**《向华为学习：打造卓越的产品研发治理体系**

——**IPD原理与精要沙盘演练》**

**【时间地点安排】 4月25-26日 深圳**

**【报名热线】**lucy：180 7343 5419

**【参加对象】企业CEO/总经理、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、中试部经理、研发质量部经理、PMO（项目管理办公室）主任等**

**【培训课时】12小时**

**【学习费用】5200元/两天,（含两天中餐、指定教材、证书、茶点）**

**【主办单位】罗兰格企业管理咨询（深圳）有限公司**

**沙盘收益：**

1. 解决企业市场和研发脱节的问题
2. 系统掌握业界领先的研发管理体系——集成产品开发（IPD）的精髓、架构和方法
3. 学习如何进行以市场为导向的产品研发
4. 找到矩阵式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
5. 掌握建立研发流程体系的思路和方法，如何使研发流程具有可操作性
6. 学习领先企业在实施IPD方面的实践经验
7. 如何在产品开发中构建产品的质量，打造高质量的产品

**培训形式：实战沙盘演练，不超过4组，每组不超过8人。培训完成后，使大家彻底了解IPD的精要，输出相应的模板。**

**课程大纲**

1. **产品创新型企业的治理模式的最佳实践**

**本单元学习目标：**了解IPD的本质。及如何解决公司典型问题

* 1. 企业存在的目的是什么？
  2. 什么是价值为导向的经营流
  3. 沙盘研讨：贵公司的经营主价值流是什么
  4. 研发管理体系的水平等级划分及演进

1. **IPD的核心思想及整体框架**

**本单元学习目标：**理解IPD的精髓，对研发管理全面、系统思考及把握

* 1. 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
     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
     8. 职业化人才梯队建设
  2. IPD实施给企业带来的典型好处
     1. 产品投入市场时间缩短40％～60％；
     2. 产品开发浪费减少50％～80％；
     3. 产品开发生产力提高25％～30％；
     4. 新产品收益（占全部收益的百分比）增加100％

1. **IPD组织模式——基于产品线的矩阵式组织架构**
   1. 职能式组织结构的优缺点
   2. 矩阵式组织结构的优缺点
   3. 案例分析：华为公司矩阵结构运作
   4. 产品开发组织结构的多种形式
      1. 职能制产品开发组织的优缺点
         1. 示例：1988-1995华为公司的职能制组织结构
      2. 矩阵制产品开发组织的优缺点
         1. 示例：华为公司是如何由轻矩阵过渡到重度矩阵组织结构
   5. 产品开发组织常见问题及解决方案——如何打破部门墙
      1. 不真正关注客户需求（“我们按照市场部提出的要求开发产品”）
      2. 各自为政，“各人自扫门前雪”(“你们的事情，而不是我们的事情…”)
      3. 签字审批手续繁杂，没完没了地转来转去，造成机构臃肿
      4. 决策缓慢，或者决策不当(踢皮球,嗓门或权力大的人进行决策)
      5. 协调沟通困难，各执己见(每个部门都认为自己是正确的）
      6. 关注所谓的部门利益，而不是公司产品的整体表现
      7. ……
   6. 如何建立高效的跨部门团队
      1. 项目团队与职能部门之间的关系
      2. 项目团队中的角色、职责是什么
   7. IPD对项目经理的5大技能要求
   8. 如何培养项目经理6种方法
   9. 不同企业如何建立适合IPD运作的组织平台
      1. 如何从职能制结构转变为适合IPD运作的矩阵结构
      2. 如何从项目式结构转变为适合IPD运作的矩阵结构
      3. 如何搭建产品线组织
   10. 沙盘演练：的组织架构研讨
2. **正确的做事之一：流程框架——结构化流程**

**本单元学习目标：**掌握制定结构化、可操作的研发流程体系的思路及方法；了解产品开发流程最佳实践；

* 1. 如何用科学的流程保证产品开发的成功
  2. 如何保证产品的进度——并行的产品开发流程
  3. 企业研发流程的整体框架
  4. 为什么你的流程流于形式——产品开发流程为何要分层分级
  5. IPD主开发流程的特点
     1.  概念阶段：需求收集与分析及产品概念
     2.  计划阶段：系统设计与规格定义
     3.  开发阶段：模块设计与开发测试
     4.  验证阶段：早期客户验证与认证测试
     5.  发布阶段：产品上市与推广服务
  6. 产品开发流程结构化的八大问题
  7. 研讨：企业当前的产品开发流程存在什么问题？如何改进？
  8. 沙盘演练：流程框架的设计

