

# IPD产品开发及 需求管理流程介绍

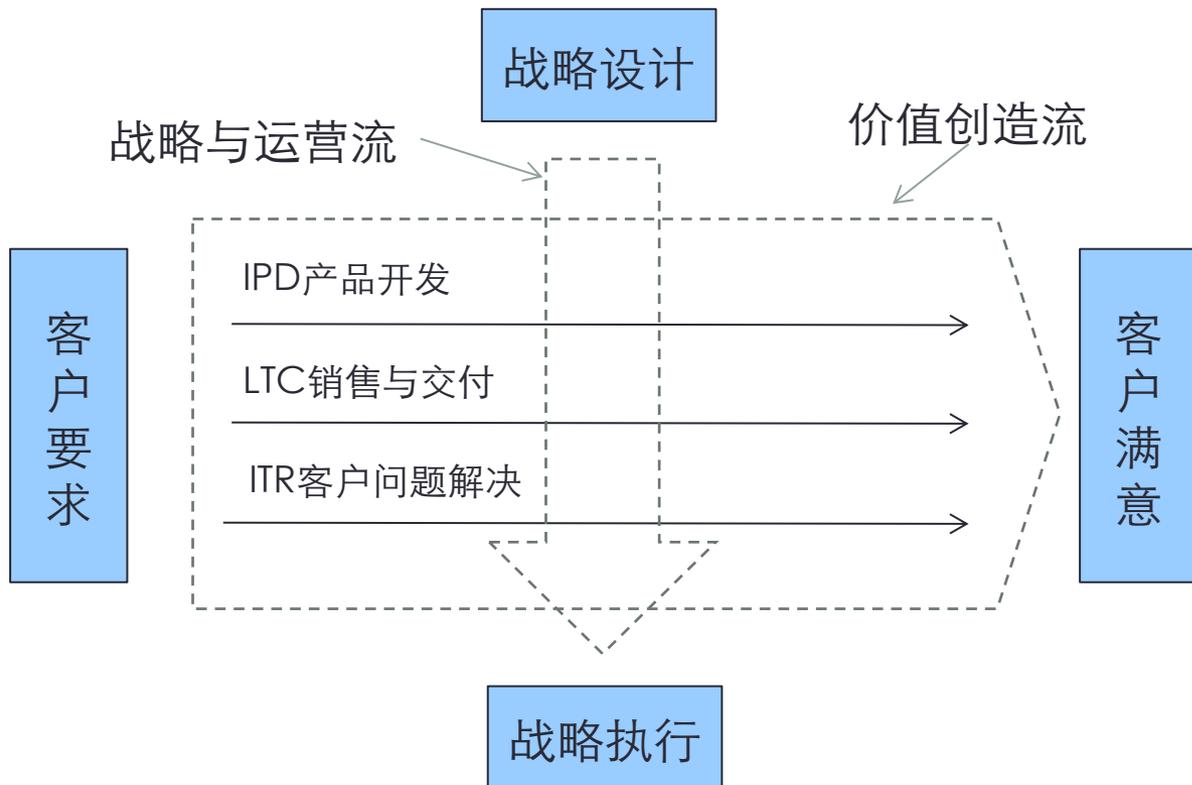
---

# 目录

- 流程管理体系总体框架
- 产品开发端到端流程

# 总体流程框架

- 企业的流程管理体系通常包括“纵”、“横”两个方向的业务流
  - 横向为价值创造流，包括IPD、LTC、ITR三大主流程。聚焦为客户创造价值，达成客户满意
  - 纵向为战略与运营流，支撑公司战略方向制定及战略的落实，它把公司各个部门的运营管理集成起来，实际上就是组织的绩效管理流程



