
研发管理系列课程:

课程名称

《产品全生命周期管理最佳实践》

参加对象

总经理、产品（线）总监、产品（线）经理、产品管理部部长、总工、研发/技术总监、市场总监、需求经理、研发项目经理、研发骨干等。

课程背景

讲师咨询在为国内很多科技企业服务的过程中，发现企业中普遍存在如下问题：

1. 产品开发闭门造车，只关注技术，不关注客户，**研发从早忙到晚，产品开发的不少，但赚钱的产品屈指可数**
2. 产品开发出来才找客户、找卖点，**销售人员报怨我们的产品从娘胎中出来就躺在担架上，产品没有优势，也不知道竞争对手产品的弱点，但我们产品的弱点往往被对手抓住**
3. 几乎没有产品路标的规划，有规划也主要是技术驱动，客户需求到不了规划人员手中，公司神经末梢与大脑失去联系
4. **了解市场的不懂技术，懂技术的不了解市场，不知道需求应该谁负责，缺少完备的需求收集、汇总、分析机制**
5. 把销售驱动误以为是市场驱动，销售人员反馈的需求往往是短期行为、而且很个性化，**研发总是被这些短平快的个性化需求驱动的团团转，还被老板骂“你们这帮笨蛋，怎么搞不出几个拳头产品出来？”……**

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个环节，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。然而，很多发展中的企业在构建产品管理体系和培养产品经理的过程中却面临很多困惑，比如：

1. 产品经理该如何定位？其职责是什么？
2. 产品经理需要具备什么样的能力？如何培养？
3. 如何与客户有效沟通，从而发掘客户的隐性需求？
4. 如何从大量的需求信息中提炼出核心的客户需求？
5. 如何策划有竞争力的差异化产品？
6. 如何确保策划的核心需求在开发过程中被充分实现？
7. 如何把新产品成功的推向市场？
8. 如何避免产品经理沦落成“问题经理”？
9. 如何实现产品经理从“单挑”模式向“打群架”模式的转变？
10. 如何构建适合产品经理成长的优良土壤？

……

基于以上典型问题，我们结合大量的培训和咨询案例，并不断总结，从而推出该课程，案例、模板、经验、教训、学员分享等贯穿全课程。

培训收益

1. 了解产品经理产生的背景、时机
2. 了解不同时期、不同行业的产品经理定位、职责、素质、能力要求
3. 理解产品经理、项目经理、市场经理的关键区别以及相应的组织运作
4. 理解产品经理的核心能力是如何折腾出来的
5. 掌握如何才能持续策划出有竞争力的产品的方法
6. 掌握产品经理如何有效的监管产品开发过程而不需要过度陷入的方法
7. 掌握新产品上市管理的方法，确保营销团队顺利接手新产品的销售
8. 掌握产品生命周期管理的基本方法和决策机制，把脉产品的退市时机
9. 了解业界如何培养产品经理的方法
10. 分享讲师 50 多个咨询项目的产品管理和产品经理队伍建设的案例资料（流程、制度、模板、样例……）

培训课时

2 天 (12 小时)

讲师介绍

张现锋：研发管理实战派讲师，研发管理咨询资深顾问，美国项目管理专家 (PMP)，PDMA (美国产品开发管理协会 www.pdma.org) 会员

■ 专业背景:

十四年高科技企业研发项目管理实战与研发创新管理培训、咨询丰富实战经验。

曾任职国际 EMS 龙头企业鸿海集团，从事商用计算机系统的研发项目管理工作，先后担任过结构设计工程师、系统工程师、项目经理等职位。先后与全球顶尖企业 HP、IBM、SONY 等客户深度合作，成功完成了 LAKEPORT、COLUMBUS、HORIZONTAL 等系列产品的研发管理和成功上市。

在国内某著名通信设备公司工作，担任项目经理，负责交换产品线的新产品研发项目管理工作，成功地将 IPD 集成产品开发流程与端到端研发项目管理体系在产品线试点并推行。同时，作为项目核心组成员与国际顶尖咨询顾问 (IBM 顾问团队) 一道在研发系统推动公司级研发管理变革 (IPD)，并具体负责此研发管理变革在本职能部门的推动与具体实施工作；

