

领先的研发管理模式

——IPD 流程

课程背景：

随着中国经济全球化进程的发展，中国企业正在由“中国制造”向“中国创造”转变。企业领导人们越来越认识到高效研发体系的重要性和迫切性。但是，怎样的研发体系才能适应全球化的竞争？如何打造领先的研发体系？企业家们可能存在一些不系统、不清晰，甚至不正确的地方。

IPD (Integrated Product Development : 集成产品开发) 是关于产品开发全过程的理念与方法。其思想来源于 PACE 研发模式，它包含了业界最佳产品开发模式的各个方面，是全球领先的研发咨询机构 PRTM 公司提出的研发管理模式。经过 IBM 的实践，IPD 已经成为一套重整企业产品开发模式的最佳方法论。全球 500 强中，至少 350 家都在直接或间接地应用 IPD 思想，以提升企业创新能力。

华为公司在国内率先引进 IPD，经过十几年的实践使得产品创新能力和企业竞争力大幅度提升，其研发能力目前已经达到甚至部分超越国际领先水平。作为标杆企业，国内企业都在向华为学些，那么学习华为到底要学什么？IPD 当仁不让，且没有“之一”。

课程收益：

- 系统掌握业界领先的研发管理体系 IPD 的核心思想、架构和方法；
- 掌握建立研发流程体系的思路和方法；
- 找到解决企业在研发管理中遇到的典型问题的原则和思路；
- 学习如何进行以市场客户为导向的产品研发；
- 找到跨部门协调困难的解决之道，如何使矩阵结构和研发团队有效运行；
- 学习如何有效的研发绩效管理，如何有效激励研发人员；
- 学习领先国内企业在实施 IPD 方面的经验；

课程风格：

源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战

专业易懂：将专业的研发管理模式和过程，采取简单易懂的案例进行阐述

价值度高：课程内容经过多家世界 500 强验证，对企业研发管理模式转变和提升大有裨益，大大提升企业研发成功率，降低产品研发成本、周期和风险

方法领先：运用第三次管理革命“流程再造”理论，将研发过程变得可控、可管

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：研发/市场管理层、技术总监、项目经理、骨干员工、企业其他管理人员等

课程方式：案例讲授、现场互动

课程工具 (节选部分)：

工具一：“漏斗管理”方法

工具二：“研发投入”理论

工具三：“矩阵式组织”管理方法

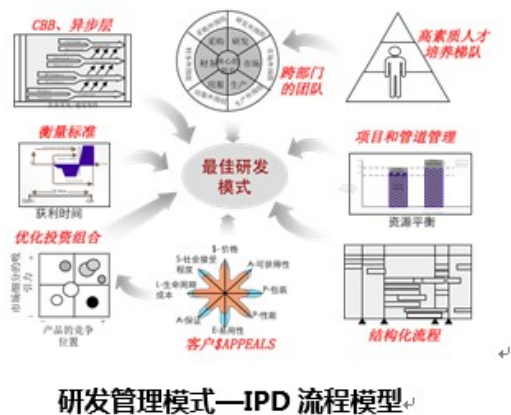
工具四：“项目管理”工具

工具五：“市场管理”方法论

工具六：“产品开发“V”模型”

工具七：“产品开发渐增测试“方法

课程体系：



课程大纲

第一讲：国内企业研发管理现状

一、国内企业研发现状

1. 国内企业在产品研发方面面临的挑战
2. 研发管理的十大典型问题

讨论：你的企业存在哪些问题？

二、研发管理水平等级模型

1. 研发管理体系的水平等级划分及演进

- 1) 级别 1：非正式的管理
- 2) 级别 2：优秀的功能
- 3) 级别 3：优秀的项目
- 4) 级别 4：优秀的组合
- 5) 级别 5：世界级的研发能力

2. 各级别的特征

讨论：贵公司产品研发处于何级别？存在的典型问题？

第二讲：IPD 核心思想与框架

一、IPD 的八大核心思想

1. 产品开发是投资行为
 2. 基于市场的创新
- 案例：卖方市场到买方市场的转变
3. 基于平台的异步开发模式和重用策略
 4. 技术开发与产品开发分离
 5. 跨部门协同
 6. 结构化的并行开发流程
 7. 产品线与能力线并重

讨论：研发人员到底应该归属产品线还是职能线？

二、IPD 的整体架构

1. 产品全生命周期流程

- 1) 市场管理流程
- 2) 产品开发流程
- 3) 需求管理流程
- 4) 平台/技术开发流程
- 5) 生命周期管理流程

讨论：你认为研发人员对产品的管理应该到什么时候停止？

2. 跨职能团队

- 1) IPMT (集成组合管理团队)
- 2) PMT (组合管理团队)
- 3) PDT (产品开发团队)
- 4) TDT (技术/平台开发团队)
- 5) LMT (生命周期管理团队)

互动：如果你是产品经理，如何组建你的产品开发团队？为什么？

3. 支撑性的子流程体系
4. 基于 KPI 体系的绩效管理
5. IPD 工具 (业务、技术)

