**高效的研发项目管理实战沙盘演练**

**（此课程被很多行业标杆反复采购多次）**

**【时间地点安排】5月15-16日**

**【培训课时】2天/12小时**

**【学习费用】5200元/两天（含两天中餐、指定教材、证书、茶点、税费）**

**【主办单位】罗兰格企业管理咨询（深圳）有限公司**

**课程背景**

1. 以华为公司为例，以老师在华为的实战项目管理经验系统的讲解项目的开展流程（先做什么后做什么的），融会贯通时间、成本、质量、范围、人力资源等管理，而不是简单的讲述PMBOK的十大知识领域。



1. 讲述项目管理五大过程在成功企业的成功实践，讲述实施技巧，团队建设技巧，横向跨部门沟通技巧，破解跨部门的难题。

**培训收益**

本课程根据讲师先进企业产品开发、研发管理和咨询实践，主要解决企业如下问题：

1. 一提到跨部门协助就头痛，作为项目经理，如何指挥其它部门的人员？
2. 计划不如变化快，计划和实施两层皮，那么如何制定合理的计划？
3. 公司项目一直是进度挂帅，为什么进度还是一拖再拖？
4. 需求老是不写明确就开始做项目，在项目过程中不断更改设计，项目老是延期，怎么办？
5. 我们公司项目成员不写文档，项目结束了，有时为了应付外部审计，不得不补文档，我们也知道这样做不对，但怎么解决？
6. 项目成员工作积极性不高，没有压力，如何传递压力？如何激励项目成员，调动项目成员的积极性？
7. 项目经理到底应具备怎样的素质？企业应该如何培养研发项目经理？
8. 项目经理的工作是通过协调、沟通促使团队成员朝着目标前进。那么如何协调团队成员，如何与客户、高层以及非研发部门沟通？
9. 跨部门沟通困难重重？和相关部门总是有冲突，如何进行跨部门横向协调沟沟通达成一致？

**培训特色**

案例式教学：与传统培训不同，传统的培训是培训师站在聚光灯下舌灿生花的表演两天，老师讲的很激动，学员听的很感动，但与学员的应用、行为的改变的关联很小，培训效果微乎其微。本课程根据成人学习的特点，采用MBA案例式教学，强调学习过程中“体验—反思”的螺旋，运用教练技术，启发学员对自己日常工作中的态度，知识，技能进行检讨、修正，从而大幅提升学员的业绩。

**参课对象**

CEO/总经理、副总、总工/技术总监、部门经理/项目经理/产品经理、PMO（项目管理办公室）成员、骨干、项目管理相关人员等

**课程大纲**

1. **亮剑——项目、项目管理和项目思维（1.5H）**

**现**场组建项目团队，各项目组识别实际的研发项目，以便后续课程中结合讲师的讲解，现场学以致用，老师进行点评讲解，让大家有身临其境的启发感，让大家掌握项目管理的基本概念、理清思想

* 1. 什么是项目，其特征是什么？
  2. 什么是项目管理思维？
  3. 从技术岗转向项目岗位应该注意什么？
  4. 什么叫项目管理？项目经理负责制是什么含义？
  5. 项目管理的五大过程组，五大过程组中有什么项目管理活动？
  6. 项目管理三角形，如何确定项目目标？如何从时间、成本、质量、范围描述项目目标？
  7. 质量、时间、成本、范围之间的平衡。

1. **布阵、点将及带兵——组织级项目管理**

**通**过华为公司实际案例的分享，来系统的剖析跨部门协作困难的根本原因，讲解如何拆除部门墙？项目经理负责制的内涵是什么？项目经理的权利和职责是什么？公司如何打造重量级的项目团队？分享业界的最佳实践。

* 1. 为何跨部门沟通如此困难？
  2. 部门墙是如何产生的？
  3. 带领项目如何打破部门墙？
  4. 结构框架 跨部门合作困难的根本原因是什么？
  5. 项目经理如何领导跨部门合作？
  6. 什么是组织级项目管理？经验分享：华为公司项目成功的四个秘密
  7. 案例分享：华为公司是如何通过项目的排兵布阵拆掉“部门墙”的
  8. 什么是项目经理负责制？
  9. 什么是重量级项目团队？ 经验分享 华为公司重量级团队的组织架构
  10. 项目经理的权力和职责？ 案例分享：华为公司LPDT的权利和职责
  11. 项目经理的汇报机制是怎样的？
  12. 项目成员的激励和考核机制如何建立？经验分享：华为公司的项目考核机制
  13. 建立项目运行的机制需要什么样的文化来配合？经验分享：华为公司项目管理文化

