

主题：**研发项目经理的软技能提升——怎样当好研发项目经理**

主讲：**Jay**

**研发项目经理的软技能提升—怎样当好研发项目经理**

——课程简介

【时间地点】 2017年2月27-28日北京 10月30-31日北京 11月2-3日上海 10月26-27日深圳

【参加对象】 公司总经理、研发总监、人力资源总监、产品线总监、研发部经理、项目经理、技术部门主管、研发骨干、人力资源管理专员

【授课方式】 讲师讲授 + 视频演绎 + 案例研讨 +角色扮演 + 讲师点评

【学习费用】 4980元/两天 \*买一赠一,单独一人收费3200元（含指定教材、证书、茶点）

【承办单位】 企业学习网 http://www.qiyexuexi.com

【垂询热线】 0755-61280179 021-51870612 010-51295410

【电子邮箱】 qiyexuexi@qq.com

【值班手机】 15811817900（田蜜） 18918926140（张丹） 18918926126（叶静）

课程背景

 很多公司的研发项目是从技术工作岗位走向研发项目经理的工作岗位，在从事研发项目管理的过程中经常遇到以下问题：

1. **项目管理的培训参加了不少，方法论也学了不少，发现还是不会，怎么办？**
2. 怎么把学到的项目管理的方法和研发业务实际结合起来？
3. **研发项目经理在公司有名无实，只有责任，没有权利，这活没法干；**
4. 研发项目的目标经常变，干了半年发现白干，**领导也不知道这个项目要达到什么目标，我该怎么办？**
5. 研发项目需求经常变化，如何控制需求的变更？
6. 作为项目经理如何制定项目的计划并分配好工作任务，做好监控并执行；
7. 研发项目经理如何评价研发人员的绩效，**激发他们的斗志和激情？**
8. 干活的人属于各部门，**但事得研发项目经理安排，冲突不断，如何做好沟通并处理冲突？**

……

本课程结合我公司过去几年大量培训和咨询的经验，融合的研发项目管理、需求管理、绩效管理和团队管理等方面的实践，结合研发项目经理的个人能力提升的需要，总结了六个管理锦囊，把这个六个锦囊融会贯通后，就能成为一个优秀的研发项目经理

课程收益

1. 分享讲师600多场研发管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的打造高效研发团队的方法
2. 了解研发项目经理的定位、职责、素质模型
3. 掌握研发项目目标制定的方法和模板
4. 掌握搞定项目需求的方法并做好需求的变更控制
5. 掌握研发项目计划制定的方法、执行和监控的手段
6. 掌握研发项目经理如何评价项目团队成员的绩效，做好价值分配
7. 掌握研发项目沟通的方法和技巧，同时处理好项目的冲突
8. 根据授课内容，研发项目经理融会贯通6个锦囊，提升个人能力

专家介绍

**（Jay）：研发管理咨询资深顾问 PDMA（美国产品开发管理协会**[**www.pdma.org**](http://www.pdma.org)**）会员**

**《PDMA新产品开发手册》中文版主译 　清华大学研发管理特聘教授**

* **专业背景：**

十多年高科技企业研发管理实践，在某著名通信公司工作期间，主持过多个项目的研发管理工作，具有丰富的产品开发流程、研发项目管理、研发人力资源管理经验。在该通信公司工作期间，长期与国际顶尖咨询顾问一同工作，全程参与并协助推动该公司研发管理变革项目，同时兼任该公司高级讲师。2002年－2004年任某大型上市高科技公司信息安全事业部研发总监，很好的将研发管理变革的理论和实践经验与公司的现状相结合，全面建立产品研发管理体系，成功主持开发了多款具有市场竞争力的产品，具有丰富的研发管理实战经验。

* **研发管理咨询经验**

曾作为项目总监、项目经理主导了10多个研发管理咨询项目，帮助这些企业全面建立研发管理体系（包括流程、组织、绩效、IT），有效地提升了这些公司的研发管理和创新能力，典型客户如下：

