

## 思步科技实战系列课程之 研发项目经理的软技能提升

### ◎ 课程背景

很多公司的研发项目经理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？
- .....

本课程结合本公司过去几年大量培训和咨询的经验，融合了研发项目管理、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，总结了多个管理方法，把这些方法融会贯通后，就能成为一个优秀的研发项目经理。

### ◎ 培训收益

1. 了解研发项目经理的定位、职责、素质模型
2. 掌握研发项目目标制定的方法和模板
3. 掌握搞定项目需求的方法并做好需求的变更控制
4. 掌握研发项目计划制定的方法、执行和监控的手段
5. 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
6. 掌握研发项目沟通的方法和技巧，同时处理好项目的冲突
7. 根据授课内容，研发项目经理融会贯通八大绝招，提升个人能力

### ◎ 课程特色

**内容实战性强**——课程基于国际先进的平台化开发模式和方法，结合中国优秀研发企业的最佳实践，总结提炼出适合中国本土企业的平台化研发管理的模式、工具与方法。

**互动、演练授课**——通过大量的演练、案例研讨和模板讲解，加深学员对所学内容的理解、培养实际应用能力。

**实战派讲师**——讲师具有近二十年的产品开发及研发管理实战经验，有过中外知名企业的工作经历；参与或主导过多个“研发管理体系建设/优化”管理咨询项目，对研发管理有着切身实践体会。

## ◎ 参加对象

研发总监、项目总监、产品线总监、研发部经理、项目部经理、项目经理、技术部门主管、研发骨干等。

## ◎ 课程介绍

### 1、案例分析

### 2、项目管理简介

### 3、绝招之一：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？
- 2) 研发项目经理在公司如何定位
- 3) 研发项目经理如何把握项目的本质
  - a) 研发项目管理和运营管理的区别
  - b) 研发项目管理管什么？不管什么？
  - c) 如何从“土匪”变为“正规军”
  - d) 吃透研发项目的四要素
  - e) 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
  - a) 技术能力
  - b) 业务能力
  - c) 项目管理与团队管理的能力
  - d) 人际沟通与处理冲突的能力
  - e) 个人影响力
- 6) 研发项目经理的培养
  - a) 建立项目经理的素质模型
  - b) 资源池的培养体系
  - c) 研发项目经理培养积分卡
  - d) 干中学，学中干
- 7) 演练与问题讨论

### 4、绝招之二：如何锁定项目的目标

- 1) 研发项目目标的制定

- a) 研发项目目标制定的标准
- b) 研发项目目标制定的原则
- c) 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
  - a) 获得高层的认可
  - b) 获得公司的资源
  - c) 汇报机制达成共识
- 6) 演练与问题讨论

## 5、绝招之三：如何捕获需求并控制变更

- 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？）
  - a) 研发需求收集流程介绍
  - b) 识别客户？
  - c) 需求收集渠道：外部渠道与内部渠道
  - d) 需求收集需要注意的问题
- 2) 需求收集方法
  - a) 客户访谈法，原型法
  - b) 现场观察法
  - c) 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
- 5) 产品需求的跟踪和验证
  - a) 研发需求持续验证和跟踪流程介绍
  - b) 需求双向跟踪机制（RTM）
    - 需求跟踪的必要性
    - 前向跟踪
    - 后向跟踪
  - c) 需求验证和确认
  - d) 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
  - a) 谁负责需求的变更控制
  - b) 如何评估需求变更的影响
  - c) 需求变更的追踪机制
- 7) 演练与问题讨论

## 6、绝招之四：研发项目计划制定与控制的能力

- 1) 仅有一个完美的计划是不够的

- 2) 进度与资源计划
  - a) 研发项目计划的作用
  - b) 研发项目计划制定的流程
  - c) 研发项目计划的分级分层管理体系
- 3) 研发项目计划的制定的步骤
  - a) Top Level WBS
  - b) 五种常见的估计方法
  - c) 规模、工作量、工期估计
  - d) PERT 图的绘制
  - e) 如何加快项目开发进度
    - 关键路径法
    - 快速跟踪法
- 4) 研发项目的分层实施与分层监控
- 5) 研发项目控制的手段：报告+会议
  - a) 项目报告种类
  - b) 项目例会种类
  - c) 变更控制流程
  - d) 业务决策评审
  - e) 研发合同书管理
  - f) 项目审计
  - g) 成本控制
  - h) QA 状态报告
- 6) 演练与问题讨论

