

集成产品开发 (IPD)

(2天, 张永杰)

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究竟是怎么一套系统? 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?

课程大纲

壹、 IPD (集成产品开发) 体系概述

1. 推荐读物: 《培思的力量》
2. 企业存在典型的研发问题分析
3. IPD的起源与八大核心思想
 - 1) . 产品开发是投资行为
 - 2) . 基于市场的创新
 - 3) . 基于平台的异步开发模式和 CBB
 - 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
 - 8) . 职业化人才梯队建设
4. IPD的全局分析
5. 案例研讨: 《CTO的烦恼》
6. 思考: 我司在哪些领域需要改进

贰、 IPD的组织保障: 跨部门组织与团队

1. 典型的组织模式: 职能型、项目型、矩阵式
 2. 职能型的优缺点分析
 3. 项目型的优缺点分析
 4. 矩阵式的优点
 5. 沟通效率低下的原因分析:
-

- 1) .职能型组织结构？
- 2) .是否推卸责任和扯皮？
- 3) .如何推倒厚重的部门墙？
- 4) .文化的建设：三讲、三不讲……
6. 公司级的投资决策委员会
7. 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件
8. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 1) .项目组的 N 大金刚
 - 2) .重要角色分析：PM、QA、用户体验专员、订单履行……
 - 3) .QA 与 QC 的区别
 - 4) .PM 的素质要求与培养方式
9. 职能部门经理在项目管理中的角色定位与职责
10. 项目成员如何考核？
11. **演练与问题讨论：我司研发项目的跨部门团队角色有哪些？**

参、 IPD 结构化流程

1. 产品开发流程缺乏结构化的危害、示例
2. IPD 结构化流程的思路：划分阶段、划分层次
3. IPD 结构化流程的层次结构
4. 集成产品开发 (IPD) 主流程及支撑流程
 - 1) .6 个阶段流程：概念、计划、开发、验证、发布、生命周期
 - 2) .10 个支撑流程：项目管理、配置管理、需求管理、决策评审……
5. **研讨：各职能部门流程地图**
6. 企业如何建立适合自己的 IPD 流程

四、 IPD 流程之：产品立项与需求管理

1. 项目立项基于何处而来？产品规划？客户需求？……
 2. 项目立项时要避免“师出无名”-《项目任务书》
 3. 产品包需求如何定义
 4. 各职能部门的 DFx
 5. 立项报告的编制
 - 1) .市场前景
 - 2) .研发策略
 - 3) .采购策略
 - 4) .制造策略
 - 5) .售后服务策略
 - 6) .财务分析
 - 7) .……
 6. 立项决策如何进行？
 7. 收集并分析需求的方法
 - 1) .演示：《需求说明书》
 - 2) .建立全员化的需求收集制度
 - 3) .客户陈述 - 需求描述
 - 4) .产品包需求
 - 5) .冲突需求如何处理？
-

- 6) . \$ APPEALS
- 7) . KANO 模型
- 8) . AHP
- 9) . 如何做需求的分解与分配：四大原则及架构、需求冻结及基线

伍、 IPD 流程之：商业决策和技术评审

- 1. 打造四级结构化质量管理体系
- 2. 产品开发中业务决策的意义
- 3. 高层领导在产品开发中扮演的角色（“杀贫济富”、什么时候该管、怎么管）
- 4. 业务决策团队的角色构成与职责定义
- 5. 商业决策在新产品开发过程中的定位
 - 1) . 6-8 大商业评审点
 - 2) . 各业务决策点的评审要素
 - 3) . 产品开发中业务决策支撑
 - 4) . 商业决策的流程分析
- 6. 产品开发过程中的技术评审有哪些？
 - 1) . 新产品开发过程中的 5-7 大技术评审点
 - 2) . 如何建立技术评审的 Check List，从而使得经验固化
 - 3) . 技术评审的流程分析：QA、PM、系统工程师、技术评审专家……
 - 4) . 如何避免评审的效率低下及流于形式
 - 5) . 研讨：我司开发过程各评审点的设置及管理细则

六、 IPD 流程之：市场洞察与产品规划

- 1. 研讨：新产品市场管理存在的典型问题
 - 2. MM（市场管理）与 BLM（业务领先模型）之间的关系
 - 3. 市场洞察力之分析：五看
 - 4. 正确理解市场环境
 - 1) . 环境分析：PEST
 - 2) . 市场分析：4P、4C
 - 3) . SWOT/Q 分析
 - 4) . 迈克尔·波特竞争五力模型
 - 5. 如何进行市场细分
 - 1) . 大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
 - 2) . 做全国人民都喜爱的产品？不可能！
 - 3) . 如何红海里寻找蓝海？
 - 4) . 跨界思维的案例分享：老年人用的指甲剪；家具的研发人员为何要参加服装展会和汽车展会？……
 - 5) . 我们公司市场细分的维度是？
 - 6) . 市场地图讲解，明确商业模式
 - 7) . 细分市场七步成诗
 - ✓ 审视细分市场的框架
 - ✓ 谁购买
 - ✓ 购买什么
 - ✓ 谁购买什么：FABEF 分析
 - ✓ 为什么购买
-

- ✓ 明确关键的客户群
 - ✓ 验证细分市场的可行性：独特性、重要性、持久性……
 - ✓ 详细讲解：细分市场简介模板
 - ✓ 盈利模式的分析：项目型、产品型、运营型
 - ✓ 如何做到运营型
6. 产品卖点的提炼
 - 1) .让科技数字化：充电 5 分钟，通话……
 - 2) .让科技看得见：小米透明壳……
 - 3) .让科技摸得着：平板的龙卷风按键……
 - 4) .让科技场景化：怕上火，喝……，困了累了喝……
 7. 如何避免“差异同质化”
 - 1) .逆向策略：小米的爆品策略，一次 All in
 - 2) .改变类别：机器人？机器狗？
 - 3) .敌意品牌：MINI
 8. 产品组合分析
 - 1) .波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
 - 2) .FAN
 - 3) .产品组合分析的业务定位
 - 4) .安索夫矩阵
 - 5) .产品路标规划的方法和流程
 - ✓ 路标规划是时间驱动，还是事件驱动？
 - ✓ 高层领导发起，如何成立规划 PMT 团队
 - ✓ 涉及到的角色和部门有哪些？
 - ✓ 产品规划 4 大输出
 - 6) .演示：《产品路标规划的生成过程》
 - 7) .演示：《产品路标规划的评审要素表》
 - 8) .研讨：贵公司的产品规划流程
 9. 产品线业务策略与业务计划
 - 1) . 产品线业务计划谁制定
 - 2) . 业务计划中包括：
 - ✓ 产品系列概述描述
 - ✓ 市场分析与市场推广策略
 - ✓ 客户服务策略
 - ✓ 生产制造策略
 - ✓ 采购策略
 - ✓ 风险分析
 - ✓ 财务分析等

七、国内企业如何成功实施 IPD

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 变革的过程
 3. IPD 变革的关键成功因素
 4. 运用变革管理思想保障实施效果
 5. 四化原则：僵化、优化、固化、IT 化
 6. IPD 试点时，选择试点项目的三大原则
-

7. 案例：W公司实施研发管理体系的实践

