

# 新产品开发项目管理实践

主讲：潘德有 课时：3天

新产品开发项目管理是一项极具挑战性的工作：在整个产品生命周期过程中，研发是一个重要的阶段。本课程将围绕新产品开发项目启动、规划、开发、测试、部署、结束过程，全面展示产品研发项目的特点。

本课程不独立于研发自身，会通过研发项目的交付，同时体现产品概念阶段的愿景和使命，并对试生产、量产、市场和销售、维护、退市等部分进行融合，以展示整个产品生命周期中与“开发”相关的各类诉求。如：内部的测试、工艺工装、生产、采购等相关职能部门，外部的供应商、认证机构等。

课程首先对项目和管理的基本概念做出明确阐述，根据老师在企业中的实践，与学员共同分析本企业研发管理中的问题，结合产品开发流程的各个阶段，着重培训学员的研发项目管理实施能力：针对研发项目管理围绕项目组建、项目计划制定、项目计划控制、质量控制、成本管理及风险管理等主要环节的操作及容易出现的误区和问题做重点讲解。

## 课程特点

- ✓ 系统化的课程内容：研发项目全过程，如产品需求、进度管控、投资、质量、风险、配置管理等
- ✓ 简单适用的管理工具与方法，回绝复杂费解的理论，包括各类实践性工具与技术的应用，案例带入等
- ✓ 课程中互动式教学、大量的小案例、分析大案例和学员亲自演练，有助于学员理解
- ✓ 丰富的模版、工具展示，有助于企业用于具体工作

## 课程收获

- ✓ 了解项目、项目管理的基本概念，掌握项目的界定方法。
- ✓ 系统掌握研发项目的思想、过程、方法和工具等
- ✓ 掌握研发项目计划编制方法，理解计划的分层分级思想以及了解计划制定的工具与技术；
- ✓ 掌握研发项目计划控制的方法，了解项目控制的结构化方法以及工具和技术；
- ✓ 掌握有效的估计方法与技术
- ✓ 掌握项目风险管理方法，如何有效地进行风险识别、风险评估、风险响应计划及风险监控；
- ✓ 了解产品质量、成本的基本概念，建立质量成本意识，理解保证质量和降低成本的方法；

## 课程对象

产品经理/总监/PO，敏捷项目负责人、项目经理、研发总经理/副总、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、研发骨干、QA或流程优化人员、跨部门负责人（市场、采购、制造）等。

## 课程大纲

### 分组讨论：分项目小组，任命组长

### 企业核心价值链分享

企业价值链介绍（研发与市场、技术开发与产品开发、项目管理与产品开发流程的关系）  
研发管理体系框架和思想

### 产品开发的结构化流程

为什么把产品开发流程结构化  
产品开发如何结构化、如何分层次（阶段、步骤、活动、任务）  
产品开发的阶段划分、举例  
产品开发流程的文件体系  
产品开发流程结构化的几个常见问题  
产品开发流程结构化容易陷入的两个极端  
产品开发流程与项目的关系  
项目管理活动在产品开发流程中的对应关系  
如何克服流程与效率的矛盾——产品开发流程的裁剪

**案例操作与讨论：结合讲师所在企业某新产品/解决方案事例，展示一个完整产品生命周期的演变过程，充分理解产品全过程（结合IPD交付模式理解）**

### 研发项目管理概述

什么是产品（产品与样品的区别）  
什么是产品开发

产品开发、技术开发、预研的区别（与基础研究、发明、创新的区别）

项目与项目管理

什么是项目、项目的特征

什么是项目管理

项目管理与日常运作的区别

项目管理的十大知识领域和五个过程组(PMI)

