

---

## 精品培训课程

### 课程名称

RDM024 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、开始了很多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；
9. ....

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。

### 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。

### 培训收益

1. 分享讲师 300 多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. 分享华成咨询团队 50 多个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

### 培训课时

12 小时

### 课程大纲

#### 壹、 案例分析

##### 贰、 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

##### 参、 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

##### 肆、 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

## 伍、 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
  - ✓ 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
    - ✓ 关键路径法
    - ✓ 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
-