

课时：12小时（2天）

产品绩效管理

前言

“产品线要考核和核算，但不要说哪个产品赚钱，哪个产品不赚钱，赚钱的就趾高气扬，不赚钱的就垂头丧气，这样，公司很快就崩溃了。就像 N 公司的例子，几年前我去 N 公司时，请了手机部经理、基站部经理和系统部经理来交流，手机部经理就趾高气扬的，基站经理也神采奕奕的，系统部经理就垂头丧气的，就是因为他们实行产品线考核，结果这样他们的核心网和光网络就垮掉了。我们不能这样考核，今天是你贡献，明天是他贡献，大家都在贡献，我们要这样考核。” --华为任正非如是说

产品线和产品经理的考核一直是推行产品管理体制公司的大问题，如何突破考核瓶颈，如果创新考核模式成为各大公司心病所在。产品经理在没有绩效管理的支撑下就像一颗烫手的山芋，大家都知道产品管理模式好，但是考核及绩效评价无从下手。产品经理本人也因为确实激励而显得力不从心。

课程特点

- 前瞻性产品绩效管理：与一般的绩效管理课程只关注绩效管理的过程不同，本课程有相当篇幅探讨如何将产品战略及规划落实到产品绩效管理中；
- 具体的操作方法和工具：课程涉及的研发绩效管理的方法和工具十分具体，产品经理的平衡计分卡、产品经理的任职资格体系、产品经理的绩效考核表操作性非常强；
- 讲师独特的专业背景：讲师既是产品管理专家，也是人力资源管理专家。

课程收获

- 把握产品绩效管理的特点，加深对绩效管理基本概念和思想的认识
- 理解产品战略及规划与产品绩效管理相结合的要点
- 掌握如何设计系统的、切实可行的研发 KPI 指标体系
- 了解产品绩效管理中面对的典型问题、解决思路和方法
- 掌握如何有效运作产品绩效管理的全过程

课程对象

企业 CEO/总经理、市场副总、市场总监、市场部经理，产品总监、产品经理、企业人力资源部管理人员 等市场相关人员。

课程大纲

一、产品绩效管理概论

人力资源的价值链管理——价值理论

我们强调：人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标

现代人力资源管理 3P 模式

绩效管理的概念

绩效管理与绩效考核的区别

为什么要进行绩效管理？

为什么要进行绩效管理？

绩效管理的过程

产品管理及产品经理的绩效管理模式

二、产品绩效管理之任职资格

任职资格标准的三个方面

任职资格标准的 PBC 模型

任职资格认证过程

案例分析 - 华为产品技术线职业生涯管理体系

案例分析 - 百度公司产品类员工职业发展通道

案例分析 - ABB 产品类人才管理及职业发展体系

案例分析 - IBM 产品类人才管理及职业发展体系

案例分析 - 许继公司产品类职业发展通道图

产品经理的职业晋升通道

任职资格与员工能力管理体系建设流程框架

三、产品绩效管理之平衡计分卡

平衡计分卡的概念及发展历史

BSC 使用情况

平衡记分卡的一般构成要素

制定平衡计分卡的原则

以平衡记分卡为核心的绩效管理体系是目前最有效的管理手段之一

以平衡记分卡为核心的绩效管理体系的推广

BSC 作用

使用平衡计分卡优点

产品线平衡计分卡 - 财务类指标

产品线平衡计分卡 - 客户类指标

产品线平衡计分卡 - 内部营运类指标

产品线平衡计分卡 - 学习与发展类指标

指标间应有明确的因果关联

平衡计分卡的特点

设计 BSC 的准备

战略规划

战略重点

战略规划图

价值链模型

流程绩效分析表

价值树模型（财务）

价值树模型（客户）

价值树模型（内部运营）

价值树模型（学习与发展）

例：XX 公司研发副总经理绩效考核表

例：XX 公司研发副总经理绩效考核表（续）

产品经理与产品团队成员的绩效管理

产品经理的 KPI 考核——平衡记分卡

关于产品线的考核指标

根据产品线不同业务的重点，制定侧重点各异的 KPI

四、产品绩效管理之绩效管理（PBC）

PBC——一种绩效计划和评价的模式

如何制定 PBC？

不同层级人员的绩效目标构成（示例）-月度、季度

中高层绩效评估和述职的时间安排

PBC 制定的要求

PBC 的管理过程

产品经理的月度考核 PBC-个人绩效承诺（月度绩效考核表）

产品线绩效反馈流程

产品线绩效考核比例问题（举例）

五、产品绩效管理之管理运用

多方面的应用……

举例：GE 业绩奖励

绩效考核与薪酬相挂钩的程序

绩效与薪酬挂钩的三种模式

举例：产品人员的薪酬设计

激励——创造梦想的必经之路