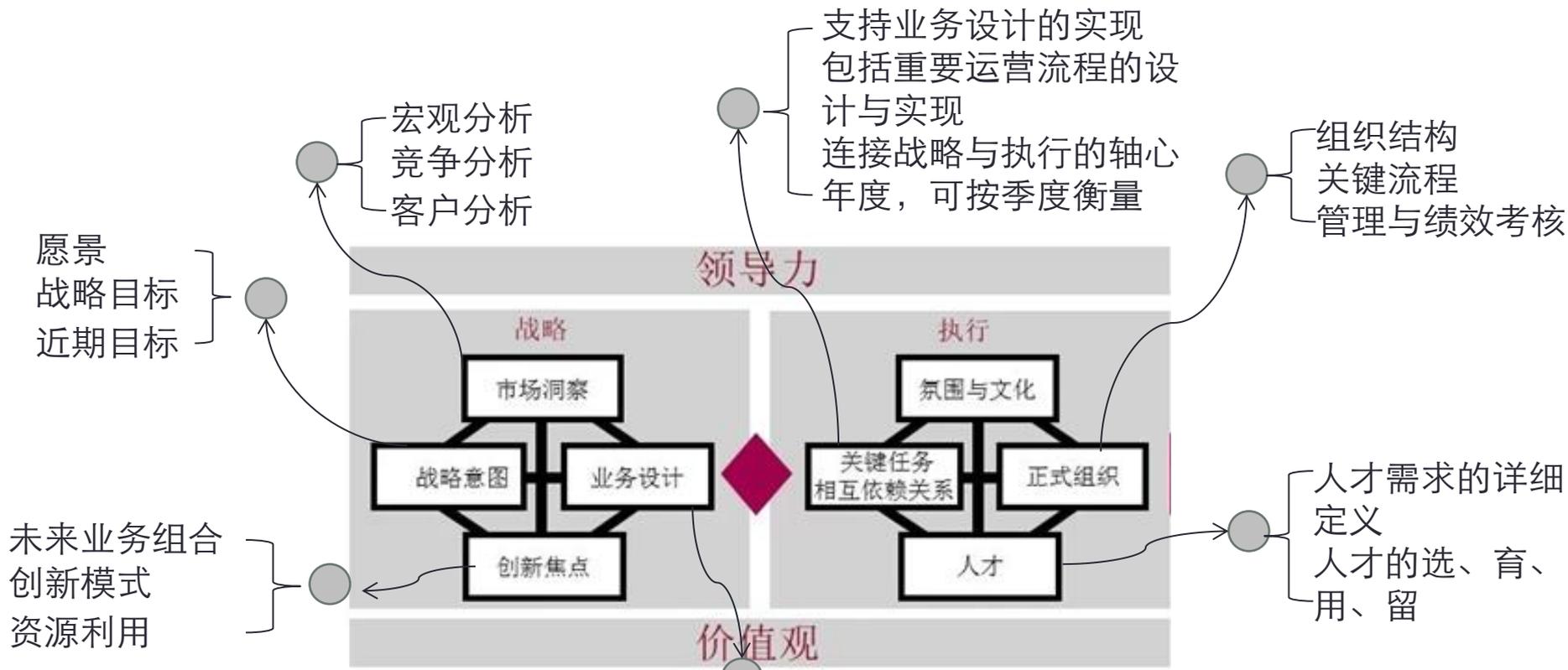
# 价值创造流程

- 价值创造流程包括三大端到端流程，聚焦从客户要求到客户满意

IPD：客户需求到产品上市      LTC：机会点到回款      ITR：客户问题到解决



# 战略到执行流 (BLM模型)



- 客户选择**
- 选择客户的标准
  - 谁是你的客户
  - 快速增长市场

- 价值主张**
- 客户需求
  - 独特性
  - 有影响力

- 价值获得**
- 如何赚钱
  - 有其它的盈利模式吗

- 活动范围**
- 经营活动中的角色和范围
  - 哪些外包/外购
  - 与合作伙伴协作

- 战略控制**
- 客户需求的转移趋势
  - 价值链中的地位

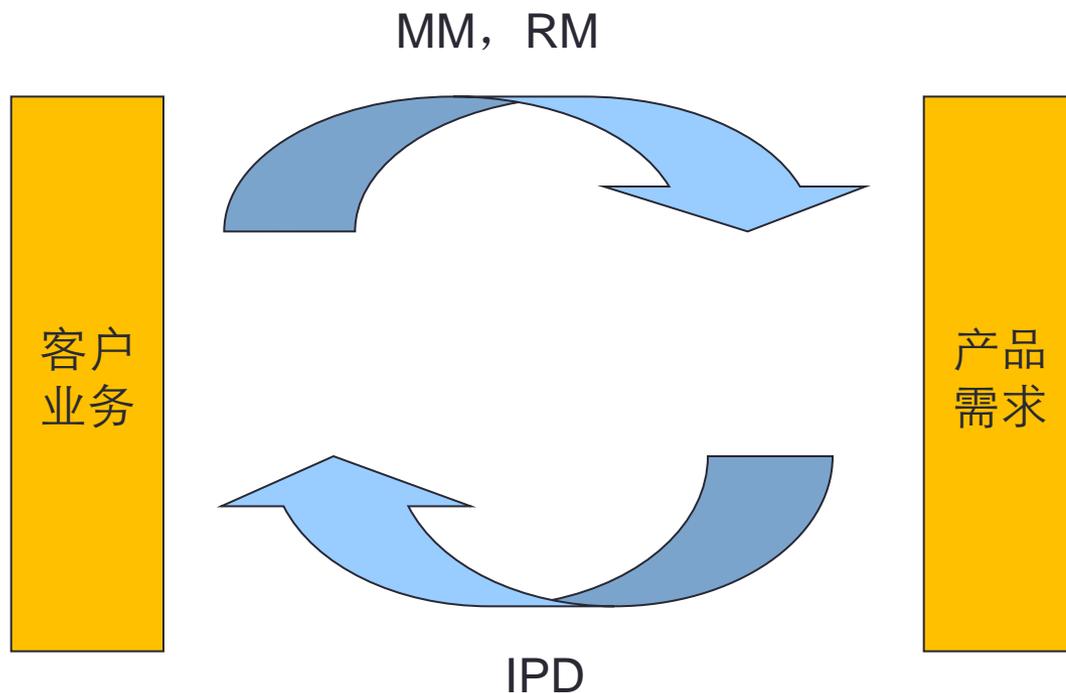
- 风险管理**
- 不确定性
  - 潜在风险，市场、对手、技术
  - 外部、内部

