**研发项目管理高级实战**

**课程编号：PM-001 价格：3600元/人**

**时间：2016年3月25-26日 讲师：杨飞 地点：北京**

**时间：2016年6月24-25日 讲师：杨飞 地点：北京**

**时间：2016年11月25-26日 讲师：杨飞 地点：深圳**

**课程背景**

如果你没有系统学习过项目管理知识，却要管理好研发项目。或者虽然学习过了PMP之类的基础课程，却无法应用到实战当中。如果你有多年的项目管理实战经验，但却对实际工作中的诸多问题存在困惑，那么这门课程就是你所需要的！

课程从产品研发的模式入手，深入浅出的阐析产品研发项目管理的关键流程、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。同时课程还将提供给学员项目管理要用到的一些关键模板，是学员在课后能够更好的进行实战工作。

本课程的另外一大特色在于身经百战的中国著名研发管理专家、西门子研发管理类课程的特约讲师——杨飞老师——亲自主讲。课程将分享讲师在世界五百强企业的项目管理经验和超过10年的研发项目管理心得，真正做到理论联系实际，答案就在现场。小班授课的形式，将保证每一位学员都有足够的机会与讲师进行交流、提问与答疑。

接受过该课程培训的学员已近万人，受训学员对讲师及课程都给予了高度的评价，很多学员在培训后都表示收益匪浅。

专业、精彩、分享，注定这会是一次美好而收获颇丰的学习体验！

**培训收益**

* 了解研发项目管理特点，掌握研发项目管理的关键方法、过程和工具；
* 学习业界最佳的产品研发项目管理模式
* 科学编制研发项目计划，如何做到“计划可行”；
* 项目控制的众多手段如何运用，如何控制执行风险；
* 研发项目组织、团队模式，如何设置才更为高效；
* 掌握有效的成本、进度、质量的估计方法（PERT Sizing、Wide-Band Delphi等）；
* 掌握研发项目问题、风险管理方法；
* 了解研发质量管理的核心，如何实现克劳斯比大师所说的“质量免费”；
* 研发项目的考核应如何考虑？怎样激励项目成员？
* 如何进行跨部门的沟通与协作？
* 了解世界顶尖的企业如何管控研发项目，如何做到高质量、高量化、高可控的项目管理？
* 如何考虑项目管理规范与流程的建立？

**培训特色**

* **名师精讲：**讲师作为中国著名研发管理专家，担任中天华夏公司资深顾问，同时由于其高度的专业性，还受聘担任西门子管理学院特约讲师、《中国品牌讲师大全》推荐的研发管理权威、香港理工大学特聘客座专家、浙江省企业技术创新协会特聘专家、日立（HITACHI)咨询特聘专家等职务。是国内拥有极高威望的专家讲师。
* **系统实用的内容：**课程涵盖研发项目全过程，十大领域、五大过程，但由于讲师的实战经验丰富，课程重点明确，突出实战，两天的学习效果将超过PMP课程五天的学习效果！
* **实战与应用：**课程提供简单适用的管理工具与方法，丰富的模版、Checklist，有助于学员在课后将学习的内容直接运用于具体工作。
* **互动与答疑：**互动式教学、案例分析、学员演练，加强学员理解吸收。

**培训对象**

* **公司高管：**了解研发管理的特点，更好的把控方向
* **部门经理、项目经理：**必备学习，提升实战能力，改善项目运作效率
* **项目管理部（PMO）、质量管理部、流程优化人员等：**优化体系，学习流程，掌握方法
* **研发骨干：**知识掌握与提高，干部储备，改善项目执行

**课程大纲**

**第一部分 概述：澄清对项目的认识误区**

**讲师观点：**一如武林高手过招，无法致胜的原因中，基本功不扎实，马步蹲不牢是一个常见而又容易被忽视的原因。因此，课程重新帮你梳理对项目及项目管理的认识，从“扎好马步”开始循序提升！

* 破冰：您关心的项目管理问题有哪些？
* 一个有趣的话题：项目管理技术是否能够解决所有的项目管理问题？
* 项目管理不好，第首要原因是你对项目和项目管理的认识还有差距
  + 什么才是项目，项目的特征有哪些？
  + 什么是管理？什么是项目管理？
  + 项目管理要素（3+2）
  + 项目式的管理与应用
  + 项目的一次性、多目标性、渐进明晰性带来了哪些挑战和冲突，如何应对？
* 案例分析：如何用三个三角形解决进度压力的问题
* 项目管理知识的构成：三大类型知识、十大知识领域的构成与关系
* 实战中，各领域知识如何运用？
* 研发项目管理面临的重大挑战：研发项目成功和失败的主要因素
* 思考：如何衡量项目成功？
* 常见的集中项目管理思维：
  + PACE、IPD的思维
  + PMP、IPMP的思维
  + 敏捷开发的思维
  + 众多思路，如何选择和平衡？

