

主题：研发多项目管理

主讲：Don

研发多项目管理——课程简介

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

【参加对象】 企业CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、PMO（项目管理办公室）成员、研发骨干等。

【学习费用】 **单独一人3200元，4980元买一赠一**（含课程讲义、税费、茶点等）

【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**

如果公司只做一个项目，所有资源为此项目而准备，领导就是项目经理，通过最原始的方法：贴便签纸、开会就可以把这个项目管好，而当今企业面临的研发管理问题更多是多项目的问题：

1、有限的资源如何能同时保障多个项目的协同运作？

2、多个项目之间需要重点关注哪些内容的相互协作和平衡？

3、多项目资源分配的规则有哪些？从而减少项目之间的资源冲突

4、作为公司研发决策层，如何通过业务决策控制资源投入、把握项目方向？

5、多项目之间如何进行知识共享、技术共享、平台化，从而避免重复犯同样的错误？

6、如何通过度量数据、收集、分析，指引估算工作的展开，提高项目计划之间的协同性？

7、作为高层的秘书机构PMO如何进行多项目日常跟踪与监控，及时协调处理项目间的冲突？

我们认为研发项目管理工作不仅仅是技术开发工作，而是技术与管理相结合的工作，有时甚至完全是管理工作，不但要掌握单个项目成功运作的方法，更需要对跨项目的运作和管理有所了解，毕竟实际项目之间都是关联的、相互影响的、资源是共享的、技术是相通的，简单靠单个项目内部单打独斗就能成功的时代已经结束了。