2007 年加入华成企业研发管理咨询公司，专注于为广大高科技企业提供研发创新管理体系培训、体系咨询和研发管理体系信息化规划与实施咨询服务，作为项目经理和核心顾问，成功实施了包括美的集团、中联重科、烽火通信、京信通信、长城汽车、

中车集团、ATL 新能源科技、TCL、国家电网、上海艾帕、天地自动化、光宇电池、航天九院 539 研究所、宁波吉品科技等 80 多个 IPD 咨询项目，对标业界最佳管理模式，帮助客户企业建立了以“市场成功和财务成功”为导向的、系统、高效的端到端研发管理体系；并通过试点推行辅导，真正实现了 IPD 体系的“落地”，帮助客户建立了研发创新核心竞争优势，并帮助企业培养和锻炼了一批具有 IPD 管理思维的管理骨干。

■ 擅长课程:

专注于企业研发创新管理的研究，提供专业的研发管理培训与体系建设管理咨询服务，擅长课程包括：

- 《研发项目管理最佳实践演练》
- 《新产品开发流程优化与研发项目管理实战演练》
- 《项目管理最佳实践演练》
- 《市场驱动的产品开发流程管理最佳实践》
- 《成功的产品经理》
- 《产品全生命周期管理最佳实践》
- 《从技术走向管理》
- 《以价值为导向的研发绩效管理最佳实践》

■ 授课风格

思维严谨、语言幽默、案例丰富、强调实战，学以致用

■ 管理咨询经历

作为项目经理和核心顾问，成功完成了 80 多家高科技企业（涉及 IT、通信、电子、家电、汽车、互联网、新能源、装备制造、电力、安防、医药、化工等行业）研发管理体系建设咨询项目，项目范围包括：市场需求管理与产品规划流程体系、端到端结构化新产品开发流程体系、端到端研发项目管理体系、研发绩效管理体系、产品平台与 CBB 管理体系、技术任职资格体系、研发管理信息化系统规划与实施上线推广等，大大地提升了企业自身的研发管理能力。

- 1) 中联重科混凝土公司 IPD 变革咨询+RDM 落地推行项目，任项目经理和核心顾问，完成研发管理现状调研诊断、结构化产品开发流程体系、矩阵式研发管理组织设
-

-
- 设计、端到端研发项目管理体系设计与 RDM 系统的落地推行、研发绩效管理体系设计、产品平台与 CBB 管理体系设计、技术任职资格体系设计等工作，帮助中联重科提升了组织整体的研发能力，建立了研发核心竞争力；
- 2) 美的集团“G-PLM”全球模板落地实施推行项目，任核心顾问，通过一年时间的现状调研、蓝图设计、系统开发、系统测试、上线推行，已成功完成顺德、苏州、无锡、芜湖等异地分公司的全面上线推行，帮助美的实现“一个美的、一个体系、一个标准”，统一“打法”，强化了集团所属子公司研发管理精细化管理水平，大大提升研发管理效率。
 - 3) 长城汽车端到端研发项目管理体系咨询+RDM 落地推行项目，任项目经理和核心顾问，全程负责项目需求调研、方案设计研讨、项目蓝图方案评审、试点推行策略制定、系统上线与全面推行的各项工作；
 - 4) 东莞易事特电源股份公司研发管理咨询+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、IT 系统流程“落地”实施和优化工作，任项目经理；
 - 5) 天津某食品配料企业研发管理辅导+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、需求管理和产品规划、技术预研流程体系、产品开发流程体系设计、组织体系优化、研发绩效管理体系优化、IT 系统“落地”实施和优化工作，任项目经理；
 - 6) 常州某自动化有限公司研发管理流程咨询+“落地”项目，全程参与企业研发现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、研发绩效管理体系设计、IT 系统流程“落地”实施和优化工作，任项目核心组成员；
 - 7) 深圳某家庭多媒体高科公司研发管理体系咨询项目，全程参与了企业研发管理现状调研、产品开发流程体系设计、组织体系设计、职位任职资格设计、研发绩效管理、研发项目管理 IT 系统规划与实施，任项目组核心成员。
 - 8) 深圳某装备制造技术公司研发管理体系咨询项目（产品开发流程体系设计、研发项目管理体系优化、研发绩效管理、CBB 共享平台设计、研发管理平台软件的实施），任项目组核心成员；

