
卓越的产品管理

(2天, 13小时)

课程背景

施振荣先生的微笑曲线给了我们很好的启示，各行各业都深刻地认识到单纯的加工和制造已经不能支撑企业健康地生存下去了！必须要有突破！产品经理负责制！“兵熊熊一个，将熊熊一窝”！当一个企业从单一产品线向多产品线跨越的时候，必须突破的一个瓶颈就是公司产品经理的培养，因为产品经理是公司价值链中最重要的一环，是直接面向客户、带领团队创造价值的领军人物，因此产品经理个人及其所率领的团队的能力往往决定了该产品在市场上的竞争力。

业界关于产品经理的定位属于“见仁见智”，真正意义的产品经理，我们将其定位成：从产品创意的产生，到组织团队开发出来，直至产品上市后的生命周期管理阶段终止（终止生产、终止销售 & 终止售后服务）。按此方式定义的话，很多企业通常有如下困惑：

- 1、产品经理如何定位？究竟定位在市场还是研发？
- 2、产品经理和项目经理如何分工，区别何在？
- 3、市场管理流程和市场需求管理流程该如何进行？
- 4、在产品开发过程中，产品经理该承担什么样的责任？
- 5、新产品上市，究竟是一个特定的点？还是“组合拳”？
- 6、产品经理如何管理整个团队？KPI指标有哪些？
- 7、如何培养这么重要的“领军人物”？

培训收益

- 1、分享多家企业研发管理咨询的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合的产品管理的方案
- 2、掌握研发的价值链，研发价值创造、价值评价和价值分配的各环节的重点
- 3、通过实战演练方式掌握市场管理的方法及市场需求管理体系的搭建
- 4、了解产品规划的输出过程
- 5、了解产品经理在产品开发团队中承担的职责
- 6、掌握新产品上市的组合拳打法
- 7、掌握产品团队的管理方法
- 8、了解产品经理的定位、素质要求及对产品经理的培养途径
- 9、分享讲师40多个咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），使得学员参训后能够很好实践

课程大纲

壹、 产品管理最佳模式及案例分析

1. 打造全方位的产品经理
 2. 对产品经理的建议
 3. 产品管理的业界最佳模式
 4. 案例研讨：《成长的烦恼》
 5. 业界产品经理存在的不足
 6. 产品经理和项目经理的区别何在？如何定位？
 7. 产品经理在矩阵式组织结构中的运作模式及跨部门产品团队简介（在没有行政权的情况下何以协调其它部门的资源）
-

式、 做正确的事情：新产品的市场管理和产品规划

1. 市场管理方面通常存在的典型问题分析
2. 市场管理流程和产品开发流程之间的关系
3. 市场管理流程：
 - a) 如何正确地理解市场
 - * PEST
 - * 竞争五力模型
 - * SWOT
 - *
 - b) 市场细分
 - * 市场细分的原因分析
 - * 演示：《市场地图》
 - * 市场细分“七步成诗”
 - * 卖点的提炼：FAB E分析
 - * 演示：《细分市场简介》
 - c) 产品的组合分析
 - * SPAN
 - * FAN
 - * 产品组合分析的业务定位
 - * 安索夫矩阵
 - * 产品路标规划的方法和流程
 - * 演示：《路标规划的生成过程》
 - * 演示：《路标规划的评审要素表》
 - * 产品规划包括：技术规划、平台规划、产品规划、人力资源规划
 - d) 业务计划书
 - * 演示：《业务计划书模板》（含Word及PPT格式）

参、 产品的市场调研：市场需求管理流程

1. 市场需求管理流程的简介
2. KANO 模型
3. 收集需求的方法
 - * 演示：《需求说明书》
 - * 需求收集的“去伪存真”
 - * 演示：《需求收集制度》
4. 用户访谈：抽象之梯法
 - * 客户陈述 – 需求描述
 - * 需求整理：亲和图法
 - * 客户需求的评估方法：\$ APPEALS、层次分析法
 - * 演示及演练：某案例公司的 \$ APPEALS要素

四、 按照正确的方法做事：新产品的开发管理和生命周期管理

1. 市场管理和产品开发管理的衔接方式
 - * 演示：《项目任务书》
 2. 业界最佳产品管理团队的层次
 3. 企业在业务决策管理中存在的典型问题（“会哭的孩子有奶吃”、一个人做多个项
-

目资源冲突、公司优先级高的项目在每个部门却无法保证资源优先、开始了很多项目却总是不能上市、立项评审会上为何总是问题不断)

4. 产品开发中业务决策的意义
5. 为什么会有领导“该管的时候不管、不该管的时候乱管”
6. 避免领导成为“**流程最大的破坏者**”
7. 高层领导在产品开发中扮演的角色 (“**杀贫济富**”)
8. 产品开发中决策评审点的设置
 - a) 立项决策
 - b) 计划决策
 - c) 早期销售决策及应注意的事项
 - d) 发布决策
 - e) 可获得性决策
9. 各业务决策点的评审要素
10. 产品开发中业务决策支撑
11. 咨询项目演示：结构化的产品开发流程及产品经理在每个阶段的工作重点
12. 监控项目的方法：四级计划体系、项目报告机制、敏感性分析等
13. 研讨：生命周期管理的例行活动有哪些？
14. 生命周期阶段的终止点定义：终止生产、终止销售、终止售后服务
15. 生命周期阶段的主要支撑流程：变更流程……

伍、 新产品的上市管理 (组合拳)

1. 上市的概念及包括的支撑业务
2. 演示：结合产品开发流程图分享上市的组合拳管理：制定发布策略 (计划)、进行发布准备、正式发布 (拟制发布信/发布公告)、编写发布总结
3. 新产品上市的“1·5·1”策略
4. 演练：产品销售的一纸禅
5. 产品上市效果评估

六、 产品经理如何管理整个产品团队

1. 产品经理常用管理方法
 - a) 时间管理
 - b) 二八原则
 - c) 木桶原理
 - d) 鱼骨图
 - e) AHP
 - f) 5W2H
 - g) SMART
2. 如何辅导不同类型的团队成员
3. 演示：某公司研发高层的 KPI 指标
4. 产品经理的 KPI 指标
 - a) 演示：《产品经理的 KPI 指标说明书》
 - b) 演示：《研发团队的 KPI 指标》

七、 产品经理的职责、素质模型及培养

1. 产品经理的主要工作职责
-

-
2. 演示：《产品经理职位说明书》
 3. 产品经理的素质模型
 4. 产品经理的能力模型
 5. 产品经理的任职资格标准
 - a) 演示：《产品经理岗位能力评级表》
 - b) 演示：《产品经理岗位标干设定》
 6. 演示：某公司《产品经理工作手册》
 7. 常用的产品经理培养方法：岗位轮换、自我批判、导师制、参加学习
 8. 正式的产品经理培养方法——资源池
 9. 什么叫资源池
 - a) 建立资源池的目的
 - b) 资源池建立的原则
 - c) 资源池的运作流程
 - * 产品经理的筛选
 - * 产品经理的面试
 - * 产品经理候选人的培养
 - * 演示：《产品经理培训课程清单》
 - * 候选人的释放
 10. 资源池的运作机构及职责
 11. 资源池工作推进的三个步骤及计划模板
 - a) 启动阶段
 - b) 发明阶段
 - c) 推行阶段
-