

# 研发项目管理工具与模板

(2天, 13小时)

## 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、……

## 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

### 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