
IPD 集成产品开发管理

(2天, 12小时)

一、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究竟是一套怎样的系统? 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?

二、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

三、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

贰、 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
-