
《市场驱动的产品开发流程管理》

【课程背景】

顾问老师在为企业提供研发咨询服务的过程中，发现企业在产品开发管理上都存在许多共同的问题，如：

- 1、新产品推出的速度没有以前快了(竞争对手比我们快)
- 2、新产品的质量没有以前稳定了(客户投诉/退货越来越多)
- 3、新产品的种类/型号越来越多，但赚钱的产品却不多
- 4、企业内部沟通的效率越来越慢(与公司内部人打交道比与外部打交道还困难)
- 5、研发报怨市场提供需求不及时、不完整、经常变更
- 6、市场报怨研发承诺的产品推出时间不兑现、承诺的产品功能却没有
- 7、项目经理/产品经理有责无权，调不动资源(产品开发只是研发部的事)
- 8、资源总是不够(研发人员整天忙于救火，还要开发新产品)
- 9、产品开发是串行的抛砖头式的开发，产品迟迟转不了产(制造部门在转产时提出很多要求)
- 10、过于依赖技术能人(关键人物离职，产品线就崩溃)

企业要的是什么?企业不是要追求优秀的产品，而是要寻求一种能持续产生优秀产品的机制和土壤!产品开发流程是研发管理体系的基础和根本，但很多企业缺乏一套可以操作的产品开发流程体系。

本课程以咨询式的培训方式为学员提供一个交互式的研讨环境，以具体的产品开发流程为主线、结合大量的咨询案例进行研讨，资深讲师将花至少6个小时的时间详细讲解产品开发6大阶段的具体操作步骤和任务，为大家分享如何在实战中构建一套可操作的、能够被执行和落地的产品开发流程体系，在两天的学习中，学员将不仅理解业界优秀公司产品开发管理实践的思想和方法，而且可以掌握具体的产品开发过程与操作步骤，回到自己的企业就可以着手实施研发管理的改进。

【培训对象】

企业 CEO/总经理、产品总监、研发总监/副总、总工/技术总监、市场总监、制造总监、采购总监、产品经理/研发项目经理、研发管理部/技术管理部经理、流程管理部/质量管理部经理、研发骨干人员等。

【培训收益】

-
1. 了解业界研发管理体系的最佳实践，
 2. 掌握市场如何驱动产品开发，如何实现产品的市场成功和财务成功
 3. 掌握产品路标规划的方法和技巧
 4. 理解产品开发流程总体架构，掌握每一个步骤和任务的详细内容以及为什么(这部分将花 6 个小时详细讲解)
 5. 掌握不同角色在产品开发链中承担的责任以及如何在流程中落实责任
 6. 掌握实施跨部门开发团队的必要条件，分析矩阵运作模式下的问题和困惑及其应对之策
 7. 掌握产品开发过程中的决策评审机制和评审要素(商业决策与技术评审);
 8. 分享业界企业在管理优化或业务变革中常见的问题及其应对策略

【培训课时】

2 天(12 小时)

【课程大纲】

一、 案例分析

二、 产品开发流程管理概述

1. 产品开发管理的系统思维
 - 1). 技术、样品、产品、商品的区别
 - 2). 为什么要把产品开发与技术开发相分离?
 - 3). 产品成功的标准是什么?
 - 4). 如何理解产品的市场成功和财务成功?
 - 5). 如何理解市场驱动产品开发?
 - 6). 咨询案例分享：研发管理体系的系统架构、24 个模块之间的关系
- A) 战略绩效管理、变革管理
- B) 市场管理、产品路标规划、产品上市管理、售前技术支持、市场需求管理

C) 产品开发流程、产品决策与技术评审、技术开发与预研管理、项目管理、知识管理、研发财经与成本管理

D) 基于流程的组织架构、研发绩效管理、技术职位体系和任职资格、资源池建设

E) 系统工程、需求工程、测试工程、工艺工程、UCD(以用户为中心的设计)、CMMI

F) 研发 IT 规划与实施

2. 产品开发流程体系

1). 为什么需要产品开发流程?

2). 产品开发流程与研发管理体系的关系(价值定位)

3). 优秀的产品开发流程所具备的 6 大特征

4). 咨询案例分享：如何构建优秀的产品开发流程体系

三、产品开发的组织与团队

1. 产品开发组织存在的典型问题

2. 典型的研发组织模式(职能型、项目型、矩阵型)

3. 矩阵型组织的三种形态(弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵)

4. 成功的产品开发团队具备的典型特征

5. 跨部门的产品开发核心团队构成及角色定位

1). 项目经理

2). 项目秘书

3). 市场代表

4). 财务代表

5). 研发代表

6). 制造代表

7). 采购代表

8). 服务代表

9). 产品 QA

6. 项目经理的职责、知识经验、技能、任职资格、素质模型

7. 核心小组成员的职责、知识经验、技能、任职资格

8. 职能部门经理在产品开发中的角色定位和职责

1). 职能经理是否介入产品开发项目?

2). 项目成员应该听谁的(职能经理、项目经理)?

