

# 研发项目管理

(2天, 12小时)

## 课程背景及目标

党的十八大报告首次明确提出实施创新驱动发展战略，十九大后更是在多个场合强调科技创新的重要性。“核心技术靠化缘是要不来的，只有自力更生”，把科技创新摆在国家发展全局的核心位置，这对各级研发管理者无疑是针强心剂！实施创新驱动发展战略，根本的动力来自深化我们的研发管理体系改革，在这个转变的过程中，“中国企业除了研发别无选择”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发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. 如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“优生优育”；
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. 如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，明确公司价值导向；
5. 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；
6. 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；
7. 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；
8. ....

通过培训，使得学员掌握研发项目管理全局思维，及每部分详细的模板与工具。

## 参加对象

企业 CEO/董事长、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

## 授课方法

理论+案例、视频等分组研讨及互动，两天课程至少 30 多次互动。

## 培训收益

1. 分享讲师上千场产品管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的产品研发管理思路
2. 掌握业界最佳的研发项目管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立产品管理体系
3. 掌握产品管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系、人力资源管理体系等关键构成要素
4. 分享中国企业推行管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训
5. 分享咨询团队 50 多个产品管理咨询项目的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施产品管理体系的优化

## 课程大纲

### 一、 研发项目管理概论

---

1. 项目管理的起源
2. 项目和项目管理的定义
3. 同样是项目，Project、Program、Portfolio 三者的区别
4. 书籍推荐：《PMBOK 第六版》、《培思的力量》
5. 提升研发项目管理效率的 4-5 个先决条件
  - 1) . 流程地图
  - 2) . 项目管理制度
  - 3) . 项目经理个人能力
  - 4) . 项目实施方案
  - 5) . 绩效牵引
  - 6) . 项目管理的文化与土壤
  - 7) . .....
6. 项目管理的 10 大知识领域
7. 项目管理的 5 大过程组
8. 案例分析：项目管理之扑克牌游戏

## 二、 研发项目管理的组织保障

1. 典型的组织模式：职能型、项目型、矩阵式
2. 职能型的优缺点分析
3. 项目型的优缺点分析
4. 矩阵式的优点
5. 企业在项目管理组织运作中存在的典型问题
  - 1) . 部门之间协调困难
  - 2) . 人员忙闲不均
  - 3) . 项目成员更改频繁
  - 4) . 忙于救火
6. 沟通效率低下的原因分析：
  - 1) . 职能型组织结构？
  - 2) . 是否推卸责任和扯皮？
  - 3) . 如何推倒厚重的部门墙？
  - 4) . 文化的建设：三讲、三不讲……
7. 公司级的投资决策委员会
8. 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件
9. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
  - 1) . 项目组的 N 大金刚
  - 2) . 重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……
  - 3) . QA 与 QC 的区别
  - 4) . PM 的素质要求与培养方式
10. 做好项目的干系人管理
  - 1) . 何谓干系人？
  - 2) . 制定干系人的需求管理表

## 三、 研发项目的立项与需求管理

1. 案例研讨
  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”-《CHARTER 项目任务书》
4. 产品包需求如何定义
5. 各职能部门的 DFX
6. 立项报告的编制
  - 1) . 市场前景
  - 2) . 研发策略
  - 3) . 采购策略
  - 4) . 制造策略
  - 5) . 售后服务策略
  - 6) . 财务分析
  - 7) . .....
7. 立项决策如何进行？
8. 收集并分析需求的方法
  - 1) . 演示：《需求说明书》
  - 2) . 建立全员化的需求收集制度
  - 3) . 客户陈述 – 需求描述
  - 4) . \$ APPEALS
  - 5) . KANO 模型
  - 6) . AHP
  - 7) . 如何做需求的分解与分配：四大原则及架构、需求冻结及基线

