

课时：12小时（2天）

产品生命周期管理

——高效的全生命周期的产品管理方法

前言

无论是研发、生产抑或贸易型企业，管理的核心都是围绕如何在产品的交换（销售）环节得到更多的附加值，企业效益直接由公司产品在市场上的接受程度所决定。全生命周期的产品管理是所有企业管理中的核心，离开了全生命周期的产品管理，其他的管理只能是空中楼阁。

- 为什么在同样的一个行业中，有的企业收获颇丰，有的企业却只能略有盈余；
- 为什么同样的产品，有的人功成名就，有的人功败垂成：总是比别人棋差一着；如何获得、识别杂乱的市场信息，产品卖给谁？卖点是什么？怎么卖？
- 产品规划和产品研发管理是受企业资源限制的，如何构建企业的产品线，产品平台，产品族，产品系列，产品型号和产品版本，如何优化产品结构？企业该生产那些产品，不该上那些产品？
- 如何快速的推出新产品并减少研发的浪费？如何平衡产品研发的需求、进度、质量和成本之间的关系？
- 为什么在管理上：有的产品经理日夜操劳却做多错多，有的产品经理胜似闲庭散步却颇见成效；
- 工作中有 70% 的时间和精力用在协调上，却收效甚微；

成功的产品经理应该具备什么样的知识、能力，如何进行自我提高；产品经理应该将精力和时间放在什么关键性的问题上；如何推动与产品相关子流程的快速执行和有效衔接，以此实现产品全流程的高效管理；如何在有限的权利范围内高效的协调不同部门，让你的想法能够得到贯彻实施；如何管理你的时间、团队、产品，让效率最大化；

课程特点

- 系统化理论指导——课程内容采用国际上先进的需求管理方法论，结合中国企业自主创新的最佳实践，总结提炼出适合中国本土企业的产品经理制度。
- 丰富案例分析互动——通过对案例分析方式加深学员理解，以 IBM、华为等全生命周期的产品管理案例进行授课。
- 结合实际演练——通过对实际项目进行角色演练、研讨等方式提高转化能力。
- 讲师的专业性——全生命周期的产品管理方面的专家，有丰富的产品开发、研发业务管理、市场销售管理及企业管理咨询经验。

课程收获

课程在对全生命周期的产品管理的基本概念做出明确阐述的基础上，着重培训学员的实际操作能力，以一个真实产品的生命周期为轴线，从产品的启动、规划、计划的制定、计划的执行和控制、收尾来全面讲解一个全生命周期的产品管理的全流程；在这条轴线上又贯穿全生命周期的产品管理的需求管理、市场管理、研发管理、团队管理等内容。

- 了解产品经理角色的定位，产品经理与公司相关职能部门之间的关系；
- 围绕企业愿景、技术与市场发展趋势、盈利模式、\$ APPEALS 构建产品规划和管理体系；
- 掌握先进企业在市场管理和产品规划方面的实践，掌握产品盈利模式设计、研发战略、需求管理、产品定位与概念测试、产品规划各环节的方法、流程和工具
- 学习如何实现市场管理流程与产品开发流程的整合，进行正确的产品—技术—市场组合分析和管理，提高产品市场竞争力和上市成功率。
- 掌握全生命周期的产品管理的组织结构和团队角色
- 掌握全生命周期的产品管理过程中各个子流程等之间的接口关系和相互传递，如何推动、应用这些子流程，并进行有效的组合、并发、裁剪，实现产品的全流程管理；
- 学习如何以非行政手段有效地协调相关部门配合，让全生命周期的产品管理效率最大化；
- 如何以非人力资源方式管理团队内部成员，有节奏地保持工作热情，提升效率；
- 运用波特 5 力等分析方法进行产品规划，提高产品的竞争力，为老产品焕发新春；
- 产品经理应该具备什么样的知识和能力，如何通过自我学习，提高工作中的技能；如何有效管理时间，合理安排日常工作，让个人的效率最大化；

课程对象

企业 CEO/总经理、市场副总、市场总监、产品总监、产品经理、研发总监、研发经理、项目经理等。

课程大纲

1、产品市场生命周期、产品全生命周期及产品生命周期的概念区分

- 三种概念引发的思潮
- 三种概念的定义
- 明白三种概念定义的作用

2、全生命周期的产品管理的框架体系

□ 案例讨论：全生命周期的产品管理在企业中的作用

- 进行有效全生命周期的产品管理的环境要求
- 全生命周期的产品管理的组织形式概述
 1. 职能型
 2. 项目型
 3. 矩阵型

IBM 案例讨论：在组织的不断优化过程中产生的问题

- 全生命周期的产品管理的流程框架的 7 大模块
 1. 产品需求管理
 2. 产品战略管理
 3. 产品市场管理
 4. 产品规划管理
 5. 产品开发管理
 6. 产品上市管理
 7. 产品市场生命周期管理
- 某案例分析、全生命周期的产品管理的主要活动及作用

