

---

# 研发项目管理工具与模板

## 一、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、……

## 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

- 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

## 四、课程时长

**(2天, 13小时)**

## 五、课程大纲

### 壹、研发项目管理的基本知识及案例分析

1. 项目管理的起源
2. 项目和项目管理的定义
3. 书籍推荐：《PMBOK 2008》、《培思的力量》
4. 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
5. 项目管理的 9 大知识领域
6. 项目管理的 5 大过程组
7. 项目管理在电子行业实施的现状研究
8. 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
9. 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？

---

## 10. 案例分析：《我的项目为什么会失败》

### 式、 项目管理中的组织与团队

1. 产品开发组织存在的典型问题
2. 典型的项目组织模式：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
5. 项目经理和部门经理的关系如何协调？
6. 项目经理的任职要求
7. 如何培养项目经理？-资源池
8. 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）
9. 矩阵式组织结构实现起来的四大前提条件
10. 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
11. 实例讲解：某公司跨部门的产品开发团队的组织运作
12. 演练与问题讨论：贵公司的跨部门团队角色有哪些？

### 参、 项目管理在产品开发过程中的应用之：结构化的产品开发流程

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. 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
6. 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
7. 咨询案例分享：基于业务的研发项目管理的构造过程
8. 工具演练：用黄纸贴和 Workshop 方式完成某研发阶段或子流程

### 四、 项目管理在产品开发过程中的应用之：研发质量管理

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：某公司技术评审的实际操作

#### 伍、 项目管理在产品开发过程中的应用之：立项管理

1. 研讨：目前立项时遇到的问题、我们公司的立项模板是否需要改进？
2. 项目立项基于何处而来？产品规划？客户需求？……
3. 需求收集表中应注意事项
4. 项目管理工具之：KANO 模型、雷达图
5. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
6. 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

#### 六、 项目管理在产品开发过程中的应用之：时间管理

1. 研发项目的计划模板如何制定？
2. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
3. 项目计划控制中常见问题和解决办法
4. 项目的分层实施与分层监控
5. 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
6. 项目控制手段：项目报告
  - a) 项目报告种类
  - b) 项目报告机制
7. 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
8. 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
9. 项目控制手段：状态转移
10. 项目控制手段：业务决策评审
11. 项目控制手段：状态转移
12. 项目控制手段：业务决策评审

- 
13. 产品规划要合理、且有节奏感
  14. 项目多时，高层领导从事该做的事情
  15. 质量管理：业务评审、技术评审
  16. 计划监控：演示 PERT 图等，找关键路径
  17. 计划模板
  18. 情景化的知识管理
  19. 项目资源使用曲线
  20. 人员梯队化
  21. 时间的阶段分布
  22. 咨询项目演示：《某家电企业的研发项目管理手册》

## 七、项目管理在产品开发过程中的应用之：成本管理

1. 产品生命周期成本的构成要素
2. 生命周期成本的冰山模型
3. 面向目标成本设计的原则（DTC）
4. 质量成本
  - a) 失败成本
  - b) 鉴定成本
  - c) 预防成本
5. 设计成本的管理方法：目标成本法
6. 降低设计成本的方法总结
  - a) 设计优化
  - b) 物料选型
  - c) DFX
7. 总结

## 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：某公司研发项目管理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