



IPD5.1 Dry Run 培训

——IPD管理体系





培训目的

- ▶ 了解IPD管理体系的框架；
- ▶ 了解IPD的各个跨功能部门团队；
- ▶ 重点熟悉PDT团队的组成、运作；





目录

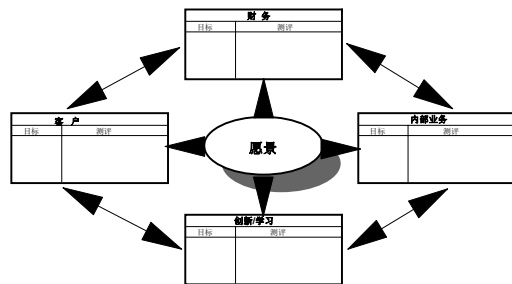


IPD管理体系的框架

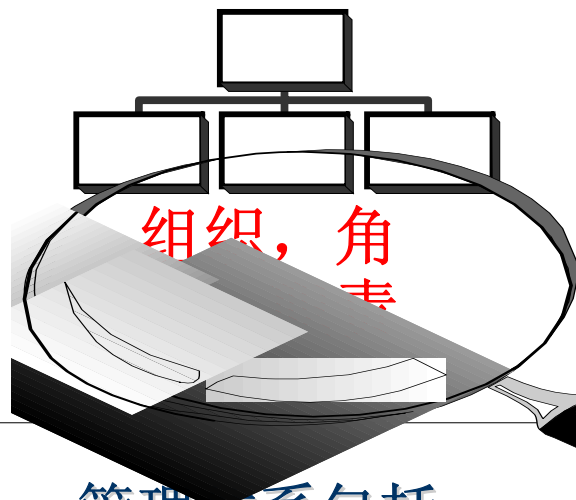
IPD跨功能部门团队



IPD管理体系保障IPD的有效运作



指标, 考核



管理体系包括:



决策标准

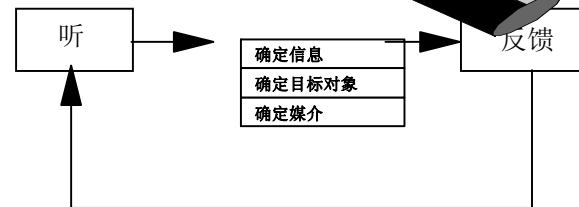
- 操作上的
- 战略上的



评审, 操作规范, 政策



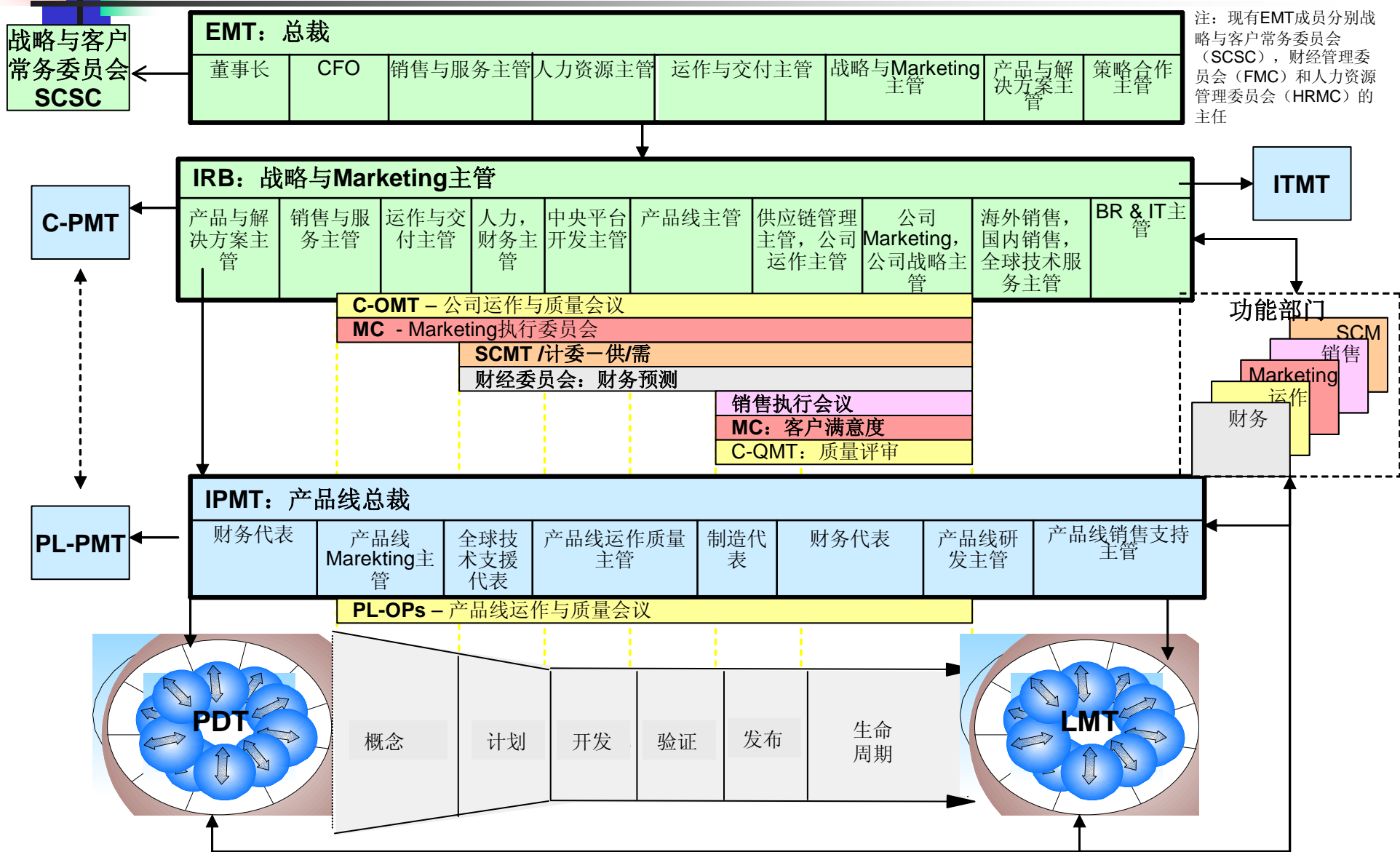
奖励, 激励, 报酬



领导才能
沟通交流



IPD业务管理体系架构





目录

IPD管理体系的框架



IPD跨功能部门团队

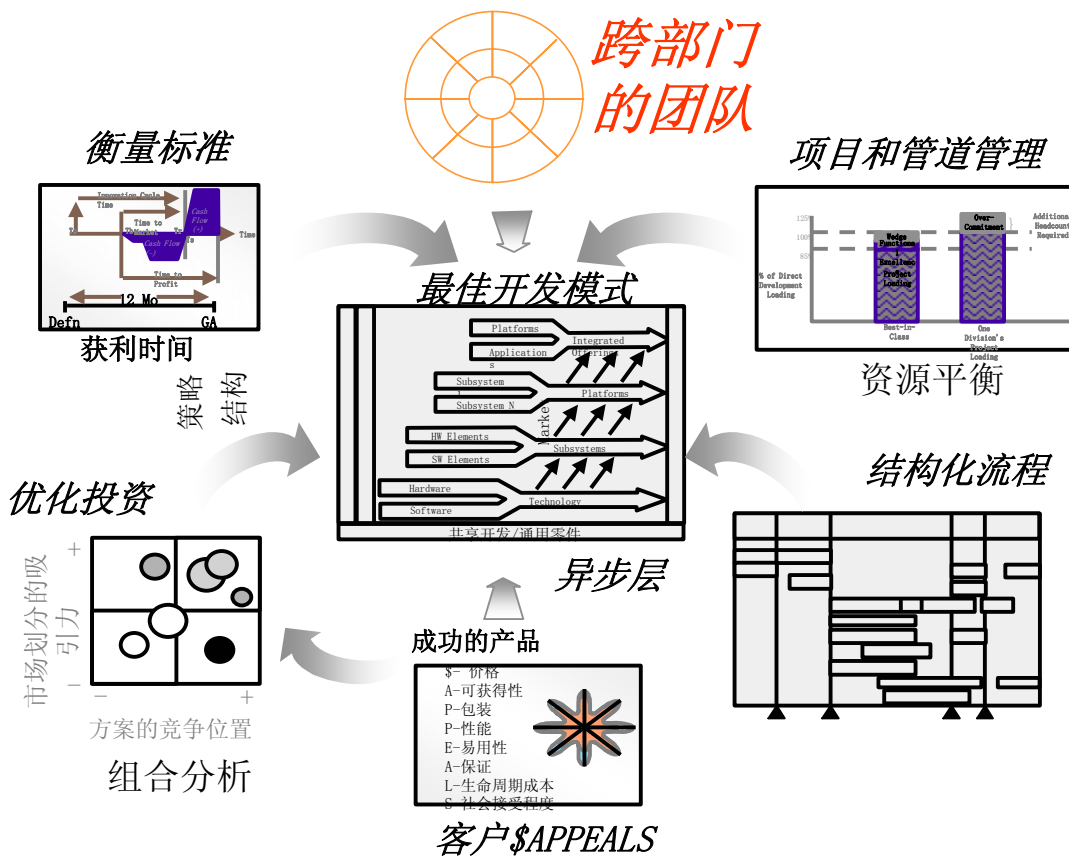


跨部门团队是IPD集成的最佳产品开发要素之一

■跨部门团队是由市场、开发、制造、采购、财务、用服等来自不同功能部门人员组成的团队。

■跨部门团队给我们带来：

- 团队关注于产品，为产品的成功负责；
- 团队的决策综合考虑各功能部门情况，使决策更全面，减少偏颇
- 充分利用团队成员的跨领域知识，提高决策质量
- 团队成员代表各自功能部门，保证沟通渠道的顺畅，“推倒”部门间的“墙”



不同管理层次的跨功能部门团队负责不同类型的决策或者决策的执行落实

IRB- 投资评审委员会

团队领导：战略与Marketing总裁

产品与解决方案主管 销售与服务主管 运作与交付主管

战略与Marketing各一级部门主管 各大产品线主管 产品与解决方案其他一级部门主管 销售与服务各一级部门主管 运作与交付各一级部门主管 财经管理部代表 人力资源部主管

在公司总的战略方向指导下，负责公司业务计划的管理和监控

PL-IPMT - 产品线集成投资组合管理团队

团队领导：产品线主管

产品线Marketing部主管 产品线研发部主管 产品线运作及质量管理部主管 财经部的关键代表 国内产品行销部主管 采购部的关键代表 制造部的关键代表 全球技术服务部的关键代表