**第二部分 做好项目管理的前提：产品研发流程**

**讲师观点：**先有一个对项目全流程的认识，才会避免“只见树木不见森林”、“盲人摸象”的问题出现。科学合理的定义产品开发流程，是项目管理的前提和基础，课程从实战的角度出发，简明的介绍如何考虑这些问题。

* 产品开发流程基础
  + 思考：流程应从何而来？
  + 为什么定义了流程，却不能提高效率？
  + 定义流程的基本方法与技术
    - 流程定义的三种声音
    - 流程的五大要素与七大要素
    - 流程定义的两大原则
  + 产品开发流程如何结构化、如何分层次（阶段、步骤、活动、任务）
  + 研发项目过程的阶段划分、举例
  + 研发项目流程结构化的几个常见问题
  + 研发项目流程结构化容易陷入的两个极端——如何平衡结构化和灵活的需要？
  + 讨论：规范化和效率之间是否存在冲突？如何解决？
  + 产品开发流程与研发项目管理的关系
* 研发项目管理五大过程（启动、计划、实施、控制、收尾）
  + 启动子过程——如何进行项目立项
  + 计划子过程：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）
  + 控制子过程：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
  + 收尾子过程：有序而正式的收尾，实现个人/项目能力向组织能力的转化
  + 项目过程与项目流程之间的关系

**第三部分 一个好的开始是成功的一半——项目启动过程**

**讲师观点：**项目启动在很多公司没有受到足够的重视，结果导致项目目标不合理、资源不到位，没有在项目早期对项目成员进行激励和动员，项目执行效率低下等一系列问题。避免这些问题的产生，是做好一个项目的基本功课，也是决定性的环节……

* 项目启动过程
  + 项目启动的时机：什么条件下能够启动项目？
  + 项目启动的常见误区
  + 如何设定什么是有效的研发项目目标
    - 如何设定项目的愿景？
    - 案例分析：宋江何德何能，为什么坐上为梁山的头把交椅？
    - 基本目标、挑战目标、创新目标的含义与应用
    - 项目目标的难度设定
    - 项目的量化目标与设定技巧
      * 范围目标
      * 质量目标
      * 进度目标
      * 成本目标
      * 能力目标
  + 模板与案例：研发项目任务书
  + 定义合适的研发项目流程——裁剪组织级的研发项目流程
  + 建立项目团队
    - 选择项目成员的注意事项
    - 如何协调你需要的资源
    - 如何获得高层的支持
  + 项目工作环境，构建配置管理环境和工作目录
  + 如何召开项目启动会议
  + “开工宴”吃不吃，如何吃？
  + 分组演练：描绘和传递项目愿景与目标——启动与动员

**第四部分 不精于计划就等于计划着去失败**

**讲师观点：艾森豪威尔说过：“计划在战争中从来都是没有用的，但没有计划是万万不行的”，这句话蕴含着对计划的深刻理解。然而，现实中，很多项目管理者对待项目计划既缺乏认识，又缺乏正确的方法，导致计划流于形式，导致无法指导项目的有效开展。这个部分是本课程的重中之重和精华，将带领学员深刻理解计划的意义和制定计划的系统方法**

