

主题：研发项目管理沙盘

主讲：Johnson

研发项目管理沙盘——课程简介

【时间地点】 2017年6月19-20日北京 6月22-23日上海 6月26-27日深圳

【参加对象】 董事长/总经理/副总、公司总工/产品总监/技术总监、研发/测试/工艺/制造/采购……等部门经理、项目经理/产品开发经理/产品经理、PMO（项目管理办公室）成员、项目管理人员、研发和各部门骨干、QA、流程优化人员等

【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；一人收费3200元，不再打折（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）

**本课程2.0版围绕创新、价值、团队做了重大优化改进：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **研发项目管理沙盘（1.0）** | **改进** | **研发项目管理沙盘2.0** |
| 以项目过程为主要线索进行讲解，没有重点突出如何管理项目中的创新 | **创新** | **以项目过程中的创新为主要线索之一，区分不同项目类型，抓住“牛鼻子”：如何管理项目中的创新** |
| 时间进度管理为主，简要介绍质量、成本、风险管理等 | **价值** | **围绕核心需求，用价值管理（V=F/C）统领质量、成本、进度、风险管理等** |
| 课时的80%放在“事”的管理，同时简单介绍项目经理的团队技能 | **团队** | **“人”和“事”并重，掌握沟通和团队建设技能，构建创新氛围，打造高绩效团队** |

**课程背景**

在从“中国制造”走向“中国创造”过程中，企业越来越多的业务是以项目、尤其是跨部门项目而非部门日常运作方式开展，从这个意义上讲，经营业绩很大程度上由项目管理水平决定。尤其在产品和技术研发领域，绝大部分工作都是以研发项目方式开展，但遗憾的是很多企业并没有意识到项目管理，尤其是跨部门项目运作的重要性；或者只注重项目管理中计划、组织和控制，而忽视了项目中的团队建设，具体表现在：

1、完全没有引入项目管理方法，或者仅在执行层面开展项目运作，在全公司没有系统引入项目管理方法；

2、没有针对产品和技术研发项目的特点制定项目管理制度，生搬硬套PMBOK；

3、学了不少项目管理知识，但不知道如何应用到具体的研发项目中；

4、关注研发项目时间进度、质量、成本等“硬技能”，但是对项目团队组建、团队管理、沟通协调、个人激励等“软技能”不重视；

5、因不重视软技能培养，项目经理不能有效管理团队成员，不能激发成员提出创新性的解决方案，导致平庸的项目成果；

6、没有认清研发项目管理和流程的相互关系，以为推行流程比项目管理更重要，有了流程就自然会有项目结果，把管理重点放在流程而不是项目管理上；

7、没有经项目组成员共同认可的方法论来协调研发项目中各冲突要素：项目范围（需求）、质量、成本、时间进度等

8、项目经理既要做技术，又要做管理，结果两者都没有做好，或者顾此失彼；

9、项目管理被认为是“辅助性的”、“打杂的”和“技术含量不高的”工作，无法吸引优秀员工加入项目经理行列；

10、……

本培训课程紧扣项目的创新性特点，充分利用讲师的工作和咨询实践经验，结合沙盘演练，与学员共同分析本企业项目管理中存在的问题，结合不同业务流程的各个阶段（比如产品开发和技术开发流程），着重培训学员的管理实际操作能力：针对选定的项目，制定项目任务书、识别干系人、组建项目组、制定项目计划、实施项目计划，并同时进行质量控制、成本管理及风险管理等主要环节操作，对容易出现的误区和问题做重点讲解。

