

研发企业项目管理培训

课程背景与目标

1. 从研发项目的问题点着手，以案例+方法+演练进行讲解
 - 为什么研发项目总是不能按期完成？
 - 为什么项目需求总是在变化？
 - 总是抱怨项目人手不够，多项目资源如何管理？
 - 为什么研发过程中总是解决不完的突发事件？
2. 掌握研发项目、项目管理的基本概念，
3. 学习业内典型的产品开发模式和产品开发流程
4. 从技术开发到以客户和市场需求为导向的项目开发
5. 学习项目管理的思想、过程、方法和管理工具
6. 改善企业研发多项目环境下的资源整合和冲突管理
7. 提高项目经理对项目计划编制和实施管理能力
8. 掌握研发项目需求管理、质量管理及风险管理的相关概念和方法
9. 学习研发团队的组织模式和团队管理的方法

参加对象：

主要面向企业项目经理、研发项目团队、研发经理、项目管理人员、设计、生产、质量、测试等技术工程师和中层管理者

授课模式

知识讲解、案例分析、行动计划以及工具、项目管理工具操作指导、分组讨论、互动游戏、实战练习、其中 讲师讲解（50%）；案例研讨：（20%）；项目小组情景练习（20%）；点评总结（10%）

授课讲师：敖建强老师（详见讲师介绍）

课程时间：2天

内训时间：

第一节：产品研发与项目管理

- 1、研发企业项目管理面临的挑战：

- 1) 为什么众多的产品开发项目失败？
- 2) 新产品延迟上市的影响
- 2、 制药研发项目具备哪些主要特征？
- 3、 “研”和“发”的有何不同？新产品开发“新”在哪里？
- 4、 如何做好项目管理？项目成功和失败的主要因素
- 5、 如何管理项目全过过程：项目生命周期管理
- 6、 项目管理的十大领域
- 7、 新产品研发的体系
- 8、 研发项目的结构化流程
- 9、 项目的整体管理

第二节：研发项目团队的关键角色职责与定位

1、什么样的人适合做研发项目经理

- 1) 技术能力
- 2) 业务能力
- 3) 项目管理与团队管理的能力
- 4) 人际沟通与处理冲突的能力
- 5) 个人影响力

2、项目经理的素质模型

- (1) 案例分析：某案例公司的研发项目经理的素质模型
- (2) 从技术走向管理-研发项目经理角色转变和培养

3、跨功能部门的产品开发核心团队 PDT

- (1) PDT 核心小组成员的角色和职责定义
- (2) 外部及扩展小组成员的角色和职责
- (3) 相关职能部门如何参与和支持产品开发项目
- (4) 研发项目团队的沟通与汇报模式

- 案例分析：APQP 跨功能产品开发项目小组

4、项目运作指导团队的职责

5、高层决策团队在项目管理中职责

第三节：产品开发的立项、启动与需求管理

1、 研发项目的立项管理

- 1) 产品规划与产品策划
- 2) 项目的选择：新产品开发的着眼点（客户价值链）
- 3) 项目建议书：从业务计划到新产品开发项目的启动
- 4) 项目管道管理

- 2、 研发项目的目标管理与项目启动
 - 1) 研发项目启动阶段和主要工作
 - 2) 制定有效的项目目标
 - 3) 选择规范的项目结构化开发流程
 - 4) 研发项目的里程碑与评审点
 - 5) 项目级风险及项目约束条件识别
 - 6) 核心项目团队组建及成员职责
 - 7) 项目任务书
 - 8) 项目启动会 KICKOFF MEETING

- 3、 项目的需求管理
 - 1) 什么是客户需求？如何让项目能够满足客户的需求
 - 2) 项目需求管理的流程
 - 3) 客户需求采集的步骤和方法
 - 4) 准确理解客户的需求
 - 5) 产品需求\$APPEALS 要素展开
 - 6) 从客户需求到产品开发：QFD 质量展开工具的应用
 - 7) 需求的跟踪、验证、变更和管理