1. 国内安全行业第一名（北京某公司）
2. 国内芯片行业第三名（北京某公司）
3. 国内建筑行业软件第一名（北京某公司）
4. 国内系统集成行业第二名（北京某公司）
5. 某电信运营商国际业务部（电信运营商总部）……
* **研发管理培训经验：**

曾为通信、软件及互联网、电力、家电、汽车等行业的企业提供过超过600多场的内训，主要包括以下企业：

中国空间技术研究院、中国航空集团公司、西子OTIS、中联重科、三一重工、同方威视、北京KND、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、三爱富、航天五院、中科科仪、兴大豪、诺基亚－西门子公司、中国电信北京研究院、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、东软集团、华硕电脑、荣事达、北方微电子、星网锐捷、交大龙山软件、灵图软件、中软国际、天碁科技、威睿电通、阿尔西公司、网御神州、天地阳光、港航网络、讯风光通信、瑞斯康达公司、上海澳佩、陕西烽火、同洲电子、天津光电公司、力神电池、普天研究院、北大方正、方正阿帕比、中国工商银行软件中心、天津中环电子、上海电信、天地阳光、赛科世纪、阿里巴巴、经纬科技、哈尔滨新中新、赛福同舟、佳讯飞鸿、京信通信、四达时代、天融信、德信无线、广联达、中国金融电子化公司、四方继保自动化、浪拜迪、东大金智、海湾科技、申瑞电力、如高高压、深圳南瑞、国泰怡安、思源电气、北京泰杰磁电研究所、威胜电子、南瑞继保、宁波博威、万东医疗、中兴汽车、福田汽车、天津内燃机研究所、上海通用、长城汽车、上汽通用五菱、苏州金龙、上海泛亚、北汽福田、长安汽车、创维集团、TCL白色家电、格力电器、海尔集团、TCL家庭网络、京东方、裕兴科技、京东方光电等。其中海尔集团、三一重工、大唐移动等企业邀请讲课超过10次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