理解 PMI 发行的 PMBOK 指南最新版本（第七版）对项目管理的未来探索

研发项目管理

研发项目管理的特征

研发项目管理面临的重大挑战

研发项目成功和失败的主要因素

产品开发过程中的主要项目管理活动

*案例操作与讨论：一起理解新产品开发项目生命周期中，12 条原则和 8 个绩效域对新产品开发的影响，如何借助他们完成项目的交付。*

## 研发项目立项

研发项目目标的制定

项目目标的标准：SMART

项目目标的制定原则

如何完成研发项目目标的制定

演练与问题讨论：如何让每个人都能做到 SMART？

工具与模板分享：

《产品研发项目任务书》模板

研发项目团队的组建

研发项目团队的组织形式

职能型组织、项目型组织和矩阵式组织结构的优缺点分析

业界最佳的产品开发团队的构成

研发项目经理的角色和职责

研发项目核心组成员的角色和职责

研发项目扩展组成员的角色和职责

职能部门经理在产品开发中的角色和职责、

研发项目经理应具备的技能

研发项目经理的素质特征和性格特征

如何培养合格的研发项目经理

工具与模板分享：

《跨部门的产品开发项目团队角色职责》说明书模板与实例

《跨部门的产品开发项目团队任命》模板

《项目经理工作手册》讲解

召开项目开工会

《项目开工会议程》模板

《研发项目经理的素质模型和任职资格标准》模板与实例

*案例操作与讨论：通过现场演练发布项目章程，授权项目负责人，确定开发团队人员，识别和分析干系人，来创建项目开始的所有准备。*

## 研发项目计划制定

研发项目计划包

进度与资源计划

质量管理计划

### 风险管理计划

#### 进度与资源计划

讨论：公司在研发项目计划制定中存在的问题？

研发项目计划的作用

研发项目计划制定的流程

项目计划制定的原则

项目计划制定的要素

研发项目计划的分级分层管理体系

#### 研发项目计划的制定的五个步骤

WBS 介绍（作用、示例）

WBS 分解的衡量标准

PBS、WBS、OBS、RBS 之间的对应关系

五种常见的估计方法

规模、工作量、工期估计

PERT 图的绘制

如何加快项目开发进度

关键路径法

快速跟踪法

#### 工具与模板分享：

《研发项目计划（WBS）》模板

《研发项目估计操作指导书》模板

《研发项目 WBS 四级计划》模板

项目计划的量化管理：《PCB（过程能力基线）统计》模板

*案例操作与讨论：结合企业自身新产品开发需求，创建和分解产品功能与属性特征，关注如何交付产品组件。本初讲师将提供某新品作为参考和探讨对象。*

### 研发项目执行和过程监控

#### 研发项目计划控制

研发项目计划控制中常见的问题和解决办法

项目的分层实施与分层监控：四级计划体系

研发项目控制手段：项目报告

项目报告种类

项目报告机制

研发项目控制手段：项目例会

项目例会种类

例会议程和内容

研发项目控制手段：计划变更控制

变更控制流程

计划滚动刷新

其他项目控制手段

状态转移

业务决策评审

研发合同书管理

项目审计

成本控制

QA 状态报告

#### 工具与模板分享：

《项目周/双周报》模板

## 《项目月报》模板

## 项目质量管理

## 研发质量管理概述

质量、成本、进度的矛盾与权衡

过程质量与交付质量

研发质量管理体系

研发质量管理中常见的误区

如何在设计中构建质量：系统工程、标准化、模块化

## 研发质量控制手段之一：测试

缺陷引入阶段分析

为什么尽早测试？

客户化测试思维

测试责任主体定义

项目的渐增测试模型

## 研发质量控制手段之二：评审

三级评审体系：业务评审、技术评审、两者的关系

评审方法：技术评审、管理评审、内部审计

评审流程及涉及的角色与职责

评审常见问题和解决的办法

实例讲解：某公司的技术评审操作指导书

## 研发质量保证

QA 与 QC 的区别

PQA 的主要工作

PQA 的独立性

PQA 的汇报关系

什么样的人适合做 PQA？

*案例操作与讨论：结合企业实际案例，使用质量管理和控制工具，区别 QA 和 QC 差异，包括单元测试、集成测试、运行测试，客户端测试，交付测试等方法。*

## 研发项目风险管理

研发项目为什么要管理风险？

风险与问题的区分

风险管理概念、风险管理过程

风险识别（典型的的风险类型）

风险评估（风险概率、风险影响、风险指数）

如何制定风险管理和响应计划（风险响应策略）

风险控制

风险管理活动中的角色和职责

风险的升级处理

演练与问题讨论

工具与模板分享：

《风险管理计划》模板

《风险评估与管理》模板

《某案例公司的风险管理清单》

*案例操作与讨论：通过一个实际视频案例，共同识别、分析和规划风险应对措施。*

## 项目收尾

项目过程文档归档

项目经验教训总结会议

研发项目绩效评估

项目团队绩效评估方法：BSC

项目团队绩效关键指标

市场指标

财务指标

过程指标

工具与模板分享：

《项目团队 KPI 指标库》

《KPI 字典》实例

案例操作与讨论：团队绩效与个人绩效的关系，项目进展绩效的判断方法，如：使用挣值分析法，

指标法来判断绩效结果。

**如何打造规范、高效的研发项目管理体系**

研发项目成功和失败的经验教训总结

项目经理的角色转换和个人修养

结构化的产品开发流程建设和优化

研发项目的团队建设和绩效管理