# 目录

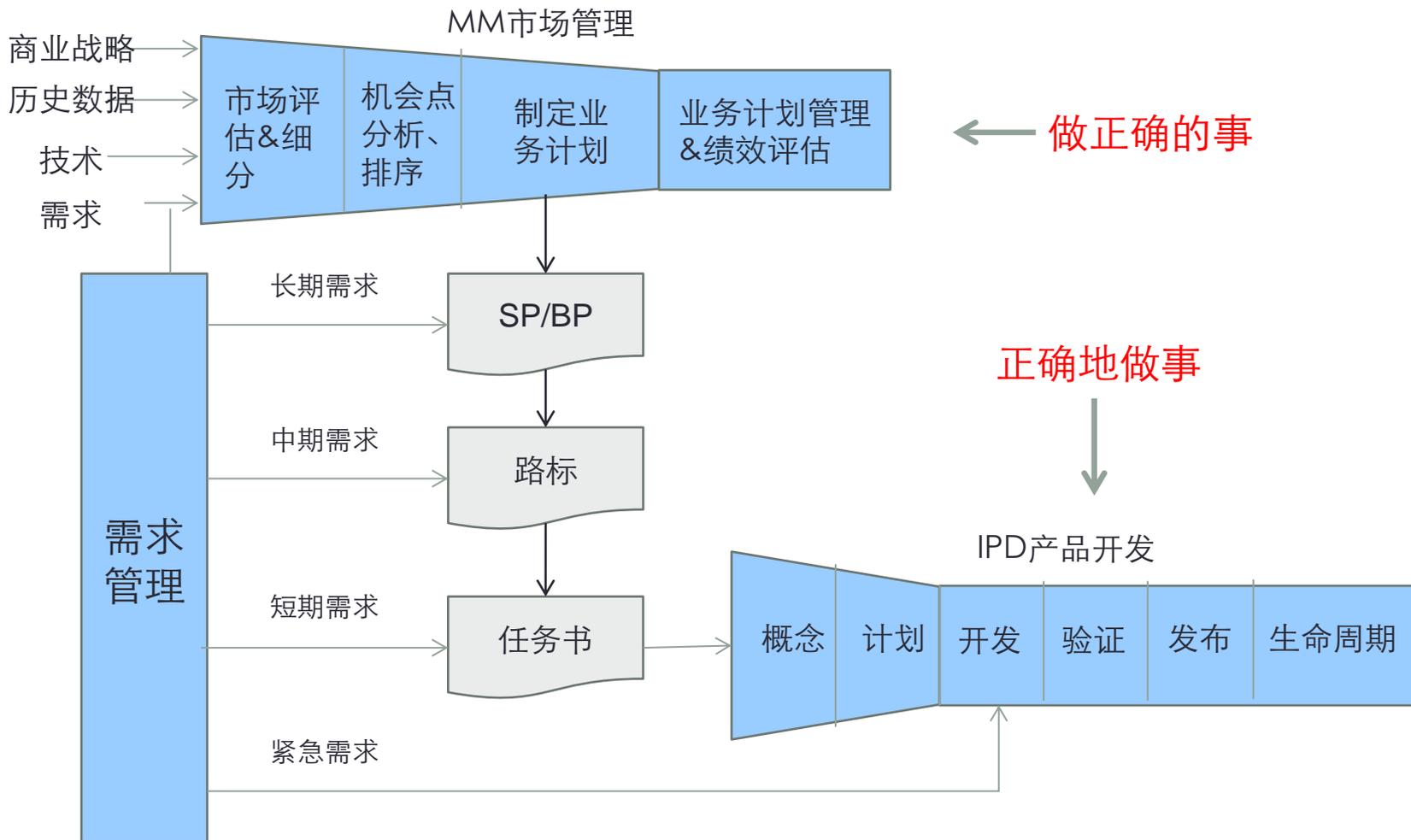
- 流程管理体系总体框架
- 产品开发端到端流程
  - 流程框架
  - 什么是需求?
  - 需求从哪里来?
  - 需求端到端管理的责任组织
  - 需求实现

