

# 《研发项目管理系统化实战》

-提升研发项目的成果交付力、保证项目成果的高质量

## 背景介绍 Course background :

随着经济全球化的发展，企业之间的竞争日益激烈，为了能在竞争中获胜，研发项目管理则是至关重要的选择。研发项目管理是一种并行系统工程，是一种企业组织、管理和运行的先进设计、制造模式，它从新产品研发项目的整体任务分解状况和进展状况来控制产品研发生命周期过程，提供项目的状态信息以便规划项目的优化路径。但是研发项目往往具有失败率高、成本高、风险大、研发流程体系不健全、研发管理欠缺等特点。为了规避研发项目管理存在的问题，我们必须找到研发项目管理的关键点和难点，进行相应的调整，以保证项目的进度，缩短产品研发周期、提高产品质量、降低产品成本。

课程首先对项目和管理的基本概念做出明确阐述，与学员共同分析研发项目管理中存在的问题，基于流程的产品开发项目管理，重点培养学员的研发项目管理理念和实施能力，课程主要围绕项目目标制定、项目团队组建、项目经理培养、项目计划制定、项目计划控制、项目的流程化管理、项目评审管理、研发绩效管理、质量控制、成本管理及风险管理等主要环节的操作及容易出现的误区和问题做重点讲解和总结。

## 课程特点 Course characteristics

- 涵盖先进的研发管理思想以及项目管理五大过程组和管理十大知识领域，实战化模拟演练运用，以实战模拟带动研发项目管理能力提供。
- 以研发项目经理的视角，基于国内企业典型研发管理环境，从产品开发全业务管理的系统角度，带来融合理论与实践、方法与指导、技术与提升的收获，支持研发项目管理经理建立系统化的项目管理思维，更好的执行研发项目管理工作
- 课程内容系统化，涉及研发项目全过程管理，包括目标制定、组织团队、流程管理、评审管理、绩效管理，质量管理、成本管理和风险管理等。

## 四大收益 Course benefits :

- ✓ 了解项目、项目管理的相关概念，掌握研发项目管理主要思想体系
- ✓ 掌握项目计划制定的方法、原则、工具，研发项目计划控制的方法
- ✓ 掌握研发项目管理的结构化流程体系以及流程管理和项目的关系

- ✓ 掌握研发项目风险管理方法，有效进行风险识别、风险评估、风险响应计划及风险监控

### 课程对象及时长 Course object

- 企业 CEO/总经理、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、PMO（项目管理办公室）主任、质量部经理、研发骨干等。
- 课程标准时长 2 天，可根据企业要求定制

### 课程大纲 Course outline :

#### 第一模块：研发项目管理概论

- 中国研发型企业在项目管理上面临的问题
- 项目的基本特征以及研发项目管理的特点
- 项目管理知识体系框架指南
- 项目管理的平衡与制约因素

#### 第二模块：项目概念与筛选

- 从 IPD 集成产品开发管理体系框架上看产品项目的产生
- 如何收集概念产品的需求
- 概念产品的原始需求的产品定义的转化
- 产品项目概念决策评审

#### 第三模块：研发项目启动过程

- 理解研发项目立项的深层次价值
- 洞察研发项目管理的软硬环境
- 确定研发项目目标
- 制定研发项目章程
- 组建初始研发项目管理团队
- 确定研发项目整体目标
- 识别研发项目内外部干系人

#### 第四模块：研发项目计划过程

- 研发项目 WBS 分解
- 研发项目范围说明书与工作说明书（SOW）
- 制作工作分解结构 WBS
- 研发进度规划
- 前导图法（PDM）、箭线图法（ADM）2.干特图与日历图
- 关键路径法（CPM 法）
- 研发项目资源估算
- 确定所需的资源和预算
- 责任分配（RAM）矩阵 - RACI 表
- 活动历时估算：计划评审技术（三点估算法）
- 应急资源储备、应急时间储备
- 实战模拟
- 研发项目网络图绘制沙盘模拟
- 关键路径分析沙盘模拟
- 课堂练习：计算项目的浮动时间
- 提问与答疑

## 第五模块：研发项目的执行

- 资源协调 (Resource Leveling)
- 与资源部门协调的五大基本准则
- 资源协调既要一视同仁又要区别对待
- 资源协调四分图及其应用
- 进度压缩的两个方法：赶工、进度压缩
- 在非关键路径进行资源优化
- 研发项目经理的沟通协调技能
- 研发项目组织结构分析
- 善用项目发起人的威信
- 项目团队建设五步曲
- 团队建设与团队激励的 12 条法则
- 质量保证体系
- 质量 Vs 等级
- 阶段评审与 KPI 管理
- 产品质量是设计出来的
- 质量的标志：结果可靠与过程受控
- 合同书与任务书
- 同行专家评审及其注意事项
- 文档管理原则
- 信号灯管理
- 如何在设计中构建质量
- 量化管理 7 工具

## 第六模块：研发项目监控

- 风险监控
- 风险识别与登记
- 定量风险分析：概率/影响矩阵 (PI 矩阵)
- 风险的四种应对策略
- 管理工具使用介绍
- 变更控制
- CCB 的建立与变更申请审批
- 变更控制流程的文档化管理
- 绩效报告表格模版
- 状态报告
- 进展报告
- 预测报告
- 事件报告
- 项目可交付成果管理报告
- 实现价值(Earned Value)报告
- 问题登记册

## 第七模块：研发项目收尾

- 收尾程序
- 行政收尾程序与注意事项
- 组织过程资产累计方法

- 项目总结报告模版

#### **第八模块：企业如何建立科学的研发项目管理体系**

- 企业知识库
- 项目经理个人能级
- 结构化的流程体系
- 完善的管理系统

#### **第九模块：作业布置及后续问题解答**