1. **正确的做事之二 机制框架：授权原则与补偿机制**
   1. 项目管理与IPD流程的关系
   2. 决策机制与授权原则
   3. 决策评审的组织、原则
      1. 缺乏决策评审的危害与后果，示例
      2. 决策评审点的设置、各技术评审点的内容
      3. 决策评审体系
      4. 决策评审的过程
      5. 决策评审原则
      6. 如何建立高效的决策评审机制
   4. 如何保证质量：技术评审机制
      1. 缺乏技术评审的危害与后果，示例
      2. 技术评审点的设置、各技术评审点的内容
      3. 三层技术评审体系
      4. 技术评审的过程
      5. 技术评审原则
      6. 如何建立高效的技术评审机制
2. **正确的做事之三——文化框架：IPD的文化框架**
   * 1. 新的客户观：真正以外部客户为中心
     2. 新的绩效观：强调全流程的绩效，不迁就部门的可控性
     3. 新的责任观：从对人负责转变为对事负责
     4. 新的管理观：职能经理从运动员转变为教练员
     5. 新的协作观：不仅是协作，而是协同工作
3. **案例分享：如何在企业中推行和实施IPD体系**

**讲师介绍**

* 张翱翔：资深顾问，资深讲师，中国著名产品管理专家
* 上海交通大学MBA工商管理硕士 拥有工学士、管理学双学位
* 招商银行专家智库特聘专家
* PMP项目管理专家
* 美国PMI、PDMA会员 中国项目管理联盟特聘点评专家

**专业背景**

十五年产品开发及研发管理经验，曾服务于国内某大型通信企业。先后担任开发工程师、SE，项目经理，产品经理，研发总监，产品总监。亲身领导过上百个软件类项目，系统集成类项目的项目管理工作。作为华为第一代商用WCDMA ——SUNDAY技术平台BEFV5技术攻关项目经理，所带领技术团队曾连续两个季度被评为“高绩效团队”，并于当年荣获华为少数金牌团队。带领过华为3G业务团队，亲历华为快速成长和扩张至十余万人的管理及流程变革。基于上百个成功和失败的项目经验，形成了丰富的研发团队管理和产品管理经验。专注于研发管理领域，对研发管理的IPD模式有深入的研究，对企业的战略规划、研发组织重整、研发流程再造，产品规划、产品平台及技术开发管理、研发绩效管理、人力资源管理理体系的设计与推行实施具有丰富的成功经验。

**擅长领域**

公司战略与产品战略、战略解码、研发组织流程再造、产品平台规划、集成产品开发(IPD)、研发组织结构设计、研发人力资源管理、市场管理与产品规划、研发项目管理、产品需求管理。

**核心课程**

《集成产品开发(IPD)》 《研发项目管理》 《研发成本管理》 《市场管理与产品规划》 《产品需求管理》 《成功的产品经理》 《研发人员沟通实务》 《高效研发团队建设与-管理》 《从技术走向管理》 《研发绩效管理》

**咨询及培训客户**

世界五百强部分客户，涉及通信、软件、自动化、家电、机械、化工等行业。部分客户有：西门子医疗、GE集团（中国）、飞利浦医疗（中国）、平安集团、美的集团、三一集团、中联重科、车友互联、中集集团、山特电子、招商银行、中国卫星、赋安集团、东进集团、晶辰电子、珠海网博、深圳宝瑞明、江苏润源、深圳新为软件、深圳美赛达、亿鑫新能源、深圳英飞拓、武汉精伦电子、欧帝尔照明、松井新材料、燕京啤酒等。

**客户评价摘录**

学员评价：讲解贴近实战，能够带来很多启发，并很好的指导实际工作；风格明快、严谨、幽默；讲师知识、经验丰富；交流深刻生动，学习收效明显。

以下是部分内训客户评价：

“系统的理清管理方法，受益匪浅，后续尝试改进自己的（管理）方式”

——平安集团平安科技研发项目总监 王仲秋

“严谨，幽默，富有逻辑性，实用性强”

——三一集团副总裁，三一矿机董事长 贺东东

“精彩，娴熟，幽默，实用”

——GE（中国）医疗设备研发总监 张羽博士