RDM006集成产品开发（IPD）

【培训课时】2天（12课时）

【参加对象】企业CEO/总经理、产品总监、研发总监/副总、总工/技术总监、市场总监、制造总监、采购总监、产品经理/研发项目经理、研发管理部/技术管理部经理、流程管理部/质量管理部经理等。

【培训费用】3980元/人，6600元2人。（含指定教材、茶点、证书，含午餐）

【课程背景】

中国要想在15年之内实现创新型国家的战略转移，首先必须实现“从中国制造走向中国创造”，在这个转变的过程中，“中国企业除了研发别无选择”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发面临着如下一些长期困惑的问题：

1.      如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求，快速将产品推向市场；

2.      如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“优生优育”；

3.      如何建立一个真正的“以客户为中心、以市场为导向”的研发组织体系，快速响应市场需求；

4.      如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，明确公司价值导向；

5.      产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等相关职能部门协同工作；

6.      如何在保证产品质量的同时又要降低产品的研发费用和设计成本；

7.      如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，从制度上保证公司的成功；

8.      ……

课程在总结大量中国企业从“作坊式”的研发模式向“产业化”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，总结出适合中国企业的集成产品开发的解决之道。并分享业界大量公司成功实施IPD的成功经验。

【培训收益】

1. 分享讲师300多场研发管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的研发管理思路

2. 掌握业界最佳的研发管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立研发管理体系

3. 掌握研发管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系、人力资源管理体系等关键构成要素

4. 掌握研发管理的市场需求、系统工程、技术开发、技能管理、IT工具等支撑管理体系

5. 分享中国企业推行研发管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训

6. 分享华成咨询团队50多个研发管理咨询项目的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施研发管理体系的优化

【讲师介绍】

曹老师(Charles)：

研发咨询资深顾问、国家发改委创新管理培训中心特邀讲师

清华大学国际工程项目管理研究院特邀讲师

专业背景：

16年的高科技企业从业背景，具有丰富的产品策划、产品研发、产品中试、产品服务等领域的实践与管理经验。从事过产品设计与开发、NPI、项目经理、产品经理、研发管理部经理、企业管理顾问等职务；

曾在国内某著名通信设备公司工作过７年（97～04），期间与国际顶尖咨询顾问一起工作，作为核心成员全程参与推动该公司研发管理体系的变革工作，并作为产品经理主导了某产品线多个大型项目的产品设计、开发、中试、转产与上市工作。

研发管理咨询经验

７年的研发管理咨询经验，主导了20多个研发管理咨询项目，项目范围涉及到市场需求、产品规划、产品开发、产品决策、技术评审、技术开发、研发组织、研发绩效、技术任职资格、项目管理、变更管理、知识管理、研发IT规划等领域。典型客户如下：

1)科达通信

2)OPPO

3)TCL家网事业部

4)苏州金龙

5)宇通重工

6)京信集团

7)福建敏讯

8)中电集团某军品研究所

研发管理培训经验：

曾为中国空间技术研究院、南瑞科技、TCL集团、长虹集团、OPPO、同方威视、宝钢集团、中国移动、大唐电信、上海电信、陕鼓集团、科达通信、中电集团、威创科技、和记奥普泰、国人通信、京信科技、天碁科技、格林威尔、兴大豪科技、星星集团、山特电子、富港电子、宇龙通信、聚光科技、绿盟科技、天津内燃机研究所、中集集团、高斯贝尔、星网锐捷、特变电工、思源电器、美的集团、海尔集团、海信集团、普天集团、福建敏讯、国光电子、苏州金龙、宇通重工、雷沃重汽、上汽五凌、东风汽车、威科姆、同洲电子、科立讯、新北洋、光迅科技、沈阳机床、瑞斯康达、佳讯飞鸿、浪潮集团、威胜电子、京城控股、联想集团、迈瑞医疗、华大电子、上海华虹、联芯科技、旋极科技、畅通科技、长城软件、九院、天地奔牛、阳天电子、清华机械、方正集团、研祥智能、烟台万华、东方电子、东方通信、美菱、科大讯飞、万峰石材、万家乐、泛仕达、远光软件、优特等近500家企业提供了专业的研发管理培训。

