

产品规划中心_产品生命周期管理文档

引言.....	1
1.1 目的	1
1.2 适用范围	1
1.3 关于本文档	1
管理规范总则.....	2
2.1 产品管理框架	2
2.2 产品分类	2
2.3 产品阶段管理	3
2.4 组织、主要人员及职责	4
原始需求分析.....	9
3.1 原始需求分析的意义	9
3.2 原始需求分析管理流程	9
3.3 原始需求分析参与部门及职责	10
3.4 阶段及输出	10
3.5 需求准备阶段	11
3.5.1 原始需求分析报告撰写指南	11
3.5.2 原始需求分析报告文档	11
3.5.3 原始需求分析会议准备	11
3.6 需求分析会议	11
3.7 阶段考核	12
产品定义研究管理规范.....	13
4.1 产品定义研究的意义	13
4.2 产品定义研究管理流程	13
4.3 产品定义研究参与部门及职责	14
4.4 阶段及产出	14
4.5 产品定义研究准备阶段	15
4.5.1 产品定义说明书	15
4.5.2 产品定义评审申请	15
4.6 产品定义评审会	16
4.7 阶段考核	16
产品规划产品上线评审管理规范.....	16
5.1 产品规划产品上线评审的意义	16
5.2 产品规划中心产品上线评审流程	16
5.3 产品规划中心上线评审参与部门及职责	17
5.4 阶段及输出	18
5.5 产品上线评审准备阶段	18
5.5.1 产品运营计划表	18
5.5.2 产品上线评审申请	19
5.6 产品上线评审阶段	19
5.7 阶段考核	20

产品运营评审管理规范.....	20
6.1 产品运营评审的意义	20
6.2 产品运营评审流程	20
6.3 产品运营评审参与部门及职责	21
6.4 阶段及输出	22
6.5 产品运营评审准备阶段	22
6.5.1 产品运营报告	23
6.5.2 评审申请	23
6.6 产品运营评审阶段	23
6.6.1 优化阶段	24
6.7 阶段考核	24
产品退市管理规范.....	24
7.1 产品退市管理的意义	24
7.2 产品退市管理流程	25
7.3 产品退市管理参与部门及职责	26
7.4 阶段及输出	26
7.5 产品运营评审准备阶段	26
7.5.1 产品研究报告	27
7.5.2 产品退市评审申请	27
7.6 产品退市评审阶段	27
7.6.1 总结归档	28
7.7 阶段考核	28

引言

1.1 目的

产品生命周期管理是以最终产品运营结果为导向，通过对整个产品生命周期中各个环节进行管理，达到最终产品经营目标的过程管理。包括需求分析、产品定义、产品设计、产品运营管理等环节。制定详细的产品生命周期管理规范，旨在：

- 1、对产品进行统一规划，保证产品规划方向的整体协调；
- 2、确立产品优先级，确保重大产品的实施；
- 3、规范产品流程（从需求到产品退出），保证流程的规范化、合理性；
- 4、增强对产品目标的预估性和产品运营实施的计划性；
- 5、产品实施过程中，合理分配、使用资源，在各阶段确立相应的目标和职责；
- 6、提高产品与产品、产品与运营的配合度和融合度；
- 7、提高产品经理能力，进行相应的培训、管理及评估，落实产品经理责任制；
- 8、提高对产品整体把握、强化对过程的监督和结果的评审。

1.2 适用范围

本规范适用于我司信息系统所有的软件研发类项目。

1.3 关于本文档

本管理手册通过对产品需求期到产品退出市场整个流程的规范管理，满足产品设计、管理及运营的需求，明确了各阶段工作的开展规范，以及工作相应的角色及职责，同时对各个阶段工作的产出提供指导并做出要求。

主要包括：**（等陈勇军相应的内容做好，直接替换）**

产品管理规范总则——阐明我司软件产品管理的框架，产品的分类及产品规划主要管理的阶段，描述产品过程中涉及的组织及相应职责；

原始业务需求分析管理规范——对是否有必要根据新的原始需求开发新产品/项目进行分析判断与决策的过程管理；

产品定义研究管理规范——对将模糊的需求变为清晰的产品概念或者是确

定产品需要做哪些事情的管理；

规划中心产品上线评审管理规范——在产品上线前对运营和产品准备、结合情况进行评估判断的管理；

运营评估管理规范——针对产品运营一定周期之后，对产品各项指标进行评估管理的过程。其目的在于促使产品和运营两者共同负责，紧密结合，把产品做好；

产品退市管理规范——当产品进入衰退期以后，对产品是否退出市场进行分析判断的管理。

管理规范总则

2.1 产品管理框架

产品生命周期管理的目标是通过对产品的设计和运营，最终实现产品经营指标的达成。整个流程分为产品设计和产品运营两大阶段。

为了更有效的对产品进行管理，将产品设计和运营进一步细化为原始需求期、产品定义期、运营导入期、运营成长期、运营成熟期和运营衰退期 6 大过程管理。在产品阶段对产品需求进行挖掘，并针对需求进行产品设计和规划。在产品运营阶段对产品的运营计划和目标进行管理，以此使产品与运营更好的结合。

