

研发项目管理核心技能修炼

刘俊锋 (1 天)

课程背景

产品研发是企业的核心竞争力之一，项目管理是保证产品研发顺利执行的有效方法。研发团队的项目管理能力，直接决定了产品研发的执行效率，因而研发项目管理的技能培养，显得越来越重要了。

企业研发项目管理常见的问题有哪些？研发项目管理应该掌握哪些基础知识？项目经理应该如何定位？项目经理需要哪些个人修养？研发项目管理需要哪些核心技能？如何进行研发项目的时间管理？如何保证研发项目的成本符合市场的需求？进行保证研发项目的质量达到客户的满足？如何进行项目团队的管理？如何进行项目的沟通管理？如何进行项目风险管理？

上述种种问题，集中体现了企业研发项目管理核心技能修炼的问题，这是大多数企业研发项目执行不顺畅、产品研发不尽人意的根本原因。

课程目标

- 1.研发项目管理基础知识
- 2.研发项目的时间管理技能
- 3.研发项目的成本管理技能
- 4.研发项目的质量管理技能
- 5.研发项目的综合管理技能

课程对象：企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

课程大纲

第一单元 研发项目管理基础知识

1.项目相关知识

1.1 项目的定义

1.2 项目的特征（目的性/相关性/制约性/周期性/一次性/不确定性/其他特性）

2.项目管理相关知识

2.1 项目管理的定义

2.2 项目管理的五大过程（启动/规划/实施/控制/收尾）

2.3 项目管理的十大领域（整合管理/范围管理/时间管理/成本管理/质量管理/人力资源管理/沟通管理/风险管理/采购管理/干系人管理）

2.4 项目成功的标准（理论的铁三角标准/实际业务目标标准）

3.项目经理的角色定位（为什么做大于怎么做/业务目标大于技术实现/业务头脑大于技术头脑/业务层面的管理者）

4.项目经理的个人素养（智商情商逆境商 3Qs/执着的精神/亲和的态度/高尚的品德/良好的口才/有责任心/与人为善/以身作则/善于总结/持续学习）

5.研发项目管理核心技能（三大能力：时间、成本及质量管理，综合能力：沟通/团队/风险）

6.研发项目管理常见的问题（多项目管理冲突/进度延迟/成本超预算/质量经常出问题/跨部门沟通困难/“救火”常态化/推卸责任/人员不够/各自为战、效率低下）

【课题演练】项目成功的标准

【案例分析】项目经理的角色定位

【研发实战技法】严重技术问题的沟通实战

第二单元 研发项目的时间管理技能

1.时间管理概念

2.时间管理过程(工作结构分解 WBS/时间估算/进度计划/进度监控)

3.工作结构分解（分解方法：分解技术、模板法/分解的分解的程度/清单式 WBS/树状 WBS)

4.时间估算（工作时间与延续时间/关键路径法历时估算 CPM/三点法历时估算 PERT)

