

课时：9-10 小时

成功的产品经理 DNA 实践

【课程背景】

当今时代，供过于求、同质化竞争成为每个行业的常态，只有产品不断创新才能持续赢得市场和客户。产品经理是直接面向客户、带领团队创造价值的领军人物，负责产品从创意到开发、制造、销售、售后等全流程，因此产品经理自身及其率领的团队的能力往往直接决定了该产品在市场上的竞争力。

产品经理需要深度参与并推动产品上市全流程活动，如：市场调研、产品早期推广、退市管理、售后、测试、工艺工装、生产、供应商采购、认证机构等，需要担负产品这个虚拟公司的经营责任，但是对于其他相关单位（如：兄弟单位、供应商）却没有直接的管理职责。因此，产品经理究竟应该如何定位？究竟应该具有什么样的素质？如何协调产品的市场管理、开发管理、财务管理等活动？如何推动产品开发全流程的工作？如何打造高效的产品团队？

本课程将对产品经理的基本定义、职责、产品管理等流程也框架及流程做出明确阐述，利用讲师的著名企业实践，结合业界成功公司在产品经理能力培养和产品管理上的的丰富经验，针对以上难题进行深入的讲解，着重培训学员如何做好一个成功的产品经理。

【讲师介绍】

冯老师，深圳汉智成资深产品管理专家、资深产品经理，18 年产品开发、研发管理及项目管理经验，在华为先后担任过软件工程师、解决方案团队负责人、产品规划部部长、核心网产品 Leader 等职位，有丰富的研发团队管理和产品管理经验。服务客户包括烽火通信、南京埃斯顿、中兴通讯等大型企业。

【课程特色】

- **系统化理论指导**——课程内容采用业界先进的方法论，结合中国企业自主创新的最佳实践，总结提炼出适合中国本土企业的产品经理制度。
- **丰富案例分析互动**——通过案例分析研讨加深学员理解。
- **结合实际演练**——通过对实际项目进行角色演练、研讨等方式提高转化能力。
- **讲师的专业性**——讲师长期就职于华为，一直从事产品研发及市场管理工作，在市场规划、产品管理、项目管理、团队管理等具有资深实践经验。

【课程收益】

- 了解产品经理在产品管理流程各阶段的职责及角色，以及与相关职能部门之间的关系。
- 产品经理和项目经理有什么区别？如何作好分工？
- 如何领导团队紧密结合市场为公司创造高价值的产品？
- 掌握产品竞争性分析，准确定位市场，制订清晰产品策略并规范项目管理流程并确保有效执行。
- 学习如何实现市场管理流程与产品开发流程的整合，掌握正确的产品—技术—市场组合分析和管理的，提高产品市场竞争力和上市成功率。
- 如何管理协调团队内部成员，有节奏地保持工作热情，提升效率，以及如何与上级有效沟通。
- 产品经理究竟应该具有什么样的素质模型？谁来承担比较合适？公司如何培养产品经理？

【参与对象】

企业总经理、产品总监、研发总经理/副总、研发项目经理、产品经理、市场营销、市场研究及产品规划部门、PMO（项目管理办公室）成员等。

【课程大纲】（9:00-12:00,13:30-17:00）

1. 产品经理岗位探讨

1.1 产品经理现状（讨论）

- 1.1.1 你印象中的产品经理/网络上产品经理传说
- 1.1.2 贵公司产品经理的定义
- 1.1.3 产品经理的困难：“苦逼人生”

1.2 怎样才算是成功产品开发

- 1.2.1 技术开发 or 产品开发：对产品成功和财务成功，而不是技术创新，领先半步是英雄，领先一步是先烈
- 1.2.2 项目开发 or 产品开发：面对整个市场而不是单一客户
- 1.2.3 怎样才算是成功的产品开发：偏差、齐套、试制、上市标准、转产、生命周期
- 1.2.4 成功产品包含哪些要素：研发、生产、行销、营销、服务、资料、财务
- 1.2.5 产品需求来自哪里：客户、友商、内部 or 拍脑袋，不是人人都是 Jobs
- 1.2.6 产品开发如何面对不同的客户群定位

1.3 PDT 团队该如何组成和管理

1.4 产品经理应具备哪些素质（讨论）：产品经理就是这个产品的 BOSS

2. 产品经理的职责, 角色与定位

本单元学习目标：了解产品经理的职责、角色和定位和产品管理流程框架

- 2.1 案例讨论---高科技企业产品方案决策
- 2.2 产品经理的定义、职责及角色

- 2.2.1 产品经理发展历史
- 2.2.2 产品经理的定义
- 2.2.3 产品经理的职责
- 2.2.4 产品经理角色与定位
- 2.2.5 举例:产品经理在组织架构中通常岗位(某通讯公司)
- 2.2.6 产品经理的几种分类
- 2.2.7 产品管理中的几个横向组织和分工
- 2.2.8 产品经理与项目经理的区别

