

项目（多项目）管理(加强版)

课程背景

目前项目管理的培训很多，但是一般集中在以考试为目的和高端研究为目的，缺乏以实用项目管理手段的工具化课程。及时有，也是在以《PMBOK指南》为框架的知识体系，导致和一线实践脱节，或者使得一线管理者觉得培训侧重于理论。

组织中的项目越来越多，大到工程建设，小到一次年会，项目已逐渐成为企业业务发展的载体，组织的成功则赖于每个项目的成功。随着市场竞争的日益加剧，组织只靠维持现状的执行系统越来越不能满足不断变化的市场需求，因而项目管理也越来越受到企业的重视。然而，组织的项目成功率并不高，进度延后、费用超支、质量不高……

课程将通过大量的案例分析，介绍国际项目管理的十大知识领域和详解启动、计划、执行、监控、收尾五大过程组，使学员在较为全面了解国际项目管理各大知识领域构成的同时，重点学习整个项目的运作管理过程，并且了解并练习其中常用的项目管理工具和技巧，去解决项目管理过程中经常出现的范围不清、质量缺陷、进度拖期等具体问题。从而全面快速提升项目经理和项目核心团队的项目管理水平。

本课程强调在项目管理中综合管理的系统方法，强调项目经理的领导者、帮助者、推进者、协调者和教练的作用。

课程收益：

本课程将重点帮助学员解决以下几个方面的实际问题：

- 1、产品开发是否只是研发部的事情？
- 2、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；
- 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、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；
- 5、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）；
- 6、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；
- 7、领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”，成为“流程最大的破坏者”；
- 8、各阶段（概念、计划、开发、验证、发布、生命周期）的产品开发流程是什么？各职能部门的代表如何参与到产品开发中去？
- 9、研发项目管理的十大知识领域该如何应用到产品开发中去？

【课程特色】

1、以解决问题为框架，根据快速学习法的要求和成人学习的特点，在讲师教授的基础上；设计了针对性的训练，让学员可以提升自我的能力；

2、集成项目的过程与工具方法。除了说明工具的过程运用，还说明各种工具如何组合在一起成为一个整体，达到提升项目管理效果的方法与技巧。

- 3、案例比较接近现实并且具有时效性。
- 4、气氛活跃、互动内容较多，配合适当的视频讲解，让学员能够牢固的掌握课堂知识；

课程时间：7天，6小时/天

课程对象：针对企业在项目管理实际运用到生产过程中理论、过程方法及实际运用不熟练，从而有培训和提高需求的相关从业人员，比如：的 CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监,研发项目经理/产品经理、PMO（项目管理办公室）成员、测试经理、项目经理、研发骨干等需要项目管理培训的人员，适宜人数 40~80 人之间

课程方式：理论分享+视频观看+案例教学+小组讨论学员研讨+游戏活动

课程大纲

课程总体时间安排：

- 1、项目管理是研发管理最佳模式概述（第一天·上午，0.5天）
- 2、项目管理（产品开发）的组织与团队（第一天·下午，0.5天）
- 3、项目管理（产品开发）结构化流程优化方法与立项阶段流程（第二天·上午，0.5天）
- 4、项目管理计划阶段流程（第二天·下午，0.5天）
- 5、项目管理开发阶段流程（第三天·上午，0.5天）
- 6、项目管理验证阶段流程（第三天·下午，0.5天）
- 7、项目管理生命周期阶段流程（第四天·上午，0.5天）
- 8、项目（研发）管理工具之：研发项目管理（第四天·下午，0.5天）
- 9、项目（研发）管理之：整体管理、范围管理（第五天·上午，0.5天）
- 10、项目（研发）项目管理之：计划管理（第五天·下午，0.5天）
- 11、项目（研发）项目管理之：质量管理（第六天·上午，0.5天）
- 12、项目（研发）项目管理之：风险管理、沟通管理（第六天·下午，0.5天）
- 13、项目（研发）项目管理之：成本管理（第七天·上午，0.5天）
- 14、项目（研发）项目管理之：人力资源管理、采购管理（第七天·下午，0.5天）

