
研发项目管理（2天）

课程大纲

- 1、业界最佳研发管理模式概述
- 2、产品开发的组织与团队
- 3、产品开发的结构化流程
- 4、产品开发中的商业决策（公司高层对研发管理的具体操作）和技术评审
- 5、项目的需求管理
- 6、项目的立项管理
- 7、研发项目计划控制
- 8、项目经理如何管理整个团队
- 9、研发绩效管理概述
- 10、如何成功实施产品开发管理体系的优化

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、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；
 - 10、如何处理考核的结果与过程并重的特点？
 - 11、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？
 - 12、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……）？

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

培训收益

- 1、分享讲师上百场研发管理培训的专业经验，通过现场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、分享研发绩效管理方面的业界最佳做法

课程大纲

一、 研发项目管理的定位分析

1. 研发项目成功的七大要素分析
2. 书籍推荐：《PMBOK 第五版》、《培思的力量》
3. 提升研发项目管理效率的 4-5 个先决条件
4. 项目管理的 10 大知识领域
5. 项目管理的 5 大过程组
6. 项目管理在行业实施的现状研究
7. 研发项目管理过程应注意的 3 大分离：
 - a. 技术开发与产品开发相分离
 - b. 产品线与资源线相分离
 - c. 商业决策和技术评审相分离
8. 研讨：我们公司产品成功的标准是什么？在项目的源头如何控制？
9. 案例分析：《我的项目为什么会失败》

二、 研发流程与项目管理的组织保障：产品开发的组织与团队

1. 典型的组织模式：职能型、项目型、矩阵式
2. 职能型的优缺点分析
3. 项目型的优缺点分析
4. 矩阵式的优点
5. 企业在项目管理组织运作中存在的典型问题
 - 1) . 部门之间协调困难
 - 2) . 人员忙闲不均
 - 3) . 项目成员更改频繁

-
- 4) . 忙于救火
6. 沟通效率低下的原因分析：
 - 1) . 职能型组织结构？
 - 2) . 是否推卸责任和扯皮？
 - 3) . 如何推倒厚重的部门墙？
 - 4) . 文化的建设：三讲、三不讲……
 7. 公司级的投资决策委员会
 8. 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件
 9. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 1) . 研发项目组的 N 大金刚
 - 2) . 重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……
 - 3) . QA（项目质量保证人员）
 - ✓ 项目经理能否兼任 QA？
 - ✓ 新员工能否担当 QA？
 - ✓ QA 集五大角色于一身
 - ✓ 演示：QA 周报及月报
 - 4) . PM 的素质要求与培养方式
 - ✓ 研发项目经理“为将五德”
 - ✓ 资源池方式培养
 - ✓ 研发项目经理的培养课程清单
 10. 职能部门经理在项目管理中的角色定位与职责
 11. 矩阵式组织结构实现起来的四大前提条件
 12. 矩阵式中一个人多个主管，如何考核？

-
13. 实例讲解：某公司跨部门的产品开发团队的组织运作
 14. 演练与问题讨论：贵公司的跨部门团队角色有哪些？

三、 研发项目的计划管理

1. 计划管理中术语解释：WBS、PBS、OBS、RBS、工时、工期……
2. 研发项目的分层实施与分层监控
3. 研发项目计划制定的四大时机
 - 1) . 立项阶段详细计划
 - 2) . 后续阶段概要计划
 - 3) . 方案阶段详细计划
 - 4) . 后续阶段详细计划
4. 研发计划是计划包
 - 1) . 进度计划
 - 2) . 质量管理计划
 - 3) . 风险管理计划
 - 4) . 沟通计划
 - 5) . ……
5. 计划制定的原则
6. 研讨：时间管理
7. 编写计划评审要素表
 - 1) . 规范性：SMART、6W2H
 - 2) . 合理性：并行工程、提升效率
 - 3) . ……

