
卓越研发项目管理沙盘模拟工作坊

壹、 培训项目概述

培训项目的主体对象:贵司的研发项目团队及管理人员

项目目的：本项目将通过两天的培训，让参训人员获得以下成长及收获

◆了解研发项目管理的特性 ◆发现研发项目管理问题 ◆掌握研发项目管理管理工具
◆演练研发项目管理的技巧 ◆提升研发项目执行能力 ◆研讨研发项目管理相关问题

推荐课程：**研发项目管理 沙盘演练工作坊**

—— 研发项目管理从“知道”变成“做到”

推荐讲师：王大琨（IBM 特邀沙盘模拟专家，中国项目管理沙盘模拟培训领军人物！）

实施日期：待定

授课地点：待定

授课天数：2~3 天

学员人数：待定。

授课方式：理论讲解、互动体验、实战演练、案例研讨、Q&A 答疑

贰、 培训课程特点

采用国际流行的沙盘体验式教学模式，使学习轻松快乐，记忆深刻。学员亲自动手制定研发项目管理全流程及决策，学中做，做中学，学以致用；

巧妙设计 2—3 期的模拟研发项目的管理案例，充分调动学员的学习热情，引导学员全身心投入；

研发项目管理沙盘模拟提供一个非常逼真的模拟环境，演练模拟企业研发项目运作，帮助学员把握研发项目管理的关键要素，透彻了解研发项目管理活动的重点与难点。

现场练习使用学到的研发项目管理方法和经营策略，指导现实企业管理，改进企业研

发项目管理中存在的各类问题，探索管理改进路径，改善经营管理绩效。

2天的课程设置使学习内容更加全面丰富。通过理论与实践的多次印证，促使学员形成深度记忆，保证学习的有效性；

学会使用各种分析及管理工具，诊断企业研发项目管理状态。**本课程的专业落地工具类资料免费赠送给企业（价值重大，为王大琨教授20年经验积累的总结！）。**

作为中国第3代沙盘领导者，天下伐谋沙盘与国内第一、第二代沙盘课程明显不同，它是国内唯一能真正做到在培训现场实现沙盘模拟与企业实际相结合，学以致用，实战实用！

专业服务 放心工程

专业人员全程指导实施培训，现场沟通情况记录跟踪；

培训后总结与建议:进行现场培训效果问卷调查，一周内提交培训效果评估报告；

训后，提供老师对学员就本课程在实际工作中所遇问题的解答；

可协助人力资源部设定不同的观测点，对参训人员进行跟踪服务；

本课程的专业落地工具类资料免费赠送给企业。

三、课程大纲

第一部分：项目管理概论

- 1、为什么会有项目？项目与创新的关系？什么是项目？
- 2、研发设计项目中常见问题及原因---项目失败举例
- 3、项目管理及其知识体系—成果一定有方法，失败一定有原因，从朴素到体系
- 4、研发设计项目管理的三大精粹---要素、要素协调、要素可控、景观项目的举例
- 5、项目管理与其他管理学的关系—目标管理、戴明圈、绩效管理、品质管理等
- 6、研发设计项目决策时的四方面思考—战略、能力、人员、客户
- 7、研发设计项目管理的思维逻辑？—客户导向、内部绩效
- 8、如何做研发设计项目的要点？--客户参与、重点管理、成熟技术，从过去走向未来
- 9、研发设计项目中的客户需求与变更管理
- 10、研发设计项目关系人分析---项目人员分析、项目天使与魔鬼的辨别
- 11、研发设计项目如何创新？--限度创新、缩小范围、创造客户价值创新、明确创新阶段、

掌握创新方法、分解难点

12、研发设计项目管理艺术—人、客户、团队、历史、变化--工具适当应用，产品功能图

演练内容：1、您研发设计项目的特点及管理要点分析

2、你所在研发设计项目的干系人分析与应对方法

第二部分：研发设计项目管理的九大要点

一、研发设计项目范围和项目目标—项目方向

- 1、项目战略与研发设计项目定位—公司成功在战略、项目在战略下进行选择
- 2、研发设计项目目标的四个类型---现金流-速度型、利润型--成本型、品牌型--品质型
- 3、研发设计项目目标的三个维度---客户、财务、知识管理
- 4、项目目标的3化---数字化、图形化、标杆化；交房标准
- 5、项目目标的smart表达----每个项目目标分析
- 6、项目目标的分解—wbs、obs、cbs、rbs介绍
- 7、项目的绩效环：项目目标—灯塔；项目计划—航线、项目执行—航行、项目考核—激励。
抓住主线；项目执行--适时应变，但万变不离目标，项目不容许失败

二、研发设计项目整体（综合协调）管理—未来项目行动显性化、提前发现问题、事前调整

- 1、项目整体管理的目标和计划系统：系统、协调—方面、每个方面的pdca、方面协调
- 2、研发设计项目价值工程---某个项目价值创造的分析、功能规划、项目概念设计综合
- 3、研发设计项目的全周期及流程图---房地产项目周期分析及控制
- 4、研发设计项目各个阶段的成果、负责人---某个项目定位策划阶段成果分析
- 5、项目整体协调人的确定与协调方法---某项目三个方案选择的启示
- 6、项目整体协调的机制和步骤---研发设计项目定位阶段“七对眼睛”的介绍

