

# 转型与重构

## 产品经理们如何为企业构建产品管理体系

### 前言

上一周的时候，咱联盟有几个兄弟就像商量好了一样，和我聊了一些关于如何在自己的企业内构建产品管理体系的问题，有的兄弟说，现在所在的企业是项目性的，要在企业内实施产品管理体系，问老汤有啥经验可以分享一下，有的兄弟说，现在所在的企业其实已经摸索了一套产品管理体系，但是如何才能很好的和其它体系结合起来，有的兄弟则是在使用了联盟的那套产品经理的 HRES 后，认为很有价值，非常好，能够帮助企业对产品经理职业状况进行评估。

HRES 演示：<http://www.aipmm.com.cn/hres/start.html>

首先感谢这些兄弟对老汤的信任，愿意和老汤聊这些事，其次，既然聊了，那我这边就得好好琢磨琢磨怎么来给这几位兄弟，以及目前有着同样情况的朋友们说点自己的经验教训，出点馊主意，最后呢，说说本专题要写些什么。

第一，这几位兄弟提到的问题，其实在我看来，本质上都是属于产品管理体系的范畴，区别只是在于有的兄弟是解决“有”的问题，有的兄弟是解决“好”的问题，这个呢，也就是产品管理体系要去面对的“转型”和“重构”的情况。

第二，无论是“转型”还是“重构”，本质上都是属于“咨询”的范畴，只不过以前企业习惯于找第三方来做这个事，但是，现在也不知道企业是怎么想的，或许是认为产品管理体系容易构建？还是被咨询公司忽悠怕了，想自己来做？不过这个都没关系，无论是找第三方做，还是自己来做，起基本的原则和思路都是一样的，无非一个是通过别人帮你来诊断病情，一个

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

是靠自己的经验自己来诊断病情，也就是“自我诊断”，这在企业管理中是有的，并且还是一种趋势，这属于企业规避危机的八大工具之一，我个人觉得，未来企业的自我诊断将成为主流，而第三方将越来越多的扮演顾问的角色，而不是主导的角色。

第三，在本专题中写些什么呢？其实关于产品管理体系的构建，我也写过一些大篇幅的，估计没多少朋友去看，毕竟咱们更多的还是考虑自己，也就是产品经理个体的成长较多，我回忆了一下，关于产品管理体系构建的内容，主要的有两本电子书，分别是：

《跟着老汤一步一步构建产品管理体系》(94500 字)

《反思篇-我的产品管理实施之路》(35000 字)

第一本电子书，主要是介绍了和产品管理体系构建有关的四大体系的知识，第二本电子书，主要是总结了老汤在以往构建产品管理体系时遇到的一些经验教训，恰恰就是没有写过如何具体操作的内容，正好上周和几位兄弟聊到了这些，借这个机会，我把这个实施操作的一些个人的经验总结一下，和大家分享一下。

第四，在本专题中，除了通用型的内容外，我还会分别针对“转型”和“重构”两种实施过程来进行说明。

最后呢，说一下我会怎么来写，毕竟大家本职工作是产品经理，不是要去做专业的咨询师，因此呢，我就不能按照培养一个咨询师的思路来了，因此，在本专题中，我就一切从简，只从一个目前承担着构建产品管理体系的产品经理怎么来做入手去写，简单说，就是只讲 HOW TO DO，而不多讲 WHAT、WHY 了。

当然，为了让大家体会更直接一下，我会在讲的过程中，多通过我以往做过的案例让大家有更直观的感受。

好，前言就写这么多，接下来，各位产品管理体系构建的编外咨询师就开始我们的工作

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

吧。

## 第一篇：准备工作

无论你现在是要从项目主导的企业转型为产品主导，还是要对现有产品管理进行重构，都不可能上手就做，需要做一些准备工作，当然，我也知道，大家肯定也做了一些准备工作了，那么，在本篇中，我就把我是怎么来做准备工作的和大家交流一下，有的，咱们就算达成共识了，没有的，咱们补上，不全面的，咱们完善。

那么，在正式工作开始前，我们都需要做哪些准备呢？我总结了一下，大致可以包括六个，大家看 PPT1：

| 准备工作    | 核心目标                                 |
|---------|--------------------------------------|
| 思想上的统一  | 把产品管理体系实施的价值和意义，务必让关键利益相关人达成一致       |
| 关键问题的确定 | 找到现状中的最为关键的问题是哪一个，抓大放小，不是所有问题都需要马上解决 |
| 实施目标的确定 | 明确实施的长期，短期目标都是什么，并且能够进行衡量，不要想着一口吃个胖子 |
| 切入点的选择  | 选择要从产品管理体系的哪个系统开始，全面进入是风险很大的         |
| 执行组织的成立 | 建立一个较长期的，人员稳定的实施组织体系，你一个人是做不了什么的     |
| 执行工具的设计 | 设计执行过程中相关的操作工具，工具可以提高我们的效率           |



好，接下来，我就详细讲讲每个准备工作具体怎么做。

### 第一个要准备的：思想上的统一

站在企业的角度看，产品管理体系的实施本质上属于“企业流程重组”（老汤注：也就是

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

BPR, Business Process Reengineering) ”的性质, 在《公司重组: 企业革命宣言》这本书中, 作者 (老汤注: 迈克尔·汉默 (Michael Hammer) 与詹姆斯·钱皮 (James Champy) 合著) 就说到, BPR 的第一个关键要素就是“人”, 领导要愿意革新, 员工要愿意参与。

也就是说, 要实现最终“其利断金”的实施效果, 那么, “上下齐心”是基础条件之一, 用咱们都熟悉的话来说, 就是思想上要高度的统一才能把事做好。

在具体的实施中, 怎样才能算是思想上的高度统一呢?

是不是最大领导的积极表态和口头支持就可以了呢?

我个人的经验是, 够呛!

我曾经给三大航之一的某航空公司的 IT 部门做过咨询, 在正式开始实施之前, 集团的 CIO 当面向我表达了支持, 然后就是 IT 部门的大领导也表示了肯定会支持产品管理的实施的, 按说, 有了两大领导直接的表态, 这活应该好做了吧, 但是, “县官不如现管”就是这么有威力, 两大领导之下的各个部门的副总, 主管, 经理之间都是各有想法, 有真正支持的, 有嘴上说支持, 但是实际上积极性不高的, 还有就是彻底不支持的, 至于普通的员工, 很多人事上连要做的这个事都不知道。(这段经历可以参看《反思篇》)

因此, 那天, 我在和一个朋友聊的时候, 就说, 思想上能否高度统一其实背后隐含的是整体和部门利益, 部门利益和个人利益, 个人利益之间的重新分配能够得到妥善的解决, 以及能让每个利益相关人接受。

因此, 在这个准备工作中, 我们要做的是, 不能只说产品管理能带给企业什么好处, 这个可以用来做宣传, 我这么多年不就一直在鼓吹这个, 呵呵, 更为重要的是, 你要考虑清楚, 一旦实施产品管理, 那么会对现有的体系造成什么样的影响, 甚至在某种程度上, 这个是最需要和利益相关人说清楚的, 某航的咨询做的不是太好, 其实就是我忽视了这一点。

再来举个例子，我其实以前也干过一边做产品管理工作，一边构建产品管理体系，在没有产品管理之前，产品的需求管理这块通常是由研发部门做的，但是，产品管理体系建立起来后，必然要把需求管理这块切割到产品管理体系中，然后形成产品管理的需求管理体系，那么，研发那块心理自然会有意见，甚至意见还不小，毕竟他们认为，需求管理有啥难做的（事实上，他们是把研发管理中的需求管理，项目管理中的需求管理等同于了产品管理的需求管理），交出去那是瞧不起我们啊，尤其是对于研发的领导来说，这是分权啊，谁能心甘情愿的接受？

这也就是为什么公司愿意找第三方去做咨询的一个深层次的内在原因之一，有些话，公司不方便讲，你不方便讲，但是找个外人来讲就，是吧！

但是，外人做不好，他们可以拍屁股走人，但是，你能走吗？

那么，你具体该怎么讲呢？除了必要的说话技巧外（这个我没法教啊），最重要的就是你要把潜在的，可能给公司现有组织结构，业务模式，产品绩效带来的影响和冲击说清楚，大家看 PPT2：

PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

| 组织结构                                                                                                                                                                                                                                                         | 业务模式                                                                                                                                                                                                                                            | 产品绩效                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>如果</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、产品管理体系会切割现有体系的部分职能，能否接受？</li> <li>2、产品管理体系将会在一段时间内是公司重点建设的体系，能否接受？</li> <li>3、其它体系的领导将不得不分权给产品管理体系的领导，能否接受？</li> <li>4、企业组织结构在调整过程中，会在一段时间内表现为不稳定，能否接受？</li> <li>5、其它体系的员工会出现岗位调整，能否接受？</li> </ol> | <p><b>如果</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、由现有的“技术驱动”、“销售驱动”转变为“市场驱动”，能否接受？</li> <li>2、市场驱动的业务模式会影响现有的业务结构，能否接受？</li> <li>3、市场驱动会增加必要的成本，能否接受？</li> <li>4、市场驱动带来的价值，短期内无法体现，能否接受？</li> <li>5、产品管理体系将作为市场驱动的核心枢纽，能否接受？</li> </ol> | <p><b>如果</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、某些产品的业绩会在一个时间内出现不太好的表现，能否接受？</li> <li>2、在全面铺开产品管理体系之前，产品之间会出现一定程度的冲突，能否接受？</li> <li>3、产品团队绩效制度将出现比较大的变化，能否接受？</li> <li>4、新的绩效考核会影响到个体的利益分配，能否接受？</li> <li>5、产品团队会面临重新调整，能否接受？</li> </ol> |

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

以上是我总结的 15 个需要和利益相关人说清的问题，当然，大家还可以再想一些，总之，尽量把关键的问题都想到。

这个做完后，我们就需要做一张评估表，这个评估表怎么做呢，很简单，就是把你想到的问题都列出来，大家看 PPT3：

| UCPM   PRODUCT MANAGER LEARNING |      |   |   |   |   | UCPM 专用配置                                                  |
|---------------------------------|------|---|---|---|---|------------------------------------------------------------|
| 问题                              | 可接受度 |   |   |   |   | 采用5分评估法：                                                   |
|                                 | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                            |
| 产品管理体系会切割现有体系的部分职能              |      |   |   |   |   | 1分：拒绝                                                      |
| 产品管理体系将会在一段时间内是公司重点建设的体系        |      |   |   |   |   | 2分：不拒绝，但需要继续沟通，直到可接受                                       |
| 其它体系的领导将不得不分权给产品管理体系的领导         |      |   |   |   |   | 3分：接受                                                      |
| 企业组织结构在调整过程中，会在一段时间内表现为不稳定      |      |   |   |   |   | 4分：很大程度上接受                                                 |
| 其它体系的员工会出现岗位调整                  |      |   |   |   |   | 5分：完全接受，无异议                                                |
| 由现有的“技术驱动”、“销售驱动”转变为“市场驱动”      |      |   |   |   |   | <b>特别说明：</b>                                               |
| 市场驱动的业务模式会影响现有的业务结构             |      |   |   |   |   | 1、一定要让每个关键的利益相关人在黑盒的情况下填写真实的想法，不要涉及任何个人的信息，我们只需要了解他们的态度即可。 |
| 市场驱动会增加必要的成本                    |      |   |   |   |   | 2、如果觉得5分评估法有点麻烦，可以设计成3分评估法：                                |
| 市场驱动带来的价值，短期内无法体现               |      |   |   |   |   | 1分：拒绝                                                      |
| 产品管理体系将作为市场驱动的核心枢纽              |      |   |   |   |   | 2分：无态度                                                     |
| 某些产品的业绩会在一个时间内出现不太好的表现          |      |   |   |   |   | 3分：接受                                                      |
| 在全面铺开产品管理体系之前，产品之间会出现一定程度的冲突    |      |   |   |   |   |                                                            |
| 产品团队绩效考核将出现比较大的变化               |      |   |   |   |   |                                                            |
| 新的绩效考核会影响个体的利益分配                |      |   |   |   |   |                                                            |
| 产品团队会面临重新调整                     |      |   |   |   |   |                                                            |

