

# 产品研发项目管理实战能力提升

## 课程对象：

非项目管理人员、项目经理、高级项目经理、部门经理、项目主管、项目骨干成员、产品经理、开发人员、UI设计、测试人员等

## 课程目的：

学习常用的产品研发项目管理理论、流程和方法，掌握项目管理的实用工具和实战技巧；了解项目的生命周期，掌握项目全过程的管理、项目管理中各种问题的解决方法及项目管理能力的提升方法

## 时间：3天

## 课程方式：

**特点：**由于学习的时间为**3天**，时间较长，光用案例分析与演练还不够，建议采用行动学习或场景化学习的方式，企业根据现状，提交给老师几个案例或场景，老师根据学员的能力层次与遇到的问题选择重点与案例，教练辅导的方式，企业的项目管理教练，学员要参与任务与总结分享，采用主动学习的方式提升团队的项目管理能力。

## 课程大纲：

### 单元一 项目管理概述

1. 项目管理的基本概念，何为项目
2. 项目管理的五大过程及软件类产品的研发过程（调研->立项->设计->开发->用研>测试->发布->运营）的对应关系
3. 项目的生命周期

4. 项目管理的十大知识体系简短介绍
5. 讨论：项目经理整体管理的手册、制度、流程、工具、模版有哪些，对于流程与制度完善，但执行起来标准不统一，衔接困难，如何解决 收益：以后遇到任何项目时心中有数

## 单元二 项目准备与启动

1. 项目可行性分析
2. 项目管理流程裁剪
3. 项目选择
4. 项目开工会 明确的项目目标
5. 任命项目经理
6. 项目经理的角色认知与工作职责
7. 研讨：职能型、矩阵型与项目型组织，但很多公司采用的是职能型或矩阵型组织架构，成员不好管理，怎么办 收益：项目经理通过优秀的公司的案例，知道在不改变公司组织架构的情况下如何做

## 单元三 项目需求与范围管理

1. 干系人评估
2. 工作分解结构
3. 需求收集
4. 案例：WBS 模板
5. 需求分析与验证
6. 实战演练：项目的需求如何具体化 收益：需求定义清晰，减少返工
7. 范围变更流程

## 8. 管理干系人期望

责任矩阵表，设计人员、开发人员、测试人员、销售人员如何配合

项目管理中的沟通管理

沟通中的注意点与禁忌

如何高效的开项目会议

生活中无效沟通案例

工作无效沟通案例分享

沟通管理案例与情景演练

与客户沟通、谈判的注意点及案例

部门沟通

生活中的朋友关系案例

信息的传递与反馈案例分享

## 9. 实战：制作项目的 OBS, RAM 责任矩阵表，收益：工作任务分解到最具体，

各成员责任分工明确

## 单元四 项目计划制定与资源调度

### 1. 定义项目活动

### 2. 资源分配与平衡，在资源不足时怎么处理

### 3. 活动排序

### 4. 进度压缩与优化

### 5. 甘特图

### 6. 项目里程碑

### 7. 关键路径

### 8. 案例及分析：腾讯公司员工是如何制定项目计划的

### 9. 实战：制作项目详细的任务分解 WBS ,制定关键路径，制定里程碑。实战

收益：项目计划制定合理，当遇到在项目赶工的情况下如何应对

## 单元五 项目有效执行与控制

1. 项目基准
2. 计划与控制循环
3. 状态报告
4. 项目进度延误
5. 探讨：到底是什么因素影响了项目进度
6. 实战：如果有效控制项目进度
7. 决策评审
8. 变更控制
9. 例外管理
10. 实战：项目成本分析与控制，成本预计会超过预算时怎么处理
11. 实施监控阶段 TOP3：关键点、常见问题
12. 案例分享：贵公司项目变更管理的经验，明确项目变更产生的原因，应对变更的策略，变更控制要素。
13. 研讨 1：项目经理怕不怕项目变更？为什么？
14. 研讨 2：项目变更的决定权在谁手上？
15. 实战练习：项目过程中的复盘与 PDCA 方法的应用

## 单元六 项目团队协作与管理

1. 建设项目团队
2. 团队激励
3. 团队发展的阶段

4. 团队领导力
5. 团队沟通
6. 干系人管理
7. 冲突管理

演练：项目团队成员绩效目标 KPI 沟通与制定 收益：提升项目经理的软技能，提升对整个项目的管理能力

### **单元七 项目风险管理**

1. 风险识别
2. 风险监控
3. 风险分析
4. 风险管理最佳实践
5. 风险应对
6. 实战：风险识别与分析会

### **单元八 项目质量管理**

1. 质量规划
2. 问题管理与升级
3. 质量保证
4. 质量管理最佳实践 质量控制
5. 实战：重大质量问题管理与控制

### **单元九 项目收尾**

1. 收尾阶段的任务、输出、工具方法模板
2. 评估与验收

3. 项目总结
4. 文档归档
5. 收尾阶段 TOP3：关键点、常见问题
6. 案例分享：产品验收的注意事项
7. 研讨：成功与失败的项目有哪些特点

### **十大知识领域：**

整合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、干系人管理

**特别说明：十大知识领域会贯穿在五大过程中进行分享，用一个完整的网站开发与销售的项目案例分享，根据学员的能力弱项进行多次的实战练习**

### **单元九 项目经理的视野扩展与能力培养进阶**

1. 项目集（群）管理
2. 项目组合管理
3. 项目管理办公室 PMO
4. 项目管理的规范化
5. 项目经理的能力模型解读及如何实践

案例分享：项目群的管理，如何同时管理多个项目

研讨：我们公司的项目经理需要哪些能力素质

### **单元十 总结与回顾**

1. 对培训要点进行归纳总结
2. 推荐学习的书籍
3. 问题解答

#### 4. 满意度评估

##### **【培训准备清单】：**

- 1、 学员分成 5-6 组
- 2、 每组至少有一台笔记本电脑
- 3、 3 种不同颜色的便利贴
- 4、 彩色小标签，不限制形状
- 5、 A3、A4 纸张若干，大于 20 张
- 6、 一堵墙或一个平面(白板)
- 7、 企业根据现状提交给老师若干有代表性的项目案例，由老师提前设置好  
实战场景

##### **备注：**

徐增利老师具有项目组合管理的经验，参与华为、腾讯、深圳电信、深圳市政府等多个大小研发类项目管理，各种互联网产品研发项目管理多年。

目前在致力于培养项目经理与产品经理人才，将产品与项目管理思维打通，向社会输出复合型实用型人才。

参考内容：项目管理全套模版与工具，在教学中进行实战练习

##### **关于项目管理及研发管理方面的资质**