

**西辰IPD委员会**

**西辰IPD流程指南**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 制定机构 | 编辑人 | 修订时间 | 版本号 |
| Ipd委员会 | 刘洪江 | 2019年1月20日 | 1.0 |
| Ipd委员会 | 刘洪江 | 2019年2月28日 | 2.0 |

**目录**

[第一章 序言 1](#_Toc535486348)

[第二章 概述 2](#_Toc535486349)

[2.1 IPD流程模型概述 2](#_Toc535486350)

[2.2 IPD团队结构 3](#_Toc535486351)

[2.3 PDT核心组 5](#_Toc535486352)

[第三章 IPD 流程概述 7](#_Toc535486353)

[3.1 IPD 流程简介 7](#_Toc535486354)

[3.2 需求管理流程 7](#_Toc535486355)

[3.2.1 需求收集 8](#_Toc535486356)

[3.2.2 需求分析 8](#_Toc535486357)

[3.2.3 需求分发 9](#_Toc535486358)

[3.3 产品路线规划流程 10](#_Toc535486359)

[3.3.1 新产品客户定位 10](#_Toc535486360)

[3.3.2 新产品功能需求确定 10](#_Toc535486361)

[3.3.3 新产品技术需求确定 11](#_Toc535486362)

[3.3.4 研发项目立项书 11](#_Toc535486363)

[3.4 产品开发流程 11](#_Toc535486364)

[3.4.1 概念阶段 11](#_Toc535486365)

[3.4.2 计划阶段 11](#_Toc535486366)

[3.4.3 开发阶段 12](#_Toc535486367)

[3.4.4 验证阶段 12](#_Toc535486368)

[3.4.5 发布与生命周期 12](#_Toc535486369)

[3.5 技术研发流程 12](#_Toc535486370)

[3.5.1 技术立项 12](#_Toc535486371)

[3.5.2 开发阶段 12](#_Toc535486372)

[3.5.3 验证阶段 13](#_Toc535486373)

[3.5.4 发布及成果化 13](#_Toc535486374)

[第五章 输出物及评审点 14](#_Toc535486375)

[第六章 考核 15](#_Toc535486376)

[6.1 明确责任对象 15](#_Toc535486377)

[6.2 考核 15](#_Toc535486378)

[6.2.1 考核 15](#_Toc535486379)

[6.2.2 原则 16](#_Toc535486380)

[6.3 结果运用 16](#_Toc535486381)

# 序言

《西辰IPD流程指南》主要是针对产品开发团队（PDT）开发的（广义的产品涉及用户需求的全领域，开发团队包括市场、产品、技术、运维等角色），旨在给他们提供一份运作参考资料。另外，它的目标读者还包括职能部门管理人员，目的是使他们和PDT更加明确了解彼此之间应尽的义务。

《指南》参考业内成功、成熟经验，结合我公司的实际情况进行裁剪和适应性改造而成。

《指南》记录了IPD流程的范围、输入、主要活动、输出、活动流程图以及PDT经理、PDT核心组成员和扩展组成员在IPD流程中的角色与职责。指南还论述了IPD的整体管理结构，包括IPD委员会（将IPMT做适应性改造而成），PDT及功能部门经理间的关系。

IPD委员会利用这份材料，帮助他们的引导、培训以及流程开发工作。所有PDT经理和PDT核心组成员在加入产品开发项目之前，都必须阅读这份材料。考虑到读者的不同需要，指南中对角色与职责的介绍是按照各个阶段组织的。

