

2017年苏州工业园区政府补贴培训项目

企业产品技术人员训练营

招生简章

【项目背景】

激发企业个体（如研发人员）的创新思维，为企业构建组织层面系统的产品创新管理方法。

帮助企业建立正确的产品管理理念，明确的产品战略，有效的组织保障，坚实的流程支撑，合适的绩效牵引，系统性地建立企业产品创新机制。

帮助构建基于集成产品开发 IPD 思想、方法和工具的完整的产品管理和创新体系（产品战略、适于创新的组织架构、端到端的规划/开发/上市流程、绩效牵引机制等）。

构建以市场/客户为导向的产品运营体系，帮助企业培养优秀的产品经理团队。

通过系统化学习，让决策更低风险，让思维更有价值。

【适合对象】

期望打造高效创新组织的企业中高层管理者；

研发系统内部的中基层研发管理干部和后备培养对象，如部门经理、研发项目经理、研发骨干、业务专家；

参与市场策划的中基层研发管理干部和后备培养对象，如产品经理、产品策划人员、市场分析人员、技术支持人员等。

【课程收费及补贴事宜】 10天课程，原价 6600 元/人

- 符合园区补贴条件的企业学员可享受最高 **50%** 培训补贴，限 **前 30 人** 报名

享受

- 不符合园区补贴条件 或者 30 人名额外的学员，收费标准为 **5280 元/人**
- 享受培训补贴的条件：参训企业必须在园区注册、具有独立法人资格和健全的财务制度(2017 年国有企事业单位无法享受此项补贴)；参训人员必须具备大专以上学历，正常缴纳园区公积金。

【培训安排】10 天

模块	培训主题	培训日期	授课讲师
模块 1	产品与技术创新思维训练及创意商品化 (2 天)	9 月 12、13 日	刘老师
模块 2	产品管理与研发管理体系 (2 天)	10 月 13、14 日	刘老师
模块 3	成功的产品经理高级实务 (2 天)	8 月 2 日、3 日	曹老师
模块 4	产品需求分析与管理 (2 天)	9 月 28、29 日	曹老师
模块 5	产品经理前瞻决策与高级领导力(2 天)	8 月 15、16 日	季老师

【培训地点】

苏州工业园区金鸡湖大道 99 号(星华街交叉口东南侧)纳米城

【咨询报名】 圆才培训中心

回传恺 0512-66605822 huick@o-hr.cn

【模块详述】

模块 1、产品与技术创新思维训练及创意商品化

一、 构建系统化的产品创新思维

- 1、激发个体创新思维，奠定组织创新基础
- 2、企业通过组织管理激发个人创新协同效用
- 3、国际优秀企业的产品创新管理的绩效表现（案例）

- 4、企业创新管理体系介绍及比较
- 5、企业系统化产品与技术创新的理念

二、 产品创意思识：通用化的思路、方法和工具

- 1、产生创意点靠”灵光乍现”还是”结构化的工具”？
- 2、德鲁克：产品创意的七大来源
- 3、产品创意——”只要你想”
- 4、颠覆式创新与渐进式创新对市场的影响差别
- 5、颠覆式创新与渐进式创新对企业的影响差别
- 6、通用创意思考方法——六顶思考帽
- 7、创意思考方法二：头脑风暴法（群体创意思考法）
- 8、打破思维的禁锢，开启创新的天窗
- 9、创新误区与正确的创新意识
- 10、 创新思维小结
- 11、 培养思维创新的习惯

三、 产品创意思识（渐进式创新）——基于观察市场、客户、用户的行为产生创意

- 1、未满足的需求（源自客户、消费者、供应商、员工）产生创意
- 2、消费者/用户需求层次
- 3、渐进式创新的商业价值（优点、缺点）
- 4、渐进式创新与新技术之间的关系
- 5、从市场机会中获取创意机会
- 6、互联网、物联网、云计算、大数据、AI 等新经济模式对传统行业如何产生创意刺激
- 7、技术发展趋势和技术进步带了创意点
- 8、识别优势与劣势、机会与威胁——SWOT 分析
- 9、描绘市场地图（举例）——分析业务生态圈获取创意机会（案例：乐视超级手机）