* + 如何看待艾森豪威尔的这句话：“计划在战争中从来都是没有用的，但没有计划是万万不行的”？
  + 项目计划的特性：指导性、可变性……
  + 计划制定的原则 ：至顶向下与自底向上相结合（如何均衡）
  + 项目计划≠项目进度计划
  + 项目计划的完整内容
  + 项目进度计划
    - 进度计划制定的过程
    - 活动定义（WBS）
    - 分组演练：各项目组根据课程开始时识别的项目，列出WBS表
    - 活动排序（PERT）
    - 学员演练：一个活动排序的课堂练习与点评
    - 制定进度计划
    - 任务时间的估计和计算
      * 工作量估算
      * 活动工期估计（宽带、三点、类比、参数、功能点等）
      * 成本估算
    - 项目计划的核心方法：PERT、关键路径和GANNT
    - 关键路径分析——项目经理的管理焦点、项目目标的影响因素
    - 学员练习——识别关键路径
    - 实战案例：如何压缩项目进度
  + 项目计划管理的其它部分
    - 项目质量计划
    - 项目成本计划
    - 项目配置管理与数据管理计划
    - 项目重用计划
    - 项目沟通计划
    - 项目风险计划
    - 项目度量计划
  + 项目计划的分层管理
    - 项目计划如何分层：客户、高层、项目经理、项目团队成员
    - 举例：某项目的完整项目计划
    - 实战工具：如何利用project进行多项目计划的整合和分层管理

**第五部分 将蓝图付诸实现——项目执行与控制过程**

**讲师观点：计划是一张蓝图，而执行和控制才能得到结果。项目监控中，很多手段大家都在使用，但却没有理解它的意图和要点，因此，很多项目监控工作不但没有提升项目的成功率，还徒劳的增加了很多工作量。**

* + 案例：研发项目计划控制过程中常见问题
  + 怎样才算控制——对你的项目状态和目标之间的差距，你做到了吗？
  + 高效的项目会议
    - 例会的频度和内容
    - 里程碑会议的要点
    - 项目会议高效的技巧
    - 需要日例会吗？
  + 用数据说话，准确了解项目的状态
    - 如何表示项目状态——项目参数
    - 度量和收集哪些数据
    - 如何分析项目的进度、成本、质量等数据？
  + 里程碑管理：里程碑的特点、如何设置里程碑、如何应用里程碑进行压力与动力管理
  + 项目报告：周/双周报、月度报告、阶段报告、里程碑报告
  + QA质量周报：客观反映项目过程质量与工作产品质量
  + 变更控制：
    - 需求与设计变更的处理过程
    - 项目计划变更的处理过程
    - 多级CCB的变更控制
    - 偏差申请与例外申请

**第六部分 切勿虎头蛇尾——项目收尾过程**

* + 项目收尾并非宣告结束
  + 项目关闭的种类
    - 项目正常关闭
    - 项目非正常关闭
  + 工作交接和遗留问题处理
  + 项目经验教训总结
    - 对重用的总结
    - 对质量的总结
    - 对目标达成的总结
    - 对管理过程的总结
    - 对流程优化的建议
    - 案例：H公司为什么要求每个研发人员在项目结束时撰写项目案例
  + PAL（过程资产库）的管理
  + 案例与模板：项目总结报告

**第七部分 以人为本——研发项目团队管理**

**讲师观点：**研发须以人为本，项目管理自然也遵循这一定律。那么团队和人的管理就成**为必不可缺的必备技能。项目经理是否擅长沟通，是否善于激励，是否善于协调，直接影响项目的成败，因此课程将这个方面与大家分享实战的技巧，使学员能够将前述的技能落到实战之中……**

* 研发项目的常见组织形式与对项目管理的影响
  + 职能型组织优点、缺点、适用性
  + 项目型组织优点、缺点、适用性
  + 矩阵型结构优点、缺点、适用性
* 集成产品开发（IPD）模式下的项目组织形式
  + 研发项目经理的角色和职责
  + 研发项目核心组成员的角色和职责
  + 研发项目外围组成员的角色和职责
  + 职能部门经理在研发项目中的角色和职责
  + 引导者的角色和职责
* 研发项目经理的学习与成长
  + 研发项目经理应具备的技能
  + 研发项目经理的素质特征和性格特征
  + 研发项目经理如何培养所需要的能力
  + 学员讨论：如何解决企业面临的沟通不畅问题
* 学会激励你的团队
  + 项目经理常用的激励手段
    - 里程碑是如何产生激励效果的？
    - 强化激励（正向与负向强化）
    - 行为习惯的形成（案例：习得性无助感）
    - 反馈与激励（案例：松下老先生如何关注反馈的）
  + 工作安排与设计的激励作用
  + 案例：华为的及时奖为何只有几十元奖金？
  + 更多激励手段分享……
  + 项目奖金的得与失
* 项目经理的沟通与协调技能
  + 跨部门沟通的艺术——共赢与博弈
  + 倾听与表达
  + 利用人格分析工具改善沟通的高级技巧
  + 课堂演练：分析你自己的沟通风格
  + 案例分析：如何调动和激励团队中不同风格的人？

