

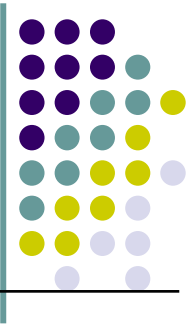


产品经理管理实战训练

张永杰

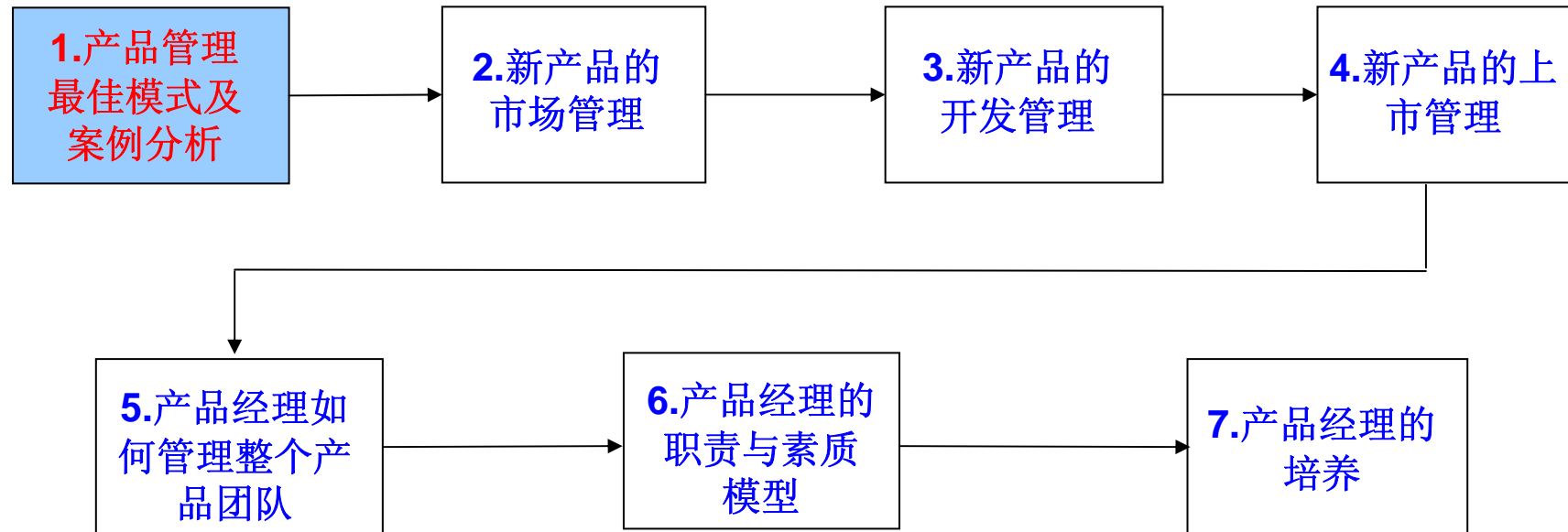
All Rights Reserved

打造全方位的产品经理

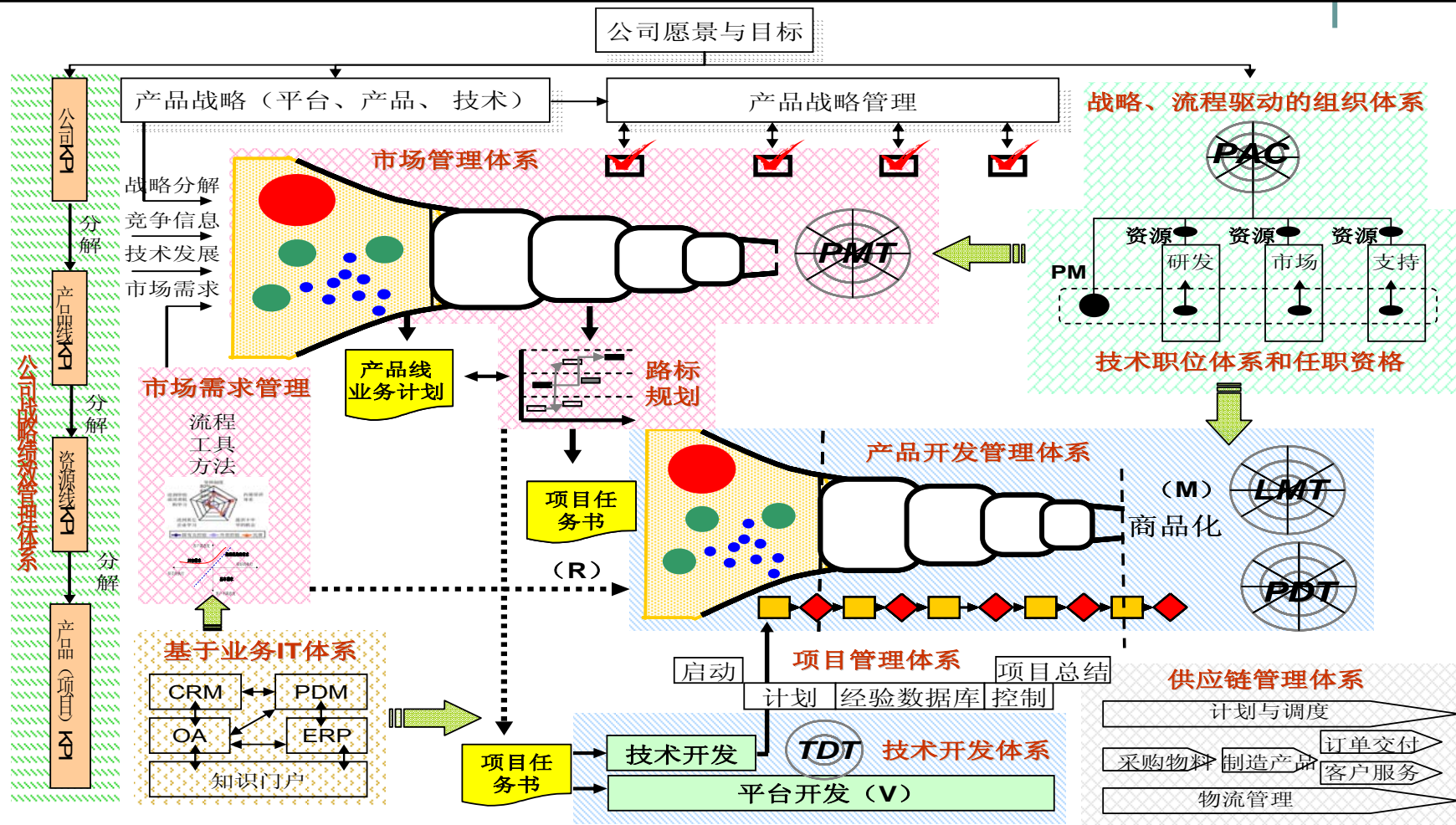
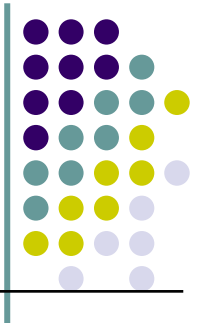


- 这是一个产品、服务挂帅的年代，产品管理作为一种组织结构，已经广布各行各业。在这样的组织结构中，产品经理形同在组织中经营一家小型虚拟公司，他的职能是跨部门的，甚至是联结企业内外的桥梁。因此产品经理必须具备各种知识和技能，包括营销规划、销售、产品开发、财务、客户关系、时间管理等，只有这样才能在竞争激烈的今天，成功的为产品打造出一片天。

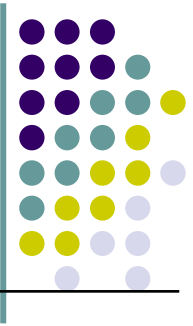
课程目录



产品管理的业界最佳做法

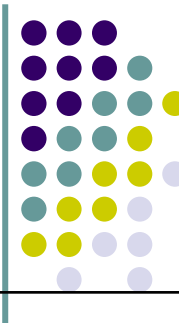


业界产品经理存在的不足1-2



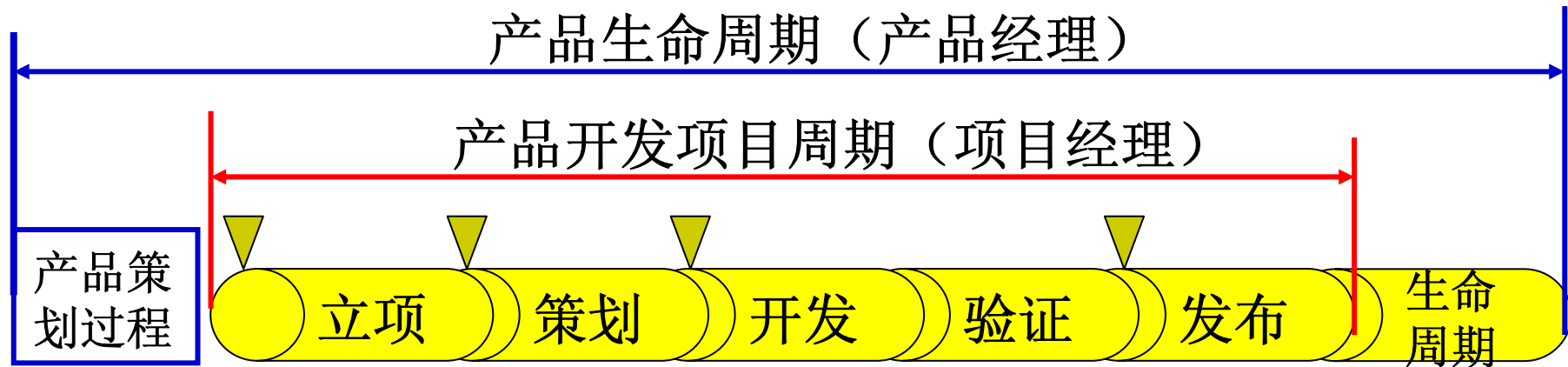
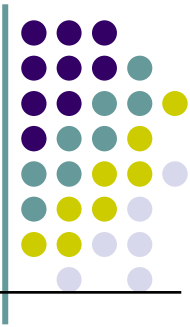
- 事无巨细，事必躬亲，亲力亲为，沉溺于事务性工作，不能抓住重点
- 缺乏开拓性，成功欲望不足，多半扮演了一个保姆、管家的角色；危机意识与警觉性不够
- 管理太软，对下属不敢严加管理，不能做“魔鬼”
- 对周边部门的推动不够，缺乏号召力，个性上欠缺领袖魅力

业界产品经理存在的不足2-2



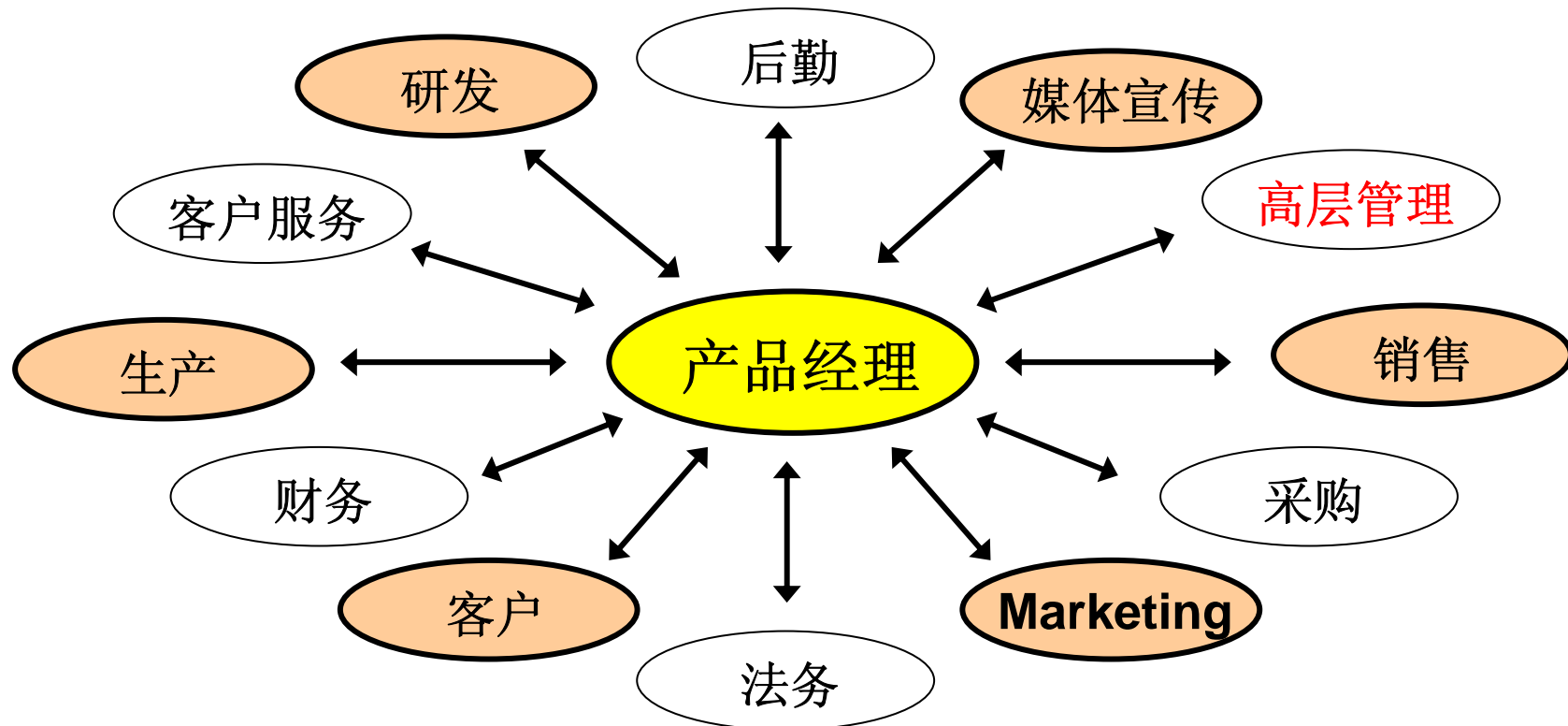
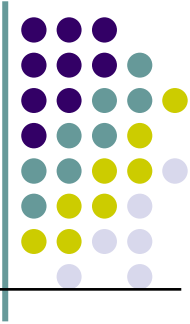
- 太专技术，忽视了全局，缺乏战略眼光
 - 比如说有的经理重技术，轻管理，有的市场意识薄弱
 - 还有的只对技术负责，而不是对产品、对公司负责
- 对产品缺乏全面的了解，重技术、轻市场、轻资料、轻维护、轻宣传
- 对产品的版本管理、路标规划，关注不够

产品经理和项目经理的区别

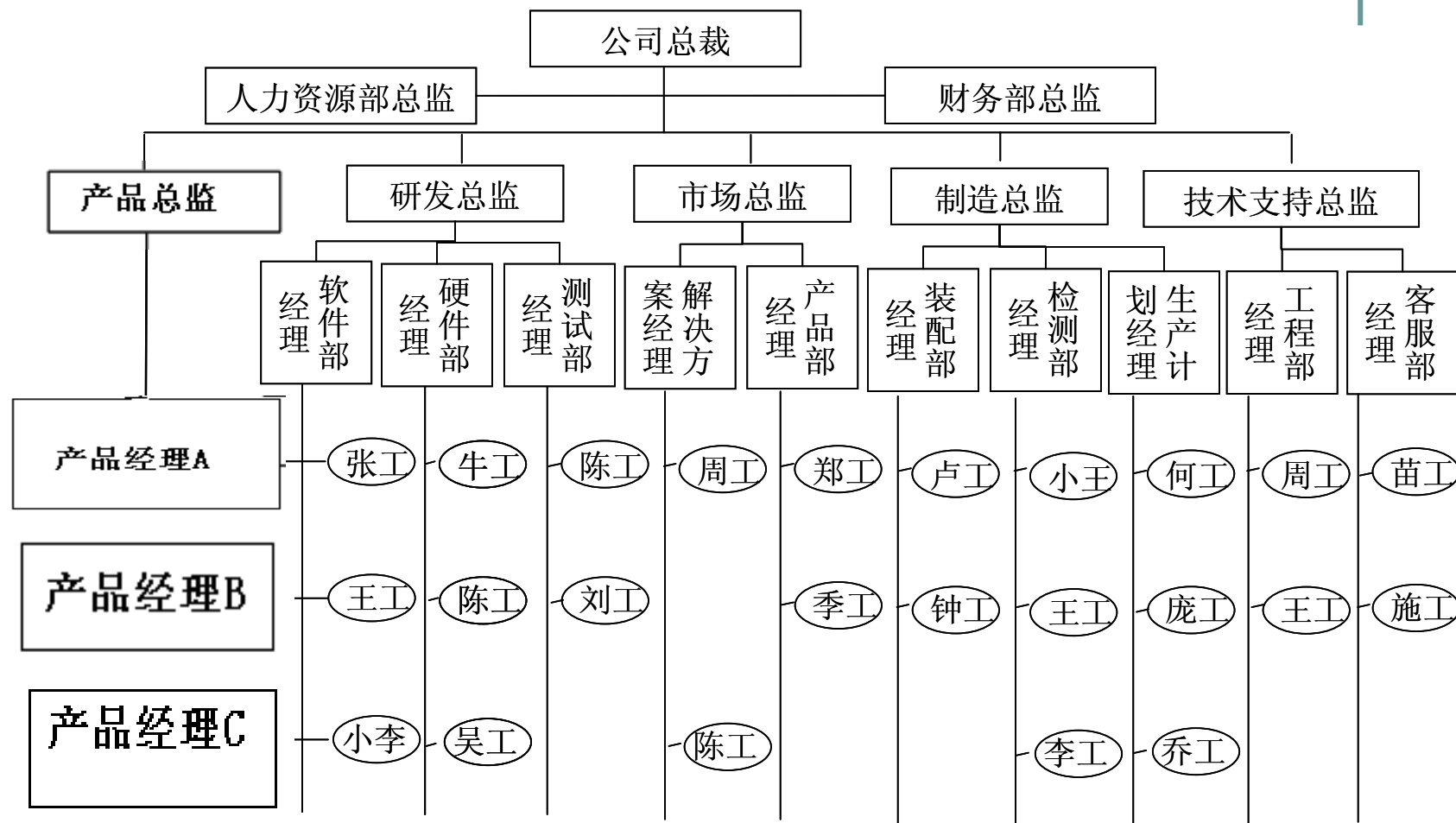
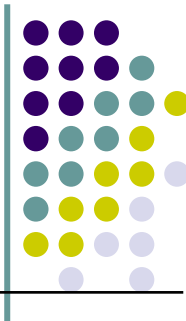


- 相同之处：对事负责、贯穿始终、.....
- 不同之处：定位不同、管辖范围不同、.....

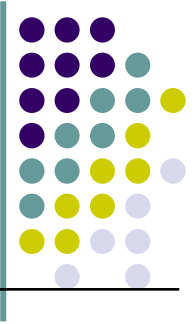
产品经理如何定位？



产品经理在组织结构中如何运作

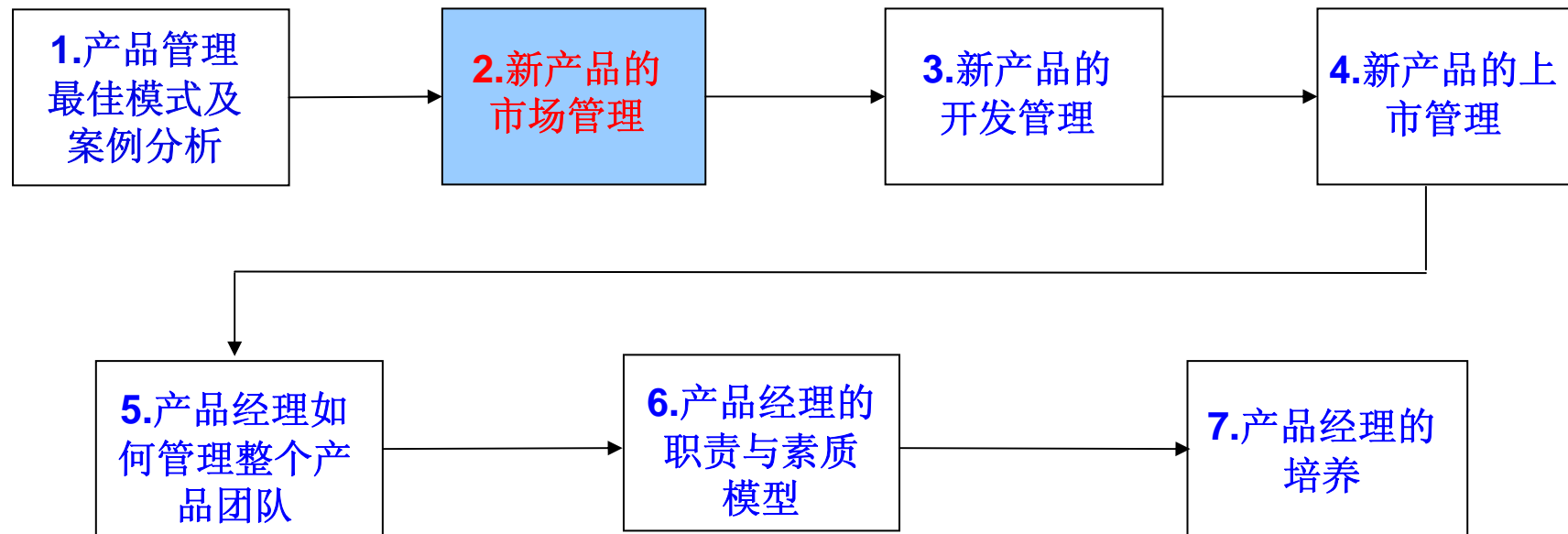


关键内容回顾

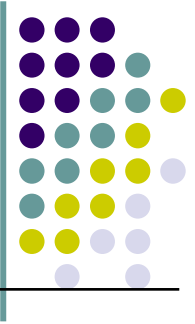


- 研发管理价值链
- 案例分析
- 业界产品经理的常见不足之处
- 产品经理的角色定位

课程目录

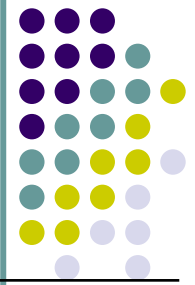


本单元学习目标



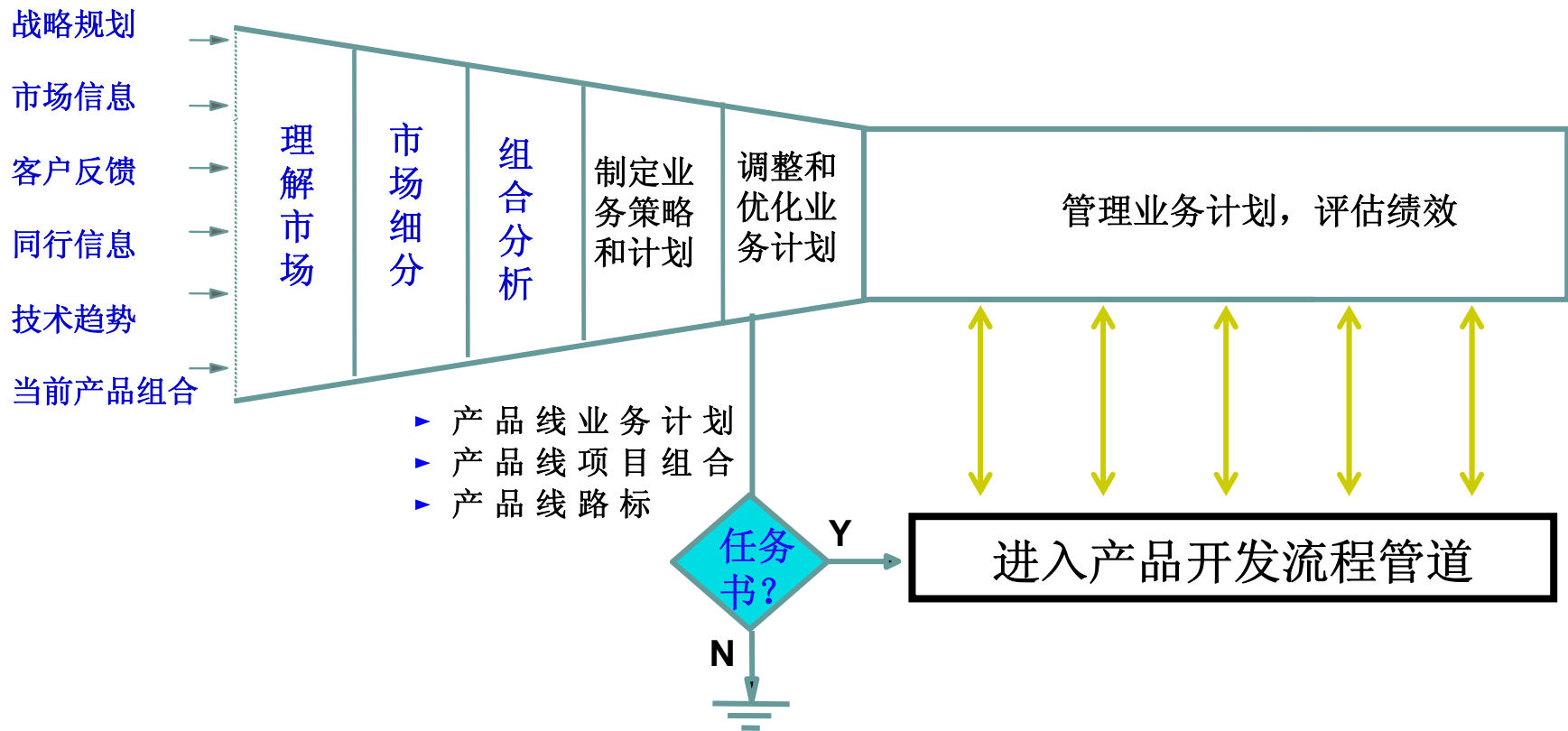
- 分享业界公司在市场管理方面存在的问题
- 掌握市场管理流程的几个阶段
- 掌握产品经理如何参与市场管理流程
- 掌握产品经理如何制定产品的路标规划