负责产品线的组合路标及业务计划，对本产品线PDT运作相关的事务做出决策

PDT - 产品开发团队

团队领导：PDT经理

研发代表

PQA

采购代表

市场代表

制造代表

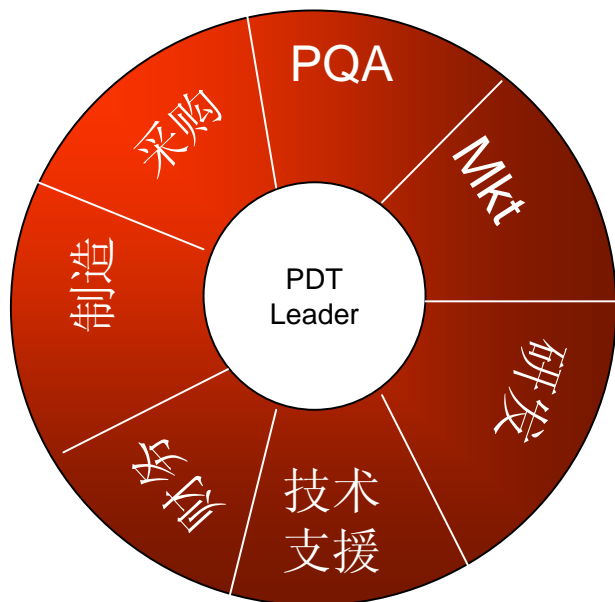
技术支援代表

财务代表

负责所属产品的整体成功，包括产品开发、发布和质量负责，执行IPMT的决策



PDT是一个执行产品开发的重量级跨功能部门团队



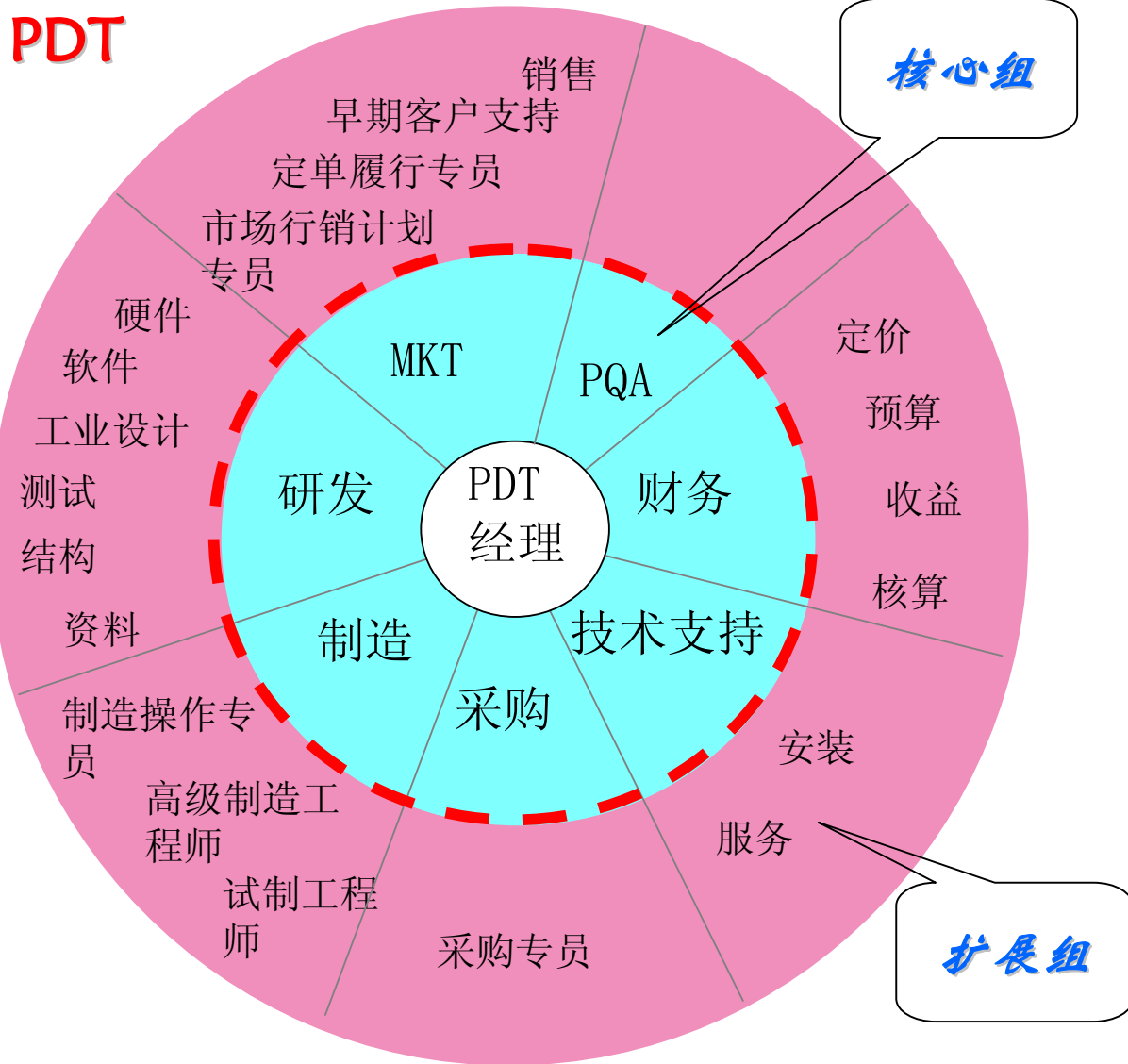
描述： PDT是一个重量级的跨功能部门团队，它在概念阶段开始时正式组建，从概念阶段一直到发布阶段执行IPD流程。PDT团队在PDT经理的带领下，以一种跨功能部门的方式工作，各成员在所有的产品决策中，代表本部门做出决策。

职责：

- 对产品的整体成功，包括产品销路，开发，发布和质量负责
- 管理和执行产品开发流程中各种不同的业务和技术要素，并及时做出决策
- 在IPMT/PF-BMT和功能部门会议上定期汇报进展情况，或者定期提交书面报告
-



PDT核心组和扩展组





PDT的设置

PDT的设置层次：

- PDT设置在产品级，一个PDT至少要管理一个产品。
- 在产品线业务计划中，该产品在市场上独立发布销售，不独立发布销售的不看作一个产品。
- 仅在功能特性上有少量变化，而不是作为新的产品形象在市场上发布销售的，不作为新产品，而是原有产品的继续。