产品生命周期框架如图 2-1：

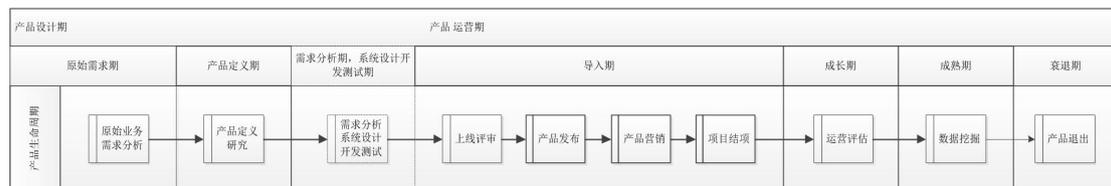


图 2-1 产品生命周期框架图

2.2 产品分类

根据产品的范围和属性将其分为互联网产品、企业应用产品、技术产品。

2.2.1 各类产品的定义

(1) 互联网产品：主要是网站为满足用户需求而创建的用于运营的功能及服务，有明确外部用户，需要运营和推广的产品；

(2) 企业应用产品：主要是企业内外部的信息、应用软件、流程、系统的

共享和有效利用，运用于流程管理、支持企业经营管理过程的产品；

(3) 技术产品：主要是为了满足企业的特殊信息技术类的底层核心的产品。

2.2.2 各类产品文档概述

各类别文档整体功能定义：

(1) 互联网产品：从需求分析、产品设计、目标设定、市场运营等方面对流程实施进行规范和指导；

(2) 企业应用产品：从需求分析、可行性、与其他产品的关联，对产品进行明确定位及流程管理；

(3) 技术产品：在技术优化或技术产品开发时，对现状及问题分析、设计方案、行动计划等进行管理。

2.3 产品阶段管理

产品的阶段管理针对产品生命周期中各阶段的管理，并对各阶段设立具体的阶段性目标。

阶段	工作项	产出	里程碑
原始需求期	<ul style="list-style-type: none">● 原始业务需求分析● 原始需求分析会	<ul style="list-style-type: none">● 原始业务需求分析报告● 原始业务需求分析会会议纪要	<ul style="list-style-type: none">● 原始业务需求分析会完成
产品定义期	<ul style="list-style-type: none">● 产品定义研究● 产品定义评审会	<ul style="list-style-type: none">● 产品定义说明书● 产品定义评审会会议纪要	<ul style="list-style-type: none">● 产品定义评审完成
产品导入期	<ul style="list-style-type: none">● 撰写运营计划表● 上线评审● 撰写产品运营报告● 第一期运营评审会	<ul style="list-style-type: none">● 运营计划表● 上线评审会会议纪要● 产品运营报告● 第一期运营评审会会议纪要	<ul style="list-style-type: none">● 第一期产品运营报告评审完成
产品成长期	<ul style="list-style-type: none">● 撰写运营计划表(迭代)● 撰写产品运营报告● 运营评审会	<ul style="list-style-type: none">● 运营计划表(迭代)● 产品运营报告● 运营评审会会议纪要	<ul style="list-style-type: none">● 产品运营报告评审完成
产品衰退期	<ul style="list-style-type: none">● 产品(市场)研究分析● 产品退市评审会● 产品总结	<ul style="list-style-type: none">● 产品(市场)研究报告● 产品退市评审会会议纪要● 产品总结报告	<ul style="list-style-type: none">● 产品总结报告评审完成

2.4 组织、主要人员及职责

2.4.1 组织结构

我司产品管理主要管理项目管理立项前的产品设计以及产品上线后的产品运营两个阶段，现针对产品管理中主要涉及的职能组织及产品角色展示如下图 2-2:

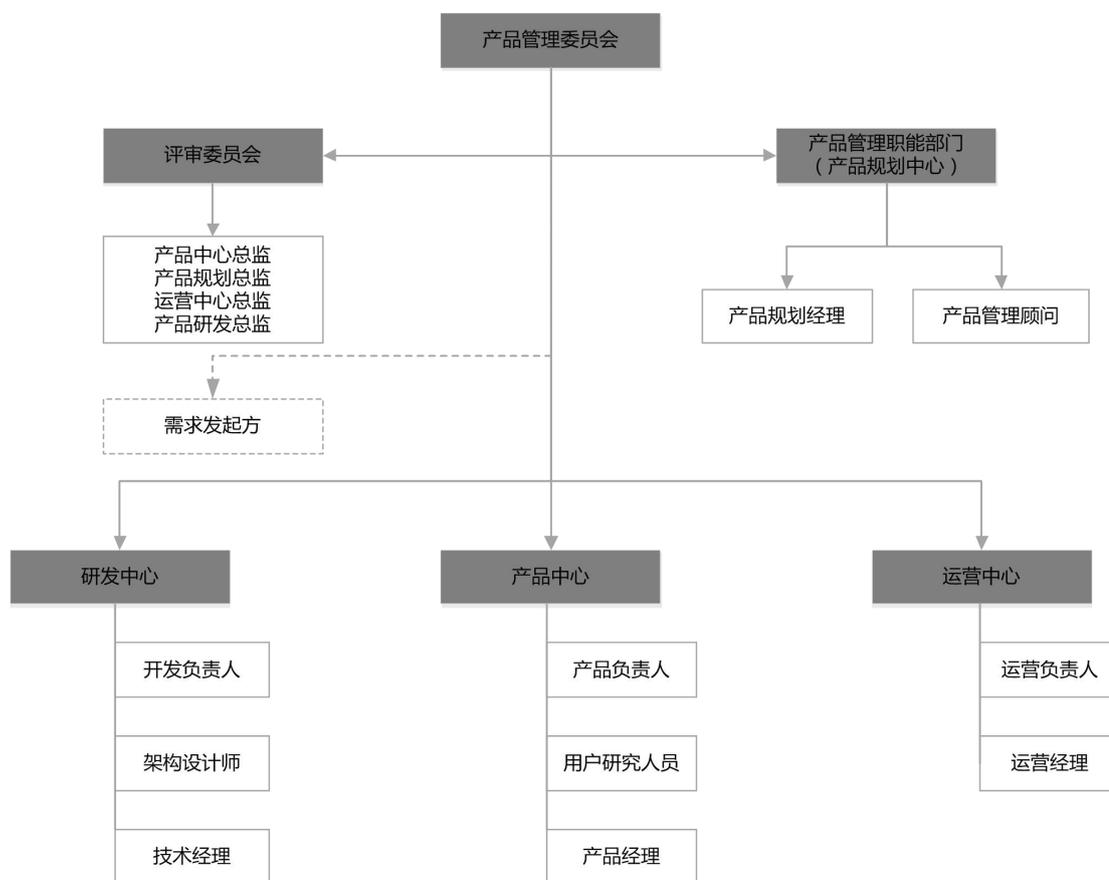


图 2-2 产品组织结构图

2.4.2 主要人员

阶段	主要会议	主要参加人员
原始需求期	<ul style="list-style-type: none"> 原始需求分析会 	<ul style="list-style-type: none"> 需求发起方 产品中心：产品经理、用户研究人员 运营中心：运营经理 规划中心：规划经理/顾问

产品定义期	● 产品定义评审会	● 需求发起方 产品中心：产品负责人/产品经理、用户研究人员 运营中心：运营负责人/运营经理 规划中心：产品管理经理/顾问 研发中心：技术负责人/技术经理、架构师 评审委员会：产品中心总监、产品研发总监、产品规划总监、运营中心总监
产品导入期	● 上线评审会	● 产品中心：产品负责人/产品经理、用户研究人员 运营中心：运营负责人/运营经理 规划中心：产品管理经理/顾问 研发中心：技术负责人/技术经理 评审委员会：产品中心总监、产品规划总监、运营中心总监
产品成长期	● 运营评审会	● 产品中心：产品负责人/产品经理、用户研究人员 运营中心：运营负责人/运营经理 规划中心：产品管理经理/顾问 评审委员会：产品中心总监、产品规划总监、运营中心总监
产品衰退期	● 产品退市评审会	● 产品中心：产品负责人/产品经理、用户研究人员 运营中心：运营负责人/运营经理 规划中心：产品管理经理/顾问 研发中心：技术负责人/技术经理 评审委员会：产品中心总监、产品研发总监、产品规划总监、运营中心总监

2.4.3 角色及职责

● 产品管理委员会

产品管理委员会由产品中心、产品规划中心、运营中心、产品研发中心总监以及参与在产品生命周期过程中的产品规划经理、用户研究人员、产品负责人、开发负责人、运营负责人等共同组成。

