**研发项目管理实战**

**对象**

企业中高层管理者、部门经理\总监、,研发项目经理、业务骨干 、研发/技术骨干、需要研发项目管理知识人员

**目的**

本课程重点培养学员的项目管理的实战能力：针对项目管理关键环节的操作及容易出现的误区和问题进行重点讲解

**内容**

五图四表三模二法一章程

**一、 破冰之旅……**

1. 什么是客户/用户需求？
2. 谁负责收集客户需求？
3. 是否客户的需求都需要满足？满足不了，怎么办？
4. 项目经理在收集需求时，收集的并不全，在项目完成后，无法满足实际客户的需求，如何针对这种情况进行处理

**二、软件案例研讨分析**

学员研讨：某行业关键应用IT系统(A系统)的项目（控制客户需求与沟通案例）

**三、项目沟通与软件项目的前期需求管理**

1.      需求的定义

2.      谁是客户？谁是用户？

3.      什么是客户需求或用户需求？

4.      需求全过程演绎（案例）

5.      需求收集的要点：听的技巧

6.      演练：需求管理-如何探寻对方的意图或目的？

7.      如何真正理解客户意图？

8.      研讨：

8.1  研发项目失败的主要原因有哪些？

8.2  不能有效沟通的主要原因？

9.      场景演练：选择项目管理工作中的沟通案例

10.  项目经理应具备哪些沟通能力？

11.  项目经理如何与客户进行有效沟通？

**四、项目管理综述**

1.      项目管理的平衡三角形

2.      多项目管理与单项目管理之间关系

3.      项目组合、项目集和项目之间的关系

4.      研发项目管理的精髓思想

5.       常规开发流程（IT软件项目）

6.       研发项目管理与软件开发流程的关系

7.      研发项目成功和失败的主要因素（研发项目案例）

8.      精华分享：IT项目实施需要关注的关键点

**五、研发项目启动管理**

1.     软件项目的启动包括了哪些主要活动（示例）

2.     项目启动的重要性-不容忽视的项目启动阶段

3.     项目启动要做什么工作

4.     案例演练（选项）：根据学员案例编写项目任务书中的项目背景、项目及项目管理特点、项目章程、项目目标、工作描述、利益相关方、干系人登记册、里程碑计划

**六、研发项目团队组建（弱讲）**

1.     不同组织结构的特点

2.     研发项目经理能力模型

3.     研发项目经理的职责

4.     研发项目成员的角色及义务

5.     职能部门经理的角色及业务

**七、项目计划与控制管理**

案例研讨：某银行信息系统工程项目的计划制定与软件质量管理案例

1. 研发项目活动定义：WBS（工作分解结构）

2. 责任分配矩阵RAM

3..进度计划形式介绍（案例）

4..资源管道管理-如何解决研发项目资源不足现象

5..PERT、关键路径(CPM)和GANNT

6. 关键路径分析——项目经理的管理焦点、项目目标的影响因素

7.研讨：如何保证计划按时完成（附：案例分析）

8.演练：

8.1案例项目WBS分解

8.2案例项目计划的制定

9.何为研发项目计划的控制？

9.1研发项目如何分层实施、分层控制

9.2研发项目计划与控制的层次

10 研讨：如何控制项目的进度如期完成？

10.收尾过程

10.1研发项目经验教训如何沉淀、总结（案例）

10.2研讨：如何沉淀才能有效防止重复犯错？

11.IT项目验收

1）项目验收前需要做的准备工作（如：最终项目文件列表）

2）项目验收条件

3）项目验收过程

4）项目验收总结

5）附：《项目内部验收报告》《IT项目验收单》模板

**八、项目质量管理**

1.     如何在设计中构建质量？

2.     研发质量控制手段之一：测试

3.     研发质量控制手段之二：评审

4.     TR评审的主要目的是什么？

5.     项目风险管理模型

6.     实例讲解：某案例公司的技术评审操作指导书

7.      场景演练：学员选择某评审场景进行演练

**九、项目绩效考量、项目团队评价**

1.      研发项目绩效目标如何分解（KPI分解鱼骨图、平衡计分卡法）

2.      研发项目绩效目标的来源

3.      研发项目考核结果的定义和比例

4.      制定研发项目KPI时需要考虑哪些关键因素？

5.      分享：华为的绩效管理模式（如何对研发项目进行评估才可能会激发员工的内在动力？）

6.      讨论：公司的研发项目KPI指标有哪些？

7.     项目团队评价

a)    项目团队评价的目的

b)    研发项目审计（内部审计、外部审计）

c)     研发项目测评内容

研讨：团队评价的指标