1. **行军与打仗——研发项目的进度、质量与成本管理**

**计**划不如变化快？需求和目标来回变更，如何避免？项目经理该如何制定计划，制定计划有哪些常用的工具、方法？项目的进度、成本、质量三者之间如何取得平衡？如何做好进度和质量的平衡？

* 1. 启动过程
     1. 新产品开发中进度和质量哪个更重要？如何做好两者之间的平衡？
     2. 项目经理快速抓住项目的抓手，从而快速突破取得项目的胜利？
     3. 什么是有效的研发项目目标，遵循SMART原则
     4. 案例：以某公司为例，说明如何使用历史数据来制定新项目的项目目标。
     5. 举例：研发项目任务书（新产品开发项目任务书、技术开发项目任务书）
     6. 建立研发项目团队，新产品开发项目经理如何组建公司级的新产品开发团队？
     7. 研发项目工作环境，构建配置管理环境和工作目录、财务环境
  2. 计划过程
     1. 为何在制定进度计划的同时要制定质量计划？
     2. 质量计划的关键要素包括哪些？
     3. 如何通过质量保证计划降低非一致成本？
  3. 为什么要制定计划，举例：某公司研发项目缺少计划带来的后果
     1. 进度计划制定的过程
     2. 第一步：活动定义（WBS），某电子产品开发WBS举例、某软件产品开发WBS举例
     3. WBS分解的原则：滴水不漏、动宾结构、40工时等
     4. 如何制作WBS/PBS/OBS/CBS——两个问题，一个原则
     5. 学员演练——各项目组根据课程开始时识别的项目，列出WBS表
     6. 第二步：活动排序（PERT），四种项目活动逻辑关系举例
     7. 第三步：活动工期估计（宽带、三点模型等）
     8. 任务时间的估计和计算
     9. 第四步：制定甘特图项目进度计划
     10. PERT（计划评估技术），如何向关键路径要时间，向非关系路径要资源？
     11. 学员练习——识别关键路径
     12. 关键路径分析——研发项目经理的管理焦点、项目目标的影响因素
     13. 如何应用里程碑进行压力与动力管理
     14. 在研发项目中设置里程碑点，举例：某企业所设置研发研发项目的重要里程碑点
     15. 举例：某产品研发MS Project的完整研发项目计划
     16. 学员练习：制作研发项目WBS和甘特图计划
  4. 控制过程
     1. 为什么要进行控制？——你知道你负责的研发项目的状态吗？
     2. 里程碑控制
     3. 案例分析：查德威克为何失败？
     4. 如何计算里程碑偏差？
     5. 研发项目周/双周报报告 开会的目的是什么？
     6. 设计变更控制：偏差申请、变更跟踪，什么是CCB
     7. 举例：某企业研发项目变更控制流程
     8. 举例：研发项目周期性例会纪要模板
     9. 研发项目文档移交管理：由项目秘书提交文档移交计划、按照文档移交计划持续接收项目文档
  5. 收尾过程
     1. 研发项目正常关闭
     2. 研发项目非正常关闭
     3. 为什么在研发项目结束时要进行经验教训总结，建立企业级的经验教训案例库
     4. 举例：经验教训总结
     5. 案例分析——研发项目总结报告

1. **一次性把事情做好——如何高效的做好技术评审**

**如**何避免技术评审会沦为撕逼会？如何正确的开技术评审会？各个部门的角色和职责是什么？

* 1. 技术评审与决策评审
  2. 技术评审的最佳实践分享
  3. 技术评审的会前、会中、会后
  4. 各个部门的评审的角色和职责

1. **未雨与绸缪——项目风险管理**

**建**立对风险的正确认识、掌握风险识别及跟踪的方法，总结研发项目开发过程中常见风险及应对措施。避免在产品开发过程中遇到问题时“急病乱投医”。

* 1. 为什么许多企业的救火运动特别多？如何防止救火运动？
  2. 什么是风险，研发项目中为什么那么多风险？
  3. 风险类型：管理类、市场类、技术类等
  4. 如何对风险进行优先级排序？
  5. 风险管理的四步骤
  6. 风险识别：在何时识别？仅仅在启动阶段识别吗？
  7. 举例：某企业各类风险检查单
  8. 风险分析：如何分析风险发生的可能性？如何分析风险带来的损失？
  9. 什么是风险的应急预案，为什么要制订风险的应急预案？
  10. 如何制订技术类风险的应急预案？如何制订采购风险的应急预案？
  11. 风险监控：风险的排序在项目过程中会变化吗？
  12. 演示：风险跟踪单
  13. 风险管理的实践与经验
  14. 某公司新产品开发风险识别及评估举例
  15. 案例分析：某研发项目风险分析与评估、老师点评

1. **如何管理不同类型的的项目成员以及领导力和执行力的三个修炼**
   1. 如何管理不同类型的员工
      1. 能力较弱者
      2. 能力突出者
      3. 以前有贡献但冲劲不足的老员工
      4. 个人能力突出，但团结合作或集体意识不强的人
      5. 水平很高，但是不愿带新人的员工
      6. 对待团队中特殊人物的处理要点
   2. **智慧性** ：蛮干——苦干——巧干
   3. **根本性** ：因变量——自变量
   4. **系统性** ：亢龙有悔——降龙十八掌