2.3 产品管理框架

- 2.3.1 产品管理概述：各阶段间的关系
- 2.3.2 产品管理流程化能给企业带来什么好处？
- 2.3.4 产品经理在产品管理各阶段的角色和职责

3. 市场调研

本单元学习目标：学习市场调查方法、流程及如何开展

- 3.1 市场调研的定义及特点
- 3.2 市场调查方法简介
 - 3.1.1 档案调查
 - 3.2.2 实地调查
- 3.3 市场调研的过程
- 3.4 调研方案设计
- 3.5 调研方案内容示意图
- 3.6 案例分析---SMB 需求调查

4. 市场管理和产品业务计划书

本单元学习目标：产品经理如何进行市场管理及所需技巧，如何制定产品的业务计划书及路标规划

- 4.1 市场管理方面存在的主要问题
 - 4.1.1 如何发现利润区
- 4.2 产品经理在市场管理阶段的主要职责
 - 4.2.2 产品线业务计划的定义
 - 4.2.2 产品线业务计划的目的和途径
- 4.3 市场管理流程的几个阶段
 - 4.3.1 阶段一：正确的理解市场（如何寻找潜在的机会和目标）
 - ✓ 如何正确的理解市场
 - ✓ 市场评估的内容及输出
 - ✓ 市场评估：业务设计（Business Design）的内容
 - ✓ 举例：某知名公司的业务设计

- 4.3.2 阶段二：进行市场细分（定义初步的细分目标市场）
 - ✓ 市场细分的原因
 - ✓ 如何进行市场细分
 - ✓ 市场细分要注意的问题
- 4.3.3 阶段三：产品组合分析（竞争环境、投资机会等的分析）
 - ✓ 战略地位分析（SPAN）
 - ✓ 对细分市场的市场吸引力和竞争地位进行评估
 - ✓ SPAN 与 FAN 分析，并与业务目标结合起来
- 4.3.4 阶段四：制订细分市场业务计划
 - ✓ 业务战略规划程序概览
 - ✓ 安索夫矩阵提供了支持目标的框架
 - ✓ 细分市场的业务计划模板
- 4.3.5 阶段五：调整和优化业务计划
 - ✓ 组合路标开发的六个步骤
 - ✓ 评估要素
 - ✓ 整合为公司级的项目清单
 - ✓ 通过管道管理优化项目优先级排序及时间安排
 - ✓ 产品线业务计划模板（示例）
 - ✓ 制定产品路标规划
 - ✓ 产品版本规划的 V、R、M 介绍
- 4.3.6 阶段六：管理业务计划并评估绩效
 - ✓ 初始的产品包/解决方案业务计划书
 - ✓ 项目任务书背景材料
 - ✓ PDT 项目任务书（charters）

4.4 案例分析：电子安防产品(1)，根据《中国安防市场调查报告》研究报告，为某电子公司的分析电子安防产品市场，运用所学相关方法，分析讨论中国安防市场前景及投资分析前景，并回答是否要进入该市场？假如公司决定进入该市场，请分析公司应该如何规划该产品，定位及市场策略是什么？

5. 产品的需求管理

本单元学习目标：学习\$APPEALS 需求提取方法和需求管理流程

- 5.1 产品需求来源
- 5.2 市场管理与市场需求管理流程的关系
- 5.3 业界公司在需求管理中的常见问题
 - 5.3.1 隐含的客户需求
 - 5.3.2 不同角色对需求的理解
 - 5.3.3 需求的理解和传递失真过程

5.4 APPEALS 方法

5.4.1 APPEALS 的每个维度都包括了多个要素

5.5 市场需求管理流程

5.6 收集原始客户数据

5.7 解释客户原始数据

5.8 客户需求分组整理（应用\$APPEALS）

5.9 客户需求优先排序

✓ **案例：**APPEALS 客户评价差异比率样表

5.91 整理需求并提炼产品需求

5.92 **案例分析：**电子安防产品(2)，根据前面的市场分析，运用本节的需求提取的几个阶段，整理出客户需求（最低要求，目标要求和更高要求）。

6. 产品创意和产品开发

本单元学习目标：学习产品创意的指导原则及产品经理在产品开发阶段的角色和使命

6.1 产品创意

6.1.1 产品创意的指导原则

6.1.2 产品创意系统流程（示例）

6.1.3 案例练习：为未来家庭设计电脑

6.2 产品开发的结构化流程

6.2.1 产品经理在产品开发阶段的角色

6.2.2 产品经理与其它人员的职能区别

6.2.3 实例讲解：产品经理如何监控整个项目

6.3 **案例分析：**电子安防产品(3)，结合公司的平台优势及技术比如管理，服务和网络等，运用创意的指导原则，小组头脑风暴构思出安防产品的具体功能及描述，尽可能量化产品的规格要求。运用&APPEALS 或 SWOT 分析工具，比较类似安防产品，分析公司的新安防产品的竞争力和核心价值（从产品的功能、服务、商业模式等角度）。