# 概述

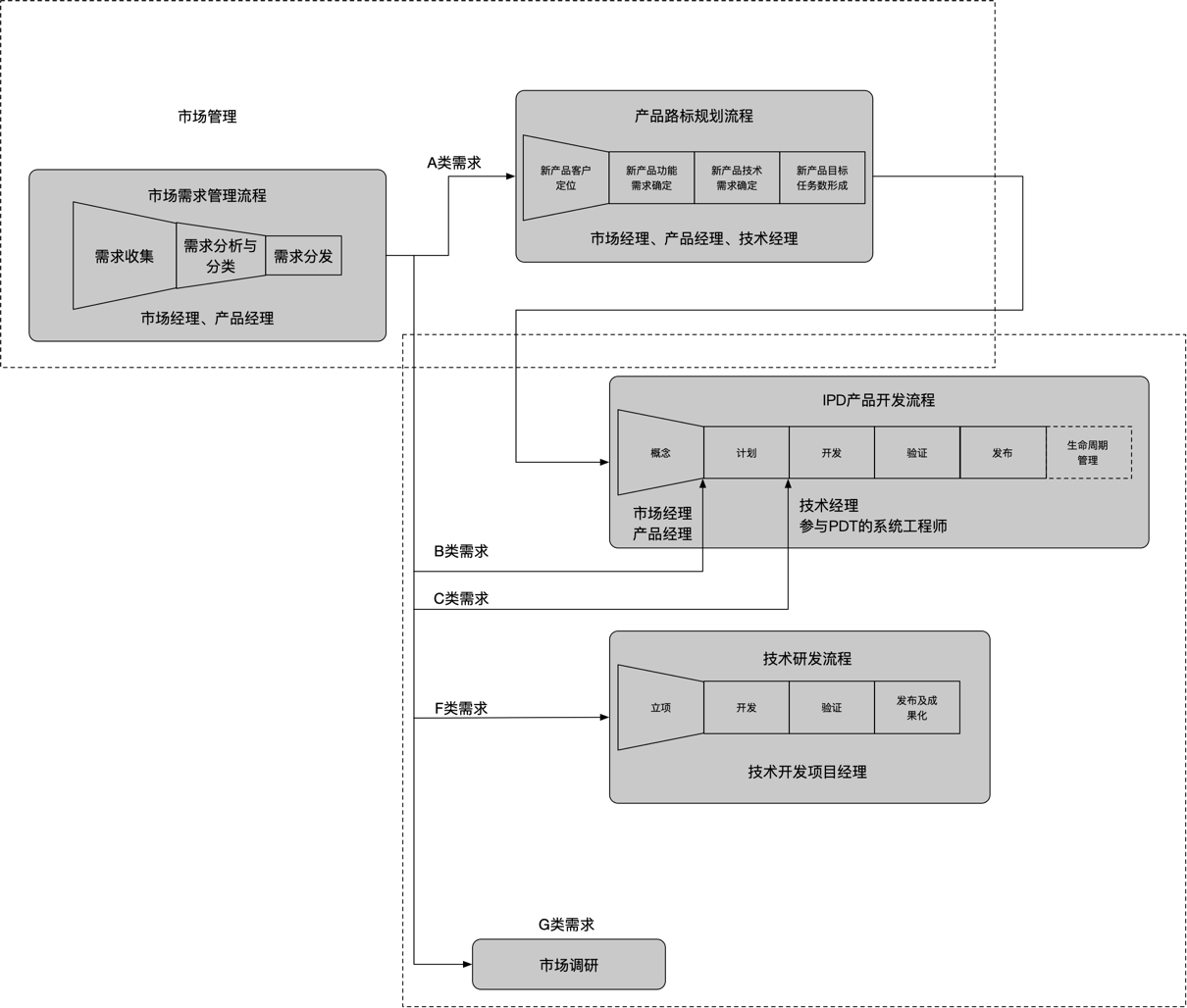
## IPD流程模型概述

IPD流程（集成产品开发）是种一致的、规范的方法。它通过里程碑进行管理，只在这些里程碑更改需求和方向。

为了保证能够根据明确的市场需求，在保证质量的基础上将合适的产品包在合适的时间推向市场，将投资决策任命一个PDT来完成这项工作。IPD的目的在于使产品包（产品开发团队对客户或下游环节节交付的统称，是广义的产品）开发的时候，更加关注于市场信息和客户需求。

IPD还会通过基于事件的评审做出产品开发决策。这些叫做决策评审点（DCP）的评审，为在概念、计划和验证阶段结束时的决策提供了明确、一致和有效的流程支持。决策评审点（DCP）除了对项目进展进行监控以外，还可以使IPD委员会向PDT提供一致的指导。PDT要为决策评审准备材料，给IPD委员会提供必要的信息，使他们能够快速明确地做出继续/终止/重新确定方向的决策。如果IPD委员会做出“继续”的决策，就意味着PDT可以进入到开发的下一个阶段。“终止”意味着项目被取消，所有与项目相关的工作必须停止，项目组的成员需要进行重新分配。“重新确定方向”要求PDT关注比原来更大或更小的项目范围。

