

# 研发项目经理的软技能提升

北京 6 月 30-7 月 1 日, 上海 6 月 26-27 日, 深圳 6 月 23-24 日

上海 12 月 22-23 日, 深圳 12 月 25-26 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

很多公司的研发项目经理是从技术工作岗位走向研发项目经理的工作岗位的, 在从事研发项目管理的过程中经常遇到项目管理的培训参加了不少, 方法论也学了不少, 发现还是不会, 怎么办? 怎么把学到的项目管理的方法论和研发业务实际结合起来? 研发项目经理在公司有名无实, 只有责任, 没有权利等问题; 同时研发项目经理还要实现从技术走向管理的角色转变, 在这个转变的过程中如何抓住问题的关键?

我们总结出一位优秀的研发项目经理应该具备以下六大管理技巧:

- 1、角色转换, 关注团队
- 2、锁定目标, 不断逼近
- 3、搞定需求, 控制变更
- 4、计划控制, 强化执行
- 5、绩效评价, 价值分配
- 6、描绘愿景, 上下沟通

本课程结合我们公司过去几年大量培训和咨询的经验, 融合的研发项目的目标管理、需求管理、绩效管理 and 团队管理等方面的实践, 结合研发项目经理的个人能力提升的需要, 总结了六个方面的管理软技能, 把这个六个锦囊融会贯通后, 就能成为一个优秀的研发项目经理。

## 课程目标 Benefits

1. 了解研发项目经理的定位、职责、素质模型
2. 掌握研发项目目标制定的方法和模板
3. 掌握搞定项目需求的方法并做好需求的变更控制
4. 掌握研发项目计划制定的方法、执行和监控的手段
5. 掌握研发项目经理如何评价项目团队成员的绩效, 做好价值分配
6. 掌握研发项目沟通的方法和技巧, 同时处理好项目的冲突
7. 根据授课内容, 研发项目经理融会贯通 6 个锦囊, 提升个人能力

## 培训对象 Who Should Attend

公司总经理、研发总监、人力资源总监、产品线总监、研发部经理、项目经理、技术部门主管、研发骨干、人力资源管理专员

## 课程大纲 Agenda

### 一、案例分析

### 二、研发项目经理的定位、职责与素质模型

1. 走上研发项目经理的工作岗位要实现哪些角色转换？
2. 研发项目经理在公司如何定位
  - 2.1 公司核心价值创造的环节
  - 2.2 横向角色
  - 2.3 项目型公司、产品型公司、运营型公司的项目经理的不同定位
3. 研发项目经理如何把握项目的本质
  - 3.1 吃透研发项目的四要素
  - 3.2 平衡研发项目的 S、T、Q、C
4. 研发项目经理有哪些职责？
5. 什么样的人适合做研发项目经理
  - 5.1 技术能力
  - 5.2 业务能力
  - 5.3 项目管理与团队管理的能力
  - 5.4 人际沟通与处理冲突的能力
  - 5.5 个人影响力
6. 案例分析：某案例公司的研发项目经理的素质模型
7. 如何培养研发项目经理
8. 演练与问题讨论

### 三、如何锁定项目的目标

1. 研发项目目标的制定
2. 案例分析：某案例公司研发项目任务书模板
3. 研发项目在公司项目中的排序
4. 如何根据项目的目标来组建项目团队
5. 制定项目目标时如何与公司高层沟通
  - 5.1 获得高层的认可
  - 5.2 获得公司的资源
  - 5.3 汇报机制达成共识
6. 演练与问题讨论

### 四、如何搞定需求并控制变更

1. 产品需求收集（如何从市场角度进行有效的客户需求收集？）
2. 需求收集方法
  - 2.1 原型法
  - 2.2 客户访谈法
  - 2.3 现场观察法
  - 2.4 其他十种典型的需求收集方法
3. 需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
4. 产品需求整理和分析（如何对客户需求进行整理和分析，形成产品包需求？）
5. 产品需求的跟踪和验证
6. 需求变更控制机制
  - 6.1 谁负责需求的变更控制
  - 6.2 如何评估需求变更的影响
  - 6.3 需求变更的追踪机制
7. 演练与问题讨论

