

对标华为—打造卓越研发项目管理能力体系

课程背景：

面对市场的瞬息万变，客户的要求似乎越来越苛刻，新时代高质量的生活需要提供客户极致的产品和服务体验，但是，市场机会窗口似乎越来越短，产品开发过程也面临诸多风险，很多企业项目管理水平跟不上企业创新发展的需要，企业竞争力的提升受到很大局限，如何通过项目管理为公司打更多现在和未来的粮食？华为因为美国的背书成为了中华民族自主创新的脊梁，华为研发无疑成为了产品研发创新型企业的标杆，本课程期望通过通用项目管理 PMBOOK 标准基础上对标华为项目管理成功实践，提升企业在项目管理中的问题解决能力降低项目风险，并结合企业实际业务特点形成自己的研发项目管理能力体系！

课程收益：

- 本课程不是简单解构 PMBOOK，而是强调当下能为企业打粮食的项目管理实用能力，学会如何通过项目管理压缩项目开发周期、降低项目成本，提升项目质量并控制风险，最终保证项目的商业化成功！
- 掌握华为 IPD 的精髓与结构化开发流程设计思路及项目管理成功经验并通过现场全程互动，结合企业实际情况帮助学员理清适合自己企业的项目管理方案，同时还为企业组织级项目管

理提供最佳实践参考！

● 掌握项目经理的能力素质要求和改善提升方向，学会将项目管理的关键能力融合在工作实践中不断提升项目管理过程解决实际问题能力。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：PMO、项目经理、研发职能部门负责人、项目管理专业人员

课程方式：从企业实际项目管理实践出发，采用场景案例互动教学，强调学习的场景体验——与体悟，运用教练技术启发学员对自己日常项目管理工作中的态度，知识，技能进行检讨、修正，从而大幅提升学员项目管理能力和项目绩效。

课程大纲

第一讲：项目管理的初心与项目的价值

1. 我们面临的市场环境与客户需求
2. 项目为企业带来的核心价值
 - ◆ 战略落地靠项目
 - ◆ 日常经营靠项目
 - ◆ 瓶颈突破靠项目
 - ◆ 管理变革靠项目
 - ◆ 产品开发靠项目

3. 项目管理的前世今生与未来

4. 项目与日常工作高效兼容

5. 国内研发型企业遇到的问题与困惑

1) 以企业为中心还是以客户为中心？

2) 研发为何会成为不确定的资金豪赌？

3) 研发过程无法做到透明化

4) 研发绩效难以有效衡量

5) 研发人才难以培养和留存

6) 研发产品质量稳定性差

7) 产品开发周期太长

6. 课堂讨论：研发管理的核心问题与困惑是什么？你最希望解决的项目管理问题？

7. 建立项目管理的组织生态思维

8. 什么组织架构形态才能最大化发挥项目管理功效？

9. 华为的项目管理观点与项目管理成功经验分享

第二讲：研发体系框架下的项目管理定位、责任与使命

1. 业界优秀的研发体系的构成要素分析

2. 不懂产品开发流程就不要谈研发项目管理

3. 业界最佳实践—集成产品开发 (IPD)

- ◆ IPD 的系统架构与核心理念
- ◆ IPD 给研发创新型企业带来的价值
- ◆ 华为端到端的结构化开发流程简介

4. 开发流程与项目管理流程的关系

5. 项目管理基本流程与全要素解读

6. 面向实用的项目管理关键知识要点

7. 项目管理 TOP3 (进度、质量、成本)

第三讲：项目管理实操前的自我修炼与布阵点兵

1. 认清我是谁？—项目经理的素质要求

2. 从技术或专业能手到项目经理的蜕变

3. 项目经理负责制及责权利对等机制

分享：华为公司 PDT 项目经理的权责

4. 华为成功项目经理的特点归纳

5. 跨部门团队的构成、角色定位、职责与任职要求

6. 构建“重量级”项目团队

7. 经验分享 华为重量级团队的组织架构

8. 职能部门经理在项目管理中的角色定位与职责

9. 如何通过项目推倒部门墙？

10. 华为公司项目成功的秘密

课堂研讨：您所在公司项目的跨部门团队角色与职责是什么？

第四讲:项目管理五大过程核心内容实操

一、启动过程——研发项目的立项管理

- 1) 产品开发项目源自何方？
- 2) 什么是有效的产品开发项目目标
- 3) 如何组建公司级的项目团队？
- 4) 避免“师出无名”-制定项目任务书
- 5) H公司新产品开发项目任务书
- 6) 建立项目的工作环境
- 7) 立项报告的编制与立项决策准备

