

## 《产品经理修炼》课程大纲

### 课程背景

随着移动互联网的，互联网思维冲击各个行业，对传统研发型制造业压力增大。企业的发展和生存首先需要有竞争力的产品，作为企业产品研发的关键岗位产品经理必然成为企业内部各种压力和挑战的聚集点。但是，放眼全世界，真正优秀的产品经理对任何企业而言，都是非常稀缺的资源；而培养足够数量、足够优秀的产品经理，对任何企业而言都是一种挑战，也是必须完成的任务。而作为产品经理自身，如何能让自身尽快成长成优秀的产品经理，如何能有效的完成自己的本职工作，带领团队开发出能在市场攻城略地、获取市场成功，则是必须应对并克服的挑战。

我们结合近 20 年的研发管理经验和研发管理咨询经验，尤其是中高层管理经验，以及在咨询和培训过程中接触到的不少研发型企业高层和产品经理的实际问题，归纳整理并深入研究，形成了《产品经理修炼》课程，对当前企业产品经理的培养、产品经理如何有如何开展工作、产品经理的组织协作的方面，都有着基于实战的指导意义。

### 课程特色

累积讲师近 20 年国内知名企业、上市公司研发管理的实战经验，以及对国内多家知名企业进行研发管理培训/咨询的实施经验，帮助产品经理实现角色转换并有效实现产品经理的职责、建立企业的产品经理培养路径和组织协做，具有非常强的实用性。

本课程谈理论与实践并重，结合业界知名公司的成功经验，围绕研发型企业的产品经理对需求的把握、开发进度的控制、质量控制、变更管理，以及产品经理的培养等重点和难点问题，通过案例讲解和实例分析，讲述有关产品经理的具体实践经验、操作技能，帮助学员尽快的成为合格而成功的产品经理。

### 参加对象

产品经理/项目经理、企业 CEO/总经理、研发总经理/副总、技术总监/总工、研发职

能部门主管、研发骨干员工等。

## 课程介绍

### 一、产品经理的重要性

- 1、产品经理在企业中的地位
- 2、业界的痛：产品经理稀缺，尤其是优秀产品经理的稀缺  
演练一：
  - 1、团队组建
  - 2、产品概念形成

### 二、从技术人员到产品经理

- 1、产品经理的角色定位
- 2、产品经理意识的转变和适应
  - ◇ 工程商人（商业思维、战略思维、互联网思维）
  - ◇ 产品经理的检验标准：对产品的成功负责、战功论
  - ◇ 避免简单地成为超级技术牛人
  - ◇ 流程意识
  - ◇ 团队意识：PDT 内阁
  - ◇ 时间管理
- 3、产品经理的工作重点
  - ◇ 产品竞争卖点决策：功能、成本、外观、情感营销
  - ◇ 开发决策：、方案决策、计划决策、进度协调和决策、变更决策
  - ◇ 财务评估：投入产出判断、全生命周期成本方案控制、产品的终止
  - ◇ PDT 内阁管理：团队管理、压力责任传递、考核激励
- 4、产品经理的技能要求
  - ◇ 需求收集和需求管理
  - ◇ 产品规划及方案营销
  - ◇ 创新意识及管理
  - ◇ 变更管理
  - ◇ 成本管理
  - ◇ 产品财经把控
  - ◇ 质量管理/PQA
  - ◇ 团队管理

### 三、集成产品开发 IPD

- 1、IPD 的指导思想和框架
- 2、IPD 集成产品开发流程介绍
  - ◇ 概念阶段要点
  - ◇ 计划阶段要点

- ◇ 开发阶段要点
  - ◇ 验证阶段要点
  - ◇ 发布阶段要点
  - ◇ 生命周期管理阶段要点
- 演练二：概念/计划决策评审
- 3、IPD 模式的关键团队
  - 4、产品开发团队（PDT）
  - 5、决策评审 DCP
  - 6、技术评审 TR
  - 7、技术评审-内部评审
  - 8、快消品市场中的 IPD
- ◇ 如何快速适应用户需求
    - 流程裁剪
    - 平台思维、特性预留
  - ◇ PQA 的职责及重要性
- 9、产品经理对 IPD 的意识转变：
- ◇ 市场成功是检验产品经理的唯一标准（市场、财务）
  - ◇ 从“被约束”到“产品经理工具”
  - ◇ PDT 内阁意识
  - ◇ 充分利用 PQA
  - ◇ 推动 IPD 的完善
- 演练三：可获得性评审

#### 四、产品经理的技能要求

- 1、产品规划及方案营销能力
- 2、需求管理
- 3、创新意识及管理
- 4、成本管理
- 5、财务基础知识与项目预算决算
- 6、质量管理/PQA
- 7、变更管理
- 8、团队管理

#### 五、IPD 模式研发组织形式

- 1、IPD 是一种成功的研发管理模式
- 2、产品经理与其它部门领导角色分工
- 3、强化资源线建设
- 4、产品经理的内阁团队组织

#### 六、产品经理的内阁团队培养

  演练四：产品经理素质模型、培养路径研讨

- 1、产品经理的素质模型

- 周边经验：修炼专业技能，把握其中的痛点、与专业人员讨论，挑战其中的问题
- 跨界思维
- 2、培养路径
- 3、权责利平衡
- 4、产品经理的轮换
- 5、产品经理池
- 6、PDT 内阁成员培养
- 7、任职资格和持之以恒
- 8、过渡阶段的权责利平衡
- 9、能力不足的弥补
  - 借助团队
  - 借助流程
  - 评审

#### 七、PDT 内阁成员绩效考核

- 1、产品经理成功的标准：市场成功（销量、利润、产品线生命周期）
- 2、PDT 内阁成员的管理及考核 KPI

## 讲师介绍

### 【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

#### 职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->13 年 196.23 亿港元（157 亿 RMB），研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），

10 多亿

### 职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发 (IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构设计
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

### 项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程