

学习华为 IPD 建立产品经营能力体系

课程背景：

面对互联网+等业务模式乱花渐欲迷人眼，面对市场的瞬息万变，客户的要求似乎越来越苛刻，但是企业转型升级难以跨越千沟万壑，市场机会窗口似乎越来越短，研发究竟是一场杀伐决断的豪赌还是深不见底的吞金黑洞？我们能否忍受新品上市前的百般孤独？研发管理如何为公司打现在和未来的粮食？很多企业感叹研发人员越有本事越难管，研发绩效管理根本是一个鸡肋！2019 风口浪尖的华为因为美国的背书成为了中华民族自主创新的脊梁，华为研发无疑成为了产品研发型企业的标杆，但是我们见到太多企业学习华为的不得要领、困惑、彷徨、焦虑……

本课程期望通过对标华为 IPD，吸取华为研发管理精髓，帮助企业走出研发管理困局，并结合企业实际业务特点形成自己产品经营能力体系，通过持续为客户创造价值而健康活下去！

课程价值：

- ▲ 研发产品达到“多块好省”需要清晰构建流程管理、项目管理、绩效管理三位立体、透明、良性循环能力体系，规避研发投入黑洞
- ▲ 从研发人员（人）管理到研发流程（事）梳理，达到人事最佳匹配，提升研发人效。
- ▲ 通过 IPMT/PDT 等跨部门重量级团队的持续运作，把公司战略真正落地到产品竞争力的构筑上，最终实现商业成功。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：产品管理委员会成员（含营销负责人、研发、采购负责人、生产负责人、财务、技术支持等）、产品负责人或产品经理、项目经理

课程方式：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操

课程大纲

第一讲：走出研发管理的迷局—树立正确的研发理念

1. 国内企业产品研发管理核心问题及主要改进方向
2. 如何正确认识 IPD？IPD 的价值是什么？
3. 如何理解产品价值链与企业经营与管理的本质
4. 业界标杆研发能力层级及对标华为 IPD 的价值
5. 如何精准理解 IPD 的核心思想

互动研讨：识别企业当下研发管理的核心问题

第二讲：IPD 核心业务流程及结构化开发流程介绍

一、阶段核心流程活动及结构化开发流程核心特征

现场互动：本企业开发流程中遇到的问题

二、以客户为中心的商业常识能够落地的秘诀

1. 以客户为中心在企业运营中应包含什么内容？
2. 从客户需求到最终产品交付客户的端到端过程
3. 产品开发过度迎合客户需求背后实质是什么？

三、如何在开发阶段构建供应链能力

1. 中小企业供应链管理的共性问题

现场互动：本企业供应链交付能力问题

2. 供应链核心竞争力究竟靠什么？
 3. 端到端的产品开发流程合力体现
- 案例分享：华为供应链核心问题及解决办法**

第三讲：如何组建团队 IPMT 与 PDT 与分层分类的决策评审机制

一、如何组建并管理重量级的团队 IPMT 与 PDT

1. 保证产品实现的组织架构 IPMT 与 PDT
2. 两个重量级团队的职责定位和分工

学员研讨：IPMT 组织与分工

二、结构化开发流程中如何设置业务评审点和技术评审点

1. 决策评审点设置的基本原则
2. 技术评审点设置的有效性

学员研讨：确定公司产品开发业务评审点和技术评审点

三、IPMT 的阶段业务决策评审依据与规则

第四讲：基于 IPD 的研发绩效激励机制

一、不忘初心——重构绩效的定义与导向

1. 研发的绩效究竟是什么？
2. 研发绩效的因果观
3. 个人英雄主义 VS 团队英雄主义

二、经营人心——认识研发人员的特性

1. 具有创造性
2. 具有自主独立性
3. 具有成就意识性
4. 具有高度敏感性

三、研发绩效管理与绩效激励核心要点

1. 组织绩效、项目绩效与个人绩效是何关系？
2. 如何对标华为科学设计研发绩效指标
3. 如何管理 PDT 成员的绩效？
4. 回归经营原点——研发绩效激励方法

案例学习：如何通过阿米巴经营会计量化研发绩效

互动研讨：研发绩效指标设计与逻辑分析

第五讲：确保商业成功的研发核心能力

一、路标规划的基本流程与关键工作

1. 路标规划对研发型企业的核心价值
2. 胜兵先胜而后求战——规划什么？
3. 产品路标规划的基本步骤和关键点

二、项目任务书 CHARTER 的开发

1. 组织的责权利对等首先是责任
2. 任务书的背后实际是产品经营
3. 任务书就是公司的市场冲锋号

案例学习：华为项目任务书解剖

三、产品需求分析结构化方法和基本要点

1. 破我执，除妄念——客户需求是什么？
2. 获取客户需求的有效途径是什么？

3. 产品需求分析的基本流程与核心要点

互动研讨：追溯公司产品市场问题的根源

四、产品上市管理与生命周期决策

1. 产品上市规划与管理
2. 用心经营你的产品大数据
3. 产品生命周期数据梳理
4. 有所为，必须有所不为
5. 如何有节奏的稳健的撤退

第六讲：如何对标华为 IPD 构建产品经营能力体系

一、构建适合自身特点和战略要求的研发能力体系

1. 产品研发问题的收集整理与解决方向
2. 流程管理、项目管理与绩效管理三位一体
3. 布阵点兵——研发组织能力建设
4. 开发流程设计与优化的原则导向
5. 产品开发项目管理核心要点

现场研讨：研发组织能力问题提出改进方案

二、企业自身的能力现状及改进方向探讨

1. 业界标杆研发能力体系介绍
2. 企业研发能力问题收集渠道
3. 研发问题的轻重缓急分析
4. 确定产品研发能力改进方向

课后作业：研发能力体系构建计划