

课程名称： 市场驱动的新产品开发流程和研发项目管理计

课程编号： NPD126 语言： 中文

### 课程简介

科技型企业在新产品/新服务的研发和项目管理过程中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；
3. 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；
4. 矩阵式组织运作出现的问题（一个人两个主管听谁的、怎么考核、项目经理调不动其他部门资源、是否要给项目经理考核权重）
5. 研发资源管理中的多个项目资源冲突、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
6. 领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
7. 如何在保证产品质量的同时又要降低产品的研发费用和设计成本；
8. 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；
9. ....

课程在总结大量中国企业从“作坊式”的研发模式向“产业化”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，提出一个有竞争力的科学的研发管理体系，同时分享业界企业在研发管理变革过程中应该注意的风险，确保企业的研发管理变革能够真正落地实施。

周期 培训方式

 i-learning 0

 c-learning 12 讲授、讨论、分享

 v-learning 0

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 300 多场研发管理培训的专业经验，通过现场的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. 案例分析

### 2. 产品开发管理概述

- ◆ 企业价值链介绍 (研发与市场、供应链、财务、人力资源、IT 的关系)
- ◆ 研发管理体系框架和思想
- ◆ 业界优秀的研发管理思想对比 (NPD、CMMI、ISO9000 的关系)
- ◆ 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)
- ◆ 流程管理与项目管理的关系与不同
- ◆ 新产品开发流程与研发项目的关系
- ◆ 新产品开发成功与失败因素分析
- ◆ 演练与问题讨论

### 3. 产品开发的组织与团队

- ◆ 产品开发组织存在的典型问题
- ◆ 典型的研发组织模式
- ✓ 职能型组织

- ✓ 项目型组织
- ✓ 矩阵式组织
- ◆ 成功的产品开发团队具备的典型特征
- ◆ 跨部门的产品开发团队构成及角色定位
- ✓ 核心小组组长的角色和职责、技能、领导资格、知识、经验及实例讲解
- ✓ 核心小组组长的培养和任职资格管理及实例讲解
- ✓ 核心小组成员的角色和职责及实例讲解
- ✓ 扩展小组成员的角色和职责及实例讲解
- ✓ 职能部门经理在产品开发中的角色和职责及实例讲解
- ◆ 矩阵式组织运作容易出现的问题和原因分析
- ✓ 一个人两个主管听谁的
- ✓ 怎么考核
- ✓ 项目经理不动其他部门资源
- ✓ 是否要给项目经理考核权重
- ◆ 各种研发的组织结构适用的阶段
- ◆ 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制

- ◆ 实例讲解: 业界公司跨部门的产品开发团队的组织运作
- ◆ 实例讲解: 业界公司产品经理/项目经理的素质模型
- ◆ 演练与问题讨论
- 4. 产品开发中的业务决策 (公司高层对研发管理的具体操作)**
- ◆ 企业在业务决策管理中存在的典型问题
- ✓ “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
- ✓ 开始了很多项目却不能上市
- ✓ 立项评审会上为何总是问题不断
- ◆ 产品开发中业务决策的意义
- ◆ 为什么会有领导“该管的时候

- 不管、不该管的时候乱管”
- ◆ 高层领导在产品开发中扮演的角色 (“杀贫济富”、什么时候该管、怎么管)
- ◆ 业务决策团队的角色构成与职责定义
- ◆ 产品开发中决策评审点的设置
- ◆ 各业务决策点的评审要素
- ◆ 产品开发中业务决策支撑
- ◆ 实例讲解: 业务计划实例讲解
- ◆ 实例讲解: 项目任务书实例讲解
- ◆ 项目管理办公室 (PMO)
- ◆ 如何建立高效的业务决策机制
- ◆ 实例讲解: 业界公司产品业务决策的实际操作
- ◆ 演练与问题讨论
- 5. 产品开发的结构化流程**
- ◆ 什么产品开发流程需要结构化



- ◆ 研发项目控制手段：项目度量管理
  - ✓ 产品级度量
  - ✓ 项目级度量
- ◆ 研发项目控制手段：技术评审
- ◆ 研发项目控制手段：需求跟踪
- ◆ 研发项目控制手段：成本控制
  - ✓ 成本模型
  - ✓ 主要成本构成分析
  - ✓ 目标成本
- ◆ 研发项目控制手段：QA 状态报告
- ◆ 研发项目控制手段：过程裁减
  - ✓ 裁减的原则
  - ✓ 裁减的责任主体
  - ✓ 裁减时机
- ◆ 研发项目控制手段：项目测试
- ◆ 研发项目控制手段：项目测评
  - ✓ 项目测评指标定义
  - ✓ 计划测评
  - ✓ 计划完成率的计算
- ◆ 演练与问题讨论

## 八、如何成功实施产品开发管理体系的优化

- ◆ 如何根据企业的实际情况选择产品开发管理体系优化的三个模式（小改进、优化、变革）
- ◆ 案例分析：某公司产品开发流程变革失败的案例研讨
- ◆ 变革失败的八大原因分析
- ◆ 成功实施变革的关键要素
- ◆ 企业如何实施变革管理
- ◆ 如何处理变革管理中人的问题
- ◆ 成功实施管理变革的案例分享