
制造业如何将利润前移

一、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管理方案
- 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、掌握产品团队的管理方法
- 7、利润是可以设计和策划出来的
- 8、分享讲师 20 多个咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

二、课程时长

2 天

三、课程大纲

一、制造业在产品管理中的常见问题

1. 中国企业在产品研发方面面临的挑战
2. 研发管理的四大时代
3. 中国企业研发管理的十大典型问题
4. 企业研发管理需要系统性的解决方案
5. 研讨：我们公司产品开发周期较长的原因是什么？
6. 做好三大分离：
 - 1) .产品线与资源线
 - 2) .商业决策和技术评审
 - 3) .技术开发与产品开发
7. 案例研讨
8. 市场经理、产品经理和项目经理的区别何在？如何定位？

二、利润如何策划出来？产品需求管理

1. 打造全员例行化的产品需求收集制度
 - 1) .产品需求收集的责任部门？
 - 2) .需求收集的多种途径：原型法、客户访谈、现场观察、客户决策委员会、用户大会、客户简报、高层拜访、标杆学习、Beta 测试、产品试用、现场支持、支持热线、行业会议、客户满意度调查……
 - 3) .需求收集表注意事项：VOC、背景信息……
 2. 客户描述整理和分析
 - 1) .真正理解客户的意图
 - ✓ 案例：听筒 10 米长的电话机
 - 2) .客户描述和需求陈述
 - 3) .客户描述□需求陈述五原则
 3. 需求群的划分
 - 1) .业界最佳客户需求的八个要素介绍（\$APPEALS）
-

-
- ✓ 每个要素详细定义
 - ✓ 每个要素的子要素分解
 - 2) .如何保证需求的一致性
 - ✓ 需求冲突矩阵分析法
 - 4. 如何区分需求优先等级（权重确定）
 - 5. 关注内部需求
 - 1) .DFX（DF T、DF M、DF A、DFS等）
 - 2) .RAS（可靠性、可用性、可维护性）

三、 有所不为才能有所为：做精准的狙击手（市场管理）

1. 研讨：新产品市场管理存在的典型问题
 2. 正确理解市场环境
 - 1) .环境分析：PEST
 - 2) .市场分析：4P、4C
 - 3) .SWOT/Q分析
 - 4) .迈克尔·波特竞争五力模型
 3. 如何进行市场细分
 - 1) .大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
 - 2) .做全国人民都喜爱的手机？不可能！
 - 3) .我们公司市场细分的维度是？
 - 4) .市场地图讲解，明确商业模式：项目型、产品型、运营型
 - 5) .细分市场七步成诗
 - ✓ 审视细分市场的框架
 - ✓ 谁购买
 - ✓ 购买什么
 - ✓ 谁购买什么：FAB分析
 - ✓ 为什么购买
 - ✓ 明确关键的客户群
 - ✓ 验证细分市场的可行性：独特性、重要性、持久性……
 - ✓ 讲解：细分市场简介模板
 - ✓ 盈利模式：互联网行业
 4. 产品组合分析
 - 1) .波士顿矩阵，SPAN如何应用：三大维度
 - 2) .FAN
 - 3) .产品组合分析的业务定位
 - 4) .安索夫矩阵
 - 5) .产品路标规划的方法和流程
 - ✓ 路标规划是时间驱动，还是事件驱动？
 - ✓ 高层领导发起，如何成立规划PMT团队
 - ✓ 涉及到的角色和部门有哪些？
 - ✓ 产品规划4大输出
 - 6) .演示：《产品路标规划的生成过程》
 - 7) .演示：《产品路标规划的评审要素表》
 - 8) .研讨：贵公司的产品规划流程
 5. 产品线业务策略与业务计划
-

-
- 1) . 产品线业务计划谁制定
 - 2) . 业务计划中包括：
 - ✓ 产品系列概述描述
 - ✓ 市场分析与市场推广策略
 - ✓ 客户服务策略
 - ✓ 生产制造策略
 - ✓ 采购策略
 - ✓ 风险分析
 - ✓ 财务分析等

四、 提高成功率，使得成功成为习惯：新产品的开发管理

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. 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
 4. 推行 DFX：
 - 1) .DFM/A：提升生产效率，后端防呆
 - 2) .DFS：减少后期维护费用
 - 3) .DFT：提升测试效率
 5. 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
 6. 研发项目的计划模板如何制定？
 7. 建立标准化的技术资料管理体系
 8. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
 9. 项目计划控制中常见问题和解决办法
 10. 项目的分层实施与分层监控
 11. 监控计划
 - 1) .监控点设置原则
 - 2) .监控计划总揽图
 - 3) .监控计划一览表
 12. 项目控制手段：项目报告
 - 1) .项目报告种类
 - 2) .项目报告机制
 13. 项目控制手段：项目例会
 - 1) .项目例会种类
 - 2) .例会议程和内容
 14. 项目控制手段：计划变更控制
 - 1) .变更控制流程
 - 2) .计划滚动刷新
 15. 项目控制手段：状态转移
 16. 项目控制手段：业务决策评审
 17. 项目控制手段：状态转移
 18. 项目控制手段：业务决策评审
 19. 产品规划要合理、且有节奏感
 20. 项目多时，高层领导从事该做的事情
 21. 质量管理：业务评审、技术评审
-

-
22. 计划监控：演示 PERT 图等，找关键路径
 23. 时间管理抓大放小……
 24. 项目管理中的报告管理：
 - 1) . 立项书如何写？
 - 2) . 商业计划书如何编制？
 - 3) . 结项报告怎么做？
 25. 计划模板
 26. 情景化的知识管理
 27. 项目资源使用曲线
 28. 人员梯队化
 29. 时间的阶段分布
 30. 咨询项目演示：《某企业的研发项目管理手册》

五、 树立全面成本管理的意识

1. 产品生命周期成本的构成要素
2. 生命周期成本的冰山模型
3. 面向目标成本设计的原则（DTC）
4. 质量成本的概念
 - 1) .失败成本
 - 2) .鉴定成本
 - 3) .预防成本
 - 4)
5. 设计成本的管理方法：目标成本法
6. 优选器件库的创建
7. 研讨：器件选型流程
8. 降低设计成本的方法总结
9. 研讨：公司对待新产品降成本的方法有哪些？

六、 利润的前移离不开团队管理

1. 确定游戏规则的方法：
 - 1) .亚斯兰现象
 - 2) .破窗理论
 - 3) .蛇蛙原理
 - 4) .火炉法则
 2. 创建团队文化
 - 1) .工程商人
 - 2) .避免盲目创新
 3. 如何针对不同环境和不同的技术人员进行领导
 - 1) .指挥倾向者
 - 2) .关系倾向者
 - 3) .思考倾向者
 - 4) .听命行事者
-