
研发管理系列培训课程:

课程名称

《新产品研发流程优化与研发项目管理最佳实践演练》

参加对象

企业 CEO/总经理、产品总监、研发总监/副总、总工/技术总监、市场总监、制造总监、采购总监、产品经理/研发项目经理、研发管理部/技术管理部经理、流程管理部/质量管理部经理、研发骨干人员等。

课程背景

党的十八大报告首次明确提出实施创新驱动发展战略，把科技创新摆在国家发展全局的核心位置，这对各级研发管理者无疑是针强心剂！实施创新驱动发展战略，根本的动力来自深化我们的研发管理体系改革，在这个转变的过程中，“中国企业除了研发别无选择”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发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.如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“优生优育”；
- 3.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；
- 4.如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，明确公司价值导向；
- 5.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；
- 6.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；
- 7.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；

… …

培训收益

- 1、分享讲师 500 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……

培训课时

12 小时（两天）

讲师介绍

张现锋：研发管理实战派讲师，研发管理咨询资深顾问，美国项目管理专家（PMP），PDMA（美国产品开发管理协会 www.pdma.org）会员

■ 专业背景:

十四年高科技企业研发项目管理实战与研发创新管理培训、咨询丰富实战经验。

曾任职国际 EMS 龙头企业鸿海集团，从事商用计算机系统的研发项目管理工作，先后担任过结构设计工程师、系统工程师、项目经理等职位。先后与全球顶尖企业 HP、IBM、SONY 等客户深度合作，成功完成了 LAKEPORT、COLUMBUS、HORIZONTAL 等系列产品的研发管理和成功上市。

在国内某著名通信设备公司工作，担任项目经理，负责交换产品线的新产品研发项目管理工作，成功地将 IPD 集成产品开发流程与端到端研发项目管理体系在产品线试点并推行。同时，作为项目核心组成员与国际顶尖咨询顾问（IBM 顾问团队）一道在研发系统推动公司级研发管理变革（IPD），并具体负责此研发管理变革在本职能部门的推动与具体实施工作；

2007 年加入华成企业研发管理咨询公司，专注于为广大高科技企业提供研发创新管理体系培训、体系咨询和研发管理体系信息化规划与实施咨询服务，作为项目经理和核心顾问，成功实施了包括美的集团、中联重科、烽火通信、京信通信、长城汽车、中车集团、ATL 新能源科技、TCL、国家电网、上海艾帕、天地自动化、光宇电池、航天九院 539 研究所、宁波吉品科技等 80 多个 IPD 咨询项目，对标业界最佳管理模式，帮助客户企业建立了以“市场成功和财务成功”为导向的、系统、高效的端到端研发管理体系；并通过试点推行辅导，真正实现了 IPD 体系的“落地”，帮助客户建立了研发创新核心竞争优势，并帮助企业培养和锻炼了一批具有 IPD 管理思维的管理骨干。

■ 擅长课程:

专注于企业研发创新管理的研究，提供专业的研发管理培训与体系建设管理咨询服务，擅长课程包括：

- 《研发项目管理最佳实践演练》
- 《新产品开发流程优化与研发项目管理实战演练》
- 《项目管理最佳实践演练》
- 《市场驱动的产品开发流程管理最佳实践》
- 《成功的产品经理》
- 《产品全生命周期管理最佳实践》
- 《从技术走向管理》
- 《以价值为导向的研发绩效管理最佳实践》

■ 授课风格

思维严谨、语言幽默、案例丰富、强调实战，学以致用

■ 管理咨询经历

作为项目经理和核心顾问，成功完成了 80 多家高科技企业（涉及 IT、通信、电子、家电、汽车、互联网、新能源、装备制造、电力、安防、医药、化工等行业）研发管理体系建设咨询项目，项目范围包括：市场需求管理与产品规划流程体系、端到端结构化新产品开发流程体系、端到端研发项目管理体系、研发绩效管理体系、产品平台与 CBB 管理体系、技术任职资格体系、研发管理信息化系统规划与实施上线推广等，大大地提升了企业自身的研发管理能力。

- 1) 中联重科混凝土公司 IPD 变革咨询+RDM 落地推行项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设计、端到端研发项目管理体系设计与 RDM 系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与 CBB 管理体系设计、技术任职资格体系设计等工作，帮助中联重科提升了组织整体的研发能力，建立了研发核心竞争力；
- 2) 美的集团“G-PLM”全球模板落地实施推行项目，任核心顾问，通过一年时间的现状调研、蓝图设计、系统开发、系统测试、上线推行，已成功完成顺德、苏州、

无锡、芜湖等异地分公司的全面上线推行，帮助美的实现“一个美的、一个体系、一个标准”，统一“打法”，强化了集团所属子公司研发管理精细化管理水平，大大提升研发管理效率。