课程大纲

1. **案例分析**
2. **锦囊之一：搞清研发项目经理的定位、职责与素质模型**
	1. 走上研发项目经理的工作岗位要实现哪些角色转换？
		1. 从专注于技术变为关注项目
		2. 自己做好事情到带动整个研发团队
		3. 从部门内走到部门外，贯穿全流程
		4. 从关注事情到关注人和事
	2. 研发项目经理在公司如何定位
		1. 公司核心价值创造的环节
		2. 横向角色
		3. 项目型公司、产品型公司、运营型公司的项目经理的不同定位
	3. 研发项目经理如何把握项目的本质
		1. 研发项目管理和运营管理的区别
		2. 研发项目管理管什么？不管什么？
		3. 如何从“土匪”变为“正规军”
		4. 吃透研发项目的四要素
		5. 平衡研发项目的S、T、Q、C
	4. 研发项目经理有哪些职责？
	5. 什么样的人适合做研发项目经理
		1. 技术能力
		2. 业务能力
		3. 项目管理与团队管理的能力
		4. 人际沟通与处理冲突的能力
		5. 个人影响力
	6. 案例分析：某案例公司的研发项目经理的素质模型
	7. 如何培养研发项目经理
		1. 建立项目经理的素质模型
		2. 资源池的培养体系
		3. 研发项目经理培养积分卡
		4. 干中学，学中干
	8. 演练与问题讨论
3. **锦囊之二：如何锁定项目的目标**
	1. 研发项目目标的制定
		1. 研发项目目标制定的标准
		2. 研发项目目标制定的原则
		3. 如何完成研发项目目标的制定
	2. 案例分析：某案例公司研发项目任务书模板
	3. 研发项目在公司项目中的排序
	4. 如何根据项目的目标来组建项目团队
	5. 制定项目目标时如何与公司高层沟通
		1. 获得高层的认可
		2. 获得公司的资源
		3. 汇报机制达成共识
	6. 演练与问题讨论
4. **锦囊之三：如何搞定需求并控制变更**
	1. 产品需求收集（如何从市场角度进行有效的客户需求收集？）
		1. 研发需求收集流程介绍
		2. 识别客户？
		3. 需求收集渠道：外部渠道与内部渠道
		4. 需求收集需要注意的问题
	2. 需求收集方法
		1. 原型法
		2. 客户访谈法
		3. 现场观察法
		4. 其他十种典型的需求收集方法
		* 客户决策委员会、用户大会、客户简报
		* 高层拜访、标杆学习、Beta测试
		* 现场支持、支持热线、行业会议
		* 客户满意度调查
		* 各个方法的优点、缺点、需求收集的类型介绍
	3. 需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
	4. 产品需求整理和分析（如何对客户需求进行整理和分析，形成产品包需求？）
		1. 研发需求整理和分析流程介绍
		2. 真正理解客户的意图
		3. 客户描述和需求陈述
		4. 客户描述🡪 需求陈述五原则
		* 案例：具体产品客户描述到需求陈述案例分析
		1. 业界最佳客户需求的八个要素介绍
		* 每个要素详细定义每个要素的子要素分解
		* 案例：某产品客户需求8要素子要素展开样例介绍
		1. 如何保证需求的一致性
		* 需求冲突矩阵分析法
		* 案例：具体需求冲突矩阵分析样例介绍
		* 实战演练与问题讨论
	5. 产品需求的跟踪和验证
		1. 研发需求持续验证和跟踪流程介绍
		2. 需求双向跟踪机制（RTM）
		* 需求编号规范介绍
		* 需求跟踪的必要性
		* 前向跟踪
		* 后向跟踪
		1. 需求验证和确认
		2. 需求验证和跟踪输出（需求双向跟踪模板RTM（关键要素介绍））
	6. 需求变更控制机制
		1. 谁负责需求的变更控制
		2. 如何评估需求变更的影响
		3. 需求变更的追踪机制
	7. 演练与问题讨论
5. **锦囊之四：研发项目计划制定与控制的能力**
	1. 一个完整的研发项目计划应该考虑的方面
	2. 研发项目计划包括
		1. 进度与资源计划
		2. 质量管理计划
		3. 风险管理计划
	3. 进度与资源计划
		1. 讨论：公司在研发项目计划制定中存在的问题？
		2. 研发项目计划的作用
		3. 研发项目计划制定的流程
		4. 研发项目计划的分级分层管理体系
	4. 研发项目计划的制定的步骤
		1. WBS：最基本的往往是最厉害的（作用、示例）
		2. WBS分解的衡量标准
		3. PBS、WBS、OBS、RBS之间的对应关系
		4. 五种常见的估计方法
		5. 规模、工作量、工期估计
		6. PERT图的绘制
		7. 如何加快项目开发进度
			* 关键路径法
			* 快速跟踪法
	5. 质量第一，计划先行
	6. 谁忽略风险计划，风险就找谁
	7. 难道沟通也要做计划？
	8. 十大提高项目执行力的行为
	9. 借助工具保证执行落地
	10. 研发项目的分层实施与分层监控
	11. 研发项目控制的手段：报告+会议
		1. 项目报告种类
		2. 项目例会种类
		3. 变更控制流程
		4. 业务决策评审
		5. 研发合同书管理
		6. 项目审计
		7. 成本控制
		8. QA状态报告
	12. 演练与问题讨论
6. **锦囊之五：研发项目经理绩效管理的能力**
	1. 制定研发项目KPI指标的方法
		1. 平衡计分卡方法
		2. 鱼骨图方法
	2. 考核研发项目的常规KPI指标有哪些？
	3. 如何把研发项目的目标分解给研发人员
	4. 研发人员绩效承诺管理
		1. 对结果的考核
		2. 对过程的考核
		3. 对团队意识的考核
	5. 研发人员制定绩效目标存在的问题分析
		1. 目标不具挑战性或太具挑战性
		2. 需求的变更导致项目计划变更，影响绩效目标
		3. 绩效目标如何量化
	6. 绩效承诺目标的跟踪与修改
	7. 研发项目经理如何辅导研发人员的绩效
		1. 针对不同的员工制定不同的绩效辅导方法
		2. 绩效辅导的类型
	8. 研发项目经理如何做好研发人员的绩效评价
		1. 绩效评价的流程和方法
		2. 研发项目经理如何与部门经理沟通
	9. 公司如何从制度上保证项目经理的权威性
	10. 演练与问题讨论
7. **锦囊之六：研发项目经理沟通与处理冲突的能力**
	1. 研发沟通的障碍
		1. 研发项目管理十大危机之首：缺乏沟通
		2. 研发沟通的过程、目的和功能
		3. 研发过程的信息偏差
	2. 约·哈利窗沟通分析
	3. 沟通的种类
		1. 正式沟通与非正式沟通
		2. 书面沟通与口头沟通
		3. 上行、下行、平行沟通
		4. 单向与双向沟通
	4. 研发沟通方式比较
	5. 如何与上级沟通
		1. 领导的沟通类型对沟通的影响
		2. 与领导商谈的难题、要点
		3. 高层领导喜欢的沟通方式
		4. 向领导汇报方式和工具
		5. 汇报会上领导常问的问题
	6. 如何跨部门沟通
		1. 不同研发组织架构沟通中要注意的问题
		2. 跨部门沟通障碍——部门墙
		3. 等级制度：上司文化
		4. 平级沟通：自我保护
		5. 跨部门沟通要点——沟通从心开始
	7. 项目团队内如何沟通
		1. 研发人员的沟通特点、缺陷
		2. 与技术型团队沟通
		3. 与关系型团队沟通
		4. 员工沟通需求
		5. 明确授意——5W2H
	8. 什么时候冲突具有破坏性
	9. 什么时候冲突具有建设性
	10. 研发冲突原因（讨论）
		1. 目标、有限的资源、方法、事实、价值、角色、风格
	11. 如何避免冲突（讨论）
	12. 冲突与研发组织绩效果
	13. 解决研发冲突的四方面工作
		1. 组织氛围
		2. 沟通（GROW方法论）
		3. 冲突反应风格
		* 回避型
		* 强硬型
		* 迁就型
		* 折衷和解型
		* 协作型
		1. 问题解决流程
	14. 演练与问题讨论
8. **总结**
	1. 研发项目经理如何实现角色转换
		1. 兵熊熊一个，将熊熊一窝
		2. 怎么才能不是熊将
	2. 六个锦囊如何融会贯通
		1. 此时无招胜有招

