

向华为学习：IPD-构建高效的产品管理体系

刘俊锋（2天）

课程背景

好公司离不开好产品，好产品离不开好的产品管理。随着企业外部竞争的日渐激烈，以及内部产品的逐渐增加，高效产品管理对于企业的良好运营和持续盈利，已显得越来越重要。

为什么公司一年下来上市的新产品不多？为什么上市的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？为什么新产品的开发速度慢、上市即变成“旧产品”？产品管理体系如何建立？如何制定适合公司发展的产品战略？如何进行产品市场管理，使之成为产品研发和市场销售的有效“中场”？如何有效的了解和收集市场需求？如何进行前瞻性、有效的产品规划？如何构建企业产品平台和技术平台？如何持续、快速地开发出高品质、低成本的新产品？

上述种种问题，集中体现了企业产品管理体系问题，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 IPD 集成产品开发的核心思想和产品管理体系的方法
- 2.掌握确定产品目标和产品定位、定价的方法和技巧
- 3.掌握制定公司新产品战略的思路和方法
- 4.掌握产品市场需求管理的方法和技巧
- 5.掌握产品质量管理的方法和工具
- 6.掌握产品进度管理的方法和工具
- 7.掌握产品成本管理的方法和工具

课程对象：企业（副）总经理、销售总监、市场总监、产品经理、销售人员、企划人员、研发总监、项目经理等相关部门负责人

课程大纲

第一单元 IPD 和产品管理体系

- 1.高效产品研发的组织模型
 - 1.1 产品研发管理的来龙去脉（4代产品研发）
 - 1.2 高效产品研发的组织模型：客户、市场、销售、营销、研发的关系
- 2.IPD 集成产品开发的核心理念
 - 2.1 IPD 集成产品开发的核心理念
 - 2.2 IPD 的降龙十八掌（2个强调/3个视角/6个阶段/7种核心理念/什么是适合企业自身的 IPD）
- 3.端到端的 IPD 产品开发流程（常见的开发流程误区/IPD 的 4 类开发流程/IPD 的 6 个开发阶段详解/决策评审和技术评审/各部门在开发流程中的职责）
- 4.如何建立企业的产品管理体系（产品市场管理/产品研发管理/IPD 是如何将产品市场管理和产品开发管

理无缝融合到一起的？)

5.如何确定企业产品管理的目标

怎样做才能让老板对产品管理满意？（狭义的老板/广义的老板/精准定位老板们的需求/精益研发的根基和精髓）

【课题演练】IPD 核心思想在企业产品管理中的应用

【案例分析】客户/市场/销售/营销/研发的关系

【实战技法】怎样做才能让老板对产品管理满意？

第二单元 产品目标及产品定位定价

1.产品的定义（什么是产品/产品和项目的区别和联系）

2.产品观念的五个层次（形式：功能结构/内涵：用户需求/外延：附加服务/理念：价值品牌/终端：场景体验）

3.产品目标：三步法打造产品的独特气质（超出预期/人性设计/感情共鸣）

4.产品定位相关知识

4.1 产品定位的含义及价值

4.2 产品定位需要明确的 6 个问题

4.3 如何对产品进行定位

5.如何对新产品进行定价？（价格体系 3 要求/产品定价 6 原则/3 大类型产品定价法）

6.常见的产品创新方向和方法

【课题演练】如何进行产品的定位

【案例分析】如何从五个层次理解一个产品

【实战技法】产品创新方向对产品经理权威的提升

第三单元 产品战略：市场管理和产品战略规划

1.产品市场管理的 MM 循环（MM 的作用/MM 的核心逻辑和思想/战略和运营的集成 ISOP）

2.产品规划中的典型问题（规划输入不具体、不明确/没有真正基于市场需求/规划过程不是自觉的/规划不能转化为组织的一致行动/没有考虑平台和技术规划）

3.基于利润区域的产品开发扩张原则

（企业增加利润的 5 种途径/产品开发扩张的 5 种途径/产品开发资源配置的七二一原则）

4.产品战略基础知识（概念/主体/总体构架/3 个层次（最高层：战略研究层/业务层：产品线战略/支撑层：资源配置层，产品战略和产品规划）

5.产品战略规划的过程

5.1 规划的启动和输入（春季规划<战略规划 SP>/秋季规划（业务规划 BP）/产品规划的输入）

5.2 产品规划 6 个阶段(理解市场阶段/细分市场阶段/组合分析阶段/制定业务计划阶段/融合和优化业务计划阶段/管理与评估业务计划阶段)