课程大纲

一、项目管理是研发管理最佳模式概述（第一天·上午，0.5天）

- 1、金融危机对什么企业影响最大？
- 2、“铁三角”的含义
- 3、做正确的事情（市场管理体系）
- 4、正确地做事（开发流程与项目管理体系）
- 5、找合适的人做合适的事（研发人力资源管理体系）
- 6、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）
- 7、为什么是“市场驱动”？
- 8、三大分离之：技术开发与产品开发相分离

- 9、三大分离之：商业决策同技术评审相分离
- 10、三大分离之：产品线和资源线相分离
- 11、产品成功的标准是什么？
 - 1) 市场成功
 - 2) 财务成功
 - 3) 战略成功
 - 4) 研讨：我们公司的产品立项模板中有没有体现产品成功的标准？
- 12、案例研讨：《我的项目为什么会失败？》

二、项目管理（产品开发）的组织与团队（第一天·下午，0.5天）

- 1、产品开发组织存在的典型问题
- 2、典型的研发组织模式：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
 - a) 项目经理的角色和职责、技能、知识、经验及实例讲解
 - b) 项目经理的培养和任职资格管理及实例讲解
 - c) 项目组核心成员的角色和职责及实例讲解
 - d) 项目外围组组员的角色和职责及实例讲解
 - e) 职能部门经理在产品开发中的角色和职责及实例讲解
- 5、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）
- 6、跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
- 7、实例讲解：某IT公司跨部门的产品开发团队的组织运作
- 8、研讨：项目经理的衡量标准
- 9、项目经理的培养
 - a) 资源池方法介绍
 - b) 演示：《项目经理的资源池课程清单》
- 10、演练与问题讨论
 - 1) 我们公司跨部门产品开发团队中的角色有哪些？（含核心组 & 外围组）
 - 2) 每个角色的定位和职责分别是什么？
- 11. 本部分输出交付件：《产品开发团队的组织结构图》**

三、项目管理（产品开发）结构化流程优化方法与立项阶段流程（第二天·上午，0.5天）

- 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、研讨：立项阶段流程现状
- 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
- 7、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
- 8、讲解：业界最佳产品立项阶段流程
- 9、讲解：《项目任务书》
- 10、讲解：《业务计划书》
- 11、研讨：用黄纸贴方式完成立项阶段开发流程
- 12、本部分输出交付件：《立项阶段详细流程》、《模板清单》、……**

四、项目管理计划阶段流程（第二天·下午，0.5天）

- 1、研讨：计划阶段流程现状
- 2、讲解：业界最佳计划阶段流程
- 3、研讨：用黄纸贴方式完成产品计划阶段开发流程
- 4、本部分输出交付件：《计划阶段详细流程》、《模板清单》、……

五、项目管理开发阶段流程（第三天·上午，0.5天）

- 1、研讨：开发阶段流程现状
- 2、讲解：业界最佳产品开发阶段流程
- 3、研讨：用黄纸贴方式完成开发阶段开发流程
- 4、本部分输出交付件：《开发阶段详细流程》、《模板清单》、……

六、项目管理验证阶段流程（第三天·下午，0.5天）

- 1、研讨：验证阶段流程现状
- 2、讲解：业界最佳产品验证阶段流程
- 3、研讨：用黄纸贴方式完成验证阶段开发流程
- 4、本部分输出交付件：《验证阶段详细流程》、《模板清单》、……

七、项目管理生命周期阶段流程（第四天·上午，0.5天）

- 1、研讨：生命周期阶段流程现状
- 2、讲解：业界最佳产品生命周期阶段流程
- 3、研讨：用黄纸贴方式完成验证阶段开发流程
- 4、研讨：用黄纸贴方式完成设计变更子流程流程
- 5、本部分输出交付件：《验证阶段详细流程》、《模板清单》、《设计变更子流程》…
- …