总结、提炼、升华

 怎样当好研发的项目经理——报名信息

我单位共 人确定报名参加 2017年 月 日在 举办的**《怎样当好研发的项目经理》**培训班。

|  |  |
| --- | --- |
| **单位名称:** |  |
| **地 址:** |  |
| **联系人姓名:** |  | **性 别:** |  |
| **手 机:** |  | **电 话:** |  |
| **部门/职务:** |  | **E-mail:** |  |
| **参 会 学 员 信 息** |
| **姓 名** | **性 别** | **职 位** | **手 机** | **E-mail** | **金 额** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **缴费方式** |  □ 转帐 □ 现金 （请选择 在□打√） | **会员ID** |  |
| **住宿要求** | 预定：双人房\_\_\_间；单人房\_\_\_间，住宿时间：\_\_ 月 \_\_ 至 \_\_ 日(不用预定请留空) |

此表所填信息仅用于招生工作，如需参加请填写回传给我们，以便及时为您安排会务并发确认函，谢谢支持！

客服热线：广州：020-61133776 深圳: 0755-61280179

上海：021-51870612 北京: 010-51295410 ——企业学习网-市场开发部

1.请您把报名回执认真填好后回传我司，为确保您报名无误,请您再次电话确认!

2.本课程可针对企业需求，上门服务，组织内训，欢迎咨询。

3.请参会学员准备一盒名片,以便学员间交流学习。

4.请准备几个工作中遇到的问题以便进行讨论。