然后把这张评估表发给你需要搞清楚态度的利益相关人，然后让他们在表格中表明态度，当然，这里有个前提，就是你需要召开一次会议，把每个问题和他们解释一下具体是指什么。

然后在会后，让他们把态度写到表格里，以一种不涉及个人信息的方式发送给你，这个请参照商场的意见箱。

在表格都回收后，你需要做个统计，具体怎么来做呢，大家看 PPT4：



PRODUCT MANAGER

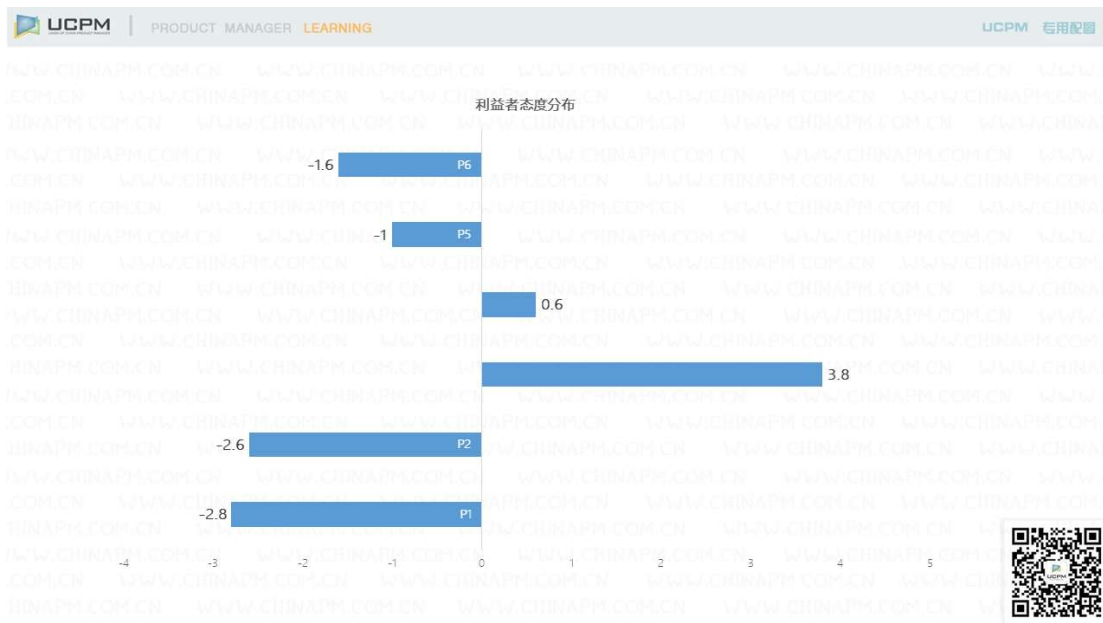
LEARNING

UCPM 专用配置

| 问题      | P1   |   |    |    |    | P2   |   |    |    |    | P3  |   |   |    |    | P4  |   |   |   |    | P5 |   |   |    |    | P6   |    |    |   |    | P# |   |   |   |   |
|---------|------|---|----|----|----|------|---|----|----|----|-----|---|---|----|----|-----|---|---|---|----|----|---|---|----|----|------|----|----|---|----|----|---|---|---|---|
| 可接受度    | 1    | 2 | 3  | 4  | 5  | 1    | 2 | 3  | 4  | 5  | 1   | 2 | 3 | 4  | 5  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5  | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 1    | 2  | 3  | 4 | 5  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 持此态度的人数 | 3    | 2 | 4  | 3  | 3  | 2    | 3 | 4  | 3  | 3  | 2   | 2 | 4 | 4  | 3  | 4   | 3 | 2 | 3 | 5  | 2  | 3 | 3 | 2  | 2  | 5    | 4  | 2  | 2 |    |    |   |   |   |   |
| 分数      | 3    | 4 | 12 | 12 | 15 | 2    | 6 | 12 | 12 | 15 | 3   | 4 | 6 | 16 | 20 | 3   | 8 | 9 | 8 | 15 | 5  | 4 | 9 | 12 | 10 | 2    | 10 | 12 | 8 | 10 |    |   |   |   |   |
| 均分      | 9.2  |   |    |    |    | 9.4  |   |    |    |    | 9.8 |   |   |    |    | 8.6 |   |   |   |    | 8  |   |   |    |    | 8.4  |    |    |   |    |    |   |   |   |   |
| 中位数     | 12   |   |    |    |    | 12   |   |    |    |    | 6   |   |   |    |    | 8   |   |   |   |    | 9  |   |   |    |    | 10   |    |    |   |    |    |   |   |   |   |
| 差值      | -2.8 |   |    |    |    | -2.6 |   |    |    |    | 3.8 |   |   |    |    | 0.6 |   |   |   |    | -1 |   |   |    |    | -1.6 |    |    |   |    |    |   |   |   |   |



在这张表中，主要是计算出每个问题的均分和中位数的差值，然后通过评估差值来了解利益相关人的态度都是一种什么分布，大家看 PPT5：



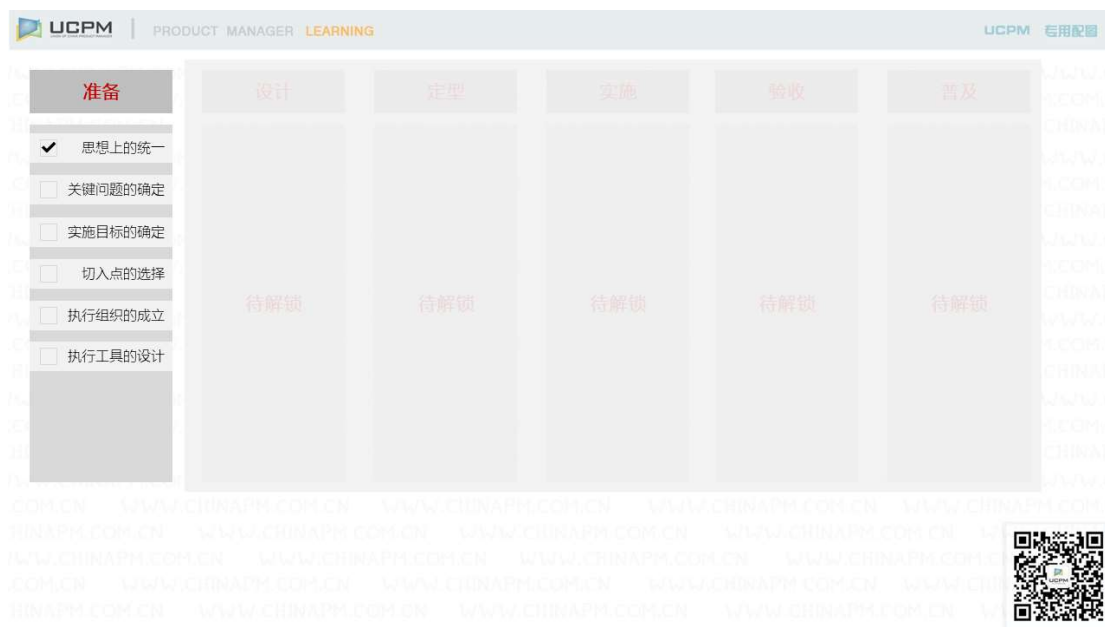
很明显，处于中线右侧的问题数量少于左侧的，那么，我们可以大致认为，利益相关人的态度普遍处于不积极，不支持，不认可的状态，言外之意，就是在构建产品管理体系的思想上没有达成一致。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这个结果也就意味着我们还需要在第一个准备上继续再做一些工作,直到右侧问题的数量多于左侧的,那么,我们才有信心做下一步的工作。

好,总结一下我们在做产品管理体系构建时,要做的第一个准备工作,大家看 PPT6:



顺便说一句,准备工作中的六个事务可以设定为该阶段的六个里程碑。

其实在正规的咨询中,也是这样的思路,在正式入场之前,首先得做一系列有针对性的调查,然后才评估这个活能不能做,能做到什么程度,当然了,各位做这个事情的产品经理,你们就比较悲催了,因为你们没得选。

## 第二个要准备的: 关键问题的确定

假设你已经完成了思想上的高度统一这个准备,现在公司上下都在期盼着产品管理体系早日实施,早日见效。

那,接下来,你就要开始着手第二个准备了,就是关键问题的确定。

这个关键问题是不是就是指第一个要准备中提到的问题呢?

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

显然不是的，这里的关键问题是指：

**影响商业目标实现的，而现有体系无法有效解决的体系层面的关键问题。**

怎么来理解这个定义呢，大家把握三个关键字即可：

### 1) 商业目标

无论是产品管理体系，研发生产管理体系，还是营销管理体系，说到底，都是为了实现企业的商业目标而构建的，因此，我们在构建自己的产品管理体系的时候，着眼点一定要对，因为只有看到了现有体系的不足，那么，才能更全面的思考体系之下的流程、工具、方法这些具体的事务。

做个类比，这就好比你要造一部车，你首先得明白一部车整体是怎么回事，才能去造车，不可能只研究了一个发动机，你就想着要把车造出来，对吧。

### 2) 现有体系无法有效解决

既然三大体系的结合是为了商业目标的实现，那么，当一个体系无法有效，高效的支撑这个目标实现的时候，那么，我们就要考虑是否要对这个体系进行完善和优化。

同样做个类比，你现在要造一部性能车，三大件里只有动力系统不太适配，那么，这个时候你就要考虑怎么来让发动机达标。

### 3) 关键问题

如果一个体系存在问题，那么，如果你展开看的话，你会发现问题会有很大，但是，在体系构建中，一定要把握一个原则：抓大放小。

其实，真正影响体系运转质量的问题就是那么几个，也就是关键性的问题，把这些问题解决了，体系质量就会有一个质的变化，其它问题的解决就是锦上添花的事了。

继续做个类比，你要造性能车，一般来说，性能车的车身尺寸都不大，也就意味着留给

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

发动机的舱位空间是有限的，那么，现在关键的问题就是如何把现有的发动机装进去，也就是小型化，这个问题解决不了，你说你的发动机有 300 马力，有用吗？

### 说个案例：

在上世纪 80 年代末，90 年代除的时候，已经发展了 50 多年的产品/品牌管理体系出现了很大的问题，各种唱衰产品管理体系的论调甚嚣尘上，英国《经济学家》杂志甚至还发表了一篇文章，题目就是《品牌经理制的终结》，直指宝洁。

不过人家说的也没错，当时宝洁的产品/品牌管理体系确实也出现了很大的问题，比方说，其中有一个情况就是当时宝洁的品牌经理们已经出现竞争有余，而协作不足的情况，整个品牌管理体系已经出现混乱和无序。

当然，宝洁肯定没有破罐子破摔，因此，就在现有品牌管理体系上构建了品类管理（category brand manager）体系，其目的就是通过统一的协调，而让公司的产品/品牌经理们把焦点放到内外部的协作，而不是对资源的争夺上。

那么，如何来确定关键问题呢？

这里同样提供一个思路，我们首先要明白，考察一个体系运转质量的标准是什么？

**一个就是效率，一个就是效果。**

**效率是指一定时间内的能力，效果是指基于能力的产出。**

**效率是效果的前提，效果是效率的结果。**

明白了这个，我们就知道怎么来考察一个体系的运转质量了，就是：

**一个体系在一定时间内形成产出的能力。**

但是，产出有好有坏，有高质量的，有低质量的，我们通过对某个体系（不仅仅是产品管理体系，因为三个体系之间是会产生影响的）一段时间内的产出成果的统计和分析，就能

评估出来关键的问题在哪里。

具体怎么来做呢，接下来我就讲讲步骤。

## 第一步：分解现有体系的关键工作

体系本身不会运转，是依赖各种流程，并由人所从事的工作推动起来的，因此，我们在分解现有体系的工作的时候，至少要包括这三个方面的考虑：

- 1、体系之下的工作
- 2、工作之下的标准
- 3、标准之下的绩效

因此，在第一步中，我们首先要大小有个体系，可能有些朋友没有，这里提供一个 UCPM 原创设计的供参考，大家看 PPT1：



## 第二步：对分解出来的工作进行评估标准的设定

我们就以“竞争分析系统”下的“分析竞争格局”这个工作为例，这个评估标准该怎么设定呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我们先了解一个标准设定原则，我们想一下，我们这个工作所产出的成果，一般依赖什么，无非就是个人经验，集体经验和外部事实，前两个属于内部观点，后一个属于外部观点。

同时，工作成果的质量由低到高排序的话，是个人经验<集体经验<外部事实。

因此，我们会基于这样的逻辑把这个工作的标准分为五级，分别是：

- 1、**无法证实**：也就是指你做这个工作的结果，缺乏实证，纯粹主观想象；
- 2、**无法证实，但有个人经验**：也就是指这个工作的结果尽管依然缺乏实证，但是属于个人经验的结果，至少有个观点；
- 3、**可证实，有个人经验**：也就是指你做这个工作的结果正确性可验证，有自己观点以及相应的佐证；
- 4、**可证实，有集体经验**：也就是指你做这个工作的结果正确性可验证，并且也是大家的普遍观点。
- 5、**可证实，不但有内外部经验，而且也有事实**：也就是指你做这个工作的结果正确性可验证，并且非常正确。