市场管理方面存在的典型问题

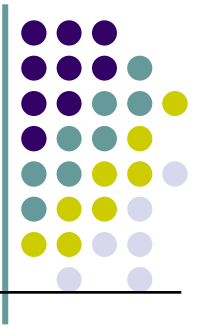


- 市场管理参与的角色过于单一，或者没有明确定义。有时客户都不清楚自己的需求
- 市场需求的收集和分析没有成为一个例行的活动
- 市场需求仅侧重功能，忽视了性能、可靠性等
- 市场需求变化太多，导致项目反复改变方向和成本昂贵的返工
- 被动响应市场需求，抑制了产品平台的创建

市场管理流程 VS 产品开发流程



如何正确地理解市场？

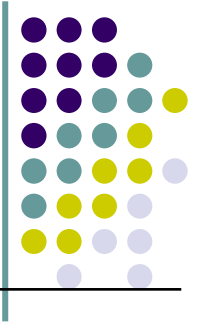


- 环境分析（**PEST**法）
- 市场分析（市场、客户、销售渠道、营销模式、网络）
- 竞争分析（波特的竞争力模型）
- 对公司自身的分析（**SWOT**分析、优先级排序）

PEST:

- 在这个商业环境中，影响客户的购买行为的因素有哪些？
- 有哪个因素过去曾经（对客户的购买行为）有过影响？
- 未来有哪些环境因素可能会（对客户的购买行为）带来影响？
- 产生这些影响的可能性有多大？
- 对销售可能会造成多大的影响？

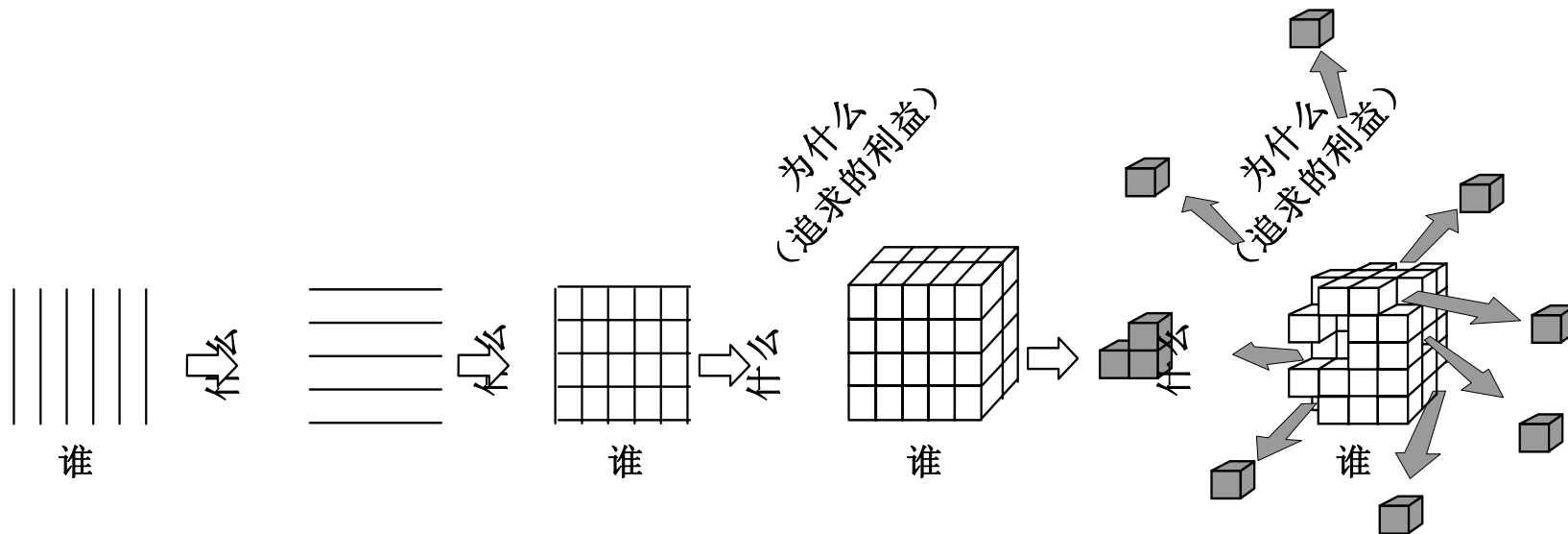
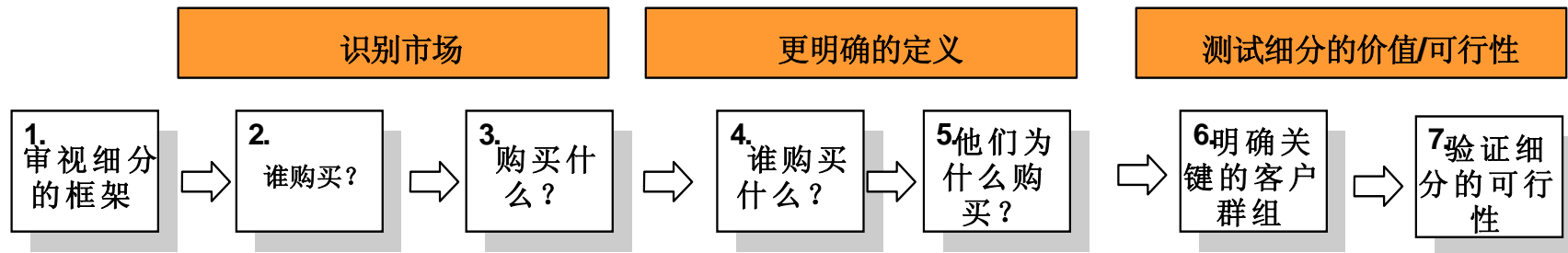
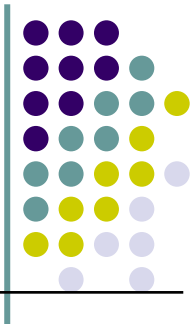
市场细分的三大原因



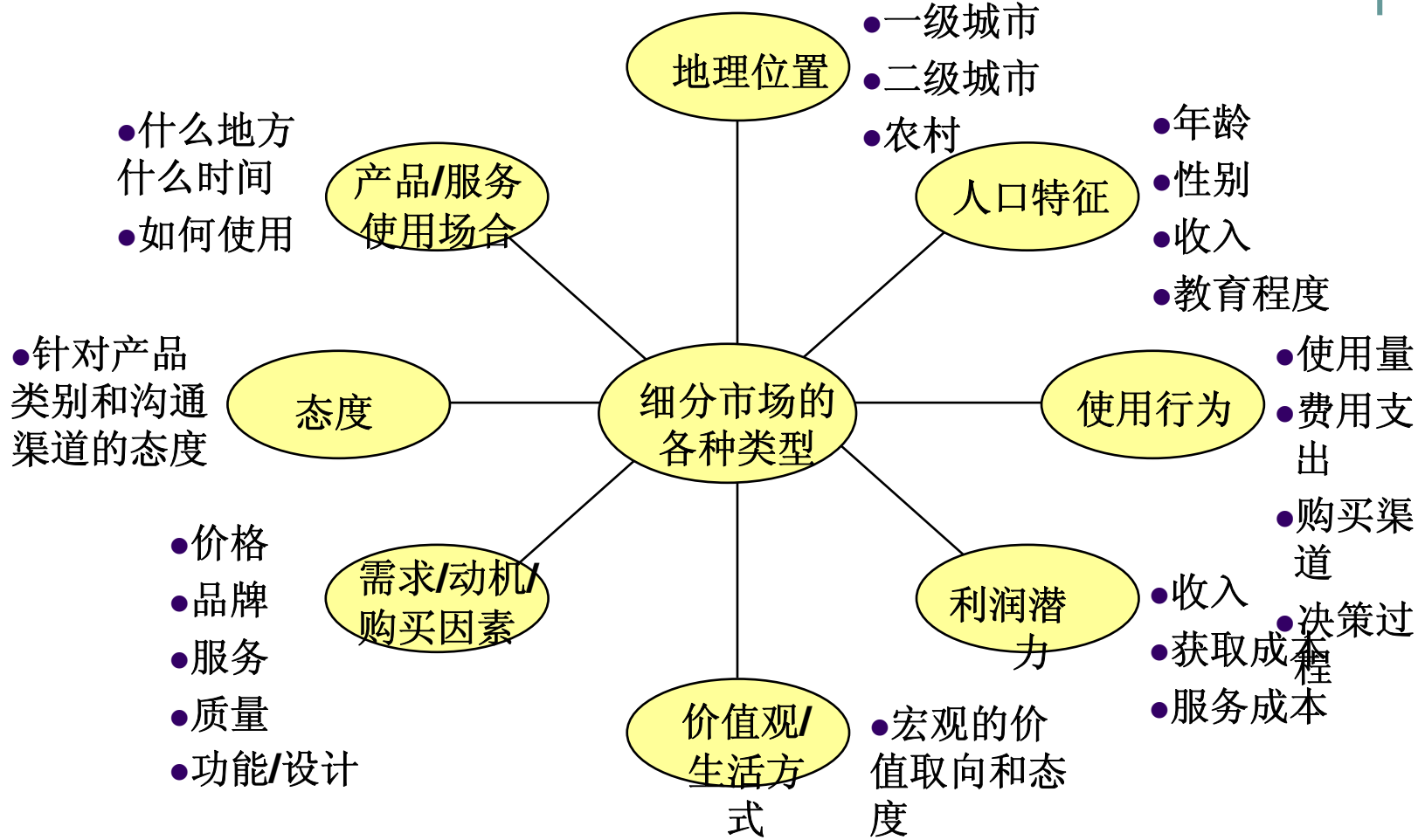
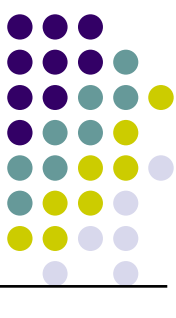
- 市场需求差异程度越来越大
- 企业资源相对有限
- 竞争越来越激烈

只有在完全了解环境和准确的市场细分的基础上，企业才能最大限度地发挥资源优势，降低经营风险，使经营目标建立在比较可靠的基础上。

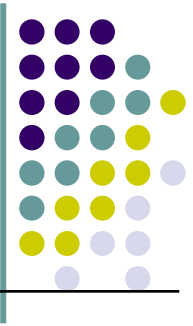
如何进行市场细分？



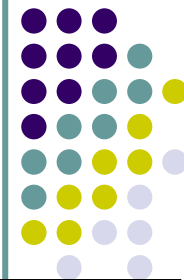
八种细分市场的类型



细分市场要注意的问题



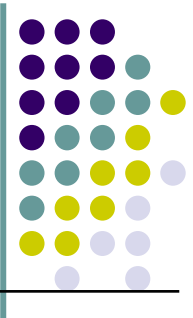
- 市场细分的目的是便于企业集中资源在高利润回报的消费群体，寻找到企业的蓝海
- 不存在一个“唯一”、“绝对”的细分市场方法
- 实现一个好的、实用的细分市场需要大量有关行业，消费者/用户，竞争对手，利润/成本方面的信息和数据
- 目标细分市场要具有内在的吸引力，企业要具有服务于细分市场的竞争优势，二者缺一不可



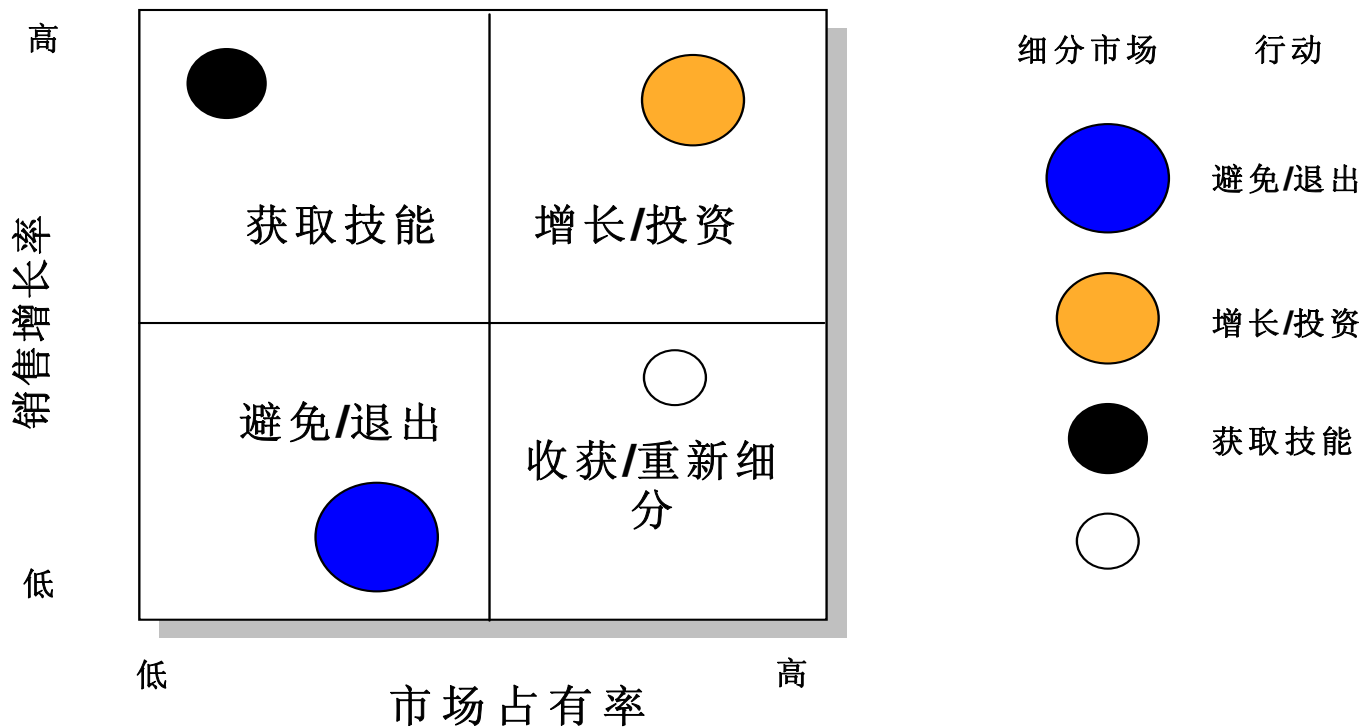
演示：细分市场简介模板

细分市场的名称	当前的收入机会	未来3年的增长率	当前的市场份额	关键的购买者
描述如何在本细分市场里赚钱（公司以及关键竞争对手的增值/业务模式）				
描述最重要的5个业务驱动因素（...本细分市场里客户最关心的事项）		描述本细分市场里，客户面临的主要业务问题		
描述本细分市场内现有的产品包和竞争对手提供的产品包				
按照每项客户\$APPEALS类别，描述客户的关键购买标准			描述主要的竞争对手以及市场份额	
价格 可获得性 包装 性能 易用性 保证性 生命周期成本 社会接受度				

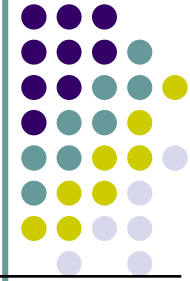
组合分析：SPAN工具介绍



战略地位分析

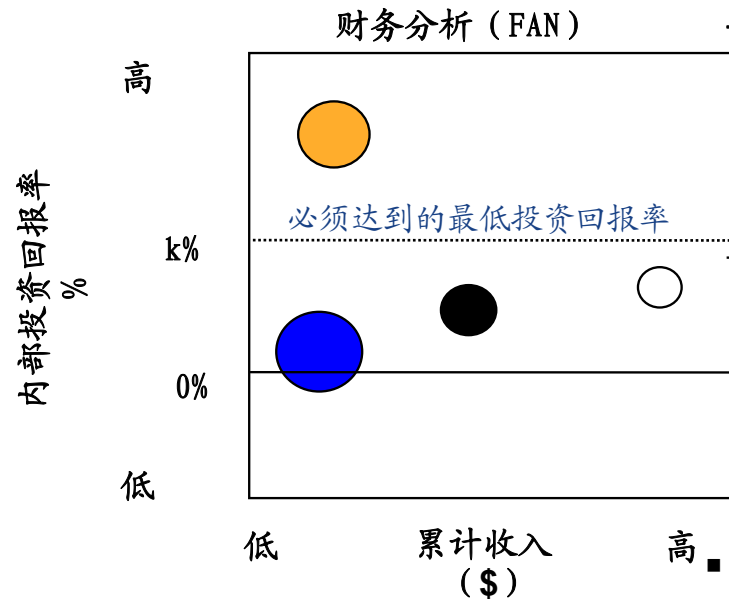


FAN: 量化细分市场的行动结果



财务分析 (FAN)

- 将各细分市场预期的回报率与累计收入进行比较:



- 内部投资回报率 (%) 细分市场的内部投资回报率是按照在某一细分市场未来(如5年)的税前收入或现金流折现到当前后, 净现值为零时的折现率。

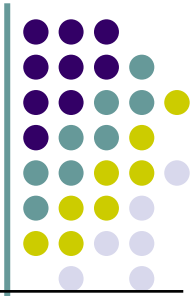
某一细分市场的累计收入反映的是由于公司在某细分市场参与竞争而流出的营运资金。在所有其它条件等同的情况下, 累计收入越多, 获得的现金流也就越大。

- 根据财务结果, 形成地位说明:

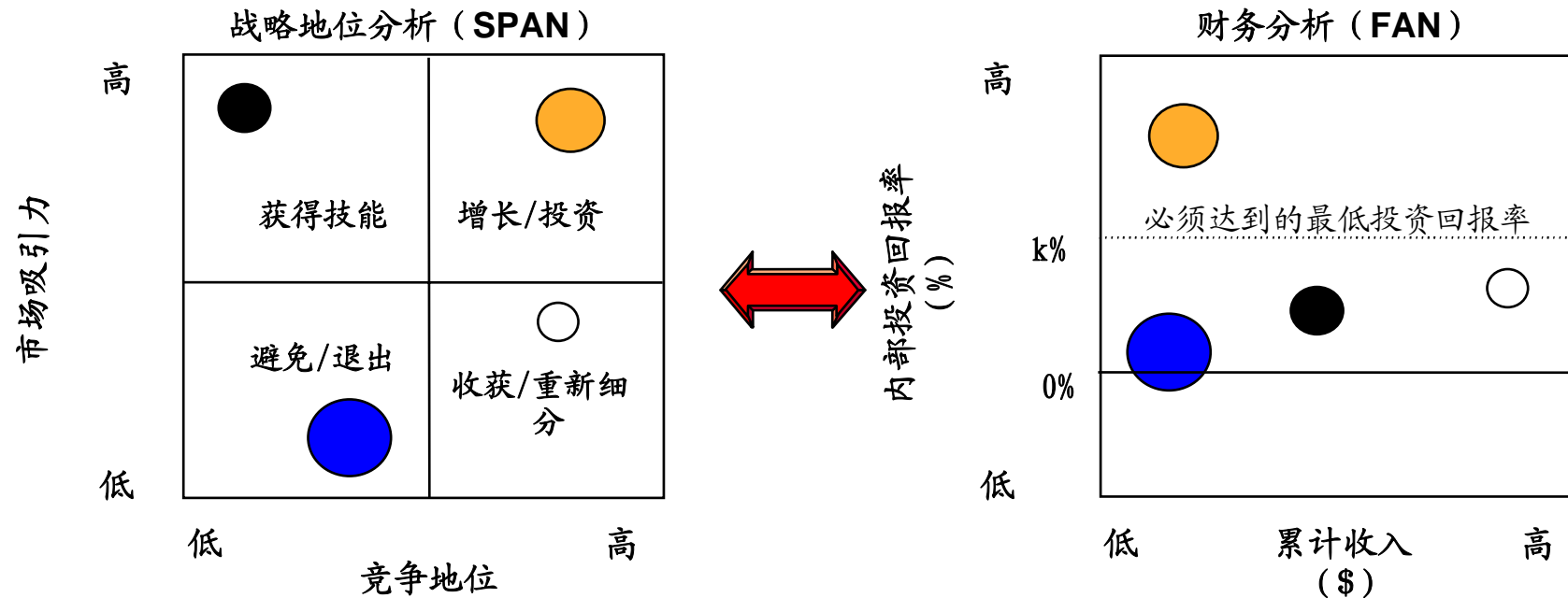
- 细分市场中相对与公司资本成本或可接受的最低投资回报率的财务回报。

- 基于各产品包收入的各细分市场预期收入, 即PTI 税前收入。

SPAN和FAN组合使用



SPAN和FAN相互补充，提供了一个明确细分市场吸引力并量化财务回报的框架



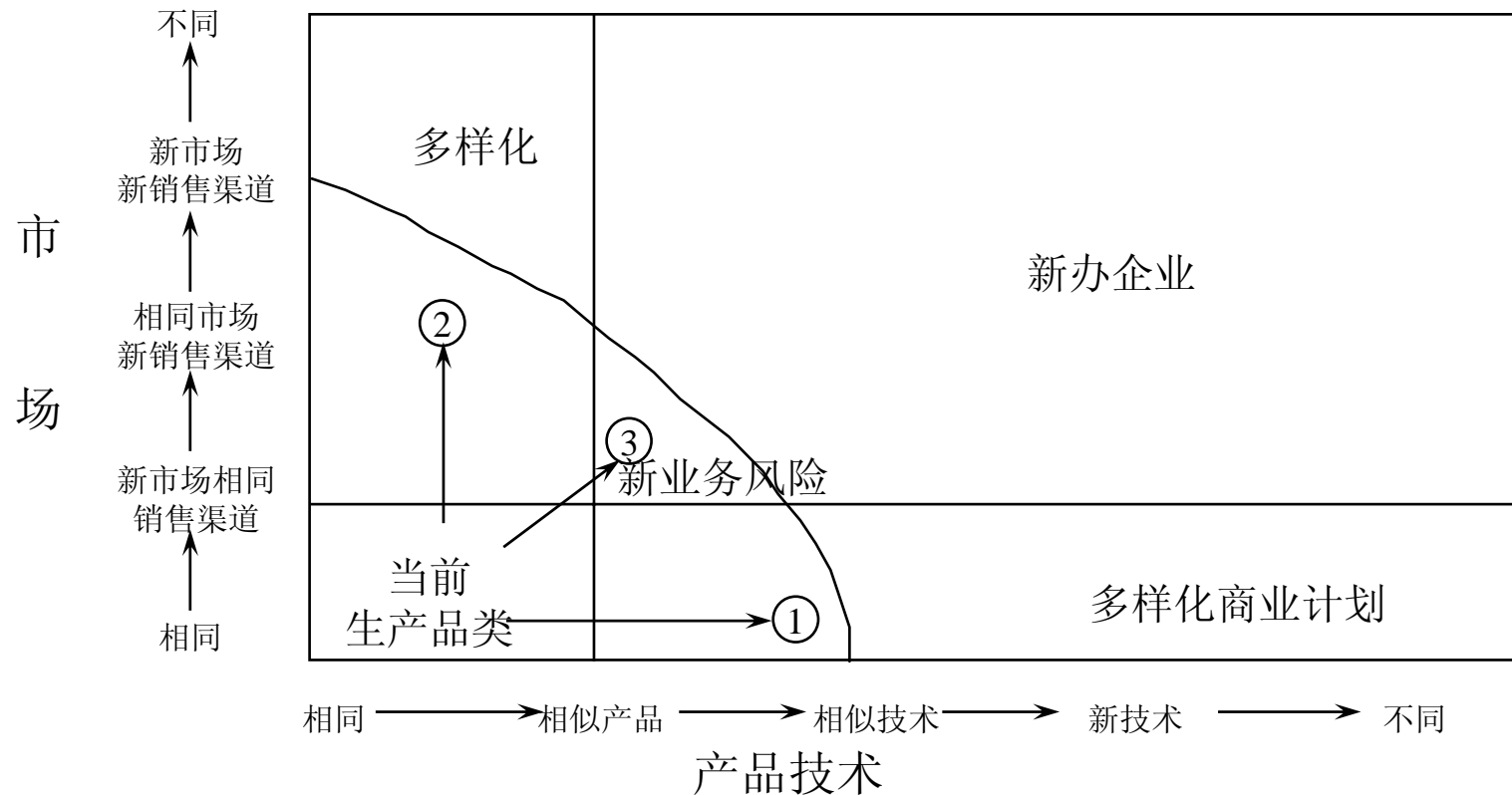
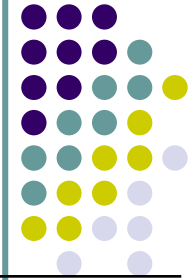
SPAN 回答:

- 该细分市场的吸引力有多大?
- 我的产品定位得怎么样?

