**课程大纲**

**课程一：从技术走向管理**

1. 技术管理的角色定位

* **案例分析：技术经理的管理工作误区**
* 技术管理者的胜任素质模型
  + 准确定位
    - 从新视角重新认识研发工程师、认识自身特征
    - 重新认识技术管理者的角色定位和工作重点
    - **案例分析：如何合理分配工作时间**
  + 管理者思维模式
    - 形势判断：识别工作优先级别
    - 原因分析：挖掘问题诱因
    - 决策选择：评估利害、避免认知偏差
    - 实施计划：关注要点、游刃有余
    - **案例分析：如何解决研发领域的实践问题**
  + 核心技能
    - 对工作/任务的管理：计划与控制、沟通管理
    - 对个人的管理：综观全局与聚焦重点、过程与结果并重
    - 对团队的管理：组织构建与团队管理、绩效考核与激励
* 实现技术管理者的转身
  + 成功转身/未能成功转身干部的行为特征
  + 新上岗干部成功转身的关键步骤
  + **案例分析：为不同类型的业务和目标特点建立恰当的工作策略**

1. 从技术走向管理的核心技能：计划与控制

* 工作目标的制定
  + SMART原则
  + 承诺化、挑战性
* 制定切实可行的计划
  + 研发工作计划的六大要素
  + 研发工作计划的PDCA循环
* 计划的监督与控制
  + 分派工作的原则与步骤
  + 研发工作控制方法
  + 提升研发团队运作效率的主要方法
  + **案例分析：如何避免遭遇“逆授权”**

1. 从技术走向管理的核心技能：沟通管理

* 有效的沟通模式与步骤
* 沟通的关键：进行有效的倾听
* 研发管理实践中的典型沟通方式
* 沟通场景分析
  + **与领导的沟通：工作汇报与争取资源**
  + **与下属的沟通：工作分配与反馈**
  + **与同事的沟通：获取跨部门协作**
  + **与客户的沟通：明确工作范围与平息抱怨**
* 与不同人际风格的人沟通和共事

1. 从技术走向管理的核心技能：建立良好工作习惯

* 综观全局与聚焦重点
  + 理解自己在研发价值链中的位置和贡献
  + 利用三种“镜头”审视工作
  + **案例分析：如何解决工作中的冲突**
  + 研发管理人员的工作分类（四个象限）和时间管理
  + 案例演练：如何对繁多的工作任务进行取舍
* 过程与结果并重
  + 过程与结果孰轻孰重？
  + 如何通过过程管理达成工作目标

1. 从技术走向管理的核心技能：组织构建与团队管理

* 典型的研发管理模式与组织设置
* **案例分析：根据实际需求优化研发组织结构**
* **案例分析：解决跨职能协作的难题**
* 研发团队建设各阶段的管理重点
* 研发管理者的关键性团队管理工作
* **案例分析：管理不同特征的研发人员**

**课程二：研发项目管理**

1. 研发项目管理框架

* **案例分析：研发项目成败的关键性因素**
* 研发项目的特点：突出的不确定性和独特性
* 研发项目的特征及其管理策略
* 研发项目经理的定位
* 项目经理的职责与权利
* 项目经理的核心能力

1. 研发项目的过程管理（1）：准备阶段

* 阶段主要管理活动
  + 项目可行性与价值评估：四大可行性评估要素
  + 项目界限界定：范围、依赖、关系人、可支撑度
* 阶段典型输出
  + 项目可行性分析
  + 项目任务书
* **案例研讨：争取宽松的项目环境**

1. 研发项目的过程管理（2）：概念阶段

* 阶段主要管理活动
  + 项目团队建立
    - 研发项目的典型组织模式与主要角色职责
    - 项目经理与产品经理、职能经理、维护经理的分工界面
    - 研发项目/项目群的人力资源规划
  + 项目启动：搭建项目环境、项目启动会
  + 项目范围细化：定义产品包需求与概念评估
* 阶段典型输出
  + 项目里程碑计划（计划基线）
  + 产品包需求与产品概念
* **案例分析：促进跨部门/跨职能项目组协同工作的举措**

1. 研发项目的过程管理（3）：策划阶段

* 阶段主要管理活动
  + 制定项目进度计划
    - 进度计划的三个层次
    - 计划制定的三大步骤
    - 活动定义的主要方法
    - 有效的估算方法
    - 有效项目计划的标志
  + 制定项目的综合计划：进度、质量、资源、风险、沟通、成本/预算等
  + 项目目标与范围的最终确定
* 阶段典型输出
  + 项目进度计划与综合项目计划
  + 项目合同书：项目团队的考核基线
* **案例研讨：工作分解与项目计划的制定（涵盖进度、交付、资源）**
* **案例研讨：项目进度计划的优化与调整**

1. 研发项目的过程管理（4）：研发阶段

* 阶段主要管理活动
  + 监控研发项目
    - “监”：准确把握项目当前状态
    - “控”：控制项目状态的主要手段
  + 项目沟通管理：四个适当
  + 管理项目风险与变更
* 阶段典型输出
  + 项目交付成果
  + 项目验收计划

1. 研发项目的过程管理（5）：验证阶段

* 阶段主要管理活动
  + 执行测试/验证计划
  + 技术评审
    - 研发项目过程中的典型技术评审点
    - 技术评审的多种形式及其适用场景
    - 技术评审的优秀实践分享
* 阶段典型输出
  + 项目/产品验证报告
* **案例研讨：执行高效的技术评审**

1. 研发项目的过程管理（6）：关闭阶段

* 阶段主要管理活动
  + 项目关闭的标准动作
  + 项目总结范围：项目价值、结果与偏差分析、经验教训
* 阶段典型输出
  + 项目经验数据
  + 项目经验总结

**课程三：需求管理与产品规划**

1. 产品规划框架

* **案例分析：产品市场成功的关键要素**
* 产品规划的框架与核心活动
* 产品规划的执行过程

1. 产品规划的输入

* 产品规划的三大输入：战略意图、市场需求、市场洞察
* 战略意图
  + 愿景、战略目标与近期目标
  + 利用业务组合支撑战略落实
* 市场需求
  + 市场需求管理与产品规划的关系
  + 端到端的需求管理流程框架
  + 需求的收集
    - 收集需求的典型方法
    - **案例演练：利用$APPEALS工具识别产品包需求**
  + 需求的分析
    - 需求分析的要素
    - 确定需求优先等级
  + 需求分发
    - 需求分发的途径：通用性需求、个性化需求、短期需求
* 市场洞察
  + 宏观分析
    - PEST分析
    - 市场地图
  + 竞争动向与客户分析
    - SWOT分析
    - 客户分类与关键购买因素

1. 产品规划的步骤

* 市场细分与分析
  + 市场细分的依据
  + 三维细分方法：客户特征、产品特征、利益特征
  + 细分市场的“七步法”
  + 市场细分的成败关键
  + 细分市场的组合分析与筛选
* 产品规划与技术规划
  + 技术规划对产品规划的支撑
  + 组合决策标准六步法
  + 项目优先级排序与依赖关系评估
  + 技术路标与产品路标的整合
  + **案例分析：某公司通讯产品规划的得与失**
* 规划与研发的界面：《项目任务书》

1. 产品规划的落实：业务规划

* 关键任务与依赖关系
  + 产品开发、产品交付与服务
  + 产品/技术获取方式
* 组织模式与绩效考核
  + 产品管理组织支撑
  + 产品管理的KPI
* 人力资源支撑
  + 关键资源规划匹配产品规划