主要职责：

- (1) 制定运营计划，确定运营目标；
- (2) 优化产品，制定运营策略；
- (3) 监控产品质量，把控经营结果；
- (4) 对产品进行全生命周期管理；
- (5) 对产品需求的提出、终止和变更进行决策；
- (6) 监督产品管理相关制度的执行。

- **评审委员会**

由产品中心、产品规划、运营中心及产品研发的总监组成。

主要职责：

- (1) 对本中心项目进度和质量进行管理，保障经营结果达成；
- (2) 对项目相关资源进行调配，以保证项目顺利开展；
- (3) 对产品定义的方向性提出建议并评审；
- (4) 对产品是否具备上线条件进行评审，并给出意见；
- (5) 对产品运营结果进行评审，对产品和运营目标提出意见并予以帮助；
- (6) 对产品是否退市进行评审。

- **产品规划经理**

主要职责：

- (1) 分析跟踪行业发展趋势和市场机会，通过分析用户行为及竞争对手优点，提升产品用户体验，提高产品市场竞争力；
- (2) 收集、分析、挖掘客户的需求和观点，制定并编写产品规划文档；
- (3) 组织对所负责领域的市场调研，发掘机遇，发现并研究、规划产品；
- (4) 跟踪市场同类软件产品的最新发展动态，深入调研目标用户的最新需求，了解掌握前沿的设计理念与最新的用户需求，定期提出目标调整计划；
- (6) 根据产品线规划对产品需求提出发展性意见，以及对产品的发展进行跟踪并提出调整意见；
- (7) 对产品线的长期发展战略提出建设性意见。

- **产品管理经理**

主要职责：

- (1) 对产品线发展进行调研、分析，对产品提出整改计划；
- (2) 承担与产品相关的管理职责，对完成进度和质量负责；
- (3) 准确把握市场，支撑配合各业务单位进行产品管理，参与公司项目的评审；
- (4) 负责公司产品管理全生命周期流程体系搭建；
- (5) 负责产品管理各相关流程的标准、规则及度量的制定；
- (6) 负责公司现有产品管理流程优化工作的规划与协调；
- (7) 负责建立产品管理流程体系持续改进机制，不断提升流程效率。

- **开发负责人**

根据产品规划的需要增加的开发负责人角色，其可以是技术经理参与项目；也可以是负责该产品开发的部门经理，既承担技术经理职责，也承担部门管理职责。

主要职责：

- (1) 承担技术经理工作或对本产品开发工作给予指导；

-
- (2) 负责本产品开发小组内成员工作分工及产品开发工作。
 - (3) 设计开发的架构和流程，领导小组开发出符合用户需求的产品；
 - (4) 完成产品系统的开发，维护，确保项目进度和质量；
 - (5) 负责高效系统的稳定性。

- **技术经理**

主要职责：

- (1) 负责开发组内成员工作分工；
- (2) 参与项目方案的制定；
- (3) 负责项目技术方案的编撰、实施和监控；
- (4) 开发策划及各级开发计划的制定；
- (5) 负责项目各类技术安全问题；
- (6) 负责项目预期功能的开发实现；
- (7) 负责项目缺陷管理，保证项目开发质量。

- **架构设计师**

主要职责：

- (1) 根据产品设计完成系统设计，包括数据结构设计、系统功能划分及接口定义等；
- (2) 完成项目相关的总体架构设计；
- (3) 负责系统框架的设计；
- (4) 负责搭建自动构建环境，负责代码的审核和重构；
- (5) 跟踪先进的开发技术，进行软件开发技术指导、培训与交流，提升团队的研究能力；
- (6) 负责解决项目遇到的技术难题。
- (7) 参与企业技术平台及业务产品数据模型设计。

- **产品负责人**

根据产品规划的需要增加的产品负责人角色，其可以是产品经理参与项目；也可以是负责该产品的部门经理，既承担产品经理职责，也承担部门管理职责。

主要职责：

- (1) 承担开发经理工作或对本产品需求及设计等工作给予指导；
- (2) 负责本产品小组内成员工作分工及产品规划工作；
- (3) 负责搜集和提出产品需求，制定产品规范，对产品进行全面设计；
- (4) 负责产品的规划、设计、优化、运营等工作；
- (5) 日常跟踪观察竞争对手产品、用户情况，定期进行分析；
- (6) 组织产品与运营模式的内外部调研分析，进行用户数据分析并找到对应的提升方案，规划产品新特性，完成产品功能更新，并为决策提供核心依据；
- (7) 负责通过建立产品用户体验满意度指标，跟踪和监督产品改进，提升

产品设计质量。

● **产品经理**

主要职责：

- (1) 负责业务需求的沟通确定；
- (2) 参与项目方案的制定；
- (3) 负责产品需求调研、分析及需求文档编写；
- (4) 负责产品功能和设计，及产品设计文档编写；
- (5) 协调开发人员进行开发工作，协调、推动开发进度；
- (6) 把控产品质量；
- (7) 设计产品的运营、推广策略，建立产品的运营数据监控报表，并根据数据改进产品；
- (8) 参加产品运营期的推动及产品的后期优化；

● **用户研究人员**

主要职责：

- (1) 通过用户研究方法，建立用户模型，挖掘用户认知与操作习惯，提升产品易用性；
- (2) 参与产品分析讨论，通过对需求/趋势分析提供建议，制定合适的研究解决方案；
- (3) 负责产品的用户研究工作，着重用户观察、深访、焦点小组、数据分析等工作；
- (4) 使用一系列用研方法对产品体验进行评估，输出研究报告，给出设计指导性意见，不断改善产品用户体验；
- (5) 进行产品用户研究和竞品分析，有效挖掘和分析用户的使用习惯，为产品运营和设计创新提供指引。

● **运营负责人**

根据产品规划的需要增加的运营负责人角色，其可以是运营经理对产品进行运营；也可以是负责该产品运营的部门经理，既承担运营经理职责，也承担部门管理职责。

主要职责：

- (1) 承担运营经理工作或对本产品的运营工作给予指导；
- (2) 负责本产品的运营小组内成员工作分工；
- (3) 负责该产品整体运营工作，制定推广计划及销售计划；
- (4) 组织策划促销活动，完成各项销售指标和运营指标；
- (5) 根据运营计划，进行市场发展跟踪和策略调整；
- (6) 分析把握市场和用户需求，并针对市场的变化制定和调整后续运营计划；

(7) 负责业内相关产品监测，及时进行竞争对手分析。

● **运营经理**

主要职责：

- (1) 负责提出业务需求与产品中心沟通；
- (2) 制定运营计划，确定目标，保证目标的达成；
- (3) 配合产品中心对产品运营期间的产品问题提出建议；
- (4) 与产品、技术加强沟通，确保项目进行；
- (5) 参与原始业务需求的工作；
- (6) 撰写运营计划表，对运营计划进行陈述和解释；
- (7) 分析运营数据，及时调整后续运营计划。