FAN 回答:

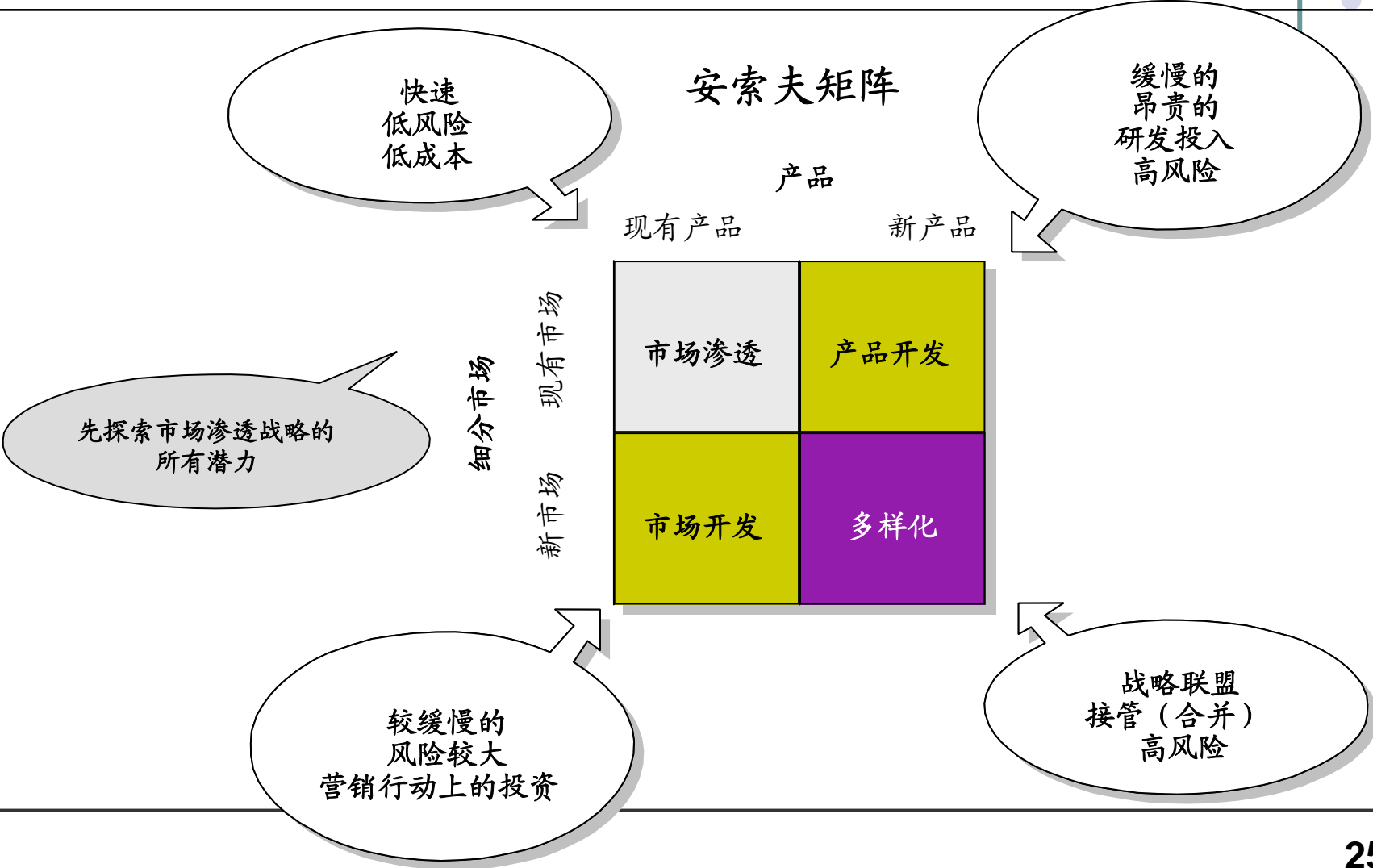
- 我是否在所服务的细分市场赚钱?
- 回报是否超过了我的资本成本?

产品组合分析的业务定位

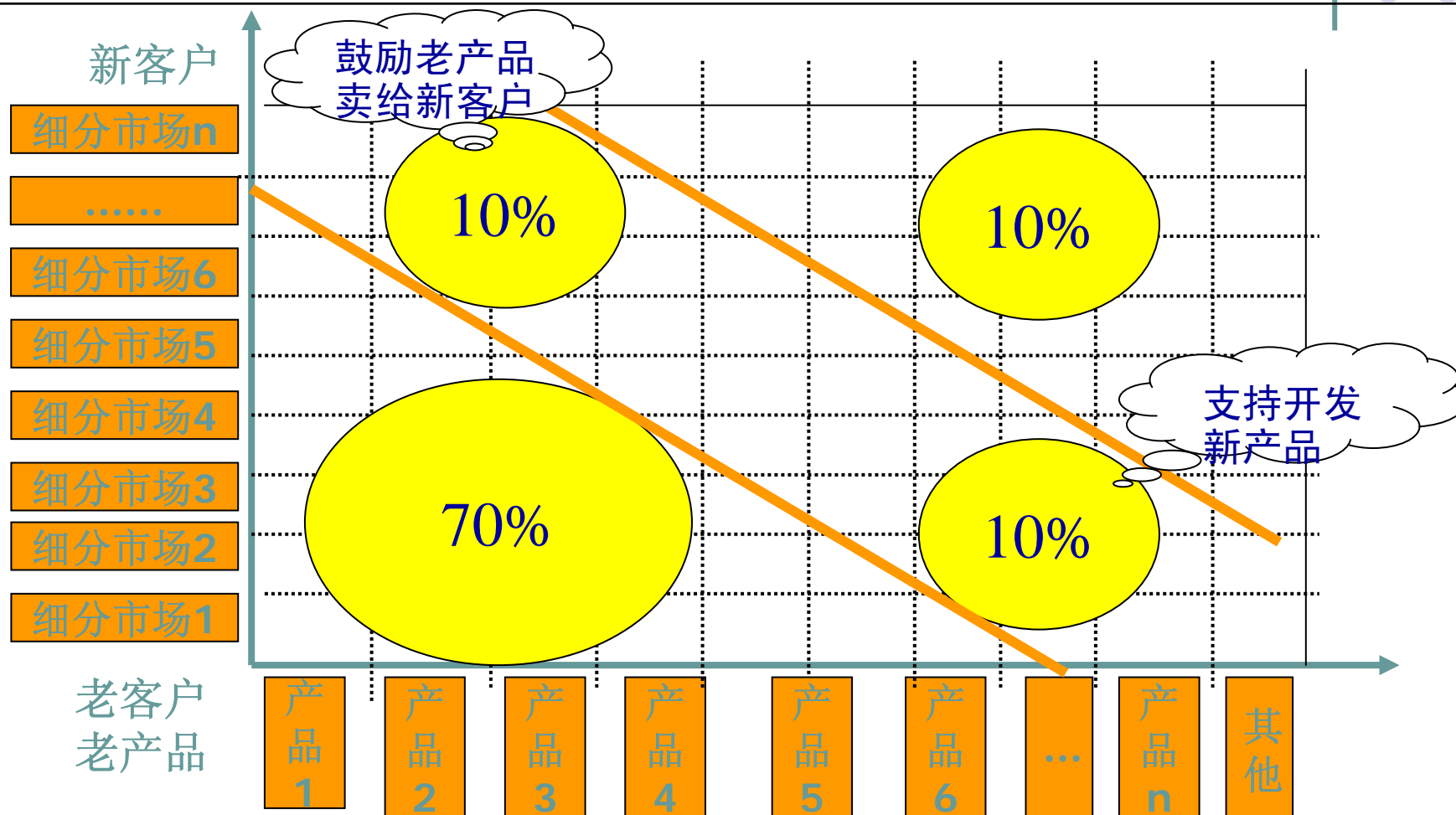


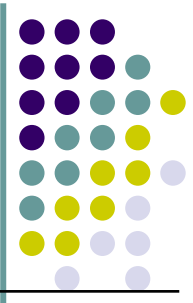
采用压强原则，集中公司所有优势资源，围绕核心竞争力，拉开与竞争对手的差距，以客户为中心，在利润区扩张。

安索夫矩阵提供了支撑目标的框架

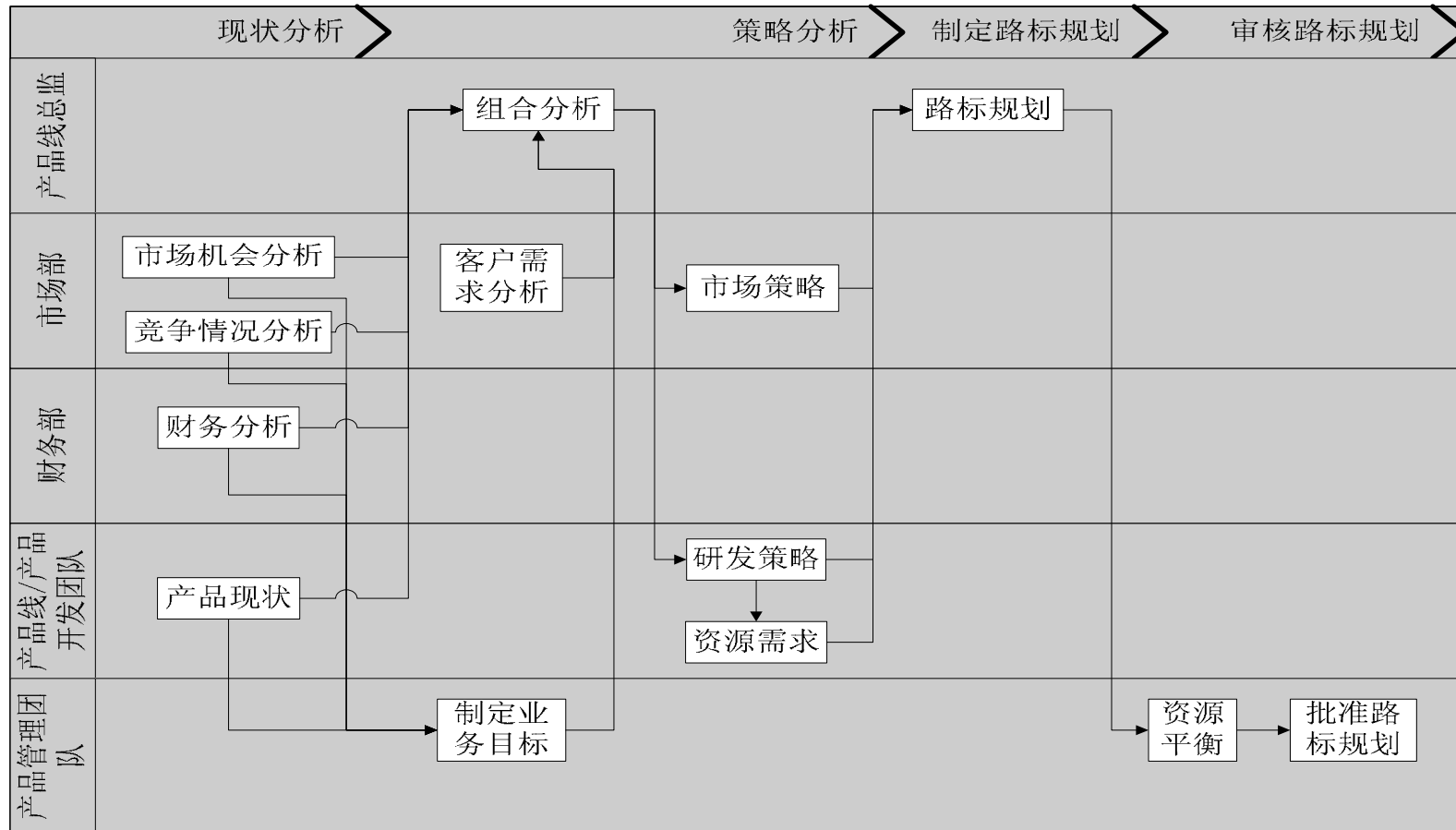


资源配置：721原则

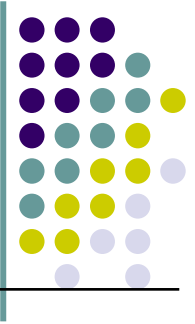




产品路标规划的流程

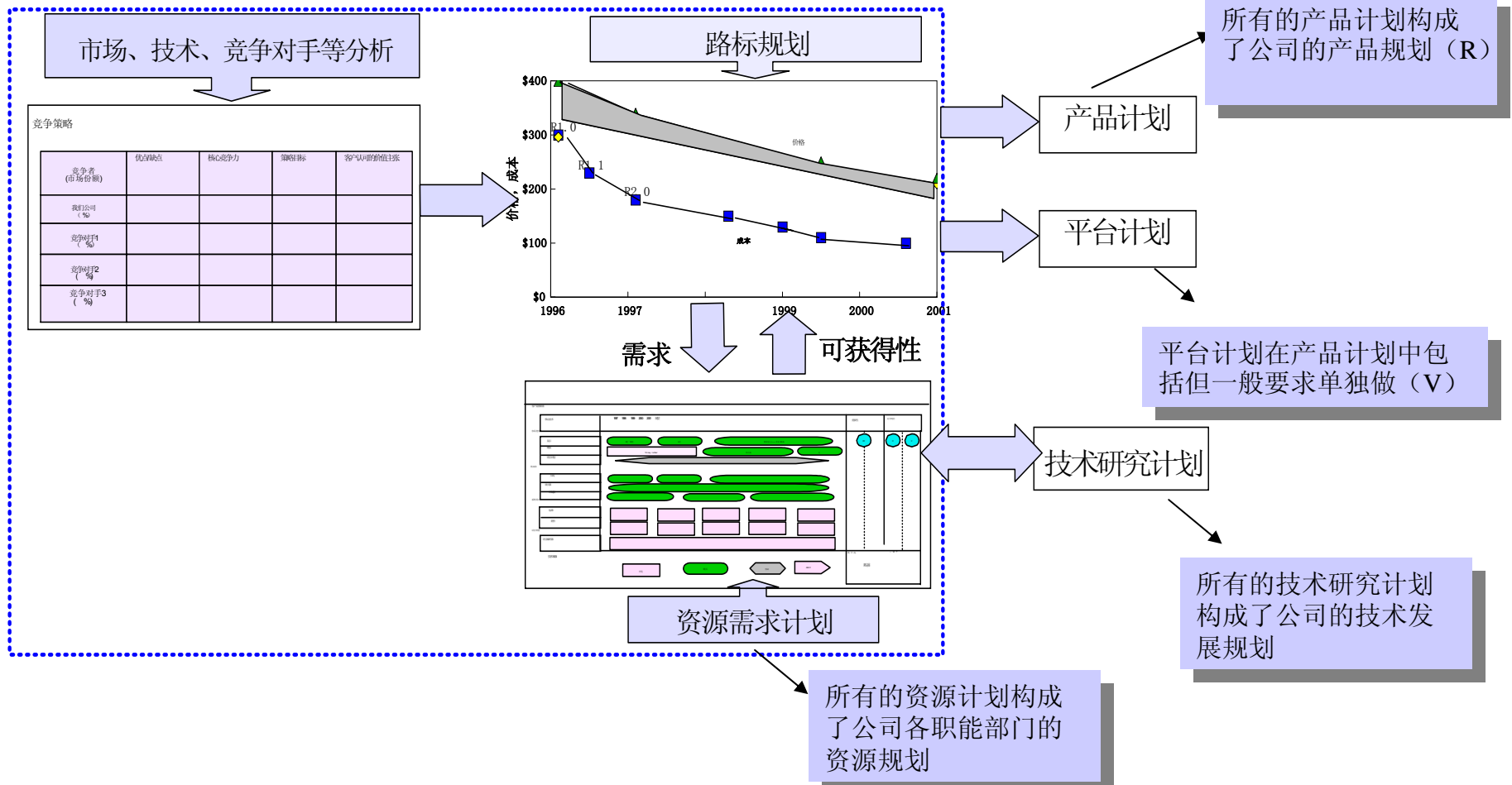
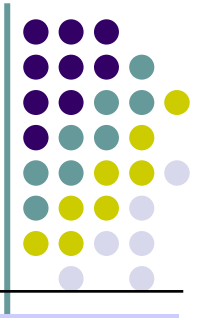


产品路标规划的制定

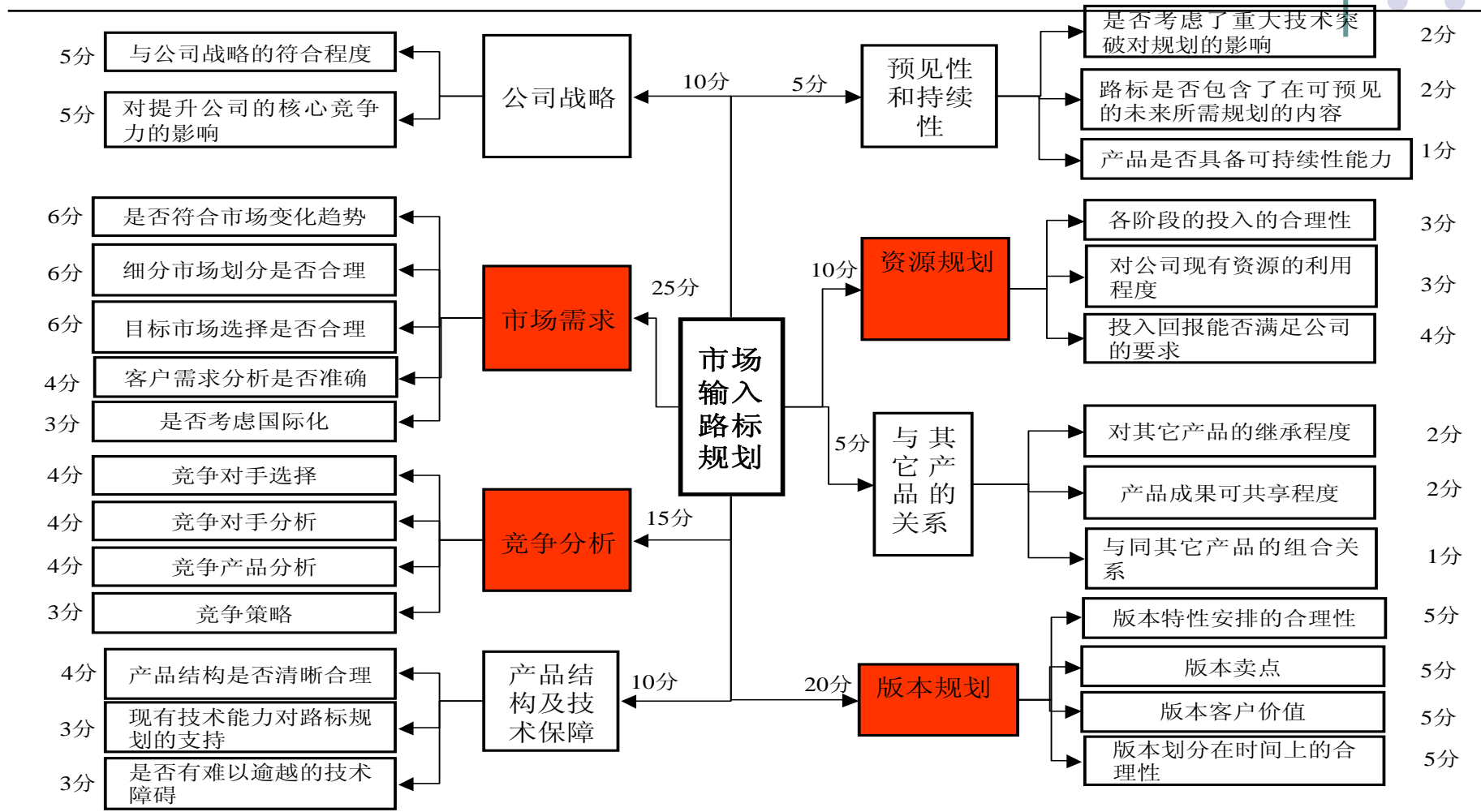
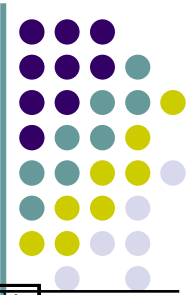


- 产品路标规划制定的责任中心
 - 产品线管理部门（跨产品开发全流程团队）
- 产品路标规划制定的周期
 - 根据公司的情况一年**2—4**次，不断刷新
- 路标规划的时间范围
 - 产品路标规划的时间范围通常是最长开发周期时间的**2—3**倍

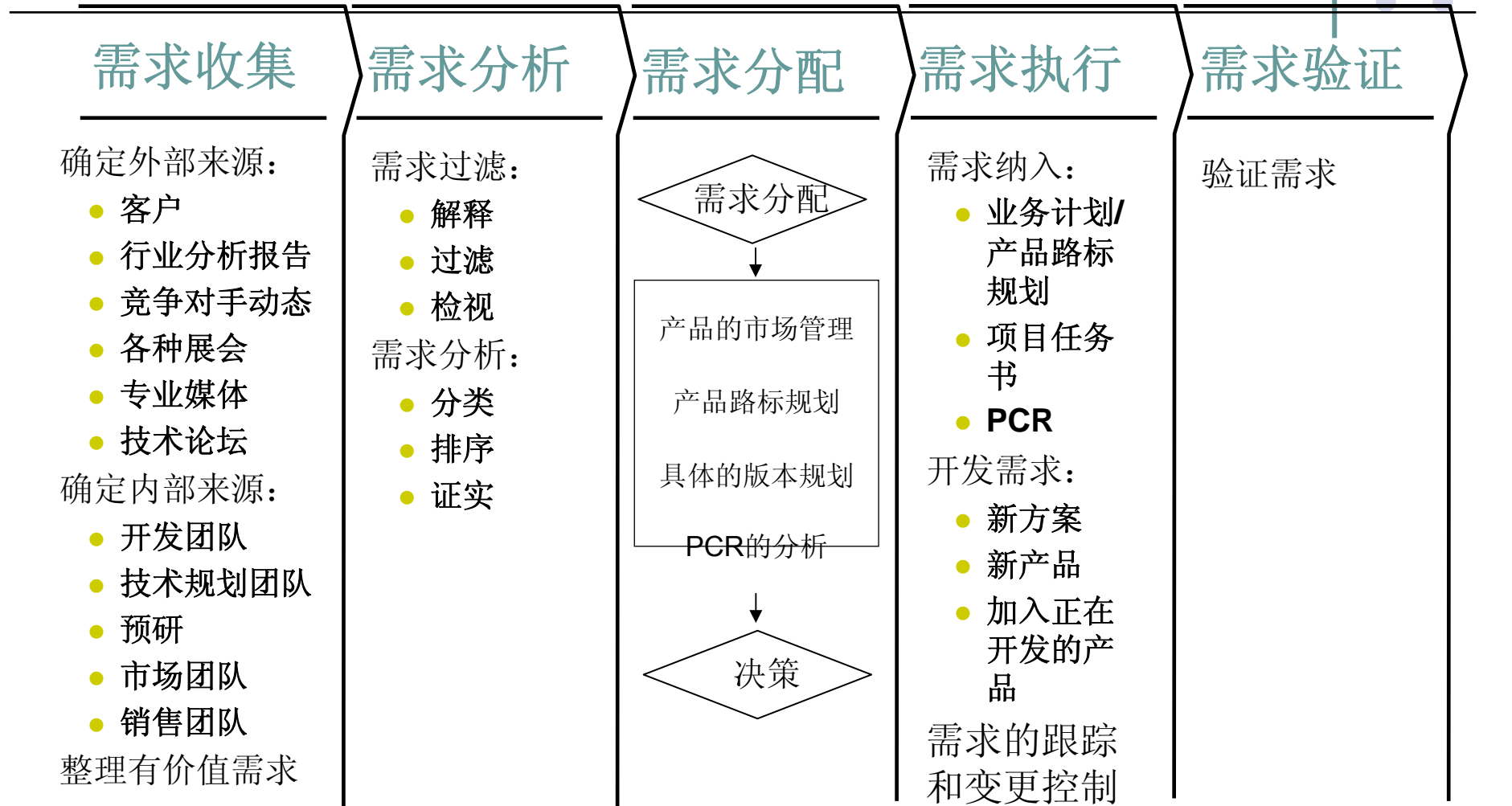
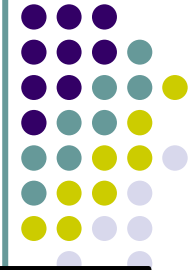
产品路标规划



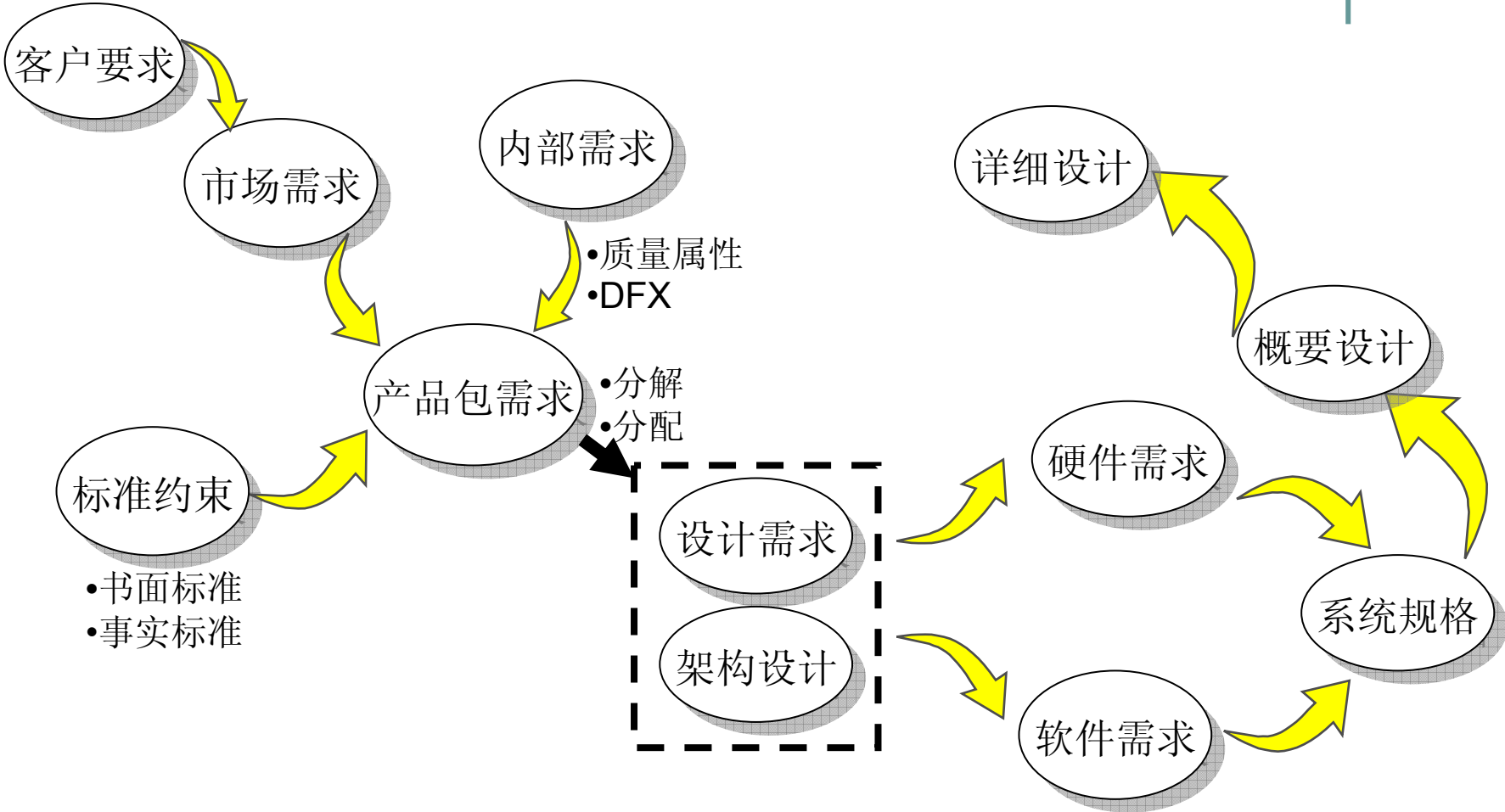
路标规划评审要素分值表(示例)