**课程收益**

* 掌握产品和技术研发项目的端到端整体运作过程；
* 理解研发项目、研发项目管理的特点、研发项目管理的过程组和知识域；
* 掌握研发项目组织和职能组织的特点和相互关系，矩阵组织的本质和运作要点；
* 掌握如何设定研发项目的共同目标、沟通协调、激励成员的主要方法；
* 掌握研发项目团队人力资源规划、团队组建和团队建设方法，如何打造高绩效创新型项目团队；
* 掌握如何通过价值管理、价值工程方法把研发项目中的质量、进度、成本费用、风险等要素“粘合”在一起；
* 掌握研发项目启动阶段工作内容，为项目后续开展打下坚实基础；
* 掌握制定研发项目计划的方法，理解计划的分层思想及相关工具；
* 掌握研发项目实施和控制过程的结构化方法和工具；
* 掌握有效的研发项目估计方法与技术；
* 掌握研发项目风险管理方法，如何有效地进行风险识别、风险评估、风险响应计划制定及风险监控；
* 掌握如何通过研发项目收尾阶段工作总结经验教训；
* 掌握研发项目过程中必须用到的相关模板和工具

**课程特色**

* **沙盘演练：**学员分组后，每组选定一个项目作为沙盘演练内容，按项目管理过程全程演练；
* **系统性：**针对学员所要管理的重点项目类型（比如产品开发项目、研发项目、工艺改进项目、降成本项目、质量提高项目等），有策略、有重点地参考PMBOK框架，充分借鉴业界领先公司的优秀做法，而不是面面俱到介绍通用项目管理方法；
* **互动性：**课程采用启发式教学法设计，结合具体研发项目的沙盘演练，讲师通过多种生动有趣的方法引导学员思考并反馈，创造学员间沟通讨论机会；
* **实用性：**课程内容包括大量案例，通过案例研讨等方式加深学员对所学内容的理解和实际转化能力；
* 讲师具有二十年产品开发、项目管理、研发管理、产品管理、产品规划、综合管理等实践、咨询和培训经验，有在业界优秀企业（华为、华晨等）的切身工作体会

研发项目管理沙盘——课程大纲

**一、案例和研发项目管理相关概念**

案例和讨论：研发项目为什么失败？

项目失败的原因分析

什么是项目和和项目管理

什么是研发项目和研发项目管理

研发项目管理对企业为什么越来越重要

研发项目的本质特征：一次性/创新

“项目中还有项目”：研发项目的层级结构

案例：某公司研发项目类型和产品开发项目层级结构

研讨：汽车、工程机械、通信、化工等行业典型产品开发项目层级结构

案例：创新可以管理吗？

项目中“人”和“事”的特征与项目阶段相关

研发项目管理中管人和管事谁重要？

如何管好项目中的创新？

研讨：贵公司研发项目类型和项目层级结构

**二、项目管理架构：过程模型、组织模型和知识域**

PMBOK简介

研发项目管理框架（RDPM）简介

项目生命周期模型

专题：研发类项目评审子流程

研发项目中的评审点

各评审点的评审要素

过程组和项目阶段的关系

案例：三星（Samsung）公司项目生命周期模型

什么是项目管理的知识域

项目管理有哪些知识域

过程组和知识域的关系

项目的组织模型

项目式组织结构

职能式组织结构

矩阵式组织结构

矩阵组织模式下的一般项目组织模型

案例：某公司项目组织模型

案例：三星（Samsung）公司的体系结构

研讨：再认识贵公司研发项目生命周期模型和组织模型

沙盘演练1：启动项目—制作项目建议书，识别干系人，组建项目团队，召开启动会

**三、项目的沟通和团队管理(对应PMBOK的人力资源管理和沟通管理2个知识域)**

为什么研发项目管理中要先“人”后“事”