四、 产品创意思识（颠覆式创新）——运用结构化的三步曲产生产品创意

- 1、形成颠覆式创意三步曲
- 2、选择创意产生的焦点——在哪里创新
- 3、对焦点进行裂变（6种方法）——乾坤颠倒
- 4、对”不可能”进行填补建立联结（三种技巧）案例
- 5、案例演示：创新工具使用演示，各行业大量案例
- 6、学员演练：运用颠覆式创新方法，对本公司产品进行演练

五、 产品创意评估，确保创意商业价值

- 1、确定创意产品的业务设计
- 2、专题：22种利润模型（每种利润模型举例，讨论自身企业产品线的利润模型）
- 3、专题：10种战略控制点
- 4、制定市场评估报告（举例）
- 5、目标客户/用户/消费者分析
- 6、财务信息预测：销售规模、销售预测、投资回报
- 7、收集竞争态势，分析竞争优势
- 8、收集市场信息 MS³
- 9、筛选细分市场
- 10、 建立细分市场、产品包与产品线对应关系
- 11、 创意产品（线）商业计划书的关键内容
- 12、 制定创意产品的”代际”路径（路标规划、版本规划）
- 13、 举例：某公司某产品线路标规划
- 14、 制定创意产品商业计划书
- 15、 学员演练：分析创意产品的商业计划书实例

六、 产品创意定义，具象化为产品

- 1、根据创意产品商业计划书和产品”代际/版本”划分，收集特定代际产品需求
- 2、基于商业计划确定目标客户（含用户、消费者、供应商、代理商等产业链伙伴）
- 3、从市场和客户角度看产品：产品包\$APPEALS
- 4、用户体验研究：

- 5、用户体验与\$APPEALS 的关系
- 6、针对目标客户的需求收集方法和渠道
- 7、用户体验研究和需求收集的准备工作
- 8、用户体验研究和需求收集需要注意的问题
- 9、需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
- 10、需求解释
- 11、需求初步过滤
- 12、需求分类（需求群的划分）
- 13、需求排序（设置权重，确定需求优先等级）
- 14、准确理解需求，建立关键需求到产品卖点的关系：FFAB 法
- 15、市场需求的 5 种传递路径
- 16、制定创意产品开发项目任务书

七、产品创意实现，快速高效推向市场

- 1、传统产品开发模式
- 2、敏捷开发为哪般？
- 3、敏捷与传统开发的区别
- 4、何时需要敏捷？
- 5、互联网产品的开发模式：敏捷开发

模块 2、产品管理与研发管理体系

一、产品管理面临的挑战、核心思想及整体框架

- 1、中国企业在产品研发方面面临的挑战
- 2、中国企业研发管理的十大典型问题
- 3、研发管理体系的水平等级划分及演进
- 4、各级别的特征
- 5、研讨：贵公司产品研发处于何级别？存在的典型问题是什么？
- 6、集成产品开发 IPD 的核心思想
- 7、集成产品开发 IPD 的整体框架
- 8、集成产品开发 IPD 的方法论体系——7 大方法论

9、集成产品开发 IPD 实施给企业带来的典型好处

二、 高效的产品管理与研发管理组织平台

- 1、 产品开发组织结构的多种形式
- 2、 产品开发组织常见问题及影响
- 3、 集成产品开发 IPD 组织结构的特点
- 4、 集成产品开发 IPD 跨部门产品开发团队（PDT）的组织形式
- 5、 PDT 在组织结构中的位置，示例
- 6、 PDT 与职能部门之间的关系
- 7、 PDT 中的角色构成，各主要角色的职责
- 8、 集成产品开发 IPD 对 PDT 经理的技能要求
- 9、 如何培养 PDT 经理
- 10、 不同企业如何建立适合集成产品开发 IPD 运作的组织平台
- 11、 案例分析：K 公司矩阵结构运作

三、 产品战略愿景和产品平台

- 1、 产品战略的框架、概念和要素
- 2、 产品战略与公司战略的关系
- 3、 不同企业的产品战略举例
- 4、 产品战略愿景的概念
- 5、 产品战略的层次划分——产品战略金字塔
- 6、 不同企业的产品战略愿景举例
- 7、 如何思考及提炼产品战略愿景
- 8、 研讨：贵公司的产品战略愿景是什么？
- 9、 产品平台的概念
- 10、 产品平台在产品树中的位置
- 11、 产品平台战略
- 12、 产品平台梳理及整合
- 13、 产品平台规划及设计思路
- 14、 产品平台与技术、产品线、产品之间的关系
- 15、 基于平台的异步开发模式和重用策略