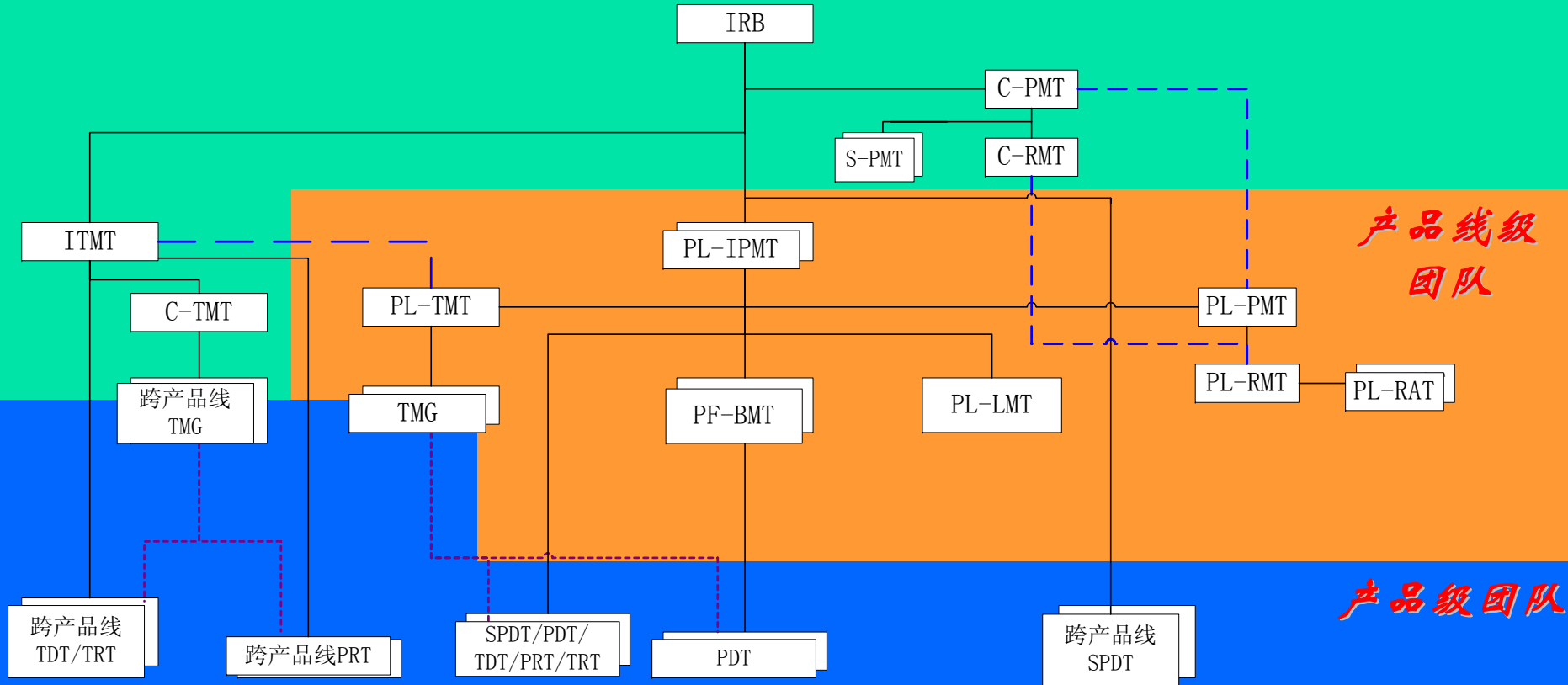
考虑是否设置 1 个PDT，还是 多个PDT的要素：

- 1、细分市场是否一样？
- 2、技术平台、共用模块的共享程度如何？
- 3、人员的管理有没有问题？包括LPDT的管理能力、管理幅度、被管理人员的配合。



IPD各跨功能部门团队间相互配合，高层团队对底层团队进行工作指导或管理

公司级团队



IPD各跨功能部门团队间在业务上分工负责，行使不同的权力和履行不同的责任

业务场景 \ 团队	IRB	C-PMT	S-PMT	C-RMT	PL-IPMT	PL-PMT	PL-RMT	PL-RAT	PF-BMT	PL-LMT	SPDT (公司级)	SPDT (产品线级)	PDT	ITMT	C-TMT	PL-TMT	TMG	TDT	PRT	TRT
公司业务规划																				
需求 (OR)		A		C,E			P													
产品投资组合	A	C	P		E	P														
业务计划	A	C	P		E	P									P					
产品线业务规划																				
需求 (OR)						A	C,E	P												
产品投资组合	A	R			A,R	C			E	R			E							
业务计划	A	R	R		A,R	C			E	R			E			P				
公司级解决方案																				
charter	A	C	C	P							E									
需求 (OR)		R	R	C			P				E	P	P		P					
PCR	A	R	R	P							C,E		P							
DCP (GA前)	A	R	R								C,E									
DCP (GA后)	A	R	R								C,E									
TR				P							C,A,E									
产品线级解决方案																				
charter					A	C	P		R			E								
需求 (OR)				P		R	C	P	P		P	E	P			P				
PCR					A	R	P		R	R		C,E	P							
DCP (GA前)					A	R			R	R		C,E								
DCP (GA后)					A	R			R	C,E										
TR							P					C,A,E								
产品开发																				
charter					A	C	P		R				E							
需求 (OR)						R	P	C	R	R	P	P	A,E*							
PCR					A	R	P		R	R	P	P	C,E							
DCP (GA前)					A	R			R	R	P	P	C,E							
DCP (GA后)					A	R			R	C,E										
TR							P				P	P	C,A,E			P	P			