- 3) 长城汽车端到端研发项目管理体系咨询+RDM落地推行项目，任项目经理和核心顾问，全程负责项目需求调研、方案设计研讨、项目蓝图方案评审、试点推行策略制定、系统上线与全面推行的各项工作；
- 4) 东莞易事特电源股份公司研发管理咨询+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、IT系统流程“落地”实施和优化工作，任项目经理；
- 5) 天津某食品配料企业研发管理辅导+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、需求管理和产品规划、技术预研流程体系、产品开发流程体系设计、组织体系优化、研发绩效管理体系优化、IT系统“落地”实施和优化工作，任项目经理；
- 6) 常州某自动化有限公司研发管理流程咨询+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、IT系统流程“落地”实施和优化工作，任项目核心组成员；
- 7) 深圳某家庭多媒体高科公司研发管理体系咨询项目，全程参与了企业研发管理现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、职位任职资格设计、研发绩效管理、研发项目管理IT系统规划与实施，任项目组核心成员。
- 8) 深圳某装备制造技术公司研发管理体系咨询项目（产品开发流程体系设计、研发项目管理体系优化、研发绩效管理、CBB共享平台设计、研发管理平台软件的实施），任项目组核心成员；

■ 管理培训背景

曾在各地多次举办《市场驱动的产品开发流程管理》、《研发项目管理实战》、《新产品开发流程优化与项目管理》、《项目管理最佳实践》、《研发质量管理》、《成功的产品经理》、《从技术走向管理》、《研发人员的考核与激励》等公开课，曾经为近百家企业提供了专业的研发管理培训，培训过的企业主要包括：中国移动、中国联通、国家电网、中国中车、TCL、美的集团、烽火通信、京信通信、长城汽车、汉能集团、南方航空、西子OTIS、中联重科、晟通集团、尚途差旅、玄武无线、得力

文具、上海艾帕电力电子、同方威视、北京 KND、超思电子、北车集团、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、航天五院、北京移动、中国互联网信息中心 (CNNIC)、大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、FRNAKE、奥马电器、吉品科技、圣丰种业、国电智深、西安西瑞、天合光能、春发食品、吉阳自动化、世椿科技、广州海鸥卫浴、瑞声声学、易事特、宁波赛尔富科技、蔚蓝生物、昆药集团等。其中部分公司邀请讲课超过 3 次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

同时，还长期应深圳高新技术产业协会、项目管理联盟等单位的邀请，提供关于研发管理和产品创新方面的研讨交流、公开课培训等，受到来自不同行业的老客户的肯定和赞誉。

■ 研发管理著作

作为核心顾问，参与翻译研发管理专著有：

《新产品开发流程管理—以市场为驱动》、《PDMA 新产品开发手册》、《PDMA 新产品开发手册—工具 1&2》等，已全部出版发行；

课程大纲

卷、 分组案例讨论：CTO 的烦恼 式、 企业研发创新管理全局——业界研发管理思想与最佳实践模式的分享

1. 企业经营面临的挑战分析
2. 如何把握市场的机遇，实现逆势的增长——产业微笑曲线分享
3. 什么是新产品开发？
4. 样品、产品、商品、精品的区别
5. 市场与研发的相互关系
6. 如何理解市场驱动产品开发？
7. 企业的三种运营模式分析
 - 1) .项目型
 - 2) .产品型
 - 3) .运营型
8. 产品成功的标准是什么？
9. 如何理解产品的市场成功和财务成功？
10. 研发项目管理的基本概念
 - 1) . 什么是项目？
 - 2) . 项目有哪些特点？
 - 3) . 什么是项目管理？项目管理包括哪些核心过程？

4) . 成功的产品开发项目管理需要哪些知识体系的支撑？

11. 产品开发流程与研发项目的关系

12. 企业核心价值链分析

13. 华为研发管理成功案例分享

三、如何在研发过程中构建成本和质量优势——端到端的结构化产品开发的流程保障体系

1) 什么是端到端？流程为什么要端到端？

2) 为什么要结构化？结构化能给企业创造的价值是什么？

3) 什么是结构化开发流程？

- 结构化流程的层次划分
- 业界的产品开发流程架构示例
- 业界的产品开发详细流程示例
- 业界的产品开发子流程示例
- 业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例