【讲师介绍】

曾老师(Jay)：

研发咨询资深顾问、清华大学研发管理特聘教授

PDMA（美国产品开发管理协会www.pdma.org）会员 、《PDMA新产品开发手册》中文版主译

专业背景：

十多年高科技企业研发管理实践，在某著名通信公司工作期间，主持过多个项目的研发管理工作，具有丰富的产品开发流程、研发项目管理、研发人力资源管理经验。在该通信公司工作期间，长期与国际顶尖咨询顾问一同工作，全程参与并协助推动该公司研发管理变革项目，同时兼任该公司高级讲师。2002年－2004年任某大型上市高科技公司信息安全事业部研发总监，很好的将研发管理变革的理论和实践经验与公司的现状相结合，全面建立产品研发管理体系，成功主持开发了多款具有市场竞争力的产品，具有丰富的研发管理实战经验。

研发管理咨询经验

曾作为项目总监、项目经理主导了10多个研发管理咨询项目，帮助这些企业全面建立研发管理体系（包括流程、组织、绩效、IT），有效地提升了这些公司的研发管理和创新能力，典型客户如下：

1)国内安全行业第一名（北京某公司）

2)国内芯片行业第三名（北京某公司）

3)国内建筑行业软件第一名（北京某公司）

4)国内系统集成行业第二名（北京某公司）

5)某电信运营商国际业务部（电信运营商总部）……

研发管理培训经验：

曾为通信、软件及互联网、电力、家电、汽车等行业的企业提供过超过600多场的内训，主要包括以下企业：

中国空间技术研究院、中国航空集团公司、西子OTIS、中联重科、三一重工、同方威视、北京KND、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、三爱富、航天五院、中科科仪、兴大豪、诺基亚－西门子公司、中国电信北京研究院、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、东软集团、华硕电脑、荣事达、北方微电子、星网锐捷、交大龙山软件、灵图软件、中软国际、天碁科技、威睿电通、阿尔西公司、网御神州、天地阳光、港航网络、讯风光通信、瑞斯康达公司、上海澳佩、陕西烽火、同洲电子、天津光电公司、力神电池、普天研究院、北大方正、方正阿帕比、中国工商银行软件中心、天津中环电子、上海电信、天地阳光、赛科世纪、阿里巴巴、经纬科技、哈尔滨新中新、赛福同舟、佳讯飞鸿、京信通信、四达时代、天融信、德信无线、广联达、中国金融电子化公司、四方继保自动化、浪拜迪、东大金智、海湾科技、申瑞电力、如高高压、深圳南瑞、国泰怡安、思源电气、北京泰杰磁电研究所、威胜电子、南瑞继保、宁波博威、万东医疗、中兴汽车、福田汽车、天津内燃机研究所、上海通用、长城汽车、上汽通用五菱、苏州金龙、上海泛亚、北汽福田、长安汽车、创维集团、TCL白色家电、格力电器、海尔集团、TCL家庭网络、京东方、裕兴科技、京东方光电等。其中海尔集团、三一重工、大唐移动等企业邀请讲课超过10次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