八、项目（研发）管理工具之：研发项目管理（第四天·下午，0.5天）

- 1、研发项目管理的基本知识：9大知识领域、5大过程组
- 2、研讨：公司研发项目管理的模块构成
- 3、项目与产品的区别及联系
- 4、研发项目的计划模板如何制定？
- 5、咨询项目演示：计划模板同流程的关系
- 6、研讨：公司研发项目管理的目前存在的问题和需改进之处

- 1) 计划管理：目前做到的及存在的问题
- 2) 成本管理：目前做到的及存在的问题
- 3) 沟通管理：目前做到的及存在的问题
- 4) 问题管理：目前做到的及存在的问题
- 5) 项目总结：目前做到的及存在的问题
- 6) 需求管理：目前做到的及存在的问题
- 7) 质量管理：目前做到的及存在的问题
- 8) 风险管理：目前做到的及存在的问题
- 9) 文档管理：目前做到的及存在的问题
- 10) 采购管理：目前做到的及存在的问题

7. 本部分输出交付件：《研发项目管理现状研讨纪要》……

九、项目（研发）管理之：整体管理、范围管理（第五天·上午，0.5天）

- 1、项目整体管理的定义
- 2、项目整体管理的内容
- 3、研讨：公司项目的分类
 - 1) 预研类
 - 2) 平台类
 - 3) 派生类
- 4、产品开发流程裁剪的原则
- 5、项目优先级的排序规则
- 6、项目开工会如何开？
 - 1) 分享：业界项目开工会的会议议程
 - 2) 研讨：公司的项目开工会准备清单
- 7、项目的收尾管理
 - 1) 阶段收尾
 - 2) 项目结项
 - 3) 研讨：项目收尾的检查要素表
- 8、项目范围管理的定义
- 9、组成项目范围管理的5大步骤
 - 1) 启动
 - 2) 范围计划
 - 3) 范围定义
 - 4) 范围验证
 - 5) 范围变更控制
- 10、研讨：范围管理5大步骤和流程的映射关系
- 11、KANO模型
- 12、收集需求的方法
 - a) 演示：《需求说明书》
 - b) 需求收集制度
- 13、用户访谈：抽象之梯法
 - a) 客户陈述 – 需求描述
 - b) 需求整理：亲和图法
 - c) 客户需求的评估方法：\$ APPEALS、层次分析法

- d) 如何“抓大放小”？AHP 方法介绍
- e) 演示及演练：某案例公司的 \$ APPEALS 要素
- f) 分组研讨：我们公司的某一系列产品需求 BSA 及 \$ APPEALS 分析

14、本部分输出交付件：《项目整理管理》、《项目范围管理》、《需求相关的模板》

.....

十、项目（研发）项目管理之：计划管理（第五天·下午，0.5 天）

- 1、项目的分层实施与分层监控
- 2、计划制定的时机
- 3、计划制定的原则
- 4、研讨：公司的三级计划体系
- 5、演示：如何制定计划模板
- 6、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
- 7、项目控制手段：项目报告
 - a) 项目报告种类
 - b) 项目报告机制
- 8、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
- 9、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
- 10、项目控制手段：状态转移
- 11、项目控制手段：业务决策评审
- 12、项目控制手段：状态转移
- 13、项目控制手段：业务决策评审
- 14、产品规划要合理、且有节奏感
- 15、项目多时，高层领导从事该做的事情
- 16、质量管理：业务评审、技术评审
- 17、计划监控：
 - 1) 演示 PERT 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？
- 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》
- 23、本部分输出交付件：**《研发计划模板》、《计划监控方法清单及相关的报告模板》

.....

