**研发项目管理最佳实践实战演练**

**课程费用：4200元/人（包含课程资料、学习费、茶歇等，可统一安排午餐：30元/人/餐）**

**举办单位：深圳市中企智汇企业管理咨询有限公司**

**课程地点：深圳**

**课程时间：5月24-25日**

**课程背景：**

面对当前激烈的市场竞争环境，如何快速的推出新产品并减少研发的浪费是众多企业家和研发总经理们非常关注的问题，在研发一个新产品的项目过程中，企业经常面临如下问题：

1. 如何制定合理的项目任务书和项目章程，保持与项目投资人的良好沟通；
2. 如何构建一个对整个项目负责的团队，如何明确定义团队成员的角色和职责；
3. 如何平衡研发项目的需求、进度、质量和成本之间；
4. 研发项目经理如何平衡项目管理和技术开发工作之间的关系；
5. 如何保证项目计划制定的合理性，在保证领导要求的进度的同时又不牺牲质量；
6. 如何控制好项目的范围，减少变更给项目造成的影响；
7. 如何识别项目的风险，制定风险管理计划有效的控制风险；
8. 在项目执行的过程中如何进行项目的控制，确保项目进度；
9. 保证研发项目成功的关键因素有哪些？如何构建这些关键因素？……

**课程收益：**

1. 分享讲师800多场研发管理培训的专业经验，了解业界研发项目管理的最佳模式与实践，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的研发项目管理方案
2. 掌握业界研发项目的组织结构和团队角色
3. 掌握研发项目计划的制定、执行和监控
4. 掌握如何将质量管理、风险管理等融会贯通于整个研发项目计划中
5. 掌握研发项目团队的绩效管理
6. 分享业界研发项目成功的关键经验
7. 分享讲师100多个咨询项目的研发管理项目管理的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

**课程时间：**2天（12小时）

**课程对象：**企业CEO/总经理、研发总监、制造总监、品质总监、企划等产品开发流程相关部门主管，产品经理、项目经理、研发/工程技术主管、研发骨干、项目组成员等

**课程大纲**

1. **分组案例讨论：CTO的烦恼**
2. **研发项目管理概述**
   1. 企业经营面临的挑战分析
   2. 如何把握市场的机遇，实现逆势的增长——产业微笑曲线分享
   3. 什么是新产品开发？
   4. 样品、产品、商品、精品的区别
   5. 市场与研发的相互关系
   6. 如何理解市场驱动产品开发？
   7. 企业的三种运营模式分析
      1. 项目型
      2. 产品型
      3. 运营型
   8. 产品成功的标准是什么？
   9. 如何理解产品的市场成功和财务成功？
   10. 研发项目管理的基本概念

1）. 什么是项目？

2）. 项目有哪些特点？

3）. 什么是项目管理？项目管理包括哪些核心过程？

4）. 成功的产品开发项目管理需要哪些知识体系的支撑？

* 1. 企业核心价值链分析
  2. 产品开发流程与研发项目管理的关系
  3. 研发项目管理在IPD体系的定位分析
  4. 成竹在胸——端到端研发项目管理框架
  5. 华为研发管理成功案例分享

1. **千里之行，始于组下——研发项目启动**
2. 如何锁定项目目标
3. 如何识别项目干系人：360º干系人识别法
4. 项目目标的标准
5. 项目目标的制定原则
6. 如何完成项目目标的制定
7. 实战演练
8. 项目团队的组建和任命
9. 为什么需要团队？
10. 高绩效团队的主要特征
11. 团队的发展阶段
12. 项目团队的组织形式
13. 职能型组织、项目型组织和矩阵式组织结构的优缺点分析
14. 项目经理的角色和职责
15. 项目核心组成员的角色和职责
16. 项目扩展组成员的角色和职责
17. 项目经理的素质模型
18. 如何培养合格的项目经理
19. 模板演示：某案例公司的项目经理工作手册
20. 演练与问题讨论
21. 编写项目任务书
22. 示例实例讲解：某案例公司的项目章程
23. 组织项目开工会
24. **运筹帷幄，决胜千里——端到端研发项目策划**
25. 项目范围策划（项目需求管理）
26. 项目范围与产品范围区别
27. 产品需求收集（如何从市场角度进行有效的客户需求收集？）
28. 需求收集方法
29. 需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
30. 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？）
31. 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
32. 案例演练：制定演练项目的$APPEALS
33. 项目范围规划
34. 项目范围定义
35. 制定项目WBS（Work Breakdown Structure）
36. 活动定义