4) 如何统一打法，实现企业产品开发模式的结构化？

5) 产品开发流程优化的方法论（Design Flow）

6) 开发流程需要结构化的 11 大征兆

7) 开发流程优化的方法：七步成诗

8) 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

9) 咨询案例分享：基于业务的研发项目管理的构造过程

10) 研讨：用黄纸贴和 Workshop 方式完成某研发流程

参、以终为始，建立新产品开发项目的端到端管控体系

1. 立项管理

1) .端到端的研发项目管理框架

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) .立项申请

- 制定项目章程
- 制定项目初步范围说明书
- 任命项目经理——给项目经理授权
- 项目启动会议

5) .组建项目团队

6) .项目立项的七项原则

7) .案例分析与研讨：如何进行项目启动？

8) .项目启动工具与模板：

- 项目组成员（模板）
- 项目任务书（模板）
- 产品开发任务书（模板）

9) .案例实战：

2. 组建跨职能部门的产品研发项目团队

1) .典型的研发组织模式：职能型、项目型、矩阵式

2) .企业在研发组织运作中存在的典型问题

3) .部门之间协调困难

-
- 4) .人员忙闲不均
 - 5) .设计更改频繁
 - 6) .研发人员忙于救火
 - 7) .沟通效率低下的原因分析：
 - 职能型组织结构？
 - 是否推卸责任和扯皮？
 - 如何推倒厚重的部门墙？
 - 文化的建设：三讲、三不讲……
 - 8) .跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 9) .项目组的 N 大金刚
 - 重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……
 - QA 与 QC 的区别
 - PM 的素质要求与培养方式
 - 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
 - 10) .工具与模板分享：
 - 《跨部门的产品开发项目团队角色职责》说明书模板与实例
 - 《跨部门的产品开发项目团队任命》模板
 - 《项目经理工作手册》讲解
 - 11) .案例实战：贵公司的跨部门团队角色有哪些？

3. 制定端到端项目计划

- 1) .研发项目计划包
 - 进度与资源计划
 - 质量管理计划
 - 风险管理计划
- 2) .进度与资源计划
 - 讨论：公司在研发项目计划制定中存在的问题？
 - 研发项目计划的作用
 - 研发项目计划制定的流程
 - 项目计划制定的原则
 - 项目计划制定的要素
 - 研发项目计划的分级分层管理体系
- 3) .研发项目计划的制定的五个步骤
 - WBS 介绍（作用、示例）
 - WBS 分解的衡量标准
 - PBS、WBS、OBS 之间的对应关系
 - 五种常见的估计方法
 - 规模、工作量、工期估计
 - PERT 图的绘制
 - 如何加快项目开发进度
- 4) .分层分级计划管理模式
- 5) .工具与模板分享：《产品开发计划》模板
- 6) .研发项目计划执行和过程监控
 - 研发项目计划控制中常见的问题和解决办法

-
- 项目的分层实施与分层监控：四级计划体系
 - 研发项目监控路线图
 - 研发项目控制手段：计划变更控制
 - 工具与模板分享：《项目周/双周报》模板

4. 项目成本管理

- 1) .成本估算与成本预算区别
- 2) .项目成本估算工具
 - 类比估算
 - 确定资源费率
 - 自下而上估算
 - 参数估算
 - 项目管理软件
 - 准备金分析
- 3) .项目成本控制
 - 费用变更控制系统
 - 绩效衡量分析（挣值分析）
 - 预测技术
 - 项目绩效审核
 - 偏差管理
- 4) .工具与模板分享：
 - 项目成本绩效报告
- 5) .练习：编制实战项目的成本计划

5. 研发项目风险管理

- 1) .研发项目为什么要管理风险？
- 2) .风险与问题的区分
- 3) .风险管理概念、风险管理过程
- 4) .风险识别（典型的风险类型）
- 5) .风险评估（风险概率、风险影响、风险指数）
- 6) .如何制定风险管理和响应计划（风险响应策略）
- 7) .风险控制
- 8) .风险管理活动中的角色和职责
- 9) .风险的升级处理
- 10) .工具与模板分享：
 - 《风险管理计划》模板
 - 《风险评估与管理》模板
 - 《某案例公司的风险管理清单》
- 11) .案例实战：

6. 研发项目的质量管理（结构化的评审体系）

- 1) .打造四级结构化质量管理体系
- 2) .产品开发中业务决策的意义
- 3) .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）
- 4) .业务决策团队的角色构成与职责定义
- 5) .商业决策在新产品开发过程中的定位

-
- 4-6 大商业评审点
 - 各业务决策点的评审要素
 - 产品开发中业务决策支撑
 - 商业决策的流程分析
- 6) .产品开发过程中的技术评审有哪些？
 - 新产品开发过程中的 5-7 大技术评审点
 - 如何建立技术评审的 Check List，从而使得经验固化
 - 技术评审的流程分析：QA、PM、系统工程师、技术评审专家……
 - 如何避免评审的效率低下及流于形式
 - 7) .实例讲解：某 IT 公司技术评审的实际操作
 - 8) .案例实战：

7. 项目绩效评价与激励

- 1) .评估与验收
- 2) .项目经验教训总结
- 3) .项目文件归档
- 4) .项目考核与激励存在的问题
- 5) .项目团队绩效关键指标
 - 市场指标、财务指标、过程指标
 - 工具介绍：项目管理系统
 - 项目测评指标系统
- 6) .项目经理及组员的 PBC
- 7) .项目团队的激励方法与手段
- 8) .讨论 1：团队绩效与个人绩效的关系
 - 讨论 2：绩效与奖金分配
- 9) .案例研讨：如何考核和激励研讨人员
- 10) .工具和模版工具：
 - 项目团队 KPI 指标库（模板）
 - 个人 PBC（模板）
 - 项目团队绩效管理制度分享
 - 研发项目奖励制度
- 11) .项目收尾阶段关键点
- 12) .项目收尾阶段注意问题
- 13) .案例分析与研讨：如何进行项目总结与收尾？

四、 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. 变革失败的原因分析
3. 成功实施变革的关键要素
4. 企业如何实施变革管理
5. 如何处理变革管理中人的问题
6. 成功实施管理变革的案例分享