

电信行业研发项目管理培训课程大纲

(线上线下通用互动研讨一天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】产品思维，需求管理，精准开发，项目管理。

【课程时长】1天（估计每天6.5个小时）

【课程对象】研发总监、科技创新接口人、研发管理员、研发项目经理、产品经理，研发骨干

【课程形式】

丰富新鲜的案例分析,深刻的问题解决建议,将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术,力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃,轻松和积极的培训氛围。

采取论坛式教学,在现场影音设备的良好配合下,**学员人数无限制。**

【课程背景】

随着经济全球化的发展,电信企业之间的竞争日益激烈,为了能在竞争中获胜,研发项目管理则是至关重要的选择。研发项目管理是一种并行系统工程,是一种企业组织、管理和运行的先进设计、制造模式,它从新产品研发项目的整体任务分解状况和进展状况来控制产品研发生命周期过程,提供项目的状态信息以便规划项目的优化路径。但是研发项目往往具有失败率高、成本高、风险大、研发流程体系不健全、研发管理欠缺等特点。为了规避研发项目管理存

在的问题，我们必须找到研发项目管理的关键点和难点，进行相应的调整，以保证项目的进度，缩短产品研发周期、提高产品质量、降低产品成本。

课程首先对项目和项目管理的基本概念做出明确阐述，利用讲师的工作经验和咨询实践，与学员共同分析研发项目管理中存在的问题，基于流程的产品开发项目管理，重点培养学员的研发项目管理理念和实施能力，课程主要围绕项目目标制定、项目团队组建、项目经理培养、项目计划制定、项目计划控制、项目的流程化管理、项目评审管理、研发绩效管理、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和总结。

【课程收益】

掌握“又好又快”的研发产品的主要手段，深刻认识产品开发项目进度缓慢、质量不佳的主要问题，了解业界研发项目的成功做法；掌握基于企业自身发展阶段、业务模式、产品特点和企业文化等建立目标导向的研发项目组织模式；通过学习实施规范的项目管理过程，进行有效的风险管理，减少产品开发过程中的变更（需求变更、设计变更、工程变更）的概率，降低返工次数；通过学习项目及项目管理的本质，提高项目经理的自身素质和掌握相应的技术工具与管理技巧，以帮助项目经理成为研发工作的责任承担者同时也是团队领导者；了解跨部门协作不畅是造成产品开发进度延期的主要原因之一，通过建立或优化跨部门产品开发流程和跨部门团队运作机制，形成高效的跨部门协作机制，掌握研发部门与市场、采购、生产、品质等部门之间的关联互动关系和方法；掌握如何通过良好的项目计划和监控加快项目进度，掌握任务分解、各项任务计划衔接、项目风险管理、项目问题沟通和处理、项目监控等各项实战技能，提高产品开发项目管理人员推动项目运作的的能力。

【课程大纲】

第一部分：研发项目管理概论单元：

市场牵引的研发
人的价值诉求的多层次
潜意识
研发的定义
项目的特点
项目管理体系
研发项目与工程项目的差异
复杂的研发体系 IPD
IPD 的核心理念
关键的 CBB 概念
“细腰型”研发企业
精益思想五原则
敏捷的四个“高于”
MVP 和延迟决策
敏捷的边界
敏捷和 IPD 的融合
多层次的 PMO
研发项目组合管理
研发项目经理的能力和任职场景
研发人才职业发展路径
电信行业国际著名企业研发投入比较

第二部分：研发需求管理单元

从需求到立项的流程
什么是细分市场
什么是产品包
什么是需求
如何构建组织级可持续的需求搜集体系
需求访谈的要点
360 度需求搜集机制
研发需求六大类别
研发需求的层层递进（客户需求到产品规格）
非功能性需求
六大需求分发途径
需求收敛疲惫点
优先级排序工具
PD 表
市场导向的需求说明书
从 BRD 到 PRD
市场牵引研发的 FFAB 原则

电信行业国际著名企业研发趋势分析

第三部分：研发项目的启动单元

研发项目可行性研究框架

研发项目的背景和目标如何构思？

常见问题之缺乏战略高度

常见问题之缺乏市场导向

常见问题之缺乏差异化

研发项目查新

分级分类启动研发项目

研发组织架构

研发项目的 CHARTER

研发项目构思五维度

市场导向和干系各方满意

研发项目的里程碑表和关键对话人

发起人和正确授权

电信行业常见的强矩阵研发项目团队（资源承接合同）

电信行业常见的弱矩阵研发项目团队（任务外包合同）

第四部分：研发项目的计划单元

计划的重要性

计划的三个作用

计划的四个步骤

研发的三级计划体系

CHARTER 内容分析

范围计划的核心 WBS

WBS 开发方法

WBS 开发常见错误和应对

资源计划依赖的六个要素

研发考核库

研发绩效的关键指标 TTM

TTC

研发项目的网络图

关键路径

研发项目甘特图

估算活动时间的要点

三点估算法

背靠背估算法

关键链法

项目成本计划框架

项目成本分解

成本曲线

电信行业不同研发模式的成本变化

市场牵引型研发项目成本计划

正确的风险观
风险识别矩阵
如何使风险“受控”
如何做到应对风险既“灵活”又“受控”
DEADLINE 与研发风险的关系
用合适的研发方式系统性降低风险
研发的全局风险管理
电信行业研发风险社会化均担
创投基金模式
三线布局模式
研发项目质量计划
研发项目质量成本分析
理想的质量成本点
研发项目质量计划薄弱的全局后果
研发项目采购计划的四个注意点
不同计价方式的合同比较
项目沟通计划与项目成本的关系
项目沟通计划与项目风险的关系
如何同时提高沟通效率和质量

第五部分：研发项目的实施单元

项目启动会
常见的研发项目沟通相关方
沟通模式的四个要素
沟通模式如何应变
跨部门沟通的漏斗问题与解决办法
研发团队的多次组建和释放
高效的研发人力资源周转机制
团队不同阶段需要不同领导风格
高绩效研发团队的特征
研发团队的非物质激励
项目中常见冲突点
正确的冲突观
正确地处理冲突
如何友好地将冲突升级，施加建设性压力
对项目保持密切跟踪
跟踪甘特图
非正规跟踪
正规跟踪

第六部分：研发项目的控制单元

研发项目的控制框架
把研发看作投资（财务控制）
电信行业研发的 DCP（决策检查点）（GA）和 TR 双线评审

电信行业企业如何建立有效的评审体系

项目变更的本质

标准变更流程

研发项目 CCB

高频零碎变更的管理

零碎变更累积表

从领导力的高度理解变更管理

推动干系各方快速合作的变更方案

第七部分：研发项目的收尾单元

研发项目结题

税收优惠处理

研发项目常见评价维度

对研发项目的后评价和激励

研发知识管理和文档管理

如何从个体经验到群体化

如何从隐性到显性

如何从显性到整体结构化

如何做有温度的项目收尾