**怎样当好研发项目经理**

1. 上课时间 

2020年3月23-24日深圳

1. 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。

1. 培训对象 

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。

1. 课程收益 
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
9. 培训费用 

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

1. 详细课程大纲 
2. **案例分析**
3. **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
4. **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
5. **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
6. **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
7. **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
8. **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
9. **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
	3. 总结、提炼、升华
10. 讲师介绍 

**秦磊：资深顾问，产品管理实战派专家，MBA，以“实战”著称的讲师**

* **专业背景：**

十多年产品开发管理实践，**在Samsung、中电集团、研祥等公司工作期间，从一线的研发工程师做起，做到项目经理、产品经理、研发总监、产品管理部总监等职位。**作为设计工程师，曾主导开发完成国内首款光纤速度传感设备，技术等级被国家鉴定为“填补国内空白”。**后来作为公司最年轻的产品经理，带领开发团队完成了国内首款医疗平板电脑、及车载平板电脑的开发与市场推广。其中码头车载专用平板电脑获得“2008年国际IDF设计金奖”。**

离开企业后专职从事产品研发领域的培训和咨询工作，**目前仍然在2家国内领军企业担任公司管理顾问**。在集成产品开发（IPD）、市场管理与产品规划（MM）、研发项目管理、产品经理的培养、矩阵式研发管理变革、E2E产品开发流程、PDT跨部门作运、项目经理魔鬼训练培养、矩阵研发绩效管理等方面，具有很强的管理经验，咨询客户和学员对其实用的案例教学模式十分受益。

* **业务擅长：**
1. 矩阵式研发管理变革，如何调整组织架构、职能再次分工、建立以研发项目为核心的流程型组织；研发项目管理的困难处理，项目经理的素质模型，产品开发过程中的各种问题处理（市场需求的分类及优先级排序、立项评审的关键要素、项目计划的可操作性、研发技术人员的绩效评估与激励、开发过程中的各种技术评审、产品的成本监控、多项目管理及优先级排序、项目的设计周期、小批量及转量产的关键控制）等。
2. 市场管理与产品规划管理，如何理解行业市场并进行市场细分，再到组合分析和产品线业务规划；需求的收集、验证、分解与分配，产品经理的培养，根据初步市场需求如何策划一款全新的产品，如何设计产品规划流程并做产品的路标规划，竞品解剖与分析。
* **培训经验：**

曾为通信、消费电子、软件及互联网、机械设备、能源、化工、汽车等行业的企业提供过超过300多场的内训，主要包括以下企业：

方太、中国电子科技集团、小米科技、华阳通用电子、西安诺瓦、研祥智能、浪潮、ATL（新能源科技）、深圳瑞凌、欧华电子、东方精工、南京埃斯顿、广州奥翼、山西四建、宁波嘉日、深圳穗彩、广州邦普、兴森快捷、太原伦嘉、深益科技、长城电源、力同科技、珠海爱普科斯、机灵电器、浩鑫众诚等国内优秀企业。

**报 名 回 执 表**

|  |
| --- |
| **从技术走向管理高级实务培训** |
| **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** |