项目团队管理的核心：激励创新！

项目经理的职业要求

项目经理在团队管理中的作用

项目经理的沟通技能

如何制定沟通地图和沟通计划

和所有项目干系人都要保持沟通

有效项目会议的关键点：会前、会中和会后

如何进行跨部门横向沟通

如何与相关领导沟通

如何与“平级”沟通

策略：提前在感情账户中进行储蓄

沙盘演练2：制定研发项目的沟通地图和沟通计划

研发项目团队发展的一般规律

研发项目不同阶段的人力资源管理要点

项目人力资源管理过程

识别人力资源需求

进行人力资源规划

组建项目团队

进行团队建设

释放人力资源

项目组的文化建设

案例：I公司项目团队管理指南

问卷：识别自己面对冲突的差异模式

工作中如何灵活应用差异模式

如何充分利用差异模式做好创新管理

如何正确对待项目中的冲突

为什么研发项目中有冲突是好事

冲突解决的GROW方法

沙盘演练3：用GROW方法解决研发项目中最典型的冲突

**四、项目管理过程（对应PMBOK的5大过程组和所有知识域，重点：整体管理、范围管理和时间管理3个知识域）**

项目管理过程：启动、计划、实施、控制、收尾

对比案例：华为公司的研发项目管理过程组—分析、计划、执行、控制、移交

启动子过程（分析）：理解和评估任务，明确项目目标

计划子过程（计划）：明确范围，细化目标，制定计划

实施子过程（执行）：组织内外部资源，按计划完成各项任务

控制子过程（控制）：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（移交）：将项目成果移交给客户或者接收者进行验收

项目管理过程组和知识域之间的关系矩阵

项目启动过程

项目申请和立项

组建项目组，明确职责

项目经理

项目的核心组和外围组

项目赞助人

职能部门的职责

识别项目利益干系人

分析项目内外部需求，形成项目任务书

对项目需求进行排序和确认

制定有挑战性，符合SMART原则的项目目标

案例：H公司如何充分利用历史数据和项目要求来制定项目目标。

项目开工会

本阶段关键模板：项目成员表，项目任务书

项目启动阶段的关键点和常见问题

项目启动阶段总结

项目计划过程

为什么要制定计划

制定项目计划的过程

如何制定大型项目的计划

如何对创新工作进行计划

如何防止“过度计划”阻碍创新

进度计划制定的过程

STEP1：活动定义

工作分解结构（WBS）

工作分解的原则

工作分解的方法：自上而下法，头脑风暴法

工作分解的方式：交付结果，职能，产品组成部分，项目实施顺序……

将WBS和OBS对应，设置责任矩阵

STEP2：活动排序

活动之间的四种依赖关系

活动排序的方法

活动排序的技巧

活动排序的工具：前导图

STEP3：活动的资源、工期和成本估算

项目资源类型

资源估算的考虑要素

资源估算的专家判断法

工期估算的三点估算法

工期估算的专家判断法

为什么工期估算要以“谁来做”和“如何做”为基础

项目费用的构成

成本估算信息来源

成本估算的若干方法

成本估算案例

STEP4：制定项目进度计划

为什么进度计划极其重要？

进度计划工具：关键路径法

进度计划工具：甘特图

关键路径法案例

甘特图案例

STEP5：制定项目计划

融入风险计划

融入沟通计划

融入其他计划……

形成项目整体计划

项目经理管理重点：价值、关键路径

对高度不确定性任务的估算

举例：某项目的完整项目计划

计划阶段的关键点和常见问题

必须对项目计划达成共识！

计划阶段的输出：WBS、网络图/甘特图、进度计划、风险计划、沟通计划……

沙盘演练4：各组组长带领组员制定项目整体计划

项目的实施与控制

为什么要进行控制？

举例：实施和控制过程中的常见问题

沟通在实施和控制中的重要作用

项目控制的要点

计划的分层实施与分层控制

项目监控的方法和工具

应用项目进度计划表

建立项目基线

召集会议

观察/检查

跟踪行动计划

定期反馈及报告：

进展报告(甘特图、里程碑趋势图)

