**新产品开发流程、研发项目管理及产品平台化**

1. 上课时间 

2020年11月26-27日上海

1. 课程背景 

科技型企业在新产品/新服务的研发和项目管理过程中面临着如下一些长期困惑的问题：

1. 如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求，**快速将产品推向市场；**
2. 如何建立一个**真正的“以客户为中心、以市场为导向”**的研发组织体系，快速响应市场需求；
3. 产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等相关职能部门协同工作；
4. 矩阵式组织运作出现的问题（一个人两个主管听谁的、怎么考核、项目经理调不动其他部门资源、是否要给项目经理考核权重）
5. 研发资源管理中的“会哭的孩子有奶吃”、一个人做多个项目资源冲突、公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先、开始了很多项目却总是不能上市、立项评审会上为何总是问题不断
6. 领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
7. 如何在**保证产品质量的同时又要降低产品的研发费用和设计成本；**
8. 如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，从制度上保证公司的成功；
9. **……**

课程在总结大量中国企业从**“作坊式”**的研发模式向**“产业化”**研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，提出**一个有竞争力的科学的研发管理体系**，同时分享业界企业在研发管理变革过程中应该注意的风险，确保企业的研发管理变革能够真正落地实施

1. 培训对象 

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）主任、质量部经理、研发骨干等

1. 培训费用 

**单报3980/人，6600/2人**（费用含：学习费、午餐、证书、教材、茶点）

1. 课程收益 
2. 分享讲师300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研发管理思路
3. 掌握业界最佳的研发管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系
4. 掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系等关键构成要素
5. 掌握科学的新产品开发流程和研发项目管理操作方法
6. 分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训
7. 详细课程大纲 
   1. **案例分析**
   2. **产品开发管理概述**
8. 企业价值链介绍（研发与市场、供应链、财务、人力资源、IT的关系）
9. 研发管理体系框架和思想
10. 业界优秀的研发管理思想对比（NPD、CMMI、ISO9000的关系）
11. 什么是产品（产品与样品的区别）
12. 什么是产品开发
13. 产品开发、技术开发、预研的区别（与基础研究、发明、创新的区别）
14. 流程管理与项目管理的关系与不同
15. 新产品开发流程与研发项目管理的关系
16. 新产品开发成功与失败因素分析
17. 演练与问题讨论
    1. **产品开发的组织与团队**
18. 产品开发组织存在的典型问题
19. 典型的研发组织模式
    1. 职能型组织
    2. 项目型组织
    3. 矩阵式组织
20. 成功的产品开发团队具备的典型特征
21. 跨部门的产品开发团队构成及角色定位
22. 核心小组组长的角色和职责、技能、领导资格、知识、经验及实例讲解
23. 核心小组组长的培养和任职资格管理及实例讲解
24. 核心小组成员的角色和职责及实例讲解
25. 扩展小组组员的角色和职责及实例讲解
26. 职能部门经理在产品开发中的角色和职责及实例讲解
27. 矩阵式组织运作容易出现的问题和原因分析
28. 一个人两个主管听谁的
29. 怎么考核
30. 项目经理调不动其他部门资源
31. 是否要给项目经理考核权重
32. 各种研发的组织结构适用的阶段
33. 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制
34. 实例讲解：业界公司跨部门的产品开发团队的组织运作
35. 实例讲解：业界公司产品经理/项目经理的素质模型
36. 演练与问题讨论
    1. **产品开发中的业务决策（公司高层对研发管理的具体操作）**
37. 企业在业务决策管理中存在的典型问题
    1. “会哭的孩子有奶吃”
    2. 一个人做多个项目资源冲突
    3. 公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先
    4. 开始了很多项目却总是不能上市
    5. 立项评审会上为何总是问题不断
38. 产品开发中业务决策的意义
39. 为什么会有领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
40. 高层领导在产品开发中扮演的角色（“杀贫济富”、什么时候该管、怎么管）
41. 业务决策团队的角色构成与职责定义
42. 产品开发中决策评审点的设置
43. 各业务决策点的评审要素
44. 产品开发中业务决策支撑
45. 实例讲解：业务计划实例讲解
46. 实例讲解：项目任务书实例讲解
47. 项目管理办公室（PMO）
48. 如何建立高效的业务决策机制
49. 实例讲解：业界公司产品业务决策的实际操作
50. 演练与问题讨论
    1. **产品开发的结构化流程**
51. 什么产品开发流程需要结构化
52. 结构化的产品开发流程所具备的特征
53. 产品开发流程如何结构化