这里有一个地方需要注意，就是并不是每个工作都是这个评估标准，比方说用户原型塑造的标准就不一样了，大家看 PPT2：

| 系统     | 工作     | 评估指标 |             |           |           |                     | 分值 | 绩效 |
|--------|--------|------|-------------|-----------|-----------|---------------------|----|----|
|        |        | 0    | 1           | 2         | 3         | 4                   |    |    |
| 竞争分析系统 | 分析竞争格局 | 无法证实 | 无法证实，但有个人经验 | 可证实，有个人经验 | 可证实，有集体经验 | 可证实，不但有内外部经验，而且也有事实 |    |    |
| 市场分析系统 | 用户原型塑造 | 无法证实 | 很少的角色，没有场景  | 很少的角色和场景  | 很多的角色和场景  | 所有的角色和场景            |    |    |



至于用户原型塑造这个工作为什么要这样设定标准，大家自己想想啊！

**第三步：设定每个工作的产出绩效，也就是质量。**

这个又该怎么来搞呢？

我们得继续想一下，作为产品经理，我们做的每个工作都是为了支持产品团队，高层，以及外部的利益相关人的工作（当然，其它体系的也是如此），那么，这些产出成果通常产生的质量有几种呢？

总结了一下，大致可以分为四种：

- 1、**无支持**：团队认为根本没用；
- 2、**有支持，但质量一般**：团队认为有一点用处；
- 3、**有支持，质量不错**：团队认为有用，并且能有效指导，可做得更好；
- 4、**有支持，且相当有用**：团队完全按照你的工作成果来。

这样，我们把这个质量放到 PPT2 中的表格中，大家看 PPT3：

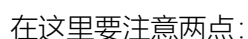
<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

**第四步：设定一个时间周期，对这些工作进行评估**

通过对这些工作的评估，我们就会统计出每项工作到底是一种什么样的存在，大家看

PPT4:



1、就是在“系统质量平均分”的达标分的设定上，这个需要根据自己的情况来，我这里设

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

定的是 3 分，不过我建议还是把指标定的稍微高一些，一般达标分的增量分为 0.5 一个单位。

2、这个评估不能只做一次，需要设定一个时间周期，比方说三个月，在这三个月内持续的进行评估，毕竟很多时候，只评估一次会受到一些因素的影响，多次评估可以把影响降到最低，咱们就连得个病，不是还得多诊断几次才能确诊，对吧！

### 第五步：基于评估结果提出体系改善和优化方案

体系的质量我们清楚了，也就意味着我们知道了关键问题所在，比方说，竞争分析系统只有 1.67 分，而你定的达标分是 3.5 分，差距有一倍，因此，这个系统以及其中所涉及到的工作就要成为你接下来改善和优化的主要方向之一。

第二个要准备的事务，一张表格就可以搞定的，大家看 PPT5：

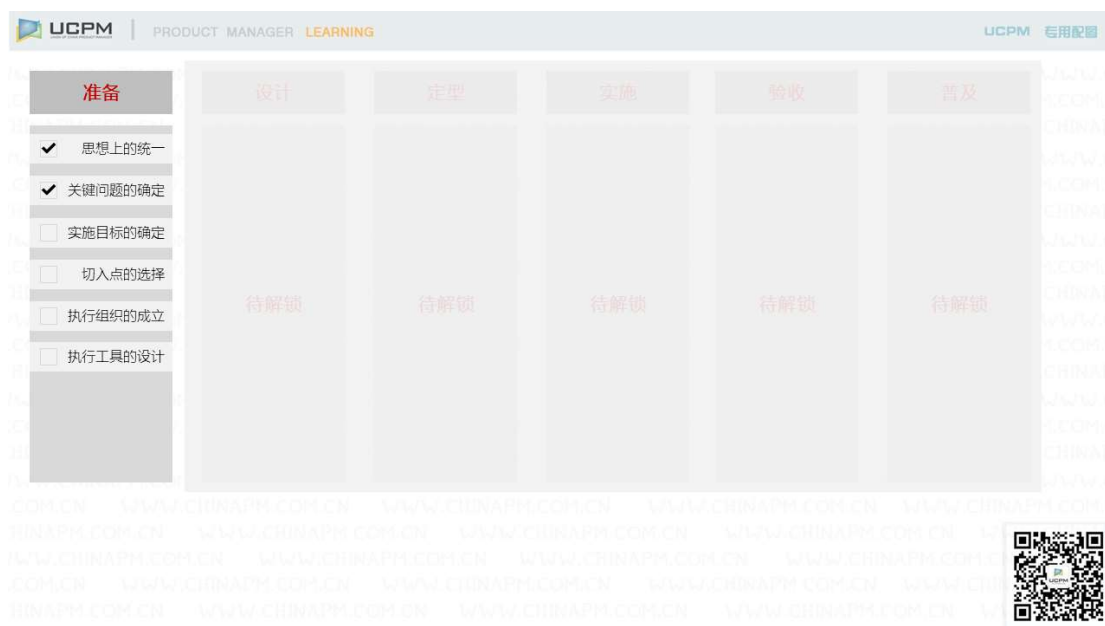


这个工具可以做成自动化的，具体怎么做我就不讲了，很简单的！

到这里，我们的第二个准备工作就算告一段落了，大家看 PPT6：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



## 第三个要准备的：实施目标的确定

我们构建产品管理体系，看起来每家企业的目标都各不相同，比方说，有些企业已经有了初级的 PMS，但是感觉太粗枝大叶，想进一步进行优化和完善，而有些企业呢，可能目前只是看到产品管理流程的作用，对于现有体系的重构可能还没有提到议程上，因此，会把目标聚焦到流程设计上，还有一些企业，可能只是更浅显的认为，构建产品管理体系只是为了对现有其他体系进行一种补充，等等。

因此，目标的多样化就要求我们在构建产品管理体系的时候，一定要想清楚企业当前最希望从产品管理体系中获得什么。

这里需要注意一点的是，有些朋友在领到这个任务的时候，会把产品管理体系的价值说的太深，太大，太远，这样做其实效果并不好，毕竟老大们不会像你一样专门研究产品管理体系的价值到底有多大，换句话说，在这个事情上，你的水平其实要比老大们高。

这就如同有区块链领域的朋友和我解释区块链技术的价值，说的太深了，我其实理解不

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

了，但是你对我说，区块链可以解决高度可溯源性，那我就明白了，因为这个朋友是专门研究区块链的，而我只是想知道区块链技术如何应用到我的产品上，如何给我的产品带来现实价值。

而产品管理体系比区块链技术更麻烦的是，它不是一种思想，更是基于这种思想而延伸出的一种管理科学，因此，你要向老大们解释清楚这个玩意，很难，甚至会越说坑越多，因此，各位一定要避免入坑。

我记得我在给某家企业做咨询的时候，前期也给公司的中高层做过这样的介绍，费了一通唾沫，但是效果却不好，后来通过交流我才知道，老大们的焦点永远是集中在这玩意能给我现有的业务带来什么直接的收益，而不是脱离企业现状的一种学术化的介绍。

后来我就学聪明了，再去做咨询的时候，我会和企业交流，你现在遇到的最直接的问题是什么，然后我再评估产品管理体系能否解决，比方说，有些企业说，我现在就想把某个产品的销量搞上去，那么，这和产品管理体系有关系吗？

肯定有关系，但这不是关键，关键是 PMS 能解决多少，这是需要我去好好评估的。

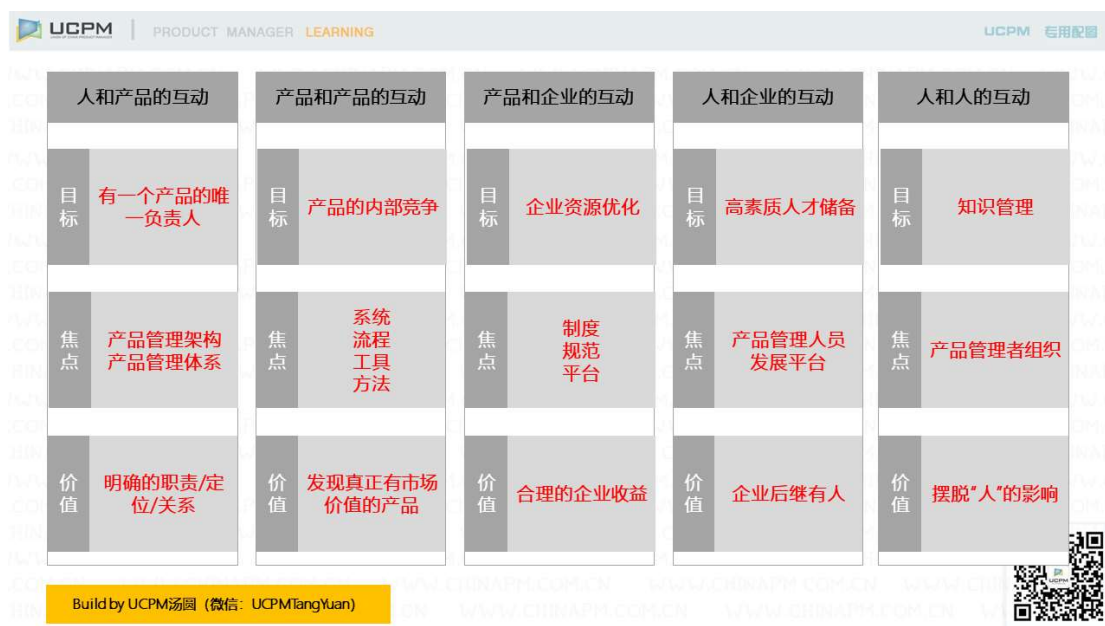
因此，各位朋友这里要了解一个策略，就是一定要从企业的现实问题入手，然后再评估这个问题和产品管理体系之间的关系，以及 PMS 能切入到多少，可预见的效果可能是什么，然后再制定一个短期的目标，千万不要一下子就制定一个宏远的目标，毕竟想去火星，咱们先得把地球上的事整利索了不是。

有朋友会说了，既然实施目标这么多，那么，能不能总结一下，PMS 可以实现的目标有几种啊？

这个我还真总结了，大家看下图：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图就不解释了，说的都很清楚了，我还是以那个想提高某个产品的销量的企业为例来进行说明。

从企业的角度看，他们现在想通过产品管理体系来解决销量提升的问题，表面看，这应该是属于销售团队的事，那么，如何结合这张图来评估呢？以下为评估逻辑的简单说明，大家看下图：



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在评估中，我们大致需要 6 个思考点（如图所示），假设问题已经很明确了（参看上一篇），那么，接下来的基本思考逻辑是什么呢？

期望很简单（如图所示），不多说了，我们来看策略，企业想提高销量，那么，我们通常使用到的策略有哪些呢？我这里列举了一些（如图所示），这个地方比较考验你的知识积累和实际经验，好，假设在列举出来的策略中，“延伸产品线”这个策略和 PMS 的关系是最紧密的（其实其它策略，哪个都离不开 PMS 的介入），我们选择了通过这个策略来提升销量，那么，对于 PMS 的构建来说，方法是什么，就是要建立一个产品线的管理平台，制度和规范（如图所示）。

这里有个有意思，也是需要注意的地方，就是产品线管理平台的构建，肯定离不开系统、流程、方法和工具的支持（这个属于目标图中的第二个目标，请参照第一张图），但是大家还是要记住我前面说的，先抓主要矛盾，老大们现在不需要看一大堆的文档，而是要通过对产品线的延伸提升销量，有效果了，后续就好说了。

以上都思考到位了，那么，构建 PMS 的现实的，眼前的目标也就导出来了，就是第一张图中的第三个目标的具体化：**对和产品线有关的企业资源进行优化。**

熟悉产品线延伸的朋友应该知道，产品线延伸的本质其实就是对企业对产品结构所涉及资源的一种优化和完善，无论是向上，向下或是双向的延伸，因为在资源一定的情况下，对 A 产品线的优化，必然会对其它产品线的资源产生影响，也许是有利的，也许是不利的，这个就需要在具体的方案中进行说明了。

这也就是为什么我把第三个目标命名为：**产品和企业的互动。**

如果朋友们有兴趣，可以试着把其它策略按照这个逻辑分析一下，看最终可能导成什么样的实施目标出来。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## 第四个要准备的：切入点的选择

目标选择好后，接下来就要选择实施的切入点了。

这又是什么意思呢？

是这样的，目标一旦确定，就明确了我们实施 PMS 的方向，但是正如一句话说的，条条大路通罗马，同一个目标的实现，可能有多样的路线，那么，怎么走才是合适的呢，或者再直白点说，你打算从哪里入手能够让老大们看到一些直接的效果。