原始需求分析

3.1 原始需求分析的意义

原始需求分析管理是在综合考虑业务需求和用户需求的前提下，分析、评估原始需求的价值、重要性和可行性，对是否根据原始需求开发新产品/项目进行判断、决策的管理过程。

其目的是明确原始需求的重要性、合理性，以及开发满足需求的产品所带来的成本、风险等，以确保需求管理的客观性、科学性。通过对原始需求的把控，确保产品符合用户/业务需求，是产品生命周期管理流程中的关键。

3.2 原始需求分析管理流程

原始需求分析是需求发起方对需求相关的市场、业务、产品、用户、价值等方面的研究报告进行陈述，评估部门进行评估决策的过程。

原始需求分析分为两个阶段：需求准备阶段和需求分析（评审）阶段。

原始需求准备阶段：

- 需求发起部门配合相关产品经理根据原始需求撰写指南（产品规划中心提供）撰写原始需求分析研究报告。
- 将原始需求分析研究报告上传至 ITP 系统，并通知相关部门、人员原始需求分析会议时间、地点。

原始需求分析（评审）阶段：

- 评估部门针对提交的原始需求分析研究报告进行评审，原始需求的价值、重要性。对根据原始需求开发新产品/项目的进行决策。
- 原始需求评审单：将评审结果通过原始需求评审单上传 ITP 系统反馈给相关部门。

原始需求分析管理流程如 3-1 图：

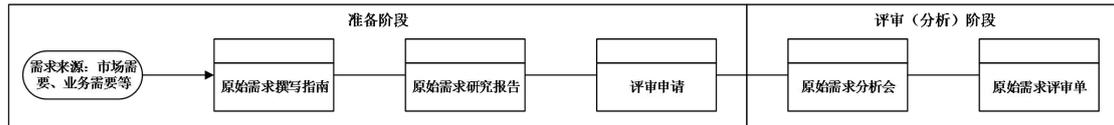


图 3-1 原始需求分析管理流程

3.3 原始需求分析参与部门及职责

参与部门	参与人员	流程内职责
	● 需求发起方	<ul style="list-style-type: none"> ● 配合产品经理进行原始需求分析 ● 从业务角度陈述需求
产品中心	● 产品经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 主导撰写原始需求分析研究报告 ● 组织会议评审 ● 从产品角度陈述产品需求
	● 用户研究人员	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供可能的数据支持和分析 ● 对需求/趋势分析提供建议
运营中心	● 运营经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 从市场、运营角度判断产品需求的合理、可行性
规划中心	● 规划经理/顾问	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供原始撰写模板 ● 判断产品需求的重要性，文档的客观性 ● 反馈评审结果

3.4 阶段及输出

阶段	工作项	产出	里程碑
准备阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 原始需求研究报告撰写指南 ● 撰写原始需求研究报告 ● 评审申请 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原始需求研究报告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原始需求研究报告完成
评审阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 召开原始需求分析会 ● 原始需求评审单反馈 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会议纪要 ● 原始需求评审单 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原始需求分析会完成
阶段考核	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ●

3.5 需求准备阶段

需求发起方提交需求给相应的产品部门，需求发起方可以是运营部门、产品部门或者用研部门等，找到可对接的产品经理沟通需求事宜。产品经理从产品规划中心产品管理部获取原始需求分析报告撰写指南及原始需求分析报告文档。原始需求文档撰写完成后，组织原始需求分析会，由产品规划中心规划部门对会议结果出具原始需求评审单。

3.5.1 原始需求分析报告撰写指南

原始需求分析报告撰写指南主要是指导产品经理如何分析、评估原始需求的价值、重要性和可行性，然后编写原始需求分析研究报告。

附件：《[原始需求分析报告撰写指南](#)》

3.5.2 原始需求分析报告文档

原始需求分析研究报告主要包括：

- （1）业务需求：对产品目的、可行性、竞品分析等内容的简要概述。
- （2）产品设计：描述业务场景、范围等内容。
- （3）产品运营：描述业务运营方法、目标等内容。

原始需求报告模板：《[原始需求分析研究报告](#)》

3.5.3 原始需求分析会议准备

由产品经理根据产品规划中心提供的原始需求分析报告撰写指南，编写出原始需求分析报告，提交至产品规划中心产品规划部，进行评审会议。需求评审通过后，原始需求流程完成。产品经理可与运营部门及用研部门等进行下一步的产品深度研究工作。

3.6 需求分析会议

产品经理根据原始需求评审会的要求组织评审会，会后由产品规划中心产品规划部出具原始需求评审单。

3.6.1 原始需求评审会

原始需求评审会的目的是从公司的发展规划以及产品线的规划角度出发,对需求的重要性、合理性、客观性、科学性进行评估。

(1) 评审会准备

由产品经理联系产品规划中心及运营中心相关负责人,约定原始需求评审会议时间、地点,同时在评审会前将评审材料和会议通知提前一天发给参会人员。参会人员必须在举行评审会前阅读完会议资料,如有疑问需及时与产品经理沟通。原始需求评审会原则上由需求发起方产品经理、用户研究人员、运营经理、规划经理/顾问参加。

(2) 评审会召开

产品经理需按照计划召开原始需求评审会,同时产品规划中心及运营中心相关负责人需按时参加。原则上,各项目评审时长为 30 分钟,各参会人员需严格按照会议议题进行会议评审,不得无故拖延评审时间。评审会过程中,由产品经理陈述立项的主要内容,会议参加人员需认真的评估该需求。针对评审会中提出的所有疑问,产品规划中心、运营中心与产品经理需达成一致的处理意见。

3.6.2 原始需求评审文档

评审结束后,产品规划经理/顾问根据会上讨论内容及结果,以原始需求评审单形式发予相关与会人员。产品规划中心对于项目评审具有一票否决权,只有产品规划中心对产品需求同意,原始需求评审才能算通过。

评审意见需在评审会后的一个工作日内完成。

附件:《[原始需求评审单](#)》

3.7 阶段考核

产品定义研究管理规范

4.1 产品定义研究的意义

产品定义研究管理是对将模糊的原始需求变为清晰的产品概念或是确定产品需要做哪些事情，并对业务模型、产品结构进行设计、确认的管理工作。

其目的是明确产品的关键指标、功能的取舍，以及梳理产品设计开发过程中所需要的资金、成本、技术等资源和风险，并对产品定位、方向性目标的确认。

4.2 产品定义研究管理流程

产品定义研究管理是产品部门（运营部门）从产品业务模型、产品结构以及产品定位和整体方向目标等方面对产品定义说明书进行陈述，相关评估部门进行分析、评估的过程。

产品定义研究过程分为两个阶段：产品定义阶段、产品定义评审阶段。

产品的定义阶段

- 产品定义阶段：产品部门受理需求，根据产品定义说明书撰写指南进行撰写产品定义说明书。
- 将产品定义说明书上传至 ITP 系统，并通知相关部门、人员产品定义评审会议时间、地点。