# 从客户到客户的端到端需求管理

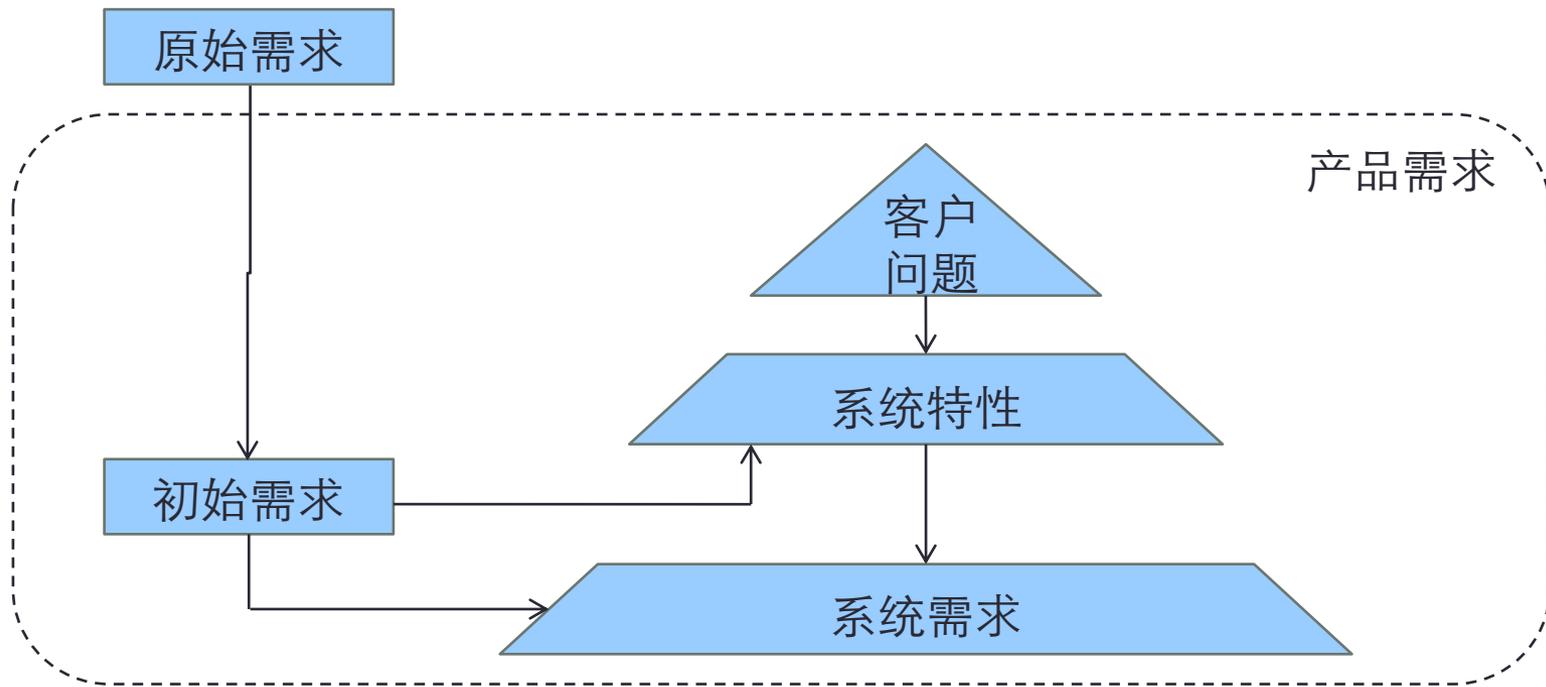
- 需求从客户中来，最终要回到客户中去
  - 通过市场管理、需求管理流程从客户业务场景中提取需求指导开发
  - 通过IPD流程正确实现需求，提供给客户



# IPD流程总体框架



# 产品需求的分层



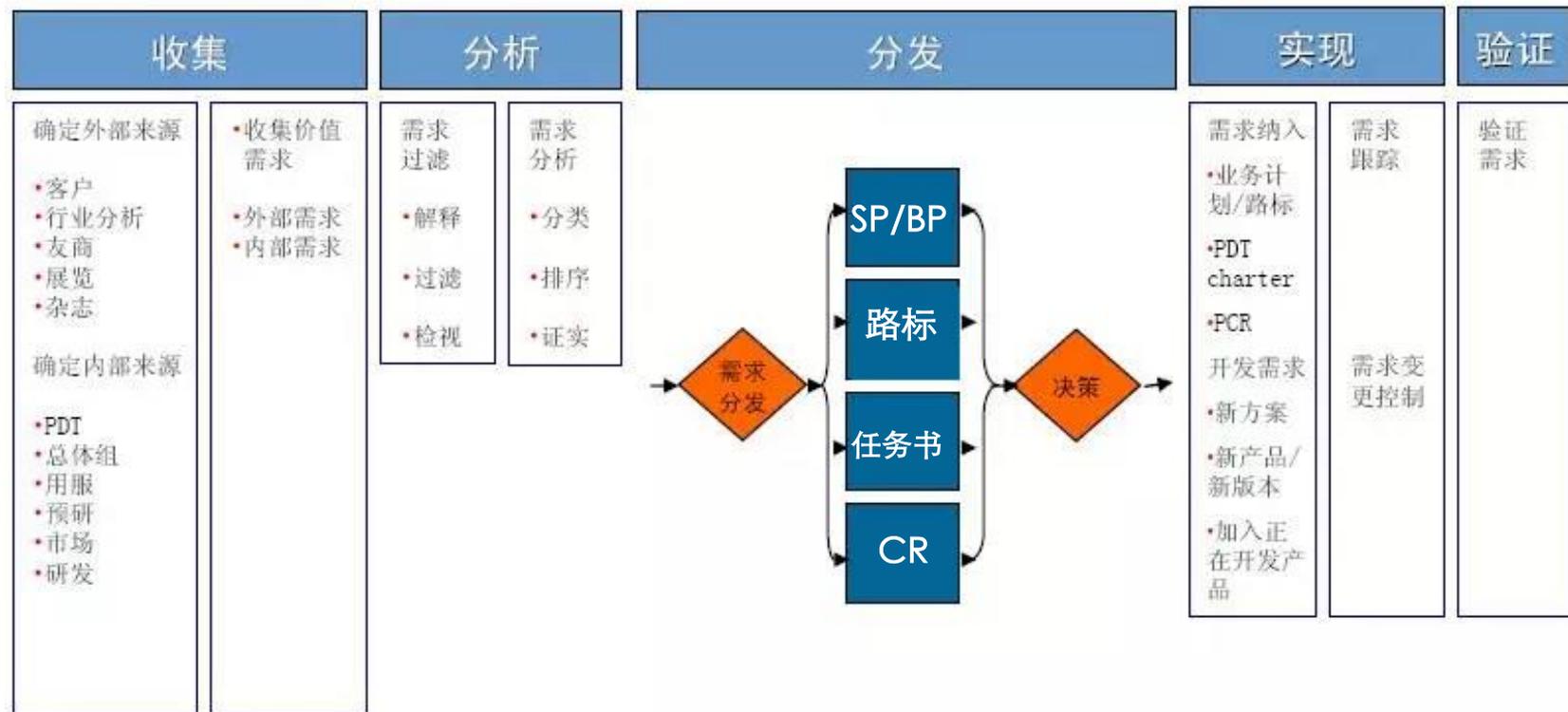
名称	定义
原始需求	来自公司内、外部客户的，关于产品与解决方案的所有需求。包括销售项目需求和非销售项目需求
初始需求	原始需求经过RAT分析后，站在客户视角，以准确的语言（完整的背景、标准的格式）重新描述的需求
客户问题	客户面临的挑战与机会（客户战略痛点），也就是该需求给客户带来的核心价值
系统特性	指产品为支撑客户问题所具备的重大能力，是产品的卖点集合
系统需求	是系统对外呈现的，可测试的全部功能需求和非功能需求

