

# IPD-构建高效产品研发管理体系

## ——产品平台及模块化管理培训

刘俊锋（2天）

### 课程背景

产品研发是公司的发动机。要实现公司的持续性发展，必须建立高效的产品研发管理体系，提高产品研发的有效产出，多出市场成功和财务成功的新产品，多储备彰显公司行业领导地位的核心技术。但由于产品研发的复杂性和专业特点，许多企业在其管理方面遭遇了一定的困难。

为什么一年下来公司上市的新产品不多？为什么新产品质量问题频频出现？为什么新产品的成本没有市场竞争力？为什么新产品开发速度慢、上市即变成“旧产品”？为什么说平台管理能够对产品研发起到高屋建瓴的作用？如何构建产品平台和技术平台？如何将平台和模块化的管理落实到产品策划和产品研发中去？如何以市场导向快速开发新产品？如何保证新产品开发的质量？如何开发出成本领先的新产品？如何建立一支精干高效技术研发团队？

上述种种问题，集中体现了企业产品研发管理体系问题，这是大多数企业产品研发不尽人意的根本原因。

### 课程收益

- 1.掌握产品研发管理体系的基础知识
- 2.掌握 IPD 集成产品研发的核心理论
- 3.掌握构建技术平台和产品平台的方法
- 4.掌握企业需求和市场需求的有效管理手段
- 5.掌握平台和模块化在新产品策划中的应用
- 6.掌握平台和模块化在产品研发管理中的应用
- 7.掌握项目管理在产品技术研发管理中的应用
- 8.掌握职业化研发团队打造和建设的方法和工具

**课程对象：**企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、

项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

## 课程大纲

### 第一单元 产品研发管理体系

#### 1.企业研发管理体系的十种困局及六大原因

#### 2.技术研发管理的 4 种模式变迁

2.1 第一代研发（科研和发明为导向）

2.2 第二代研发（SGS 门径管理和 NPD）

2.3 第三代研发（PACE 基础上的 IPD 为代表）

2.4 第四代研发（下一代研发：研发生产率、精益研发为代表）

#### 3.几个重要概念的辨析（产品经理/项目经理/产品成功的标准/同步开发/异步开发）

4.项目经理的职责和能力培养（产品经理的一般含义/产品经理的工作职责/产品经理的能力模型/卓越产品经理的综合素养）

#### 5.产品研发的破局之法-向标杆企业学习

【课题演练】产品研发管理体系的评估

【案例分析】华为公司的 IPD 变革案例

【研发实战技法】产品经理的职责和能力培养

### 第二单元 基础知识：IPD 的重点和精髓

#### 1.产品和新产品的概念

（产品的一般含义/产品观念的五个层次/新产品的概念和分类/新产品开发的常见方向）

#### 2.IPD 集成产品开发的定义（IPD 的一般含义/IPD 的三个四集成）

#### 3.IPD 集成产品开发的方法论（IPD 的降龙十八掌：2 个强调/3 个视角/6 个阶段/7 种思想）

#### 4.IPD 集成产品开发的结构框架

5.IPD 集成产品开发的全要素流程（流程计划的三个层次/分层的注意事项/4 类开发流程/研发流程的常见误区/各部门在研发流程中的职责/开发流程的 6 个阶段/决策评审和技术评审）

【课题演练】产品观念的 5 个层次

【案例分析】与时俱进的华为 IPD

【研发实战技法】 4 类开发流程的转换

## 第三单元 平台管理：产品研发的高屋建瓴

### 1.为什么说产品平台战略是公司发展的必由之路

(公司各个阶段的产品研发/产品平台战略的重要价值)

### 2.产品平台的相关概念

(共用基础模块 CBB/货架/技术平台/产品平台/产品开发和技术开发分离的必要性)

### 3.平台的形成过程 (规划法形成平台/沉淀法形成平台)

### 4.产品技术的 4 种分类 (核心技术/关键技术/通用技术/一般技术)

### 5.如何鼓励和激励平台的开发

【课题演练】 产品技术管理和平台管理做到什么程度

【案例分析】 国内某上市公司的产品平台和技术平台的形成

【研发实战技法】 产品设计规范在技术管理和平台管理过程中的应用

## 第四单元 需求管理：产品研发的指路明灯

### 1.企业内部需求的管理 (企业的经营模式/企业的愿景、使命、价值观、战略目标)

### 2.营销体系的构成和职责

### 3.市场需求的管理流程

### 4.如何进行需求的收集 (需求收集的外部渠道/需求收集的内部渠道/收集过程中的信息失真)

### 5.如何进行需求的分析 (需求分析的过程/需求的三个层次/需求的验证/需求分级的 BSA 法)

### 6.如何进行需求的分发 (需求分发的机制/需求分发的 7 种路径)

### 7.市场需求的\$APPEALS 模型 (8 要素法的内容/8 要素法的分析评估)

### 8.市场需求向产品需求的转化

### 9.内外需求的有效结合：产品研发管理的出发点和目的地

【课题演练】 营销体系的构成和职责

【案例分析】 华为的“企业就是需求加工机”