## 五、研发项目计划制定与控制的能力

1. 一个完整的研发项目计划应该考虑的方面
2. 研发项目计划包括
  - 2.1 进度与资源计划
  - 2.2 质量管理计划
  - 2.3 风险管理计划
3. 进度与资源计划
4. 研发项目计划的制定的步骤
5. 质量第一，计划先行
6. 谁忽略风险计划，风险就找谁
7. 难道沟通也要做计划？
8. 十大提高项目执行力的行为
9. 借助工具保证执行落地
10. 研发项目的分层实施与分层监控
11. 研发项目控制的手段：报告+会议
  - 11.1 项目报告种类
  - 11.2 项目例会种类
  - 11.3 变更控制流程
  - 11.4 业务决策评审
  - 11.4 研发合同书管理
  - 11.5 项目审计
  - 11.6 成本控制
  - 11.7 QA 状态报告
12. 演练与问题讨论

## 六、研发项目经理绩效管理的能力

1. 制定研发项目 KPI 指标的方法
  - 1.1 平衡计分卡方法
  - 1.2 鱼骨图方法
2. 考核研发项目的常规 KPI 指标有哪些？
3. 如何把研发项目的目标分解给研发人员
4. 研发人员绩效承诺管理
  - 4.1 对结果的考核
  - 4.2 对过程的考核
  - 4.3 对团队意识的考核
5. 研发人员制定绩效目标存在的问题分析
  - 5.1 目标不具挑战性或太具挑战性
  - 5.2 需求的变更导致项目计划变更，影响绩效目标
  - 5.3 绩效目标如何量化
6. 绩效承诺目标的跟踪与修改
7. 研发项目经理如何辅导研发人员的绩效
  - 7.1 针对不同的员工制定不同的绩效辅导方法
  - 7.2 绩效辅导的类型
8. 研发项目经理如何做好研发人员的绩效评价
  - 8.1 绩效评价的流程和方法
  - 8.2 研发项目经理如何与部门经理沟通
9. 公司如何从制度上保证项目经理的权威性
10. 演练与问题讨论

## 七、研发项目经理沟通与处理冲突的能力

1. 研发沟通的障碍
  - 1.1 研发项目管理十大危机之首：缺乏沟通
  - 1.2 研发沟通的过程、目的和功能
  - 1.3 研发过程的信息偏差
2. 约·哈利窗沟通分析
3. 沟通的种类
  - 3.1 正式沟通与非正式沟通
  - 3.2 书面沟通与口头沟通
  - 3.3 上行、下行、平行沟通
  - 3.4 单向与双向沟通
4. 研发沟通方式比较
5. 如何与上级沟通
  - 5.1 领导的沟通类型对沟通的影响
  - 5.2 与领导商谈的难题、要点
  - 5.3 高层领导喜欢的沟通方式
  - 5.4 向领导汇报方式和工具
  - 5.5 汇报会上领导常问的问题

6. 如何跨部门沟通
  - 6.1 不同研发组织架构沟通中要注意的问题
  - 6.2 跨部门沟通障碍——部门墙
  - 6.3 等级制度：上司文化
  - 6.4 平级沟通：自我保护
  - 6.5 跨部门沟通要点——沟通从心开始
7. 项目团队内如何沟通
8. 什么时候冲突具有破坏性
9. 什么时候冲突具有建设性
10. 研发冲突原因（讨论）
11. 如何避免冲突（讨论）
12. 冲突与研发组织绩效效果
13. 解决研发冲突的四方面工作
14. 演练与问题讨论

## 八、总结

1. 研发项目经理如何实现角色转换
  - 1.1 兵熊熊一个，将熊熊一窝
  - 1.2 怎么才能不是熊将
2. 六个锦囊如何融会贯通
  - 2.1 此时无招胜有招
  - 2.2 总结、提炼、升华

