

研发项目管理

---实战技能、方法、工具和模板

深圳 4 月 24-25 日

北京 7 月 31-8 月 1 日, 上海 7 月 24-25 日, 深圳 7 月 28-29 日

北京 9 月 18-19 日, 上海 9 月 22-23 日, 深圳 9 月 25-26 日

北京 12 月 1-2 日, 上海 11 月 27-28 日, 深圳 11 月 24-25 日, 成都 11 月 3-4 日

演讲语言: 中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 3980RMB/person, 同时参加 2 人及以上享 **3300RMB**/person
定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇; 不包含晚餐和住宿

课程简介 Briefing

组织变革中经常听到“班长的战争”、“小前端大平台”、“让听的见炮声的人来决策”, 中国科技企业正处于从以功能为中心向以项目为中心转变的关键时期, 项目是经营管理的基本单元和细胞, 尤其是研发项目直接关系到公司把握新机会的能力, 是推动公司业绩更上一层楼的核心动力, 这就需要项目管理团队要能够带领核心团队围绕项目目标和经营目标开展工作, 把新产品成功推向市场, 支撑公司蓬勃发展, 实现商业成功。同时也需要公司构筑一个非常强大的项目管理平台, 实时、高效、专业、精准地支撑前端项目经理管理业务、达成目标的需要。

中国科技创新企业实际研发项目运作中常遇到如下问题, 你遇到几条?

- 1、跨部门协调困难 - 产品研发在企业中是一项综合性的工作, 存在大量需要跨部门协作的工作, 尤其涉及技术之外的部门, 普遍存在部门协作困难、资源协调难等问题。
- 2、资源少, 进度紧 - 企业经常存在项目多, 而资源少, 一个成员同时承担多个项目的事情, 资源冲突严重, 工作无法安排下去。
- 3、野路子, 不系统 - 实际项目中也总结了一些行之有效的管理手段, 但整体来讲不系统、不专业, 无法支撑公司进一步发展的要求。
- 4、有责任, 无权利 - 项目经理承担了项目成败的责任, 但缺少相应的权利保证, 名为项目经理, 实为项目秘书, 如何实现责任与权利的统一。
- 5、目标不清晰, 计划难落实 - 项目启动缺乏明确的目标范围界定, 导致项目运作中变更频繁, 凡是预则立, 不预则废, 计划制定缺少方法, 计划与实际两张皮现象严重。

课程目标 Benefits

1. 如何合理的项目目标, 支撑公司战略实际落地执行
2. 如何构建一个对项目整体负责的团队, 如何明确定义团队成员的角色和职责
3. 如何平衡研发项目的需求 (范围)、进度、质量和成本之间轻重缓急
4. 研发项目经理如何从技术走向管理, 平衡管理和技术、个人与团队之间的关系
5. 如何保证项目计划制定的合理性, 在保证领导要求的进度的同时又不牺牲质量
6. 如何控制好项目的范围, 减少变更给项目造成的影响
7. 在项目执行的过程中如何进行项目的跟踪控制, 确保项目进度

培训对象 Who Should Attend

公司总经理、研发总监、产品经理、项目经理、PMO 负责人、研发项目核心骨干

课程大纲 Agenda

一、案例分析

1. 研发项目团队沟通的游戏 à 领悟目标明确、角色职责、信息传递、跟踪管理的意义；
2. 从进度、质量和成本（风险）的 3 重约束来看分析研发项目的重点；
3. 总结项目团队角色成员在项目中的职责分工；
4. 思考：类似的问题在公司有没有经常发生？有哪些表现形态？

二、研发项目管理概述与框架 - 构筑科研项目管理基本知识框架，了解科研项目管理最新动态

1. 项目与项目管理

- 1.1 什么是项目、项目的特征？
- 1.2 研发项目类型常用规则（V、R、M 的划分）
- 1.3 什么是项目管理？
- 1.4 项目管理的十大知识领域和五个过程组（PMI）；
- 1.5 项目组合、项目集、项目在实际科研创新管理中的表现形态；
- 1.6 如何有效管理范围、进度、质量、成本、风险的冲突？

2. 产品开发流程与科研项目的关系

- 2.1 如何理解型号、产品、规划、项目、版本的关联关系？
- 2.2 如何有效把握市场机会窗，缩短产品上市周期？
- 2.3 如何界定产品开发流程与科研项目的管理职能？

3. 研发项目管理

- 3.1 研发项目管理的特征；
- 3.2 研发项目管理面临的重大挑战；
- 3.3 业界研发项目常见的六大败因；

4. 演练与问题讨论

三、研发项目启动与目标定义 - 兼有合理性和挑战性的目标是团队战斗力的源泉

1. 如何源源不断地产生创新研发项目的机会点？ 科研创新的双喇叭口模型
2. 围绕科研创新产品的策划、实现和运营，如何有效分工协作？
3. 业界最佳实践：敏捷研发的 5 层创新计划
4. 项目任务书的核心管理价值？
5. 科研创新项目的范围和目标是如何一步一步走向清晰的？
6. 高质量项目任务书的判断标准？
7. 创新兵法：城有所不攻、地有所不争
8. 水到渠成：高质量的活动才会有高质量项目任务，客户互动+竞争分析；
9. 案例分享：某科技标杆企业的科研创新项目任务书的 5 大组成要素；
10. 案例分享：某信息标杆企业的研发项目立项 13 问。