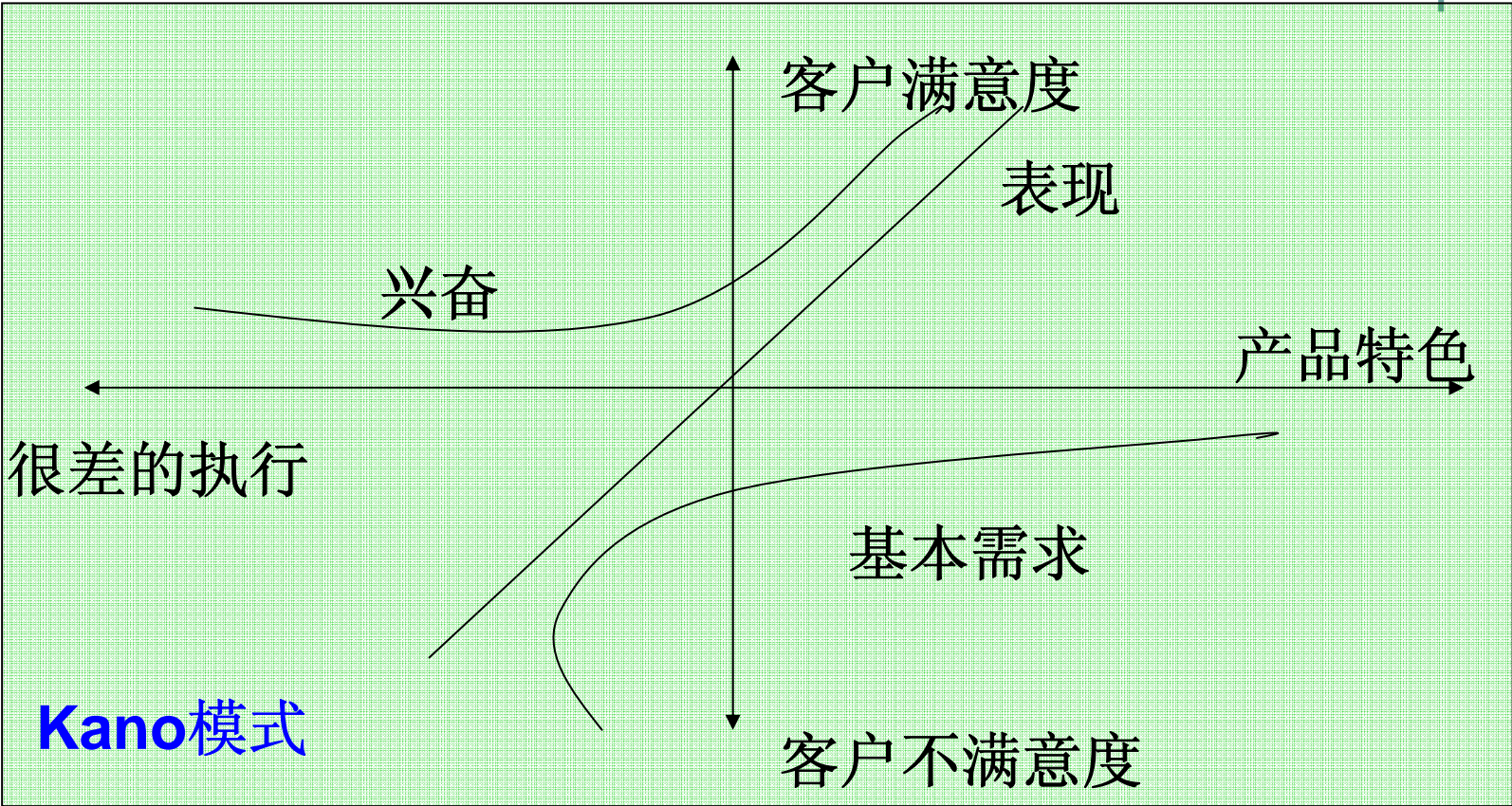
市场需求管理的流程



需求的执行与验证



需求的动态属性



资料来源：《PDMA Handbook》

收集需求的12种方法



直接方法

- 客户建议团队
- 公司决策中心
- 客户简报

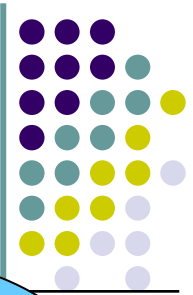
- 与开发相关的
 - 研发高层交流
 - 解决方案团队
 - 标杆管理
 - 产品试用

间接方法

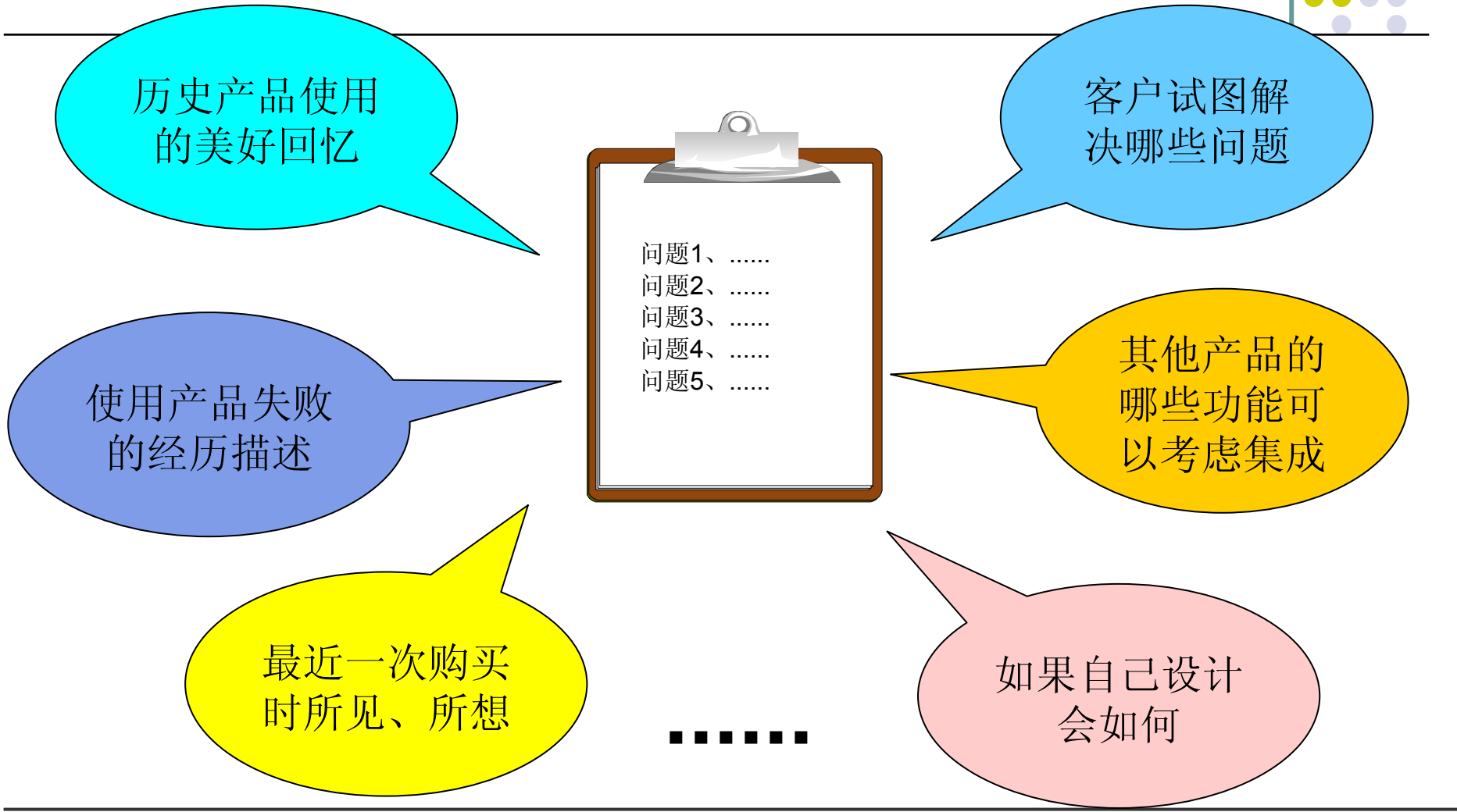
- 与支持相关的
 - 售后服务高层交流
 - 现场支持
 - 服务热线**800**

其他方法

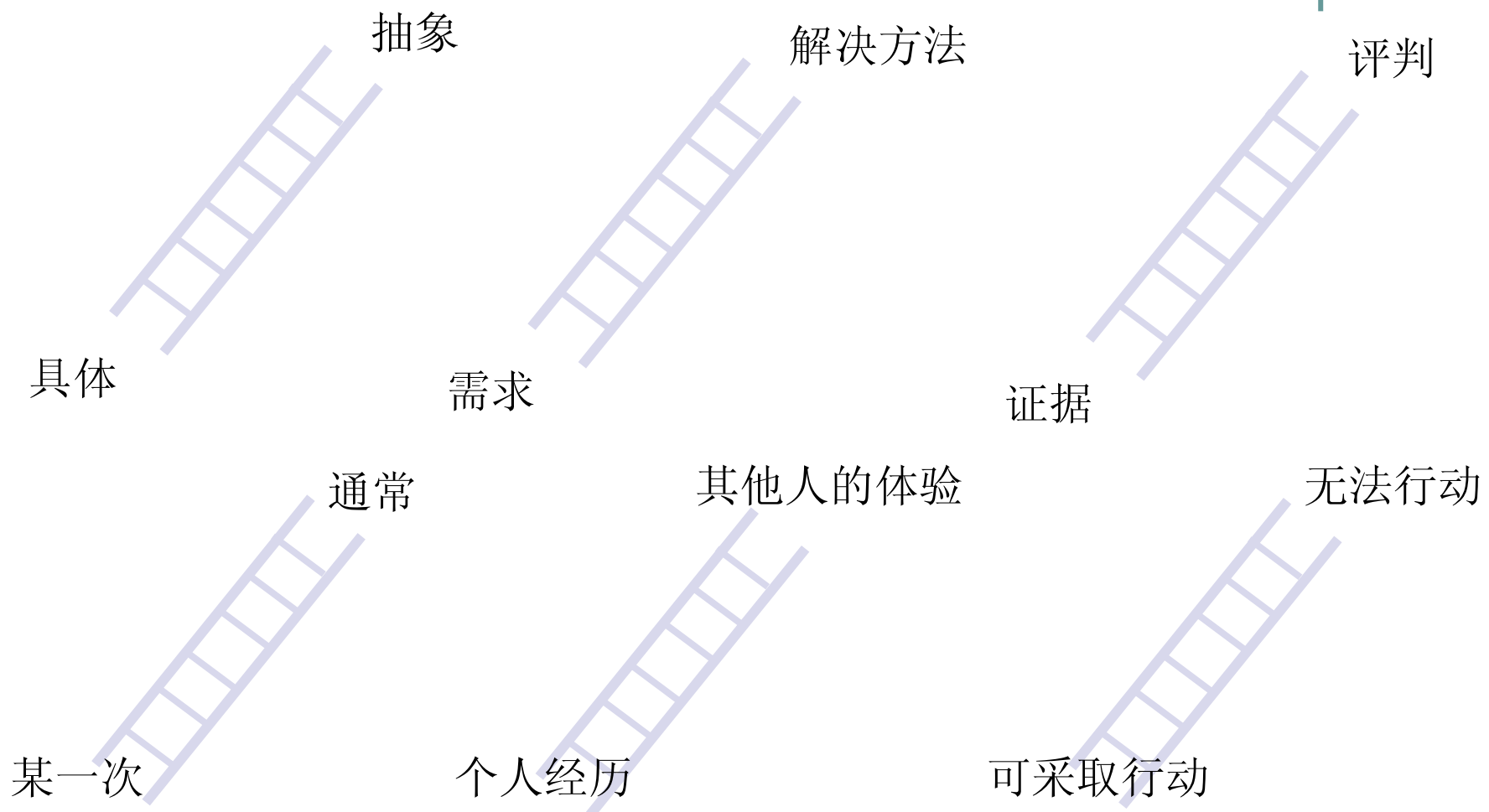
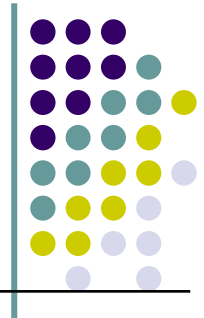
- 各种会议
- 客户满意度调查



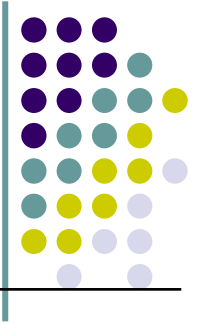
用户访谈的要点：广泛、开放式的问题



“抽象之梯”法：深入探索、了解、洞察客户需求



案例：评判 vs 证据

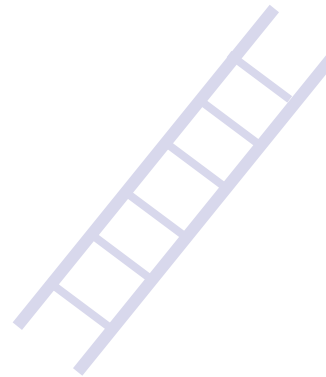


“当我的电脑包装满时，包上的扣纽在雨天无法系好，包里的东西常会弄湿”

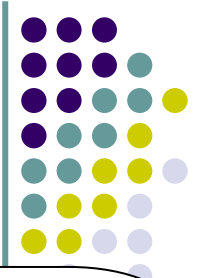
证据

“我的电脑包在坏天气里没用”

评判



案例：解决方法 vs 需求



“我每周都在各种恶劣的气候环境里使用电脑包上下班和出差，包在机场的行李搬运中，经常被挤压，磨损，划伤，到了客户现场，电脑包可能放在有水迹的工地上，也许会放在渣土地上”

需求

“满足我需求的电脑包一定是树脂材料做的”

解决方法

尽可能了解到具体细节，关键要素

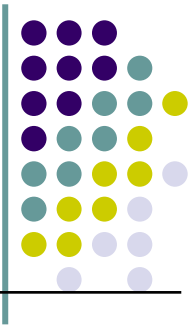
- 防御各种恶劣天气
- 防水
- 防摩擦



客户陈述→需求描述

原则	客户陈述	需求描述（正确）	需求描述（错误）
“什么”而非“怎样”	“有时灰尘会进入系统，给我带来麻烦。”	系统提供灰尘防护能力。	系统通过 防护网 提供相应的灰尘防护功能。
特点	“工作中，我总是一不小心就把螺丝刀掉到地上了。”	在被摔过几次后螺丝刀仍然能正常工作。	螺丝刀 很不好 ，经常被掉在地上。
肯定而非否定	“根据公司规定，无论刮风下雨，我都需要坚持在户外工作。”	螺丝刀在雨中仍能正常工作。	螺丝刀在雨中 不会不能使用 。
产品属性	“我希望能用我的打火机给电池充电”	可以用自动打火机给螺丝刀的电池充电	自动打火机器使用者 可以给螺丝刀电池充电
避免“必须”和“应该”	“当我不知道螺丝刀的电池还有多少电量时，我会很烦。”	螺丝刀提供电池能量多少的显示。	螺丝刀 应该 提供电池能量多少的显示。

整理需求：亲和图法



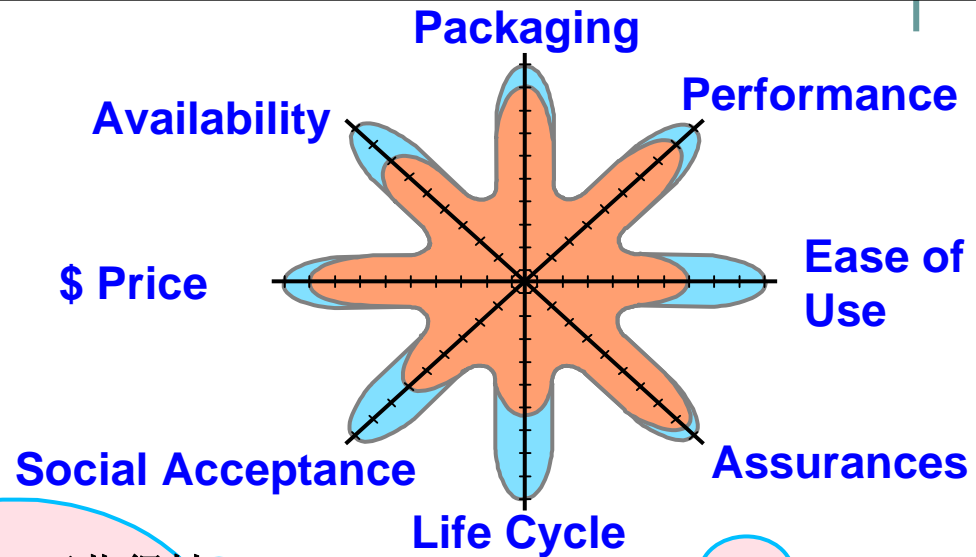
案例:刻录机亲和图

一次水平需求	二次水平需求	三次水平需求
系统能够进行高品质光盘刻录	●刻写速度快	●译码速度快 ●光盘转速快
	●刻写精度高	●故障自我诊断 ●刻写激光强度可调整
	●数据传输快	●抗干扰性强 ●传输速率快 ●传输方式多
	●刻写过程稳定	●缓存内存容量大 ●烧盘概率小

客户需求评估方法

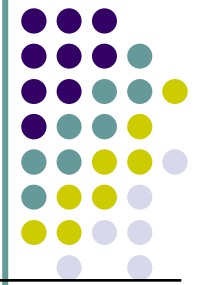


不就是与客户吃饭吗?



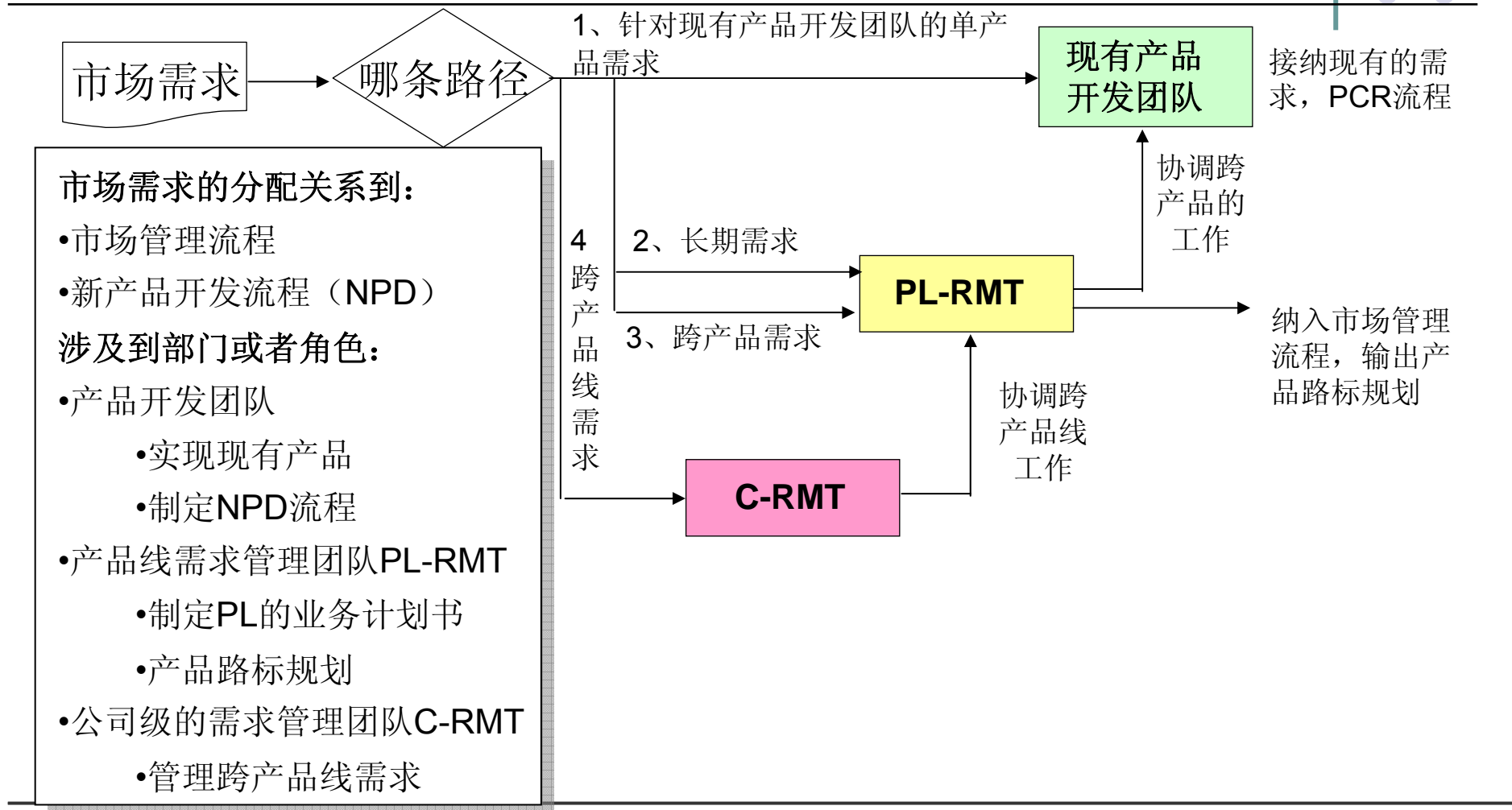
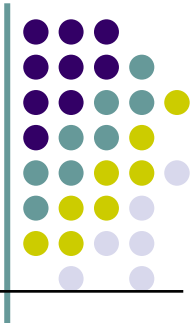
客户需求分析是指从产品的价格、可获得性、包装、性能、易用性、保证性、生命周期成本和社会接受程度八个方面（即**\$APPEALS**）来了解客户对产品的需求，并依此与业界主要对手进行对比分析，确定细分市场的产品需求定位和竞争策略。

设置权重（优先级确定）

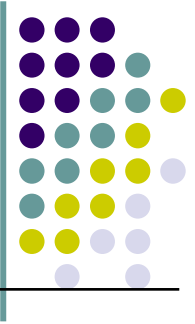


- 基于与客户的经验，依靠团队以决定权重
- 基于对潜在客户访谈或问卷调查的评估
- 需要在成本、速度与相对正确性之间进行平衡
- 调查参与最初问卷访谈的客户以判断权重的相对重要性

市场需求分配机制

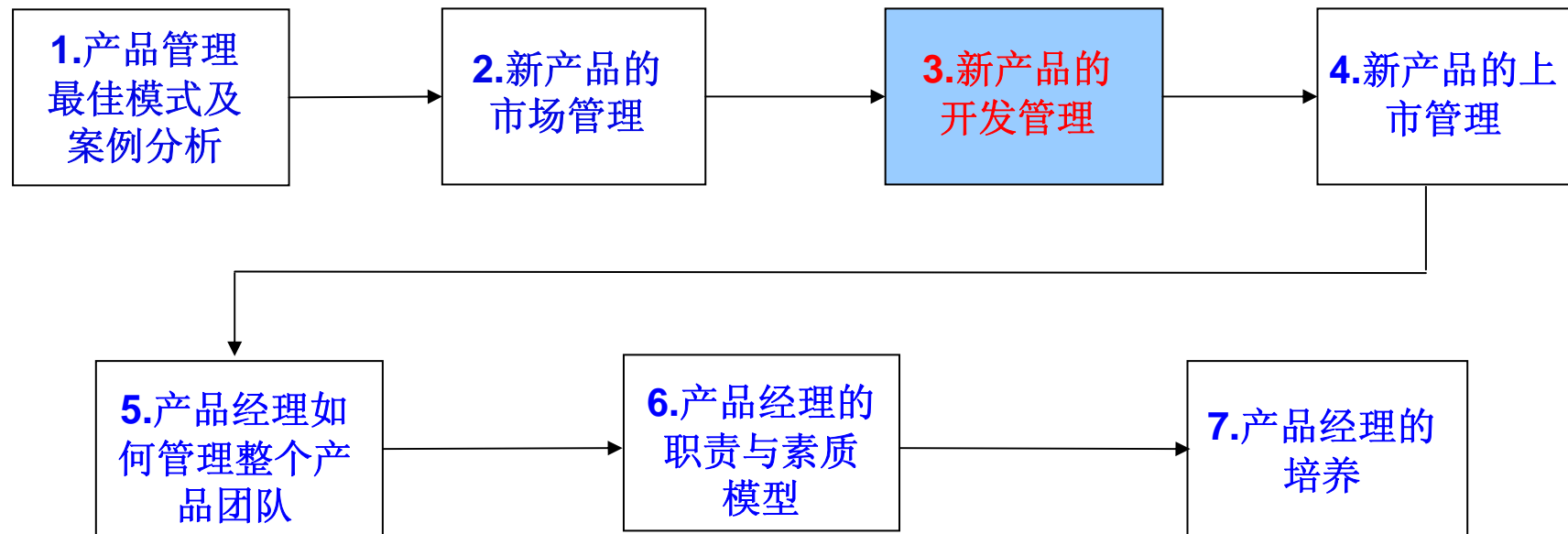
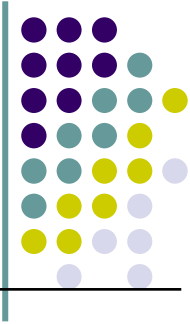