二、计划过程——研发项目计划管理

- 1) 项目计划的内涵及各模块简介
- 2) 进度计划制定的基本过程
- 3) 基于业务流程开展项目活动定义（WBS）
- 4) WBS分解的原则与注意事项与基本步骤

- 5) 关键路径的识别与分析（对项目目标的影响）
- 6) 如何向关键路径要时间，向非关键路径要资源？
- 7) 如何应用里程碑管理进行压力与动力管理
- 8) 举例：创新型企业的完整研发项目计划**

三、项目实施与控制过程

1、项目节奏与过程控制

- 1) 项目状态管控
- 2) 项目的里程碑控制
- 3) 项目设计变更控制
- 4) 项目控制的形式

2、项目沟通与团队管理

- 1) 项目三个层面沟通管理（客户、领导、内部）
- 2) 制定项目沟通计划和规则
- 3) 项目有效沟通的基本原则
- 4) 有效沟通的关键要素（会前，会中，会后）
- 5) 沟通的核心载体——项目周/双周报报告
- 6) 举例：华为公司研发项目例会纪要模板
- 7) **项目团队建设与团队管理技巧**

- ◆ 高效团队的特征
- ◆ 解剖研发人员特点
- ◆ 团队成员的盘点
- ◆ 项目团队冲突处理
- ◆ 团队建设的方式方法

3、项目的质量管理

- 1) 如何构建项目的质量管理体系
- 2) 如何确定项目阶段业务决策点
- 3) 业务决策评审点的评审要素
- 4) 高层领导在项目质量管理中扮演的角色
- 5) 业务决策团队的角色构成与职责定义
- 6) 项目的技术评审管理体系
 - ◆ 技术评审分层管理（系统与专业层）
 - ◆ 技术评审点设置导向
 - ◆ 技术评审点设置的内容
 - ◆ 技术评审的团队构成及责权机制
 - ◆ 技术评审的基本规则

课堂研讨：确定您所在公司项目各评审点的设置及管理原则

4、项目的成本管理

- 1) 项目成本的构成与管理侧重

- 2) 项目成本管理如何“治未病”？
- 3) 产品质量成本的概念
- 4) 项目人工成本管理方法
- 5) 产品目标成本管理方法
- 6) 项目经营仪表盘的设计

课堂研讨：降低项目成本的方法总结

5、项目风险管理

- 1) 项目频繁救火的根源与规避方法
- 2) 项目风险定义及风险的主要类型
- 3) 如何对风险进行优先级排序？
- 4) 风险管理的四个步骤
- 5) 风险管理的实践与经验
- 6) 某项目新产品开发风险识别及评估举例

6、项目及团队成员的绩效管理

- 1) 项目成功的标准是什么？
 - 2) 项目的绩效评价标准是什么？
 - 3) 项目绩效与团队成员绩效的关系
 - 4) 研发人员的绩效评价与绩效管理
- ◆ 不忘初心——绩效究竟是什么？

- ◆ 华为看中的绩效是什么？
- ◆ 研发人员的绩效评价标准设计依据
- ◆ 项目成员的绩效评价 VS 研发资源池员工绩效评价
- ◆ 项目成员绩效评价主体与研发人员绩效评价主体

5) 经营人心——关心关注关爱项目成员

6) 如何激活团队及项目成员？

- ◆ 不懂人性就不要谈激励
- ◆ 项目团队激励要达到的效果
- ◆ 临时激励与项目阶段激励
- ◆ 案例：某项目奖方案及推行效果
- ◆ 课堂讨论：项目奖激励方式好坏讨论
- ◆ 项目奖设计方案——如何保证项目成员能打下一轮冲锋
- ◆ 如何设计项目的多元激励菜谱

四、收尾过程——项目关闭与总结管理

- 1) 项目的正常关闭
- 2) 项目非正常关闭
- 3) 建立企业级的经验教训库
- 4) 分享：项目总结报告模板

5) 项目成员文件交接归档管理

第五讲:课程的总结及项目管理发展方向

1、课程重点简要回顾

2、项目成功的个人能力

3、项目成功的组织能力

4、项目管理职业发展通道

5、从项目管理到项目经营