结合西辰公司的实际情况，对IPD的流程进行适应性改造。将市场管理流程简化后纳入到IPD流程中统一管理，由PDT项目组负责市场管理流程的输出。西辰IPD流程模型如下图所示：

图2-1

A类需求：新产品开发需求；

B类需求：老产品详细设计更改需求；

C类需求：老产品实现路径更改需求；

F类需求：技术开发需求；

G类需求：需要重新调研或认证的需求或新概念。

## IPD团队结构

将产品推向市场需要许多部门的参与，如开发、市场、产品和其他部门。项目成功的关键是使用一种正式的跨功能部门团队结构，从各主要功能部门派代表到这个团队。跨功能部门的团队将重心从单个功能部门（例如：市场或开发）转移到产品线或项目。这种方式被称为“基于项目的业务模型”。团队成员将本部门的专业知识带到项目组，而且他们所代表的功能领域将成为支撑项目组工作的中流砥柱。

在这种跨功能部门的团队设置中，所有团队成员对共同的目标做出承诺。个人的成功与团队的成功是联系在一起的。团队成员共同的努力是保证跨功能部门团队顺利和成功运作的关键。

这些团队成员应该具备良好的技能——技术或功能领域的专门知识，解决问题和进行决策的技能，处理人际问题的技能，如富有冒险精神，能够提出建设性的批评，客观地处理问题，能够主动倾听问题并愿意提供支持。

