**课程名称：**

**产品研发项目管理**

**课程背景：**

美国项目管理认证委员会主席Paul Grace曾说："21世纪的社会，一切都是项目，一切也必须将成为项目"。美国项目管理协会执行总裁Virgil Carter先生也指出：“随着全球经济的一体化以及科学技术的日新月异，项目管理作为一次性创造活动的管理模式，已成为适应新经济时代最具生命力的管理工具之一。”

研发项目一般技术要求高，周期长，成功的研发项目可以为企业提升产品结构，为企业带来巨大的活力。但如何让研发项目取得成功，也面临着许多挑战：诸如市场和客户的压力，高质量和低成本的诉求，技术攻关和内外部的协调，这诸多因素都要影响到研发项目的最后成功。

本课程深入浅出地阐述研发项目管理的关键流程、方法和工具。涵盖从项目立项到计划、执行、监控、收尾的全过程。结合行业最佳实践，让化工企业研发项目少走弯路，赢得赞誉。

**课程收益：**

1. 本课程以国际标准项目管理PMP方法论为主线，阐述5大过程，10大知识领域，结合国内外标杆企业的最佳实践，并利用行之有效的项目管理实战工具，帮助学员学会项目管理实战中的工作流程和技能。
2. 掌握研发项目管理的思想、过程、方法和工具等。
3. 掌握业界先进的研发项目管理模式。
4. 培养优秀项目经理应具备的领导者特质：系统化思考，整合资源，跨功能协调，多元宏观的能力。

**授课对象：**

* 事业部总经理
* 研发经理
* 从事项目的员工

**授课时间：**

2天

**授课方式：**

游戏化学习，引导技术，案例分析，视频教学，沙盘演练，小组讨论及PK，以学员实际项目做练习

**培训内容：**

1. 项目管理和产品管理
   1. 项目和运营的区别和联系
   2. 项目管理的要素
   3. 项目化管理思维
      1. 案例：华为“以项目为中心“的项目化管理转变
   4. 项目管理对企业和个人的价值
      1. 团队思考：对企业和个人的价值
   5. 产品和产品全生命周期
      1. 产品管理的层次
      2. 产品研发项目的标杆管理流程
      3. 产品立项筛选
      4. 新产品开发的十大败因

案例：通用豪赌氢动力车

1. 项目启动
   1. 为什么要做这个项目
      1. 项目为企业战略和业务目标服务
      2. 什么样的项目是成功的
   2. 制定项目章程
      1. 建立项目目标和成功标准
      2. 明确项目经理的责权利
      3. 演练：制定项目章程练习
   3. 识别干系人
      1. 如何管理好干系人
         1. 干系人划分
         2. 识别干系人的6要素
         3. 制定干系人管理策略
      2. 案例分析：某产品公司的项目经理的难题
2. 项目规划
   1. 互动游戏：建高楼
   2. 项目范围设定
      1. 最令产品经理头疼的问题是什么？
      2. 如何识别需求，守住你的研发任务范围
      3. 新产品技术考证和产品定义
      4. 范围分解WBS工具
         1. 案例：新产品开发WBS
         2. 演练：为自己的项目开发一个实用的WBS
   3. 如何制定进度计划
      1. 确定项目任务依赖关系
      2. 用PERT技术估算工期
      3. 用网络图技术开发项目进度
         1. 正推法
         2. 反推法
         3. 定位关键路径
         4. 如何减少非关键路径松动时间
         5. 进度压缩的技巧
         6. 如何应对来自市场或管理层的压力
         7. 多项目资源冲突和资源平衡技巧
   4. 项目成本计划
      1. 产品定价应考虑哪些因素
      2. 不同项目、不同阶段，不同估算精度
      3. 实用估算方法和技巧
      4. 资源费率设计与成本控制
   5. 如何把控项目风险
      1. 风险管理的关键流程
      2. 风险的有效应对措施
   6. 一定要开的项目启动会
      1. 开项目启动会的3个目的和3个方法
      2. 案例：阿里项目的启动会
   7. 共创和引导：项目规划的演练
3. 项目执行
   1. 打造优秀团队
      1. 产品开发项目环境及PM地位的特殊性

案例：IBM的立体矩阵结构

* + 1. 研发项目班子组建和人员配置

视频：优秀团队的表现

* + 1. 团队成熟水平及其对应的领导方式
    2. 棘手项目成员的管控技巧
    3. 如何顺利沟通
       1. 对下级的沟通
       2. 与上级的沟通
       3. 跨部门沟通
          1. 跨部门沟通的“利“、”理“、”情“
          2. 角色扮演：跨部门的资源调配
    4. 项目会议和报告
       1. 项目会议
       2. 项目绩效报告

1. 项目监控
   1. 项目挣值管理
      * 1. 范围、进度、成本三合一管理
        2. 偏差分析
        3. 趋势分析
   2. 项目质量控制
      1. 质量成本
      2. 质量控制7工具
   3. 项目变更控制
      1. 变更七步
      2. 变更置换
2. 项目收尾
   * 1. 项目行政收尾
     2. 项目收尾的5个获得
3. 课程总结和答疑