【研发实战技法】 市场需求 8 要素法的分析评估

## 第五单元 平台及模块化在产品策划中的应用

**1.企业的常见的运作模式**（产品驱动型/技术驱动型/服务驱动型/混合驱动型）

**2.产品技术研发策划的重要性**

（企业发展的源动力/企业技术研发能力提升的关键要素/研发能力低的企业的死穴）

**3.产品技术研发策划的组织保证**

**4.精益研发的集成平台管理**

（研发管理系统/综合设计环境/知识工程系统/过程质量系统/产品技术平台/科研数据中心）

**5.产品技术策划的过程**（公司的业务战略分析/公司的营销渠道分析/市场需求的调研及分析/竞品企业的情报汇总及分析/年度技术平台策划/年度产品平台策划/年度产品线策划任务的制定/月度产品策划任务的总结/年度产品技术策划的激励）

【课题演练】产品策划的重要价值

【案例分析】某公司的产品策划案例

【实战技法】保证企业创新专利的手段

## 第六单元 平台及模块化在产品研发中的应用

**1.平台及模块化在研发进度控制的应用**（进度需求的确认/共用技术及模块的规划/核心卖点及核心结构的确定/产品设计规范的应用）

**2.平台及模块化在研发质量控制的应用**

（通用产品测试大纲的平台建立/专用产品测试大纲的确定/创新性核心结构及性能的重点测试/平台及模块化对质量风险的降低/DFMEA对产品研发风险的降低）

**3.平台及模块化在研发成本控制的应用**

（共用零部件对采购成本的降低/共用技术对质量成本的降低/共用模块对售后成本的降低）

【课题演练】平台及模块化对研发进度的促进

【案例分析】平台及模块化对研发质量的提升

【实战技法】平台及模块化对研发成本的降低

## 第七单元 高效的产品研发项目管理

**1.项目管理的主要职责**

**2.跨部门项目团队的构成** (跨部门项目团队的结构/项目团队角色的注意点/项目经理的主要职责/项目核心小组的主要职责/对项目组成员的管理方式：强矩阵管理和弱矩阵管理/产品开发中的 4 次资源投入和释放)

**3.三级项目计划体系** (一级项目计划/二级项目计划/三级项目计划)

**4.高效的新产品研发的进度管理**

(研发部的进度管理：结构部分设计的进度管理、电控部分开发的进度管理、包装部分开发的进度管理/采购部外协外购件开发的进度管理/公司内部自制零件开发的进度管理)

**5.高效的新产品研发质量管理**

(产品开发质量管理的误区/常见开发质量管理的问题/产品开发过程中构建质量体系的要素/开发过程中的评审：技术评审和决策评审分离的必要性、技术评审的原则、开发过程中 6 个技术评审的关注点、技术评审的注意要点、评审问题点的 CAP 改善跟进及关闭)

**6.高效的新产品研发成本管理**

(确定产品需求/通用件和标准件的使用/产品成本过程控制立项前的产品成本评审/开模前的产品成本评审/量产前的产品成本评审/首单后的产品评审及降成本工作及落实)

**7.高效的新产品研发营销管理** (新产品营销开发的必要性/协助营销设计及整理卖点/协助营销产品宣传的 FFAB 策略/协助营销进行产品定价/协助营销进行产品推广)

**【课题演练】** 项目管理存在缺失或者待完善的地方

**【案例分析】** 国内某上市公司的新产品开发项目管理

**【研发实战技法】** 项目管理在实战中的运用技巧

## 第八单元 打造职业化产品技术团队的方法

**1.团队基础知识** (产品技术团队的概念/特点/产品技术团队管理的重要性)

**2.团队的组建**

2.1 构成要素 (产品技术团队的角色/产品技术团队的任务和目标/产品技术团队的行为准则)

2.2 建立跨部门产品技术团队 (职能式组织结构/产品技术式组织结构/矩阵式组织结构/建立高效能矩阵式跨部门产品技术团队)

2.3 确定产品技术人员的职责和目标

**3.产品技术团队的建设**

3.1 跨部门产品技术团队协作问题点 (部门本位和部门利益冲突/部门对产品技术理解角度不

同/部门推卸责任/缺乏协作的团队文化/缺乏协作的流程和考核)

3.2 团队建设的手段 (团建活动/奖励和表彰体系/团队成员集中/团队成员培训)

3.3 团队精神的培养 (高凝聚力/成员全心投入/民主气氛/帮助成员事业发展)

3.4 团队建设要解决的问题 (团队建设规划/产品技术成员去留/定期的团队会议/团队成员承诺/丰富沟通渠道/规范冲突管理/建立激励体系)

**4.产品技术团队的日常管理** (目标协调及激励/团队成员整合/成员个人发展/沟通环境和方式/管理团队成员/管理零星资源/管好高层在产品技术中的工作/管好兼职专家)

**5.产品技术团队的冲突管理** (团队冲突的原因/团队冲突的类型/冲突的 5 种解决方法)

**6.产品技术团队的人才梯队** (人才梯队的问题/规范人才评价标准/人才培育机制)

**【课题演练】** 如何组建高效能的产品技术团队

**【案例分析】** 产品技术团队的建设

**【实战技法】** 产品技术团队冲突管理实战技巧