5.进度计划编制

5.1 制定计划的原则（SMART 原则：具体性、可衡量性、可达到性、相关性、期限性）

5.2 制定计划的方法（甘特图法/里程碑法/网络图法/活动间的逻辑关系/并行推进）

5.3 制定计划的注意事项（谨防的错误/关注的重点）

6.进度计划控制

6.1 开发阶段的时间管理（外观设计/结构设计/电控设计/设计开发文件编制及设计评审）

6.2 验证阶段的时间管理（进度变化的原因/项目进度的分层实施和监控/里程碑和关键节点/预警原则/项目周报、月报/项目进度协调会/项目状态跟进表）

6.3 发布阶段的时间管理（定期召集生产准备会/协助跟进关键外协物料/产品销售工具包）

【课题演练】时间估算的方法

【案例分析】某款电烤箱产品的研发时间控制

【研发实战技法】进度计划编制的方法

第三单元 研发项目的成本管理技能

1.成本及成本管理的概念

2.成本管理的 PDCA 循环

3.研发项目成本管理的对象（研发费用、产品成本）

4.研发费用的管理（多项目研发费用的月度/年度预算、月度/年度总结，单项目研发费用的估算/类比法/分解法）

5.产品成本的管理

5.1 概念阶段的成本管理（市场导向的目标产品成本）

5.2 计划阶段的成本管理（类比法的产品成本估算/成本差异分析/目标成本修正）

5.3 开发阶段的成本管理（细化到零部件设计成本控制/分析法产品成本预算/目标成本修正）

5.4 验证阶段的成本管理（外购件成本的管理/生产前的产品成本核算）

5.5 发布阶段的成本管理（收单生产后的成本核算/技术采购降成本计划及执行）

【课题演练】产品研发个阶段的成本管理

【案例分析】研发费用的预算和控制

【研发实战技法】PDCA 循环在产品成本管理中的应用

第四单元 研发项目的质量管理技能

1.质量及质量管理的概念（符合性/适用性/顾客满意性/质量及质量管理的定义）

2.质量管理的 PDCA 循环

3.项目质量的三个维度（设计质量、过程质量、组织质量）

4.开发阶段的设计质量管理（设计规范对设计质量的提升/潜在失效模式及后果分析 DFMEA 的应用/产品检验测试文件的编制）

5.验证阶段的过程质量管理（改模前的手板验证/EB 产品测试验证/寿命测试验证/MB 测试验证/第三方送检认证/验证阶段质量的闭环管理）

6.项目团队的组织质量管理（团队建设的手段/团队精神的培养/团队建设规划/项目成员去留/定期的团队会议/团队成员承诺/丰富沟通渠道/规范冲突管理/建立激励体系）

【课题演练】验证阶段的过程质量控制

【案例分析】设计规范对设计质量的提升

【研发实战技法】PDCA 循环在产品研发中的应用

第五单元 研发项目的综合管理技能

1.项目沟通能力

1.1 项目沟通概念和重要性

1.2 人员沟通（及时主动/坦诚、明确、简洁/业务导向/情绪管理/有效倾听/无抱怨陈述）

1.3 会议沟通（定期协调会/问题解决会/技术及决策评审会/会前准备/会议主持/会后总结）

1.4 演讲汇报（事前的准备/过程的技巧）

1.5 项目报告（项目进展报告/项目总结报告/项目报告的编织技巧）

1.6 项目变更控制（文件变更的标识/最新文件的发放及旧文件的回收）

2.团队管理能力

2.1 项目团队基础知识（概念/特点/构成要素）

2.2 项目团队组建（3 种组织结构/矩阵式跨部门项目团队/确定项目人员的职责和目标）

2.3 项目团队建设

2.3.1 团队建设的手段（团队建设活动/奖励和表彰体系/团队成员集中/团队成员培训）

2.3.2 团队精神的培养（高凝聚力团队/鼓励成员全心投入/培养民主气氛/帮助成员事业发展）

2.3.3 要解决的问题（团队建设规划/项目成员去留/定期的团队会议/团队成员承诺/丰富沟通渠道/规范冲突管理/建立激励体系）

2.4 项目团队管理（日常管理和冲突管理）

2.5 项目团队的人才梯队（人才梯队面临的问题/规范人才评价标准/人才培育机制和方法）

3.风险管理能力

3.1 项目风险的定义/原因/原则

3.2 项目风险的识别

3.2.1 风险识别要解决的问题（哪些潜在风险/影响风险的主要因素/风险的后果）

3.2.2 风险识别的9种方法（文件审查法/头脑风暴法/德尔菲法/名义族群讨论法/克劳福德法/专家访问法/清单法/类比法/图表技术法）

3.3 项目风险的分析(定性分析/定量分析)

3.4 项目风险的应对（风险回避/风险减缓/风险分离/风险分散/风险转移）

3.5 项目风险的控制

【课题演练】项目沟通的方式和技巧

【案例分析】国内某上市企业的研发团队管理

【研发实战技法】风险识别和分析的技巧