16、 共用构建模块（CBB）

17、 案例分析：某通信产品、软件系统、消费电子、机械产品的平台规划

四、前瞻性的产品规划

1、产品线战略及规划的流程——市场管理（MM）流程

2、市场管理（MM）的概念

3、市场管理流程的六个步骤

4、产品线规划的输出

5、产品规划工具集

6、案例分析：H 公司 GSM 产品线规划的经验与教训

五、结构化的产品开发

1、结构化的产品开发流程

3、并行的产品开发流程

4、企业研发流程的整体框架

5、集成产品开发 IPD 产品开发流程的层次划分

6、集成产品开发 IPD 各阶段流程介绍

7、阶段流程交付件形式

8、集成产品开发 IPD 与 CMMI 的关系

9、集成产品开发 IPD 支撑性子流程简介

10、 集成产品开发 IPD 关键支撑性流程之一——技术评审

11、 集成产品开发 IPD 关键支撑性流程之二——项目管理

12、 集成产品开发 IPD 关键支撑性流程之三——需求管理

13、 产品开发流程结构化的几个常见问题

14、 不同行业、企业不同发展阶段的产品开发流程有何不同

15、 研讨：企业如何建立适合自己的集成产品开发 IPD 流程

六、 高层业务决策评审与专家技术评审

1、缺乏产品开发决策评审的危害及后果

2、新产品开发的风险特征，分阶段进行产品开发决策评审的目的、意义

3、产品开发过程中的四个业务决策评审点（DCP）

4、业务决策评审运作

- 5、产品开发业务决策低效的原因
- 6、研讨：企业如何建立高效的业务决策评审机制
- 7、缺乏产品开发技术评审的危害及后果

七、 研发绩效及薪酬管理

- 1、案例分析：DM 公司的研发绩效考核
- 2、研发绩效管理的特点
- 3、研发 KPI 指标体系制定的方法
- 4、研发绩效管理的过程
- 5、基于矩阵组织的绩效考核模式
- 6、研发人员薪酬结构设计
- 7、项目奖模式与季度奖/年终奖模式的比较
如何真正有效地激励研发人员？

模块 3、成功的产品经理高级实物

一、 产品经理的角色定位、职责范畴、能力胜任模型

- 1、国内企业产品经理制度常见的问题与误区
 - 2、什么是产品经理
 - 3、产品经理在企业中常见的几种定位
 - 4、产品经理的标准定位：负责端到端 E2E 的产品管理 (End 2 End)
 - 5、成功产品经理的 6 大标志性符号
 - 6、总结：产品经理的 1234567
 - 7、产品经理的能力胜任模型
 - 8、产品经理的任职资格标准
 - 9、产品经理的职业发展通道
 - 10、 产品经理与项目经理的区别与联系
 - 11、 学员演练（案例分析）——产品经理的成长困惑
- ### 二、 产品经理核心能力 1：捕获市场机会，挖掘客户需求
- 1、了解市场管理与产品规划流程
 - 2、如何正确地理解市场

- 3、确定目标市场细分
- 4、捕获目标细分市场的市场与客户需求
- 5、需求收集方法和渠道
- 6、需求收集需要注意的问题
- 7、IBM \$APPEALS 需求收集与竞争要素分析方法
- 8、市场/客户需求分析 10 大关键要素
- 9、市场/客户需求 6 条传递路径

三、 产品经理核心能力 2：制定产品概念，编制业务计划

- 1、组合决策标准（PDC）
- 2、组合决策标准六步法（举例）
- 2、整合为公司级、产品线、细分市场的项目清单
- 3、整合产品线业务计划
- 4、产品线业务计划书的主要内容
- 5、举例：某公司某产品线路标规划
- 6、制定产品线路标规划
- 7、形成产品包业务计划书
- 8、形成项目任务书
- 9、学员演练：分析业务计划书实例

