向华为学习\_IPD·企业家训战班：实现高质量增长的产品领先之道

**适合对象**

公司级/重大产品线/事业部IPMT团队（跨部门组合团队，包含总裁+各业务+各职能系统负责人），3天2晚学习。组团报名，每组限10人，限6家不同行业企业/期

**学习费用**

168,000元/组，限6组（每组限10人，每个细分行业限一家企业参与）

**训战时间**

3月27-29日·深圳，4月24-26日·上海，5月22-24日·上海，6月19-21日·深圳，7月24-26日·上海，8月21-23日·上海，9月25-27日·深圳，10月23-25日·上海，11月20-22日·上海，12月25-27日·深圳

**训战形式**

3位原华为高管团队，平均18年华为工作经验

深度辅导华为产品竞争力背后的

跨部门协同团队、产品和技术规划、高质量立项、产品商业成功

**【困局】我们大部分客户所遇到的困境，你是否也有？**

1、【董事长/总经理】职能化作战，各自为政，流程割裂，缺乏组织大家协同的产品运作管理体系和重量级团队

2、【研发副总】没有清晰界定产品线运作的权、责、利，导致产品失败找不到一个真正的责任主体，产品成功也没

有明确的利益导向，从而产品的商业成功成为了“海市蜃楼”

3、【市场副总】不断开发新产品，但没有几款产品真正的持续领先同行，做到差异化竞争力

4、【销售副总】对变化中的客户需求理解不够充分，导致不知道现在研发的产品是否会获得商业成功

5、【产品总监】由于立项质量差，导致产品的问题非常多，后期维护费用高，费时费力。定制化为主，研发效率低，缺乏系统架构、平台和公共模块的开发管理，导致积累不能得到复用，

成本高、效率低，质量风险大

6、【技术总监】技术规划跟不上产品开发的要求，不知道如何做好技术规划与投资，让未来获得持续的成功。技术准备不足，严重阻碍产品开发项目进度

**【变局】华为公司通过持续近20年的研发管理的IPD变革，厚积薄发**

IPD变革收益有目共睹：

1、从偶然成功转变为构建可复制、持续稳定高质量的管理体系

2、技术导向转变为客户需求导向的投资行为

3、从纯研发转变为跨部门团队协同开发、共同负责

**【破局】向标杆公司学习，详细对比那些做的好的公司是如何提升组织能力的，超越自己**

**【开局】训战班特色一、谁来参加？**

“事”在“人”为

从对构建企业产品竞争力负责任的重要级团队开始，在华为研发管理体系中，这个团队叫IPMT，也叫跨部门的“重量级团队”，训战班我们将解析跨部门的“重量级”产品经营团队各自的“责、权、利”：

IPMT（Integrated Portfolio Management Team，集成产品组合管理团队）是IPD体系中的产品投资决策和评审机构，负责制定公司总的使命愿景和战略方向，对各产品线运作进行指导和监控，并推动各产品线、研发、市场、销售、事业部、服务和供应链等部门全流程的协作，制定均衡的公司业务计划。并对新产品线的产生进行决策。它是一个高层跨部门团队，成员包括各个部门最高主管。这个重量级团队的运作效率将直接决定着公司未来的产品竞争力！

**【开局】训战班特色二、训战什么？**

课程设计与学习设计

解构与训战产品研发管理的5大关键管理动作：

1、组建以客户为中心、有追求的跨部门重量级产品开发与经营管理团队，激活组织

2、制定以市场需求为基础、构筑核心竞争力为追求的中长期产品路标规划，确定目标和路径

3、深度挖掘场景化客户业务痛点，输出全场景、全要素的产品包需求，进一步理清阶段目标

4、踏准市场与竞争节奏，输出数据充分、内容完备、逻辑一致的项目任务书，适时吹响“冲锋号”