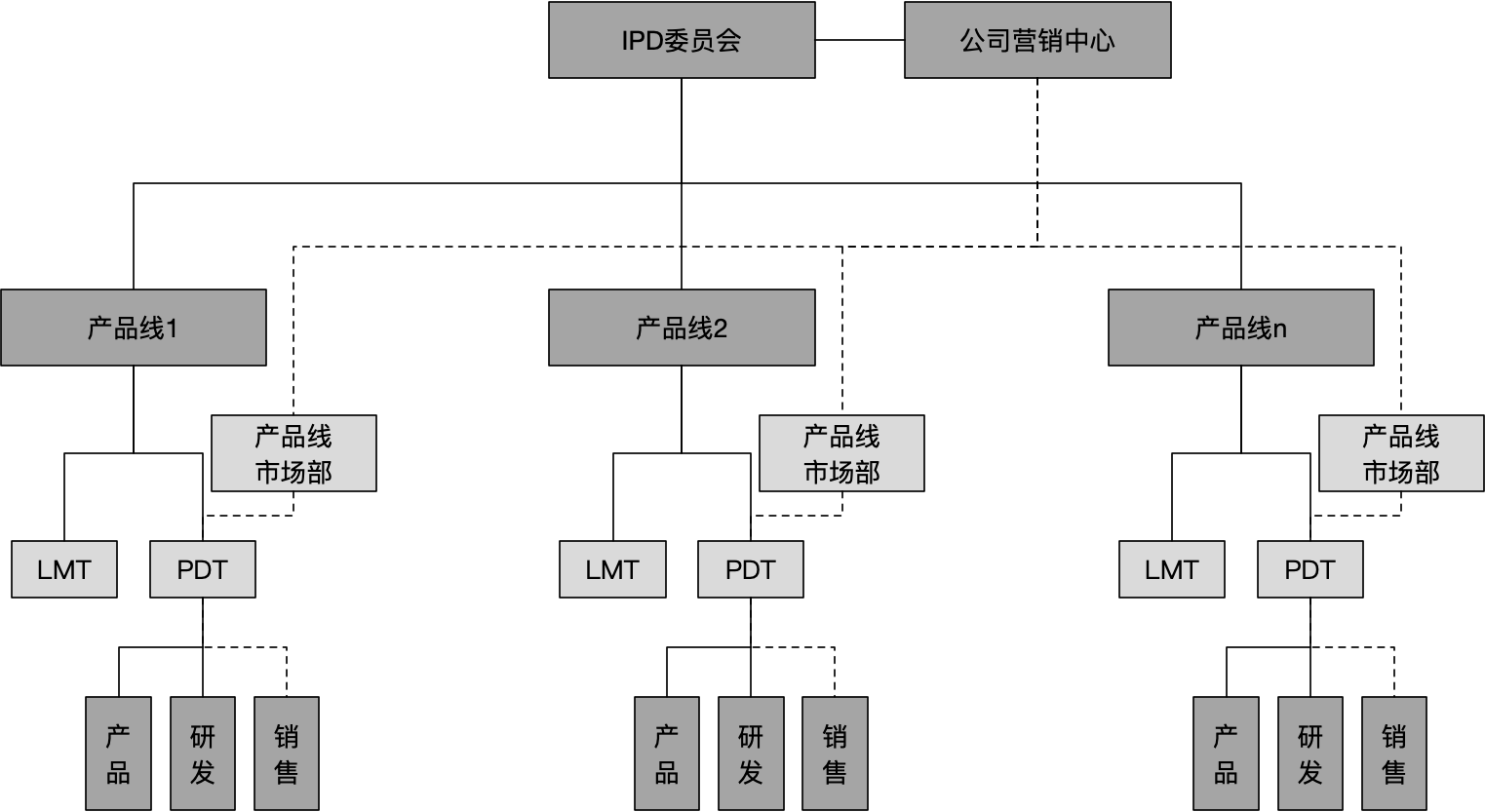
根据西辰公司组织结构及职能界面，将IPD的组织机构定义如下：

图2-2

LMT：产品生命周期管理团队，在西辰公司LMT定义为在建项目团队，所有参与在建项目的人员视为该产品的LMT；

PDT：跨职能部门产品开发团队；

## PDT核心组

PDT是一个跨功能部门的团队，由IPD委员会授权成立。它直接负责管理产品集成开发的全过程，交付上市。故，本节特别介绍PDT的核心组结构，其他根据项目进度扩充的成员，称为扩展组，不单独介绍（公司组织结构简单，扩展组大多数情况下只是核心组的人力补充）。

IPD对PDT经理以及代表各功能领域的代表的角色进行了定义。并对每个角色的具体职责和所期望的表现都进行了定义。一个角色可以由任何合格的（西辰内部或外部）个人来扮演。 该个人的主要全职角色是PDT代表，他/她可能会支持多个PDT。

|  |  |
| --- | --- |
| 履行者 | 职责 |
| PDT经理 （LPDT） | 1. 按照在与IPD委员会签订的责任书中达成共识的成功标准做出承诺，对项目的成功负责 2. 组建、管理和领导PDT核心组 3. 将IPD作为一种业务管理体系，用它来驱动跨功能部门的产品/产品包规划及其执行 4. 开发项目交付件，实现预算和进度承诺，即对项目进行管理 5. 保持团队的沟通 6. 当无法达成一致时，做出决策 7. 将对项目的责任分配到各PDT核心组成员 8. 根据需要，要求另外增加团队成员 9. 制定和维护项目计划，确保按照进度、预算和规格执行各项活动 10. 维护集中的集成项目文件 |
| 各功能部门的PDT核心组成员（软件开发，技术研发，产品经理，市场经理（包含销售、售前及市场部其他职能岗位），财务） | 1. 对本领域与项目相关的全部活动进行管理 2. 输出PDT经理要求的本领域交付物 3. 从本部门其他各领域专家那里获得输入 4. 制定本领域详细的项目计划 5. 根据项目计划以及对IPD委员会的承诺，从本部门获得资源，并对他们进行管理 6. 针对决策评审点，提出与本领域相关的建议 7. 在PDT中提出与本领域相关的担心和问题，以得到合理解决 |
| 其他角色 | 1. IPD委员会：负责评审PDT提交的决策评审点 2. CEO轮值委员会：负责评审IPD委员会提交的决策评审点 3. 技术委员会：负责评审PDT提交的技术评审点 4. 采购委员会：负责评估、实施PDT提交的外部采购需求 |

# IPD 流程概述

## IPD 流程简介

IPD流程不仅仅只是一个开发流程，而是一个跨功能部门的业务流程，将所有管理产品包所需的全部主要活动整合起来，保证计划，交付和生命周期结束工作的成功，实现各产品线的业务目标。

结合我公司实际，将【需求管理】流程从【市场管理】流程中剥离，合并进IPD流程中，作为西辰IPD流程的主要构件。IPD主要流程就分为两个部分：【需求管理】和【产品集成开发】

流程的开端是「市场经理」和「产品经理」向IPD委员会提交经过初步筛选且可供评估的需求信息，通过IPD委员会评估并对需求分类后（见2.1）以【项目任务书授权】的形式启动。PDT经理被授权后，可以组建团队进入【产品集成开发】阶段。