四、 产品经理核心能力 3：跟踪市场变化，管理产品开发

- 1、理解端到端的产品开发过程各阶段关注点
- 2、监控产品开发过程的项目管理
- 3、产品投资和成本管理
- 4、产品经理参与产品开发阶段决策评审
- 5、技术预研的管理
- 6、产品开发风险管理：市场风险、财务风险、技术风险、资源风险等

五、 产品经理核心能力 4：组织产品上市及推广运营

- 1、集成营销传播（IMC）

六、 产品经理如何协调产品团队和职能部门

- 1、产品（线）管理团队运作模式

- 2、高层业务决策团队
- 3、产品概念与定义：产品规划团队
- 4、产品实现与验证：产品开发团队
- 5、技术与研究与开发：技术开发团队
- 6、技术专家如何参与产品创新管理：技术评审团队
- 7、产品线与资源线并重，横向与纵向协同
- 8、案例分析：某产品型企业产品管理现状
- 9、产品经理的领导力与影响力
- 10、产品线绩效牵引机制

模块 4、产品需求分析与管理

一、 产品开发从理解需求开始

- 1、理解生命周期的概念：产品生命周期、产品全生命周期、需求生命周期、项目生命周期、技术生命周期等
 - 2、理解企业产品管理的对象：产品包，而非产品；细分市场，而非市场
 - 3、澄清市场、细分市场、产品、产品包、产品系列、产品族等概念及其关系
 - 4、学员讨论：什么是成功的产品？应具备哪些特征？
 - 5、需求管理的必要性、紧迫性与价值
 - 6、研发需求管理常见的问题和困惑
 - 7、需要 Needs、欲望 Wants、需求 Requirements
 - 8、常见的需求相关提法：
 - 9、需求工程的三个层次：从被动型向前瞻型迈进，判断自己企业处于什么层次
 - 10、需求管理流程概览：需求收集->需求整理和分析->需求分配->需求实现与验证
 - 11、需求管理流程各阶段的方法和工具概览
 - 12、需求管理流程与产品规划流程、产品开发流程的关联
 - 13、公司级需求和产品级需求管理框架
- ### 二、 明确目标客户群体是市场需求收集的首要步骤
- 1、需求分析前，明确产品线使命、愿景和目标

- 2、市场评估的内容及输出
- 3、市场评估的内容及输出
- 4、环境分析、竞争分析、公司自身分析、市场分析
- 5、识别优势与劣势、机会与威胁——SWOT 分析
- 6、绘制市场地图
- 7、明确当前的业务设计
- 8、掌握市场细分方法，如何确定目标客户群体（市场细分）
- 9、对目标细分市场进行组合分析，确定各细分市场的战略态势

三、 市场需求收集，及时捕获第一手需求信息

- 1、确定目标客户群体的代表
- 2、需求收集方法和渠道需求收集的准备工作需求收集需要注意的问题
需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板）
- 3、如何构造例行化的需求收集机制？
- 4、管理：建立绩效管理的指标收集和考评机制；并与员工任职资格结合
- 5、案例分享：某公司市场需求管理制度讲解

四、 市场需求分析，精准理解市场客户期望

- 1、需求整理和分析流程介绍
- 2、需求解释
- 3、需求初步过滤
- 4、需求分类（需求群的划分）
- 5、需求排序（设置权重，确定需求优先等级）
- 6、思考结果和市场机会点分析

五、 市场需求传递，落实于特定的新/旧产品

- 1、需求分配
- 2、需求管理流程与市场管理流程的关联
- 3、市场管理流程

实例讲解：某产品线的路标规划

某产品的版本路标规划

- 4、演练与问题讨论

六、 产品需求分析，形成特定产品的最终概念

- 1、需求实现流程介绍
- 2、需求管理流程与产品开发流程的关联
- 3、需求工程与系统工程的融合
- 4、什么是系统工程
- 4、产品需求的三个层次及其关系

七、 从产品包需求到产品概念的全过程

八、 产品概念（系统概念）的定义、评估和选择

九、 系统需求分析和系统概念定义是一个反复迭代的过程

十、 演练与问题讨论

十一、 产品需求评审、跟踪、验证与变更管理，确保产品需求被正确实现

- 1、产品需求评审
- 2、产品需求变更控制
- 3、需求双向跟踪机制
- 4、学员演练：案例讨论

十二、 需求管理的组织保障

- 1、产品全生命周期中的产品管理团队 PMT
- 2、产品开发过程中的项目管理团队 PDT
- 3、产品全生命周期中的需求管理团队 RAT
- 4、需求管理团队与产品管理团队、项目管理团队之间的关系
- 5、需求变更管理团队 CCB 及分层分级