案例分析：某企业新产品开发的需求管理

■ **项目演练：项目启动会及项目任务书编制**

第四节：研发项目的计划管理

- 1、 项目计划管理的误区：
 - 1) 六拍行为：计划只是一张图，没有计划的项目管理
 - 2) 三边行动：计划总在变化，过两天我们又得调整
 - 3) 计划执行前面拖期严重，后面只能加班赶工，前松后紧的结果往往忽略了质量
- 2、 项目计划的重要性及编制控制方法
- 3、 项目计划展示：项目进度表、网络图、甘特图、里程碑运用
- 4、 建立项目结构化流程和工作任务分解
 - 1) 完整规划研发项目的阶段、工作范围和交付成果
 - 2) 有效运用 WBS 工作分解结构
 - 3) 建立 WBS-任务责任矩阵
- 5、 制定研发项目进度计划
 - 1) 活动定义
 - 2) 人力及设备资源估算
 - 3) 工时及工期评估
 - 4) 活动排序

- 6、项目计划优化：
 - a) 优化和压缩总工期-基于关键路径计划管理
 - b) 同步工程的思想应用与实践
- 7、问题讨论：如何保证产品开发项目计划的有效性
- 8、工具应用：应用 project 项目计划工具制定项目动态计划和进行节点控制

第五节：研发项目的资源管理

- 企业的多项目环境下的项目管理现状和难点
 - a) 公司的资源是有限的、项目一旦都启动，人力资源总是不够
 - b) 会哭的孩子有奶吃，谁喊的响谁就会优先获得资源
 - c) 每个项目似乎都是紧急的，今年新产品就有 200 多个，我们到底需要多少资源？
 - d) 资源都充分使用了吗？资源也是成本，我们的研发产能效益为什么总是那么低？
 - e) 如何提升资源的利用度？用有限的资源创造可衡量的最大价值
- 1、项目中的资源管理
 - a) 项目资源冲突的带来的项目制约与重要影响
 - b) 定义资源-研发资源能力及负荷管理
 - c) 资源需求-项目计划的资源需求分析与分配
 - d) 资源优化-运用项目管理的方法促进资源计划的有效性
- 2、企业环境下的资源管理与平衡
 - a) 资源管理过程中的重要角色和资源冲突认知
 - b) 资源利用的能见度-基于项目计划的有效资源安排与工作量投入分析
 - c) 改善资源的使用率：多项目环境下的资源配置和平衡机制
 - d) 多项目环境下资源工作量及资源利用率提升的分析
- 3、企业资源管理改善的四个阶段及步骤
- 4、多项环境下的资源分配：项目优先级
- 5、管道管理：研发资源经营策略的优先顺序
- 6、企业环境下的整合资源管理：从短期应用到中长期规划

第六节：研发项目的协作与沟通管理

案例：某跨国制造商的研发项目的沟通障碍

- 1、沟通管理的概念和模型
- 2、研发项目中的组织沟通与个体沟通
- 3、研发项目面对的主要沟通障碍
- 4、项目沟通中的方法和技巧
- 5、构建和改善研发项目的沟通环境

- 6、学会识别和分析项目的干系人
- 7、制定研发项目的沟通计划
- 8、研发项目的信息管理和发布
- 9、项目的团队建设与冲突管理
 - (1) 项目经理在团队成立时必须考虑的环节
 - (2) 跨部门团队如何协同工作
 - (3) 不同性格的成员如何融入团队
 - (4) 团队震荡期的管理

第七节：研发项目风险管理

- 1、什么是项目风险？风险与问题的管理方法有什么不同？
 - 2、研发风险管理与FEMA失效分析
 - 3、研发项目风险识别
 - a) 典型的风险类型
 - b) 风险提问单
 - c) 项目风险库
 - d) RBS-产品研发的风险分类方法
 - 4、研发风险评估：风险定性分析与定量分析
 - 5、风险探测的方法与临界值
 - 6、制定研发项目风险响应策略
 - 7、实施研发项目风险控制
 - 1) 风险的管理与职责
 - 2) 风险的跟踪与监控
 - 3) 风险应对及升级处理
 - 8、项目的经验与风险库的建立
- 案例与演练：制药研发项目的风险管理计划

第八节：项目实施过程的控制管理

- 1、研发过程中的控制的难点
- 2、项目计划控制方法
- 3、让项目受控-设置监控点目标与基准计划
- 4、预警系统（管理层、项目层、执行层）
- 5、项目的过程的技术评审与决策评审
- 6、项目的监控与项目状态报告
- 7、项目控制措施实施-纠偏措施与变更管理

