

# 突破产品项目困境

## ——产品设计策划和研发人员技能提升——

### 课程背景：

移动互联网改变了生活，更颠覆了产品的策划、研发和营销模式。

在飞速变化的市场竞争下，通过一个既定的产品赢得市场关注，已然成为一件十分挑战的任务。产品策划人员不断涌现的新灵感和项目研发人员稳扎稳打的技术实现之间的矛盾，越来越成为影响产品市场价值和公司竞争力的严重瓶颈。

如何引导产品经理确定坚实可靠的市场灵感？如何为研发经理配置充要的开发技术冗余？如何在飞速变化的市场环境下找到跟得上节拍的产品开发流程？

通过《突破产品项目困境》课程，我们将和您一起摸索现有管理路径中的拥堵点，在已有管理架构上发现尚未充分利用的管理资源，打通贯穿市场机会与公司竞争力的任督二脉，直接找出适合企业现状的解决方案，迅速提升产品投放实效。

### 课程收益：

- 帮助企业深挖需求变化与开发规划工作的核心矛盾
- 引导全体学员越过现状探索市场灵感，正确评价自身工作在产品项目中的价值
- 学习标准产品开发模型、呈现当下技术实现步骤，与全体学员共同剖析开发工作
- 还原真实项目管理现状，分析阵列产品设计与技术研发配合盲点
- 分享重点行业成功及失败案例，深层探索资源配置 VS 管理瓶颈的解决方案
- 帮助全体学员树立产品目标和经营目标的发展思维

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**产品经理、技术负责人、测试负责人、其他项目团队成员

**课程人数：**40-50人

**课程方式：**讲授式、小组讨论、模拟游戏、案例分享、焦点研讨、现场演练、头脑风暴、市场对标、教练技术、引导技术等，具体实施形式可能根据学员的学习风格来做相应的调整。

### 课程大纲

#### 导引游戏：换个角度看项目——众志成城

##### 一、项目产品

##### 1. 项目产品和项目管理产品

- 1) 消费属性——质量与档次
  - 2) 管理属性——利润要求与市场需求
- ##### 2. 项目产品的负责人和项目管理的负责人

##### 二、产品策划与技术实现的共性与特性

1. 管理特质
2. 专业特质

**案例分享：**网络游戏上线

#### 第一讲：剥去面纱看真相——产品变化与开发工作的核心问题

##### 一、产品变化

##### 1. 需求变化——范围管理

- 1) 工作结构分解（WBS）与需求模块

a 需求变化的来源

小组讨论：需求变化对工作分解的影响

2) 工作节点与流程

互动引导：工作节点分析

## 2. 资源变化

1) 时间管理——关键路径

2) 成本管理——项目现金流

3) 团队管理——内部团队和外部团队

## 二、产品开发

### 1. 开发模型原理

1) 瀑布式

2) 螺旋式

3) 原形法

4) 敏捷法

2. 当下开发模式还原

现场演示：分组还原现有工作流程

分组点评

## 三、项目管理问题

1. 什么是项目管理

2. 项目管理问题的来源

3. 现有核心问题

头脑风暴：分组给出问题焦点

## 第二讲：项目专家都要懂市场——市场灵感与项目技术实现

### 一、市场灵感的价值

#### 1. 市场灵感的来源

1) 竞争产品

2) 消费感受

3) 功能取舍/集成

4) 感官感受

5) 创新

案例分享：产品工业大奖

#### 2. 市场灵感的估值

1) 对标法

2) 占有率分析

案例分享：苹果与其他

### 二、项目技术实现的流程

#### 1. 项目技术管理惯例

1) 项目技术与项目管理并行

2) 项目任务授权

3) 项目监控

案例分享：网络黑客

2. 项目关键资源

焦点小组：关键资源评级

#### 3. 技术开发周期

1) 功能模块开发周期

- 2) 项目产品开发周期
  - 3) 项目产品运营周期
  4. 技术开发资源配置
- 工具：资源图谱

### 第三讲：项目高手都要懂管理——产品开发项目过程

#### 一、开发项目五大过程

##### 1. 定义：立项、规划、实施、检测、交付

- 1) 渐进原则
- 2) 风险控制
- 3) 时间节点
- 4) 资源平衡

呈现方式：互动引导

##### 2. 节点梳理

- 1) 规划节点——项目里程碑
- 2) 人员节点——授权
- 3) 产品节点——客户感受
- 4) 财务节点——项目资金管理

教练技术：分析各过程开始及结束点

##### 3. 开始前和结束后

- 1) 项目起始点
- 2) 可行性方案
- 3) 项目终结点
- 4) 项目管理终结点

案例分享：行业案例

#### 二、产品立项

##### 1. 产品立项的定义和必要性

- 1) 立项工作内容：立项文档、启动会、项目负责人
- 2) 立项必要性：目标保障、资源保障、权责保障

项目回顾：众志成城

2. 立项工具：尚方宝剑——项目管理章程

案例演示：投标与应标

#### 三、过程管理

1. 瓶颈法——项目节点管理应用

结构演示：3类极端项目过程分析

2. 依赖法——PERT应用

纸上推演：逻辑导图

#### 四、项目沟通与授权

##### 1. 沟通效率

- 1) 沟通原理
- 2) 沟通准确性
- 3) 项目管理沟通模型

互动游戏：我说你话

##### 2. 授权原理

- 1) 7人原则
- 2) 权责分解

3) 绩效评价

项目回顾：众志成城

## 第四讲：项目进阶人才的 CEO 视角——从产品到经营

### 一、企业运营

#### 1. 现代企业项目化

- 1) 从 DOS 到 Windows
- 2) 从生产流程到项目流程
- 3) 项目型企业

#### 2. 产品生命周期

#### 3. 项目生命周期

#### 4. 项目经理生命周期

案例分享：柯达/苹果/Flat

### 二、产品策略

#### 1. 产品升级——项目级升级

#### 2. 开源与否——子项目平台

案例分享：PS 与 Saturn

#### 3. 单线与多线——产品组合策略

#### 4. 多与少 VS 舍与得

互动：现代消费者假设

### 三、项目策略

#### 1. 产品项目的必要目标

##### 1) 产品成效——适应性回应

##### 2) 项目收益——挣值法

#### 2. 产品项目的充分目标

##### 1) 客户粘性

##### 2) 核心资源

##### 3) 市场节奏

案例分享：SONY 与微软

#### 3. 项目组合

##### 1) Program 与 Portfolio

##### 2) 项目目标与经营发展

案例分享：隐性冠军

## 第五讲：成为高手的功课——课程总结

### 1. 重点回顾

### 2. 课后任务

### 3. 结束语