关键内容回顾

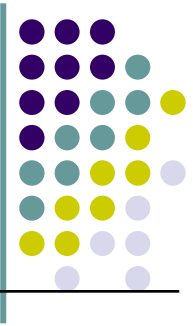


- 业界公司在市场管理方面存在的问题
- 市场管理流程的几个阶段
- 如何制定产品的路标规划
- 市场需求管理的流程和操作

课程目录

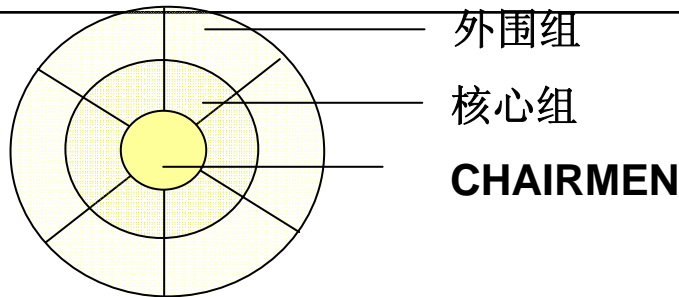
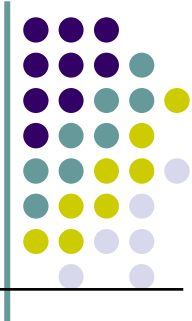


本单元学习目标



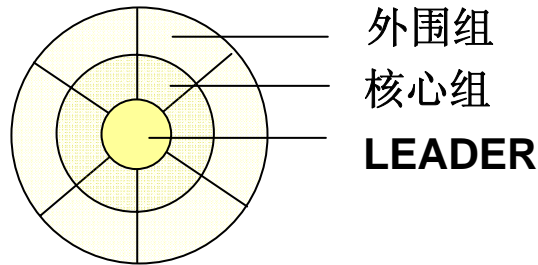
- 掌握产品开发管理的几个重要的组成要素
- 掌握产品经理如何参与产品开发流程
- 掌握产品经理如何参与决策
- 掌握产品经理如何监控项目
- 推荐读物：《培思的力量》
 - 1、DCP； 2、PDT；
 - 3、结构化流程； 4、开发工具与技术；
 - 5、技术管理； 6、产品战略； 7、管道管理

业界最佳产品管理团队的层次



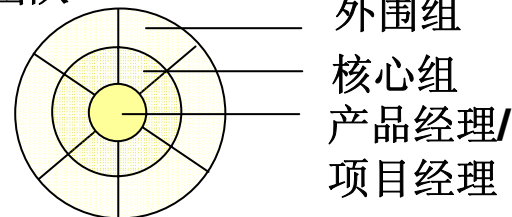
投资评审团队

决策层：公司层面，决定产品/项目投资策略



产品管理团队

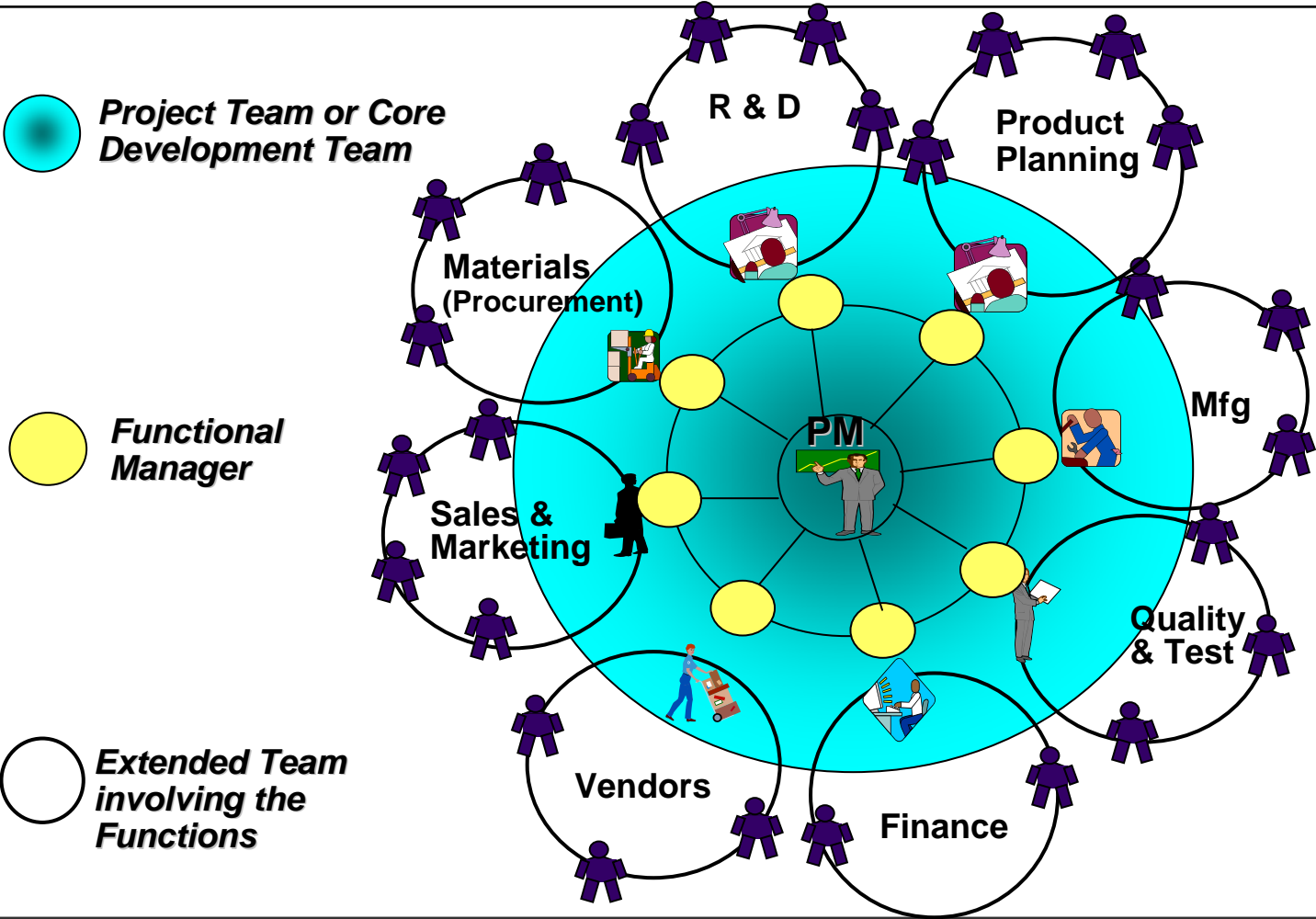
管理层：管理产品交付

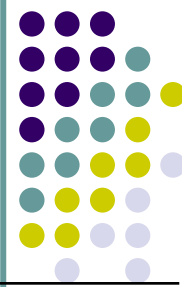


产品开发团队

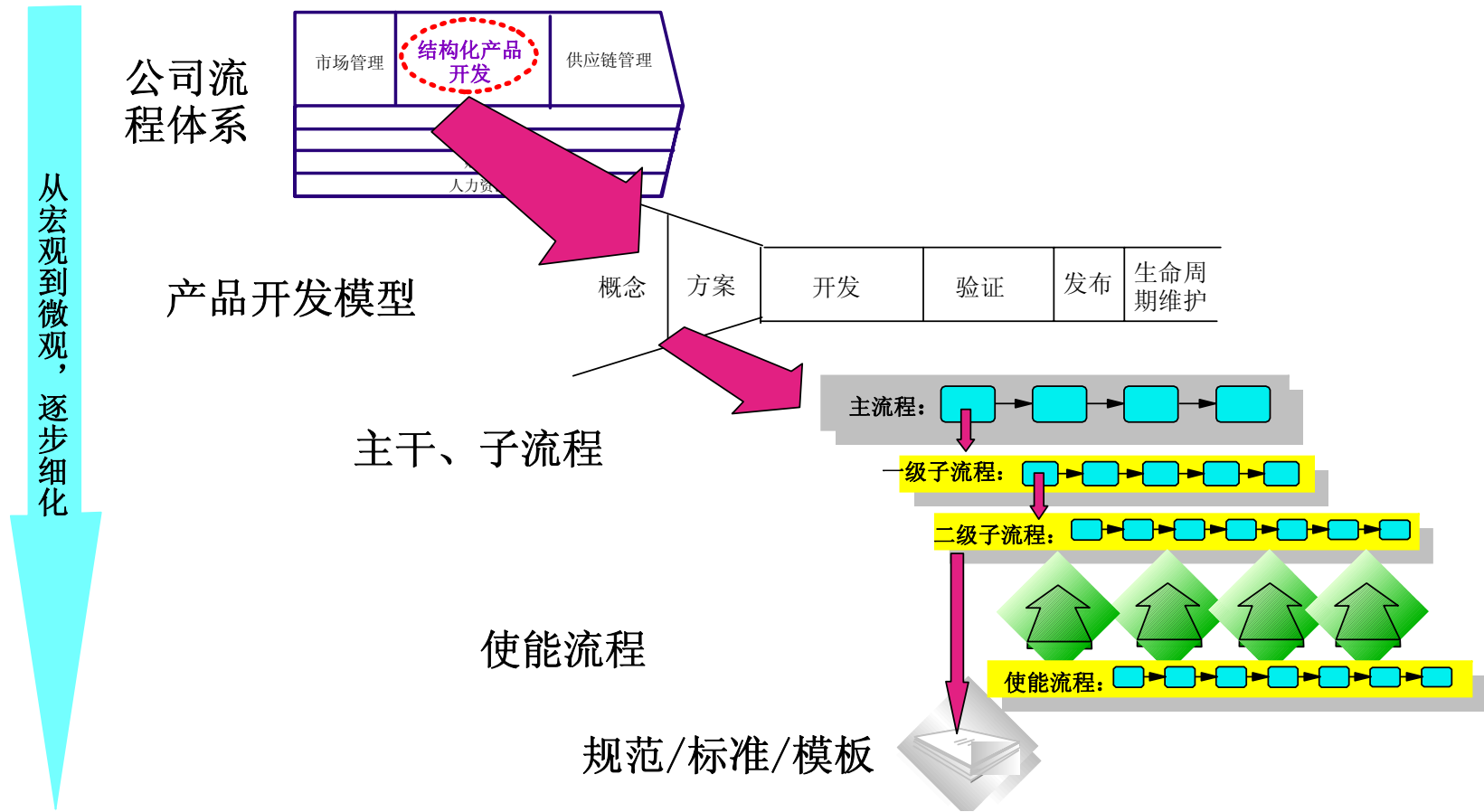
执行层：执行产品开发管理

贯穿全流程的产品开发团队

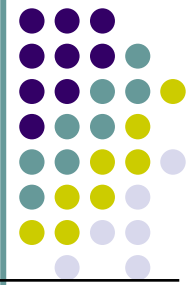




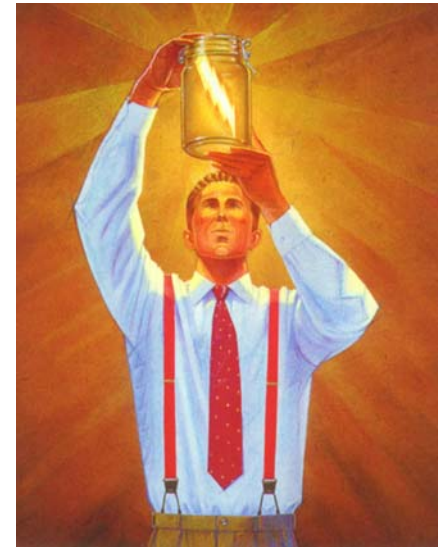
产品开发结构化流程的特点

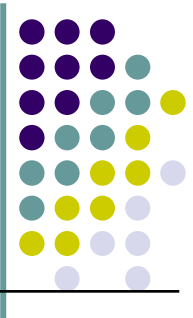


产品经理在每个阶段的工作重点



- 概念阶段
- 计划阶段
- 开发阶段
- 验证阶段
- 市场发布阶段
- 产品生命周期管理阶段





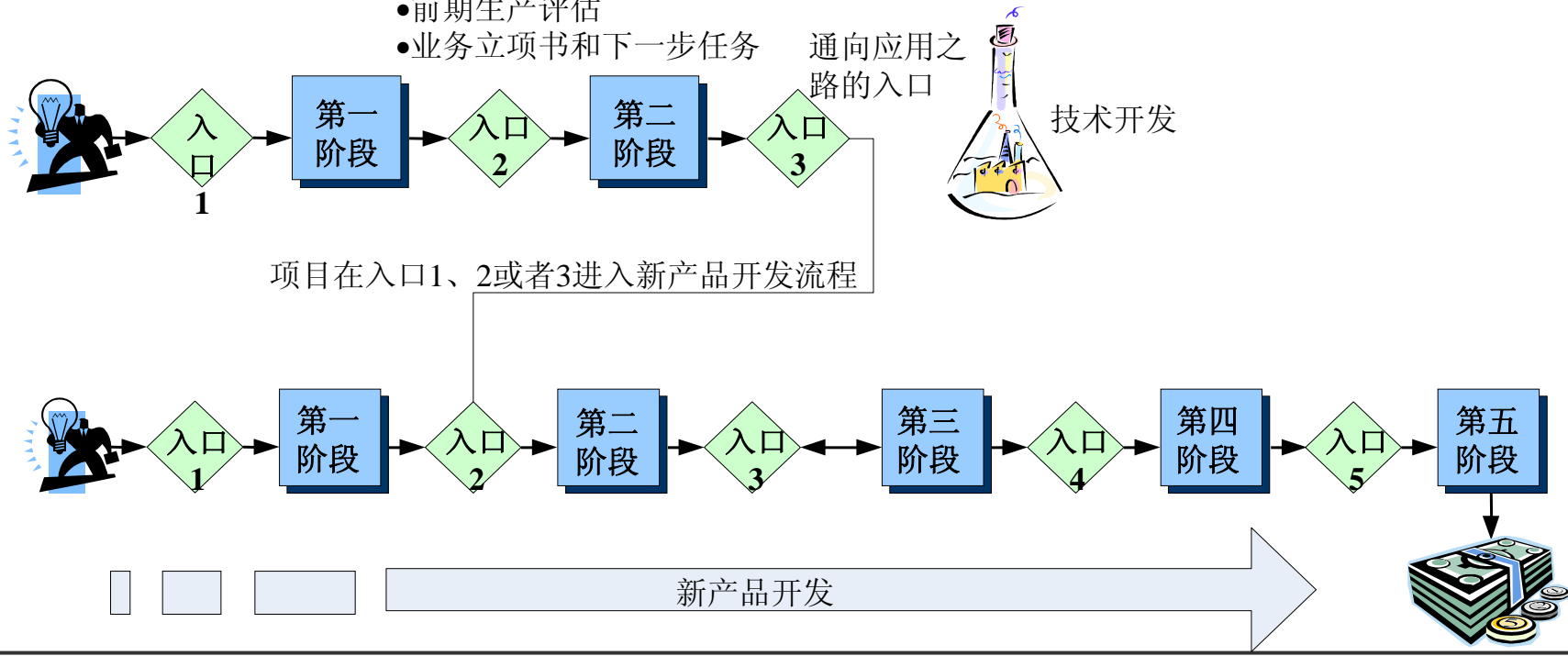
产品开发的决策评审机制

第一阶段：技术评估：

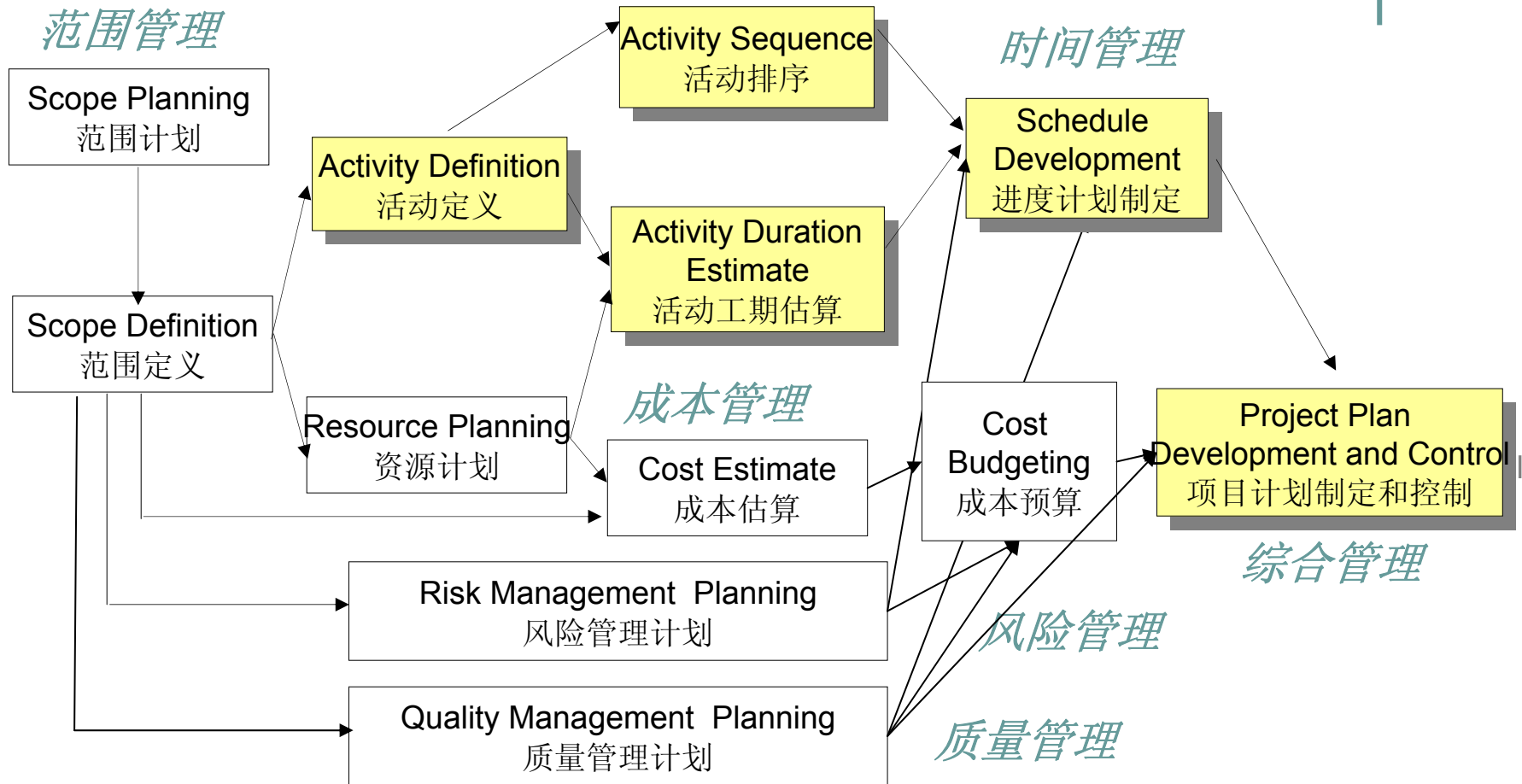
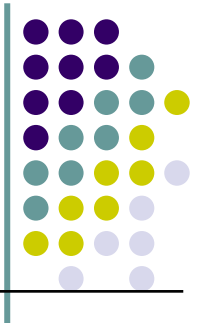
- 构思工作
- 可行性试验
- 定义下一步研究项目

第二阶段：具体调查：

- 试验工作
- 竞争性技术
- 确定战略
- 商业可行性的定义
- 前期市场评估
- 前期生产评估
- 业务立项书和下一步任务

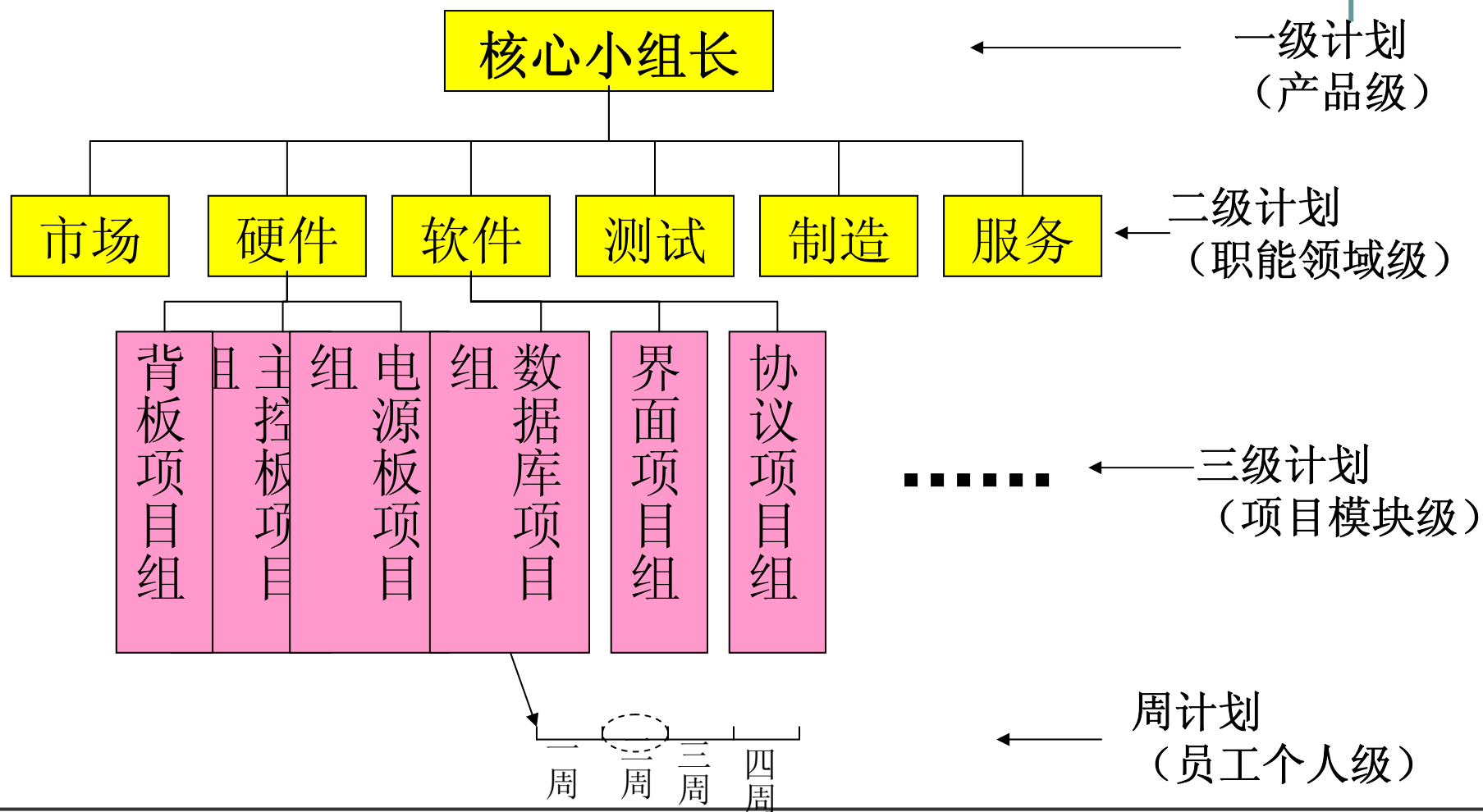
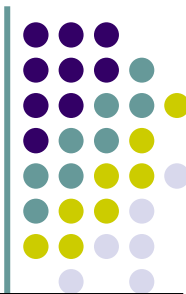


研发项目的计划管理

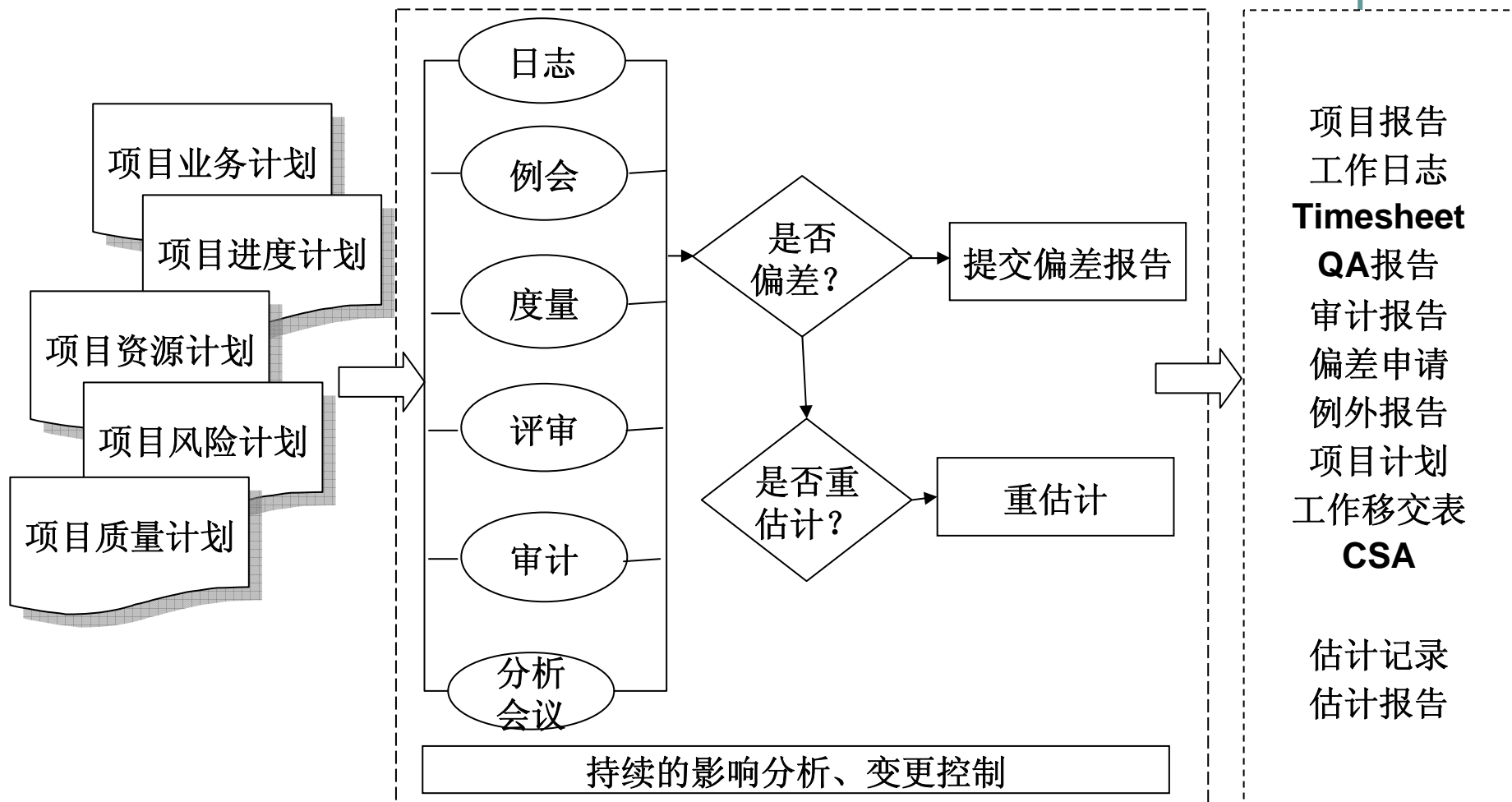
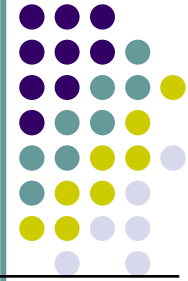