# 需求来源及质量要求

- 需求的来源
  - 销售项目需求
    - 售前识别的标书不满足项——由产品经理负责提交
    - 售后识别的新需求和问题——由交付实施经理负责提交
  - 非销售项目需求
    - 拜访客户、市场交流研讨、展会、竞争对手分析等途径识别的需求
    - 内部客户的需求，如产品配套需求、可服务性需求
- 需求提交的质量要求
  - 完整，需包含客户问题、应用场景、需求价值、需求描述

# 需求管理流程的五个基本阶段

- 来源：公司内所有人都应该收集需求
- 分析：设置专门的需求分析团队RAT负责对需求的分析和决策，其输出是已确认并排序的需求列表
- 需求管理是持续进行的过程，与版本开发过程并无绑定关系



# 需求管理相关组织

## 需求管理团队（RMT）：

- 是需求管理业务的驱动者和日常管理执行者，负责需求管理流程工具的推行和需求管理人员的技能提升。

## 需求分析团队（RAT）：

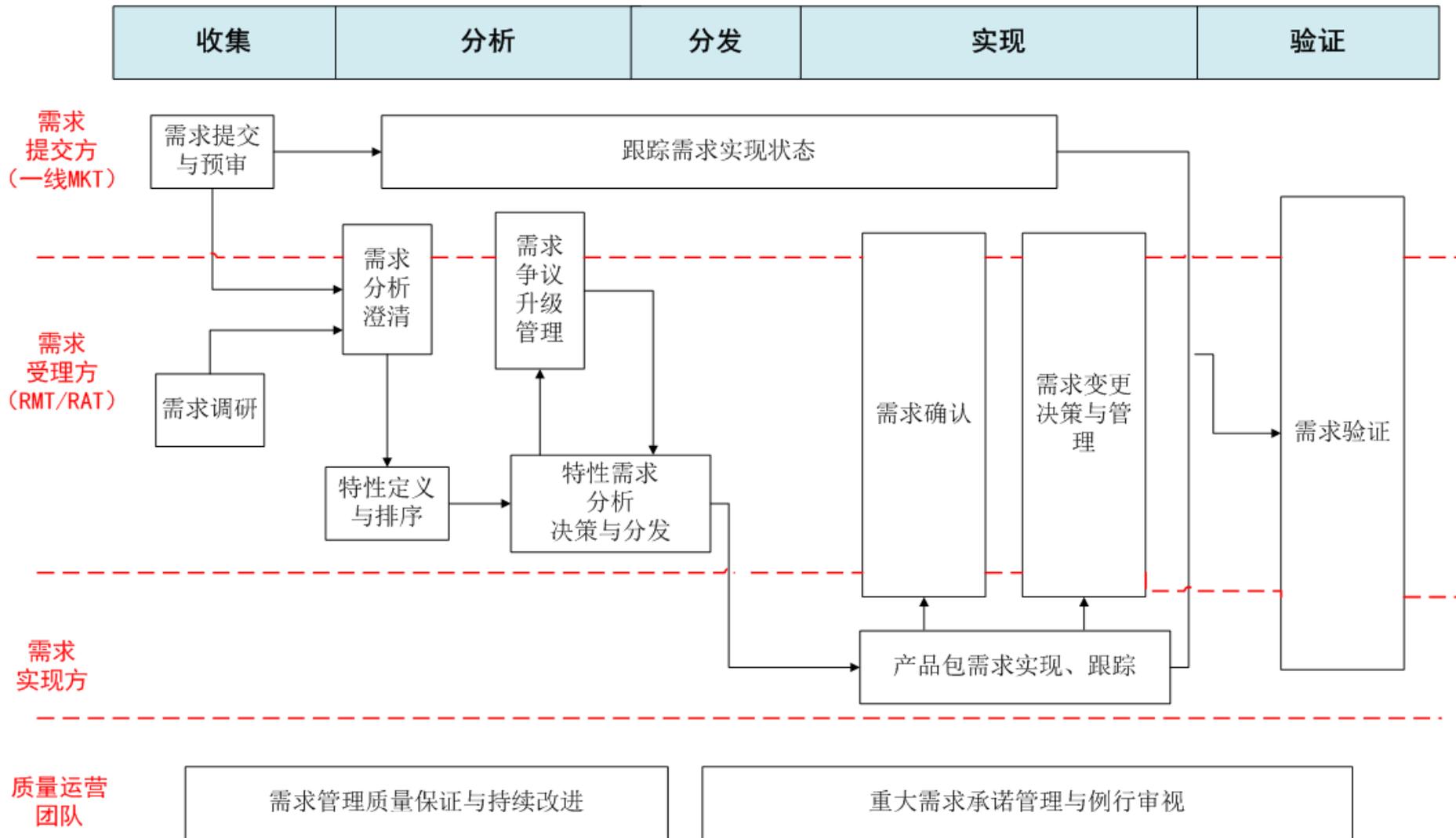
- 每个产品线/产品都有一个正式任命的RAT团队
- 成员包括产品经理、营销、市场、研发、服务、生产制造各领域代表
- 负责需求管理活动。通过例会（双周或月度）制度，对需求批量进行专业分析，包括解释、过滤、分类、排序等。
- 必要时进行市场调研，最终给出关键要素评估意见，包括收益、风险、工作量、是否采纳等，并确定开发优先级。

