

研发项目管理实战

课程背景

随着中国经济的高速发展，中国企业处于快速发展，特别是研发创新型企业的发展提升过程中，多数企业在产品开发和研发项目管理水平跟不上企业发展的速度，企业核心竞争力的提升受到很大的局限性。

研发项目管理是极具挑战性的一项工作：成功的产品开发是个系统工程，不仅需要好的产品战略和方向，如何将产品规划顺利实现，则是研发型企业关注的重点。利用企业内外部资源，将客户需求以少的时间，低的成本，并且高质量的实现，对项目经理和项目组成员都提出了更高的要求。

基于产品开发的复杂性和不确定性，产品经理的定位已经不仅仅是技术层面的产品开发工作，而是技术与业务、管理相结合的工作，甚至更多是管理工作。产品开发项目经理的首要任务是率领产品开发团队（项目组）完成产品立项定位的整体任务，获得产品市场的成功。

本课程结合企业主管面临的这些问题总结出适合不同发展阶段的企业研发项目推进过程中所碰到的管理难题的解决方法，通过多年的总结得出的一些理论及实践来指导研发部门的主管对于研发项目管理有一个明确的、理论与实践结合的、可操作的方法，从而提高研发的管理效率；推动项目的高效，高品质的实施。

课程收益

- 熟悉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；
- 掌握业界研发项目的组织结构和团队角色；
- 掌握研发项目计划的制定、执行和监控；
- 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；
- 熟悉研发项目团队的绩效管理；
- 掌握研发项目成功的关键路径的识别与管理方法；
- 分享项目管理的工具与模板，并结合企业的实践制定行动计划。

【课程特色】

本着学以致用，理论与实践相结合的原则，将项目管理工具、方法与具体业务实践相结合，以案例和工具、方法的生用为线索，以学员为导向，通过课堂实战演练和情景设计，道出项目管理的精辟所在；将项目管理的工具、方法应用在企业项目管理的具体业务环境中，根据老师多年项目管理实践，将项目的学习与实战紧密结合。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：针对中小企业对项目没有进行系统的学习或系统运用到实际生产过程中的相关从业人员，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

第一讲：项目与项目管理

一、项目管理基本概念

1. 项目的特征
2. 项目管理的定义
3. 项目管理的内容
4. 项目管理过程与项目过程在项目期间的关系

二、项目的三重制约

1. 时间 (time)
2. 质量 (Quality)
3. 成本 (Cost)

三、什么是成功的项目？

四、项目管理的阶段有哪些

1. 项目管理基本过程组
2. 项目管理阶段
3. 项目管理的五大过程的活动

第二讲：项目启动（立项）阶段

一、项目启动阶段任务

1. 立项申请
2. 组建项目组
 - 2.1、项目经理的角色职责
 - 2.2、成功的项目经理应有 50% 的关注点在管理技能方面
 - 2.3、如何培养项目经理？
 - 2.4、项目成员的职责
 - 2.5、项目小组外围成员的职责
 - 2.6、职能部门经理的职责
3. 项目策划/制作任务书
 - 3.1、项目背景与目标（配 SMART 原则视频教学）
 - 3.2、里程碑
 - 3.3、项目评价标准
 - 3.4、项目利益干系人
 - 3.5、项目利益干系人利益管理
4. 项目开工会
5. 启动阶段注意事项（关键点及常见问题讲习）

二、启动阶段工具方法模板

1. 立项申请表——模板
2. 项目组成员表——模板
3. 项目目标说明书——模板

4. 策划报告/任务书——模板
5. 项目责任分配矩阵表——模板
6. 里程碑

三、启动阶段输出

1. 项目组成员表
2. 项目组成员表
3. 项目目标说明书
4. 策划报告/任务书
5. 项目责任分配矩阵表
6. 里程碑

练习：公司秋游活动项目启动

第三讲：项目计划阶段

一、项目计划阶段任务

1. 工作分解结构

- 1) 分解方法
- 2) WBS 的分解标准
- 3) 分解方式事例

2. 活动排序

- 1) 方法
- 2) 技巧
- 3) 工具—关键路径图示法(前导图)
- 4) 工具—识别关键路径的方法

3. 资源估算

- 1) 资源类型
- 2) 资源估算考虑要素
- 3) 估算方法

4. 工期估算

- 1) 定义
- 2) 估算方法
 - a 三点估算法
 - b 专家判断法
 - c 资料统计法
 - d 统一定额法
 - e 项目管理软件发
 - f 自下而上估算法
- 3) 网络计划评审技术(PERT)
 - a PERT 图示例