**第八部分 未雨绸缪——项目风险与机会管理**

**讲师观点：**风险管理和机会管理是同时存在的，用同样的方式进行管理。风险管理并非万能的工具，但对于项目来说，风险必然存在，那么风险管理就是必须熟练掌握的项目管理技巧。风险管理的核心，并不在风险管理的流程，更多在于风险措施的有效！

* 正确认识风险与机会：不要延误风险，不要偏爱机会，他们是一件事的两个方面！
* 风险管理与项目管理其它领域的关系
* 风险管理的意义与过程
  + 识别风险
    - 风险的来源
    - 识别风险的几种方法
  + 风险分析
    - 风险的分类
    - 风险的级别定义
    - 风险的概率
  + 风险响应措施
    - 对待不同级别风险的态度
  + 跟踪与执行
    - 风险跟踪矩阵
* 案例：风险管理的实践与经验
* 模版：项目风险管理表

**第九部分 通向“质量免费”——项目质量与问题管理**

* 研发项目质量管理的两大方面
  + 质量控制
  + 质量保证
* 质量保证
  + 过程质量与产品质量的关系
  + 质量成本COQ，预防成本、评估成本、失效成本——克劳斯比如何实现“质量免费”
  + 质量保证工作的思考方式和工作方法
  + 过程审计与项目过程控制
  + 常见的集中质量保证操作方式
* 质量控制
  + 缺陷、失效、Bug及其关系
  + 缺陷记录日志及其使用
  + 技术评审——实现质量提升、成本降低和进度缩减的最经济手段
* 其他质量活动
* 课程小结
  + 业界最佳产品研发管理模式（Stage-Gate、PACE、IPD、CMMI等）
  + 为什么多数企业不适合敏捷开发的项目管理模式
  + 讲师推荐阅读书目

**讲师介绍 — 杨飞先生**

* 中天华夏董事长、总经理、首席顾问
* 著名产品与研发管理专家
* 研发人力资源管理专家
* 中国十大优秀项目管理讲师之一
* 香港理工大学深圳研究院特聘专家讲师
* 《中国品牌讲师大全》推荐的研发管理权威
* 广东省中小企业发展促进会特聘专家
* 浙江省企业技术创新协会特聘专家顾问
* 上海交通大学海外教育学院特聘专家
* 西门子管理学院产品与研发管理类特约讲师
* 香港理工大学工商管理硕士、工学学士
* PDMA（美国产品开发与管理协会）会员

**工作经历及专业背景**

杨飞老师是产品创新及研发管理领域的权威专家、资深顾问、高级讲师。具有非常丰富的产品管理及研发管理及咨询经验，率先将国际领先的PDMA-NPD-BOK(新产品开发知识体系)的系统性知识介绍到国内，被誉为“中国产品创新管理第一人”。

杨飞老师曾服务于华为、卓望等知名企业。担任研发项目经理、研发部经理、产品线总监、研发总监、副总裁等职务。具有大型跨国团队管理和海外工作经验，精通PACE、IPD、CMMI等国际先进管理体系与方法。他曾经带领团队规划和开发的多个产品均达到市场占有率第一，取得市场领先的骄人战绩。

杨飞老师主持了多家企业的产品战略与规划、产品管理体系（IPD-CMMI）、研发人力资源等管理体系的咨询、培训与实施。开设公开课及企业内训数百场，培训学员数万人次，深受信赖与好评。

**授课风格**

杨飞老师的讲课富有激情，语言简练、风趣幽默，重点准确，方案具体，剖析深刻。，突出实战性和可操作性，讲解风趣幽默，是一位具有颇高知名度和威望、广受赞誉的专家。

**擅长领域**

产品战略与规划 、产品品牌创新管理 、研发项目管理 、IPD-CMMI体系构建 、研发组织结构设计 、质量及过程改进 、研发绩效管理 、研发团队管理等。

**核心课程**

《开放式创新与互联网思维》、《从技术走向管理实战》 、《产品战略与产品规划》 、《产品品牌战略与品牌创新》、 《集成产品开发管理体系（IPD）》 、《研发项目管理高级实战进阶》 、《卓越的产品管理高级实战》 、《成功的产品经理高级实务》 、《研发人员素养及职业规划》 、《产品创新与研发管理突破》 、《产品需求管理与开发》 、《构建卓越的研发领导力与执行力》 、《产品创新管理体系与实践》 、《产品创新与研发突破》 、《绩效管理与员工激励高级实务》等