资料来源: 项目管理知识体系指南 2004年版

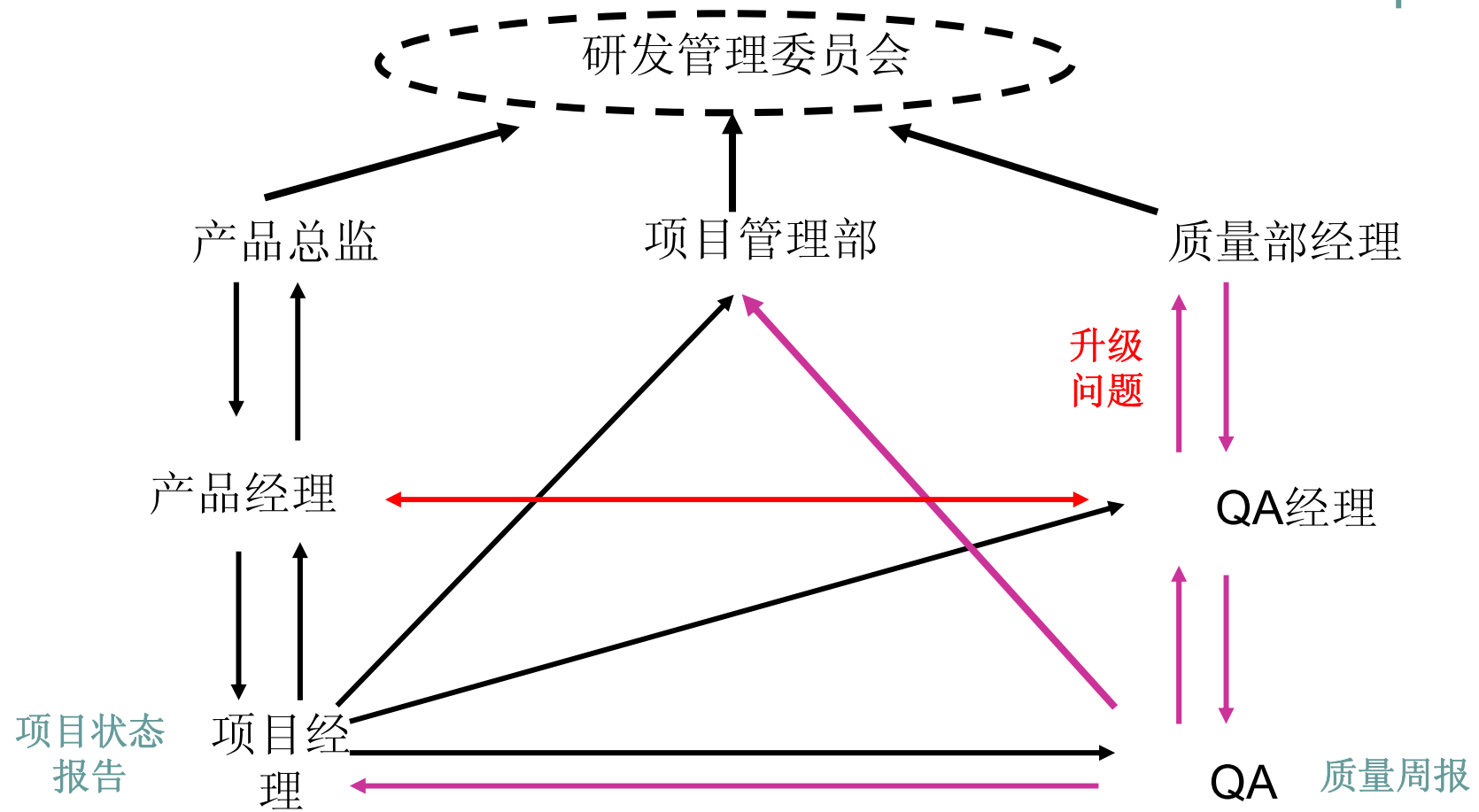
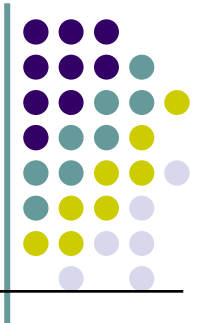
四级计划体系



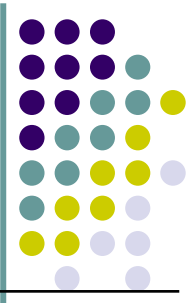
产品经理如何监控整个项目



项目报告机制



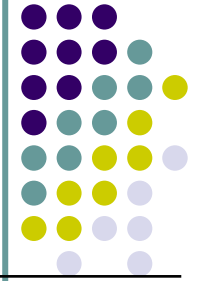
敏感性分析



- 各种不确定性给评价指标带来的影响估计
 - 对产品的销量、产品的价格、产品的成本等不确定变量作单因素敏感性分析，以确定这些因素单独变化或多因素变化时对各种财务指标的影响
 - 综合敏感性分析：选择几个最可能的变化值进行组合，分析财务指标
 - 敏感性分析表：

评价指标	变动因素（销售量、价格、成本）				
	-20%	-10%	BASE	+10%	+20%
毛利率					
净利率					
累计税后利润					
盈亏平衡点					

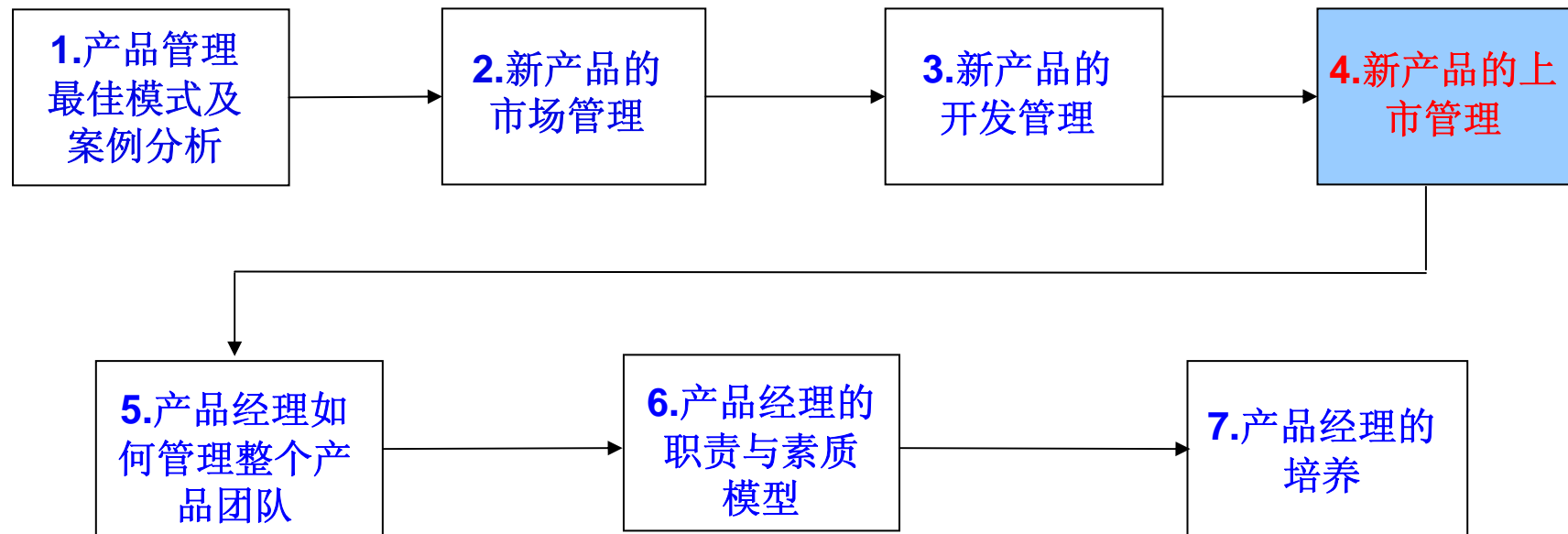
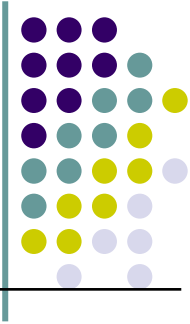
关键内容回顾



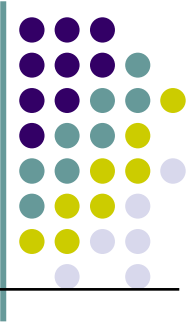
- 新产品开发团队的构成
- 产品开发的结构化流程
- 产品开发的决策评审机制
- 产品开发过程中的项目管理



课程目录



本单元学习目标



- 新产品上市管理的重要性
- 新产品上市的主要流程
- 各环节如何配合整个新产品的上市过程
- 产品的早期试用和上市效果评估

新产品上市管理的目的



- 确保产品上市第一天就开始在市场上取得成功
 - 所有的产品、宣传材料和培训都已经准备好
- 协调所有相关部门作好产品上市和发货的准备
 - 包括销售、营销、制造、订单履行、服务等
- 为每一个区域市场制定出一个具体的、可执行的上市计划
 - 根据这个计划来管理和跟踪所有和上市相关的活动

Launch的概念



- 产品上市（**Launch**）：
 - 是指通过制定产品发布策略与计划，按计划有序完成产品发布需要的各项准备活动和交付件，通过检查表的方式保证发布前的工作都完成，并选择最佳途径和形式，向公司内部和外界正式公布产品包及**GA**日期，是产品成功上市的一系列活动和交付件的总称；
 - 正式发布是其一个典型的市场活动，重要的是整个上市的过程准备与活动；

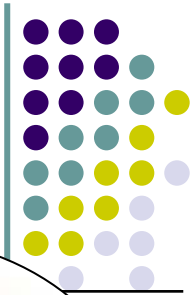
Launch的概念



- 产品上市过程涉及的支撑业务包括
 - 产品命名、各种资料、外部测试、定价、报价系统、订单履行策略、技术支持、销售支持、销售渠道建立、培训、客户沟通与技术交流、技术宣传、邮件、网站发布（**Website**）、样板点、现场会、媒体发布、展览/巡展等，这些都是发布活动或发布准备就绪检查的项目

根据**IBM**的统计，通过产品上市流程和单纯通过展览，其效果（用户了解产品方面）是**87%:13%**!

Launch涉及的活动



产品Product

产品命名 资料管理
Beta测试 培训 准入
外部测试 订单履行
服务与供货准备

价格Price

定价系统
报价系统

促销Promotion

技术宣传 媒体发布
广告与展览 现场会
网站发布 销售支持

地点Place

销售渠道建立
备件库建立

技术支撑

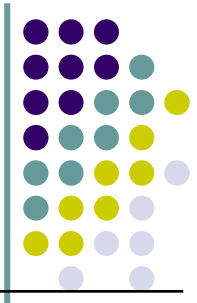
客户沟通与技术交流
技术支持

支撑体系

早期客户的支持计划
早期客户的支持

产品营销策略是高层次的，Launch是产品营销策略的具体实施与落地

为什么要有Launch的流程？



我们已经卖出去了，
怎么办？

市场销售人员



方案做错了！



日伏夜出，太辛苦

用服人员



我受不了了
你们都指责我
呜呜



焦头烂额的开发人员

领导指示

你们要转变观念，由对研发
成果负责转变为对产品负责，
对市场 and 用户负责！



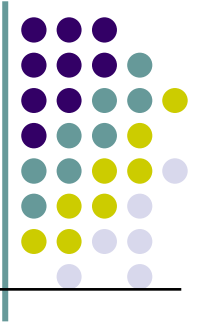
欠货、发错货！

你们总是欺骗用户
拿不稳定的产品给我们

愤怒的用户

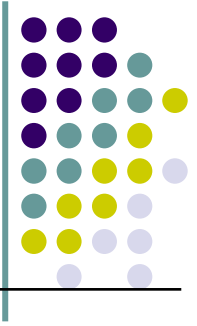


产品上市流程的价值1-2



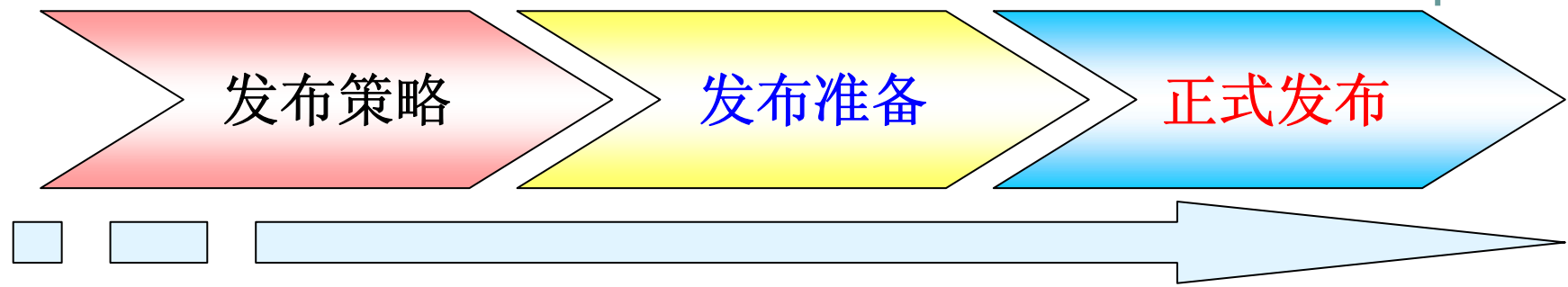
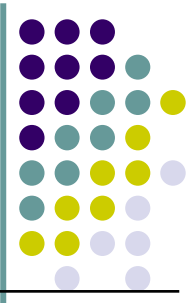
- 确保产品一上市就取得成功
 - 样板客户的正面评价
 - 所有部门在发布前都准备好
 - 更加积极地解决存在的问题
 - 加快市场对新产品的接受，促进销售
- 提高产品上市的质量
 - 所有的信息都准备好，并协调一致

产品上市流程的价值2-2



- 全球一致的发布，同时兼顾区域市场的特殊性
 - 全球销售人员传递一致的信息
- 满足客户需求、提升客户满意度
 - 明确降成本和促进销售的目标
- 充分利用区域市场的成功案例
 - 取得成功经验，并复制到全球的销售体系

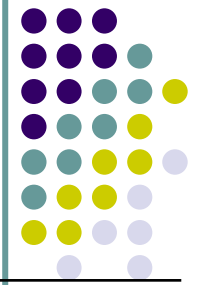
Launch要做的主要工作



- 产品总体发布策略
- 分地区的发布策略
- 分客户群发布策略

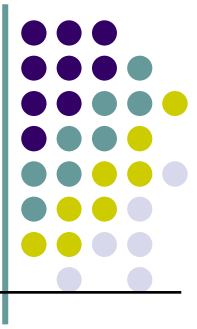
- 产品命名
- 发布资料准备
- 各类培训准备
- 认证测试/准入
- 产品市场定价
- 服务及供货准备检查
- 销售渠道建立

- 新闻发布会
- 技术交流会
- 研讨会/现场会
- 展览
- 网站宣传
- 软性文章/刊物
- 各类广告等



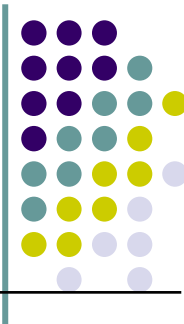
1、制定发布策略1-3

- 发布策略对以下关键问题给出回答：
 - 产品如何进行发布？展览会？媒体？
 - 谁是我们产品发布的目标对象？“她”是否已芳心暗许，谁对“她”的决定有影响？
 - 初期就进行宣传还是成熟后一下推出？是否有必要采用策略性的发布（如夸大、虚假宣传）等等？
 - 关键成功要素是什么？如何打动“她”的心，如何将“靶心”解决方案和产品宣传、推广出去？



1、制定发布策略2-3

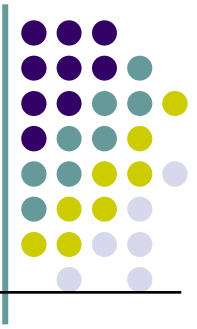
- **WHEN: CDCP后、PDCP前**
- **WHO: 市场代表负责制定**
- **主要输入**
 - 营销策略与目标: 描述竞争策略、卖点及客户价值等
 - 市场环境: 叙述竞争环境
 - 目标市场与细分市场: 介绍目标市场及其特征
 - 市场计划: 总结性概述市场计划的关键要素



1、制定发布策略3-3

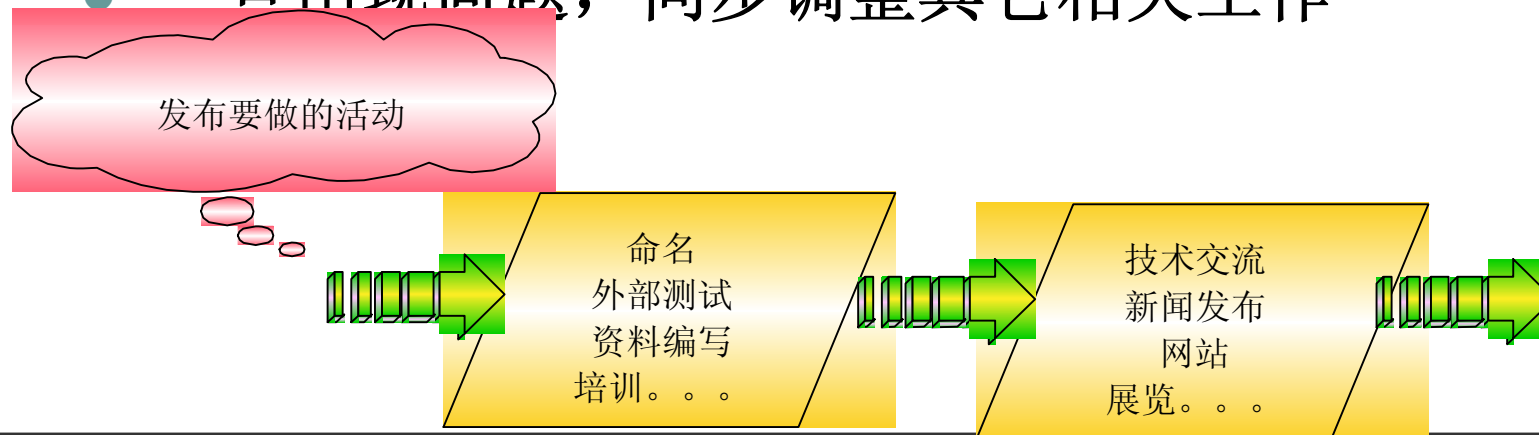
- 主要内容

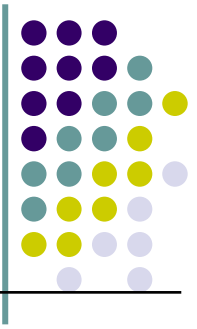
- 市场分析：市场机会、产品定位、产品卖点、竞争对手对应产品及其发布、宣传策略分析等
- 发布策略：产品形象定位、宣传节奏、正式发布方式等
- 产品上市策略：**Beta**、**ESP**的策划
- 发布对象：明确产品发布所面向的对象：国家、地区、区域、客户群、政府机构、媒体、咨询机构、公司内部等，对每个对象的关注点、组织结构、采购模式、决策链、优劣势等方面进行分析，从而采取不同的发布策略
- 关键成功要素：确定保证发布成功的关键要素，这些要素将是后续执行过程中的重点监控点



2、进行发布准备1-5

- 发布要做的事情很多，怎么管？
 - 通过计划，将众多的发布准备活动和正式发布活动有机地“串”起来
 - 各相关部门（总部、地区部）、责任人有条不紊地协同作战
 - 一旦出现问题，同步调整其它相关工作





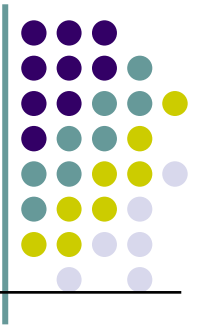
2、进行发布准备2-5

- **WHEN: PDCP后、TR4A前**
- **WHO: 市场代表依据发布策略负责制定**
- **主要内容**
 - 市场分析（市场预测、机会、困难）
 - 发布活动计划（发布期间及以后一段时间内的所有活动，这些活动体现公司将怎样、何时与公众和新闻机构就新产品的特性、价值进行交流）
 - 发布交付件计划（外部客户、公司内部的交付）

2、进行发布准备3-5



- 制定要点
 - 制定一个好的发布计划需要理解营销组合，围绕营销的**4P**，以及发布如何聚焦于使其成功
 - 市场代表的主要使命是确定正确细分市场 and 营销组合
 - 不同的目标市场的发布计划可不同

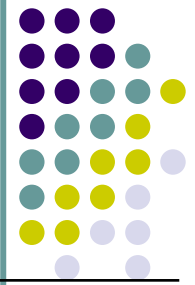


2、进行发布准备4-5

- **WHEN:** TR6后、ADCP前
- **WHO:** 市场代表、开发代表、测试工程师、信息开发工程师、技术支援代表、订单履行专员、制造代表、采购代表



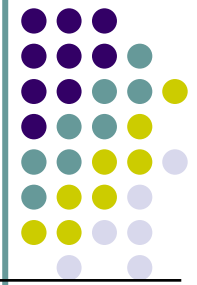
2、进行发布准备5-5



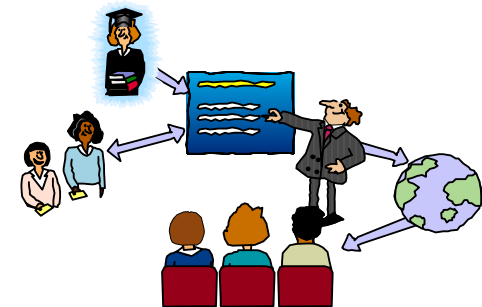
- 检查内容
 - 产品包发布准备就绪检查表
 - 测试发布准备就绪检查表
 - 文档发布准备就绪检查表
 - 订单履行发布准备就绪检查表
 - 量产发布准备就绪检查表
 - 采购发布准备就绪检查表
 - 营销发布准备就绪检查表
 - 客户服务与支持发布准备就绪检查表



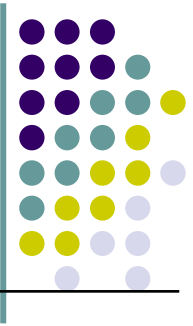
3、正式发布：拟制发布信/发布公告



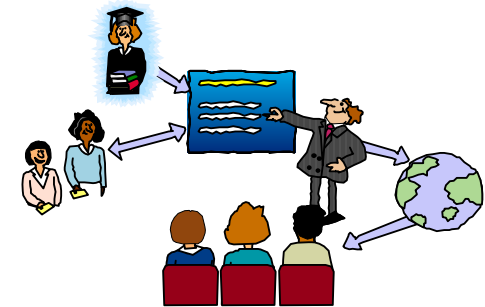
- **WHEN: ADCP后、GA前**
- **WHO: 市场代表负责拟制**
- 发布信
 - 提供给公司内部员工、客户和一切有关系的合作者一个非常清晰的、描述即将发布产品的正式文档
 - 若仅是对内的发布，可以发布公告形式发布，也可以发布信形式发布



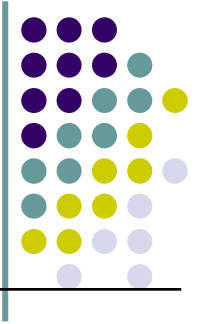
3、正式发布：拟制发布信/发布公告



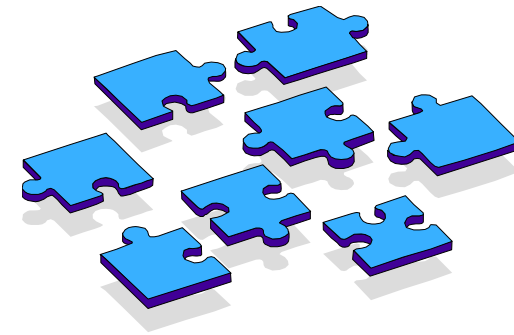
- 发布信为公司进行新产品宣传、发布提供了正规和统一的方法、形式
- 发布信主要内容
 - 发布概述（对客户的益处、主要产品功能和特性）
 - 产品定位与竞争性
 - 产品概述
 - 文档、服务、测试与应用、定价信息



