
精品培训课程

课程名称

RDM001 集成产品开发 (Integrate Product Development)

参加对象

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/质量管理部经理等。

课程背景

中国要想在 15 年之内实现创新型国家的战略转移，首先必须实现“**从中国制造走向中国创造**”，在这个转变的过程中，“**中国企业除了研发别无选择**”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发面临着如下一些长期困惑的问题：

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. 如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“**优生优育**”；
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. 如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，明确公司价值导向；
5. 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；
6. 如何在保证产品质量的同时又要降低产品的研发费用和设计成本；
7. 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；
8.

课程在总结大量中国企业从“**作坊式**”的研发模式向“**产业化**”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，总结出适合中国企业的集成产品开发的解决之道。并分享业界大量公司成功实施 IPD 的成功经验。

培训收益

1. 分享讲师 300 多场研发管理培训的专业经验，通过现场的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、人力资源管理体系等关键构成要素
 4. 掌握研发管理的市场需求、系统工程、技术开发、技能管理、IT 工具等支撑管理体系
 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. 分享华成咨询团队 50 多个研发管理咨询项目的案例资料（模板、表格、样例…），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施
-

研发管理体系的优化

培训课时

12 小时

课程大纲

壹、 案例分析

1. 分析造成产品开发失败的原因是什么？
2. 这些原因对我们有什么启发？
3. 思考：类似的问题在自己的公司有没有发生

贰、 IPD 概述

1. 案例分析：
 - 1) .某公司为例，为什么要引进 IPD？
 - 2) .引进 IPD 后达到的效果
2. 产品开发管理的系统性思维
 - 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
3. IPD 的总体框架。
 - 1) .核心项目小组的团队
 - 2) .结构化的流程
 - 3) .阶段决策评审
 - 4) .产品战略
 - 5) .技术开发和产品开发的分离
 - 6) .管道管理

参、 IPD 模式下市场如何驱动研发

1. 业界公司在产品市场管理方面存在的主要问题
 2. 产品经理如何发现利润区
 3. 市场机会的筛选和把握
 4. 产品市场管理流程与产品开发流程之间的关系
 5. 产品市场管理流程的几个阶段
 - 1) .阶段一：正确的理解市场（如何寻找潜在的机会和目标） 案例讲解
 - 2) .阶段二：进行市场细分（定义初步的细分目标市场） 案例讲解
 - 3) .阶段三：产品组合分析（竞争环境、投资机会等的分析） 案例讲解
 - 4) .阶段四：制定业务计划（整个产品线或产品系列的业务计划） 案例讲解
 - 5) .阶段五：管道管理及资源平衡（排定项目优先级） 案例讲解
 6. 市场管理流程的输出——产品包的业务计划
 7. 实例讲解：产品包的业务计划书
 8. 产品经理如何参与市场管理流程
 9. 如何作产品的路标规划
 - 1) .产品版本规划的 V、R、M 介绍
-

2) .实例讲解：某产品线的路标规划

10. 如何进行产品市场需求管理
 - 1) .需求的搜集、整理、分析、分配、验证
11. 演练与问题讨论

四、 IPD 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
6. 产品经理/项目经理的培养
 - 1) .项目经理的职责
 - 2) .项目经理的知识经验、技能
 - 3) .项目经理的任职资格和素质模型
 - 4) .资源池的培养方式
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
 - 1) .人的能力问题
 - 2) .考核问题
 - 3) .组织的问题
 - 4) .项目经理与职能经理的责权利划分问题

伍、 IPD 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？）
 - A) 业界的产品开发子流程示例
 - B) 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？）
 - C) 咨询案例分享：产品开发流程总体架构剖析
 - 4) .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
 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

六、 IPD 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）

七、 IPD 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？
 - 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？
-