产品定义评审阶段

- 产品定义评审会：评审委员会根据产品部门提交的产品定义说明书进行评估，主要从产品定义与原始需求的匹配度以及相应的资金、技术、成本等资源和风险方面研究分析，并评估产品定位、整体目标是否合理。
(满足需求、主要功能的取舍等问题)
- 产品规划中心将产品定义评审会议的评审结果和建议通过产品定义评审单上传至 ITP 系统通知给相关部门。

产品定义研究管理流程如图 4.1

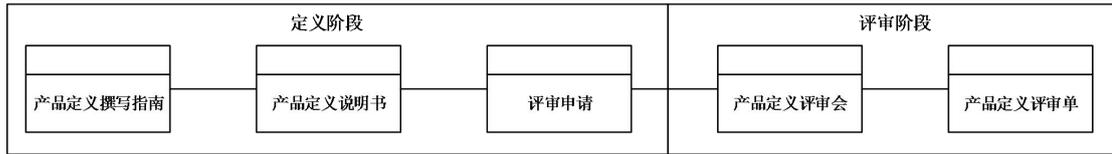


图 4.1 产品定义研究管理流程

4.3 产品定义研究参与部门及职责

参与部门	参与人员	流程内职责
	<ul style="list-style-type: none"> 需求发起方 	<ul style="list-style-type: none"> 为产品经理的撰写工作提供帮助 判断所定义的产品与需求的匹配度
产品中心	<ul style="list-style-type: none"> 产品负责人/产品经理 	<ul style="list-style-type: none"> 主导产品定义文档撰写工作 组织评审会 对产品定义文档陈述解释 负责 ITP 申请流程的提交
	<ul style="list-style-type: none"> 用户研究人员 	<ul style="list-style-type: none"> 提供可能的数据支持和建议 对需求/趋势分析提供建议，制定合适的研究解决方案
运营中心	<ul style="list-style-type: none"> 运营负责人/运营经理 	<ul style="list-style-type: none"> 为产品中心的撰写工作提供帮助 从运营角度阐述产品的合理性和可操作性
规划中心	<ul style="list-style-type: none"> 产品管理经理/顾问 	<ul style="list-style-type: none"> 提供产品定义撰写指南 监督文档的撰写质量、判断产品定义的方向性是否合理 反馈评审结果，ITP 评审流程的提交
研发中心	<ul style="list-style-type: none"> 技术负责人/技术经理 	<ul style="list-style-type: none"> 从技术层面判断产品方案的合理性和可操作性
	<ul style="list-style-type: none"> 架构师 	<ul style="list-style-type: none"> 对产品的整体框架合理性进行评估 对产品的结构、系统功能等进行评估
评审委员会	<ul style="list-style-type: none"> 产品中心总监 研发中心总监 运营中心总监 研发中心总监 	<ul style="list-style-type: none"> 审核产品的可行性 评估项目的风险 提供关于产品、技术、运营方面的建议 对会议主题进行评审

4.4 阶段及产出

阶段	工作项	产出	里程碑
产品定义准备阶段	<ul style="list-style-type: none"> 产品定义撰写指南 产品定义说明书 产品定义评审申请 	<ul style="list-style-type: none"> 产品定义说明书 	<ul style="list-style-type: none"> 产品定义说明书完成
评审阶段	<ul style="list-style-type: none"> 召开产品定义评审会 产品定义评审单反馈 	<ul style="list-style-type: none"> 会议纪要 产品定义评审单 	<ul style="list-style-type: none"> 产品定义评审会完成
阶段考核	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

4.5 产品定义研究准备阶段

产品部门（运营部门）结合需求发起方提出的业务需求，根据产品规划中心提供的[产品定义撰写指南](#)从产品业务需求、产品设计、产品运营等方面对产品进行定义说明。其中产品经理主导，运营负责人辅助撰写工作，二者对产品定义说明书共同负责。

产品定义研究流程从原始需求评审单出具开始，到产品定义评审单出具结束，原则上周期不应超过**28个工作日（1个月）**。在此期间，产品经理（运营负责人协助）需完成产品定义说明书的撰写、审核，并与评审委员会成员约定产品定义评审会的召开时间、地点。各相关人员需认真履行自己责任和义务，在规定的周期内积极反馈、配合工作，保证会议按时召开，确保产品定义研究流程在期限内完成。该阶段的执行情况相关考核与月度KPI挂钩。

4.5.1 产品定义说明书

（1）业务需求：从产品背景、产品概述、业务价值、现状和期望等方面对业务需求进行描述分析。

（2）产品设计：从业务流程、范围，产品功能规划、技术要点、产品目标以及产品开发过程中的人员、资源和风险对策等方面进行描述。

4.5.2 产品定义评审申请

产品经理需要初步审核产品定义说明书等评审资料，确保无误，并邀约产品委员会成员。产品经理将产品定义说明书以及评审会的时间、地点，上传至 ITP 系统，组织召开产品定义评审会，与会人员应在会议召开前熟悉相关评审资料。

产品评审委员会由产品中心总监、产品规划总监、运营中心总监、产品研发总监组成，其他参会人员包括：产品规划/管理经理、运营负责人、需求发起人、产品经理、技管中心负责人、产品相关用户研究人员等。其中需求发起部门参会人员由需求申请人提供名单给产品经理，需求发部门参会人员给予的产品定义评审意见代表需求发起部门的整体意见。

4.6 产品定义评审会

(1) 召开产品定义评审会

产品经理按照确定的会议时间组织产品定义评审会。评审会过程中各参会人员需严格按照会议议题进行会议评审，由产品经理、运营负责人陈述产品定义说明书，评审委员根据自己专业领域对产品定义、风险、策略提出专业指导意见。产品规划中心需详细记录评审会过程及决议。

(2) 产品定义评审单

评审结束后，产品规划中心经理/顾问根据会上讨论内容及结果，以产品定义评审单的形式发予相关与会人员，评审委员根据自己专业领域签批产品定义评审意见。

同时，产品经理对上线评审结论的汇总、签批应在评审结束后两个工作日完成。定义评审结论签批完成后，将产品定义评审单提交 ITP 系统。

4.7 阶段考核

产品规划产品上线评审管理规范

5.1 产品规划产品上线评审的意义

产品规划中心上线评审是在产品上线前对产品与前期产品定义匹配度、产品上线后的运营计划和期望目标、相关运营和产品间的有机结合情况进行评估判断的管理。

目的在于确保产品能够满足需求、制定科学合理的运营计划和明确的目标、促使产品和运营紧密结合，确保产品上线后运行的正常、合理。

5.2 产品规划中心产品上线评审流程

产品规划中心上线评审是在产品完成系统设计、开发测试流程后，对产品上线进行的评审工作。该评审和项目管理中心上线评审（主要从产品的技术指标方

面进行评审) 并行, 二者先后顺序视具体产品情况而定, 但只有当两个评审均通过时产品方可上线发布。

产品规划中心上线评审分为两个阶段: 上线准备阶段、上线评审阶段

上线准备阶段:

- 运营计划表: 运营部门根据产品与需求的匹配度、产品上线时间节点等情况, 并依据产品规划中心提供的运营计划表撰写指南, 制定产品上线运营计划。该表需产品、运营部门相关负责人签字同意方可生效, 并对其中的考核指标共同负责。
- 评审申请: 将产品运营计划表上传至 ITP 系统, 并通知相关部门上线评审会议时间、地点。

上线评审阶段

- 上线评审会议: 评审部门对产品运营计划表进行评估, 以解决运营计划是否充分, 运营和产品两个部门是否共同参与, 指标设置是否合理可达成的问题。
- 上线评审单: 将产品规划中心产品上线评审单上传至 ITP 系统, 结合项目管理中心的上线评审结果确定产品是否具备上线条件。

产品上线评审流程如图 5-1



图 5-1 产品上线评审流程

5.3 产品规划中心上线评审参与部门及职责

部门	人员	职责
产品中心	● 产品负责人/产品经理	● 协助撰写计划表产品部分 ● 协助运营中心产品计划表解释及产品准备工作陈述
	● 用户研究人员	● 提供可能的数据支持和建议
运营中心	● 运营负责人/运营经理	● 主导运营计划表撰写工作 ● 组织评审会 ● 负责运营计划表的陈述、解答

		<ul style="list-style-type: none"> 负责上线评审 ITP 流程申请
规划中心	<ul style="list-style-type: none"> 产品管理经理/顾问 	<ul style="list-style-type: none"> 提供运营计划表撰写指南 监督文档的撰写质量、判断产品定义的方向性是否合理 审核产品上线功能是否满足其业务需求, 终端用户是否已接受培训, 并掌握上线内容 反馈评审结果, ITP 评审流程的提交
研发中心	<ul style="list-style-type: none"> 技术负责人/技术经理 	<ul style="list-style-type: none"> 提供运营期间系统意见 从技术层面判断其合理性和可操作性
评审委员会	<ul style="list-style-type: none"> 产品中心总监 规划中心总监 运营中心总监 研发中心总监 	<ul style="list-style-type: none"> 从集团整体产品规划角度, 审核项目上线计划和策略的合理性, 并评估项目上线风险。 从产品角度判断各方面准备是否充分 运营计划和目标的客观、合理性。 指标体系设置是否科学、合理性 评估产品上线计划和策略合理性 明确产品上线过程须遵守的相关内容

5.4 阶段及输出

阶段	工作项	产出	里程碑
上线准备阶段	<ul style="list-style-type: none"> 撰写运营计划表 评审申请 	<ul style="list-style-type: none"> 运营计划表 	<ul style="list-style-type: none"> 运营计划表完成
上线评审阶段	<ul style="list-style-type: none"> 召开上线评审会 上线评审单反馈 	<ul style="list-style-type: none"> 上线评审会会议纪要 上线评审单 	<ul style="list-style-type: none"> 上线评审完成
阶段考核	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

5.5 产品上线评审准备阶段

运营和产品部门共同协作完成产品运营计划表的撰写工作, 由产品运营负责人主导撰写, 产品经理辅助。产品计划表需运营、产品部门负责人双方签字, 认同文档内容, 并共同对表中相关考核指标负责。通过将完成的产品运营计划表上传至 ITP 系统提交评审申请。

5.5.1 产品运营计划表

(1) 需求满足: 主要描述产品定义中需求的功能落实情况, 即上线评审的产品功能点是否完全满足产品需求。

(2) 运营计划: 以特定时间(季度、半年、年度)为周期, 制定产品运营

计划，即在不同的时间段做什么事情、有哪些途径和手段。

(3) 产品运营目标：主要针对产品一定运营周期而设定的目标，结合产品运营计划对产品预期达到的目标效果进行设定。

(4) 资源支持：主要描述产品上线后的资源准备情况，人员安排（相关人员、岗位、职责等）、资金（预算、支出等）、风险应对等方面。

(5) 指标体系：针对产品所处生命周期进行判定的关键指标值。即判定产品各生命周期（成长期、导入期、衰退期）的主要指标的临界值的设定。

5.5.2 产品上线评审申请

产品上线评审原则上至少需在产品上线前一周召开。运营负责人需对所有上线材料进行初步审核，确保评审材料的准确性上传至ITP系统，并在接下来的14个工作日确保上线评审会议召开。在此期间运营负责人需邀约评审委员会成员，与会成员也要在该时间段内及时反馈，与运营负责人确定评审会的召开时间、地点，并在会议召开前了解相关材料。以确保评审会能按时召开。该阶段的执行情况相关考核与月度KPI挂钩。

产品评审委员会由产品中心总监、产品规划总监、运营中心总监、产品研发总监组成，其他参会人员包括：产品规划/管理经理、运营负责人、需求发起人、产品经理、产品相关用户研究人员等。其中需求发起部门参会人员由需求申请人提供名单给产品运营负责人，需求发部门参会人员给予的上线评审意见代表需求发起部门的整体意见。

5.6 产品上线评审阶段

(1) 召开上线评审会

由运营部门发起产品上线评审会，会议时间确认后，运营负责人需按照计划组织上线评审。评审会过程中各参会人员需严格按照会议议题进行会议评审，由运营负责人、产品经理陈述运营计划表，评审委员根据自己专业领域针对上线计划、风险、策略提出专业指导意见。产品规划中心需详细记录评审会过程及决议。

(2) 评审意见签批及审批

评审结束后，产品规划中心经理/顾问根据会上讨论内容及结果，以上线评

审单的形式发予相关与会人员，评审委员根据自己专业领域签批上线意见。

同时，运营负责人对上线评审结论的汇总签批需在评审结束后两个工作日完成。上线评审结论签批完成后，提交上线评审单至 ITP 系统，参考项目管理中心的上线评审结果，最终确定产品是否上线。

5.7 阶段考核

上线评审考核主要从：上线工作的准备情况、相关文档的写作质量两个方面对相关人员进行考核。

产品运营评审管理规范

6.1 产品运营评审的意义

产品运营评审是针对产品运营一定周期之后，对产品各项指标进行评估管理，并对产品表现是否符合用户需求、市场预期进行评估并改进优化的过程。

其目的在于通过产品运营评审，定期研究分析产品表现、把握产品现状，指导产品的迭代设计、运营过程中计划和目标的循环迭代。通过目标达成情况以及用户、市场等因素，调整运营策略、优化产品架构和功能。

6.2 产品运营评审流程

产品运营评审是定期对产品的运营情况进行评估、优化的迭代过程，分为运营评审准备阶段、评审阶段、优化阶段三部分。

准备阶段：

- 产品运营报告：运营部门根据产品计划表制定的周期节点，撰写产品运营报告，对产品的运营情况与运营计划表中的数据指标进行对比、研究。
- 评审申请：将产品运营报告上传至 ITP 系统，并通知相关部门运营评审会议时间、地点。