另外，根据每条产品线的成熟度或需求是否明晰。IPD委员会可以直接授权PDT经理，直接进入【产品集成开发】阶段，组建PDT团队，并制定项目进度和任务。

## 需求管理流程

需求管理流程的目的是保证内、外部需求有序、及时地通过规范的渠道传递到产品开发，通过高级别的市场经理、产品经理、技术经理对需求的理解、客户的分析、市场潜力和竞争力的综合判断，确定相应的应对策略，以保证需求得到正确的理解和及时的响应，达到以客户需求为导向、开发符合产品战略、有竞争力的产品。

需求管理包括三个关键步骤：需求收集、需求分析与分类、需求分发。

责任：产品经理和市场经理共同负责需求阶段的输入管理和输出交付，责任对等，共同考核。

### 需求收集

需求收集是全员活动，不仅是研发、市场人员，还包括公司管理层，实施等角色。但需求收集的入口统一由产品线产品经理和对应的市场经理负责。

具体需求收的工具，统一使用《需求池管理表》。

### 需求分析

需求阶段负责人（产品经理和市场经理），定期组织对需求池累积需求进行分析，进初步分析和筛选，分析的原则如下：

1. 需求是否属实？
2. 需求是否与产品线的主营业务及发展战略相符？
3. 需求是否具备较大价值？
4. 对产品的改进意义有多大？

根据以上原则，进行需求的初步分析，总结用户价值，提出解决方案（具体指标参见《需求池管理表》的设定）。公司IPD委员会，原则上每两个月组织一次评审和处理，审核通过的需求进行分发。