这个呢，就需要我们对 PMS 的实施模型有个大概的了解了，大家看下图：



关于实施模型的介绍，可以参见老汤的另一个系列《跟着老汤一步一步建立产品管理体系》，有电子书下载。

实施模型清楚了，那么，如何来选择呢？

实施 PMS 的目标是什么，是要“对和产品线有关的企业资源进行优化”，那么，这个目标是属于实施模型的哪个模块呢？

是属于“产品结构管理系统”，产品结构分为四级，产品线属于第二级，因此，我们更为

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

具体的实施切入点是：

### PMS->系统管理->产品结构管理系统->产品线

这样，我们不但把切入点找到了，而且更重要的是，如果老大问我们，汤圆啊，你选择这个切入点的原因是什么，那么，我就会用一套合理的逻辑来回答。

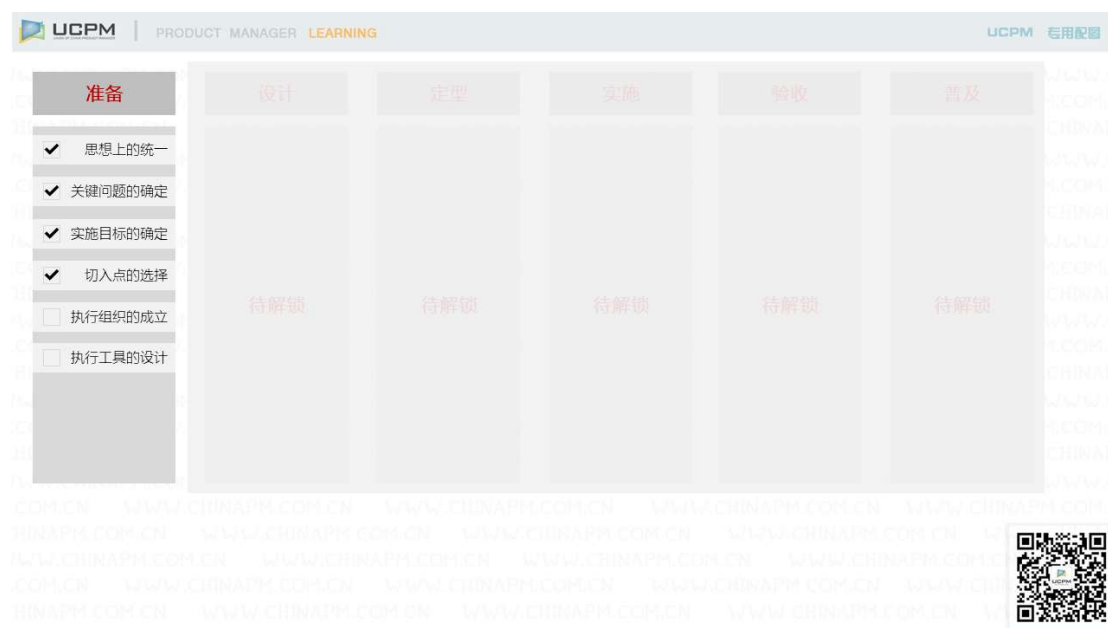
那么，能不能选择其它切入点呢？

这就看各自的功力了，咨询嘛，其实就是个不断逻辑自洽和实施的过程，尤其是像产品管理这样的，至少在目前国内很多企业中，是兼有科学和玄学的，呵呵，产品的管理逻辑要有，但是管理事实上又不是强逻辑的行为，这个和西方不太一样，西方认为管理就是门科学，这是大原则，当然，基于原则的管理流派就很多了。

但是在国内不太一样，管理还远远未达到科学管理的阶段，人治还是主流。

不过，咱们还是不要冒这个险，我还是建议基于目标找到最直接的那个切入点，这样逻辑线不长，哪怕有点纰漏，也好迅速弥补不是。

好，本篇就讲到这里，现在，咱们的这个工作做到哪一步了呢，大家看下图：

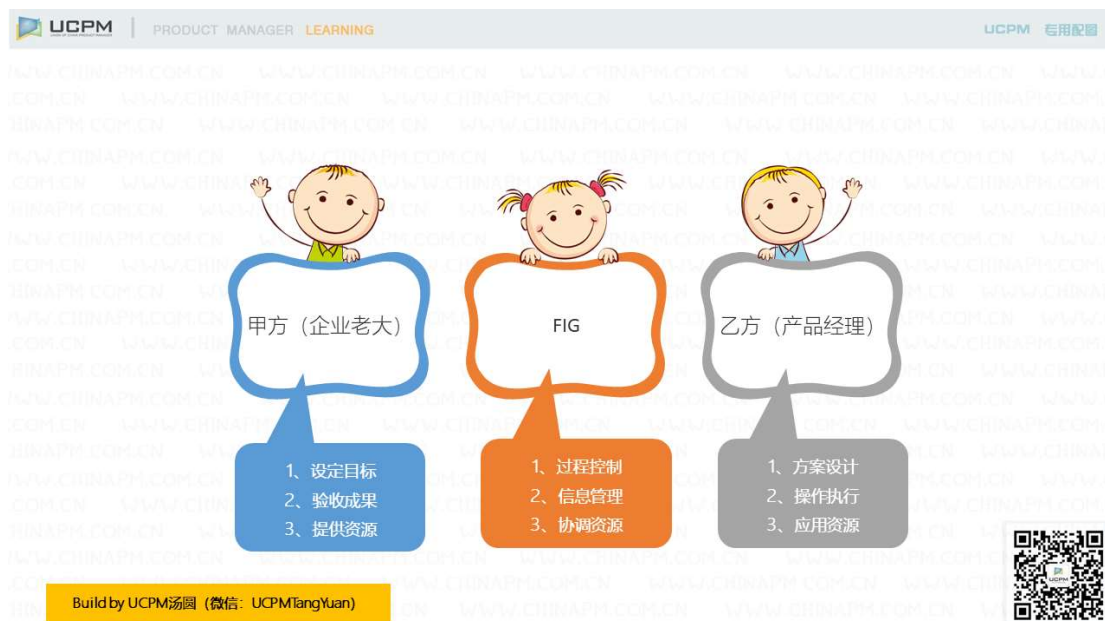


<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## 第五个要准备的：执行组织的成立

在产品管理体系的实施项目中，需要成立三个组织来确保整个项目的顺利进行，除了必须的甲方（也就是安排任务的老大们）和乙方（也就是要完成这个任务的各位产品经理们），还应该成立一个组织，大家看下图：



其实这三个组织是典型的项目管理的组织，比方说在房地产项目中，通常是开发商（甲方）、设计和施工方（乙方）和监理方（FIG）。

熟悉项目管理的朋友一看组织就明白是怎么回事，我想重点说说这个 FIG 是怎么回事，这个可能和盖房子还不太一样，毕竟我们是在做类似咨询的事情，就我个人的经历和接触的案例看，好像在咨询项目中，还没有明确的监理这个组织。

最早接触到 FIG 是在我刚做产品经理的时候，2001 年，那个时候，在软件行业流行的是 CMM 体系，不是产品管理体系，而是面向开发的 CMM，当时我所在的企业也在实施 CMM，我不清楚现在过 CMM 是个什么情况，在当时，想要过 CMM，必须得找 CMM 的国际组织来做，大概花了一年多时间，上千万的费用，我们才过了 CMM。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当时在实施过程中，我就发现了有个组织特别有意思，我们叫软件流程改进小组，一共四个人，其实我当时不太了解他们是干什么的，我也不敢问，后来我才慢慢明白，这个小组是干什么的。

举个例子，作为产品经理，不是要写文档吗，但是，以前是瞎写，也没规范，产品经理写的是千人一面，但是一旦要按照 CMM 的规范写，那么标准就有了，比方说，在 PRD 中，你的一个 PR ID 的编号是 1，而这个 ID 的来源是 MRD 中的 2，如果是以前，我们才不会关注这些细节的，编号都是混乱的，按照咱们联盟的文档编号规则要求来说，就是文档之间无法形成联系，也就是说，文档之间的关联性没有，那么，这个问题就归这个小组来管理，他们不去看你写的对还是不对，而只是关注你是否形成了文档链，他们会根据你 PRD 中的某个编号，去审查你的 MRD 中的编号是否和 PRD 中的编号是有联系的，如果没有，那好办，打回去改，直到改到所有文档能够通过一个 ID 就可以追本溯源。

当然，这只是这个小组的一个很小的工作，像什么工作流程，方法使用，甚至包括会议效率，等等，都在他们的工作范围内。

简单说，就是通过 FIG 这样的组织，确保实施过程中各个工作是按照标准和规范来的，当然，这只是直接的目的，还有一个更重要，更长远的目的是什么呢，就是通过 FIG 这个组织强力的监督和推进，能够把原有不好的习惯扭转过来，直到全公司形成符合 CMM 要求的工作习惯。

这个道理很简单，公司内的每个人，其实各有各的工作习惯，但是这种习惯带有强烈的个人色彩，如果他们带团队，那么，可能整个团队都会受到影响，但是，CMM 是要求全公司必须基于公司层面的标准和规范来，怎么转变，靠自己，那还是算了吧，尤其是大牛们，更是如此，靠自律自查，很难啊，因此，就需要有个这样的组织来监督推进。

这就是 FIG 的第一个工作职责，过程控制。

FIG 还有一个重要作用，就是为我们在实施过程中的所需的资源进行协调。

有朋友会说了，这算问题吗，真算问题，再说一个案例。

曾经为某家企业做过咨询，上面说的挺好，需要啥资源就说，但是真正需要的时候，你就发现其实很难的，倒不是说上面出尔反尔，而是咱们做这个事，很多是涉及到细节上的资源支持的，而高层呢，其实对具体需要哪些资源是不清楚的，毕竟垮了好多级了，他们只能表个态，说，你去找谁谁谁就行了，但是，问题来了，你说那个谁谁谁是听我的，还是听领导的，肯定是听领导的啊，于是，他就又会说，这样吧，我和领导确认一下，好不容易确认了，他又会对我说，没问题，我这就安排谁谁谁来做这个事，于是又走一遍上面的流程，这还是比较容易解决的问题，就是浪费时间。

还有一个问题就比较棘手了，比方说涉及到垮部门，直接代表高层的可能是 A 部门的老大，但是你现在需要涉及到和 B 部门的协作，而 B 部门的老大又和 A 部门的老大是平级，从这个项目的角度看，B 部门应该听从 A 部门老大的安排，但是从上下级的领导关系看，B 部门的人又不需要向 A 部门的老大负责。

因此，在做那个项目的时候，A 部门的老大不止一次和我说，汤圆，我也很难做啊，你都难做了，我这样一个外人不是更难做了，于是，我经常是游走于多个部门之间，而无法有效推动项目的进展。

还有一个信息管理的工作职责，这个就比较简单了，就是在整个 PMS 项目的实施过程中，如果没有一个有效的信息交流管道，你可能会做出很多错误的实施决策，因为中间人（信息管理者）只负责传递信息，但是不一定能传递到你表达的信息，这样一旦没有了准确性，怎么办，对吧。

这就有点像咱们都知道的一个游戏，就是传话，中间人就是那个话筒。

为什么要说这些呢，目的在于让大家明白，如果我们要设立 FIG，那么，有三点是需要注意的：

### 1、FIG 中一定要有一个大牛，也就是能镇住场子的人

FIG 的人选，可不是随随便便的找几个人就成，我的建议是一定要有至少一个牛人来镇场子，我记得过 CMM 的时候，小组里就有一个开发的大牛，公司没有不佩服的，具体牛到什么程度呢，这个我不好说，反正公司里从上到下，只要不符合 CMM 的要求，直接给你难看，毫不留情，关键是，大家还都听，就算有人向上面告状，老大还是站在大牛这边。

而我在给那家企业做咨询的时候，名义上也有 FIG，但是选的这个人确实差点意思，在公司内连脸都没混熟呢，资历也不行，到最后，他都焦虑了。

### 2、高层要给 FIG 充分的授权，明确 FIG 的职责，从而能够让我们安心做我们的事

FIG 中有了大牛只是解决了一半问题，接下来，高层还得给 FIG 充分的授权，因为 FIG 并不是专门招聘几个人做这个事，而是从现有的体系中兼职来做的，一方面自己的本职工作不能耽误，另一方面这个事还得参与，我记得当时那个大牛就开玩笑说，我现在 TM 是白天做开发，晚上做管理，也是，脑袋上一根头发都没有了。

高层给 FIG 的授权，除了 FIG 的工作职责和内容外，更重要的是要向全员说明，FIG 就是高层的代表，所有和实施有关的，非操作性的事务，一旦遇到情况，FIG 就可以不经过高层做出决定，以及相关的奖惩都是什么。