9. 跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制

10. 实施跨部门产品开发团队的前提

11. 咨询案例分享：矩阵运作模式下的问题与困惑及其应对策略(人的能力问题、考核问题、组织的问题、项目经理与职能经理的责权利划分问题)

四、结构化的产品开发流程

1. 为什么产品开发流程需要结构化

2. 产品开发流程如何结构化

1). 结构化流程的层次划分(需划分多少层才合适?)

2). 业界的产品开发流程架构示例(思想决定高度：如何把产品开发管理的思想融进流程?)

3). 业界的产品开发详细流程示例(行动决定深度：如何让思想变成行动?)

4). 业界的产品开发子流程示例(神奇化易：如何把复杂的产品开发过程分解成像吃瓜子一样简单?)，常见的开发子流程如：

A) 硬件开发子流程

B) 软件开发子流程

C) 结构开发子流程

D) 新产品导入子流程(DFM、DFA、DFT、PP)

E) 技术开发子流程

F) 设计变更子流程

G) 器件选型子流程

H) 业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例(如何让行动变成习惯?)

I) 咨询案例分享：产品开发流程总体架构剖析

5). 阶段划分

A) 产品开发的6大阶段

B) 从商业和技术两大维度分别阐述每个阶段的使命

C) 产品开发与上游流程(市场管理)的关系

D) 产品开发与下游流程(产品生命周期管理)的关系

6). 团队与角色划分

A) 决策团队(使命、责任、构成)

B) 开发团队(使命、责任)

C) 产品开发团队的8大金刚

D) 产品开发流程涉及的25个角色

7). 产品开发过程中的里程碑与控制点

A) 6大商业决策(启动、概念、方案、试销、发布、退市)

B) 7大技术评审(需求&概念、方案&规格、概设、详设&测试、初样、正样&鉴定、转产)

8). 产品开发各阶段关键活动

A) 重点阐述活动间的逻辑关系、活动内容(输入、输出、交付标准)、为什么要这些活动(案例)

B) 概念阶段的关键活动

C) 产品需求是如何形成的?(客户需求与内部需求)

D) 产品概念是如何产生的?(明星队与冠军队)

E) 产品业务计划书(如何提高高层团队在投资决策时拍脑袋的成功率?)

F) 方案阶段的关键活动

产品需求如何转化为设计需求?

设计需求如何分解成可操作的需求规格?

设计需求如何分配到产品各单元?

总体方案和产品规格是如何形成的?

概要设计(硬件、软件、结构、测试、工艺)

长周期物料的提前采购

产品业务计划的审视与更新

G) 开发阶段的关键活动

详细设计(硬件、软件、结构、测试、工艺)

单元测试

系统测试(初样/原型机/功能样机、正样/性能样机/工程样机、可靠性测试等)

制造系统验证计划与方案

试制准备(4M1E)

试销准备(受控销售/早期销售/BETA)

H) 验证阶段的关键活动

试生产

验证测试(一致性)

标准测试与认证

制造系统验证(工艺、工装、生产文件、BOM、质量、效率、制造成本)

产品上市准备评估(市场、销售、研发、制造、采购、订单、服务)

业务计划审视与更新

I) 发布阶段的关键活动

产品发布

向制造切换

小批量

开始销售

J) 生命周期阶段的关键活动

产品维护与改进

产品升级、增量开发

客户定制

生命周期终止(停止销售、停止制造、停止服务)

3. 产品开发流程结构化过程中的常见问题分析

1). 结构化的时机

2). 结构化的程度

3). 结构化容易陷入两个极端

4). 结构化如何与企业实际情况相融合

4. 演练与问题讨论：选取某学员公司的产品开发流程做研讨，现场诊断、点评

五、产品开发中的业务决策与技术评审

1. 产品开发中的业务决策

1). 产品开发过程中为什么要决策

2). 企业在业务决策管理中存在的典型问题

3). 高层领导在产品开发中扮演的角色(战略审视、指引方向、投资行为、资源保障、驾驭风险、承担责任)

4). 业务决策团队的角色构成与职责定义

5). 产品开发中决策点的设置、评审要素、决策支撑

6). 咨询案例分析：如何建立高效的业务决策机制/避免走形式(决策模式、决策组织、决策标准、管理与授权、执行秘书)

2. 产品开发中的技术评审

1). 技术评审与业务决策的关系

2). 技术评评审的目的

3). 技术评审的范围

4). 技术评审的原则

5). 技术评审的分层分级

6). 技术评审点的设置

7). 各技术评审点的评审要素

8). 技术评审的流程

9). 咨询案例分享：如何建立高效的技术评审机制(评审模式、评审组织、评审标准、评审要素表是如何产生、如何使用的)

六、产品开发流程的优化实施

1. 企业在不同发展阶段实施流程优化的策略与方法

2. 流程与 IT，谁是谁非？

3. 咨询案例分享：为什么很多企业实施流程优化或流程变革没有达到预期的效果?(无论自主实施还是外请咨询)

1). 高层领导的问题？

2). 执行层的问题？

3). 文化的问题？

4). 咨询公司的问题？

4. 流程优化/变革管理方法论的成功实践案例

七、总结