a）结构化流程的层次划分

b）实例讲解：业界的产品开发流程架构示例

c）实例讲解：业界的产品开发详细流程示例

d）实例讲解：业界的产品开发子流程示例

e）实例讲解：业界的产品开发操作指导书、模板、查检表示例

1. 产品开发流程结构化过程中的常见问题分析

a) 结构化的时机

* 1. 结构化的程度
  2. 结构化容易陷入两个极端
  3. 结构化如何与企业实际情况相融合

1. 结构化的产品开发流程与研究项目管理的具体关系
   * + 项目管理活动在产品开发流程中的映射
2. 实例讲解：某案例公司结构化产品开发流程建立的过程案例分享
3. 演练与问题讨论
   1. **研发项目计划制定**
4. 进度与资源计划

a) 质量管理计划

* 1. 风险管理计划

1. 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. 项目计划制定的原则
       5. 项目计划制定的要素
       6. 研发项目计划的分级分层管理体系
       7. 研发项目计划的制定的五个步骤
       8. WBS介绍（作用、示例）
       9. WBS分解的衡量标准
       10. PBS、WBS、OBS、RBS之间的对应关系
       11. 五种常见的估计方法
       12. 规模、工作量、工期估计
       13. PERT图的绘制
       14. 如何加快项目开发进度
     + 关键路径法
     + 快速跟踪法
       1. 演练与问题讨论
2. 实例讲解：某案例公司项目计划的WBS库和项目计划的模板
   1. **研发项目计划控制**
3. 研发项目计划控制中常见问题和解决办法
4. 项目的分层实施与分层监控
5. 监控计划
   * + - 1. 控点设置原则
         2. 监控计划总揽图
         3. 监控计划一览表
6. 研发项目控制手段：项目报告

a) 项目报告种类

b) 项目报告机制

1. 研发项目控制手段：项目例会

a) 项目例会种类

b) 例会议程和内容

1. 研发项目控制手段：计划变更控制

a) 变更控制流程

b) 计划滚动刷新

1. 研发项目控制手段：状态转移
2. 研发项目控制手段：业务决策评审
3. 研发项目控制手段：研发合同书管理
4. 研发项目控制手段：项目审计
5. 研发项目控制手段：项目风险管理
6. 研发项目控制手段：项目度量管理

a) 产品级度量

b) 项目级度量

1. 研发项目控制手段：技术评审
2. 研发项目控制手段：需求跟踪
3. 研发项目控制手段：成本控制

a) 成本模型

b) 主要成本构成分析

c) 目标成本

1. 研发项目控制手段：QA状态报告
2. 研发项目控制手段：过程裁减

a) 裁减的原则

b) 裁减的责任主体

c) 裁减时机

1. 研发项目控制手段：项目测试
2. 研发项目控制手段：项目测评

a) 项目测评指标定义

b) 计划测评

c) 计划完成率的计算

1. 演练与问题讨论
   1. **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
   2. **如何成功实施产品开发管理体系的优化**
2. 如何根据企业的实际情况选择产品开发体系优化的三个模式（小改进、优化、变革）
3. 案例分析：某公司产品开发流程变革失败的案例研讨
4. 变革失败的八大原因分析
5. 成功实施变革的关键要素
6. 企业如何实施变革管理
7. 如何处理变革管理中人的问题
8. 成功实施管理变革的案例分享
9. 讲师介绍 

