

---

# 产品经理修炼（非研发型 5 天）

## 一、 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

## 二、 课程特点

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。

## 三、 课程收益

- 产品经理的重要性
- 从技术人员到产品经理
- 产品经理的工作重点
- 产品开发管理框架
- 市场需求采集
- 市场机会分析
- 产品规划

## 四、课程模式

1. 中文教学、面授
2. 分组互动
3. 实战体验
4. 课堂练习、互动式答疑

## 五、受众对象

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。

## 六、时间安排

系统学习 5 天

## 七、课程内容

### 一、产品经理的重要性

#### 1、产品管理之难

- ◇ NOKIA、Nortel、Motorola
- ◇ 华为、BAT、小米
- ◇ 危机即转机

#### 2、产品经理在企业中的定位

#### 3、业界的痛：产品经理稀缺，尤其是优秀产品经理的稀缺

### 二、从技术人员到产品经理

#### 1、产品经理的角色定位与职责

#### 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：从“被约束”到“产品经理工具”
- ◇ 充分重视 PQA
- ◇ 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

### 三、产品开发管理框架

#### (一) 产品开发管理框架

- ◇ 产品战略框架
- ◇ IPD 体系框架
- ◇ 核心战略愿景
- ◇ 产品规划与公司战略、市场、技术的关系
- ◇ 难点：如何实现其中的有机衔接

#### (二) 市场需求管理流程

- 1、市场需求概念
- 3、市场需求管理流程与规划、新产品开发的关系
- 2、市场需求管理流程与企业战略的关系

#### (三) MM 流程介绍

- 1、市场需求采集
- 2、市场机会分析
- 3、产品规划
- 4、市场需求实现与验证

### 四、市场需求采集

- 1、采集方法
  - ◇ 用户大会/用户访谈
  - ◇ 专家顾问团
  - ◇ 产品试用
  - ◇ 售后反馈
  - ◇ 微信互动
- 2、采集注意要点
- 3、需求采集模版
- 4、需求的评审标准

### 五、市场机会分析

- 1、理解市场
  - ◇ 市场关键要素
  - ◇ 行业发展背景分析
  - ◇ 宏观环境分析
    - 客户分析方法 (7Os/6W1H)
    - 竞争分析方法(5 项驱动分析、SWOT 分析)
  - ◇ 微观环境分析
    - 竞争对手差距分析
  - ◇ 竞争产品分析
    - 11P 综合评分 (需求重要性量化)
    - KJ 亲和图法 (分类分析)
    - AHP 层次分析法 (需求重要性量化)

### 2、市场细分

- 
- ◇ 市场细分的意义
  - ◇ 市场细分的依据
  - ◇ 有效市场细分的评判
  - 3、投资组合分析
    - ◇ 增长份额矩阵 (BCG 矩阵)
    - ◇ 通用电器矩阵 (GE 矩阵)
  - 4、市场定位
  - 六、产品规划
    - (一) 产品平台战略
      - ◇ 产品平台的概念
      - ◇ 产品平台在产品树中的位置
      - ◇ 产品平台的重要性
      - ◇ 产品平台战略类型
      - ◇ 三种平台的关系
      - ◇ 产品平台规划
      - ◇ 技术平台规划
      - ◇ 产品平台在产品树中的位置
    - (二) 产品规划步骤
      - ◇ 业务计划于三大规划的关系
      - ◇ 市场业务策略及计划
      - ◇ 优化业务计划
      - ◇ 产品线项目组合及管道管理：压强原则
      - ◇ 产品线路标规划(平台、技术、产品)
      - ◇ 产品规划研讨会
      - ◇ 产品规划决策评审
        - 技术竞争力/可行性
        - 市场竞争力
        - 财务支撑
        - 人力资源支撑：人力资源规划
  - 七、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
    - 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

## 八、流程化、监控和审计

### ◇ 流程化的重要性

### ◇ 市场需求管理和产品规划流程执行的难点

### ◇ 规划效果追溯

### ◇ QA 监控

### ◇ 流程审计

## 九、产品经理的组织支撑和人员培养

### 1、产品经理部门在研发体系的位置

### 2、产品经理人员的素质模型

- 市场敏感性
- 创新意识及管理
- 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

### 3、培养路径

### 4、权责利平衡

### 5、产品经理专家的轮换

### 6、产品经理专家池

### 7、任职资格和持之以恒

## 十、产品经理人员绩效评估

### 1、产品经理人员成功的标准：市场成功（销量、利润、产品线生命周期）

### 2、产品经理人员 KPI