
打造卓越的产品管理体系

中国要想在 15 年之内实现创新型国家的战略转移，首先必须实现“**从中国制造走向中国创造**”，在这个转变的过程中，“**中国企业除了研发别无选择**”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发面临着如下一些长期困惑的问题：

1. 如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求，快速将产品推向市场；
2. 如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“**优生优育**”；
3. 如何建立一个**真正的“以客户为中心、以市场为导向”**的研发组织体系，快速响应市场需求；
4. 如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，**明确公司价值导向**；
5. 产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等**相关职能部门协同工作**；
6. 如何在保证产品质量的同时又要**降低产品的研发费用和设计成本**；
7. 如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，**从制度上保证公司的成功**；
8.

课程在总结大量中国企业从“**作坊式**”的研发模式向“**产业化**”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，提出**一个有竞争力的产品管理体系应该包括的 10 大构成要素**，并对 10 大构成要素之间的关系进行了明确的讲解，同时分享业界企业在产品管理变革过程中应该注意的风险，确保企业的产品管理变革能够真正落地实施。

培训收益

1. 分享讲师上千场产品管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的产品管理思路
2. 掌握业界最佳的产品管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立产品管理体系
3. 掌握产品管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系、人力资源管理体系等关键构成要素
4. 分享中国企业推行产品管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训
5. 分享咨询团队 50 多个产品管理咨询项目的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施产品管理体系的优化

培训课时

13 小时（2 天）

课程大纲

壹、产品管理体系概述（2.5 小时）

1. 企业价值链分析
2. 研发在企业价值链中的位置
3. 对产品管理的八大建议
4. 研发与市场、供应链、客户服务等核心业务链之间的关系
5. 研发与财务、人力资源、IT 等支撑业务链之间的关系
6. 产品管理体系的 10 大构成要素及 10 个要素之间的关系
7. 案例研讨

式、 产品管理体系核心要素之一：研发战略与业务决策 (2 小时)

1. 企业在研发业务决策管理中存在的典型问题
 - 1) 决策责任主体不清晰
 - 2) 决策效率低
 - 3) 决策信息不充分
 - 4) 决策与执行脱节
2. 如何决策？
 - 1) 高层领导在产品开发中扮演的角色
 - 2) 产品生命周期中需要设置多少业务决策点？
 - 3) 业务决策与技术决策的关系
 - 4) 各业务决策点的决策要素
 - 5) 如何进行决策准备、控制决策过程
3. 如何建立高效的业务决策支撑体系？
 - 1) 研发战略与平台/产品线/产品/技术路标的关系
 - 2) 如何进行平台/产品线/产品/技术路标的规划
 - 3) 投资组合管理与管道管理方法论
 - 4) 决策评审材料：产品（线）业务计划与项目任务书示例
 - 5) 决策支撑机构：产品规划团队、项目管理办公室、技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司的决策体系、评审材料模板讲解

参、 产品管理体系核心要素之二：研发组织运作 (1.5 小时)

1. 企业在研发组织运作中存在的典型问题
 - 1) 部门之间协调困难
 - 2) 人员忙闲不均
 - 3) 设计更改频繁
 - 4) 研发人员忙于救火
2. 产品开发的三种典型组织模式
3. 业界优秀公司的研发组织模式介绍
 - 1) 公司级的投资决策委员会
 - 2) 事业部（产品线）业务决策委员会
 - 3) 公司级的产品策略委员会
 - 4) 跨部门的产品/技术规划团队
 - 5) 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
 - 6) 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
 - 7) 如何建立支撑产品开发的技术开发团队和技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司市场导向的研发组织体系建立的过程

四、 产品管理体系核心要素之三：产品开发流程 (2.5 小时)

1. 企业在产品开发流程管理中存在的典型问题
 - 1) 不合适的开发流程导致产品开发周期长、更改频繁，流程得不到有效执行
2. 如何建立以客户为导向，基于市场业务驱动的产品开发流程体系
3. 业界最佳的产品开发流程体系介绍
 - 1) 产品开发流程总体架构（阶段划分、里程碑设置、涉及到的角色）
 - 2) 产品开发各阶段主流程介绍

-
- 概念阶段主流程
 - 方案阶段主流程
 - 开发阶段主流程
 - 验证阶段主流程
 - 发布阶段主流程

4. 高层领导在产品开发流程的角色和关键活动

5. 实例讲解：某公司产品开发流程中高层领导的活动介绍和关注点介绍

伍、产品管理体系核心要素之四：研发项目管理（1小时）

1. 研发项目管理与产品开发流程之间的关系
2. 单一项目管理与多项目管理的特点
3. 高层领导如何进行多项目管理
4. 如何在公司内部进行跨项目的资源调配？
5. 如何向公司各级管理者汇报项目的状态？
 - 1) 公司级项目状态报告
 - 2) 产品线级项目状态报告
 - 3) 产品级项目状态报告
6. 如何处理研发项目运作中的多头管理关系？
7. 实例讲解：某公司研发项目管理体系、报告体系和模板讲解

六、产品管理体系核心要素之五：研发人力资源管理（1.5小时）

1. 企业在研发人力资源管理中存在的典型问题
 - 1) 研发人员不听话、个人英雄主义、管紧了就离职……
2. 如何把公司的绩效目标层层分解到研发人员？
3. 如何对研发体系进行考核？
4. 如何对研发部门进行考核？
5. 如何对研发项目组进行考核？
6. 如何对研发人员进行考核？
7. 研发人员的任职资格与职业发展通道
8. 实例讲解：某公司研发体系 KPI、技术任职资格举例、研发奖金公式讲解

七、产品管理体系其它五个构成要素（1.5小时）

1. 产品管理体系构成要素之六：客户需求
 - 1) 如何准确把握客户需求？
 - 2) 如何把客户需求转化产品需求？
 - 3) 如何对需求进行跟踪和变更控制？
2. 产品管理体系构成要素之七：系统工程
 - 1) 产品开发过程中系统工程如何运作？
 - 2) 如何培养合格的系统工程师？
3. 产品管理体系构成要素之八：技术开发
 - 1) 为什么要把技术开发与产品开发分开来管理？
 - 2) 技术开发如何管理（流程、组织、考核）？
4. 产品管理体系构成要素之九：研发 IT 支撑
 - 1) 研发体系需要哪些 IT 工具来支撑？

2) 如何引入并实施研发 IT 工具？

5. 产品管理体系构成要素之十：技能管理

1) 不同的研发人员（产品经理、项目经理、系统工程师、开发工程师等）需要哪些技能？

2) 如何获得并提升这些技能？

3) 如何通过资源池的培养方式提升研发人员的核心技能

八、 如何进行产品管理体系的优化 (0.5小时)

1. 基于公司实际情况分步实施产品管理体系的 10 个要素

2. 如何根据企业的实际情况选择产品管理体系优化的三个模式（小改进、优化、变革）

3. 三个模式如何管理、如何操作？

4. 业界产品管理体系优化的成功与失败案例分享

1) 某公司产品管理改革失败案例分析

2) 某公司产品管理改革成功案例分析