**需求实现团队：**负责需求的设计、实现、测试验证

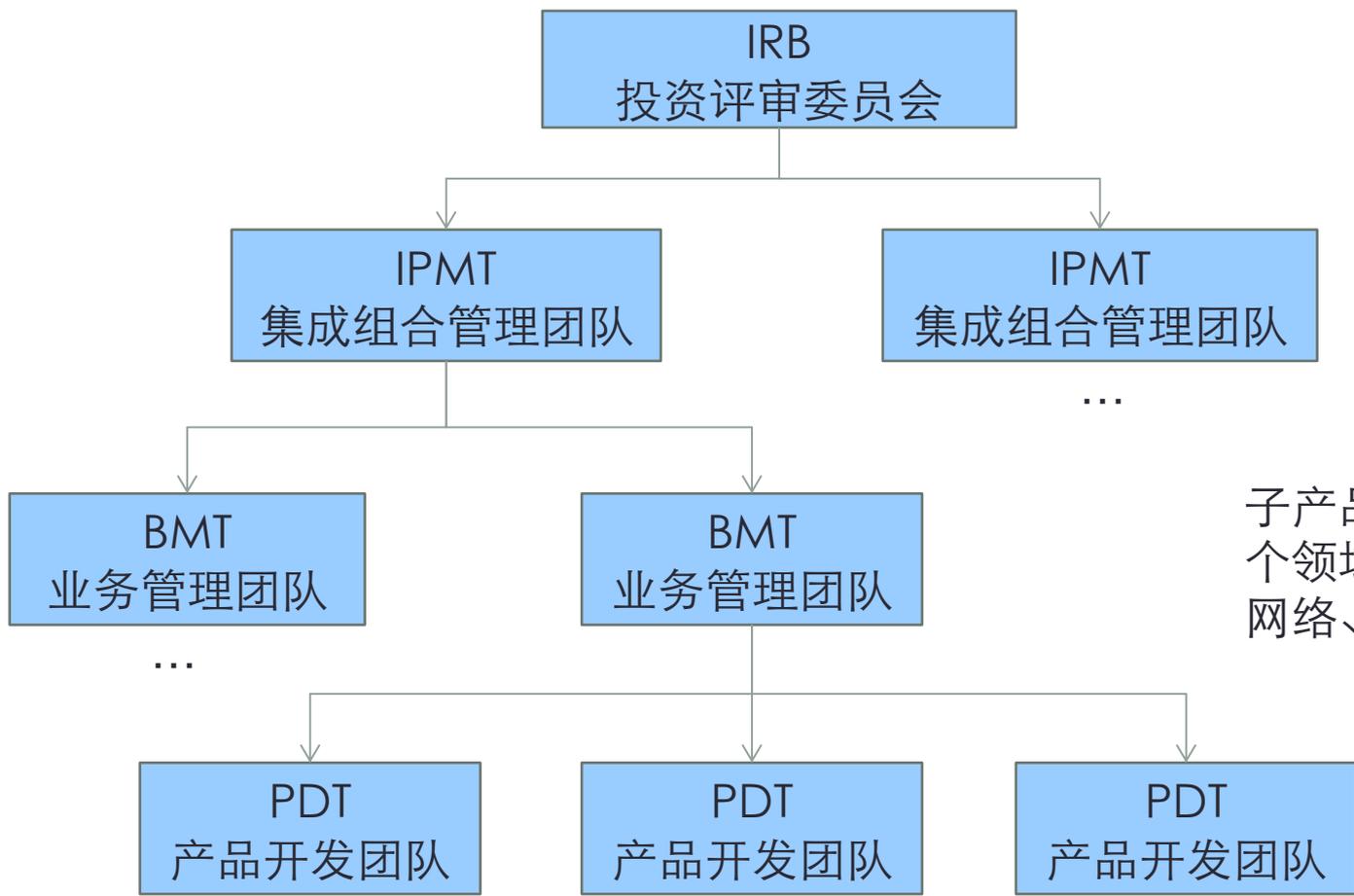
## 质量运营团队：

- 负责需求管理业务的引导、度量、审计等持续改进

# 需求管理全景图



# IPD中的跨部门团队



产品体系最高  
投资决策机构

产品线，对应一个  
大的产业，如无线  
网络、固定网络等

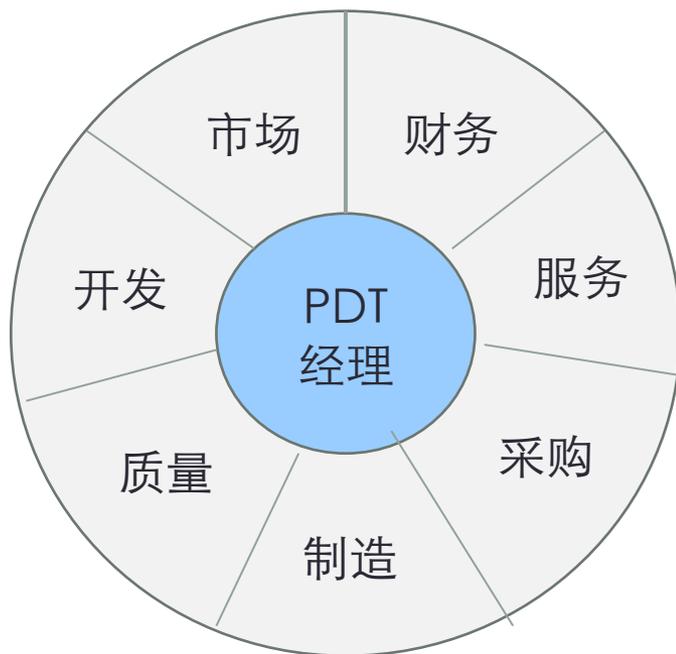