演练内容：1、研发设计项目各阶段提交成果、成果标准及责任人清单

2、你项目的干系人分析及把控方法

三、研发设计项目组织与人力资源管理—三个统一：目标、方法、流程，项目组织效能提升

- 1、研发设计项目团队的问题？--三个不同：经历、方法、个性；
- 2、如何根据研发项目情况确定的组织架构和管控模式？---客户敏感、效率提升与风险管控

-
- 3、如何制定研发设计项目的用人规划和岗位的职责？
 - 4、如何整理项目的运作流程？--从强人到团队能力、纵横项目手册、万科项目操作书
 - 5、如何进行研发设计项目人员的选择和搭配？---性格、经历、专业、新老匹配
 - 6、如何对研发设计项目人员绩效考核？---结合项目目标、考核客户敏感点、风险点考核
 - 7、如何对研发设计项目人员进行激励？---项目成本奖、项目福利、不同人不同需求不同激励 琢磨人满足人的过程
 - 8、如何打造研发设计项目团队？项目中如何用好人？--团队做项目、项目经理引领项目
 - 9、项目团队不同阶段的把控要点？
 - 10、如何管理高层、管理客户、管理职能部门、管理供应商、管理内部团队、管理技术型成员？

演练：1、以研发设计项目经理为例说明其工作范围、选拔标准、角色分析、考核内容。

四、项目采购管理—外部资源管理，外包方管理，项目问题往往出在乙方

- 1、采购中常见问题—专业方没经营、乙方没钱赚、管理没延伸到乙方、乙方的事前与事后的不同、例子
- 2、采购管理的框架—事前（选择、任务、指导、合同、成果标准）、事中（关键节点、沟通机制、巡检机制）、事后管理（评估、战略采购）
- 3、研发设计采购计划的确定-----采购合同网络图
- 4、研发设计采购技术标准的确定—设计图深度、成果照片、部品封样
- 5、研发设计供应商考察标准与供应商库建设
案例1：设计院选择的五条标准：类似项目、参与人、甲方考察
案例2：设计单位数据库
- 6、研发设计任务书及指导书—某概念设计任务书及指导书解析
- 7、研发设计设计院采购合同---某设计合同解析，用合同约定住
- 8、研发设计供应商的指导、培训与工作流程明晰
- 9、供应商监控---设计成果表、设计沟通表、巡察监控表

演练：1、如何选择设计合作单位？

五、研发设计项目时间管理

- 1、研发设计项目进度计划的层次和体系是什么？
- 2、谁来组织项目进度计划的制定？--有经历的人，三上两下，签字确认

3、研发设计项目进度计划的制定过程是？--wbs 分解事情、逻辑关系、关键路线、定里程碑

4、如何确定研发设计项目的关键路径？

5、如何确定研发设计项目里程碑点？--管理节点、项目节点、时间节点排序、节点成果

6、项目基准时间的确定？--资源估算、时间基准确定

7、如何对研发设计项目进度计划进行监督和调控？--四小时监控、会议监控、巡检

演练：1、编制关于设计的出图计划。

六、研发设计项目成本管理

1、研发设计项目成本管理的问题？

2、研发设计项目成本管理体系？

3、如何确定研发设计项目的目标成本？

4、如何从设计角度控制成本？

5、如何的项目责任成本落实到人？

6、如何构架项目合同网络图？

7、研发设计项目动态成本的监控与调整？

8、成本评估和成本数据库的建立。

七、研发设计项目质量管理

1、研发设计项目质量管理的常见问题？

2、如何确定项目的质量标准？--工作标准、交付标准、交楼标准的确定

3、研发设计项目质量管理的过程和体系？

4、如何制定针对客户敏感点的质量管理系统？---西南航空的案例、回家的路分析

5、如何从设计进度保证质量？--外窗漏水的设计构造要点

6、如何从实施进度把控质量？--样板引路、巡察、敏感质量奖

演练：1、研发设计关键质量点选择和质量把控

八、项目信息与沟通管理—协调管理、冲突管理

1、研发设计项目信息流转的顺序和沟通体系的确定—每个企业项目沟通渠道设计

2、研发设计项目各个阶段、各个成员信息流转的内容和标准

3、项目关键会议的组织—项目启动会、项目例会的组织

4、针对设计人员项目不同个人的沟通技巧

九、项目风险管理—创新把控的过程

- 1、研发设计项目风险点可能在哪儿？--项目不容许失败
- 2、项目风险管理的系统？
- 3、项目各个阶段可能的风险有哪些？--研发设计各个阶段分析分析
- 4、如何发现和识别你项目的风险？
- 5、如何对项目风险进行处理和把控？

第三部分：研发设计项目管理的支持与保障体系

一、如何培养各级项目管理人才？---人

- 1、项目总成长经理分析
- 2、针对高层人员的培训内容和方法？
- 3、针对中基层人员的培训内容和方法？--没说到的准会出错，信吗？
- 4、如何针对项目团队进行培训？--学习的目标选择，学习内容（模式、工具）、团队学习的方法（项目导向、运营带动案例）、
- 5、如何做研发设计同时项目培养人留体系？

二、如何建立研发设计项目管理的制度、流程、操作指引支持体系？--体系

- 1、项目管理的制度流程体系是什么？
- 2、如何分步骤的建立项目管理支持体系？--项目总结沉淀、界面、贯穿流程
- 3、如何不断优化研发设计项目管理体系？
- 4、项目操作模式—每个项目运营体系介绍（产品、工具、流程）

三、如何把研发设计项目变成产品和产品线？

- 1、产品线分析
- 2、如何做项目产品总结？
- 3、如何做产品标准化？

第四部分、如何提升企业组织级多项目管理能力

1. 企业多项目管理中常见问题分析
2. 多项目管理考量的企业深层次的五方面内功

-
3. 企业多项目三中管控模式介绍
 4. 项目区分与项目管控模式的确定
 5. 企业多项目管理的五条线：产品线、风险控制、管理线、流程线、监控线；
 6. 项目运营成熟度介绍 -- 整体项目管理成熟度的提高；

项目管理 团队学习总结：感悟与分享