

# 打造卓越的产品管理体系

中国要想在 15 年之内实现创新型国家的战略转移，首先必须实现“**从中国制造走向中国创造**”，在这个转变的过程中，“**中国企业除了研发别无选择**”（迈克尔·波特语）。中国企业在新产品/新服务的研发面临着如下一些长期困惑的问题：

1. 如何平衡市场竞争的压力和客户多变的需求，快速将产品推向市场；
2. 如何建立一个良好的决策评审体系来保证新产品“**优生优育**”；
3. 如何建立一个**真正的“以客户为中心、以市场为导向”**的研发组织体系，快速响应市场需求；
4. 如何建立一套能够满足公司长远发展的研发人力资源管理体系，**明确公司价值导向**；
5. 产品开发的过程中研发如何与市场、财务、生产、采购等**相关职能部门协同工作**；
6. 如何在保证产品质量的同时又要**降低产品的研发费用和设计成本**；
7. 如何在产品开发的过程中积累技术和管理的经验，从**制度上保证公司的成功**；
8. ....

课程在总结大量中国企业从“**作坊式**”的研发模式向“**产业化**”研发模式转变的过程中的成功经验和失败教训的基础上，提出**一个有竞争力的产品管理体系应该包括的 10 大构成要素**，并对 10 大构成要素之间的关系进行了明确的讲解，同时分享业界企业在产品管理变革过程中应该注意的风险，确保企业的产品管理变革能够真正落地实施。

## 培训收益

1. 分享讲师上千场产品管理培训的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合自己企业的产品管理思路
2. 掌握业界最佳的产品管理模式与实践，并总结如何与公司的规模相适应来建立产品管理体系
3. 掌握产品管理的决策体系、组织体系、流程体系、项目管理体系、人力资源管理体系等关键构成要素
4. 分享中国企业推行产品管理体系建设、优化、变革过程中的经验和教训
5. 分享咨询团队 50 多个产品管理咨询项目的案例资料（模板、表格、样例……），帮助学员制定 Action Plan，使得学员参训后回到自己的公司能够很好实施产品管理体系的优化

## 培训课时

13 小时（2 天）

## 课程大纲

### 壹、 产品管理体系概述（2.5 小时）

1. 企业价值链分析
2. 研发在企业价值链中的位置
3. 对产品管理的八大建议
4. 研发与市场、供应链、客户服务等核心业务链之间的关系
5. 研发与财务、人力资源、IT 等支撑业务链之间的关系
6. 产品管理体系的 10 大构成要素及 10 个要素之间的关系
7. 案例研讨

### 贰、 产品管理体系核心要素之一：**研发战略与业务决策**（2 小时）

1. 企业在研发业务决策管理中存在的典型问题
  - 1) 决策责任主体不清晰
  - 2) 决策效率低
  - 3) 决策信息不充分
  - 4) 决策与执行脱节
2. 如何决策？
  - 1) 高层领导在产品开发中扮演的角色
  - 2) 产品生命周期中需要设置多少业务决策点？
  - 3) 业务决策与技术决策的关系
  - 4) 各业务决策点的决策要素
  - 5) 如何进行决策准备、控制决策过程
3. 如何建立高效的业务决策支撑体系？
  - 1) 研发战略与平台/产品线/产品/技术路标的关系
  - 2) 如何进行平台/产品线/产品/技术路标的规划
  - 3) 投资组合管理与管道管理方法论
  - 4) 决策评审材料：产品（线）业务计划与项目任务书示例
  - 5) 决策支撑机构：产品规划团队、项目管理办公室、技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司的决策体系、评审材料模板讲解