状态报告

阶段结束/月度评估报告

实施监控过程中发现进度滞后如何办？

案例(QA质量定期报告)：反映项目过程质量与工作产品质量

若干质量问题分析工具

项目的变更管理

变更的源头

典型的变更管理过程

变更管理的注意事项

项目实施和监控阶段的关键点和常见问题分析

实施控制阶段的主要输出：项目会议纪要，项目状态报告，项目变更管理表

案例：H公司研发项目度量与分析表

沙盘演练5：设计研发项目的控制方法

研发项目收尾过程

项目正常关闭

项目非正常关闭

项目的评估与验收

经验教训总结

文件归档

项目收尾阶段的关键点和常见问题

案例分析：项目总结报告

项目成败的统计和原因分析

课程总结

各阶段最重要的关键点TOP3

**五、专题：以客户价值为中心的质量和成本管理（对应PMBOK中的质量管理和成本管理2个知识域）**

案例分析：客户购买的是什么？

价值、核心需求、功能性能、产品实体之间的关系

价值管理和价值工程

价值工程的典型过程

质量功能展开（QFD）的四大过程

关键研发质量管理理念

质量和端到端成本费用之间的平衡

研发项目质量管理过程

进行质量策划

制定达成质量目标的关键措施

开发过程中的质量控制

测试在研发项目质量管理中的作用

技术评审在研发项目质量管理中的作用

研发过程质量管理和评估

交付件质量管理和评估

成本费用包括哪些要素

从生命周期角度考虑产品成本

目标成本管理过程

制定目标成本

分解目标成本

设计目标成本

实现和验证目标成本

研发费用管理过程

研发费用概算和预算

研发费用的控制

小结：长期、中期、短期构建质量和成本优势的方法

**六、专题：研发项目风险管理（对应PMBOK中的风险管理知识域）**

风险管理的范围

风险管理过程

识别项目端到端风险

估计风险发生概率和影响程度

制定风险对策

对风险进行管理

沙盘演练6：识别研发项目中的主要风险，并制定风险对策

**七、专题：研发项目中的采购（外包）管理（对应PMBOK中的采购知识域）**

问题：自己做还是外包？

为什么要从项目组外部获取资源

自己做和外购的决策要点

制定采购/外包策略

实施采购行为

对研发项目外部合作过程进行管理

验收供应商/合作单位的交付

研发项目管理沙盘——讲师介绍

**Johnson**

高级讲师，首席顾问，复旦大学硕士

**职业背景**

历任工程师、项目经理、产品经理、研究所主管、市场计划经理、市场总监、副总经理、总经理等职，共20年工作经验。其中：华为工作期间，做为IBM-华为IPD项目组成员，负责管理体系推进工作，为相关产品线引入IPD管理体系，是华为高速发展过程中管理变革的实践者之一；担任市场计划经理期间，负责公司某无线产品族规划工作（数十亿市场规模）。华晨汽车工作期间，担任下属中美合资汽车设计公司副总经理，和外籍专家一起构建公司管理体系，包括研发体系、市场营销管理体系、人力资源管理体系等，并负责日常运营。讲师具有丰富的项目管理、产品管理、研发管理和人力资源管理经验。具有在不同规模、不同文化背景公司从事管理工作的经历，善于结合企业文化背景、产品特点和发展阶段建立相适应的管理体系。

**培训背景**

在各地多次举办市场管理及产品规划、IPD研发管理体系、研发人力资源管理、研发绩效管理体系、项目管理、研发项目管理等公开课；为多家企业进行过市场管理及产品规划、需求管理、项目管理、研发人力资源管理、IPD流程、研发组织结构、研发绩效管理、研发成本管理等方面的内训课程。内训客户包括东风汽车、长安汽车、神龙汽车、中信戴卡、合力叉车、三花集团、步步高VIVO、东箭汽车、联想集团、宝信软件、格尔软件、美的、海尔、阿里巴巴、三维通信、阳光电源、三一重工、中联重科、中国南车、中国北车、辉门汽车、思源电气、中国电信、中国联通、招商软件、熊谷加世等等……

**咨询背景**

主持和参与多家企业管理咨询项目，包括合力叉车、新奥集团、上海联泰、上海美农、成都熊谷加世、成都西点缘电力、老板电器、中粮集团、俊尔新材料、河南中烟、山东默锐、阳光电源、杭州三维、苏州宝时得、牧羊集团、好来化工（黑人牙膏）、等，咨询范围包括：战略管理体系、市场管理和产品规划体系、研发体系、人力资源管理体系、项目管理体系等。

**研发管理咨询**

主导了该咨询项目的现状调研，CMMI项目，主导产品开发流程设计。

研发项目管理沙盘——报名信息

我单位共 人确定报名参加 2017年 月 日在 举办的**《研发项目管理沙盘》**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。