十一、项目（研发）项目管理之：质量管理（第六天·上午，0.5天）

- 1、结构化的研发质量管理体系
 - 1) 商业决策
 - 2) 技术评审
 - 3) 模块评审
 - 4) 日常的质量管理活动
- 2、企业在商业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）
- 3、产品开发中商业决策的意义
- 4、为什么会有领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
- 5、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）
- 6、商业决策团队的角色构成与职责定义
- 7、产品开发中决策评审点的设置
- 8、各商业决策点的评审要素
 - 1) 概念决策
 - 2) 计划决策
 - 3) 早期销售决策
 - 4) 发布决策
 - 5) 退市决策
 - 6) ……
- 9、产品开发中商业决策支撑
- 10、如何建立高效的业务决策机制
- 11、实例讲解：某公司产品商业决策的实际操作
- 12、研讨：公司的《商业决策运作指南》
- 13、产品开发过程中的技术评审有哪些？
- 14、研讨：技术评审要素表
 - 1) 需求评审
 - 2) 方案及规格评审
 - 3) 样机评审
 - 4) 转产评审
 - 5) ……
- 15、如何建立技术评审要素表，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
- 17、本部分输出交付件：《商业决策机制》、《技术评审机制》、《商业决策评审要素表》、《各技术评审点的评审要素表（如需求评审、方案评审、样品评审、转产评审）》……**

十二、项目（研发）项目管理之：风险管理、沟通管理（第六天·下午，0.5天）

- 1、风险和问题的区别
- 2、风险管理的责任人是谁？不仅仅项目经理，各核心代表均为风险管理责任人
- 3、风险的定性分析
- 4、发生概率、影响程度

- 5、演示：风险管理计划模板
- 6、演示：风险管理操作指导书
- 7、研讨：风险的分类清单
 - 1) 市场风险
 - 2) 财务风险
 - 3) 技术风险
 - 4) 售后服务风险
 - 5) 采购风险
 - 6) 制造风险
 - 7) 项目管理风险
 - 8) ……
- 8、研讨：项目沟通管理案例
- 9、如何与研发下属员工进行有效的沟通
- 10、沟通时应注意哪些？形式有哪些？
- 11、研发沟通管理的内容
- 12、沟通的目的与功能
- 13、沟通的种类与方式
- 14、面对面沟通避免的小动作
- 15、同沟通管理相关的模板
- 16、沟通案例：《能否达成绩效面谈的共识》

十三、项目（研发）项目管理之：成本管理（第七天·上午，0.5天）

- 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、质量成本的概念
 - 1) 失败成本
 - 2) 鉴定成本
 - 3) 预防成本
 - 4) ……
- 5、设计成本的管理方法：目标成本法
- 6、优选器件库的创建
- 7、研讨：器件选型流程
- 8、降低设计成本的方法总结
 - 1) 设计优化
 - 2) 物料选型
 - 3) DFx（如可服务性需求、可测试性需求、可制造性需求、可装配性需求等）
- 9、研讨：公司对待新产品降成本的方法有哪些？

十四、项目（研发）项目管理之：人力资源管理、采购管理（第七天·下午，0.5天）

- 1、研发项目团队的创建
- 2、人力资源的管理及项目人力资源的释放
- 3、不同类型的员工如何管理：
 - 1) 指挥倾向者

- 2) 关系倾向者
- 3) 思考倾向者
- 4) 听命行事者
- 4、研发技术型人才的非物质激励与物质激励方法
 - 1) 研发技术型人才受什么因素激励？
 - 2) 技术型团队的士气受哪些因素影响？
 - 3) 技术型团队的凝聚力受哪些因素影响？
- 5、项目采购管理中采购工程师如何开展工作
 - 1) 关键物料及长周期物料提前采购？
 - 2) 采购代表是代表采购部，应承担相应的责任
 - 3) 对待研发物料如何考核—齐套率、及时到货率……
- 6、课程总结：
 - 1) 如何成功实施产品开发管理体系的优化
 - 2) 案例分析：某 IT 公司产品开发流程变革失败的案例研讨
 - 3) 试点应关注的主要问题及试点项目的原则

说明：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前，与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。