另外遇到重要需求时，需求阶段负责人（产品经理和市场经理）可以临时提请召开IPD委员会，组织需求评审和处理。以下信息可以定义为重要的需求：

1. 公司价值客户的需求；
2. 与大数据、AI相关的需求；
3. 项目“铁三角”提报的需求。

注：上述三类可以定义为重要的需求提报时，也必须遵循《需求池管理表》的设定。

### 需求分发

需求分发前，IPD委员会首先要对提报的需求进行定义。按照需求信息的不同性质和对资源的要求，一般需求可以分为以下几类：

A类需求：新产品开发需求，定义为未经历过，没有知识积累的需求；

B类需求：老产品详细设计更改需求，定义为包含于当前产品线中，产品包需求、设计规格发生变化；

C类需求：老产品实现路径更改需求，包含于当前产品线中，产品包需求、设计规格未发生变化，详细设计路径发生变化；

F类需求：技术开发需求，定义为纯技术研发需求；

G类需求：需要重新调研或认证的需求或新概念，定义为需求不明确，无法进行分配。

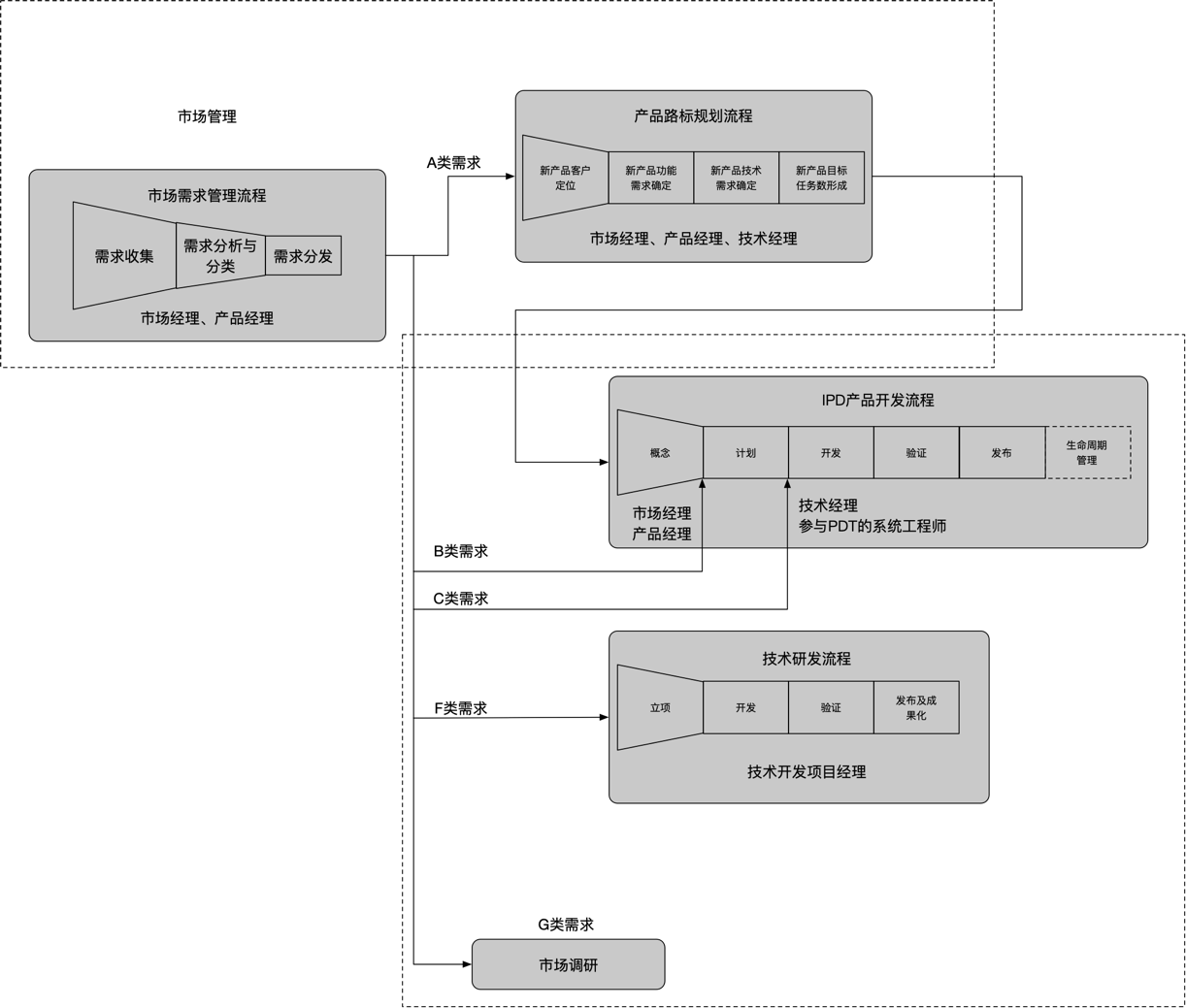
IPD委员会，根据需求规模分发需求，具体分发的如下图所示：

图3-1

## 产品路线规划流程

由市场经理、产品经理、技术经理作为该流程的PDT核心组成员，共同负责输出交付，责任对等，共同考核。

### 新产品客户定位

新产品客户定位主要明确以下几点：

1. 客户项目的市场吸引力判断；
2. 直接竞争对手市场份额分析；

### 新产品功能需求确定

新产品功能需求的确定要明确以下几点：

1. 明确主要竞争产品；
2. 进行竞品分析；
3. 功能卖点设计；

### 新产品技术需求确定

新产品技术需求的确定要明确以下几点：

1. 客户价值与功能的关联；
2. 功能可实现程度评估；

### 研发项目立项书

研发项目立项书定要明确以下几点：

1. 产品描述（什么产品？有什么功能？）
2. 市场（客户特征，功能特征，主要竞品和份额）

## 产品开发流程

由IPD委员会授权PDT核心组成员启动开发流程。PDT核心组成员，共同负责输出交付，责任对等，共同考核。

### 概念阶段

概念阶段是PDT根据目标任务书或需求包，输出产品概念、说明客户需求规格、解决方案计划的过程。

### 计划阶段

计划阶段是将产品概念、客户需求规格、解决方案计划扩展成详细的产品包定义，启动产品包（产品包是产品开发团队对客户或“下游”环节交付物的统称，在西辰公司内部，产品包约定包含售前资料、功能demo和项目服务策略）的详细设计，拟定项目管理计划。

这个阶段是IPD流程中的最主要阶段。

### 开发阶段

技术经理组织资源，按照上一环节的交付物和项目管理计划，按里程碑节点输出。

### 验证阶段

PDT核心成员，补充测试工程师。对开发阶段交付进行验证。

### 发布与生命周期

发布与生命周期，在西辰公司定义为以交付且处于运维期的项目型。改阶段的管理及输出物，不在IPD委员会框架下进行约定。但LMT团队（产品生命周期管理团队，在西辰公司LMT定义为在建项目团队，所有参与在建项目的人员视为该产品的LMT）有义务向PDT核心组提报项目过程中的需求变更，PDT核心组必须跟进对应产品项目的需求变化情况。若PDT核心组在完成交付后解散，LMT可以向IPD委员会指定的产品经理提报需求。