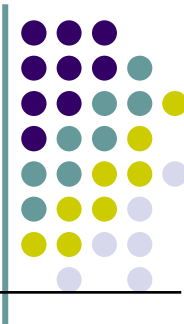
编写发布总结



- **WHEN: GA后**
- **WHO: 市场代表负责编写**
- 主要内容
 - 发布计划执行总结
 - 市场、技术支援、文档、培训工作总结
 - 整体评价（发布的策划、执行、达成目标情况）
 - 经验教训总结及改进建议

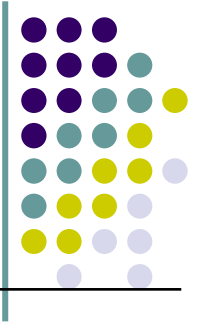


新产品上市的“151”



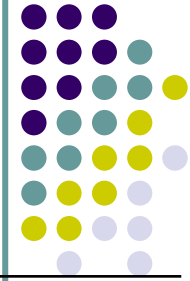
- 一个资料库
 - 各种产品市场宣传资料，包括胶片、彩页、展板、培训资料、对手分析报告、市场指导书等
- 五种宣传手段
 - 现场会/汇报会
 - 公司展厅
 - 样板点/试验局
 - 展览会
 - 广告（含网页/国内外杂志宣传）
- 一支队伍
 - 能完成资料及时更新、充分发挥五个宣传手段效能的一支作战队伍

产品销售一纸禅



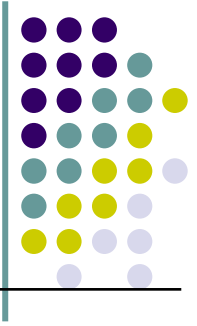
- 一纸禅
 - 用一张纸将产品的特点，性能，典型解决方案及应用案例清晰明了的描绘出来，让客户一眼就留下深刻印象
- 产品卖点：
 - 说服客户为什么购买我们的产品的决策依据，如：价格，性能，功能，应用实例，兼容性，成本，可拓展性，服务，品牌，界面，可操作性，可维护。
 - 卖点是针对竞争对手说的，每一产品针对每一竞争对手的卖点可以是有差别的。

产品上市效果评估



主要因素	测量说明
媒体的报道	向媒体、公众发布产品文章的数量，在公共刊物中所处的位置（根据刊物的周期来统计）
客户调查	通过咨询机构调查客户对产品的了解程度、购买欲望、使用的满意程度
网站点击率	产品正式发布两周后的网站点击情况
订货量	产品发布后分销商、合作伙伴的订货量
销售额	产品正式发布后的两个月内的销售量
供货能力	正式发布后月供货量的市场满足情况，存货越少越好

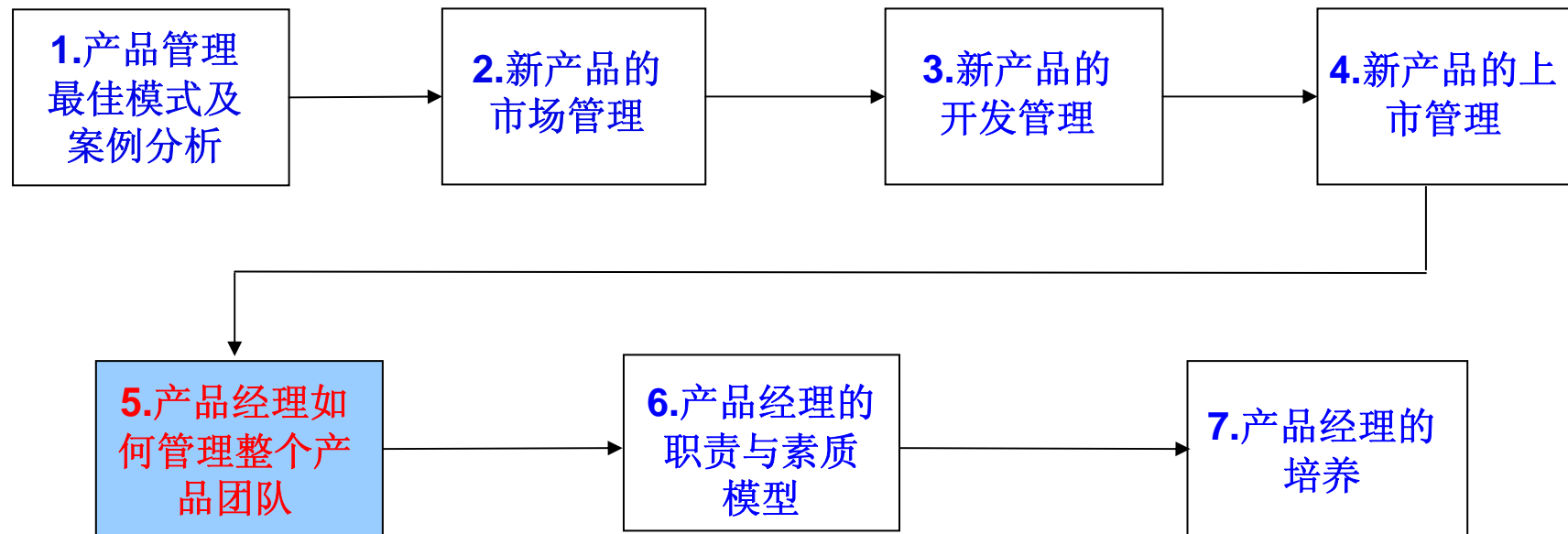
关键内容回顾



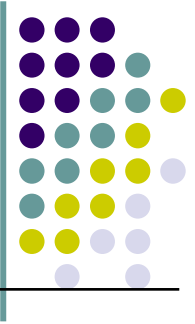
- 产品上市管理的目的
- 新产品上市管理的流程
- 新产品上市流程中各阶段的主要活动
- 产品上市后的效果评估



课程目录

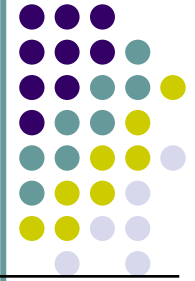


本单元学习目标

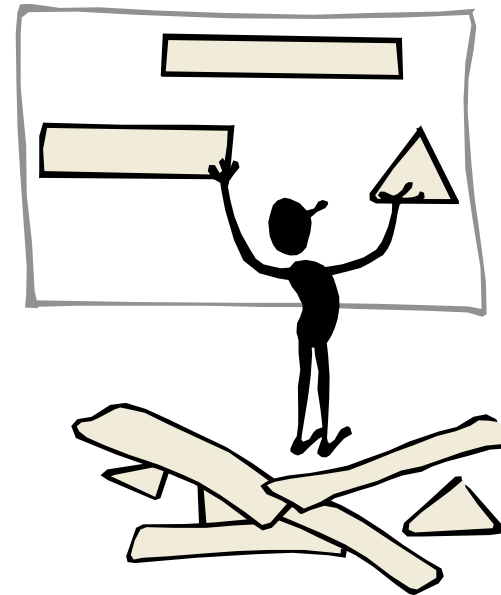


- 掌握产品经理的角色转换
- 学习并掌握产品经理常用管理方法
- 掌握产品经理如何管理产品团队中的特殊人物
- 掌握对产品经理、团队成员的考核方法和指标

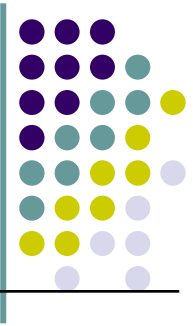
产品经理常用的一些管理方法



- 时间管理
- 八二原则
- 木桶原理
- 鱼骨图
- **AHP、5W2H、SMART**
-

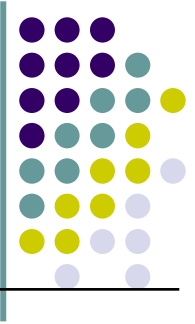


产品经理如何有效激励开发人员



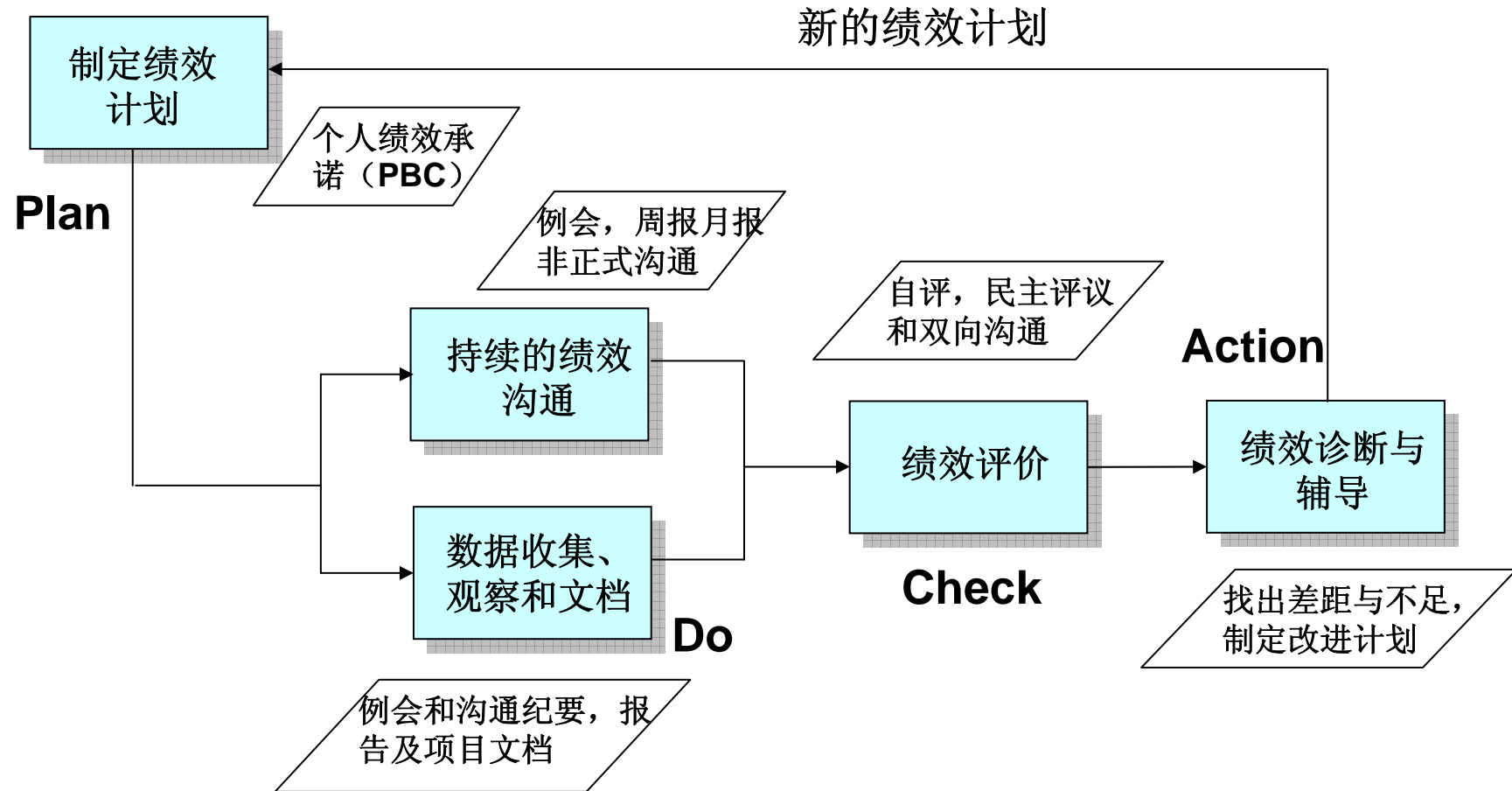
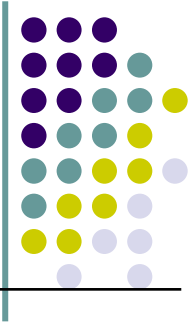
- 描绘产品愿景，赋予团队神圣使命
 - 能做到这一点，产品经理就有了一半的成功！
- 善于树立竞争对手，激发成员求胜的欲望
 - 产品的成功是人的成功，产品的胜利是人的胜利！
- 规划成员的发展方向，激发成员的进取心
 - 团结一批想作事、有创造力的员工！

产品经理和产品团队的绩效管理

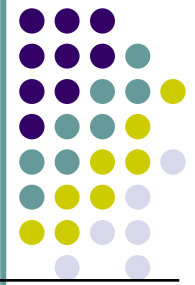


- 产品经理的绩效指标
 - 按照平衡计分卡的方式进行指标的分解
 - 确定考核的指标和过程管理的指标
- 产品团队成员的绩效管理
 - 按照**PBC (WET)**的方式进行考核
 - 结果与过程并重
 - 每个季度实现**PDCA**的循环

绩效管理的PDCA循环

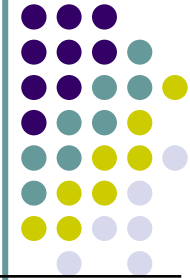


制定KPI时考虑的因素



- **I**——创新——新产品的销售额等
- **T**——速度——项目计划完成率、物料及时到货率、及时发货率等
- **Q**——质量——产品不良率、数据准确率、平均无故障运行时间(**MTBF**)等
- **C**——成本——物料成本降低率等
- **S**——服务——客户满意度、发货投诉率等

某公司研发高层的KPI指标



- 某公司研发高层的KPI指标分析

新产品销售额的比重
老产品毛利额的提高
研发人均利润的增加和人均成本的降低
内部能力提升
BOM准确率
平均千行代码缺陷数
PM的培养
SE的培养
因研发造成的不可回收的售后维护费用

KPI指标的标准定义（1-2）



1. 目标:

——定义使用该衡量指标的目的，即想要通过该衡量指标达到改进的事情

2. 定义

——根据以下几点来定义需要用该衡量指标的领域

- 要衡量什么？
- 要衡量谁？
- 如何衡量？该衡量指标的公司是什么？
- 信息的来源于哪里？

3. 期望

——概述通过使用该衡量指标的期望结果或该指标的目标

KPI指标的标准定义（2-2）



4. 职责

—列出负责以下工作的人员名单：

- 收集数据
- 分析数据
- 制定措施建议
- 准备及进行汇报

5. 例子

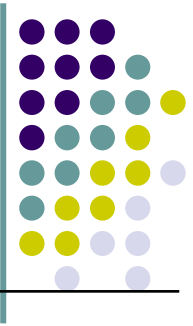
—举一个如何使用/应用该衡量指标的例子

6. 格式

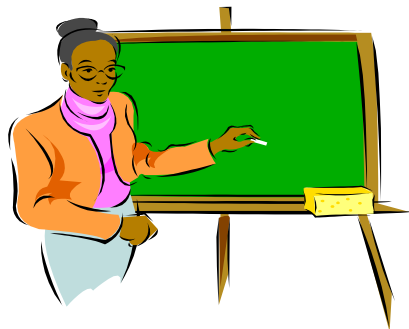
—描述收集数据的格式

—数据及调查结果的汇报

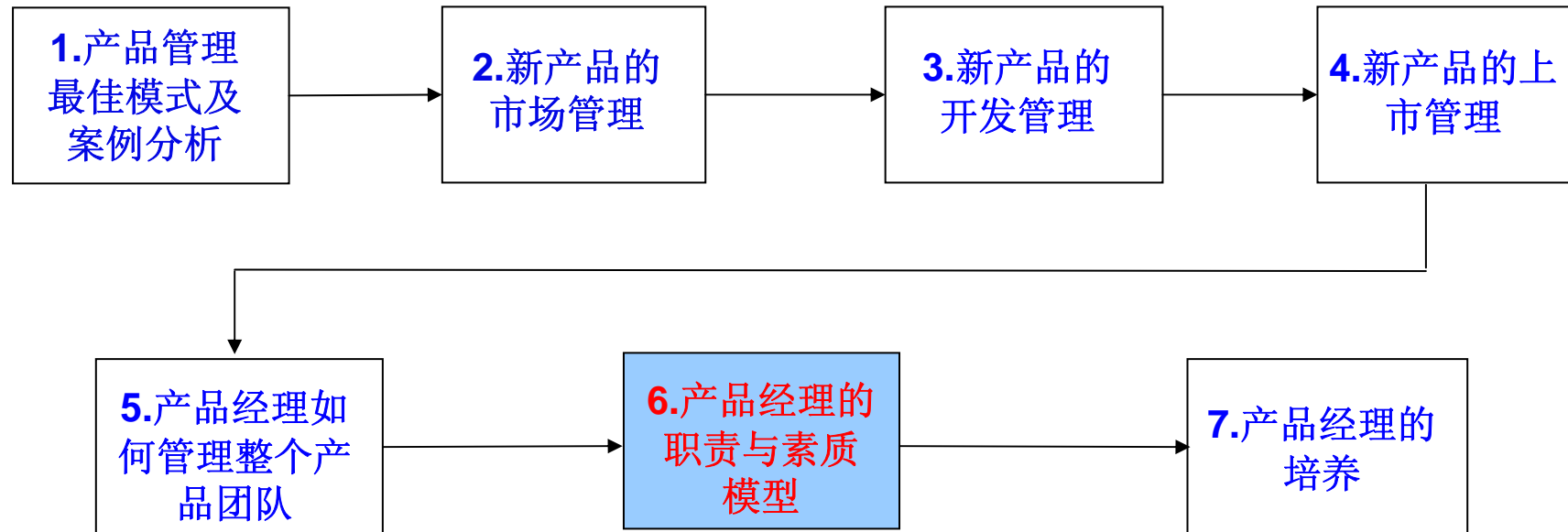
关键内容回顾



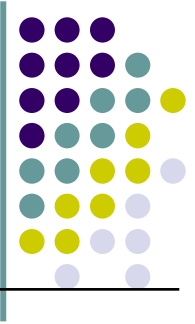
- 产品经理的角色转换
- 产品经理常用管理方法
- 产品经理如何管理产品团队中的特殊人物
- 掌握对产品经理、团队成员的考核方法和指标



课程目录

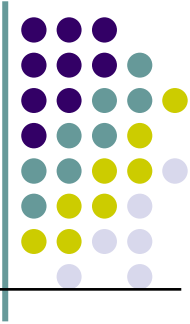


本单元学习目标



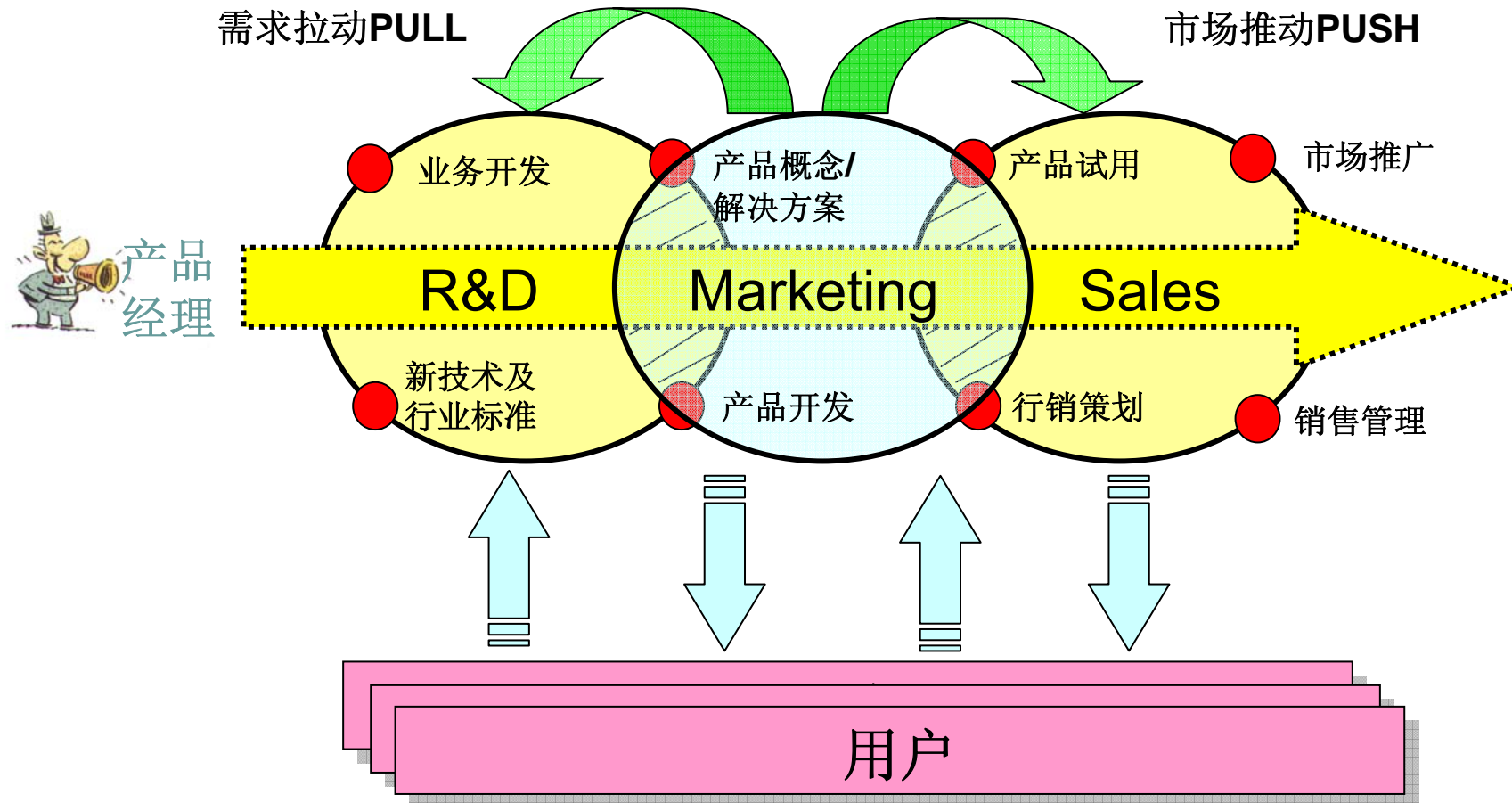
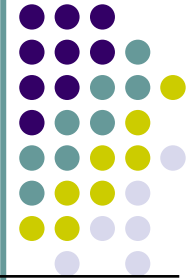
- 掌握产品经理应该承担的职责
- 学习产品经理应该具备的能力
- 产品经理的素质模型并分享业界的成功经验

产品经理的主要工作职责

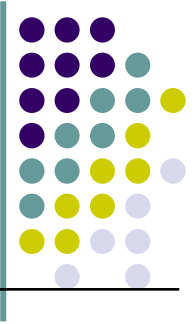


- 对产品的成功负责
- 保证产品符合市场需求，使产品在质量、成本、进度、功能、服务以及品牌等方面具有相当的市场竞争能力
- 对产品全流程负责，包括产品的需求、开发、推广、生命周期各个过程
- 协调与资源部门的接口关系，保证信息交流和信息共享
-