评审阶段：

- 产品运营评审会：评审部门通过对产品研究报告与产品运营计划表对比分析

研究，判定产品目前存在的问题和解决的建议、意见。

- 运营评审单：将运营评审单上传至 ITP 系统，把运营评审结果和改进建议反馈至相关部门。

优化阶段：

- 运营优化：根据评审结果对运营计划表进行修正、完善，通过迭代运营计划表指导产品新一轮的运营计划和目标的设定。
- 产品优化：产品优化主要从原始需求、产品定义和业务需求三方面，综合考虑市场、用户、竞品等因素对产品进行优化迭代。

产品运营评审流程如图 6-1

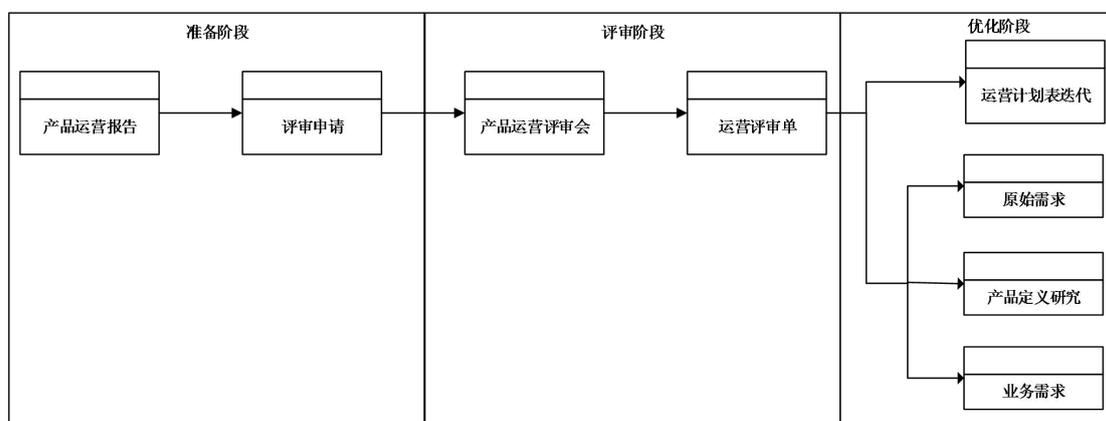


图 6-1 产品运营评审流程

6.3 产品运营评审参与部门及职责

部门	人员	职责
产品中心	● 产品负责人/产品经理	● 协助撰写产品运营报告产品部分 ● 协助产品运营报告解释及产品准备工作陈述
	● 用户研究人员	● 提供可能的数据支持和建议
运营中心	● 运营负责人/运营经理	● 主导产品运营报告撰写工作 ● 组织评审会 ● 负责产品运营报告的陈述、解答 ● 负责产品运营评审 ITP 流程申请
规划中心	● 产品管理经理/顾问	● 提供产品运营报告撰写指南 ● 监督文档的撰写质量、判断结果分析客观合理性 ● 根据运营报告和运营计划表评估产品运营情况

		<ul style="list-style-type: none"> ● 反馈评审结果，ITP 评审流程的提交
评审委员会	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品中心总监 ● 规划中心总监 ● 运营中心总监 ● 研发中心总监 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据运营报告和运营计划表评估产品运营情况 ● 评估产品运营目标的达成情况，并给到优化建议 ● 评估迭代的运营计划和产品优化方案的合理性、可操作性 ● 评估产品运营期资源的使用情况，统筹资源的分配

6.4 阶段及输出

阶段	工作项	产出	里程碑
运营评审准备阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 撰写产品运营报告 ● 评审申请 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品运营报告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品运营报告完成
评审阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 召开产品运营评审会 ● 运营评审单 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会议纪要 ● 运营评审单 	<ul style="list-style-type: none"> ● 运营评审完成
优化阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 运营计划表迭代 ● 产品优化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 迭代运营计划表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 迭代运营计划表完成
阶段考核	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ●

6.5 产品运营评审准备阶段

运营负责人根据产品计划表上的时间节点，对产品在该周期内的市场指标、用户情况等进行说明，撰写产品运营报告。产品运营报告由运营负责人主导，产品经理辅助撰写。

产品运营评审时间严格按照运营计划表上的预定时间，当运营计划表上设定的目标周期结束即开始运营评审流程。原则上运营评审流程开始到运营评审单产生不超过15个工作日。在此期间，运营负责人需完成产品运营报告的撰写、审核，并与评审委员会成员约定产品运营评审会的召开时间、地点。各相关人员需认真履行自己责任和义务，在规定的周期内积极反馈、配合工作，保证会议按时召开，确保产品运营评审流程在期限内完成。该阶段的执行情况相关考核与月度KPI挂钩。

6.5.1 产品运营报告

- (1) 需求满足： 是否满足用户需求、有无新需求，产品优化思路/方案
- (2) 运营计划： 执行情况及效果
- (3) 产品运营目标： 目标完成情况及新一轮目标的设定
- (4) 资源支持：
- (5) 指标体系： 针对产品所处生命周期进行判定的关键指标值。

6.5.2 评审申请

运营负责人需要初步审核产品运营报告等评审资料，确保无误，并邀约产品委员会成员。运营负责人将产品运营报告以及评审会的时间、地点，上传至 ITP 系统，组织召开产品运营评审会，与会人员应在会议召开前熟悉相关评审资料。

产品评审委员会由产品中心总监、产品规划总监、运营中心总监、产品研发总监组成，其他参会人员包括：产品规划/管理经理、运营负责人、产品经理、相关用户研究人员等。

6.6 产品运营评审阶段

(1) 召开产品运营评审会

运营负责人需按照计划组织召开产品运营评审会。评审会过程中各参会人员需严格按照会议议题进行会议评审，由运营负责人、产品经理陈述产品运营报告，评审委员根据自己专业领域对产品的需求满足情况、运营目标完成情况、运营计划等进行评估，并对产品的优化、运营目标的设定提供意见和建议。产品规划中心需详细记录评审会过程及决议。

(2) 评审意见签批及审批

评审结束后，产品规划中心经理/顾问根据会上讨论内容及结果，以产品运营评审的形式发予相关与会人员，评审委员签批评审意见。运营负责人对评审结论的汇总签批需在评审结束后两个工作日完成，并提交产品运营评审单至 ITP 系统。

6.6.1 优化阶段

产品优化分为运营优化和产品优化两个方面。运营优化主要表现为运营计划表的更新迭代。产品优化则根据产品现状（市场表现、用户反馈等）又分为产品原始需求审核、产品定义审核、业务需求审核三个方面。