5. 成本估算

- 1) 项目费用结构图
- 2) 成本估算的信息来源
- 3) 九种成本估算法

6. 进度计划

工具：甘特图

7. 风险计划

1) 识别风险

1、风险的危害——风险不可管理？

2、风险概念

3、风险及其影响

4、风险管理步骤

5、风险识别

2) 定性风险分析

1、风险评估

2、风险概率与影响评估

3) 定量风险分析

1、风险影响级别判定

2、概率影响矩阵

3、项目风险分析表样板

4) 制定风险响应计划

1、项目风险应对计划样板

练习：公司秋游活动风险计划

8. 沟通计划

1) 沟通计划体系

2) 沟通计划类型

3) 沟通计划的流程

1、编制项目沟通计划前的准备工作

2、项目沟通需求的确定

3、沟通方式与方法的确定

4、项目沟通计划的编制

4) 沟通计划模板

9. 项目计划

练习：公司秋游活动项目计划

二、项目计划阶段的工具方法模板

1. 活动排序：网络图

2. 工期估算：三点估算法，专家判断法

3. 成本估算：自上而下法，专家判断法，类别估算法，参数成本法等九种方法

4. 进度计划：甘特图，里程碑图，关键路径法

5. WBS-（模板）

6. 进度计划表-（模板）

7. 风险管理表-（模板）

8. 沟通计划表-（模板）

三、项目计划阶段输出

1. WBS

2. 网络图/甘特图

3. 质量计划

4. 资金（资源）计划

5. 风险计划

6. 沟通计划
7. 项目计划
8. 项目计划阶段的五个关键点

第四讲：项目实施与监控阶段

一、沟通

1. 目标内部沟通

- 1) 四个沟通需求
 - a、职责
 - b、授权
 - c、协调
 - d、状态
- 2) 会议：项目开工会

2. 会议的高效管理

- 1) 会议的基本制度
- 2) 那些会可以不开？
- 3) 会议的目标制订原则及期望结果
 - a、制订目标的 SMART 原则（配合视频教学）
 - b、会议达成目标的七大技巧

3. 项目沟通要点

- 1) 沟通管理的特征
- 2) 沟通的重要性
- 3) 有效沟通的 5C 原则
- 4) 沟通技术的特点
- 5) 项目沟通的障碍

4. 项目沟通冲突管理

- 1) 冲突与绩效的关系
- 2) 面对冲突的五种反应模式
- 3) 五种反应模式的结果
- 4) 五种反应模式的意图向度
- 5) 合作性与破坏性冲突的比较
- 6) 破坏性冲突的结果及特点
- 7) 合作性冲突的结果及特点
- 8) 合作冲突的实质
- 9) 合作性冲突的行为表现
- 10) 引发建设性冲突的立足点
- 11) 如何激发建设性的冲突

5. 有效沟通的关键要素

- 1、会前准备
- 2、会中控制
- 3、会后跟踪

二、项目监控

1. 为什么要进行计划控制

2. 项目计划控制的难点

3. 项目控制遵循的基本原则

4. 计划的分层实施与分层控制

5. 计划监控的方法

1. 计划监控手段

2. 计划控制手段之一：项目例会

3. 计划控制手段之二：项目节点会议

4. 会议内容与程序

5. 计划控制手段之三：计划变更控制管理

6. 计划控制手段之四：风险预警

7. 计划控制手段之五：风险控制/监控

8. 关键节点评审及变更评审

6. 里程碑（关键节点）的重要性

三、项目变更管理

1. 变更的源头

1) 项目委托人

2) 项目团队

3) 技术（里程碑节点）评审

2. 典型的变更管理流程

3. 变更管理注意事项

4. 项目变更日志示例

练习：公司秋游活动项目执行及控制演练

第五讲：项目收尾阶段

1. 项目的评估和验收

2. 项目总结

1) 项目总结会（喝酒/总结）

2) 项目总结表（模板）

3. 文件归档

4. 项目收尾阶段总结

第六讲：课程总结

1. 项目成功的标准

2. 项目失败的统计

3. 项目成功的因素

4. 项目失败的因素

5. 研发项目管理重要关键点

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。