三、IPD 的价值

1. 缩短产品投入市场时间
2. 减少产品开发浪费
3. 提高产品开发生产力
4. 增加新产品收益 (占全部收益的百分比)

案例：华为引进 IPD 后，为公司带来的价值和收益

第三讲：IPD 核心思想阐述

一、产品战略及规划

1. 产品战略的层次划分--战略金字塔
2. 如何确定核心战略愿景

案例：华为的核心战略愿景

3. 产品平台的概念

- 1) 产品平台与技术、产品线、产品之间的关系

案例：不同产品类型的产品平台

- 3) 产品平台战略规划的方法、步骤
4. 异步开发模式和 CBB (共用构建模块)
5. 产品线战略及规划的流程——市场管理 (MM) 流程

6. 产品线规划的输出

- 1) 产品线业务计划
- 2) 产品线项目组合
- 3) 产品线路标 (产品、平台、技术)
- 4) 项目任务书 (CHARTER)

案例：H 公司 GSM 产品线规划

讨论：结合你的公司情况，对产品规划工作有何建议？

二、产品开发决策评审

1. 缺乏决策评审的危害及后果
2. 进行产品开发决策评审的目的、意义

3. 产品开发过程中的四个业务决策评审点 (DCP)

- 1) 概念决策评审 (CDCP)

- 2) 计划决策评审 (PDCP)
- 3) 可获得性决策评审 (ADCP)
- 4) 生命周期决策评审(LDCP)

4. 业务决策评审运作

- 1) 谁来决策
 - 2) 何时决策
 - 3) 决策什么
 - 4) 如何决策
5. 产品开发业务决策低效的原因

讨论：企业如何建立高效的业务决策评审机制？

三、IPD 的组织架构

1. 产品开发组织结构的多种形式
2. 产品开发组织常见问题及影响
3. IPD 组织结构的特点

4. IPD 跨部门产品开发团队 (PDT) 的组织形式

- 1) PDT 经理 (核心组组长)
- 2) PDT 代表 (核心成员)
- 3) PDT 外围组成员
- 4) PDT 与职能部门之间的关系

讨论：跨职能部门的产品开发团队架构下，职能部门领导如何定位？

5. PDT 中的角色和职责

- 1) PDT 经理的职责
 - 2) PDT 代表的职责
 - 3) PDT 外围成员的职责
 - 4) 职能部门经理的职责
6. IPD 对 PDT 经理的技能要求
7. 如何培养 PDT 经理

讨论：需要什么样的文化导向，以支持新的组织架构和运作？

四、结构化的开发流程

1. 结构化的产品开发流程
2. 并行的产品开发流程
3. 企业研发流程的整体框架
4. IPD 产品开发流程的层次划分

5. IPD 各阶段流程介绍

- 1) 概念阶段流程
- 2) 计划阶段流程
- 3) 开发阶段流程
- 4) 发布阶段流程
- 5) 验证阶段流程
- 6) 生命周期阶段流程

讨论：引进 IPD 流程应该“照猫画虎”还是“自给自足”？

6. 阶段流程交付件形式
7. IPD 与 CMMI 的关系、IPD-CMMI 体系介绍

8. IPD 支撑性子流程

- 1) IPD 关键支撑性流程之一：技术评审
- 2) IPD 关键支撑性流程之二：项目管理

- 3) IPD 关键支撑性流程之三：需求管理
 9. 产品开发流程结构化的几个常见问题
 10. 不同行业、企业不同发展阶段的产品开发流程有何不同
- 讨论：企业如何建立适合自己的 IPD 流程？

五、研发绩效管理

1. 研发绩效管理的特点
2. 研发 KPI 指标体系制定的方法
3. 研发绩效管理的过程
4. 基于矩阵组织的绩效考核模式

5. 研发人员薪酬结构设计

- 1) 薪酬政策
- 2) 奖金形式
- 3) 长期激励

讨论：你认为研发人员流动大的原因是什么？如何保持研发队伍的稳定？

6. 研发工资模式
7. 项目奖模式与季度奖/年终奖模式的比较

讨论：如何真正有效地激励研发人员？

第四讲：IPD 如何实施

一、IPD 实施策略

1. 采用不同的 IPD 实施策略
2. 实施 IPD 变革风险可能遇到的困难及对策
3. IPD 变革的策略

案例：IPD 实施成功与失败实例分析

二、IPD 变革实施过程

1. 变革的紧迫感
2. 组建领导团队
3. 确立变革愿景
4. 有效沟通愿景
5. 确定原则并授权行动
6. 制造短期成效
7. 不要放松
8. 巩固变革成果

案例：XX 公司实施 IPD 的实践

三、IPD 变革的关键成功因素

1. 最高管理层认识到位和亲自推动
2. 总体规划，分步实施的策略
3. 解决方案的系统性、针对性、可操作性
4. 严密的项目管理
5. 有效的变革管理
6. 从职能型文化向团队型、流程型文化转变

讨论：你认为 IPD 变革的成功还需要哪些要素？

课程结束：课程回顾，结业，祝福，合影