再加上大牛们在公司里的地位，咱们在做 PMS 实施的时候就好办多了。

### 3、在暂时无法让全员了解 PMS 实施价值的时候，首先要让 FIG 的成员明白。

但是，是不是说有了大牛，有了授权，这事就水到渠成了？又想简单了不是，又一个问

题来了，FIG 为什么要做这个事？尤其是来自各个业务体系的大牛们，人家在自己的一亩三分地干的好好的，突然加了个工作，还是个可能涉及到他们所在体系的工作，告诉我一个他们心甘情愿支持你的理由！

尽管我们在实施 PMS 之前，肯定会搞好几次吹风会，动员会，但是我们也知道，大部分的人其实是没啥兴趣的，甚至是有异议的，只不过不表现在明面上而已，因此，如果我们在没法确保全员都能够从内心真正重视起 PMS 的价值，那么，我们首先要把 FIG 中的这些成员搞定，这个就简单多了，一方面，高层会和你一起参与给 FIG“洗脑”的过程，另一方面，搞定几个人肯定要比搞定几百人，几千人简单的多，尤其是如果你也是公司里混的开的人物的话，这就更好办了，我相信咱们这些产品经理肯定没问题，咱们不就是个靠脸熟和人脉干活的角色。

总之，FIG 就有点像手持尚方宝剑的钦差大臣，我们是地方主官，钦差大臣只代表君上的意思，保证我们这些主官能够把某些事做了，做好，做到位。

好，一旦这三个注意的地方，你觉得没什么问题了，那么，你的 FIG 也就可以建立起来了，有了 FIG 的参与，那么，你就可以开始准备第六个事情了。

## 第六个要准备的：执行工具的设计

关于执行工具的设计，本来计划是在这篇中详细讲的，但是因为有兄弟催更，我就放到第五篇中讲了一部分，因此，在本篇中我就补充一些关于工具的内容。

这里首先要注意一点，就是我这里说的是执行工具，不是指你最终要设计出来的和产品管理体系有关的工具。

那么，怎么来设计执行工具呢，通常我会把实施过程中的一个阶段目标分为三个步骤来

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

设计，分别是：

### 1) 工作开展前

在开展前，我把这些工具称为是计划类工具，比方说我们常用的 PROJECE，但是，我在第五篇中建议大家用看板的形式来呈现可以分解出来的最小工作单位，关于介绍，大家可以参看第五篇中的“工作安排”这个部分，基本结构就是这样的，大家看下图：

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 工作内容1 | 公司产品管理转型实施团队的组建         |
| 工作说明  | 基于产品管理组织的要求，成立产品管理实施团队。 |
| 公司参与人 | 研发管理体系全体人员；项目团队全体成员     |
| 实施参与人 | 你自己的名字<br>现有小组成员的名字     |
| 工作成果  | 《产品管理实施团队说明》            |
| 工作目标  | 符合实施要求的产品实施团队           |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



### 2) 工作进行中

工作进行中的工具都包括什么呢，这个就不能一概而论了，主要看你从哪里切入（参看上一篇文章：切入点的选择），比方说如果你是从 RPM 的流程管理切入，那么，至少你得有四个工具来配套：部门沟通表；产品筛选表；方案评估表；方案定型表。

### 3) 工作结束后

在某个阶段性工作结束后，我们肯定需要向高层来汇报这个阶段成果，这个形式上比较简单，其实就是用 PPT 来说明一下就可以了，但是千万要注意一点，这种成果汇报，一定不要东扯西扯的，老大们就是想听你做的怎么样，因此，我们在做成果汇报的时候，可以按照

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这样一个模板格式来做 PPT，我以我以前给某家公司做的 PPT 为样例简单解释一下啊，这个样例是关于产品管理体系中的岗位设定这个阶段目标的，大家看下图：



我们从目录中可以看出，在汇报的 PPT 中，只需要说明三个主要方面的内容即可，分别是：

- 1) 你做这个工作的基本原则是什么；
- 2) 你做这个工作的分析思路是什么
- 3) 实施前和实施后的情况各是什么

那么，这三个方面的内容都该如何来写呢，大家看下面的图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

## 岗位设计基本原则

### 目的

- 岗位说明是一种有效驱动业绩的管理工具

### 要素

- 岗位说明是对一个岗位的总结。它一般包括以下六个部分：
- 职位名称和汇报关系
- 岗位职责
- 工作内容
- 工作关系
- 岗位KPI
- 岗位要求

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPTangYuan)



UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

## 岗位设计分析思路



```

graph LR
    A[分析此岗位如何创造价值] --> B[确定此岗位的工作内容]
    B --> C[确定此岗位的工作关系]
    C --> D[确定该岗位业绩指标和目标]
    D --> E[确定该岗位主要技能要求]
    E --> F[总结岗位]
    F --> G[标准化岗位说明]
    A --> H[岗位职责]
    B --> I[工作内容]
    C --> J[工作关系]
    D --> K[岗位KPI]
    E --> L[岗位要求]
  
```

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPTangYuan)



## PM岗位工作现状说明

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----------------------|
| 1. 岗位基本资料                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |      |       |        | 定岗<br>标准<br>人数<br>5人 |
| 岗位名称                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 产品经理                                                                                                                         | 所属部门 | 产品管理部 |        |                      |
| 直接上级                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 产品部经理                                                                                                                        | 管辖人数 | 1人    |        |                      |
| 晋升/转岗范围                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
| 2. 工作描述                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 根据产品设计规格设计产品</li><li>● 维护、维护各自负责的产品线/产品</li><li>● 监督/指导产品的品牌形象</li><li>● 负责产品项目与运营团队的协调、实施、汇报工作</li><li>● 领导安排的其他工作</li></ul>                                                                                                                                                         |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
| 3. 工作内行                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 了解客户需求, 实时进行需求分析</li><li>● 基于需求分析的结果, 对相应所需的产品进行规划</li><li>● 根据产品规划, 提出相应的产品发展建议</li><li>● 负责产品行设计、完成、产品测试定义</li><li>● 监督产品品质, 使产品达到设计规格标准</li><li>● 对销售人员提供培训</li><li>● 其它业务部门/接口人进行沟通, 确保产品研发按时计划执行</li><li>● 对相关部门/行业业务发展的支持</li><li>● 其它临时性的有关产品的工作</li><li>● 领导交付的其他工作</li></ul> |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
| 4. 任职要求要求                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |      |       |        |                      |
| 年龄要求                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 24岁以内                                                                                                                        | 性别   | 不限    | 岗位文化程度 | 大学本科                 |
| 专业要求                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 软件/工商管理/计算机                                                                                                                  |      |       | 任职经验   | 3年以上相近岗位经验           |
| 能力要求                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 有两年及以上产品管理实施经验;<br>熟悉产品开发各阶段实施特点;<br>熟悉软件行业业务流程和知识;<br>熟练使用 Windows 操作系统和 Office 办公软件;<br>具备良好的沟通协调能力、沟通表达能力和文字组织能力;<br>诚实守信 |      |       |        |                      |

问题说明

- 1、缺少对产品管理岗相关工作关系的内容说明
- 2、当前工作职责和工作内容的说明不符合公司现阶段对产品经理的要求
- 3、缺乏对产品管理岗相关职位KPI的说明
- 4、工作职责和工作内容的说明在某些方面有逻辑问题



Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)

## PM岗位工作改进说明

[illegible]

改进说明

- 1、增加产品管理岗中相关职位的工作关系说明
- 2、增加产品管理岗中KPI指标的说明
- 3、完善产品管理岗中相关职位的工作职责和工作内容的信息和逻辑



Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)

## PMD新增/调整岗位详细说明-新增岗位

部门  
助理

| 岗位名称 | 产品管理部部门助理                                                                                                                                                                                                                                                       | 直接领导 | CPO |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 岗位职责 | 1、负责产品管理部门内部制度执行的监督；<br>2、负责和相关业务部门进行事务、职能性工作的沟通，并及时向产品管理部通报；<br>3、根据人力资源部门的安排，协助CPO统筹安排产品管理人员的招聘、培训等事宜；<br>4、负责组织、管理、维护产品卷宗，建立相应的数据库；<br>5、负责组织产品立项及结项评审工作，并进行统一编号管理；<br>6、负责检查公司各个环节产品文档是否冗余，版本是否统一，协助维护产品统一形象；<br>7、负责管理公司的产品文档库；<br>8、负责产品管理部内部其它非业务性的临时事务。 |      |     |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



## PMD新增/调整岗位详细说明-新增岗位

部门  
助理

| 岗位名称 | 产品管理部部门助理                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 直接领导 | CPO |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 工作内容 | 1、熟悉产品管理部内部规范制度；<br>2、基于内外的规范制度，对产品经理的工作职责、工作内容、工作流程、工作关系进行有效的监督，并就出现的问题及时向当事人反馈；<br>3、如果出现超出个人职责的问题，及时向CPO反馈，并跟进问题的解决；<br>4、针对其它部门反馈的问题进行有效处理，区分业务性和非业务性的问题，并及时把问题反馈给相关人员；<br>5、认真管理产品管理文档库，并就在管理过程中出现的问题进行分析，并积极提出改进建议；<br>6、按照产品的规划有效制定产品相关的事务性工作安排；<br>7、认真审核产品经理的工作成果，并就不符合产品管理部门规范的情况及时向当事人反馈，并跟进改进情况；<br>8、认真处理好部门给予的各类事务性、职能性工作；<br>9、基于HR部门的计划，协助其完成相关的事务，包括简历的收集、面试安排、入职培训等。 |      |     |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## PMD新增/调整岗位详细说明-新增岗位

部门  
助理

| 岗位名称 | 产品管理部部门助理                                                                                                                                                                   | 直接领导 | CPO |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| 工作关系 | <b>对外</b><br>1、与公司指定的产品管理咨询公司联系，获取能提升产品管理效率的知识；<br>2、与外部开发合作部门及科研院所联系，就合作事宜进行初期的沟通；<br>3、与有战略合作关系的厂商联系，维护相关厂商和产品管理部之间的合作关系。                                                 |      |     |
|      | <b>对内</b><br>1、与财务部门联系，进行相关产品的成本及内外合同价款确定；<br>2、与各业务部门联系，及时发放、收回机密文档，保证产品规划中心文档的健全；<br>3、与产品经理联系，汇总管理其所有产品管理的产出成果；<br>4、与CPO沟通，建设完善产品管理部的管理制度；<br>5、与HR部门沟通，协助完成产品管理部的招聘事务。 |      |     |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



## PMD新增/调整岗位详细说明-新增岗位

部门  
助理

| 岗位名称 | 产品管理部部门助理                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 直接领导 | CPO |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| KPI  | 1、沟通效率<br>2、沟通效果<br>3、规范性管理的质量<br>4、基于计划的事务工作安排质量<br>5、产品管理文档库管理的安全性<br>6、产品管理部门规范化建设的积极性                                                                                                                                                                                                     |      |     |
| 岗位要求 | 1、年龄要求：25 - 32岁<br>2、性别要求：不限<br>3、学历要求：大本<br>4、专业要求：理工科/有社会学基础<br>5、工作时间要求：三年<br>6、英语要求：国家统考四级<br>7、计算机技能要求：精通Word, Excel, PowerPoint, 熟练使用Project等项目管理软件<br>8、经验要求：从事过产品项目管理工作，有良好的文档管理能力，有项目协调和会议组织经验，文档规范性强<br>9、形象气质要求：有一定的亲和力<br>10、其他要求：管理个人时间，保密意识极强；性格随和，乐于团队协作；主动性强，适应能力强，能承担较强工作压力。 |      |     |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)

