
市场驱动的产品研发管理体系

一、课程背景

金融危机在逐渐地远离我们……在此过程中，大量的工业企业倒闭关门，大批员工失业。但是，我们惊喜地发现，在这场金融危机中，还是有很多企业不但没有倒下，反而更加高速成长，原因何在？本课程会给出我们一个合理的答案。

- 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”，变“人治”为“法治”；
- 7、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；
- 8、研发的KPI 指标体系如何进行分解，KPI 指标如何进行量化和过程跟踪；
- 9、如何处理好考核的结果与过程并重的特点？
- 10、如何平衡研发结果的滞后和研发人员的及时激励之间的关系？
- 11、研发内部如何针对不同的职位进行分类的考核（部门主管、项目经理、员工……）？

二、参加对象

企业 CEO/总经理、研发总监、研发经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、测试、PQA 等

三、培训收益

本课程集研发管理培训和咨询于一身，课程的每部分均有输出的交付件和模板，帮助企业在短时间内快速理顺研发管理体系，获得更健康的发展。

四、课程时长

(7天, 42小时)

五、课程大纲

壹、 **研发管理业界最佳模式概述**（第一天·上午，0.5天）

1. 金融危机对什么企业影响最大？
 2. “微笑曲线”的含义
 3. 做正确的事情（市场管理体系）
 4. 正确地做事（开发流程与项目管理体系）
 5. 找合适的人做合适的事（研发人力资源管理体系）
 6. 术语解释（平台 - 技术 - 产品、样品 - 商品、项目 - 产品、项目管理的领域、流程 - 项目管理）
 7. 为什么是“市场驱动”？
 8. 技术开发与产品开发相分离
 9. 商业决策同技术评审相分离
 10. 产品成功的标准是什么？
 11. 新产品开发流程与研发项目的关系
 12. 案例研讨：《我的项目为什么会失败？》
-

式、 **产品开发的组织与团队**（第一天·下午，0.5天）

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
 - a) 项目经理的角色和职责、技能、知识、经验及实例讲解
 - b) 项目经理的培养和任职资格管理及实例讲解
 - c) 项目组核心成员的角色和职责及实例讲解
 - d) 项目外围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（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）
6. 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
7. 实例讲解：某IT公司跨部门的产品开发团队的组织运作
8. 研讨：项目经理的衡量标准
9. 项目经理的培养
 - a) 资源池方法介绍
 - b) 演示：《项目经理的资源池课程清单》
10. 演练与问题讨论：我们公司跨部门产品开发团队中的角色有哪些？（含核心组 & 外围组）
11. 采取核心小组法未能成功的原因分析
12. 本部分输出交付件：《产品开发团队的组织结构图》

参、 **按照正确的方法做事：产品开发的结构化流程**（第二天·上午-第三天·下午，2.0天）

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. 公司内部研发流程现状的Workshop：帮助企业梳理出来流程目前存在的问题和需改进之处
 6. 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
 7. 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
 8. 咨询案例分享：帮助国内某知名家电类企业梳理的开发流程
 9. 研讨：用黄纸贴方式完成产品开发主流程（含立项阶段、方案阶段、详细设计阶段、小批量试产阶段……）
 10. 研讨：用黄纸贴方式完成支撑流程的设计-设计变更子流程……
 11. 本部分输出交付件：《产品开发流程研讨纪要》、《产品开发主流程图》、《模板清单》、《子流程清单》、《设计变更流程图》……
-

四、 高层领导的作用：产品开发中的商业决策和技术评审（第四天·上午，0.5天）

1. 企业在业务决策管理中存在的典型问题（“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）
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. 业务计划实例讲解
10. 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：某IT公司产品业务决策的实际操作
14. 产品开发过程中的技术评审有哪些？
15. 如何建立技术评审的Check List，从而使得经验固化
16. 实例讲解：某IT公司技术评审的实际操作
17. 本部分输出交付件：《PAC决策机制》、《技术评审流程文件》、《各技术评审点的评审要素表（如需求评审、方案评审、样品评审、转产评审）》……

伍、 流程落地的工具：研发项目管理（第四天·下午-第五天·上午，1.0天）

1. 研发项目管理的基本知识：9大知识领域、5大过程组
 2. 项目与产品的区别及联系
 3. 研发项目的计划模板如何制定？
 4. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
 5. 公司研发项目管理的Workshop：帮助企业梳理出来项目管理目前存在的问题和需改进之处
 6. 项目计划控制中常见问题和解决办法
 7. 项目的分层实施与分层监控
 8. 监控计划
 - a) 监控点设置原则
 - b) 监控计划总揽图
 - c) 监控计划一览表
 9. 项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
 10. 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
 11. 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
 12. 项目控制手段：状态转移
-