* WBS介绍（作用、示例）
* WBS分解的衡量标准
* 任务的责任分配矩阵

1. 练习: 编制实战项目的工作分解结构WBS
2. 项目进度策划
3. 小组讨论：公司在项目进度计划制定中存在哪些问题？
4. 项目计划的作用
5. 项目计划的制定的五个步骤
6. 活动的排序

* 紧前关系绘图法PDM（单代号网络图）
* 箭线绘图法ADM（双代号网络图）
* 常见任务间依赖关系
* Leading和Lag概念
* 项目进度网络图

1. 活动资源估算

* 五种常见的估计方法
* 规模、工作量、工期估计

1. 制定进度计划

* 进度网络分析（PERT图）
* 关键路线法（CPM）
* 进度压缩
* 资源平衡
* 关键链法

1. 项目计划的形式和运用技巧

* 进度网络图
* 甘特图
* 里程碑图

1. 进度控制

* 项目计划控制中常见的问题和解决办法
* 项目的分层监控

1. 案例演练：编制实战项目的进度计划
2. 项目风险策划
3. 风险的概念
4. 风险管理模型
5. 风险管理规划
6. 风险的识别
7. 风险定性和定量分析
8. 概率和影响矩阵
9. 风险管理计划
10. 风险监控
11. 风险管理活动中的角色和职责
12. 风险的升级处理
13. 实例讲解：风险管理数据库
14. 案例演练：制定演练项目的风险管理计划
15. 项目质量管理
16. 质量三步曲：

* 质量规划
* 质量保证
* 质量控制

1. 质量管理概述

* 质量概念
* 过程质量与交付质量
* QA与QC区别
* 质量管理中常见的误区

1. 质量管理计划
2. 质量保证

* QA的主要工作
* QA的独立性
* QA的汇报关系
* 什么样的人适合做QA？

1. 实例讲解：某案例公司的质量管理计划模板书
2. 案例研讨：制定案例项目质量目标与达成计划
3. **言出必行，行必结果，审时度势，沉着应对——项目的执行与监控**
4. 研发项目过程监控总览图
5. 分层分级计划监控
6. 每日站立会议
7. 项目作战室
8. 项目干系人需求管理策略
9. 项目变更管理
10. 项目例会
11. 项目周报/月报
12. 项目评审
13. 项目审计
14. 项目风险监控
15. 项目预算控制
16. 项目问题跟踪监控
17. 分组讨论：如何组织高效项目例会
18. **有始有终，如履薄冰——项目的收尾**
19. 项目收尾绝对不是“无聊”的工作
20. 项目验收与绩效评价
21. 有效的项目收尾过程
22. 项目收尾十步曲
23. 项目收尾流程
24. 模板演示：
    * + 研发项目KPI指标库
      + 研发项目奖励管理办法
25. 案例演练：分组研讨演练项目的KPI指标
26. **研发项目成功的关键**
    1. 研发项目成功和失败的经验教训总结
    2. 项目经理的角色转换和个人修养
    3. 结构化的产品开发流程
    4. 研发项目的团队建设和绩效管理
    5. 项目经理的培养和研发人员的职业生涯管理

**张现锋老师 研发管理|项目管理实战派资深讲师**

* **IPD研发管理咨询资深顾问**
* **美国项目管理专家（PMP）**
* **中国科学技术大学/浙江大学/武汉大学/ 山东大学研发管理特聘讲师**
* **瑞士富兰克林大学EMBA**
* **专业背景:**

**近20年高科技企业研发项目管理实战与研发创新管理培训、咨询丰富实战经验。**

曾任职国际EMS龙头企业富士康科技集团CMMSG事业群，从事商用计算机系统的研发项目管理工作，先后担任过结构设计工程师、系统工程师、项目经理、PMO经理等职位。**先后与全球顶尖企业HP、IBM、SONY 等客户深度合作，成功完成了LAKEPORT、COLUMBUS、HORIZONAL等系列产品的研发和成功上市**。