■ 管理培训背景

曾在各地多次举办《市场驱动的产品开发流程管理》、《研发项目管理实战》、

《新产品开发流程优化与项目管理》、《项目管理最佳实践》、《研发质量管理》、《成功的产品经理》、《从技术走向管理》、《研发人员的考核与激励》等公开课，曾经为近百家企业提供了专业的研发管理培训，培训过的企业主要包括：中国移动、中国联通、国家电网、中国中车、TCL、美的集团、烽火通信、京信通信、长城汽车、汉能集团、南方航空、西子 OTIS、中联重科、晟通集团、尚途差旅、玄武无线、得力文具、上海艾帕电力电子、同方威视、北京 KND、超思电子、北车集团、大族激光、天津仪表集团、万东医疗、航天五院、北京移动、中国互联网信息中心（CNNIC）、大唐移动、中国普天公司、神州数码、中电华大、FRNAKE、奥马电器、吉品科技、圣丰种业、国电智深、西安西瑞、天合光能、春发食品、吉阳自动化、世椿科技、广州海鸥卫浴、瑞声声学、易事特、宁波赛尔富科技、蔚蓝生物、昆药集团等。其中部分公司邀请讲课超过 3 次以上，得到了受训企业和学员的普遍认可。

同时，还长期应深圳高新技术产业协会、项目管理联盟等单位的邀请，提供关于研发管理和产品创新方面的研讨交流、公开课培训等，受到来自不同行业的老客户的肯定和赞誉。

■ 研发管理著作

作为核心顾问，参与翻译研发管理专著有：

《新产品开发流程管理—以市场为驱动》、《PDMA 新产品开发手册》、《PDMA 新产品开发手册—工具 1&2》等，已全部出版发行；

课程大纲

- 一、 案例研讨：为什么要进行产品生命周期管理？
 - 二、 产品研发管理概述
 - 1) 什么是产品开发
 - 2) 样品、产品、商品、精品、爆品概念
 - 3) “+互联网”与“互联网+”区别
 - 4) 互联网研发、互联网测试、互联网营销：保洁、小米案例
 - 5) 市场与研发是什么关系
 - 6) 产品的生命周期与项目生命周期的区别是什么
 - 7) 支撑产品全生命周期管理的组织
 - 8) 产品经理的职责定位选择（与公司发展时期、规模、行业、产品特点相关）
 - 产品全生命周期的管理（产品/产品线经理，产品/产品线总监）
-

-
- 产品策划 (产品策划经理)
 - 产品开发 (产品开发经理)
 - 产品推广 (产品行销/推广经理与产品维护经理)
 - 研讨：分享学员公司产品经理的定位
- 9) 什么是研发管理全局——IPD 研发管理框架图分享
- 10) 模板分享：产品经理工作手册
- 三、先胜而后战，保证做正确的产品——如何策划成功的产品**
- 1) 找准目标细分市场**
- 为什么要细分市场？
 - 市场细分的八种方法
 - 各细分市场容量、市场份额、销售利润率分析
 - 各细分市场主流产品的 SWOT 分析
 - 主流产品竞争对手分析 (\$APPEALS)
 - 细分市场策略分析
 - 模板分享：细分市场描述模板
- 2) 确定目标市场**
- 判断市场潜力
 - 产品竞争力分析
 - 产品定位与细分市场的匹配 (SPAN)
 - 客户价值分析
 - 产品组合分析
 - 企业扩张策略 (产品线与市场扩张)
 - 评估选定的目标市场有多少胜算的把握？
- 3) 深挖目标客户的痛点需求——只要雪中送炭，不要锦上添花**
- 什么是产品包需求
 - 市场需求、产品需求、设计需求的关系
 - 市场需求的收集
 - 需求收集渠道：外部渠道与内部渠道
 - 需求收集需要注意的问题
 - 需求收集的十四种方法 (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)
 - 模板分享：原始需求模板
 - 市场需求分析
 - 市场需求的 \$APPEALS 模型
 - 确定产品的竞争要素、寻找竞争对手
 - 客户需求分析、排序，寻找客户的兴奋点 (BSA)
 - 与竞争对手的产品进行比较，找出优势、劣势
 - 基于竞争分析的需求调整、差异化策略
 - 市场需求规格书的形成
 - 模板分享：市场需求管理流程与模板
- 4) 产品路标规划**
- 技术、平台、产品线、产品、解决方案的关系
-

