

附件 2

课程以及讲师介绍

课时：13 小时（2 天）

研发项目管理—基于华为实践

举办单位：中国仪器仪表行业协会

【课程背景】

随着国内产品创新环境的逐渐形成，许多企业管理者创新意识逐步提升，产品研发项目管理的规范性、研发的效率和质量、成本等因素引起了许多企业领导者广泛的关注。如何在竞争激烈、客户需求变更频繁、产品质量要求高、人工成本不断上升的市场环境中取得成功？实施规范的研发项目管理体系是解决这些问题的有效途径。

规范的研发项目管理体系通过与其它流程相配合，合理的计划和监控，风险控制，团队管理等措施可以缩短产品开发周期、提高产品开发生产率、提高产品生命周期收入、减少开发浪费、提升市场竞争力；并能提高研发资源的利用率、降低研发成本。本课程主要针对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进行学习：

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. 项目计划和实际的执行情况是“两张皮”，项目缺乏计划性，前期无控制，后期的进度和质量及成本无保障；
3. 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；
4. 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；
5. 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）
6. 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；
7. 如何对项目经理进行考核，完成公司下达的市场目标；

【培训特色】

1. 基于 IPD 流程的项目管理，以 HW 公司项目管理实践作为基础来讲解
2. 讲课过程中，讲师会以自己亲身经历丰富的案例来佐证课件当中的内容。比如：
 - 讲解组织结构，会讲解早前 HW 公司也是职能型结构，当年 HW 公司碰到的问题，目前的

组织结构是如何解决当年问题的，在目前的组织结构下，如何从预算以及考评角度保证项目经理的决策权。

- 讲解需求管理时，会讲解之前 HW 公司需求管理的问题，各种经验教训，最后如何演变成现在的情况。
- HW 公司的项目经理是如何做变更管理的，需要同哪些部门沟通，如何调整市场策略等。
- HW 公司内部如何培养项目经理、如何设置 KPI，如何进行团队建设、人员激励等。

【培训收益】

- 理解产品开发成功与失败的原因，掌握产品开发成功的先进方法。
- 了解新产品研发体系的先进思想、方法和实践，理解产品开发过程中存在的主要问题，理解研发项目管理是如何解决这些问题的。
- 掌握产品开发流程结构化的方法，掌握产品开发流程分层次、分阶段、并行的做法。
- 掌握研发部门与市场、采购、生产、品质等部门之间的关联互动关系和方法，掌握建立跨部门团队运作机制的要点和业界研发项目管理的最佳实践经验。
- 了解产品开发项目经理需要具备的素质，了解产品开发团队中各职能代表人员需要具备的素质和要求，了解如何给项目经理、各职能代表人员授权。
- 掌握如何通过良好的项目计划和监控推动项目运作。
- 了解产品规划及技术规划，掌握需求管理具体内容和方法，了解如何在设计之前就确保“做正确的事”。
- 建立正确的设计理念，改变“技术导向而不是市场导向”、“重功能/性能、轻可制作性/可服务性”等错误理念，建立并行开发、平台化、模块化开发的理念，并了解相关的先进做法。
- 理解从设计样机到成功产品之间的差距，理解产品开发除设计之外还需要做大量的工作，提前做好技术储备，减少产品开发的風險。

【适合对象】

企业董事长/总经理（企业负责人）：

- 了解研发项目管理的范围和条件
- 掌握如何构建新的研发流程模式下组织结构和管理模式
- 掌握如何操作研发跨部门的团队运作

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、研发骨干、系统工程师：

- 认识不同角色在产品研发框架下的职责

- 认识在集成产品开发模式下跨部门团队的沟通，协调和上下游关系
- 掌握产品开发团队运作的日常活动，和基本的交付件清单
- 了解如果跟研发周边部门配合，共同完成产品开发的目标和任务

流程管理、QA、IT 部门：

- 了解如何管理和优化项目管理流程体系

【讲师资历】

王老师 资深研发管理顾问，项目管理专家

- ◆ 22 年产品开发、项目管理经验
- ◆ 美国项目管理协会认证专家 PMP
- ◆ 在 HW 公司长期担任研发项目主管职务
- ◆ HW 学院优秀讲师

20 余年产品开发及项目管理经验。曾服务 HW 公司，先后担任过软件开发工程师、测试工程师、开发经理、实验室主任、设计部部长、技术部长、项目经理、解决方案经理等职位，做过资源线主管，也做过产品线主管，带领过华为多个开发团队。亲历过华为从不成熟的产品开发逐步向成熟、先进的产品开发转变全过程，对研发项目当中的各种问题有着切身体会，有丰富的研发团队管理和研发项目管理经验。

【课程大纲】（2 天 13 小时）

1. 研发项目管理概述

1.1 产品开发项目管理存在的典型问题

- 产品没有竞争力
- 需求分析不充分
- 缺乏技术储备和技术预研
- 跨部门协作不畅
- 项目经理权力太小
- 考核指标模糊
- 系统设计及各专业设计往往只关注功能实现未关注可生产性、可测试性、可维护性
- 项目计划与监控不完善
- 需求变更随意性大

1.2 先进产品开发管理体系整体框架实例

- MM 流程
- 技术战略与技术规划
- IPD 开发流程

1.3 项目管理知识体系：项目管理五大过程组、项目管理十大知识领域

2. 研发项目运作的组织结构设置和团队

- 职能型结构
- 职能+产品型结构
- 产品线+能力型/矩阵结构
- PDT 经理的角色及职责
- 职能部门经理的职责
- 产品开发项目团队的三个关键角色
- 演练：项目组任命

3. 产品需求开发与管理

- 产品包需求流程的重要位置
- MM 流程、IPD 开发流程与需求流程的关系
- 需求提交渠道的统一、规范
- OR 流程的 5 个步骤
- 需求管理的总体原则

4. 项目计划制定

- 理解项目计划管理的深刻内涵：
- 项目管理计划的制定过程。
- 工作任务分解/活动定义（WBS）：
- 工期的估计方法
- 成本估算范围
- 活动排序（PERT）
- 关键路径分析和优化的方法：
- 风险识别及响应计划
- PDT 计划制定过程
- 演练：版本的开发计划及策略

5. 产品开发项目计划控制

- 项目监控的主要手段及要点
- 项目监控总揽图

- 项目报告关系示例
- 项目报告类型
- 项目控制的手段项目会议
- 有效会议的注意事项
- 风险跟踪表
- 项目管理问题分类
- 问题受理和升级机制
- 变更控制类型及评估
- 变更控制委员会 CCB 的运作
- PCR

6. 项目沟通与团队激励

- 项目团队发展的五个阶段
- 高绩效团队的特征表现
- 项目领导力
- 领导力的五招十式
- 沟通的重要性
- 沟通的目的及方式
- 项目中向上沟通的技巧
- 项目中平行沟通的技巧
- 项目中向下沟通的技巧
- 项目冲突的原因
- 项目冲突的解决方式
- 常见的激励手段

7. 项目经理 KPI

- 项目经理 KPI
- KPI 的目标设置
- KPI 的跟踪达成