

课程名称： 产品研发流程优化与研发项目管理

课程编号： NPD123

语言：

中文

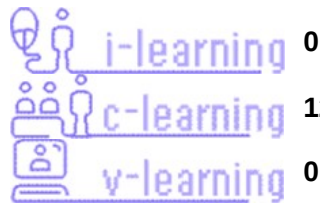
课程简介

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.

周期

培训方式



总周期(小时)

12

序列号：

培训人数限制：

25

培训对象：

市场部门、产品规划部门、产品研发部门、市场研究部门等；

研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、研发骨干、市场技术经理、PMO（项目管理办公室）成员等。

培训目标：

- 1、分享讲师数百场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路
- 2、掌握业界最佳的研发管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系
- 3、掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系等关键构成要素
- 4、掌握科学的新产品开发流程和研发项目管理操作方法
- 5、分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训……

课程内容:

1. 研发流程与项目管理的定位分析

- ◆ 研发项目成功的七大要素分析
- ◆ 产品开发流程与研发项目管理的关系
- ◆ 做好研发项目管理的四大前提条件
- ◆ 推行研发项目管理的三

大分离之:

技术开发与产品开发相分离

- ◆ 推行研发项目管理的三大分离之:商业决策同技术评审相分离
- ◆ 推行研发项目管理的三大分离之:产品线和资源线相分离
- ◆ 产品成功的三大标准是什么?我们的项目立项书中有无提及?
- ◆ 研发项目管理的基本概念
 - ✓ 产品与项目的区别?
 - ✓ 项目的

属

性

✓ 研发

项

目

管

理

的

五

大

过

程

组

✓ 研发

项

目

管

理

的

九

大

知

识

领

域

✓ 案例

研

讨

与

分

析

保障:产品开发的组织与团队

- ◆ 典型的研发组织模式:职能型、项目型、矩阵式

◆ 企业在研

发

组

织

运

作

中

存

在

的

典

型

问

题

✓ 部门

之

间

协

调

困

难

✓ 人员

忙

闲

不

均

2. 研发流程与项目管理的组织

✓ 设计更改频繁	墙?	刚	流程
✓ 研发人员忙于救火	✓ 文化的建设: 三讲、三不讲...	✓ 重要角色分析: PM、QA、用户体验专员、订单履行.....	◆ 产品开发流程优化的方法论 (DesignFlow)
◆ 沟通效率低下的原因分析:	◆ 公司级的投资决策委员会	✓ QA与QC的区别	◆ 开发流程需要结构化的11大征兆
✓ 职能型组织结构?	◆ 打造矩阵式组织结构, 其运作模式及四大实施条件	✓ PM的素质要求与培养方式	◆ 开发流程优化的方法: 七步成诗
✓ 是否推卸责任和扯皮?	◆ 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求	◆ 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责	◆ 产品开发流程如何结构化: 7-8层级
✓ 如何推倒厚重的部门	✓ 项目组的N大金	◆ 演练与问题讨论: 贵公司的跨部门团队角色有哪些?	✓ 结构化的流程的层次划分
		3. 产品开发的结	✓ 业界的产品开发流
		构	
		化	

程 架 构 示 例	仅仅是研 发部的事 情？- 流 程中固化 其行为	◆立项决策如何 进行？	需求 收 集 制 度
✓ 业界的 产 品 开 发 详 细 流 程 示 例	◆咨询案例分享： 基于业务 的研发项 目管理的 构造过程	✓ 市场可行 性 ✓ 技术可行 性 ✓ 商业模式- 如 何 赚 到 钱 ？	✓ 客户陈述 - 需 求 描 述 ✓ \$ APPE A L S
✓ 业界的 产 品 开 发 子 流 程 示 例	研发项目的立项管理 研讨：目前立项 时遇到的问题 ◆项目立项基于 何处而来？ 产品规划？ 客户需求？	✓ 风险管理： 定 性 描 述 ◆收集并分析需求 的 方 法	✓ KANO 模 型 ✓ AHP ✓ 需求的分 解 与 分 配
✓ 业界的 产品开 发操作 指导书、 模板、 检查表 示例	◆项目立项时要 避免“师出 无名”-《项 目任务 书》 ◆产品包需求如 何定义 ◆各职能部门的 DFx ◆业务计划书的 编制	✓ 演示： 《 研发项目的质量管理 需求 说 明 书 》 ✓ 建立全员 化 的	《 研发项目的质量管理 (结构化的评审体 系) 打造四级结构化 质量管理体系 产品开发中业务 决策的意义 ◆高层领导在产 品开发中扮 演的角色
◆咨询案例分享： 如何把产品 开发变成不			

<p>(“杀贫济富”、 什么时候该管、 怎么管)</p>	<p>✓ 实例讲解： 某 IT 公司 技术评审 的实际操 作</p>	<p>项目控制手段：状 态转移</p>	<p>化的三个模式 (小改进、优 化、变革)</p>
<p>◆业务决策团队的角 色构成与职责定 义</p>		<p>项目控制手段：业 务决策评审</p>	<p>◆变革失败的原因 分析</p>
<p>◆商业决策在新产品 开发过程中的定 位)</p>	<p>研发项目的计划管理 研发项目的计划模 板如何制定？</p>	<p>产品规划要合理、 且有节奏感</p>	<p>◆成功实施变革的 关键要素</p>
<p>6-8 大商业评审点 各业务决策点的评审 要素</p>	<p>咨询项目演示：计 划模板同流程的关 系</p>	<p>项目多时，高层领 导从事该做的事情 质量管理：业务评 审、技术评审</p>	<p>◆企业如何实施变 革管理</p>
<p>产品开发中业务决策 支撑</p>	<p>项目计划控制中常 见问题和解决办法</p>	<p>计划监控：演示 PERT 图等</p>	<p>◆如何处理变革管 理中人的问题</p>
<p>商业决策的流程分析 产品开发过程中的技 术评审有哪些？</p>	<p>项目的分层实施与 分层监控</p>	<p>资源合理分配</p>	<p>◆成功实施管理变 革的案例分享</p>
<p>新产品开发过程中的 5-7 大技术评审 点</p>	<p>监控点设置原则 监控计划总揽图 监控计划一览表</p>	<p>◆咨询项目演示： 《某家电企业 的研发项目管 理手册》</p>	
<p>✓ 如何建立技 术评审的 CheckList ，从而使得 经验固化</p>	<p>项目控制手段：项 目报告</p>	<p>研发项目的风险管理</p>	
<p>✓ 技术评审的 流程分析： QA、PM、 系统工程师、 技术评审专 家……</p>	<p>项目报告种类 项目报告机制</p>	<p>◆风险和问题的区别 ◆风险的定性分析 ◆从两个维度分析 发生概率 影响程度</p>	
<p>✓ 如何避免评 审的效率低 下及流于形 式</p>	<p>项目控制手段：项 目例会</p>	<p>风险分析矩阵表 风险管理计划模板 打造研发过程管理 的风险管理知识库</p>	
<p>如何避免评 审的效率低 下及流于形 式</p>	<p>项目例会种类 例会议程和内容</p>	<p>如何成功实施产品开 发管理体系的优化</p>	
<p>如何避免评 审的效率低 下及流于形 式</p>	<p>项目控制手段：计 划变更控制 变更控制流程 计划滚动刷新</p>	<p>◆如何根据企业的实 际情况选择产品 开发管理体系优</p>	
	<p>项目控制手段：业 务决策评审</p>		