【课题演练】如何制定通信产品的产品战略

【案例分析】华为公司的产品战略制定

【实战技法】8 步骤法在变频器产品战略制定中的应用

第四单元 需求管理：市场需求到产品规格定义

1. 市场需求管理的问题

2. 端到端的需求管理流程

2.1 需求的探索收集(渠道/方式/人员/注意事项/提交及输出/需求管理 IT 平台)

2.2 原始需求的分析(误区/方法/判断要素/常用方法/输出：\$APPEALS 模型、关键差异性客户需求、需求信息的及时处理和定期总结)

2.3 需求的规划分配 (产品需求分配的 7 种途径/长期需求比例的重要性)

2.4 需求的实现验证 (需求实现和验证的“双 V 模型”/需求验证的 4 项措施)

3. 需求管理的注意事项(跨部门的需求管理/承担需求管理特定的部门或者岗位/工作向相关职能部门转化及绩效考核/规划团队和需求团队可以合并或者兼职/当面沟通和确认的必需性/需求管理的质量控制)

4. 从市场需求到新产品开发输入 (客户群的确定/功能需求的确定/产品策略的确定/产品路标规划/新产品开发任务书的确定)

5. 项目需求变更的过程控制

【课题演练】如何进行市场需求管理

【案例分析】华为公司的市场需求管理

【实战技法】变频器产品市场需求到产品开发规格定义的过程

第五单元 研发项目的质量管理

1. 质量管理的含义(什么是质量/什么是质量管理/质量管理的三大过程)

2. 为什么说质量管理是产品研发管理的根基精髓

3. 研发质量管理的常见误区

4. 提高产品研发质量的 DFX 设计方法 (背景/定义/核心思想/内容及分类/工艺审查)

5. 研发质量管理的核心工具 (APQP/FMEA/PPAP/SPC)

6. 研发过程中的质量管理 (设计阶段/验证阶段)

【课题演练】项目质量的概念和含义

【案例分析】某彩盒印刷厂的产品研发质量管理

【实战技法】PDCA 循环在产品研发质量管理中的应用

第六单元 时间管理：产品经理必备的强生存技

1. 产品经理的时间管理诊断 (产品经理不良的时间观念)

2. 重点工作的时间聚焦

2.1 时间目标体系的建立

2.2 工作计划管理的 PDCA

3.合理安排时间的八原则

4.提高工作效率的实战方法(产品经理的条理化办公/产品经理的结构化思考/产品经理的模块化工作)

5.常见的研发项目时间管理方法(工作结构分解 WBS/活动排序/工期估算/资源计划/项目进度计划的制定/项目计划跟进落实/项目计划的变更控制)

【课题演练】如何进行产品管理的进度控制

【案例分析】造成产品进度延迟的主要原因分析

【实战技法】时间安排八原则的有效利用

第七单元 成本管理：低成本也是核心竞争力

1.研发成本和成本管理（研发成本管理的定义和构成/研发成本管理的四要素/研发成本管理的六大问题及原因/产品竞争时代研发成本控制的要求/研发成本管理的体系构架/产品成本核算的流程/产品核算的重点事项/基价表的格式）

2.概念阶段的产品成本控制（产品成本目标确定的方法）

3.开发阶段的成本控制

3.1 如何在设计阶段进行成本控制（产品设计阶段成本控制的原则/塑胶件的设计成本控制/五金件的设计成本控制/采购部和供应商介入的层次和条件）

3.2 价值工程和产品设计成本控制（价值工程的定义和核心内容/产品设计中价值工程的特征/材料费用的控制/制造费用的控制/其他常用的成本控制技巧）

3.3 开模前的产品成本评审

4.试产验证阶段的成本控制（立项成本目标法/差异成本分析法/生产前的成本核算）

5.量产后的技术采购降成本（首单后的产品成本核算/技术采购降成本工作的计划及开展

6.如何利用价值的理念进行产品成本的过程控制（如何建立产品成本的核算流程，产品成本核算过程应该由哪个部门进行主导，如何进行产品开发过程中的成本控制）

【课题演练】产品研发成本管理的体系

【案例分析】国产手机的市场成功之路

【实战技法】价值工程对产品设计成本的控制