8、项目的收尾管理

- 1) 项目终止及过程的关闭
- 2) 项目的交付与验收管理

■ 案例与工具分享：

- a) 项目控制报告
- b) 应用项目管理软件跟踪进展、资源和成果

典型培训客户

◆ 汽车、高铁主机厂制造及零部件研发：

主机厂：一汽大众、上海通用五菱、广汽乘用车、北汽福田汽车、长城汽车、海马汽车研发有限公司、通用泛亚汽车设计有限公司、一汽丰田、东风商用车、吉利汽车研究院、北京奔驰汽车、一汽解放、陕西汽车集团有限公司、广汽本田、中航艾维克、中国南车、三一重工、中国商飞、比速汽车、华晨宝马汽车

零部件（部分）：东风本田零部件、长城华冠汽车设计有限公司、江森自控、一汽富维、长春华翔轿车消声器、万都底盘部件、一汽物流、浙江长华零部件公司、浙江星泰汽车模具、长沙博世汽车部件、劳士领汽车配件（长春）有限公司、北京奔驰发动机公司、北京福田康明斯、上海弗列加滤清器、西安伊思灵华泰汽车座椅有限公司、青特集团（车轴）、徐州美驰车桥、奇瑞技术中心、邦迪管路、柳机动力有限公司、佛山东海理化汽车部件有限公司、长春塔奥金环汽车制品有限公司、惠州华阳汽车多媒体有限公司、玛瑞利动力系统、马瑞利汽车电子、长沙卡斯马汽车系统、卡卡罗传动系统、延峰百利得汽车安全系统、五征汽车研究院、方科汽车部件、长春爱尔铃克铃尔、埃梯梯精密机械制造、上海华迅汽车配件、泛博制动部件、万源瀚德汽车密封系统、斯凯孚汽车、东莞正扬电子、隆鑫通用发动机、天津新伟祥精密工业、TDK、延峰百利得、天合汽车、一汽蓝迪、南京邦奇自动变速箱、威尔燃油系统、亚大汽车、耐世特汽车零件、富泰克、佳通轮胎、新朋股份、内配股份、东风本田发动机、福耀玻璃等

◆ 机械制造、工业制品、高铁、航空航天等：

中铁工程装备、庞巴迪、武汉格瑞拓机械、鑫耀机械、卡尔马工业、凯世曼铸造、史密斯机械、华电重工、克虏伯电梯、普安阀门、达涅利冶金设备、宏威集团、唐山德基机械、大连格劳博机床、坦达轨道车辆座椅系统、GSI集团、深圳盛福机械、武汉格瑞拓机械、美国穆勒公司、株洲南车时代、泰富重工、航天三院、航天五院、航天三院、航天二院、美的集团、成都中车、洛阳机车厂

◆ 电子及元器件、半导体、通信及医疗、仪器仪表、科技等：

飞利浦医疗、步步高、三星研究院、广州佳威脚轮、中电普瑞科技公司、西门子、索尼-爱立信、普天通信研究院、普析通用仪器、捷讯电机、希捷国际、庄信万丰、常州虎伯拉今创交通设备、爱默生电机、丽可医疗设备、威胜集团、无锡同步电子、万豪精密仪器、勤上光电、苏州红壹佰照明、美国豪士科集团、富士施乐、威乐水泵、美的清新机、中国电力研究院、国网智能电网研究院、国电富通科技发展公司、高伟达科技、新利软件、中科飞鸿、四方继保、爱普瑞斯、中山大洋电机、TDK、温康纳。

◆ 制药企业

紫竹药业、春天药业、飞利浦医疗、伊塞尔临床实验、通用医疗、奥星制药、绿叶制药、惠氏制药、飞利浦医疗、振东制药、默克制药、诺维信、石药集团、拜耳、凯慧医药、奇正藏药、恩威集团、北京医药产业基地、重庆泰豪制药、德国赛中国、烟台东诚生化股份、医科达北研（北京）医疗器械、罗氏制药、优时比制药中国、南京圣和药业、丰益国际