【课程大纲】

一、案例分析

1. 分析造成产品开发失败的原因是什么？

2. 这些原因对我们有什么启发？

3. 思考：类似的问题在自己的公司有没有发生

二、IPD概述

1. 案例分析：

1)某公司为例，为什么要引进IPD？

2)引进IPD后达到的效果

2.产品开发管理的系统性思维

1)技术、样品、产品、商品的区别

2)为什么要把产品开发与技术开发相分离？

3)产品成功的标准是什么？

4)如何理解产品的市场成功和财务成功？

5)如何理解市场驱动产品开发？

6)咨询案例分享：研发管理体系的系统架构、24个模块之间的关系

3. IPD的总体框架。

1)核心项目小组的团队

2)结构化的流程

3)阶段决策评审

4)产品战略

5)技术开发和产品开发的分离

6)管道管理

三、 IPD模式下市场如何驱动研发

1.业界公司在产品市场管理方面存在的主要问题

2.产品经理如何发现利润区

3.市场机会的筛选和把握

4.产品市场管理流程与产品开发流程之间的关系

5.产品市场管理流程的几个阶段

1)阶段一：正确的理解市场（如何寻找潜在的机会和目标） 案例讲解

2)阶段二：进行市场细分（定义初步的细分目标市场）案例讲解

3)阶段三：产品组合分析（竞争环境、投资机会等的分析）案例讲解

4) 阶段四：制定业务计划（整个产品线或产品系列的业务计划）案例讲解

5)阶段五：管道管理及资源平衡（排定项目优先级）案例讲解

6.市场管理流程的输出――产品包的业务计划

7.实例讲解：产品包的业务计划书

8.产品经理如何参与市场管理流程

9.如何作产品的路标规划

1)产品版本规划的V、R、M介绍

2)实例讲解：某产品线的路标规划

10.如何进行产品市场需求管理

1)需求的搜集、整理、分析、分配、验证

11.演练与问题讨论

四、IPD的组织与团队

1.产品开发组织存在的典型问题

2.典型的研发组织模式（职能型、项目型、矩阵型）

3.矩阵型组织的三种形态（弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵）

4.成功的产品开发团队具备的典型特征

5.跨部门的产品开发核心团队构成及角色定位

6.产品经理/项目经理的培养

1)项目经理的职责

2)项目经理的知识经验、技能

3)项目经理的任职资格和素质模型

4)资源池的培养方式

7.核心小组成员的职责、知识经验、技能、任职资格

8.职能部门经理在产品开发中的角色定位和职责

1)职能经理是否介入产品开发项目？

2)项目成员应该听谁的（职能经理、项目经理）？

9.跨部门的产品开发团队的汇报模式与考核机制

10.实施跨部门产品开发团队的前提

11.咨询案例分享：矩阵运作模式下的问题与困惑及其应对策略

1)人的能力问题

2)考核问题

3)组织的问题

4)项目经理与职能经理的责权利划分问题

五、IPD的产品开发流程

1.为什么产品开发流程需要结构化

2.产品开发流程如何结构化

1)结构化流程的层次划分（需划分多少层才合适？）

2)业界的产品开发流程架构示例（思想决定高度：如何把产品开发管理的思想融进流程？）

3)业界的产品开发详细流程示例（行动决定深度：如何让思想变成行动？）

A)业界的产品开发子流程示例

B)业界的产品开发操作指导书、模板、检查表示例（如何让行动变成习惯？）

C)咨询案例分享：产品开发流程总体架构剖析

4)阶段划分

A)产品开发的6大阶段

B)从商业和技术两大维度分别阐述每个阶段的使命

C)产品开发与上游流程（市场管理）的关系

D)产品开发与下游流程（产品生命周期管理）的关系

3.产品开发流程结构化过程中的常见问题分析

1)结构化的时机

2)结构化的程度

3)结构化容易陷入两个极端

4)结构化如何与企业实际情况相融合

4.演练与问题讨论：选取某学员公司的产品开发流程做研讨，现场诊断、点评

六、IPD的业务决策与技术评审

1.产品开发中的业务决策

1)产品开发过程中为什么要决策

2) 企业在业务决策管理中存在的典型问题

3)高层领导在产品开发中扮演的角色（战略审视、指引方向、投资行为、资源保障、驾驭风险、承担责任）

4)业务决策团队的角色构成与职责定义

5)产品开发中决策点的设置、评审要素、决策支撑

6)咨询案例分析：如何建立高效的业务决策机制/避免走形式（决策模式、决策组织、决策标准、管理与授权、执行秘书）

2.产品开发中的技术评审

1)技术评审与业务决策的关系

2)技术评评审的目的

3)技术评审的范围

4)技术评审的原则

5)技术评审的分层分级

6)技术评审点的设置

7)各技术评审点的评审要素

8)技术评审的流程

9)咨询案例分享：如何建立高效的技术评审机制（评审模式、评审组织、评审标准、评审要素表是如何产生、如何使用的）

七、IPD的优化实施

1.企业在不同发展阶段实施流程优化的策略与方法

2.流程与IT，谁是谁非？

3.咨询案例分享：为什么很多企业实施流程优化或流程变革没有达到预期的效果？

1)高层领导的问题？

2)执行层的问题？

3)文化的问题？

4）咨询公司的问题？