7. 产品的上市管理及生命周期管理

本单元学习目标：产品经理如何管理新产品上市及产品生命周期管理

7.1 为什么产品上市管理很重要？

7.1.1 产品上市时间是对利润影响最大的因素

7.1.2 为什么要有 Launch 流程

7.1.3 市场“营”与“销”区别

7.2 产品经理在新产品上市管理中的使命

7.3 新产品上市涉及的活动

7.3.1 产品

7.3.2 价格

- 7.3.3 促销
- 7.3.4 渠道
- 7.3.5 技术支持
- 7.3.6 订单履行
- 7.3.7 新产品的命名管理
- 7.3.8 新产品的受控宣传和受控销售的管理
- 7.3.9 产品发布流程

7.3.91 案例：新产品上市“151”

7.4 产品生命周期的管理

- 7.4.1 产品生命周期特性、目标及战略
- 7.4.2 产品生命周期管理的主要活动
- 7.4.3 产品经理在生命周期管理阶段的主要角色及职责
- 7.4.4 版本切换控制及策略

7.5 案例分析：电子安防产品（4）公司的新安防产品设计，生产工作基本完成，现准备开始销售，公司希望取得预想的市场效果。分组讨论并回答：新安防产品推出前的发布策略和计划是什么？产品如何定价和销售方式是什么？准备如何宣传？除此，上市前还应做哪些准备活动？

8. 产品经理如何协调产品团队和各职能部门

本单元学习目标：产品经理如何沟通、如何激励团队成员

- 8.1 产品团队成员的组织结构
- 8.2 产品经理如何协调各职能部门成员：沟通和激励
 - 8.2.1 如何得到上级的有力支持——沟通技巧
 - 8.2.2 如何得到上级的有力支持——应准备报告
 - 8.2.3 产品经理如何跨部门沟通
 - 8.2.4 产品经理有效沟通的基本技巧
 - 8.2.5 产品经理如何有效激励产品团队成员
 - 8.2.6 运用 KPI——平衡记分卡去激励团队

9. 产品经理的技能要求

本单元学习目标：了解产品经理的素质模型，学习产品经理的领导力和影响力及如何训练

- 9.1 产品经理的素质模型
 - 9.1.1 素质的“冰山模型”
 - 9.1.2 产品经理的整体素质模型
- 9.2 产品经理的能力模型
- 9.3 产品经理的领导能力
 - 9.3.1 什么是领导力
 - 9.3.2 领导特征及领导类型

9.3.3 产品经理的领导力培养

9.3.4 经理 VS 领导

9.3.5 产品经理与部门经理共同处

9.3.6 产品经理的主要任务

9.4 产品经理的影响力

9.4.1 什么是影响力

9.4.2 影响技巧

9.4.3 权力 VS 影响力

9.4.5 产品经理如何解决冲突

9.4.6 训练产品经理影响力的五步骤

✓ 建立专家信誉

✓ 平衡与每网络关系时间（

✓ 资源网络发展

✓ 选择组合影响技巧

✓ 有效地交流影响技巧

9.5 案例分析：在还没有授权情况下,如何做好工作？

10. 如何培养高效产品经理

本单元学习目标: 公司如何培养成功产品经理及产品经理成长的三个阶段

10.1 产品经理的公司培养

10.1.1 岗位轮换

10.1.2 自我批判

10.1.3 导师制

10.1.4 参加学习

10.1.5 营造环境

10.2 产品经理的选择

10.3 产品经理的职业晋升通道

10.4 产品经理成长的三个阶段

10.4.1 研发内部各职能领域的互动（研发项目经理）

10.4.2 研发与产品线的各职能领域的互动

10.4.4 介入规划，市场驱动研发（从源头贯穿全流程）

11. 大型案例分析

本单元学习目标: 通过运用两天所学的知识点分析某大型案例，从而熟悉掌握，便于今后实践中操作。

11.1 大型案例分析：帮助某电脑公司开发新产品从而开拓新市场。

11.2 小组汇报

11.3 小结

12. 总结

12.1 小结所学的知识点

- ✓ 产品经理的职责，角色与定位
- ✓ 市场调研
- ✓ 市场管理和产品规划
- ✓ 产品需求管理
- ✓ 产品创意和产品开发管理
- ✓ 产品上市管理和生命周期管理
- ✓ 产品经理如何协调整个产品团队
- ✓ 产品经理的技能要求
- ✓ 如何培养高效产品经理