- 产品生命周期基本概念的统一
 1. 新产品种类
 2. 产品生命周期及判别
 3. 产品需求 VS 用户需求 VS 市场需求
 4. 产品经理定义及分类
 5. 产品经理 VS 部门经理 VS 项目经理
- IBM 案例分享：业界全生命周期的产品管理最佳实践

2、产品经理角色与定位

- 业界在推行产品经理体制时常见问题
- 为什么产品生命周期管理需求产品经理这一个岗位的支撑
- 从产品战略、计划管理的角度给产品经理定位
- 从实现产品全流程管理的角度给产品经理定位
 - i. 某案例讨论：定位的方法与工具
 - ii. IBM 案例讨论：如何对产品经理、项目经理、部门经理三个角色进行协调统一
- “产品经理”体制成功的若干关键要素

3、产品经理的培养

- 华为案例分析：产品经理关键职位发展的不同阶段
- 产品经理的整体素质模型
- 成功的产品经理主要特征
 - i. 某案例讨论：产品盈利模式的金钱法则
 1. 思维角度
 2. 时间管理
 3. 风格适应
 4. 市场感知
- 公司培养
 1. 营造环境
 2. 产品经理的选拔
 3. 产品经理的具体培养方法
 4. 产品经理的 KPI 考核
- 自我修炼

4、全生命周期的产品管理的核心：从市场需求出发

- 业界在需求管理活动中的常见问题
- 需求管理框架
- IBM 需求管理的难点与解决
 - i. 难点一：隐性流程
 - ii. 解决方案及案例分析：需求采集平台（需求采集的方法、渠道、模板）
 1. 难点二：迭代流程
 - iii. 解决方案及案例分析：需求知识平台（需求评审的方法、工具）
 1. 如何分析用户需求后面的需要和欲望
 2. 如何得到产品功能权重
 3. 如何识别产品的卖点
 4. 难点三：多进程并发流程

- iv. 解决方案及案例分析：需求应用平台（需求跟踪的方法、工具）
 - 1. 难点四：辅助、监督流程
- v. 解决方案及案例分析：需求状态管理（形成需求管理闭环的方法、工具）
- 产品经理如何参与该阶段工作
- 需求管理的交付
 - 1. 市场评估报告
 - 2. 创意、产品候选概念
 - 3. 6类需求分析报告
- ii. **案例讨论：IBM 市场之路**

5、产品战略与路标规划方法与实践（选择正确的方向）

- 业界在产品战略管理活动中的常见问题
- 产品战略管理示例
- 市场管理框架
- 市场管理阶段流程
- 案例分析：各个阶段工作的分析方法工具与交付
 - i. 市场扫描阶段
 - ii. 市场细分阶段
 - iii. 组合分析阶段
 - iv. 制定业务计划阶段
 - v. 融合业务计划阶段
 - vi. 管理计划阶段
- 产品经理如何参与该阶段工作
- 市场管理的交付
 - 1. 产品路标规划
 - 2. 业务计划
- ii. 案例分析： B 公司的 SWOT 分析
- 演练：产品的差异化定位

6、高效的产品研发管理流程（正确的做事情）

- 业界在产品研发管理活动中的常见问题
- IBM 案例讲解：产品研发管理的几种常见形式及适用：
 - 1. 集成开发
 - 2. 协同开发
 - 3. 极限编程
- 产品经理如何参与该阶段工作
 - 1. 业务决策评审点
 - 2. 三级计划制定
 - 3. 产品开发的结构化流程（产品经理 VS 开发经理）
 - 4. 产品平台管理
 - 5. 产品的财经与成本管理
- 产品研发管理活动的交付
 - 1. 技术文档的内容
 - 2. 市场文档的内容

7、产品上市管理

- 业界在新产品上市活动中的常见问题
- 新产品上市的主要流程
- 根据当前的市场需求进行产品战略审视
- 某案例讲解：根据产品测试活动的业务计划整合
 1. 产品包
 2. 销售渠道
 3. 订单履行
 4. 定价/条款
 5. 技术支持
 6. 综合营销宣传
- 支持准备工作
 1. 文档和资料
 2. 培训工作的展开
 3. 销售指标的拟定
- 产品上市后的跟踪工作
 1. 绩效评估
 - ii. 某案例讨论：如何拟定市场追踪计划

8、如何根据实际情况灵活管理产品（产品后生命周期管理）

- 灵活管理产品的4个视角
- 根据产品特性的流程实践
 1. 需求的生命周期阶段
 2. 产品的生命周期阶段
 3. 新产品的种类
- 根据环境阶段的流程实践
 1. 按照市场环境
 2. 按照公司环境

案例分析：某公司全生命周期的产品管理的成功

9、沟通协调

- 管理流程及交付的审视
- 如何得到上级的有力支持
 1. 应该拟定的报告
 2. 与上级领导沟通的技巧
- 协调不同的部门
 - i. 某案例分析：无法执行的措施
 1. 寻找问题的核心
 - ii. 从价值链正确看待部门墙
 - iii. 产生问题的几个关键因素
 - iv. 如何推倒部门墙
 1. 如何用非行政手段加强执行力
 2. 以KPI考核来促进价值传递

进行有效沟通的技巧