子产品线，对应产业中的  
一个领域，如固定网络分为光  
网络、接入网、路由器等等

负责一个或一  
类产品的开发

# IPD中的跨部门团队

- 以IPD的原子单位PDT（产品开发团队）为例，展示跨功能团队的组成。
- 跨功能团队的好处如下：

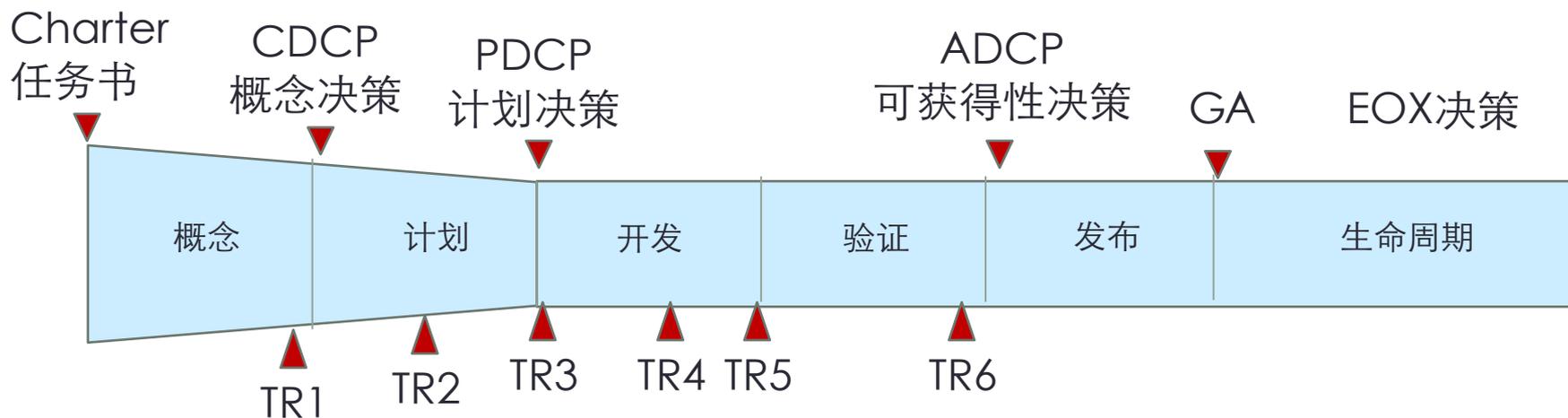
- **目标统一：**  
整个团队关注与产品的商业成功
- **并行：**各环节从头参与，工作并行，缩短周期



