

# 《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。

黄飞宏老师结合 10 多年的研发项目管理经验，20 多个咨询项目，总结出一套帮助企业“准确把握客户需求，减少项目成本，快速完成项目”的研发项目管理体系，帮助企业提高项目开发能力，缩短项目开发周期，节约项目成本，提高企业核心竞争力。

**课程对象：**企事业单位执行层，包括总经理、项目总监、部门经理、项目经理、项目团队成员等。

**课程特点：**理论讲解 40% + 案例分析 30% + 实战演练 20% + 总结分析 10%

### 课程收益：

1. 了解业界成功的研发管理模式
2. 掌握研发项目管理的运营流程
3. 提高项目团队计划能力
4. 提高项目经理的监控能力
5. 掌握研发管理相关的工具和模板

**课程时间：**2 天 (6 小时/天)

### 黄老师的 4:3:2:1 授课风格：

- 4：理论讲解占 40% 以科学为依，理论指导实践
- 3：案例分析占 30% 以案例为师，借鉴成功经验
- 2：实战演练占 20% 以实践为准，提高实战操作能力
- 1：研讨总结占 10% 以吸收为本，提高分析问题解决问题的能力

### 课程大纲：

**第一章 现代企业的研发项目管理面临的问题**

**第二章 研发项目需求管理**

- 1、 研发项目需求管理的重要性
-

- 2、 研发项目的需求管理
  - 3、 需求分析模式
  - 4、 需求分析与产品规划
  - 5、 需求变更管理
- 案例分析：需求变更管理。

**工具：**

需求变更申请表

需求管理的BAS

### **第参章 研发项目的整体管理**

- 1、 项目启动
  - 制定项目章程
  - 制定项目初步范围说明书
  - 任命项目经理——给项目经理授权
  - 项目启动会议
- 2、 项目计划
  - 制定项目管理计划
  - 制定项目计划
  - 制定项目资源需求
  - 制定项目沟通计划
  - 制定项目风险管理计划
  - 制定项目质量计划
  - 制定计划的误区
- 3、 项目实施
  - “赢在执行”
  - 项目实施
- 4、 项目控制
  - 监控项目工作
  - 项目周报
  - 项目月报
  - 项目季报
- 5、 项目收尾
  - 项目合同收尾
  - 项目行政收尾

### **第四章 研发项目的跨部门组织**

- 1、 三种不同的组织结构
    - 职能式
    - 项目式
    - 矩阵式
  - 2、 不同组织结构优缺点分析
  - 3、 跨部门项目团队组织
  - 4、 项目经理的主要职责
  - 5、 项目组成员的主要职责
  - 6、 职能部门经理的主要职责
-

案例分析与练习：跨部门项目团队运作分析。

## 第五章 研发项目范围管理

- 1、工作分解结构 (WBS)
  - 项目工作分解
  - WBS 分解的误区
  - WBS 分解的几种不同方法
- 2、范围核实
- 3、范围变更控制

案例研讨与练习：制定项目 WBS

工具：

项目 WBS 工作分解 (图)

项目责任矩阵图 (表)

## 第六章 研发项目进度管理

- 1、项目之间的逻辑关系
- 2、活动工期的估计
  - 类比法
  - 专家判断法
  - 资料统计法
  - 经验公式法
- 3、压缩工期的方法
- 4、进度计划编制

案例研讨：制定项目的进度图

项目甘特图

项目 PERT 图

项目关键路径

网络图

项目资源需求表

## 第七章 研发项目计划与计划监控

- 1、项目三级计划制定方法
- 2、项目计划制定与计划沟通
- 3、项目监控模板
  - 项目预警原则
  - 项目周报模板
  - 项目月报模板
  - 战争地图
  - 项目计划预警制度
  - 项目变更管理申请表
  - 项目优先级
- 4、项目预算制定与项目执行力

案例研讨：如何制定操作性的项目计划，并进行监控

➤ 项目预警原则

➤ 项目周报模板

➤ 项目月报模板

---

- 战争地图
- 项目计划预警制度
- 项目变更管理申请表
- 项目优先级

## 第八章 Project2007 实战演练

(要求每人配备笔记本电脑，并预装 Project2007 软件)

## 第九章 研发项目质量管理

- 1、质量的定义
- 2、项目质量评价
- 3、质量责任表
- 4、质量管理工具
- 5、质量改进
- 6、预防胜于检查

案例研讨：制定项目质量管理

工具：

- 鱼刺图
- 对策表
- 检查表
- PDCA 循环

## 第十章 研发项目人力资源管理

- 1、项目经理的角色和职务
- 2、研发项目考核面临的问题
- 3、研发项目的 PBC
- 4、研发人员的考核特点
- 5、研发项目的过程考核与结果考核
- 6、研发项目绩效管理制度
- 7、研发项目奖金的分配原则
- 8、如何激励队员

案例研讨：如何制定研发项目的考核体系

## 第十一章 研发项目沟通管理

- 1、沟通管理的重要性
  - 2、项目沟通的要求
    - 项目沟通矩阵图
    - 项目经理沟通矩阵图
    - 项目组通讯方式
  - 3、沟通中的过滤与障碍
  - 4、产生沟通障碍的原因
  - 5、项目启动会议
  - 6、沟通管理计划
  - 7、有效沟通的方式
  - 8、项目经理在沟通中的作用
-

## 9、项目团队成员之间的沟通

案例研讨：制定项目沟通计划

项目沟通矩阵（表格）

项目经理沟通矩阵（表格）

项目组成员表（表格）

有效会议

沟通“一纸禅”

## 第壹式章 研发项目风险管理

1、风险管理的重要性

2、识别项目风险

➢ 头脑风暴法

➢ 检查表法

➢ 专家判断法

➢ SWOT 分析法

3、项目风险评估

4、项目风险应对

5、项目风险管理计划

6、风险影响周期

案例研讨：制定项目风险管理计划

风险管理分析的维度

风险管理的注意事项

风险管理的重点

风险管理的方法与制定

## 第壹参章 总结和答疑

---