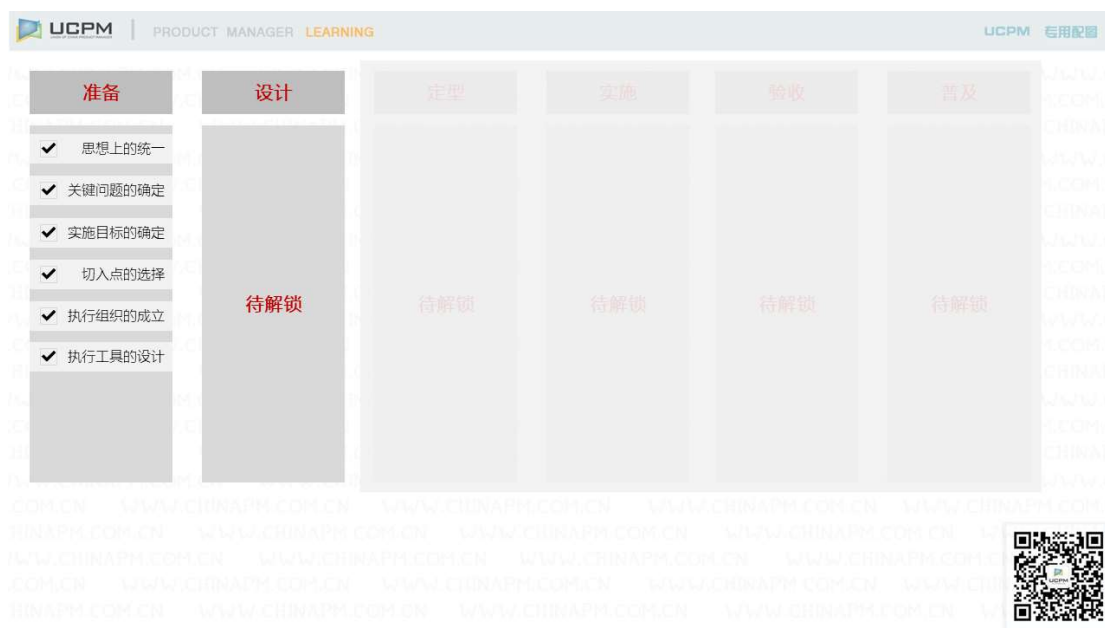


总之呢，在汇报 PPT 中，说明你的原则，思路和前后情况的对比就可以了，其实这种汇报，对于老大们来说，除了看你的成果，不是也在看你是否有一个清晰的工作逻辑吗！

好，到这里，第一篇的内容就全部讲完了，我们的准备工作也就告一段落了，大家看下图：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



从第二篇开始，我们就要进入到 PMS 的设计工作中了，具体又该怎么来做呢，待解锁中！

## 第二篇：设计工作

在准备工作完成后，我们就可以着手来设计企业需要的产品管理体系了。

在第一篇中，我提到，第三和四个准备工作是关于实施目标和切入点的选择（可以参看【系列推荐】转型与重构-产品经理们如何为企业构建产品管理体系-前言&第一篇：准备工作（下）：<http://www.chinapm.com.cn/?p=6674>），在那篇文章中，我说大家可以根据实施的目标来评估基于 RPM 的四大管理体系来选择从哪里入手。

但是，实施目标有五个：

- 1、人和产品的互动
- 2、产品和产品的互动
- 3、产品和企业的互动

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

#### 4、人和企业的互动

#### 5、人和人的互动

当然，对于产品管理体系来说，最终肯定要实现的是这五个全部目标，但是，在现实的操作中，肯定是要首先选择一个目标作为突破口的，那么，选择哪一个呢？

按照我的经验和观察到的情况来看，对于大部分的企业而言，通常会选择第二个目标作为切入点，因为第二个目标的实施焦点是在“系统、流程、工具、方法”上，而这些，我们也知道，恰恰是能够让企业有直观感受的，并且这个目标的价值也是为企业发现真正有市场价值的产品。

因此，接下来，我就基于第二个目标，并通过一个案例来说说我基于第二个目标是如何设计实施方案的。

先来简单说说这家企业的情况。

这是一家规模不算大的软件企业，大概有 300 人左右，产品结构为 5 条产品线，大概有 15 个产品，主要的部门有开发，市场，销售等，在引入 PMS 之前，是典型的以技术驱动的，以项目组管理为主的模式。

企业的目标有两个：

- 1、在公司内构建起一套产品管理流程；
- 2、产品管理流程必须和现有的业务部门，主要是研发部门的开发流程要能适配。

这两目标，说实话，离真正意义上的产品管理还有很大的距离，但是我们必须面对现实，这就是现在很多企业能够接受的，简单说，这个目标就是：

**产品管理要有，但是要引入的产品管理（只是企业理解的产品管理）流程不能动现有的业务体系和流程。**

这种目标其实挺尴尬的，这就有点像你是一个空间设计师，有个甲方和你说，我有一套 120 平米的三居，你想办法，在不破坏现有房屋结构的情况下，给我搞成四居室的。

但是，客户的问题就是我们要解决的方向，客户的需要就是我们要努力的目标，现在我们作为 PMS 实施方案的设计师，该是显现我们专业的时候了！

具体怎么来做呢，接下来，我就把这个方案设计的普遍过程和大家分享一下。

首先，我们心中得有一个完整的产品管理流程图，大家看 PPT1:



有朋友会说了，就按照这个来不就行了，实话实说，如果你要按照这个流程来，可能会有很大的风险，原因就是我在前面提到的，企业的目标只是把三居搞成四居，而不是让你搞成独栋别墅，不是说这个流程有问题，而是你违背了企业的目标和可能出现的风险。

那怎么办呢，这就是我们接下来要谈到的设计步骤。

### 第一步：明确企业实施 PMS 真正的想法是什么

企业定了那两个目标，他们真正的想法是什么呢？

说的直白一点，就是把产品管理作为一种适合现有流程的补充，而不是主导。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

各位产品经理不要难过，这就是目前产品管理在国内的真实情况，喊了这么多年以市场为驱动的发展模式，但是企业一直没想明白这个驱动到底应该以那个体系为主导，至少现在很多企业所构建的产品管理体系没有体现出这一点。

这个也着急不来，因此，我们也只能基于实际来做，补充就补充吧。

## 第二步：明确现有主要流程和产品管理流程的结合点在哪里

在案例中，我提到了，这家企业是以技术驱动的，那么，现有的研发流程就成为我们主要分析的对象。

研发流程大致的过程如下，大家看 PPT2：



在这个过程中，哪个阶段和产品管理有关呢？

比较明显的是第一个和第二个阶段，好，我们就针对这两个阶段来说明一下，产品管理流程和研发流程的结合点在哪里。

首先要明确，产品管理的需求范畴要大于项目管理、研发管理的需求管理范畴，要包括：

- 1、商业需求：战略级的需求，说明产品战略和企业战略是如何结合的。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2、市场需求：市场级的需求，说明市场的问题、机会、风险都是什么，以及我们要提供的解决方案是什么。

3、产品需求：产品级的需求，说明基于解决方案，我们的产品应该解决哪些现实问题。

但是，在本案例中，我们肯定谈不到商业需求，因此，我们要把结合点放到第二和第三级别的需求上。

通过分析，我们发现，该企业现有的开发流程并不是没有涉及到产品需求，因为在需求阶段，他们有个《XXX 项目用户需求》的文档，不用管名字，通过对这个文档的评估，我们认为这个文档本质上其实就是类似于 PRD 的文档，但是不够标准。

关键的来了，如果只是把这个类 PRD 的文档标准化，那么，似乎也太简单了，因此，在第二步中，有个关键的事情要搞清楚，就是在进入到第三个阶段-立项-之前，产品管理到底要做些什么。

其实就一个重要的工作，就是：**产品的定义。**

因为产品定义是交付任何新产品的关键起点。

在许多企业中，有公认的产品开发团队和产品开发流程，但往往缺少一个清晰的产品定义团队和产品定义流程的概念。

在本案例中，企业一直采用的是通用的以技术为驱动的模式来做的，这个过程需要对技术的深刻理解，并严重依赖于开发人员的能力。相反，以市场为导向的模式是以市场为中心的产品管理过程，这主要需要深刻了解购买者和用户的需求，并取决于产品管理人员的领导能力和能力。

明白了这点，我们就知道接下来如何设计这个结合点了，基本思路就是：

**产品管理流程要提供一种可以清晰、准确进行产品定义的流程。**

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

### 第三步：设计产品定义流程

明确了结合点在哪里，那么，接下来要做的就是如何来设计这个产品定义流程。

这个定义的过程大致的逻辑是什么呢？就是：

**问题->需求->创意->概念**

也就是说，我们最终交付给研发的是一个定义好的，非常明确的产品概念。

关于这个逻辑的详细内容，如果大家有兴趣，可以选择听一下这个小包课。

在产品概念的形成中，我们要涉及到元素包括：

- 1、市场需求
- 2、产品需求
- 3、产品特征
- 4、产品属性

大家看 PPT3，我以家用手持应急照明灯为例：

| UCPM   PRODUCT MANAGER LEARNING |           |                      | UCPM 专用配置                  |  |
|---------------------------------|-----------|----------------------|----------------------------|--|
| 元素                              | 说明        | 例子                   |                            |  |
| 市场需求                            | 客户/用户需要什么 | 停电了，家庭用户如何在黑暗中找到门的位置 |                            |  |
| 产品需求                            | 我们能做什么    | 我们可以提供一个照明设备         |                            |  |
| 产品概念                            | 产品特征      | 产品可以做到或应该具有什么        | 这个产品应该有携带方便、可长期使用、快速充电的能力  |  |
|                                 | 产品属性      | 产品实际所具有的             | 这个产品由一个充电电池，高亮LED灯珠，塑料外壳构成 |  |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



也就是说，基于这些元素，我们就能把产品定义的流程大致设计出来了，而这个流程最

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

终的产出就是：**产品概念**。

当然，这个流程肯定还需要细化，细化后的流程是这样的，大家看 PPT4：



我们再对比本文中第一张图，就会发现，其实这些工作都是从那张图中选取出去来的，这也表明我们在现实中构建产品管理流程的时候，一定要根据企业实际的情况和目标进行流程的裁剪，但前提还是我说的，你必须要对产品管理的整个流程有清晰的认识才行，否则你都不知道从哪里去裁剪，该怎么裁剪。

#### 第四步：配置和产品定义流程有关的资源

通过第三步的工作，我们设计出来的流程就有了，但是，无论什么样的流程，都是靠相关的资源来推动的，因此，我们还需要再做一步，就是配置和这个流程有关的资源。

接下来，我就以资源中最关键的-人-资源来说明一下。

那么，一个产品定义团队大致包括哪些角色呢？大家看 PPT5：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

| 产品定义团队      |             |                |      |
|-------------|-------------|----------------|------|
| 角色          | 职责          | 关注点            | 专业要求 |
| 产品规划 (战略角色) | 清晰明确的说明市场问题 | 市场需求 (要解决什么)   | 市场专家 |
| 产品架构 (战术角色) | 设计功能性的解决方案  | 产品需求 (如何解决)    | 产品专家 |
| 首席开发 (技术角色) | 设计产品实现的技术方案 | 产品属性和规格 (如何构建) | 技术专家 |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



之所以这里用角色，而不是用职位，是因为在现实中，很多产品经理不得不去扮演多个角色，比方说，在产品定义团队中，产品规划和产品架构都是产品经理一个人在做，当然了，如果你的公司能够给你提供一个如上图所示的豪华配置那就是极好的了。

不过我想大部分的朋友还是得一人分饰多角，没法，先忍着吧。

### 第五步：切入到现有的研发流程中

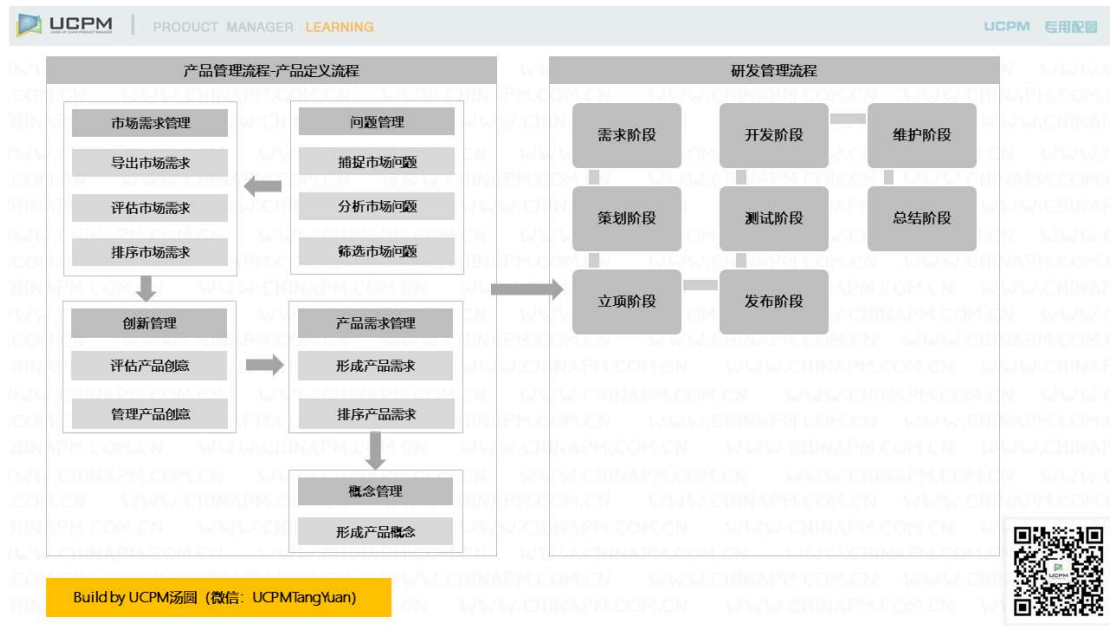
基于企业目标的产品定义流程设计出来了，但是，你产品管理体系中的流程必须得和研发管理体系中现有的流程结合起来才能真正实现企业的实施目标，那么，如何来结合呢？