-
- 产品平台的形成过程
 - 产品版本管理 V/R/M (大版本、小版本、客户定制)
 - 产品路标规划的形成 (实际案例同步演练)
 - 制定产品开发任务书
 - 模板分享：产品路标规划流程
 - 模板分享：产品路标规划报告模板
 - 模板分享：产品开发任务书模板

5) 案例演练

四、 产品开发管理

1. 产品开发团队的构成
 - 1) . 贯穿全流程的产品开发团队的构成
 - 2) . 产品开发团队成员的角色构成及相应职责
 - 3) . 产品经理如何保证产品开发团队高效运作
2. 产品开发的结构化流程
 - 1) . 结构化的产品开发流程的特点
 - 2) . 产品经理在结构化产品开发流程中如何推动工作
 - 3) . 产品经理在结构化流程的每个阶段的工作重点
 - 4) . 实例讲解：某案例公司产品经理在结构化流程中的重点活动
3. 产品开发的决策评审机制
 - 1) . 产品经理在公司的产品决策机制中扮演什么角色
 - 2) . 产品经理如何参与决策
 - 3) . 实例讲解：某案例公司产品经理的决策评审报告
4. 产品开发的过程的项目管理
 - 1) . 产品经理在如何监控整个项目的研发进展
 - 2) . 产品经理如何协调与项目经理之间的关系
 - 3) . 产品开发过程中的突发事件如何处理
 - 4) . 实例讲解：某案例公司产品经理在项目管理中的控制点
5. 演练与问题讨论

五、 酒香也怕巷子深——产品上市营销与运营

- 1) 产品经理如何整体把控产品的上市节奏
 - 2) 产品上市的策略：先“营”后“销”
 - 如何理解营的工作
 - 如何理解销的工作
 - 营和销之间的关系
 - 3) 新产品上市流程
 - 新产品上市流程中各环节的主要活动
 - 发布策略
 - 发布准备
 - 正式发布
 - 发布计划的执行与监控
 - 4) 新产品上市的支撑体系
 - 产品上市“一纸禅”
-

-
- 产品的命名管理
 - 产品的外部测试（投放市场测试的几个阶段）
 - 产品的 Beta 测试、用户早期试用和正式发布之间的关系
 - 产品上市的效果评估
 - 对产品上市中容易出现的问题产品经理如何应对
 - 新产品上市如何处理与老产品和其他关联产品的关系
 - 产品上市的“151”策略
 - 模板分享：新产品上市计划模板
- 5) 产品生命周期管理
- 生命周期管理的目的
 - 生命周期管理的内容
 - 产品生命周期管理的框架;
 - 生命周期管理团队(LMT)在 IPD 重量级团队中的位置;
 - 生命周期管理团队(LMT)组成及其职责;
 - 生命周期管理团队(LMT)中个代表主要活动;
 - 生命周期管理团队的整体方案;
 - 生命周期阶段的主要活动
 - 生命周期终止管理的主要活动
 - 管理停止营销(EOM)
 - 管理停止生产(EOP)
 - 管理停止服务(EOS)

六、 产品管理人才梯队建设——合格产品经理/项目经理的培养

- 1) 产品经理的能力要求
- 应该具备的知识和技能
 - 任职资格标准
 - 资格认证
 - 培养途径和职业晋升通道
 - 模板分享：产品经理素质模型及任职资格标准
- 2) 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
- 3) 资源池的概念
- 4) 建立资源池的目的与原则
- 5) 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
 - 候选人的资格认定
 - 资源池的运作机构及职责
- 6) 实例讲解：产品经理资源池的建设过程和运作机制

七、 总结