- **打破部门墙：**  
责任共担，信息共享
- **决策均衡：**  
代表多方利益博弈制衡，多领域知识、经验集成

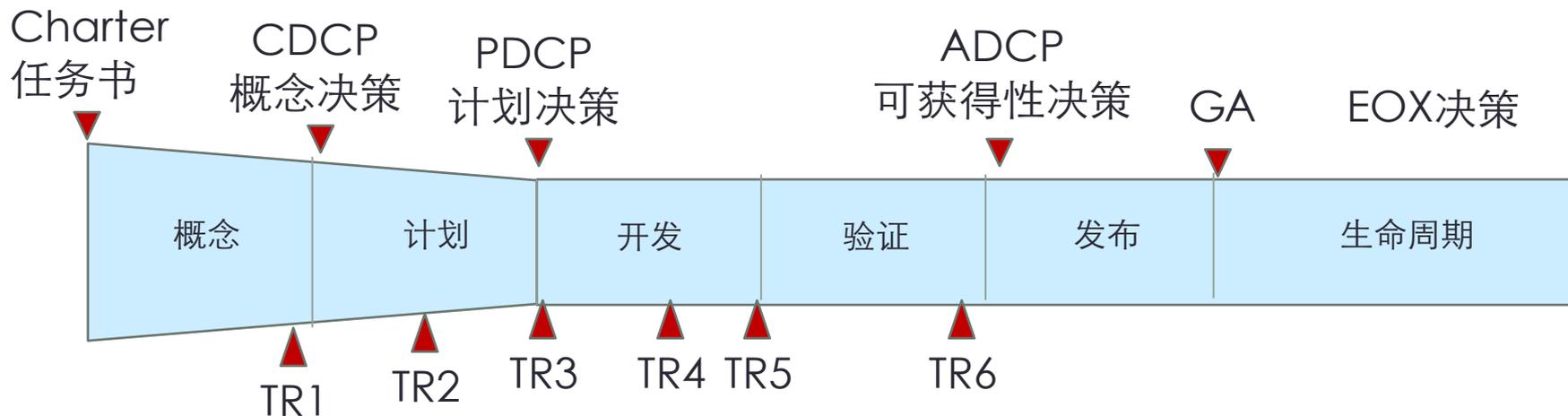
# 商业驱动的结构化流程

- DCP是商业决策，投资方（产品线）对产品商业计划的可行性、产品定位及竞争力、成本、盈利目标等进行评估，确定是否继续投资。



- TR是技术评审点，关注产品的技术成熟度和风险，其评审结果作为DCP决策的输入。PDT核心组成员均参与评审，确保每个领域的诉求均被考虑到。

# IPD各阶段的目标及关注点



## 概念阶段

目标：对产品机会吸引力、总体策略做出快速评估。

关注点：确定产品总体需求范围与备选方案

## 计划阶段

目标：定义产品、明确项目计划。

关注点：最终的商业计划、“合同式协议”

## 开发阶段

目标：完成产品开发

关注点：设计和集成满足规格的产品，构建产品原型、市场/制造/服务准备

## 验证阶段

目标：验证产品，发布最终产品和文档

关注点：产品功能满足要求、各功能领域准备就绪

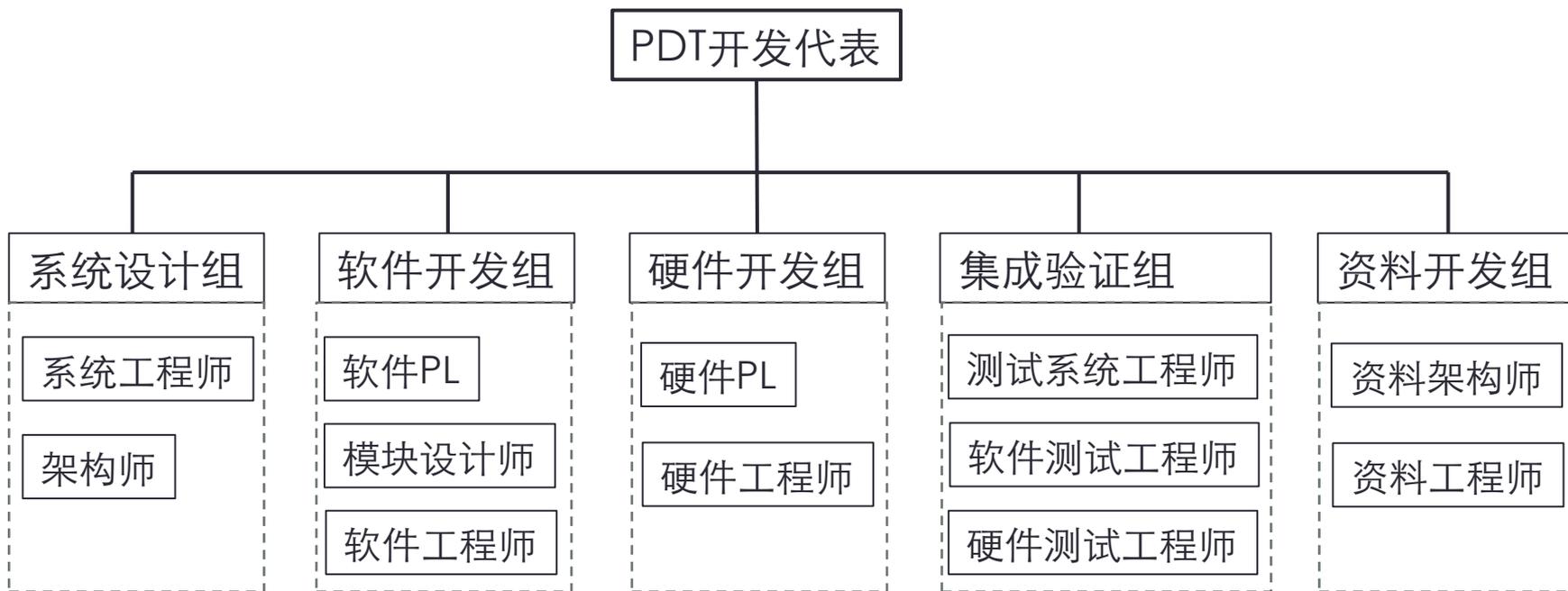
## 发布阶段

目标：发布产品，具备量产能力

关注点：对制造、服务领域进行验证、评估会场发布计划

# IPD研发团队组成

- 研发团队作为PDT开发代表的外围组，负责完成产品开发工作。典型研发团队组成如下：



# 需求变更管理流程