8. 研讨：公司的三级计划体系

9. 演示：如何制定计划模板

10. 监控计划

a) 监控点设置原则：4-40h

b) 监控计划总揽图

c) 监控计划一览表

11. 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

12. 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

c) 开工会如何开？议程介绍

d) 项目例会中应注意事项

13. 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

14. 研发项目控制手段：业务决策评审

15. 研发项目控制手段：状态转移

16. 产品规划要合理、且有节奏感

17. 项目变更管理

18. 项目多时，高层领导从事该做的事情，“杀贫济富”

19. 计划监控：

-
- 1) . 演示 PERT、GANNT 图
 - 2) . 关键路径法介绍
 - 3) . 如何寻找关键路径
 - 4) . 项目经理如何决定员工是否可以请假？
 - 5) . 资源有限时，如何保证效率优先？（案例研讨）
20. 情景化的研发知识管理：创建研发能力度量表
 21. 研发项目资源使用曲线
 22. 人员梯队化，避免“高手不高，低手不低”：技术任职资格

四、 研发项目管理者的沟通管理

1. 与领导沟通的重要性
2. 对上、对下、对外部客户、对同僚部门……
3. 无数“革命先烈”的教训分享
4. 领导的沟通类型
5. 与领导沟通的要点
6. 高层领导喜欢的沟通方式
7. 与领导沟通的方式、方法与技巧
8. 向领导汇报方式和工具
9. 要想成功从技术走向管理首先做个成功的下属
10. 如何做个成功的下属
11. 和下属沟通的方法
12. 沟通时应注意哪些？形式有哪些？
13. 研发沟通管理的内容

-
14. 沟通的目的与功能
 15. 沟通的种类与方式
 16. 面对面沟通避免的小动作

五、 研发项目管理者的团队建设与自我修炼

1. 研发管理者应给员工提供 4-5 个机会
2. 如何针对不同环境和不同的技术人员进行管理
 - a) 指挥倾向者
 - b) 关系倾向者
 - c) 思考倾向者
 - d) 听命行事者
3. 确定游戏规则的方法：
 - a) 亚斯兰现象
 - b) 破窗理论
 - c) 蛇蛙原理
 - d) 火炉法则
 - e) 案例研讨：技术人员允许犯什么样的错误，不允许犯什么样的错误
4. 创建团队文化
 - a) 工程商人
 - b) 避免盲目创新
5. 习惯之一：成果导向
 - a) 过程和结果的关系
 - b) 追求过程的快乐还是成果的快乐

-
- c) 成果导向对技术管理者的要求
 - d) 研讨：技术管理者在具体工作中怎么做才算是成果导向？
 - e) 研讨：如何保证 FAQ 真正有人看
 - f) 技术的终极目标是什么？

6. 习惯之二：综观全局

- a) 对技术各级管理者来说全局在哪里？
- b) 综观全局的要求（理解自己在技术价值链中的位置和贡献）
- c) 建立技术团队的创造性与规范性相结合的文化
- d) 技术工作的特殊性决定了创造性和规范性的冲突
- e) 根据案例研讨何谓综观全局？

7. 习惯之三：聚焦重点

- a) 技术管理人员忙碌却无成效的原因剖析
- b) 技术管理人员的工作分类（四个象限）和时间管理
- c) 问题解答：谁都知道应当按四个象限安排工作顺序可为什么我们总安排不好？
- d) 讨论：对技术管理者来说到底什么是重要的工作？领导交代的工作到底属于哪个象限？
- e) 案例：技术部王经理的工作如何聚焦重点

8. 习惯之四：发挥优势

- a) 不同的技术人员有什么优势
- b) 是发挥优势还是克服弱点
- c) 发挥优势要求我们做到什么
- d) 采用什么方法才能发挥不同技术人员的优势

9. 习惯之五：集思广益

- a) 差异会导致冲突吗？差异与冲突的关系

b) 小游戏：测试记忆力

c) 技术冲突的原因

d) 集思广益经常使用的方法论（头脑风暴法、德尔菲）