

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
-