## 课程讲师 About the Speaker

### Jay 曾

研发管理咨询资深顾问

PDMA（美国产品开发管理协会 [www.pdma.org](http://www.pdma.org)）会员

《PDMA 新产品开发手册》中文版主译

清华大学研发管理特聘教授

曾就职于华为技术有限公司。先后参与智能网产品线、数据通信产品线的研发工作，参与研发过多款产品（华为公司 Quidway 系列路由器），在华为期间长期与国际顶尖咨询顾问（IBM、MERCER、HAY 等著名咨询公司）一起工作，全程参与并协助推动华为公司的 IPD 集成产品开发管理变革项目，同时兼任华为公司高级讲师，主持过多个项目的项目管理工作，有丰富的产品研发项目管理、研发人力资源管理和财经管理经验，多次被评为华为公司优秀兼职讲师。后就职于亿阳信通股份有限公司（股票代码：600289）信息安全事业部，任研发总监。期间创立了产品研发管理体系，并主持开发了多款具有市场竞争力的产品，具有丰富的研发管理实践经验。

后专注于研发管理的咨询、培训和 IT 服务。成功推出完全有自主知识产权的研发管理系统 - “青铜器 RDM 研发管理系统”，成功应用于各行各业。曾经赴美接受美国 MC 公司项目管理职业讲师培训，获美国 MC 公司项目管理职业讲师认证证书。

### 研发管理译著和专著：

组织出版了“研发与创新管理系列丛书”，获十一五国家重点图书出版规划项目。

1. 《PDMA 新产品开发手册》译 电子工业出版社

2. 《PDMA 新产品开发工具手册 1》译 电子工业出版社
3. 《PDMA 新产品开发工具手册 2》译 电子工业出版社
4. 《PDMA 新产品开发工具手册 3》译 电子工业出版社
5. 《新产品开发流程管理 - 以市场为驱动》译 电子工业出版社
6. 《研发绩效管理手册》著 电子工业出版社

**主讲的课程包括：**《成功的产品经理》、《研发项目管理》、《研发人员的考核与激励》、《市场驱动的新产品开发流程管理》、《如何打造高绩效的研发团队》、《新产品的上市与营销管理》、《研发人员的职业素养》、《产品市场管理》、《研发财经与成本管理》

**研发管理咨询经验：**从事研发管理咨询工作以来，作为咨询项目总监和项目经理成功完成了数十个研发管理咨询项目体系的建设，主要包括：产品战略规划、产品开发管理（产品开发流程、研发项目管理、研发的创新管理等）、研发组织设计、研发人力资源管理及 CMM/CMMI 等方面的内同。有着丰富的研发管理咨询经验，涉及的行业包括通信、软件、家电、电信运营商、电力电子、电气、芯片、医疗器械、交通运输、消费品等，帮助这些企业建立高效、完备的研发管理体系（包括流程、组织、绩效、IT），有效地提升了这些公司的研发管理和创新能力

**部分咨询项目的客户：**国内安全行业第一名（北京某公司）、国内芯片行业第三名（北京某公司）、国内建筑行业软件第一名（北京某公司）、国内系统集成行业第二名（北京某公司）、某电信运营商国际业务部（电信运营商总部）.....

**培训过的客户包括：**福田汽车、上海通用、长城汽车、上汽通用五菱、苏州金龙、上海泛亚、北汽福田、长安汽车、上海联合汽车电子、西子 OTIS、诺基亚—西门子公司、TCL、格力电器、海尔集团、荣事达、步步高、中国劲酒、中联重科、同方威视、思源电气、威胜电子、数码视讯、创维集团、华硕电脑、北方微电子、万东医疗、中国空间技术研究院、中国航空第一集团公司、中国兵器、中国兵装、航天五院、中科科仪、大唐移动、神州数码、中国电信北京研究院、上海电信、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、中国金融电子化公司、东软集团、灵图软件、中软国际、京东方、裕兴科技、阿尔西公司、瑞斯康达公司、上海澳佩、同洲电子、北大方正、方正阿帕比、工商银行软件中心、赛科世纪、阿里巴巴、淘宝网、新浪、经纬科技、天融信、德信无线、广联达、如高高压、深圳南瑞、国泰怡安等。其中部分公司邀请讲课超过 5 次以上，得到了参训企业和学员的普遍认可。

## 报名方式

请打开网站：[www.ewisx.com](http://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](http://ewisx.com)。



关注公众号：[ewisx](http://ewisx)



课程顾问：[ewisx.com](http://ewisx.com)