#### 四、 研发项目的计划管理

1. 研讨：我司在计划管理中存在的问题
  2. 名词解释：WBS、PBS、工期、工作量
  3. 演示做项目进度计划的 WBS
  4. 计划乃计划包
    - 1) . 进度计划
    - 2) . 风险管理计划
    - 3) . 质量管理计划
    - 4) . 沟通计划
    - 5) . .....
  5. 如何制定计划评审要素表
    - 1) . 规范性：SMART、6W2H
    - 2) . 合理性
  6. 家有三件事，先从紧处来
    - 1) . 如何做好时间管理及任务优先级排序
    - 2) . 研讨：项目经理王经理的工作计划
  7. 工作量估计的方法
    - 1) . 类比法
    - 2) . 专家法
    - 3) . 三点法及应用
    - 4) . 推测法
  8. 制定沟通计划
    - 1) . 建立沟通矩阵
    - 2) . 创建沟通计划
-

9. 制定风险管理计划
  - 1) . 风险和问题的区别
  - 2) . 风险管理的责任人 ?
  - 3) . 风险管理的定位解析
  - 4) . 风险分析的两个维度 : 发生概率、影响程度
  - 5) . 三种动物 : 灰犀牛、黑天鹅、白天鹅
  - 6) . 风险管理计划

## 五、 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
  - 1) . 6-8 大商业评审点
  - 2) . 各业务决策点的评审要素
  - 3) . 产品开发中业务决策支撑
  - 4) . 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 ?
  - 1) . 新产品开发过程中的 5-7 大技术评审点
  - 2) . 如何建立技术评审的 Check List , 从而使得经验固化
  - 3) . 技术评审的流程分析 : QA、PM、系统工程师、技术评审专家……
  - 4) . 如何避免评审的效率低下及流于形式
  - 5) . 实例讲解 : 某案例公司技术评审的实际操作

## 六、 研发项目控制与纠偏

1. “员工只会做管理者所监控的，而不会做管理者所期望的”
  2. GANNT 图、PERT 图
  3. 找关键路径，练习计划的审核
  4. 如何提升计划管理效率
  5. 演练 : 找关键路径、资源的合理分配
  6. 如何找计划的泡沫 ? 如何在项目计划中给员工请假 ? 不能请假如何说服 ?
  7. 计划控制中常见问题和解决办法
  8. 项目的分层实施与分层监控
  9. 监控计划
    - 1) . 监控点设置原则
    - 2) . 监控计划总揽图
    - 3) . 监控计划一览表
  10. 项目控制手段 : 项目报告
    - 1) . 项目报告种类
    - 2) . 项目报告机制
  11. 项目控制手段 : 项目例会
    - 1) . 项目例会种类
    - 2) . 例会议程和内容
-

- 3) .使命感
- 12. 项目控制手段：计划变更控制
  - 1) .变更控制流程
  - 2) .计划滚动刷新
- 13. 项目控制手段：状态转移
- 14. 项目多时，高层领导从事该做的事情
- 15. 人员梯队化
- 16. 时间的阶段分布
- 17. 如何管理项目组四种类型的员工？
  - 1) .团队刺头
  - 2) .关系倾向者
  - 3) .思考倾向者
  - 4) .听命行事者

## 七、 研发项目收尾及项目经理领导力

- 1. 项目的合同收尾
    - 1) .清单
    - 2) .检查报告
  - 2. 项目的行政收尾
    - 1) .清单
    - 2) .经验教训总结
  - 3. 建立有效的激励和考核指标：如申请项目奖等
  - 4. 确定游戏规则的方法：
    - 1) .亚斯兰现象
    - 2) .破窗理论
    - 3) .蛇蛙原理
    - 4) .火炉法则
  - 5. 项目经理具备的素质点
    - 1) .资源整合能力
    - 2) .沟通说服的能力
    - 3) .创新思维
  - 6. “赢”在项目管理：亡、口、月、贝、凡
  - 7. 项目经理应具备 4 个 E
-