

研发制胜—集成产品开发 IPD 系统设计与实践

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，但是企业转型升级似乎难以跨越千沟万壑，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，还有很多企业认为研发人员绩效根本无法丈量，研发绩效管理根本是一个鸡肋！近两年来，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创新型企业的标杆，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……

华为在现在和未来较长时间内均将是国内企业的学习风口，我们不能仅限于了解华为的做法更要清晰洞察华为的研发管理背后的思考逻辑，更要结合本企业的实际能力状况活学活用。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：

- 1、研发产品达到“多快好省”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
- 2、通过洞察 IPD 并从研发人员（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。
- 3、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。
- 4、IPD 的精髓与实践经验真正掌握在最早实践华为 IPD 的人手中、谈老师是华为 IPD 第一批试点项目引导者，加上拥有丰富的 IPD 咨询项目经验，懂华为研发，懂企业的实际痛点和需求，能帮助企业更高效掌握 IPD 精髓并灵活应用落地实践！

课程时间：

1-2 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

课程大纲

第一部分：走出研发管理迷局—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？如何“1”产品？
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. IPD 的核心思想与实践经验

课堂研讨 1：识别企业当下研发管理的核心问题

第二部分：IPD 核心业务流程及结构化开发流程介绍

1、IPD 核心流程活动及结构化开发流程核心特征

2、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？

3、如何在开发阶段构建供应链能力

- 1) 国内企业供应链管理的共性问题
- 2) 现场互动:本企业供应链交付能力问题
- 3) 供应链核心竞争力究竟靠什么？
- 4) 端到端的产品开发流程合力体现

第三部分：基于 IPD 系统中设计强大的组织能力

- 1、以客户为导向组建并管理重量级的团队
- 2、成功的跨部门产品管理团队的主要特征
- 3、业界最佳产品管理团队的层级及角色定位
- 4、IPMT 和 PDT 团队的职责划分和工作分工
- 5、产品管理团队的责权利对等机制设计

课堂研讨 2：模拟产品线与资源线分工合作

第四部门：如何构建分层分类的决策评审机制

1、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

课堂研讨 3：如何确定产品开发业务评审点和技术评审点

2、IPMT 的阶段业务决策评审依据与规则

第五部分：基于 IPD 的研发绩效激励机制

1、不忘初心—重构绩效的定义与导向

- 1) 研发绩效究竟是什么？
- 2) 研发绩效的因果观
- 3) 研发项目目标达成等于项目成功？
- 4) 基于集体主义的个人英雄主义

2、经营人心—认识研发人员的特性

3、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的关系
- 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
- 5) 研发体系如何实施 PBC（个人绩效承诺）

互动研讨 4：研发绩效指标设计与逻辑分析

第六部分：确保商业成功的研发核心能力

1、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

2、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

3、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 5：追溯公司产品市场问题的根源

4、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

第七部分：对标华为 IPD 构建产品经营能力体系

1、构建适合自身能力特点和战略的研发体系

- 1) 产品研发问题的收集整理与解决方向
- 2) 流程、项目与绩效激励三位一体
- 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) 如何实现从项目管理到项目经营的能力跨越

IPD 系统中的项目管理体系构建

6) 现场研讨 6: 研发组织能力问题提出改进方案

2、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