四、研发项目团队与团队建设 - 科研创新队伍的厮养之道和带兵之法

1. 研发项目团队的组织形式：职能型组织、项目型组织、矩阵式组织；
2. 科研创新 3 大基本团队和职责划分：决策团队、执行管理、资源团队；
3. 业界最佳的产品开发团队的构成和职责
- 3.1 研发项目经理的角色和职责；
- 3.2 研发项目核心组成员的角色和职责；
- 3.3 研发项目扩外围组成员的角色和职责；
- 3.4 职能部门经理在产品开发中的角色和职责
4. 研发团队管理 4 大法宝之：干系人管理
5. 研发团队管理 4 大法宝之：冲突管理

6. 研发团队管理 4 大法宝之：教练技术
7. 研发团队管理 4 大法宝之：目标定义、绩效管理
8. 研发项目经理应具备的技能

五、研发项目计划制定和资源管道 - 凡事预则立，不预则废

1. 案例分享：科技行业针对进度、生产成本、管理成本对研发影响敏感性分析
2. 产品开发 3 级计划体系
3. 里程碑计划制定的原则和方法
4. 项目资源计划制定方法：多项目资源冲突解决的利器
5. 研发项目进度计划的基本工具：WBS
6. 最常用、最有效的 2 种估算方法
7. 如何加快项目开发进度

六、项目质量管理思想和方法 - 产品质量是研发生产出来的，不是检验出来的

1. 研发质量管理基本框架
 - 1.1 过程质量与交付质量
 - 1.2 研发质量管理中常见的误区
 - 1.3 案例分享：某科技通信企业的产品全生命周期质量分布统计；
 - 1.4 如何在设计中构建质量
2. 研发项目全生命周期质量控制的重点部位；
3. 研发中质量控制与质量回溯分析的价值分工；
4. 案例分享：软件行业静态质量检查自动化案例分享；
5. 案例分享：结构装备 DFX 自动化检查技术案例分享；
6. 研发质量控制常用手段
7. 研发质量保证
 - 7.1 QA 的主要工作；
 - 7.2 QA 的独立性；
 - 7.3 QA 的汇报关系；
 - 7.4 什么样的人适合做 QA？
8. 演练与问题讨论

七、研发项目计划控制和工具 - 快速变化的时代，一张完美的图纸并不等于一栋坚实的大厦

1. 研发项目计划控制中常见的问题和解决办法
2. 项目的分层实施与分层监控
3. 研发高层领导的监控内容
4. 研发职能部门经理的监控内容
5. 研发项目控制手段：项目报告
6. 研发项目控制手段：项目例会
7. 研发项目控制手段：计划变更控制
8. 其他项目控制手段
9. 风险跟踪和控制
10. 实现人员从被动接受任务到主动申请任务转变的系统工程

八、研发项目成功的关键

1. 研发项目成功和失败的经验教训总结；
2. 项目经理的角色转换和个人修养；
3. 结构化的产品开发流程；
4. 研发项目的团队建设和绩效管理；
5. 项目经理的培养和研发人员的职业生涯管理

课程讲师 About the Speaker

董奎 (Don)

INCOSE (国际系统工程师联合会 www.incose.org) 会员
研发管理咨询资深顾问

十多年高科技企业的研发与管理实践经验, 在某著名高科技企业工作期间, 先后担当项目经理、系统工程师、产品经理、软件部经理; 先后作为三个产品的主任系统工程师, 带领系统分析团队开展客户需求调研、产品特性定义和详细的需求分解与分配等端到端的需求管理工作, 奠定了产品市场的成功; 长期与国际顶尖咨询顾问一起工作, 全程参与该公司研发管理变革项目。曾驻印度工作一年半, 先后负责四个合作项目 (合作方分别为: BFL、Infosys) 的实施, 全程参与印度研究所 CMM 四级认证过程; 对业务导向的研发质量管理体系的构建有深入地研究。

研发管理咨询经验: 曾作为项目总监或经理主导了 10 多个研发管理咨询项目, 帮助这些企业全面建立研发管理体系 (流程、组织、绩效), 有效地提升了这些公司的研发效率和创新能力。

服务过的客户包括: 美的集团、海尔集团、创维集团、TCL、海信集团、阿里巴巴、网易、用友软件、金蝶软件、东软股份、科大讯飞、长城汽车、宇通重工、研祥科技、浪潮集团、中国移动、中国电信、大唐移动、烽火通信、京信通信、兴唐通信、伊利、蒙牛、三全、国电南瑞、浙大中控、北大方正、同方威视、星网锐捷、超图地理、信利半导体、三安光电、阳光电源、天马微电子、上海华虹、展讯通信、天准科技、迈瑞医疗、开立医疗、郎坤软件、久其软件、新意科技、绿盟科技、建行总行、浦发银行、佳讯飞鸿、联想网御、威创日新、汇川技术、亿力吉奥、中软国际、思源电气、恒宝股份、华宁电子、华胜天成.....

报名方式

请打开网站: www.ewisx.com, 点击任一活动, 于活动介绍页面底部提交报名信息;
如有疑问, 请联系课程顾问协助报名: ewisx_com。



关注公众号: [ewisx](https://www.ewisx.com)



课程顾问: ewisx_com