-
13. 项目控制手段：业务决策评审
 14. 项目控制手段：状态转移
 15. 项目控制手段：业务决策评审
 16. 产品规划要合理、且有节奏感
 17. 项目多时，高层领导从事该做的事情
 18. 质量管理：业务评审、技术评审
 19. 计划监控：演示 PERT 图等，找关键路径
 20. 计划模板
 21. 情景化的知识管理
 22. 项目资源使用曲线
 23. 人员梯队化
 24. 时间的阶段分布
 25. 项目的风险管理：
 - a) 风险和问题的区别
 - b) 风险的定性分析
 - c) 发生概率、影响程度
 - d) 演示：风险管理计划模板
 26. 咨询项目演示：《某家电企业的研发项目管理手册》
 27. 本部分输出交付件：《研发项目管理现状研讨纪要》、《研发计划模板》、《计划监控方法清单及相关的报告模板》、《风险管理计划》……

六、 产品开发的源头之：项目的需求管理（第五天·下午，0.5 天）

1. KANO 模型
2. 收集需求的方法
 - a) 演示：《需求说明书》
 - b) 需求收集制度
3. 用户访谈：抽象之梯法
 - a) 客户陈述 - 需求描述
 - b) 需求整理：亲和图法
 - c) 客户需求的评估方法：\$ APPEALS、层次分析法
 - d) 如何“抓大放小”？AHP 方法介绍
 - e) 演示及演练：某案例公司的 \$ APPEALS 要素
 - f) 分组研讨：我们公司的某一系列产品需求 BSA 及 \$ APPEALS 分析
4. 本部分输出交付件：同项目需求管理相关的模板和工具……

七、 产品开发的源头之：项目的立项管理（第六天·上午，0.5 天）

1. 研讨：目前立项时遇到的问题
 2. 项目立项基于何处而来？产品规划？客户需求？……
 3. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
 4. 详细讲解：《项目任务书》
 5. 项目立项时应关注“四项基本原则”
 - a) 市场可行性
 - b) 技术可行性
 - c) 商业模式-如何赚到钱？
 - d) 风险管理：定性描述
-

-
6. 分组研讨：我们公司的项目任务书有哪些需要改进之处

八、 **产品开发的源头之：市场管理**（第六天·下午，0.5 天）

1. 如何正确地理解市场
 - a) PEST
 - b) 竞争五力模型
 - c) SWOT
 - d)
2. 市场细分
 - a) 市场细分的原因分析
 - b) 演示：《市场地图》
 - c) 市场细分“七步成诗”
 - d) FAB E 分析
 - e) 演示：《细分市场简介》
3. 产品的组合分析
 - a) SPAN
 - b) FAN
 - c) 产品组合分析的业务定位
 - d) 安索夫矩阵
 - e) 产品路标规划的方法和流程
 - f) 演示：《路标规划的生成过程》
 - g) 演示：《路标规划的评审要素表》
4. 本部分输出交付件：同市场管理有关的模板……

九、 **找合适的人，愿意做事：研发绩效管理**（第七天·上午，0.5 天）

1. 研发中高层：述职管理
 - a) 述职报告的模板
 - b) 演示：某公司研发高层的 KPI 指标
 2. 研发团队和部门：BSC + KPI
 - a) 咨询案例分享：项目组 & 研发系统的 KPI 指标说明
 - b) 用 BSC 的方法研讨：研发的 KPI 指标体系设计
 - c) KPI 指标的说明和定义
 - d) 咨询案例分享：产品线的 KPI 指标
 - e) 咨询案例分享：资源线的 KPI 指标
 3. 研发基层员工：PBC+PIP
 - a) 演示：《PBC 个人绩效承诺模板》
 - b) 演示：《PIP 个人改进计划模板》
 - c) 案例研讨：《王老五的个人绩效承诺》
 4. 不同类型的人，如何做绩效辅导？
 - a) 指挥倾向型
 - b) 关系倾向型
 - c) 思考倾向型
 - d) 听命行事型
 5. 本部分输出交付件：《个人绩效承诺表》、《个人改进计划表》、《研发系统 KPI 指标库》、《KPI 指标的定义》……
-

壹零、 识别合适的人：研发胜任力模型及技术任职资格（第七天·下午，0.3天）

- 1. 研发人员胜任力素质模型的创建**
 - a) 研发人员的常规素质要求
 - b) 18种素质的定义
 - c) 研发胜任力素质模型的创建方法
 - * 调查问卷法
 - * B·E·I访谈法
 - d) 如何基于研发胜任力素质模型创建结构化面试题库？
- 2. 研发人员的晋升通道及技术任职资格**
 - a) 研发人员晋升通道图
 - * 管理系列
 - * 技术系列
 - * 技术管理系列
 - b) 任职资格和开发流程的关系
 - c) 如何基于开发流程创建技术任职资格体系？
 - d) 咨询项目演示：某公司的技术任职资格体系创建过程

壹壹、 如何成功实施产品开发管理体系的优化（第七天·下午，0.2天）

- 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IT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**
 - 8. 总结七天的研讨内容**
-