**课程收获**

1、了解单项目管理和多项目管理的关系、不同点

2、掌握多项目资源分配、资源计划制定的方法和步骤

3、掌握跨项目间技术、平台、知识分享的方法、制度、工具

4、掌握多项目业务决策机制，从而站在公司的角度决定项目的优先等级，为优秀项目保驾护航

5、掌握支撑多项目运作的组织结构：PAC、PMT、PMO、PDT、LMT

6、清晰多项目管理与产品管理之间的关联关系

7、掌握单个研发项目的关键管理方法和工具

研发多项目管理——课程大纲

**一、案例分析**

**二、研发多项目管理概述**

1、项目管理的历史

2、单研发项目管理面临的问题与挑战

3、四个基本概念：

1）Project

2）Project Portfolio

3）Product

4）Multiple Project

4、高效多项目管理的八个重点

1）决策机制

2）组织支撑

3）产品规划

4）技术管理

5）平台规划

6）资源计划

7）管道管理

8）组合报告

5、高效多项目管理的四个基本支撑

1）项目计划

2）项目控制

3）度量分析

4）冲突处理机制

6、演练与问题讨论

**三、研发多项目管理之：决策机制 + 组织支撑**

1、决策之中心

1）研发战略确定

 研发战略核心4目的

 研发战略定义的责任主体

 样例讲解：某公司研发战略定义

2）研发平台战略

3）产品线开发战略定义

案例讲解：产品线战略的13个关键内容讲解（定位、目标、成败因素、目标市场…）

2、决策之责任主体

1)业界最佳研发决策团队：PAC、IRB

2)决策团队成员组成

3)决策团队成员的责任划分

3、决策之时机

1)设置业务决策点的必要性分析

2)案例讲解：某IT公司产品生命周期关键业务决策点讲解

4、决策之依据

1)为什么需要《业务计划书》

2)如何提炼和汇总《业务计划书》

3)案例讲解：某IT产品业务计划书样例

5、决策之流程

1)会前、会中（30+10+5分钟）、会后

6、决策之标准

7、决策之执行与跟踪

8、多项目管理八重点之：组织支撑

1)高层决策团队：PAC、IRB

2)规划策划团队：PMT、组成、职责

3)开发实现团队：PDT、组成、职责

4)监控协调：PMO、组成、职责

5)维护管理团队：LMT、组成、职责

6)团队之间的汇报、监控关系

**四、研发多项目管理之：规划 + 平台**

1、多项目管理八重点之：技术管理

1）预研、技术开发、产品开发的区分

2）技术开发项目和产品开发项目核心不同点介绍

 计划管理方法不同（制定时机不同、更新频度不同、偏差控制不同…）

 测评重点不同

 团队管理模式有区别

3）技术开发与产品规划、产品开发的关系

2、多项目管理八重点之：平台管理

1）共享的三个阶段：标准化、部件化、平台化

2）平台开发团队组成、职责定义

3）案例讲解：业界某IT公司平台开发流程介绍

4）案例讲解：业务某公司平台规划展现

5）模板讲解：业务平台开发项目任务书内容

6）技术开发流程与产品开发流程的相互配合定义

7）技术路标与产品路标的关联定义

8）技术平台的迁移与升级计划

9）技术平台与产品的交付与测试配合

10）模板讲解：技术平台的决策分析报告

11）案例分析：某网络设备公司的平台介绍

12）案例分析：某食品产品的平台介绍

3、多项目管理八重点之：产品规划

1）支撑产品规划的核心方法工具介绍（SWOT、$APPELAS、利润区、保龄球道、五力模型分析、价值链分析、波士顿矩阵、……）

2）路标规划的输出是什么？（平台开发计划、产品开发计划、技术研究计划、资源计划）

3）产品路标规划过程解析

4）产品版本管理V/R/M（大版本、小版本、客户定制）

5）产品战略与路标规划决策评审

 决策机制（决策团队、运作模式、支撑机制）

 决策标准（评审关键要素）

**五、研发多项目管理之：资源 + 管道 + 报告**

1、多项目管理八重点之：资源计划、管道管理

1）研发资源管理的三层级

资源历史使用状态展现

资源短期负荷状态分析（满足单项目管理需求）

中长期资源规划（满足多项目资源管理需求）

2）研发资源管理的重点（人员、关键设备）

3）2个基础工作：

 员工任职资格体系构建

 员工技能数据信息库

4）单项目中长期资源计划制定

5）研发各个职能部门中长期资源计划制定

6）资源管道载量分析与调整

管道载量线

 项目整体进度表

 项目中长资源计划

 部门中长资源计划

 案例讲解：某公司的管道载量分析报告

7）资源计划的跟踪、管道载量的动态监控

2、多项目管理八重点之：组合报告

1）多项目管理常用监控手段

 项目状态转移图

 组织能力基线控制图

 进度监控一览表

 资源管道动态载量图

 跨项目变更管理

 跨项目需求分解与分配跟踪

 技术评审实现技术协同

2）多项目组合报告

责任主体：PM、POP、PMO

案例讲解：某高科技公司实际多项目状态组合报告

**六、研发多项目管理之：四大基本支撑**

1、项目计划

1）WBS、OBS

2）计划分层

 里程碑计划

 项目执行计划

 个人任务

3）情景化知识管理在研发项目管理中的应用

2、度量分析

1）度量的基本概念（定义、作用和目的、度量与测量、驾驶窗、度量模型、……）

2）常见的度量项（过程度量、交付度量、四个基本度量项、……）

3）度量管理过程

4）度量流程、涉及角色介绍

5）过程能力基线（PCB）（开发能力、成熟度、…….）

6）过程资产库（PAL）

7）度量分析工具

 Rayleigh曲线、控制图、鱼骨图、直方图

3、冲突处理机制

4、项目控制

1）风险管理

2）需求跟踪

3）双重汇报机制（PM、QA）

4）工作日志

5）项目度量数据自动刷新

6）配置管理的三权分立

7）项目审计

**七、总结**

研发多项目管理——讲师介绍

**Don**

研发管理咨询资深顾问　INCOSE（国际系统工程师联合会www.incose.org）会员

**专业背景**

十多年高科技企业的研发与管理实践经验，在某著名高科技企业工作期间，先后担当项目经理、系统工程师、产品经理、软件部经理；先后作为三个产品的主任系统工程师，带领系统分析团队开展客户需求调研、产品特性定义和详细的需求分解与分配等端到端的需求管理工作，奠定了产品市场的成功；长期与国际顶尖咨询顾问一起工作，全程参与该公司研发管理变革项目。曾驻印度工作一年半，先后负责四个合作项目（合作方分别为：BFL、Infosys）的实施，全程参与印度研究所CMM四级认证过程；对业务导向的研发质量管理体系的构建有深入地研究。

**研发管理咨询经验**

曾作为项目总监或经理主导了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（流程、组织、绩效），有效地提升了这些公司的研发效率和创新能力：

1)华大电子

2)超图软件

3)上海格尔

4)网易

5)重庆奥普泰

6)佳讯飞鸿

7)广联达软件

8)京信通信

9)华胜天成

10)信利半导体

**研发管理培训经验**

曾为海尔、研祥科技、宇通重工、康佳集团、北京移动、北大方正、阿里巴巴、华胜天成、南太电子、网易、富港电子、用友软件、星网锐捷、东软股份、格林威尔、金蝶软件、天马微电子、超图地理、华动飞天、新奥特、信利半导体、郎坤软件、深圳桑菲、久其软件、德信无线、新意科技、沈阳移动、光桥科技、斯特奇、合力金桥、蓝托扑、绿盟科技、建行总行开发中心、成都迈普、上海电信、佳讯飞鸿、德信无线、创维集团、威创日新、TCL、日电电子、展讯通信、易思科技、盛大网络、威科姆科技、协同集团、成都索贝、重庆奥普泰、京信通信、汇川技术、亿力吉奥、迈瑞医疗、同方威视、大唐移动、中软国际、北大方正、思源电气、南京华瑞杰、联想网域、天津通广、兴唐通信、寿力亚洲、浪潮计算机、上海华虹、浦发银行、恒宝股份、武大吉奥、广东电信研究院、华宁电子、三安光电、广西博联、东方通信、北京拓明等100多家企业提供了专业的研发管理培训，涉及的行业包括通信、软件、互联网、家电、运营商、芯片等。

研发多项目管理——报名信息

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