5、市场与技术互锁拧麻花，产品开发全过程迭代优化，输出内外协调一致的上市规划，收获商业价值

**训战班（3天2晚）日程安排**

前一天19:30-21:00

开训仪式&参训学员分享各自企业产品竞争力构建现状与问题

第一天08:30-21:00

第一模块：世界级研发管理体系——华为IPD

1、如何从产品价值创造的价值链看清企业经营，做强企业产品为王？

2、如何理解IPD体系的四大内核思想、核心业务流程、组织体系和决策机制？

第二模块：组建重量级团队IPMT（产品组合管理团队）

1、产品实现的管理组织架构：集成组合管理团队（IPMT）

2、重量级团队分工及运作机制

团队研讨一：模拟演练【组建重量级团队】

第三模块：产品路标规划——实现战略落地的洞察：看得清

1、产品路标规划的战略和经营价值

2、产品路标规划的构成及开发要点

团队研讨二：模拟演练、输出、评审【产品路标规划书】

第二天08:30-21:00

第四模块：

开发Charter并决策立项——产品开发的实施规划：干得好

1、Charter开发的价值

2、Charter开发的决策和决策组织

3、Charter开发的流程、关键构成及开发要点

4、客户导向的产品包需求分析的价值

5、结构化需求分析方法、理念及分析要点

团队研讨三：客户导向产品包需求分析

团队研讨四：模拟演练、输出、评审【产品立项Charter】

第三天08:30-18:00

第五模块：产品上市规划——产品价值实现：卖得好

1、产品上市规划的管理体系、流程和方法、案例

2、产品上市规划的资料包构成及开发要点

团队研讨五：模拟演练、输出、评审【产品上市规划书】

第六模块：训战总结与未来改进计划

1、复盘和回顾3天2晚产品实战营的核心流程与工具模版；

2、各组学员企业复盘和回顾3天2晚产品实战营的核心学习输出；

3、One More Thing：打造产品核心竞争力的其它几项重点工作

**训战班五大核心输出：**

——真实工具模版、真实场景演练、真实工作输出

一、跨部门产品经营团队组建

二、产品路标规划

三、结构化的需求管理

四、产品开发项目任务书（立项决策）

五、价值变现：产品上市计划

**训战班特色三：谁来授课与辅导？**

**专家简介**

郝 霖

华为公司原网络解决方案副总裁、

公司研发维护体系主任、IPD与研发系统工程体系核心成员

华为公司最高管理奖“蓝血十杰”奖获得者

职业经历：

1997年7月入职华为，2019年从华为内部退休。华为网络解决方案创始团队成员，公司研发维护体系创始人，公司IPD核心成员，公司研发体系和能力建设核心团队成员。公司研发、维护服务、生命周期等多业务变革项目重要成员。

历任PDT、SPDT负责人，曾任公司ITMT成员与系统工程委员会主任、公司IPD-3T成员，华为公司蓝血十杰

擅长领域：

产品战略管理、产品规划管理、IPD与研发能力建设、流程运营与体系质量；熟悉HR、服务

部分服务企业：

TCL集团、华星光电、思必驰科技、蓝山屯河、金宇生物等

马 成

华为公司原无线产品线 CDMA/Wimax

产品管理部部长/能源产品线产品管理部部长

17 年华为公司工作经验

职业经历：

2000年3月入职华为，2016年 9月从华为内部退休。历任无线产品线 CDMA 市场技术经理、CDMA，Wimax 产品管理部部长，网络能源产品线产品管理部部长，微电网产品解决方案PDT经理，太阳能户用产品解决方案PDT经理，参与并实践了华为年收入国内突破亚非拉等发展中国家，并全面进入欧美日韩等发达国家市场，见证了华为公司的 Marketing 体系从无到有，并全球化落到实践的建设和完善，支撑产品解决方案竞争力全球领先领先的战略目标。

历任无线网络CDMA，Wimax产品管理部长，产品解决方案竞争力全球领先，市场份额全球领先，网络能源产品管理部部长，负责网络能源产品战略规划，太阳能逆变器从 0 到全球市场份额第一。从无到有的组建了涉及 40 多位不同领域专家组成的产品管理部，并管理美国、印度等外籍员工。

王 涛

华为公司原无线产品线软件部总经理、欧洲无线Marketing部部长

华为公司软件质量体系创始人

研发与Marketing双料专家

23 年华为公司工作经验

职业经历：

1995年6月入职华为，2018年8月从华为内部退休。23年华为经验。王老师历任交换机、GSM、3G无线等产品PDT经理、产品市场管理代表、无线软件部总经理、欧洲无线Marketing部长等职位。对产品开发与产品市场营销联合创新，有独特贡献和独到见解。

王老师是华为公司软件研发质量体系的倡导者和创始人，主导创建了华为公司软件质量标准，推动和主导CMM在华为的落地执行，并主导IPD流程在无线软件开发中与CMM融合落地；对软件开发领域的IPD流程适配有突出贡献。并因此获得公司级金牌级嘉奖；

王老师全程参与华为 IPD 变革，还主导CMM/MTL/ISC等多项流程变革项目与IPD流程的在软件开发领域的适配，变革管理与软件质量管理实战经验丰富；

王老师还是华为公司架构与设计体系核心团队成员，在产品架构设计和技术路标规划领域，有多年积累，在运用系统工程的方法，实施领域架构设计有丰富的实战经验。

任职欧洲期间，成功上市了多项销售额上亿美金新产品，在产品上市创新管理和销售策略创新与执行方面经验丰富。推动完成了针对多个产品开发与上市流程的优化及 MTL 在欧洲的落地实施，有力的保障了华为欧洲市场的拓展。

擅长领域：

软件开发与质量管理、产品战略规划及路标规划、产品开发及上市规划（上市创新/解决方案销售）、大客户拓展和合作伙伴管理、销售管理能力建设、重大销售项目拓展

服务客户：

大华技术、方太集团、中讯农科、舜宇光学、上汽时代、公牛集团、圣奥家具、兆弟集团等行业领导者