**讲师介绍 — 张翱翔先生**

* 资深顾问，罗兰格合伙人
* 研发管理专家
* 产品创新专家
* 上海交通大学MBA
* 拥有工学士、管理学双学位
* PMP项目管理专家
* 美国PMI、PDMA会员
* 中国项目管理联盟特聘点评专家
* 中兴通讯、香港李锦记、招商银行特聘顾问

**工作经历及专业背景**

张翱翔老师拥有十六年以上产品开发及研发项目管理经验，曾服务于**华为**公司。在研发项目管理方面，张老师曾带领过超过2000人的跨国籍、跨地区、跨部门的项目管理团队，带领团队连续两个季度被评为华为“高绩效团队”荣誉称号，并荣获华为少数金牌PDT经理称号。亲历华为快速成长和扩张至十余万人的管理及流程变革，形成了丰富的研发项目管理经验。

基于上百个成功和失败的项目经验，张翱翔老师在IPD体系、企业的战略规划、研发组织重整、研发项目管理、研发流程再造，产品创新、产品规划、产品平台及技术开发管理、研发绩效管理、人力资源管理体系的设计与推行实施等方面积累了非常丰富的经验。

近年来，张翱翔老师专注于研发管理领域落地式培训及咨询服务。主持了多家企业的产品战略与规划、IPD体系变革、研发项目管理、产品创新、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上千场，培训学员数万人次，深受信赖与好评，是研发与创新管理领域学员满意度最好,返聘率最高的老师之一。

**授课风格**

张老师的讲课风格很朴实，通俗易懂，没有天花乱坠的夸夸其谈，都是实战经验的分享与传授。其授课幽默而深刻，课堂氛围活跃，富有启发性。案例分析深刻，能够一针见血指出企业所遇到的问题并提出解决方法，深受学员和企业喜爱。

**擅长领域**

集成产品开发(IPD)、产品创新、公司战略与产品战略、战略解码、研发组织流程再造、产品平台规划、研发组织结构设计、研发人力资源管理、市场管理与产品规划、研发项目管理、产品需求管理等。

**核心课程**

《研发质量管理高级实务》、《集成产品开发(IPD)》 、《研发项目管理》 、《研发多项目管理》、《PM的财务素养与成本管理》、《硅谷产品创新方法与最佳实践沙盘演练》、《基于市场进攻计划MAP的产品战略与路标规划》、《市场管理与产品规划》、《产品需求分析与需求管理》、《成功的产品经理》、《研发人员沟通实务》、《高效研发团队建设与管理》、《项目经理软技能培养》、《从技术走向管理》、《研发绩效管理与员工激励》等。

**咨询及培训客户**

**通信、电子、软件：**

GE、西门子（中国）、飞利浦、中兴通讯、海格集团、大族激光、卓望数码、VIVO、OPPO、东方通信、波达通信、东方网信、浪潮通信、从兴电子、德赛西威、京信通信、中国移动通信、国电南瑞、广电运通、新大陆、升腾资讯、深信服、豪恩声学、海康威视、科锐光电、许继集团、元征科技、宇龙通信、金蝶软件、易创电子、麦克韦尔、公牛集团、雷柏科技、TCL通信、海信集团、欧普照明、全志科技、长飞光纤……

**汽车、机械：**

东风汽车、比亚迪、上海通用汽车、柳州五菱、泛亚、长安汽车、宇通客车、吉利汽车、中车时代、猎豹汽车、柳州重工、三一重工……

**家电、电器：**

海尔电器、美的集团、格力电器、新宝电器、海信集团、创维集团、康佳集团、TCL集团、安吉尔集团、老板家电、小天鹅、荣事达、九阳小家电、奥克斯空调、顺章电器……

**食品、保健品：**

燕京啤酒、香港李锦记（无限极）、上海益海嘉里、春发集团、思念食品、完美（中国）、千味央厨、长沙绿之韵……

**医疗、生物：**

迈瑞医疗、驼人医疗、达安基因、康缘药业、理邦精密仪器、万孚生物、凯普生物、基蛋生物、南格尔、康尚生物、巨鼎医疗……

**更多行业：**

招商银行、新北洋、贵州轮胎、伊飒尔、吉阳自动化、新嘉拓自动化、万讯自控、中铁电化、海洋王、良信电器、隔水河电站、明阳风电、上海电气风电集团、中国风电、旭阳煤化工、鲁西化工、中集集团、松井新材料、联友家具、江苏润源、车友互联……

**客户评价摘录**

* 讲解贴近实战，能够带来很多启发，并很好的指导实际工作。
* 风格明快、严谨、幽默；讲师知识、经验丰富；交流深刻生动，学习收效明显。
* 感觉讲师在研发管理方面的知识很深厚，二天课下来学到很多，真心感谢。
* 系统的理清管理方法，受益匪浅，后续尝试改进自己的（管理）方式。

——平安集团平安科技研发项目总监 王仲秋

* 严谨，幽默，富有逻辑性，实用性强。

——三一集团副总裁，三一矿机董事长 贺东东

* 精彩，娴熟，幽默，实用。

——GE（中国）医疗设备研发总监 张羽博士

* 张老师的课程新颖、实用、充满正能量。

——美的集团环电研发部长