项目管理的基本工具及使用技巧
6. 提高研发项目的思维和管理能力,能够独立组织实施较复杂的跨部门的研发项目。

课程时间：2 天

课程大纲：

第壹章 研发管理最佳模式与案例分析

- 1、 新产品开发流程体系架构介绍
- 2、 创建企业级流程地图 ()
- 3、 创建企业级流程地图 (Level 0)
- 4、 创建研发域流程地图 (Level 1)
- 5、 “微笑曲线”的含义
- 6、 做正确的事情 (市场管理体系)
- 7、 正确地做事 (开发流程与项目管理体系)
- 8、 找合适的人做合适的事 (研发人力资源管理体系)
- 9、 三大分离之：技术开发与产品开发相分离
- 10、 三大分离之：商业决策同技术评审相分离
- 11、 三大分离之：产品线和资源线相分离
- 12、 产品成功的标准是什么？
- 13、 新产品开发流程与研发项目的关系
案例分析：《我的项目为什么会失败》

第贰章 业界成功的研发管理模式介绍

- 1、 什么是全流程产品管理？
- 2、 业界端到端的产品管理流程介绍；
- 3、 基于市场需求的产品管理总体框架；

- 4、 产品生命周期管理介绍；
- 5、 介绍 MARKETING 与 SALES 分离后与研发的配合；
- 6、 介绍如何细分客户群后如何寻找产品卖点，如何针对市场的卖点进行产品特性开发。

案例分析：某公司如何实践业界最佳产品管理模式

第参章 产品开发的组织和团队

- 1、 产品开发组织存在的典型问题
 - 2、 典型的研发组织模式：职能型、项目型、矩阵式
 - 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
 - 5、 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
 - 6、 核心小组组长的培养和任职资格管理及实例讲解
 - 7、 核心小组成员的角色和职责及实例讲解
 - 8、 扩展小组成员的角色和职责及实例讲解
 - 9、 职能部门经理在产品开发中的角色和职责及实例讲解
 - 10、 矩阵式组织运作容易出现的问题和原因分析（一个人两个主管听谁的、怎么考核、项目经理不动其他部门资源、是否要给项目经理考核权重）
 - 11、 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
- 演练与问题讨论：贵公司的跨部门团队角色有哪些？

第四章 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征兆
 - 3、 开发流程优化的“七步成诗”
 - 4、 产品开发流程如何结构化：分层分级
 - a) 结构化流程的层次划分
 - b) 业界的产品开发流程架构示例
 - c) 业界的产品开发详细流程示例
 - d) 业界的产品开发子流程示例
 - e) 业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例
 - 5、 产品开发流程结构化过程中的常见问题分析
- 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
- 咨询案例分享：基于业务的研究项目管理的构造过程

第五章 产品开发中的决策评审与技术评审

- 1、 研发项目立项管理
 - 2、 研发项目优先级排序
 - 3、 研发项目的决策评审点
 - 4、 研发项目的技术评审点
- 案例分析：新产品研发的立项、决策评审与技术评审

第六章 新产品研发项目计划与进度监控

- 1、 研发项目三级、四级计划的制定
- 2、 WBS 工作分解结构
- 3、 甘特图的制定
- 4、 关键路径
- 5、 如何缩短项目进度
- 6、 项目进度监控
 - a) 项目分层计划
 - b) 项目监控
 - c) 项目报告制定
 - d) 项目沟通例会
 - e) 项目变更管理
 - f) 项目状态转移

案例分析：如何制定项目计划，如何监控项目进度？

第七章 研发项目的考核与激励

- 1、 研发项目考核面临的问题
- 2、 研发项目的PBC
- 3、 研发人员的考核特点
- 4、 研发项目的过程考核与结果考核
- 5、 研发项目绩效管理制度
- 6、 研发项目奖金的分配原则

案例研讨：如何制定研发项目的考核体系

第八章 如何成功实施流程优化和管理变革

- 1、 流程优化与管理变革面临的问题
- 2、 管理变革失败的八大原因分析
- 3、 华为实施管理变革成功的经验
- 4、 咨询项目实施的成功经验分析与分享

第九章 总结与交流