

研发管理系列培训课程:

课程名称

《研发项目管理实践》

参加对象

企业 CEO/总经理、研发总监、制造总监、品质总监、企划等产品开发流程相关部门主管，产品经理、项目经理、研发/工程技术主管、研发骨干、项目组成员等

课程背景

面对当前激烈的市场竞争环境，如何快速的推出新产品并减少研发的浪费是众多企业家和研发总经理们非常关注的问题，在研发一个新产品的过程中，企业经常面临如下问题：

1. 如何合理的项目任务书和项目章程，保持与项目投资人的良好沟通；
2. 如何构建一个对整个项目负责的团队，如何明确定义团队成员的角色和职责；
3. 如何平衡研发项目的需求、进度、质量和成本之间；
4. 研发项目经理如何平衡项目管理和技术开发工作之间的关系；
5. 如何保证项目计划制定的合理性，在保证领导要求的进度的同时又不牺牲质量；
6. 如何控制好项目的范围，减少变更给项目造成的影响；
7. 如何识别项目的风险，制定风险管理计划有效的控制风险；
8. 在项目执行的过程中如何进行项目的控制，确保项目进度；
9. 保证研发项目成功的关键因素有哪些？如何构建这些关键因素？……

培训收益

1. 了解业界研发项目管理的最佳模式与实践，并分享相关的技能和技巧
2. 掌握业界研发项目的组织结构和团队角色
3. 掌握研发项目计划的制定、执行和监控
4. 掌握如何将质量管理、风险管理等融会贯通于整个研发项目计划中
5. 掌握研发项目团队的绩效管理
6. 分享业界研发项目成功的关键经验
7. 分享顾问多年研发管理咨询总结研发项目管理的实战工具和模板，让客户通过培训研讨，快速的建立起符合企业自身的实用项目管理体系

培训课时

2天 (12小时)

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新客户

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

壹、 分组案例讨论：CTO 的烦恼

贰、 研发项目管理概述

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

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. 搞定项目需求

- 1) . 产品需求收集（如何从市场角度进行有效的客户需求收集？）
- 2) . 需求收集方法
- 3) . 需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
- 4) . 产品需求整理和分析（如何对客户需求进行整理和分析，形成产品包需求？）
- 5) . 业界最佳客户需求的八个要素介绍
 - 每个要素详细定义
 - 每个要素的子要素分解
 - 案例：某产品客户需求 8 要素子要素展开样例介绍
- 6) . 案例实战

4. 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

5. 项目预算成本管理

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

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

6. 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：

7. 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：

8. 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、 研发项目成功的关键

1. 研发项目成功和失败的经验教训总结
2. 项目经理的角色转换和个人修养
3. 结构化的产品开发流程
4. 研发项目的团队建设和绩效管理
5. 项目经理的培养和研发人员的职业生涯管理