### 参、产品管理体系核心要素之二：研发组织运作 (1.5 小时)

1. 企业在研发组织运作中存在的典型问题
  - 1) 部门之间协调困难
  - 2) 人员忙闲不均
  - 3) 设计更改频繁
  - 4) 研发人员忙于救火
2. 产品开发的三种典型组织模式
3. 业界优秀公司的研发组织模式介绍
  - 1) 公司级的投资决策委员会
  - 2) 事业部（产品线）业务决策委员会
  - 3) 公司级的产品策略委员会
  - 4) 跨部门的产品/技术规划团队
  - 5) 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
  - 6) 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
  - 7) 如何建立支撑产品开发的技术开发团队和技术专家委员会
4. 实例讲解：某案例公司市场导向的研发组织体系建立的过程

### 四、产品管理体系核心要素之三：产品开发流程 (2.5 小时)

1. 企业在产品开发流程管理中存在的典型问题
  - 1) 不合适的开发流程导致产品开发周期长、更改频繁，流程得不到有效执行
2. 如何建立以客户为导向，基于市场业务驱动的产品开发流程体系
3. 业界最佳的产品开发流程体系介绍
  - 1) 产品开发流程总体架构（阶段划分、里程碑设置、涉及到的角色）
  - 2) 产品开发各阶段主流程介绍
    - 概念阶段主流程
    - 方案阶段主流程

- 开发阶段主流程
- 验证阶段主流程
- 发布阶段主流程

4. 高层领导在产品开发流程的角色和关键活动
5. 实例讲解：某公司产品开发流程中高层领导的活动介绍和关注点介绍

#### 伍、产品管理体系核心要素之四：研发项目管理（1小时）

1. 研发项目管理与产品开发流程之间的关系
2. 单一项目管理与多项目管理的特点
3. 高层领导如何进行多项目管理
4. 如何在公司内部进行跨项目的资源调配？
5. 如何向公司各级管理者汇报项目的状态？
  - 1) 公司级项目状态报告
  - 2) 产品线级项目状态报告
  - 3) 产品级项目状态报告
6. 如何处理研发项目运作中的多头管理关系？
7. 实例讲解：某公司研发项目管理体系、报告体系和模板讲解

#### 六、产品管理体系核心要素之五：研发人力资源管理（1.5小时）

1. 企业在研发人力资源管理中存在的典型问题
  - 1) 研发人员不听话、个人英雄主义、管紧了就离职……
2. 如何把公司的绩效目标层层分解到研发人员？
3. 如何对研发体系进行考核？
4. 如何对研发部门进行考核？
5. 如何对研发项目组进行考核？
6. 如何对研发人员进行考核？
7. 研发人员的任职资格与职业发展通道
8. 实例讲解：某公司研发体系 KPI、技术任职资格举例、研发奖金公式讲解

#### 七、产品管理体系其它五个构成要素（1.5小时）

1. 产品管理体系构成要素之六：客户需求
  - 1) 如何准确把握客户需求？
  - 2) 如何把客户需求转化产品需求？
  - 3) 如何对需求进行跟踪和变更控制？
2. 产品管理体系构成要素之七：系统工程
  - 1) 产品开发过程中系统工程如何运作？
  - 2) 如何培养合格的系统工程师？
3. 产品管理体系构成要素之八：技术开发
  - 1) 为什么要把技术开发与产品开发分开来管理？
  - 2) 技术开发如何管理（流程、组织、考核）？
4. 产品管理体系构成要素之九：研发 IT 支撑
  - 1) 研发体系需要哪些 IT 工具来支撑？
  - 2) 如何引入并实施研发 IT 工具？
5. 产品管理体系构成要素之十：技能管理
  - 1) 不同的研发人员（产品经理、项目经理、系统工程师、开发工程师等）需要哪些技能？

- 2) 如何获得并提升这些技能？
- 3) 如何通过资源池的培养方式提升研发人员的核心技能

#### 八、 如何进行产品管理体系的优化 (0.5小时)

1. 基于公司实际情况分步实施产品管理体系的 10 个要素
2. 如何根据企业的实际情况选择产品管理体系优化的三个模式 (小改进、优化、变革)
3. 三个模式如何管理、如何操作？
4. 业界产品管理体系优化的成功与失败案例分享
  - 1) 某公司产品管理改革失败案例分析
  - 2) 某公司产品管理改革成功案例分析