**李老师：研发咨询资深顾问**

* **专业背景：**

多年高科技企业产品研发和研发管理、产品管理工作经历，先后担任过项目，质量总监，质量副总等职位，在长期的研发管理实践中积累了丰富的技术和管理经验。

**在国内某知名通信企业（华为）工作期间，先后从事产品开发、项目管理和产品质量等工作，并作为推行组成员与国际研发管理顶尖咨询顾问在研发及售后服务系统推动公司级研发管理变革（IPD-集成产品开发）**。在质量部工作期间，作为EPG成员，开发了需求管理工具R-Manager以及CMM 5级流程，并负责企业内部的推行。

在展讯通信公司工作期间，担任质量部高级经理，任职期间有针对性地将研发管理的业界最佳实践同公司现状相结合，全面建立并优化产品管理体系。同时兼任内部讲师，具有丰富的产品管理实战经验。

在北京联信永益工作期间，作为质量副总成功建立了产品需求、产品定义、立项及整个开发与上市过程的管理，为公司的上市做好了铺垫。

在中国惠普TS-QO产品线，作为高级咨询顾问，成功的打入中国移动总部和建设银行总部，为国字号的企业管理领域市场打开了研发、测试、运维的管理咨询之路。

* **业务擅长：**

在多家电信设备厂商从事过研发以及管理工作，对部门管理、项目管理和团队建设等方面经验丰富。并且在研发流程体系和质量管理体系有丰富的从业经历，沟通能力强，有协作精神；做事认真细致，富于创新。

* **培训经验：**

从事研发管理咨询，先后作为项目核心成员和项目经理成功完成了近20个研发管理咨询项目体系的建设和落地（产品开发流程体系、研发项目管理体系、CMMI软件开发管理体系），在产品开发流程设计、研发项目管理和体系推行方面具有丰富的咨询经验。

**目前受众的主要客户如下：**

国电南瑞、亚信科技、长城汽车、中通客车、宇通客车、福田汽车、潍柴动力、上海宝信软件、深圳比亚迪微电子、山东鲁光科技、武汉东浦、北京华彩、长城电脑，美菱电器，大唐电信、中国移动总部、吉林移动、河北移动、广西移动、贵州移动、四川电信、国网电科院、正元信息、中联佳裕、山东万博、鲁光信息、广通迅达、伟景行、石化盈科、长春宏达、中国海关、重邮信科、成都吉锐、广州日立电梯、北京华彩、北京蓝讯、升腾资讯、中电华大、西威电子**数家企业**。

* **研发管理咨询：主要参与及负责的项目如下：**
* ==>**中国移动总部运营支撑中心**

**测试管理体系咨询：参与了该咨询项目的现状调研、测试管理流程体系设计、组织结构建议、测试工具及平台规划、测试项目管理体系设计、测试绩效管理体系设计、研发KPI体系设计，2012.12月已结项。**

主要用于中国移动总部运营支撑中心管理华为，亚信，惠普等企业的产品质量和人员管理。

* **==>建设银行数据中心**

IT运维管理咨询：参与该咨询项目的现状调研、交接维流程体系设计、产品上线运维关键指标设计、运维故障管理流程。

2012.9月已经结项

* **==>浙江蓝讯软件有限公司** （国家安全管理委员会软件定制开发）

研发管理体系咨询项目（研发流程体系、技术平台管理工具与模板体系、研发质量管理体系，CMMI项目），任项目组成员，已结项。

* **==>武汉东浦信息技术有限公司** （东风汽车、东风日产汽车PDM，ERP软件开发）

主导了该咨询项目的现状调研、产品开发流程体系设计、技术平台管理工具与模板体系设计等，CMMI项目，任项目经理，已结项。

* **==>北京石化盈科** （电讯盈科与中国石化的合资企业，主要为中国石化开发油品管理软件）

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。

**报 名 回 执 表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **新产品开发流程、研发项目管理及产品平台化高级实务培训** | | | | |
| **公司名称：** | | | **培训负责人： 联系方式：** | |
| **姓名** | **性别** | **部门/职位** | **Tel** | **Email** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **帐 户 名： 深圳博闻通达企业管理咨询有限公司**  **开 户 行： 中国民生银行股份有限公司深圳坂田支行**  **帐    号： 6980 12254** | | | | |