我们再来看 PPT4 和 PPT5，实际上在流程图和产品定义角色说明中已经把切入点明确出来了，就是产品管理体系最终输出给研发管理体系的是产品概念，但是产品概念必须要有承载物来承载，这个承载物就是我们都熟知的产品需求文档，PRD。

而 PRD 又要为研发管理体系要做的详尽产品规格的提供方向，因此，我们把 PPT4 中的产品定义流程再结合现有的研发管理体系流程整合一下的话，就会是这样的流程，大家看 PPT6：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



我们在把基于产品概念，承载了产品需求的 PRD 交付给研发后，研发就会根据我们的产品需求进行详尽的产品规格定义和设计，也就是说，研发就需要做技术化的工作了，这样，我们就很顺畅的实现由产品概念到产品技术规格的转换，如果再结合 PPT3 来看的话，那么，PPT3 就可以延伸为这样，大家看 PPT7：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

| 元素   | 说明            | 例子                                                                               |
|------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 市场需求 | 客户/用户需要什么     | 停电了，家庭用户如何在黑暗中找到门的位置                                                             |
| 产品需求 | 我们能做什么        | 我们可以提供一个照明设备                                                                     |
| 产品概念 | 产品可以做到或应该具有什么 | 这个产品应该有携带方便、可长期使用、快速充电的能力                                                        |
| 产品属性 | 产品实际所具有的      | 这个产品由一个充电电池，高亮LED灯珠，塑料外壳构成                                                       |
| 技术规格 | 产品属性的实现       | 这个产品的规格是4000毫安充电电池，LED灯珠为6颗3W，电流为700毫安，芯片尺寸为45mil，工作电压为3.0V，100流明，色温为6500K，..... |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)

至于流程具体涉及到方法和工具，我这里就不讲了，因为这些是非常灵活的，只要能有

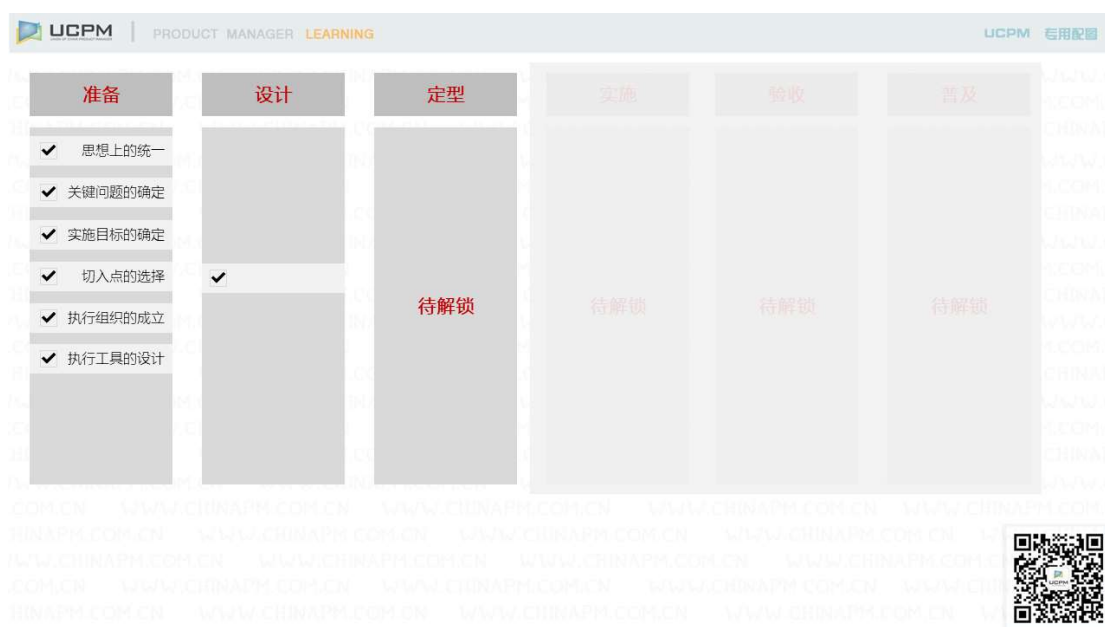
<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

效推动这些工作开展的就是适合的。

好，到这里，我们的流程设计基本上就完成了，我们再回到案例企业的目标看，是不是很契合啊，其实说白了，无非就是把原来归属于研发体系的需求阶段，调整到构建的产品管理体系中，并且是从需求管理这块切入的，当然，这也是很多企业在实施产品管理时切入最多的点。

我们实施产品管理体系的工作到哪里了呢，大家看下图：



## 第三篇：定型工作

### 上篇

在设计工作完成后，也就意味着我们理论层面的工作阶段完成了。

但是，这并不意味着我们就可以马上开始进入到实施阶段，也就是工程阶段了。

在这两个阶段之间，还有一个必须要做的工作就是定型工作，这个工作有点像我们做产品时的“概念筛选”，也就是说，在这个阶段，公司的老大们要对你做的 PMS 设计方案进行

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

评审。

公司在做产品的“概念筛选”的时候，会基于公司的资源现状和实现目标，从多个产品概念中找到最合适的，而不是最好的，同理，我们的做实施方案同样也要经历这样的选型过程。

但是 PMS 设计方案和产品概念在这个过程中最大的区别是概念是从多个中选择一个，而设计方案通常只是一个，当然，也有一种不太普遍的情况，就是有些大的公司也会采用背靠背的模式，让多个团队来做，然后从中进行筛选。

不过，对于大部分的公司来说，还是会基于你的 PMS 设计方案进行评估，并作出最后的决定。

那么，在这个过程中，通常我们都要面对哪些工作呢，在本篇中，我们就来讲一讲这些。

### 工作 1：达成方案的内部共识

这个工作有点类似“准备工作”中的“思想上的统一”，目的都是为了在公司内部形成共识，区别在于“思想上的统一”的目的是形成对产品管理体系认知上的共识，而“方案的内部共识”则是要形成产品管理体系落地的共识。

打个比方，前者的目的在于向公司内部的利益相关人说明“这是个好东西”，而后者的目的在于向他们说明“我们怎么把这个好东西做出来”。

可能有些朋友认为这个工作不是什么难事，但就我这些年来的经历来看，这其实是个比较有挑战的工作。

在电影《私人订制》的结尾，葛大爷和记者有过这样一段对话：

记者：“如果你有一百万，你可以捐出来做慈善吗？”

葛优：“可以！”

记者：“如果你有一千万，你愿意捐吗？”

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

葛优：“我愿意。”

记者：“如果你有1亿呢，你愿意捐吗？”

葛优：“别说一个亿，十个亿我都愿意捐。”

记者：“如果你有一辆车，你愿意捐吗？”

葛优：“我不愿意。”

记者：“十亿你都捐了，为什么不舍得捐一部车？”

葛优：“因为我真的有一辆车……”

其实道理很简单，就是人可以为自己没有的东西随意承诺，而对自己有的东西会小心翼翼。

同样，我们做的PMS的方案设计，本质上是一种理论，只是纸面参数，对于利益相关人而言，那是你产品经理的事，我们只是看看，是个旁观者，但是一旦要落地了，那就是大家的事了，我就不是看客了，而要琢磨落地是否会影响我的利益了。

其实这就是“你做我看”和“大家一起做”的区别，只要一起做，就一定会各种利益纠缠在里面。

因此，在工作1中，我们在达成PMS方案共识的时候，关键点不在于你如何去讲方案，而在于你如何从落地的层面考虑清利益相关人的诉求。

但是，我也承认，这个说起来容易，做起来难，因为我们是基于企业整体利益来设计的，这种设计不应该是各种利益方的妥协的产物，那么，具体该怎么来做呢？

说实话，这是没有通用的模式的，毕竟这根本上是在和人打交道，我只能说一个我的案例供大家参考。

我曾经在某家以技术起家的企业做过PMS体系的实施，在方案定型的时候，我们老大

就和我说，我们的爆破点应该在技术口，一般来说，技术起家的企业，技术部门很大程度上是强势部门，我们的老总就是典型的技术狂人，平时对技术部门也非常照顾，按说应该挑软柿子捏，比方说先搞定市场，但是为什么我们要选择技术口呢？

因为只要先搞定技术口，其实也就向其它部门暗示了大老板的态度，其它部门就比较容易和我们达成方案共识了。

当然，这个过程也是需要一点策略的，比方说我们在和技术口沟通的时候，采用的是“逐步推进”的策略，比方说，我们会和他们说，在实施方案中，我们要做的第一步只是明确产品体系和研发体系之间的接口规范，而在这个步骤中，并不会影响到现有研发体系的任何本质改变，双方之间只需要明确各自的输入/处理/输出的内容就可以了，这样，一方面不会太大影响研发体系现有的工作，另一方面，也会让研发体系愿意参与到实施中，毕竟双方的工作规范一些对研发是有好处的，毕竟研发是受够了混乱的苦。

这样，我们就从研发体系参与方案的成本和可获得的收益两个方面打动了他们，当然，随着方案实施的逐步推进和效果的逐渐体现，他们的信心，积极性和利益获得都会促使他们继续参与到实施过程中。

因此，我们在介绍落地方案的时候，第一，要找到关键突破口，第二，要对突破口采用“润物细无声”，而不是“泰山压顶”的策略。

## 工作 2：合理处理被引导出来的诉求

产品经理在管理需求的时候最怕什么，我想应该是当需求数据已经冻结，还有没完没了，源源不断的需求被提出来。

这分为两种情况，一种是主动性的，一种是被动型，前者来源于客户的主动思考，后者来源于一定条件下的引导。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

而我们在进行方案定性的时候，几乎都会遇到后者，也就是说，公司内的利益相关人会在方案定型过程中被我们现有的方案引导出各种各样的想法。

这就有点像我们做市调的工作，我们都倾向于设计封闭式的选择题，而不愿意设计开放式的问答题，除了选择题更方便进行数据统计和分析外，还有一个重要的原因就是开放式的问题往往会让受访者思路大开，产生各种各样合理或不合理的想法。

同样，在工作 2 中，因为利益相关人对于产品管理（包括理论设计和方案构型）的不专业以及工作 1 带来的影响，因此，我们在这个工作中，几乎无法避免这种被我们的方案引导出来的各种各样的诉求。

还是上一家企业，我们在和研发沟通方案的时候，在聊到产品需求文档内容规范的时候，研发就被这个文档的内容引的脑洞打开，他们对我们说，既然你们要通过这个文档来向我们说明要做什么，那就这样吧，在这个文档中你们产品经理把产品的数据结构也加进去，我们直接按照这个数据结构来做数据库就行了。

大家看到了吧，这就是典型的利益相关人的需求被引导出来了，因为在研发看来，既然你们是产品经理，是负责产品整体规划和设计的，那这事就好办了，产品编码以外的事都归到你们产品经理那里就可以了。

其实通过这个案例，我们也知道，这是一种典型的“不合理”的需求，因为产品经理对产品的“设计”并非是研发所理解的“设计”，产品经理的“设计”更多的是指“商业/业务”的设计，而非产品具体开发规格的设计，但是从研发的理解看，产品的设计也应该包括技术上的设计。

当然，除了这种“不合理”的需求，自然还有“合理”的需求，在本文中，我还是主要说说如何面对“不合理”的需求。

有两个处理原则需要把握：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1) 在面对不合理需求的时候，不要纠缠于口舌之争，而是要基于你的方案逻辑来说明需求的不合理性。

比方说，面对要求产品经理设计数据结构的需求，如果你只是强调产品经理不是技术岗，不应该涉及这个工作，显然是不太容易说服对方的，因为对方会反问你，产品经理为什么不涉及技术，你不是说过嘛，产品经理要懂技术的，既然懂技术，那做做这个工作也未尝不可的，如果你沿着这个思路聊下去，那就被动了，因为你不得不去解释产品经理为什么要去学习技术知识，如果这样的话，这个沟通就算是彻底跑偏了。

别忘了，我们和利益相关人进行方案的沟通，目的在于尽可能快的针对方案的落地达成共识，而不是普及产品管理和产品经理是什么。

因此，我们要基于我们所设计的方案来进行沟通，比方说，你可以通过你所设计的工作流程和工作关系来进行说明，告诉对方，产品经理做 PRD 的目的在于提供给研发尽可能准确和全面的产品需求，这是产品经理义不容辞的责任，在 PRD 通过评审后，就意味着产品体系向研发体系输入的最核心成果完成了，接下来就是研发体系的事了，也就是说，一个产品，“做的对不对”在产品体系，“做的好不好”就在研发体系了。