后在国内某著名通信设备公司工作，担任项目经理，负责交换产品线的新产品研发项目管理工作，成功地将IPD集成产品开发流程与端到端研发项目管理体系在产品线试点并推行。同时，**作为项目核心组成员与国际顶尖咨询顾问（IBM顾问团队）一道在研发系统推动公司级研发管理变革（IPD），并具体负责此研发管理变革在本部门的推动与具体实施工作**。

后加入深圳华成企业研发管理咨询公司，专注于为广大高科技企业提供研发创新管理体系培训、咨询和研发管理体系信息化规划与实施咨询服务。作为项目经理和核心顾问，成功实施了包括**美的集团、ATL新能源、CATL宁德时代、中联重科、烽火通信、京信通信、长城汽车**、**中车集团**、**TCL**、**国家电网**、**浪潮信息、冠宇电池**、**航天九院539研究所、天赐新材、瀚川智能、星星充电、佳都科技、拓璞智能、中国重燃**等上百个IPD咨询项目。对标IPD（集成产品开发）研发管理和RDPM项目管理业界最佳管理模式，帮助企业建立了以市场和客户为中心的、系统、高效的端到端研发管理体系；并通过试点推行辅导，真正实现了IPD体系的“落地生根”，帮助客户建立研发创新核心竞争力；同时帮助企业培养和锻炼了一批懂IPD的中高层管理者和研发项目经理/交付项目经理人才梯队。

* **擅长课程:**

**专注于科技型企业新产品研发创新管理体系建设，对标IPD（集成产品开发）研发管理和RDPM项目管理业界最佳管理模式，为企业提供从公开课🡪内训🡪咨询🡪研发管理落地IT平台🡪落地贴身辅导的端到端研发管理解决方案**。

**擅长的培训课程主要包括：**

* **项目管理系列：**
  + 1. **《研发项目管理最佳实践实战演练》**
    2. **《从思想到行动——项目管理业界最佳实践实战演练》**
    3. **《基于IPD的研发项目管理最佳实践实战演练》**
    4. **《研发项目管理工具与模板实战演练》**
    5. **《卓越的项目管理实践与应用实战演练》**
* **IPD（集成产品开发）研发管理系列：**

1. **《IPD集成产品开发管理体系精讲》**
2. **《市场驱动的产品开发流程最佳实践实战演练》**
3. **《新产品研发流程优化与研发项目管理实战演练》**
4. **《研发质量管理最佳实践》**
5. **《研发人员的绩效考核与激励》**

* **研发管理技能提升系列：**

1. **《成功的项目经理》**
2. **《成功的产品经理》**
3. **《优秀到卓越：从技术向管理转型成功之道》**
4. **《如何打造高绩效的研发团队——研发人员的选育用留管理成功之道》**

* **授课风格**

**思维严谨、形式多样、语言幽默、案例丰富、强调实战，学以致用**

* **管理培训背景**

曾在各地多次举办《市场驱动的产品开发流程管理》、《研发项目管理实战》、《新产品开发流程优化与项目管理》、《项目管理最佳实践》、《研发质量管理》、《成功的产品经理》、《从技术走向管理》、《研发人员的考核与激励》等公开课，曾经为近千家企业提供了专业的研发管理培训，培训过的企业主要包括：**中国移动、中国联通、国家电网、中国中车、TCL、美的集团、OPPO、CATL宁德时代、烽火通信、京信通信、海尔集团、长城汽车、汉能集团、南方航空、时代光华、亿纬锂能、肯耐珂萨、欧派、西子OTIS、中联重科、莱尔德、多福集团、三安光电、武汉大学研究生院、乐凯集团、晟通集团、UR时装、至高通信、山东大学总裁班、武汉大学总裁版、中国科技大学先研院、奥克斯、万家乐、亨通集团、佛山照明、华大半导体、云米科技、尚途差旅、玄武无线、得力文具、上海艾帕电力电子、同方威视、北京KND、超思电子、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、航天五院、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、FRNAKE、奥马电器、吉品科技、圣丰种业、国电智深、至高通信、天合光能、春发食品、吉阳自动化、海鸥卫浴、瑞声声学、易事特、赛尔富科技、蔚蓝生物、昆药集团、腾辉光伏、莱尔德、亿动智能、业聚医疗、汉朔智能、绿网科技、华星光电**等。其中**部分公司邀请讲课超过3次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。**