产品经理如何贯穿全流程

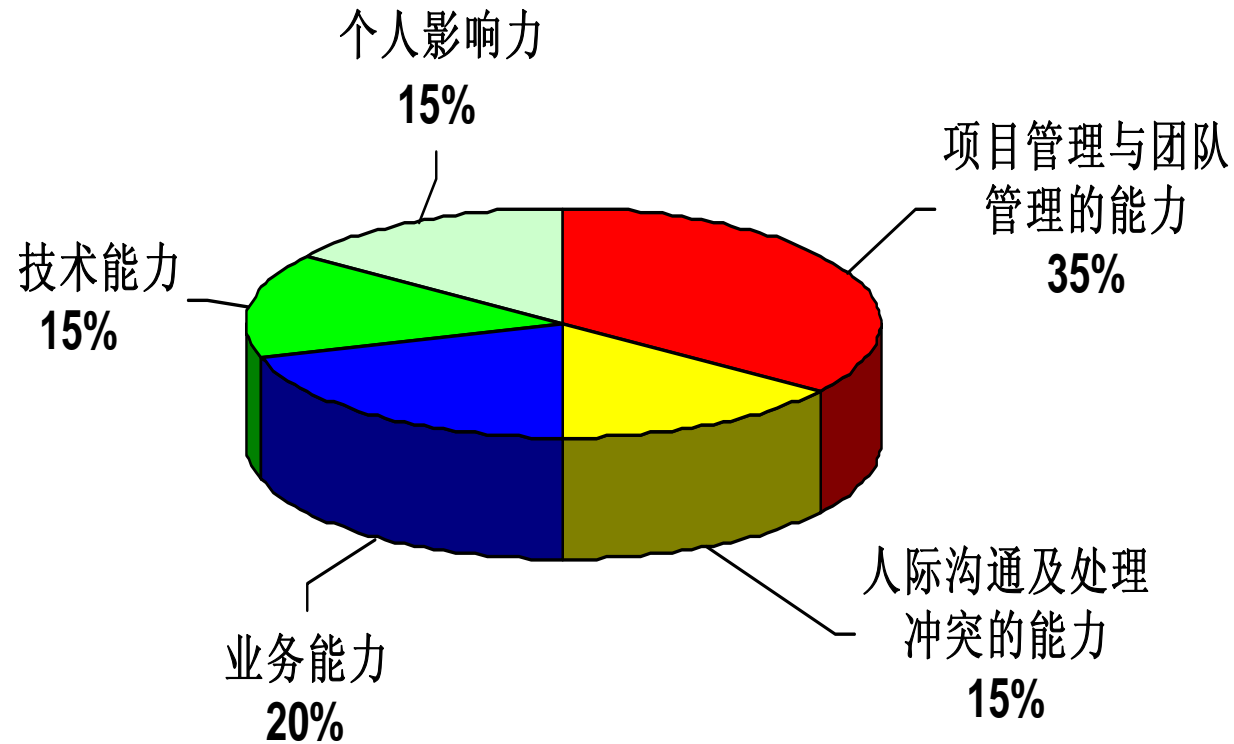


成功的产品经理应具备的能力



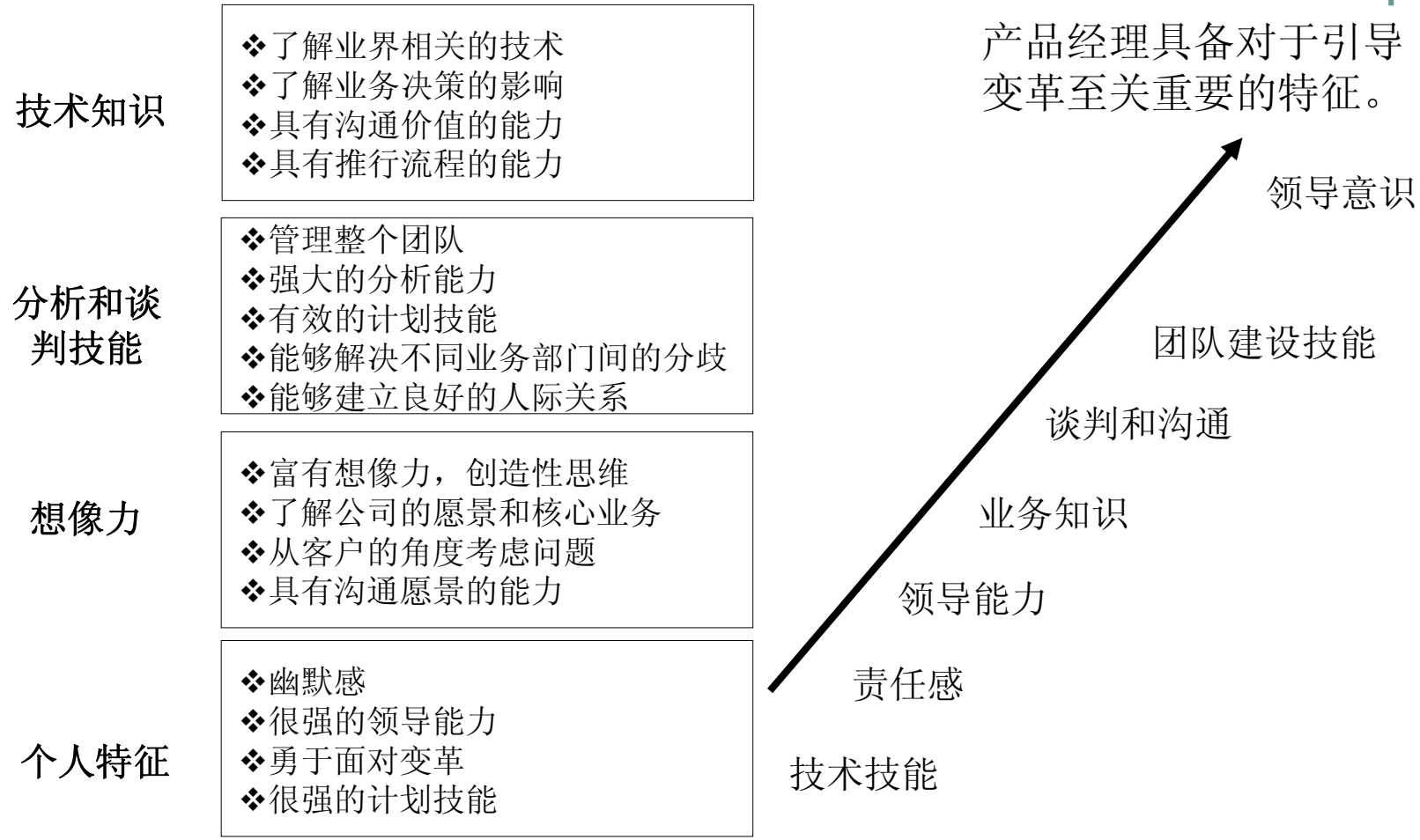
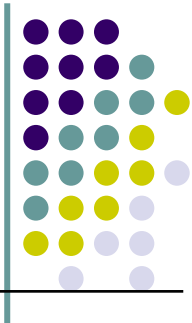
- 市场管理的能力（需求管理）
- 产品开发管理的能力
- 产品的上市管理的能力（商业能力）
- 跨部门的团队管理的能力
- 领导力和人格魅力

产品经理素质模型

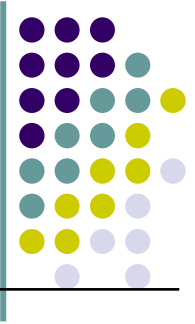


资料来源：《银湖计划》

产品经理的能力模型

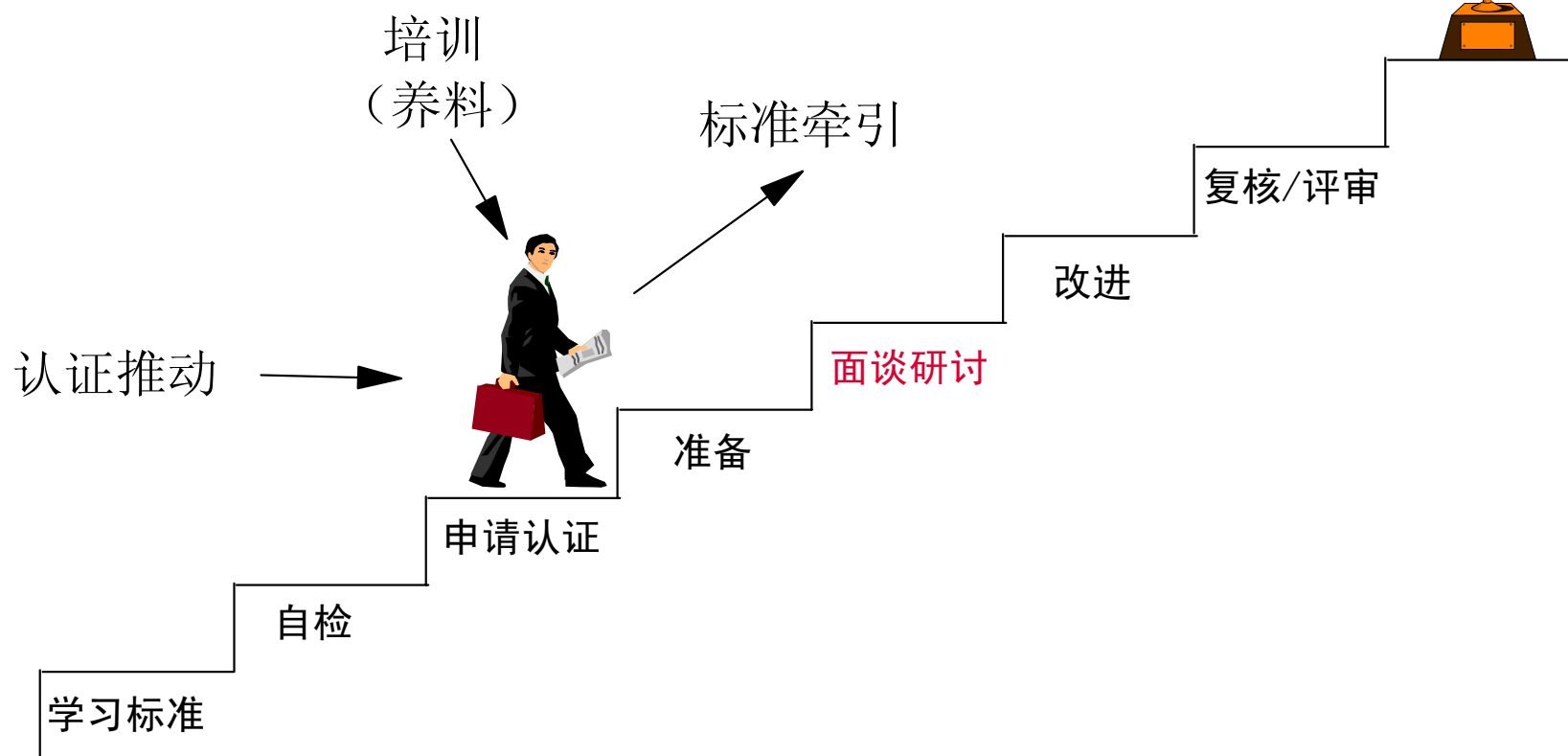


产品经理的任职资格标准

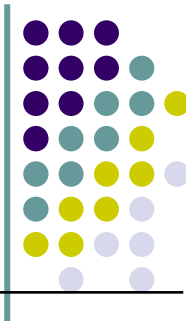


- 专业技术的任职资格标准
 - 产品经理应该具备的专业技术等级
- 管理任职资格标准
 - 任务管理
 - 团队建设
 - 流程执行
 - 资源有效利用
 - 职业素养与工作态度

任职资格认证的申请

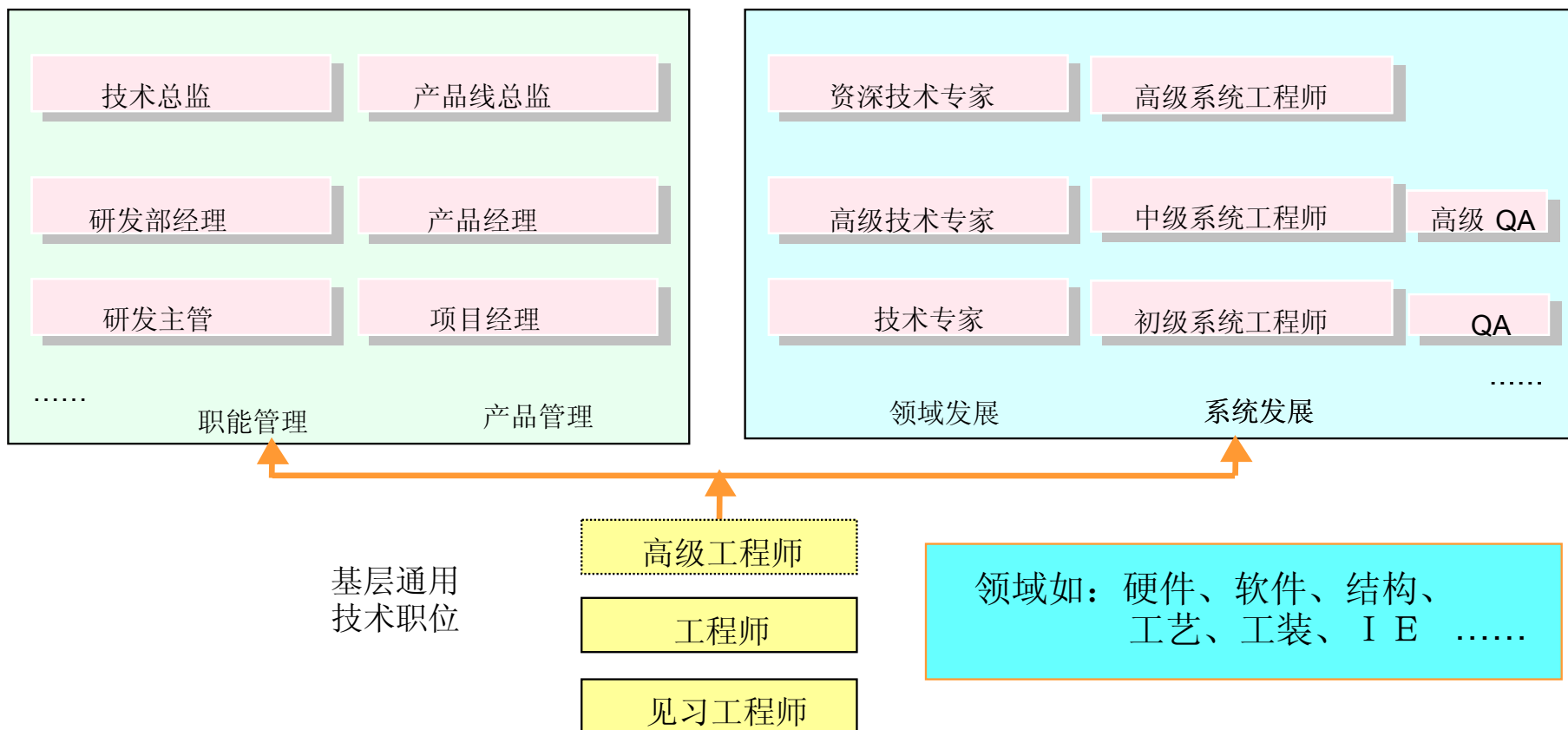


产品经理的培养途径和职业发展通道

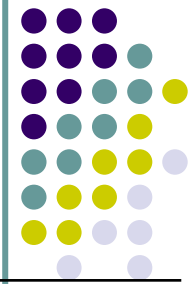


管理系列

技术系列

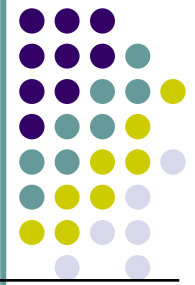


某公司理想产品经理的衡量标准



- 1、对行业具有敏锐的洞察力，对本行业的现状、发展趋势、游戏规则有充分的了解。
- 2、强烈的责任感和自信心，具有号召、协调、策划能力，其中策划能力，包括工作和活动的策划能力；此外，还应包括工作活动的人群，具有开拓性。
- 3、具有高尚的品德和正义感，产品经理应该是一个有人格魅力、指挥艺术的人。
- 4、具有很高的**3Q**，善于沟通和处理冲突：
 - **IQ**—智商
 - **EQ**—情商
 - **AQ**—逆商，逆境中的承受能力。
- 5、具有高效的工作方法，是职业化的产品经理
- 6、做事情有强烈的紧迫感和危机意识，善于运用外来压力。

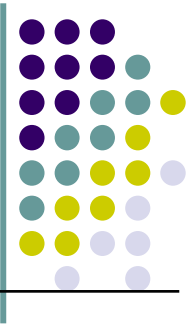
应对挫折，鉴别产品经理的镜子



- 面对误解、责备、批评、应有的惩罚、打击、困境、压力.....
 - 弱者——一蹶不振
 - 强者——再度奋起
- 不需他人判断，随时审视自己

产品经理必须具有强大的精神力量、健全的人格！

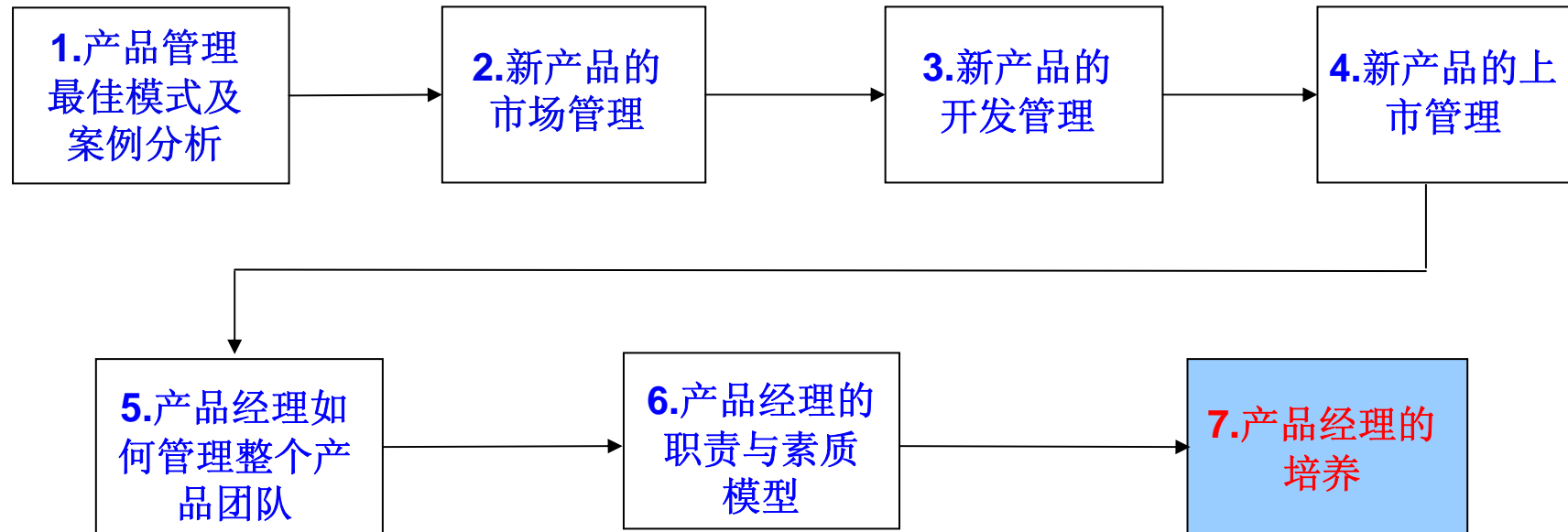
关键内容回顾



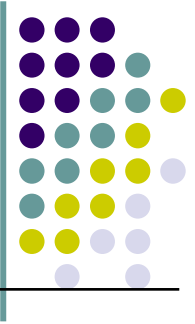
- 产品经理的职责
- 产品经理的素质模型
- 产品经理的资格认证
- 产品经理手册



课程目录

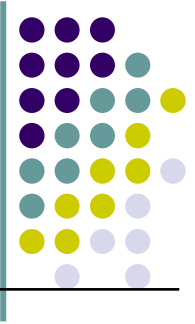


本单元学习目标



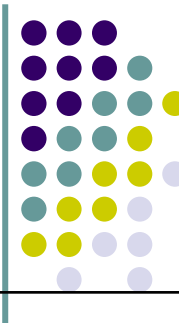
- 掌握常用的产品经理的培养方法
- 掌握使用资源池的方法培养产品经理
- 资源池的方式培养产品经理的运作流程
- 业界企业培养产品经理的成功模式案例分享

常用的产品经理培养方法



- 岗位轮换
 - 培养全流程的意识，换位思考
- 自我批判
 - 善于总结成功的经验和失败的教训
- 导师制
 - 团队的学习和培养，定点辅导
- 参加学习
 - 参加相应的系统培训课程，与业界产品经理交流

正式的培养方法—资源池

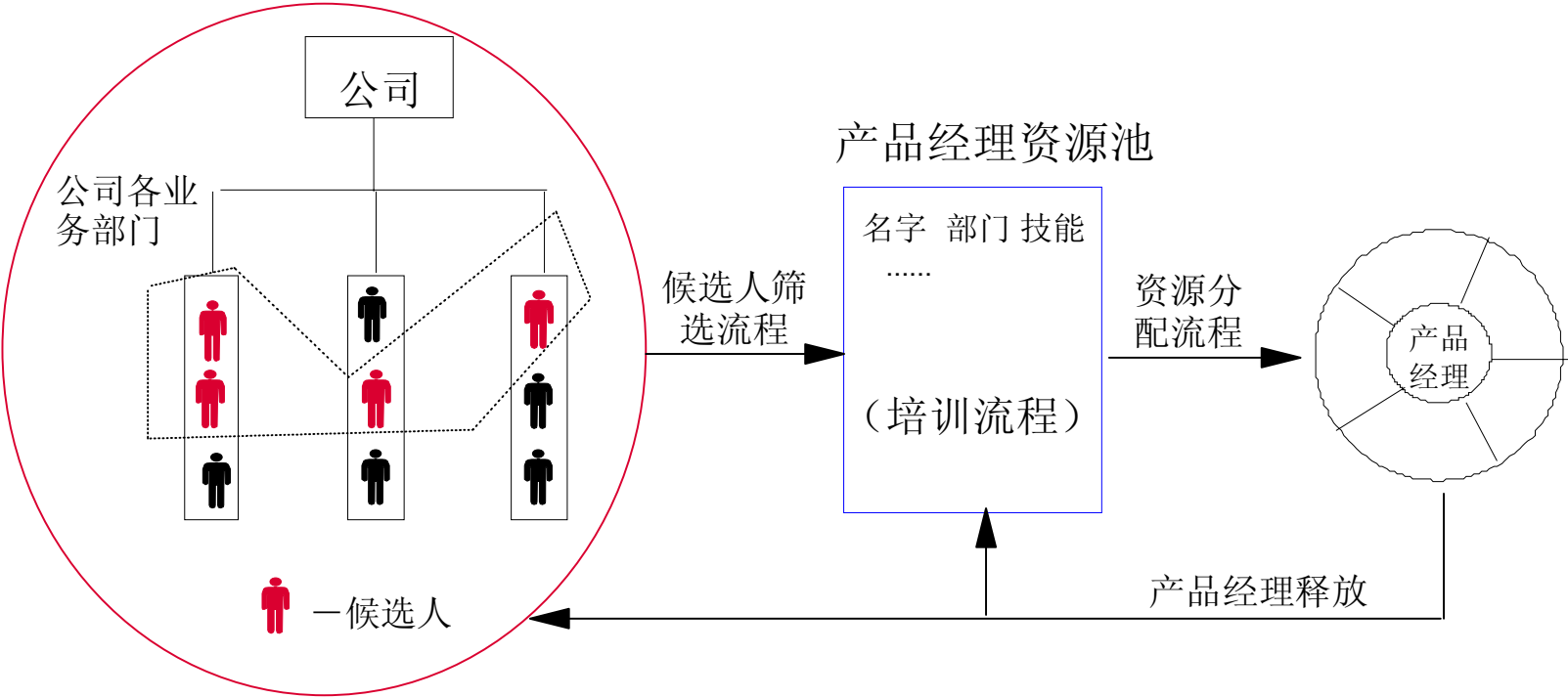


- 什么叫资源池
 - 把具有潜力的产品经理组织起来，有计划的进行培养，形成一种梯队
- 建立资源池的目的
 - 能够合理、高效的选拔和培养成功的产品经理
- 资源池建立的原则
 - 以产品经理的技能模型为基础，兼顾现实情况
 - 制度建设和人员选拔同步互动进行
 - 培训和培养相结合

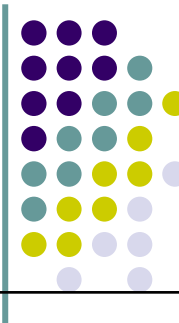
资源池的运作流程



- 产品经理的筛选

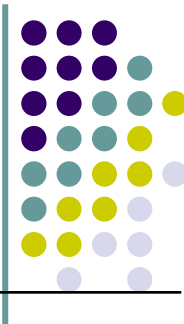


资源池的运作机构及职责1-2



- 人力资源部（其他干部培养的部门）
 - 审批产品经理的筛选标准和认证方案，解决资源池运作中需要协调的重大问题
 - 负责培训课程的开发
 - 协调执行培养计划，负责计划监控，及时协调计划实施过程中出现的问题
 - 负责产品经理的筛选，候选人的培养计划的制定与执行，候选人的评估，产品经理的分配和释放，并及时维护与更新引导者技能信息库

资源池的运作机构及职责2-2



- 各产品线
 - 按照产品经理的筛选标准，积极作好产品经理候选人的推荐工作
 - 配合实施产品经理培养计划，同时配合实施产品经理释放工作
 - 为产品经理提供实际锻炼的机会并作好实战培养



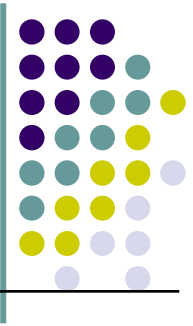
资源池工作推进的三个步骤

● 启动阶段—》发明阶段—》推行阶段

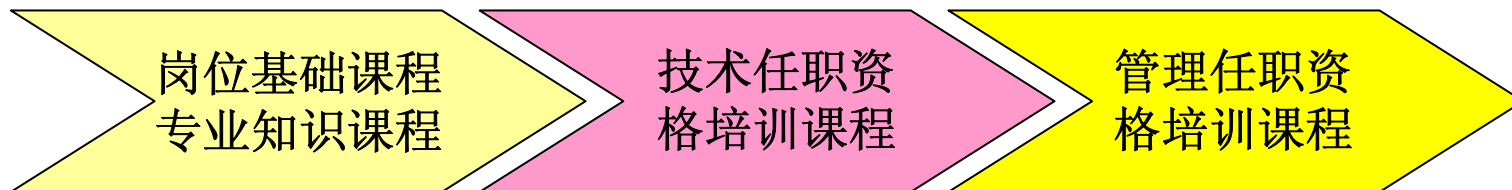
序号	工作内容	目前状态	OWNER	7	8	9	10	11	12	1	2	3
	产品经理资源池建设	■			■	■	■	■	■	■	■	■
	启动											
1	确定资源池项目责任人，成立推进小组	■			■							
2	制定项目推进计划	■			■							
3	产品经理资源池建设思路	■			■							
	发明											
4	建立技能字典	◆			■							
5	建立技能模型	◆			■							
6	产品经理职业通道设计	◆			■							
7	制订筛选及培训流程和工具	◆			■							
8	制订资源池运作制度	◆			■							
9	培训课程开发（第一阶段：基础课程）	◆			■							
10	培训课程开发（第二阶段：专业课程）	◆				■						
	推行											
11	确定资源池候选人名单	■				■						
12	进行产品经理技能培训	◆					■	■	■	■	■	■
13	分阶段输出产品经理到PDT	◆						■	■	■	■	■
14	产品经理带领PDT运作	◆							■	■	■	■



演示：产品经理职业化培训实施



- 产品经理套餐培训分多次实施，每次采取封闭培训**1~2**天，培训课程共需要**50**余小时
- 采取分批培训，定期组织的培训方式，以保证每位产品经理都能得到系统化培训
- 候选产品经理可以考虑提前安排培训，新任产品经理则必须经过系统化培训

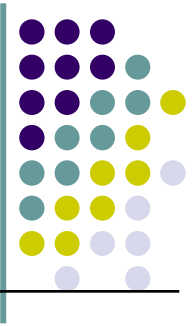


产品经理套餐培训 (I)

产品经理套餐培训 (II)

产品经理套餐培训 (III)

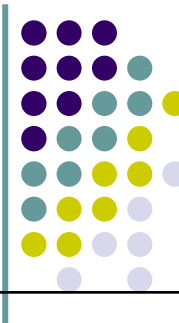
关键内容回顾



- 常用的产品经理的培养方法
- 资源池的方法培养产品经理
- 资源池的运作流程
- 资源池工作推进的三个步骤

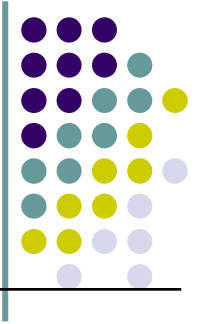


临别赠言



产品经理翻越山峰的过程艰难，但旅途是愉快的，最终收获成功的团队的幸福感更会让人羡慕！！

如何获取资料？



邮箱名: **pm20080419@126.com**

密 码: **pm20080419**