模块 5、产品经理前瞻决策与高级领导力

一、前瞻性决策力学习的背景

- 1、人类的社会演变史：
- 2、生产变化的缘起是能源革命，社会竞争的本质是思维方式
- 3、社会层级流动模型
- 4、领导力的变革
- 5、知识几何级增长与信息爆炸

- 6、感觉-常识-科学-哲学-宗教
- 7、碎片化知识获取方式的优劣势
- 8、学习前瞻性决策力的价值：

二、领导思维蜕变

我们可以进行自我判断的——人的四重境界：无知、自省、自觉、自由
人的四种状态：生而知之，学而知之、困而知之、困而不知

- 1、传统领导力的深层次来源；
- 2、传统领导力的部分典型构成内容：
- 3、人类社会文明程度及信息传播速度与结构等导致：信息透明化、结构扁平化、民主平等化；
- 4、传统领导力中的权力性因素效能大幅度降低；
- 5、未来领导力的重要构成因素会发生非常显著的变化，非权力性因素比例将大幅增加。例如：接纳认同、一致性、情商魅力、责任感、前瞻力、创新力、战略决策力、变革力等；
- 6、管理下属的实现手段：
- 7、同维度管理与跨维度管理；
- 8、人类目前无法实现物理意义上的跨维度

三、关于心智模式

对话：你认同“人各有命”的说法吗？

如果我们尝试以“科学”的方式来解释“人各有命”呢？

- 1、心智模式的学习、探讨与反思
- 2、心智模式的基本特点：
- 3、心智模式的结构

四、基于未来决策

- 1、未来，是如何发生的？
- 2、静态因素与动态影响因素及各自的决定性：
- 3、三种决策方式：基于过去、现在和未来的区别
- 4、基于未来的决策模式：

五、能力与方法

1、前瞻性决策力的基础：系统化思考

2、系统化思考：

综合经验模块：纵向+横向

数据分析模块：大数据与云计算时代

趋势逻辑模块：

3、逻辑趋势的定义

4、把握逻辑趋势的基本原则：

5、是经验还是逻辑？

6、如何区分？

基本能力：自我质疑的勇气、还原事实的能力、经常反思的习惯

六、合理冒险模块

1、组织的两种死法：

2、关于冒险的评估：创新不同于计划管理，创新的关注点不应该是目的和目标，而是结果。创新本身就是一种未知，没人知道最终会是什么，我们学习的价值就是为了让这种未知的风险更小一些、让可控性更强一些。