同时，**还长期应深圳高新技术产业协会、项目管理联盟、肯耐珂萨、光环国际、时代光华、中华讲师网、园区企业服务网**等单位的邀请，提供关于研发管理和产品创新方面的研讨交流、公开课培训等，受到来自不同行业的新老客户的肯定和赞誉。

* **管理咨询背景**

作为项目经理和核心顾问，成功完成了100多家高科技企业（涉及IT、通信、电子、家电、汽车新能源、装备制造、电力、化工等行业）研发管理体系建设咨询项目，项目范围包括：市场需求管理与产品规划流程体系、端到端结构化新产品开发流程体系、端到端研发项目管理体系、研发绩效管理体系、产品平台与CBB管理体系、技术任职资格体系、研发管理信息化系统规划与实施上线推广等，大大地提升了企业自身的研发管理能力和业务的快速成长。

* 1. **CATL（宁德时代新能源）**：IPD变革咨询+RDM落地推行项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设计、端到端研发项目管理体系设计与RDM系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与CBB管理体系设计、市场管理体系设计等工作，帮助CATL建立以市场和客户为中心的系统研发管理体系，形成了公司新品研发的核心竞争力。

**咨询效果：该项目2015年底完成IPD体系设计和试点工作，助力宁德时代于２０１８年创业板成功上市，到２０２1年市值已突破1.2万亿元；**

* 1. **广州天赐：**IPD变革咨询项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设计、端到端研发项目管理体系设计与RDM系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与CBB管理体系设计、市场管理体系设计等工作，帮助天赐集团建立以市场和客户为中心的系统研发管理体系，形成了公司新品研发的核心竞争力。

**咨询效果：该项目201９年中完成IPD体系设计和试点推行工作，天赐股票从２０１９年２２元飙升至２０２０年底１30元，股价成长了近6倍，到２０２1年市值已突破1200亿元；**

* 1. **美的集团：**“G-PLM”６３２全球模板落地实施推行项目，任核心管理咨询顾问，主要咨询内容包括研发现状调研、研发管理流程／研发项目管理／需求管理／产品规划／绩效管理体系设计、落地IT业务蓝图设计、系统开发上线推行，已成功帮助美的实现**“一个美的、一个体系、一个标准**” ，统一“打法”，强化了集团所属子公司研发管理精细化管理水平，实现集团的数字化转型，大大提升集团产品创新经营效率和质量。

**咨询效果：该项目201５年已完成咨询和系统全面上线推行，助力美的集团股价从２０１５年的２２元飙升到２０２０年底的９３元，股价成长了５倍，到２０２０年底市值已突破６５７４亿元；**

* 1. **瀚川智能：**IPD变革咨询项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设计、端到端研发项目管理体系设计与RDM系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与CBB管理体系设计、市场管理体系设计等工作，帮助瀚川建立以市场和客户为中心的系统研发管理体系，形成了公司新品研发的核心竞争力。

**咨询效果：该项目201８年启动为期三年的战略合作，已完成体系设计和试点，顺利进入推行阶段，助力瀚川智能于２０１９年科创版成功上市，到２０２1年市值已突破65亿元；**

* 1. **中联重科:**IPD变革咨询+RDM落地推行项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设计、端到端研发项目管理体系设计与RDM系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与CBB管理体系设计、技术任职资格体系设计等该工作，帮助中联重科提升了组织整体的研发能力，建立了研发核心竞争力。

**咨询效果：该项目201３年已完成咨询和试点推行工作，中联重科销售额从３８５亿成长到２０２０年６００多亿元，市值从２０１３年３８０亿元成长到２０２０年底市值已突破７４６亿元；**

* **研发管理著作**

作为核心顾问，参与翻译研发管理专著有：

《新产品开发流程管理—以市场为驱动》、《PDMA新产品开发手册》、《PDMA新产品开发手册—工具1&2》等，已全部出版发行；