A: 批准 (Approve) ; R: 评审 (Review) ; P: 参与 (Participate) , 为参与者;
E: 执行 (Execute) ; C:创建 (Create) , 为责任人; D: 授权 (Delegate) 。

更多请见IMSG 8.0





讨论

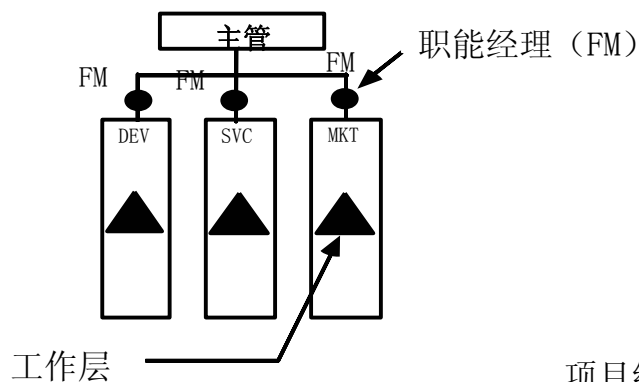
讨论:

- 1、PDT是重量级的团队，重量级表现在哪些方面？*
- 2、在增强重量级方面，我可以做什么？*



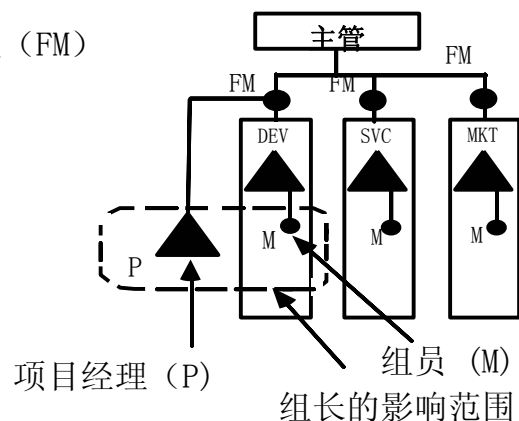
“重量级”团队的功能部门代表能够：有共同的团队愿景；充分履行在团队中的职责；充分代表功能部门；充分贡献领域“知识”

职能结构



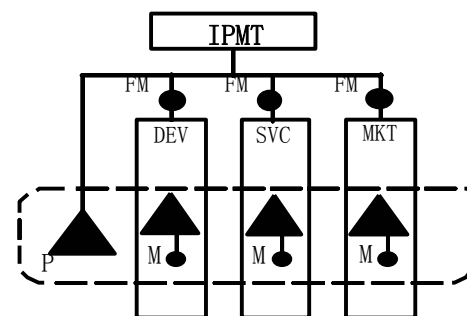
- 工作任务在职能部门内完成，由职能经理协调
- 权力和责任在职能经理

“轻量级”团队结构



- 项目经理角色是协调人，组员是职能部门的联络员
- 次要的责任共同承担，但权力仍然在职能经理一方

“重量级”团队结构

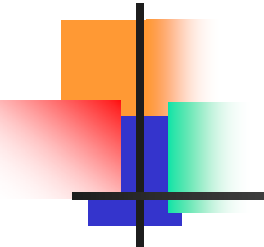


- 项目经理在不同部门中发挥直接的、综合性的影响，组员完全代表相应的职能部门
- 项目的领导权及责任在项目经理及组员一方，但仍保留与原职能部门的关系

团队的建设目标：

团队以业务为驱动，基于共同的目的，基于事实做出决策。让团队成为华为公司文化的重要组成部分。





坚持客户需求导向，走IPD变革之路

很庆幸的是，**IPD、ISC**在**IBM**顾问的帮助下，到现在我们终于可以说没有失败。**注意**，我们为什么还不能说成功呢，因为**IPD、ISC**成不成功还依赖于未来数千年而不是数十年实践的努力和检验。是的，不是数十年是数千年。因为即使一代一代人不在了，这个世界还会留下管理，管理还会不断地优化、发展下去。

任正非





总结

谢谢大家!