## 技术研发流程

### 技术立项

技术立项主要进行以下几类工作：

1. 技术需求的分析
2. 概要设计
3. 可行性分析

### 开发阶段

研发部门组织资源，按照上一环节的交付物，按里程碑节点输出过程交付件。

### 验证阶段

提交技术委员会，对开发阶段交付进行验证。

### 发布及成果化

针对新技术的研发成果，研究人员在本阶段，需要对其他相关技术岗位、产品岗位、售前岗位进行培训。明确实现原理、应用场景、性能指标等。

# 输出物及评审点

根据流程的不同，此处约定流程中各个环节的交付物，以及交付物对应的评审点。全部信息如下表所示：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 流程名称 | 阶段名称 | 交付物 | 交付人 | 评审点（机构） |
| 市场需求管理流程 | 需求分析阶段 | 《需求池管理表》 | 产品经理、市场经理 | IPD委员会 |
| 产品路线规划流程 | 目标任务确定阶段 | 《研发项目立项书》 | 产品经理、市场经理、技术经理 | IPD委员会 |
| 产品开发流程 | 概念阶段 | 产品概念、客户需求规格、解决方案 | 产品经理、市场经理、售前经理（PDT核心组） | IPD委员会  市场销售代表签字 |
| 计划阶段 | 产品包设计成果、项目计划 | PDT全体 | PDT核心组 |
| 开发阶段 | 过程交付件 | 技术经理 | PDT核心组 |
| 验证阶段 | 开发阶段交付物 | 技术经理 | PDT核心组+测试 |
| 技术研发流程 | 立项阶段 | 可行性分析、概要设计 | 研发负责人 | IPD委员会 |
| 开发阶段 | 过程交付件 | 研发负责人 | 技术委员会 |
| 发布及成果化阶段 | 培训 | 研发负责人 | IPD委员会 |

表5-1

注：初期发布的《研发项目立项书》中约定的时间节点，在产品概念阶段发布后可以一对后续里程碑设置进行调整。

# 权责

## 明确责任对象

整个集成开发的管理过程中，明确责任对象的基本原则是：上游流程对下游流程负责；先行环节对后续环节负责。

按照流程来分类，市场需求流程对产品路线规划流程负责，市场需求流程（或产品路线规划流程）对产品开发流程负责。以此类推，上游流程的工作必须秉持对其他流程团队负责的态度开展。

按流程内部的环节来分类，也是类似。例如，IPD产品开发流程中概念阶段团队必须对计划阶段团队负责。

## 考核

### 考核方法

如表5-1所示，每一个评审点对应的评审机构，都要对该环节的交付物的质量做出评价。评价等级分为ABC三个等级，依次定义如下：

1. A级：交付物符合该流程（环节）的工作要求，达到下一流程（环节）工作的输入标准；
2. B级：交付物符合该流程（环节）的工作要求，基本达到下一流程（环节）工作的输入标准；
3. C级：交付物不符合该流程（环节）的工作要求，没有达到下一流程（环节）工作的输入标准；

具体考核标准，各评审机构根据项目资源情况灵活掌握。

### 考核原则

考核遵循【团队共利】的原则，评审机构在进行评价考核时，应对该流程（环节）的所有交付物进行整体评价，不对具体交付物打分。

例如：在产品开发流程的概念阶段结束后，IPD委员会对该团队提交的产品概念、客户需求规格、解决方案三个交付物的整体情况进行ABC评价，不对具体某一个交付物进行打分。若交付物评价结论为A级，则参与该环节的产品经理、市场经理、售前经理均在该项目的该环节记录A级。

### 结果运用

IPD流程可以记录每一个参与人的参与环节，以及每一个参与环节的等级情况。该结果可以提供职能部门，各自进行处理。IPD委员会只对交付进行评价，不对参与人员进行任何奖罚的处理。

## 利益分配

产品概念设计完成，划定项目初步边界后，提交财务进行研发成本和研发奖金核算。按照时间节点的要求，通过各个评审点的评审后，研发奖金由公司发放至IPD委员会，由IPD委员会分发至各PDT团队。