3、创新的成本思维习惯

4、冒险的风险控制与自检工具

七、如何利用前瞻决策进行管理

1、带领下属把事情做对；

2、对未来趋势和模式作出准确判断；

3、为个人做好规划；

4、能够正确指导下属作出相对有效的能力成长；

5、合理影响下属的价值观；

八、如何进行高级领导力的再提升

1、透过自我提问提升领导力：

2、利用工具有效提升领导力：

3、创新型组织的特点：

4、引导是团队前瞻思考能力与习惯养成的关键能力

清华大学 MBA、西北工业大学工学学士。

【讲师简介】

模块 1、2：刘老师

- 专业资历：清华大学 MBA，西北工业大学工学学士。
- 工作经历：21 年从事高科技产品的开发与管理工 作，先后担任过系统分析 员、项目经理、开发部经理、事业部总监等职位，积累了丰富的技术和管理 经验。其中，6 年的 IBM(ISC、ISD)工作经历，与华为 3 年合作智能网业务 开发与管理经验，具有非常丰富的产品管理和项目管理专业知识及实践经验。 其中，10 年产品管理与研发管理咨询实施与咨询管理经验。对产品管理体系、 战略、组织、流程、绩效等具有深刻体会，并成功指导通信、金融、高端装 备、软件和政务等多个领域的咨询实施。曾负责历时两年、投资过千万的产 品开发项目。对产品管理、产品规划、研发管理体系、产品开发过程、产品 测试管理、研发质量管理、研发项目管理的工具和方法有深入研究。
- 咨询背景：作为咨询项目经理负责了多家高科技企业的研发体系建设，取得 了良好的效果。中集集团新会研发中心：集成产品开发流程辅导与推行、研 发绩效管理、项目管理，共四期。清华同方威视：产品开发流程、市场管理 及产品规划、研发绩效管理、研发人员薪酬激励机制。艾康生物：新产品开 发流程、研发项目管理、研发人员素质模型、研发技术管理及产品平台建设， 共两期。面向企业高层（体系类）：《产品管理与研发管理体系高级实务》 / 《集成产品开发 IPD 体系高级实务》、《产品战略与规划》、《研发多项目管理 实战班》面向产品管理人员（产品管理类）：《产品管理与研发管理体系高级 实务》 / 《集成产品开发 IPD 体系高级实务》、《成功的产品经理高级实务》、 《从市场需求到产品规划实战班》、《产品需求分析与管理实战班》面向研 发管理人员（研发管理类）：《集成产品开发 IPD 流程高级实务》、《研发项目管 理实战班》、《研发质量管理高级实务》、《产品需求分析与管理实战班》《从 技术走向管理高级实务》、《研发多项目管理实战班》。

模块 3、4：曹老师

- 专业背景：16 年的高科技企业从业背景，具有丰富的产品研发、新产品导

入、工艺工程、售前与售后等领域的实践与管理经验。曾在多家高科技企业中担任产品开发工程师（电子）、工艺工程师、售后服务工程师、项目经理、产品经理、设计工程部经理、工艺工程部经理、新产品导入部经理、技术管理部经理、企业管理顾问等职务；在华为公司工作 7 年（97~03），期间长期与国际顶尖咨询顾问一起工作，全程参与推动该公司研发管理体系的变革工作，并成功主导了新产品导入平台的建设工作，作为产品经理主导了某产品线多个大型项目的产品研发工作。

- ✚ 研发管理咨询经验：3 年的研发管理咨询经验，曾作为项目总监、项目经理、项目核心成员主导了 10 多个研发管理咨询项目，历任项目的核心成员、项目经理、项目总监；项目范围涉及市场需求、产品规划、产品开发流程、产品决策与技术评审、技术开发、研发组织、研发绩效管理、技术任职资格、项目管理、变更管理、知识管理、研发 IT 规划等模块体系。
- ✚ 研发管理培训经验：曾为科达通信、中电集团、TCL 集团、威创、和记奥普泰、国人通信、京信科技、天碁科技、格林威尔、兴大豪科技、星星集团、山特电子、富港电子、宇龙通信、聚光科技、绿盟科技、天津内燃机研究所、清华同方威视、中集集团、高斯贝尔、星网锐捷等近 100 家企业提供了专业的研发管理培训。

模块 5：季老师

- ✚ 专业资质：江苏省培训行业联谊会会长、中国管理科学院人才战略研究所 特约研究员、心理行为训练学者、国家中级团体心理辅导师。南京大学市场分析 & 营销决策方向 研究生。
- ✚ 任职资历：近 10 年销售与市场管理经验，8 年咨询与培训从业经历，曾在国内及国外上市公司担任销售管理职位，基于在市场及管理实践中收获的深刻理解和感悟，通过对管理培训、国际引导技术、体验式学习等多领域技术的有机融合，形成了独特的对话式学习体系。每年合作客户超过 120 家，知识领域跨度广、实战性强特点显著。
- ✚ 8 年咨询与培训从业经历，基于在市场及管理实践中收获的深刻理解和感悟，通过对管理培训、国际引导技术、体验式学习等多领域技术的有机融合，形

成了独特的对话式学习体系。每年合作客户超过 120 家，知识领域跨度广、实战性强特点显著。倡导培训行为理性回归，拒绝浮躁虚假的推广和宣传，始终坚持创新创造，推动培训价值成果化。2014 年开始基本不使用通用课纲，坚持与客户进行需求对话，根据组织需求和学员特点进行个性化的课程设计与开发。系统化思维结构、创新化课程内容，对参训学员的洞察力强，语言简单幽默、思维快捷且严谨，擅于激发学员内心动机、互动式对话应用多、逻辑指导性强。