- (1) 运营优化：制定新的运营计划表。
- (2) 产品优化：结合产品运营报告综合考虑市场、用户、竞品等因素对产品进行优化迭代。
 - 原始需求审核：产品市场表现与预期严重不符，各项指标远远低于期望值，而造成该现状的原因是市场没有对产品的需求或需求不明显。
 - 产品定义审核：产品的功能点定位有偏差或功能点不清晰。
 - 业务需求审核：

6.7 阶段考核

产品退市管理规范

7.1 产品退市管理的意义

产品退市管理是通过数据指标监控、分析，判断产品进入衰退期以后，围绕产品进行革新以重新满足市场或产品直接退出市场评估决策的管理。

其目的在于通过全面、客观的分析针对衰退期产品进行有效处理，从而降低成本、把握更好的投资机会。

7.2 产品退市管理流程

产品退市管理主要分为数据监控分析、退市评审以及总结归档三个阶段。

数据监控分析阶段

- 数据分析：通过产品运营计划表中的指标体系，对产品运营情况进行监控、分析，把握产品所处的产品生命周期。当判定产品进入衰退期时，产品部门根据产品研究报告撰写指南写作产品研究报告。
- 退市评审申请：将产品研究报告上传至 ITP 系统，并通知相关部门、人员茶农退市评审会议的时间、地点。

退市评审阶段：

- 评估决策：评审委员会对产品研究报告等材料进行评审、分析，从而对产品继续运营、产品改革创新或者直接退出市场进行决策。
- 产品退市评审单：产品规划中心将评审结果通过产品退市评审单上传至 ITP 系统反馈给相关部门。

总结归档阶段

- 总结：通过撰写产品总结对整个产品生命周期过程中出现的问题、解决方法、经验、教训等总结，为其他产品开发管理提供参考、借鉴。
- 归档：将产品退市总结按照产品类别进行归档保存。

产品退市管理流程如图 7-1

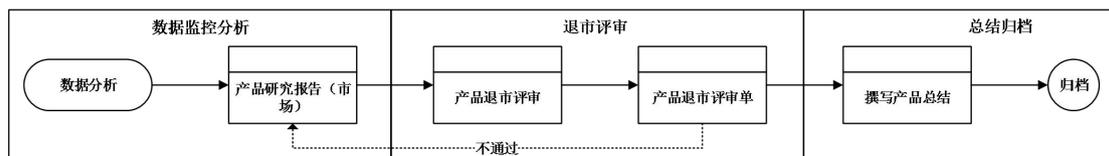


图 7-1 产品退市管理流程

7.3 产品退市管理参与部门及职责

部门	人员	职责
产品中心	● 产品负责人/产品经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 负责产品退市研究报告文档的撰写 ● 评审会的组织 ● 对产品退市研究报告进行陈述 ● 撰写产品总结报告
	● 用户研究人员	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供可能的用户研究数据和建议
运营中心	● 运营负责人/运营经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 对产品数据进行监测，辅助撰写产品退市研究报告 ● 产品退市研究报告的陈述辅助
规划中心	● 产品管理经理/顾问	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供产品退市研究报告撰写指南 ● 跟踪产品运营情况，为产品退市提供意见 ● 反馈评审结果，ITP 评审流程的提交
研发中心	● 技术负责人/技术经理	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供产品关于系统支持方面的意见
评审委员会	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品中心总监 ● 规划中心总监 ● 运营中心总监 ● 研发中心总监 	<ul style="list-style-type: none"> ● 对产品退市进行评审，对产品退出做出决议 ● 为可能的产品退市后续关联工作提供指导意见

7.4 阶段及输出

阶段	工作项	产出	里程碑
数据监控分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 数据监控分析 ● 产品研究报告撰写指南 ● 产品研究报告 ● 评审申请 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品研究报告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品研究报告完成
退市评审	<ul style="list-style-type: none"> ● 召开产品退市评审会 ● 产品退市评审单 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会议纪要 ● 产品退市评审单 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品退市评审完成
总结归档	<ul style="list-style-type: none"> ● 撰写产品总结报告 ● 归档 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品总结报告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品总结报告完成
阶段考核	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ●

7.5 产品运营评审准备阶段

当判定产品运营报告中的指标体系判定产品处于衰退期后，产品经理/产品负责人则根据产品规划中心提供的[产品研究报告撰写指南](#)主导产品研究报告的撰写工作，运营负责人协助撰写。

产品退市评审流程以判定产品进入衰退期的运营评审会结束日期开始，产品总结报告完成表示产品退市评审流程结束。原则上运营评审流程开始到运营评审单产生不超过**28个工作日（1个月）**。在此期间，产品经理/产品负责人需完成产品研究报告的撰写、审核，并与评审委员会成员约定产品退市评审会的召开时间、地点。各相关人员需认真履行自己责任和义务，在规定的周期内积极反馈、配合工作，保证会议按时召开，确保产品退市评审流程在期限内完成。该阶段的执行情况相关考核与月度KPI挂钩。

7.5.1 产品研究报告

(1) 产品现状：主要描述产品各项指标情况，市场占有率、增长率，用户使用情况、满意度等。

(2) 市场（用户）需求：主要描述用户需求的变化情况，针对这些新需求的可行性措施：通过改革创新来满足需求或者开发新产品以及相应的成本、风险等。

(3) 竞品分析：相关竞争对手的做法是怎样的，有何参考之处。

(4) 建议：针对产品现状的建议，维持现状、产品创新或者产品退市。

7.5.2 产品退市评审申请

产品经理/产品负责人需要初步审核产品研究报告等评审资料，确保无误，并邀约产品委员会成员。并将产品运营报告以及评审会的时间、地点，上传至ITP系统，组织召开产品退市评审会，与会人员应在会议召开前熟悉相关评审资料。

产品评审委员会由产品中心总监、产品规划总监、运营中心总监、产品研发总监组成，其他参会人员包括：产品规划/管理经理、运营负责人、产品经理、相关用户研究人员等。

7.6 产品退市评审阶段

(1) 召开产品退市评审会

产品经理/产品负责人需按照计划组织召开产品退市评审会。评审会过程中

各参会人员需严格按照会议议题进行会议评审，由产品经理/产品负责人陈述产品研究报告，评审委员从产品现状、市场等方面对研究报告进行评估，并对产品是否退市提供意见和建议。产品规划中心需详细记录评审会过程及决议。

(2) 评审意见签批及审批

评审结束后，产品规划中心经理/顾问根据会上讨论内容及结果，以产品退市评审的形式发予相关与会人员，评审委员签批评审意见。产品经理/产品负责人对评审结论的汇总签批需在评审结束后两个工作日完成，并提交产品退市评审单至 ITP 系统。

7.6.1 总结归档

当确定产品需要退市后，产品经理需撰写产品总结报告。对产品从需求到退市整个生命周期管理过程的出现的问题、解决方法等进行总结，为其他产品管理提供参考。

产品总结：

(1)

(2)

(3)

7.7 阶段考核

