**高效的研发项目管理落地实战**

**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**

本课程从产品研发的模式入手，深入浅出的阐析产品研发流程与项目管理体系、方法和工具。内容涵盖从立项到计划、执行、监控、结项的全过程。从产品研发的角度，探寻解决研发项目管理问题之道。

**内容**

赠送：五图四表三模二法一章程

阶段图、资源图、WBS图、甘特图、网络技术图、工作陈述表、RAM表、相关方分析表、风险管理表、项目经理能力模型、人才三角形模型、项目风险管理模型、CPM路径法、挣得值法、项目章程。

**课程大纲**

**一、案例分析（可选项）**

1. 分享视频：优秀项目管理全过程是如何演绎的？

研讨：

研发项目、研发项目管理、研发项目前期需求管理、研发项目计划、研发项目计划的控制、风险控制；

团队成员特点、研发项目成员沟通模式、如何激励团队成员

**二、项目管理综述**

1. 什么是项目？项目的特征有哪些？

举例说明项目

项目定义涉及的因素

2. 什么是管理？什么叫项目管理？

3. 为什么要推行项目管理，项目管理的目的及意义何在？

4. 项目管理具体过程中三角平衡关系

5. 项目进度与研发项目质量的矛盾如何解决？

案例分享：研发项目案例

6. 项目范围、时间、质量和成本之间关系如何平衡？

从研发项目案例来进行探讨

7.研发项目管理全过程要做好哪些工作？

8. 研发项目管理2大精髓（系统分析+视频分享）

9. 项目管理的10大领域

10. 研发项目管理与产品开发流程的关系

11. 多项目管理与单项目管理之间关系

12. 项目经理与产品经理的关系

13. 研发项目管理面临的重大挑战

14. 研发项目成功和失败的主要因素（研发项目案例）

15.  学员研讨

研发项目成功的标准？

研发项目管理成功的标准？

**三、可视化、结构化的产品开发流程（IPD）**

0.思考：

1）我们公司的产品开发流程是由哪些角色设计并优化的？

2）它是能否帮助研发工程师提升工作效率、减少无效工作时间和不增值的工作？

3）为了应对ISO内审/外审，我们是否时常被造假：项目已经结案了还要补交评审报告、项目文档等？为什么？

4）结构化、可视化的产品开发流程是怎样的？

1. 为什么把产品开发流程结构化、可视化

2. 产品开发流程如何结构化、如何分层次（阶段、步骤、活动、任务）

3. 产品开发流程的阶段划分(阶段图）、举例

项目阶段如何划分？

各阶段之间有何逻辑关系？

为什么要划分阶段或节点？

 通过婚姻项目游戏--将揭开谜底

4. 产品开发流程的文件体系(IPD)

5. 产品开发流程结构化的几个常见问题

6. 产品开发流程结构化容易陷入的两个极端

7. 研发项目管理活动在产品开发流程中的对应关系

如何克服产品开发流程与效率的矛盾——产品开发流程的裁剪

**四、研发项目管理过程**

 研发项目管理五个过程组（启动、计划、实施、控制、收尾）

1. 启动过程——如何进行项目立项

2. 计划过程：界定和分解项目目标，及产生行动方案（注意：不是技术解决方案）

3. 实施与控制过程：清楚地界定项目所处状态，和计划进行比较；如有偏差，采取纠正措施

4. 收尾过程：有序而正式的收尾，实现个人/项目能力向组织能力的转化

**（一）  项目启动**

1. 研发项目启动要做什么工作

2. 研发项目任务书定义

3. 研发项目任务书的作用

4. 研发项目目标与范围的确定

5. 研发项目任务书的要素有哪些内容？

6. 案例研发项目策划/任务书-演示

7. 研发项目目标的标准要求

8. 目标管理：SMART原则（案例分享）

9. 相关方确定（示例）

10.相关方识别与管理（相关方分析表/相关方登记册-示例）

**（二） 组建项目团队**

1. 不同组织结构的特点

 研发项目的常见组织形式

 研讨3：研发项目组织选择哪类组织形式比较合适？

2. 研发项目团队的组建（案例）

3. 研发项目组组长的职责

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

6. 研发项目经理（或组长）的能力要求

7. 研发项目团队的汇报关系

8. 研发项目经理（或组长）了解团队成员吗？

9. 如何使专业人员发挥自己的优势？

**（三） 制定项目计划**

1. 组织分层、计划分层

2. 计划的作用

3. 研发项目计划常见问题分析(12项)

不重视计划，为做计划而做计划

 研发项目计划主要用于汇报而不是用于管理研发项目

4. 研发项目计划管理的核心过程分析

5. 研发项目计划的内容

6.  计划制定的原则

7. 三级计划体系架构形式

8. 研发项目活动定义：WBS（工作分解结构）-范例演示

9. 研发项目活动定义：WBS（工作分解结构）

10.研发项目活动排序

11.研发项目活动工期估计

12.工期估计原则

13.规模、工作量估计常用的方法介绍

14.业界估计经验

15. 练习1：如何估算工期（可选项）

16.进度计划形式介绍（案例）

17. 资源管道管理-如何解决研发项目资源不足现象

18. PERT、关键路径(CPM)、关键链（CCPM）和GANNT

19. 关键路径分析——项目经理的管理焦点、项目目标的影响因素

20. 关键链分析——安全时间、要径、聚焦、项目时间被浪费的影响因素

--解决公司关键资源的有效利用问题，如关键技术专家、设备、测试场地等总是很难在研发/科研项目中的使用得到有效保证，从而影响项目进度、成本。

21. 学员练习——识别关键路径、在项目计划中应用接驳缓冲与项目缓冲

22.研讨：如何保证计划按时完成（附：案例分析）

23. 升级版甘特图计划范例演示与详解（如何通过计划来管理研发项目？）--实用性强

24.研发项目计划是什么？不是什么？

25.沟通计划是什么（案例）

26.演练：制定研发项目进度计划（根据案例研发项目进行实战操练）

**（四） 研发项目计划实施、控制及收尾**

1.研发项目计划控制的必要性

2.研发项目如何分层实施、分层控制

3.研发项目控制路线图

4.有效的研发项目计划控制方法

5.研发项目计划控制手段（8大具体手段）

6.研发项目状态报告什么内容？（案例）

7.研发项目报告机制

8.研发项目会议如何召开？研发项目实施前的会议有谁来主持和推动？(案例：韩国三星是如何召开研发项目会议的)

9.研发项目的例外情况如何管理

10.研发项目的变更如何管理、控制（案例）

11.收尾过程

**五、研发项目质量管理**

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. 研发质量保证

5. 实例讲解：某案例公司的技术评审操作指导书

6. 演练：分析学员公司实际产品开发过程中有哪些技术评审点？评审要素是什么？

**六、研发项目风险控制**

1.什么是风险？什么是问题？

2.风险与问题的区别，如何应用风险和问题进行研发项目管理？

3.风险管理模型

4.常见的风险类别

5.研发项目风险如何评估？

6.风险等级如何评估

7.风险管理计划的制定策略、方法

8.风险管理计划表（范例）

9.展示：案例公司某研发项目的风险管理计划表

10.演练：完成案例研发项目风险管理表