

IPD 集成产品开发管理

(2天, 13小时)

课程背景

集成产品开发 (IPD Integrated Product Development) 来源于PACE (Product And Cycle Excellence, 即产品周期优化法, 系全球领先的研发咨询机构PRTM公司提出的研发管理模式), 是经过IBM公司五年的实践, 总结出来的一套先进、成熟的研发管理思想、模式和方法。在美国, 众多著名企业纷纷实施IPD, 以提升创新能力。

在国内, 华为公司从1998年开始率先引进并实施IPD, 使产品创新能力和企业竞争力大幅度提升。本课程从需求到新产品规划, 阐述了市场需求管理的办法, 深入详细地介绍了产品(战略)规划和需求管理的具体流程、方法和实战经验; 更进一步详细介绍了研发管理分级分层的结构化方法, 以及产品开发流程、业务决策、研发组织结构和团队、研发项目管理、研发质量管理和成本管理、研发人力资源管理等方面的具体实践经验、方法和工具。那么, IPD究竟是怎么一套系统? IPD为何具有那么大的威力? 为何业界越来越多的企业在学习IPD、实施IPD? 为何有些企业实施IPD后效果不佳? IPD是否适合于中小企业? IPD是否适用于各个行业? IPD的精髓是什么? IPD与其它研发管理模式有何关系和不同? IPD的基本方法是什么? 应该如何实施IPD?

培训收益

- 1、分享讲师数百场研发管理培训的专业经验, 通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路
- 2、掌握业界最佳的研发管理模式与实践, 并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系
- 3、掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系等关键构成要素
- 4、掌握科学的新产品开发流程和研发项目管理操作方法
- 5、分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训
- 6、分享研发绩效管理方面的业界最佳做法

课程大纲

壹、 IPD 模式概述 (3小时)

1. 什么是 IPD? IPD 的全貌介绍
2. 做正确的事情 (市场管理体系)
3. 正确地做事 (开发流程与项目管理体系)
4. 找合适的人做合适的事 (研发人力资源管理体系)
5. 术语解释 (平台 - 技术 - 产品、样品 - 商品、项目 - 产品、项目管理的领域、流程 - 项目管理)
6. 三大分离之: 技术开发与产品开发相分离
7. 三大分离之: 商业决策同技术评审相分离
8. 三大分离之: 产品线与资源线相分离
9. IPD 强调市场驱动

10. IPD 模式下产品成功的标准是什么？

11. 案例研讨

式、 IPD 核心要素之一：研发战略与业务决策 (2 小时)

1. 企业在研发业务决策管理中存在的典型问题
 - 1) 决策责任主体不清晰
 - 2) 决策效率低
 - 3) 决策信息不充分
 - 4) 决策与执行脱节
2. 如何决策？
 - 1) 高层领导在产品开发中扮演的角色
 - 2) 产品生命周期中需要设置多少业务决策点？
 - 3) 业务决策与技术决策的关系
 - 4) 各业务决策点的决策要素
 - 5) 如何进行决策准备、控制决策过程
3. 如何建立高效的业务决策支撑体系？
 - 1) 研发战略与平台/产品线/产品/技术路标的关系
 - 2) 如何进行平台/产品线/产品/技术路标的规划
 - 3) 投资组合管理与管道管理方法论
 - 4) 决策评审材料：产品（线）业务计划与项目任务书示例
 - 5) 决策支撑机构：产品规划团队、项目管理办公室、技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司的决策体系、评审材料模板讲解

参、 IPD 核心要素之二：研发组织运作 (1.5 小时)

1. 企业在研发组织运作中存在的典型问题
 - 1) 部门之间协调困难
 - 2) 人员忙闲不均
 - 3) 设计更改频繁
 - 4) 研发人员忙于救火
2. 产品开发的三种典型组织模式
3. 业界优秀公司的研发组织模式介绍
 - 1) 公司级的投资决策委员会
 - 2) 事业部（产品线）业务决策委员会
 - 3) 公司级的产品策略委员会
 - 4) 跨部门的产品/技术规划团队
 - 5) 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 6) 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
 - 7) 如何建立支撑产品开发的技术开发团队和技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司市场导向的研发组织体系建立的过程

四、 IPD 核心要素之三：产品开发流程 (3 小时)

1. 企业在产品开发流程管理中存在的典型问题
 - 1) 不合适的开发流程导致产品开发周期长、更改频繁，流程得不到有效执行
2. 如何建立以客户为导向，基于市场业务驱动的产品开发流程体系

3. 业界最佳的产品开发流程体系介绍

- 1) 产品开发流程总体架构 (阶段划分、里程碑设置、涉及到的角色)
- 2) 产品开发各阶段主流程介绍
 - 概念阶段主流程
 - 方案阶段主流程
 - 开发阶段主流程
 - 验证阶段主流程
 - 发布阶段主流程

4. 高层领导在产品开发流程的角色和关键活动

5. 实例讲解：某公司产品开发流程中高层领导的活动介绍和关注点介绍

伍、 IPD 核心要素之四：研发项目管理 (1小时)

1. 研发项目管理与产品开发流程之间的关系
2. 单一项目管理与多项目管理的特点
3. 高层领导如何进行多项目管理
4. 如何在公司内部进行跨项目的资源调配？
5. 如何处理研发项目运作中的多头管理关系？
6. 实例讲解：某公司研发项目管理体系、报告体系和模板讲解

六、 IPD 核心要素之五：研发人力资源管理 (1.5小时)

1. 企业在研发人力资源管理中存在的典型问题
 - 1) 研发人员不听话、个人英雄主义、管紧了就离职……
2. 如何把公司的绩效目标层层分解到研发人员？
3. 如何对研发体系进行考核？
4. 如何对研发部门进行考核？
5. 如何对研发项目组进行考核？
6. 如何对研发人员进行考核？
7. 研发人员的任职资格与职业发展通道
8. 实例讲解：某公司研发体系 KPI、技术任职资格举例、研发奖金公式讲解

七、 国内企业如何成功实施 IPD (0.5小时)

1. 怎样根据企业研发管理现状采用不同的 IPD 实施策略
2. 实施 IPD 变革的风险、可能遇到的困难及对策
3. 实施 IPD 变革的过程
4. IPD 变革的关键成功因素
5. 运用变革管理思想保障实施效果
6. 案例：某公司实施研发管理体系的实践