**部分咨询及培训客户**

西门子、飞利浦、思科（网迅）、松下•万宝、海尔电器、美的电器、许继集团、海格集团、中国电信、工业及信息化产业部、杭州柏年、比亚迪股份、鲁西化工、麦博电器、杭州干部管理学院、浙江省企业技术创新协会、中铁电化、顺洛电子、卓望数码、步步高通信、海洋王、元征科技、麦博电器、五菱汽车、老板家电、小天鹅、创真软件、鑫诺通讯、百富计算机、五菱柳机动力、同洲电子、吉阳自动化、顺章电器、山东易创电子、深圳华普电子、通用五菱、长安汽车、理邦精密仪器、从兴电子、京信通信、握奇数据、新国都、华菱、上海BCD、东方网信、广电运通、海康威视、荣事达、浪潮通信等企业、宁波方太厨房电器等

**客户评价摘录**

* 第一次听杨飞老师的课程，相见恨晚！
* 杨飞老师的授课生动风趣，讲师非常博学，思路非常清晰！
* 非常贴近实战，培训内容直接对工作能够产生指导作用！
* 课程时间太短了，也许是因为太充实了，没有感觉时间就过去了。
* 课程系统全面，讲解深入浅出，收益颇丰！
* 终于找到向管理转型的突破口，有种豁然开朗的感觉等

**授课现场及风采展示**

|  |  |
| --- | --- |
| 说明: 图片2.png《中国品牌讲师大全》收录杨飞老师 | 教育百强颁奖盛典 |

|  |  |
| --- | --- |
| 《从技术走向管理高级实务》 公开课 | 信华1华阳集团《市场导向的产品规划与产品路标制**定》** |

|  |  |
| --- | --- |
| 珠海全志-从技术走向管理1 全志科技《从技术走向管理高级实务》 | 阳普医疗《成功的产品经理高级实务》 |
| 111111美的《产品创新思维与研发突破》 | IMG_3246TCL《研发人员的系统思维》 |
| 说明: 图片14.jpg香港厂商会企业家《产品创新与管理》 | 说明: 图片5.jpg宇龙通信 《研发团队与沟通管理高级实务》 |
| 深圳市《开放式创新与互联网思维》公开课 | 海信-技术创新2海信《技术创新与产品管理》内训 |
| 唯品会 《从技术走向管理》 | 中天华夏大型沙龙活动 |
| 美的厨房《研发项目时间管理》 | 深圳《产品需求管理与开发》公开课 |

|  |  |
| --- | --- |
| 美的厨房《研发项目经理培养》内训 | 美的厨房《研发核心骨干培养》内训 |

**报名程序**

请您在开课前10个工作日将报名表寄给我们。您可选择以下任何一种方式报名：

1. 直接拨打中天华夏报名热线：0755-8665 3752，吴翠玉；

2. 填妥报名表，并发送电子邮件至：wucuiyu@ztchina.com.cn，我们会与您联系；

我们收到您的报名信息会及时与您确认，并在课前统一寄发开课确认函。

**报名费用**

本次培训费用为3600元/人，包括：授课、资料、午餐、茶歇、会务和税务费用；

本地客户可提前转账或培训当天现场现金交费，外地客户建议提前转账。

如有需要，我们将为学员提供酒店、机票预定等协助。

**转帐信息**

户 名： 深圳中天华夏企业管理咨询有限公司

开户行： 招商银行深圳南山支行

帐 号： 7559 2516 7410 902

|  |
| --- |
| **联系我们**  **深圳中天华夏企业管理咨询有限公司**  **深圳 上海**  总部地址：深圳市南山区科技中三路5号A栋505室  网址：yanfaguanli.com  电话：0755-8665 3752（吴翠玉）  邮箱：wucuiyu@ztchina.com.cn  邮编：518057  **中天华夏**  微信号ztchinaconsulting  扫一扫，研发资讯尽在掌控 |