## 7、绝招之五：研发风险管理能力

- 1) 研发项目为什么要管理风险？
- 2) 风险与问题的区分
- 3) 风险管理概念、风险管理过程
  - a) 风险识别（典型的的风险类型）
  - b) 风险评估（风险概率、风险影响、风险指数）
  - c) 如何制定风险管理和响应计划（风险响应策略）
  - d) 风险控制
- 4) 风险管理活动中的角色和职责
- 5) 风险的升级处理
- 6) 实例讲解：SEI 的风险提问单和风险管理数据库

## 8、绝招之六：研发项目质量管理

- 1) 研发质量管理重要性
  - a) 质量、成本、进度的矛盾与权衡
  - b) 过程质量与交付质量
  - c) 研发质量管理体系
- 2) 研发质量控制手段之一：测试
  - a) 缺陷引入阶段分析
  - b) 为什么尽早测试？
  - c) 客户化测试思维

- d) 测试责任主体定义
- e) 项目的渐增测试模型
- 3) 研发质量控制手段之二：评审
  - a) 三级评审体系
  - b) 评审方法
  - c) 评审流程及涉及的角色与职责
  - d) 评审常见问题和解决的办法
  - e) 演练与问题讨论
- 4) 实例讲解：某案例公司的技术评审操作指导书

## 9、绝招之七：研发项目经理沟通与处理冲突的能力

- 1) 研发沟通的障碍
  - a) 研发项目管理十大危机之首：缺乏沟通
  - b) 研发沟通的过程、目的和功能
  - c) 研发过程的信息偏差
- 2) 约·哈利窗沟通分析
- 3) 沟通的种类
- 4) 如何与上级沟通
- 5) 如何跨部门沟通
- 6) 项目团队内如何沟通
- 7) 什么时候冲突具有建设性和破坏性
- 8) 解决研发冲突的四方面工作
  - a) 组织氛围
  - b) 沟通（GROW 方法论）
  - c) 冲突反应风格
  - d) 问题解决流程
- 9) 演练与问题讨论

## 10、绝招之八：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
  - a) 平衡计分卡方法
  - b) 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
  - a) 对结果的考核
  - b) 对过程的考核
  - c) 对团队意识的考核
- 5) 研发项目经理如何做好研发人员的绩效评价
  - a) 绩效评价的流程和方法
  - b) 研发项目经理如何与部门经理沟通
- 6) 公司如何从制度上保证项目经理的权威性
- 7) 演练与问题讨论

## 11、总结

- 1) 研发项目经理如何实现角色转换

## 2) 八大绝招如何融会贯通

## ◎ 关于思步

思步科技（[www.stepoo.com](http://www.stepoo.com)）致力于企业管理咨询、培训和软件工具一站式解决方案服务。

自公司创始人 2007 年创办思步网（[www.step365.com](http://www.step365.com)）之日起，就以“生命因服务而美丽”的理念为立业之本，倡导服务至上的企业服务根基。

思步科技乐于与同行共享经验，帮助客户解决研发管理、项目管理、流程管理、质量管理等过程遇到的现实问题，实现低投入高收益，从而帮助客户实现价值的最大化。

思步科技的宗旨是：实实在在为客户的发展服务，以优质的咨询与接地气的培训为基础，以软件工具为支撑，帮助客户优化企业资源组合，节约企业管理成本，促进企业研发管理、项目管理、流程管理和过程管理等规范化、高效化发展。

- 学习平台：<http://www.step365.com>



思步网微信公众号：step365

- 官方网站：<http://www.stepoo.com>



思步科技微信公众号：step\_oo