这样沟通的话，就能够让对方理解两个体系各自最核心的责任在哪里。

2) 必要的时候，一定要做出一些适当的让步。

比方说，研发理解了双方的核心职责，也承认产品经理不需要过多涉足具体“做”的过程，但是，他们又提出，你设计的这个 PRD 规范太多，太长了，他们没有太多的时间去看这些，这又该怎么办呢？

如果你觉不松口的坚持必须按照 PRD 来，那么，就算最后通过了（从规范的角度看，你并没有任何问题），也会让研发心理上很不舒服，也可以预料到研发在看到你的 PRD 时的

那种愤懑。

因此，这个时候，我们必须充分考虑到研发的心态，毕竟我们之间打交道肯定不是短期的，那怎么办呢？

也简单，就是基于 PRD 做些改进，比方说，基于 PRD 的核心内容，你完全可以搞一个 LoF (List of Functions/Features, 功能/特征列表) 出来，简单说，就是把文字化的 PRD 变形成研发喜欢和习惯看的数据化表格，当然了，这个 LoF 是可以不断优化的。

这个看起来是增加了我们的工作量，似乎也缺乏了一定规范，也好像是没有坚持我们的方案，但是细细想想，这会有伤大雅吗，显然没有，仅仅是制作一个列表，或者说只是用另一种方式来呈现 PRD 而已，但是，你得到的却是研发的认可和支持。

好，关于在方案定型中要做的事我们就先说两个，在下一篇中，我们再来讲两个和定型有关的工作。

## 下篇

在上一篇中，和大家聊了在 PMS 方案定性工作中涉及到两个工作，分别是：

工作 1: 达成方案的内部共识

工作 2: 合理处理被引导出来的诉求

在本篇中，我就继续和大家聊聊另外的两个工作。

工作 3: 一定要明白不同利益相关人的利益诉求

作为产品经理，我们其实都知道一个事实，就是“产品经理是通过别人来产生绩效的”，意思就是说，我们想要实现产品的战略目标，靠自己一个人玩根本是没戏的，必须得依赖我们的产品团队，而产品团队又是由 X-Function 的各类成员组成的，这就要求我们在推动产

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

品发展的时候，必须充分考虑到每个成员的诉求才能把团队管理好。

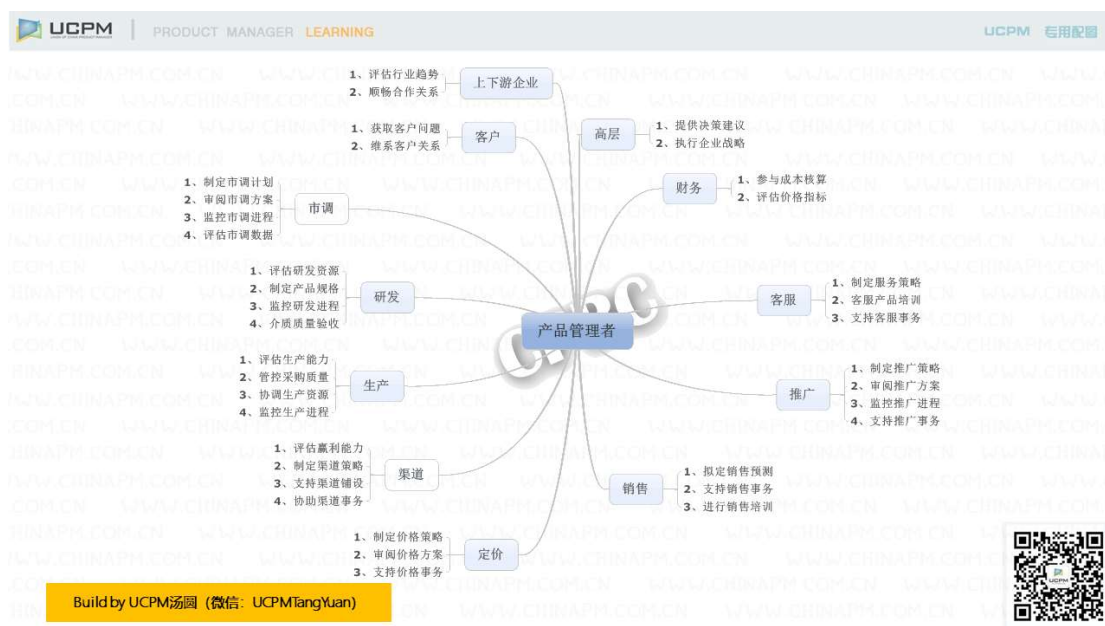
同样，我们在企业内部实施产品管理体系的时候，也要依赖各个业务体系，部门，个人的信任和支持才能把产品管理体系落地。

但是，这个工作肯定不能等到要开始执行了才去做，必须要放到在方案定型评估的时候就得准备好，从形式上看，这个工作好像和我们做产品差不多，就是沟通，但是在我个人看来，这个工作要比做产品更复杂，因为做产品，是属于业务工作，大家的利益还好协调，毕竟说到底，产品做好了，大家最直接的经济利益都有保证，但是实施一种体系，不仅仅指产品管理体系，并不会直接产生经济利益，而各类利益相关人对某种体系的认知、看法、利益思考都会有不同，从而造成他们对于要实施体系的动力和态度也会有极大的不同，无形中就会对体系的实施效率和效果产生各种的影响。

其实这就有点像企业要上一套信息化系统，不同的利益相关人会有不同的看法，有些觉得没必要，有些觉得无所谓，当然，肯定也有人会支持，因此，在体系实施之前，我们就必须在定型这个阶段把这些利益相关人的利益诉求摸清楚，然后放到桌面上谈妥，否则，我们将面临极大的挑战，甚至是夭折的可能。

那么，怎么来做这个工作呢？

首先，我们得搞清楚产品管理体系都会和哪些业务体系，部门有关系，大家看下图：



产品管理体系和其它业务体系的关系大致可以分为内部和外部，当然，我们这里主要以内部体系为主（事实上，外部体系也是产品管理体系的一个主要关系），在内部体系关系中，大概就是图中所示。

其次，在明确了产品管理体系在内部的关系后，我们就要分析，现有的业务体系会对你的方案可能产生什么样的利益诉求。

举个我曾经经历过的例子，我曾经在一家以销售主导的公司实施产品管理体系，其中在明确产品经理和销售部门的工作内容和工作关系的时候，其中有一项就是“产品经理要参与销售目标的预测和制定”，这个工作内容一提出，整个销售部门就炸了营了，几乎全是反对的声音，倒不是反对产品管理体系，而是理解不了为什么产品经理要在销售目标的预测和制定上插一腿。

后来通过多次的公开和私下（做了那么长时间产品经理，总得混几个不错的销售，嘿嘿）的交流，我们逐步明白了销售的顾虑在哪里。

他们的想法是这样的：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

以前预测和制定销售目标，销售部在提出目标后，只要交给老大通过就可以了，又因为老大也是销售出身，这个过程其实就是走个形式而已，老大对销售部经理是相当信任的，也就是说，整个销售指标从预测，到制定，到审批，到执行，到评估，事实上就是销售部一个部门在捣鼓。

现在倒好，产品部要横插一腿，因此在他们看来，这不是简单的工作关系，或者是什么分权的问题，而是销售部长年以来的一些自己或明或暗或潜的规则就要暴露在产品部的眼前，这是很难接受的。

这就是当时我所面临的销售部的利益诉求，我们可以想想，如果解决不了这个问题，实施方案在销售部怎么落地！

这还仅仅是销售部，至于其它业务部门都有什么利益诉求，可以参考上图中说明的工作内容，其实这些工作内容都是这些部门利益诉求的直接来源，大家可以参考一下。

最后，在识别，分析出相关部门的利益诉求对产品管理实施方案落地带来的影响后，我们就需要根据这种影响来考虑如何面对。

还是销售部的例子，我们知道了销售部的利益诉求是什么，那具体怎么办呢？

当时我们想了两种解决方案：

一种是在实施方案中暂时去掉和销售部有关的落地内容；

另一种是充分考虑销售部门的利益诉求（暂且不说合理与否），修正实施方案，尽量不涉及销售部担忧的内容。

那么，哪种解决方案合适呢？

在我看来，两个方案各有利弊，如果第一种方案的话，那么，可能落地的就是一个不完整的产品管理体系，如果是第二种方案的话，那么，可能落地的就是一个不深入的产品管理

体系。

如何选择，就成了当时我们最头疼的问题。

最后，我们选择了第二种方案，因为，当时我们产品部还是希望看到一个尽管切入不深，但是至少还完整的产品管理体系，毕竟没有人想看到一个被“阉割”的产品管理体系。

#### 工作 4：确定从哪里迈出第一步

在第三个工作完成后，其实第四个工作自然而然就来了。

不同部门的利益诉求有大有小，有多有少，有轻有重，那么，也就基本上给我们的产品管理体系实施从哪里迈出第一步提供了参考。

那么，是不是说诉求小的，少的，轻的部门就是我们要落地的首选呢？

不一定，比方说对于财务部门来说，他们相对不会有太多的利益诉求，但我想，没有一个产品经理会考虑把财务部门作为落地首选。

那么，怎么来考虑方案的落地第一枪呢？

有几个原则和大家分享一下：

##### 1、先轻后重

这个原则就是说我们在落地选择的时候，可以先基于利益诉求对方案落地影响比较轻的方面入手，比方说先从工作规范、文档规范开始，这个本来就有，大家在认识上不会有什么冲突，比较容易推进，并且也容易在较短的时间内，呈现效果，比方说针对研发的一套规范的 PRD，能拿出来，能摆出来，

##### 2、先内后外

我们在实施产品管理体系的时候，千万别忘了我们自己的部门，业务，职能管理体系也是产品管理体系的一个组成部分，也是要落地的，而我们自己搞自己，那应该没有任何

阻力才对。

因此，我们首先要确保自己这套东西能快速落地，产出效果才行，毕竟打铁还需自身硬，自己都搞不定自己，还怎么做表率，对吧。

因此，在方案落地的时候，要考虑内部自身体系和外部体系之间的实施关系，简单说，就是先拿自己开刀。

### 3、先局部后整体

任何体系的实施都是有风险的，要花费成本的，并且公司的老大们在体系实施上都是采用“添油战术”的，只有效果产生了才会有信心和动力继续搞下去，换句话说，就是你不要指望你的方案能在公司内一下子铺开。

那么，这也就意味着我们在考虑落地的时候，几乎都是从一个局部开始的，这还不是最主要的，最主要的是老大不会替你想出从哪个局部开始，这个需要你来告诉老大从哪个局部开始，并且还要说明原因，以及大致在什么时候会产出效果。

如果这个说不清，那么，你的方案整体实施计划就永远只是纸面上的东西了。

### 4、先业务后职能

沿着第三个原则，我们想想，老大希望看到的效果是什么，是业绩的提升，还是写在纸上的制度，肯定是前者了，因此，我们在考虑方案落地的时候，务必要优先考虑从业务提升上来落地，当老大看着在产品管理体系的支持下，产品销量增加了10%的时候，那么，不用你说，老大也会主动让你再接再厉，大干快干的。

以上就是我以前在涉及到第四个工作时的一点心得，不一定对，仅供大家参考。

好，关于第三篇-定型工作-我们就讲到这里，因为分成了上下两篇，因此，我总结一

下这个工作涉及到的四个工作：

工作 1：达成方案的内部共识

工作 2：合理处理被引导出来的诉求

工作 3：一定要明白不同利益相关人的利益诉求

工作 4：确定从哪里迈出第一步

这四个工作，如果用一句话来概括的话，其实就是指我们在做实施方案定型工作的时候：

通过对达成共识的方案整体，引出个性的利益诉求，然后基于这些利益诉求对落地操作进行评估，并最终确定落地的战术行为。

## 第四篇：实施工作

在实施方案定型之后，接下来自然就是实施了，在上一篇中，我提到了，我个人是建议大家先从局部开始实施的，这种局部可以是业务层面，比方说，先选择一个产品入手，也可以是职能层面的，比方说，先从产品管理部门内部建设入手，或者先从产品管理体系和研发管理体系的跨职能协作入手。

我们在这里假设已经选定了切入点，就以从一个产品入手，那么，在实施工作中，我们该做什么呢？

粗粗一想，似乎没什么特别值得要去关注的事情，大家按照实施方案来做就行了，当然，我们都希望整个实施过程能够按照我们的方案不打折扣的执行下去，但是，谁都知道，这只是一种理想状态，在实施的时候能实现不走样太多就谢天谢地了。

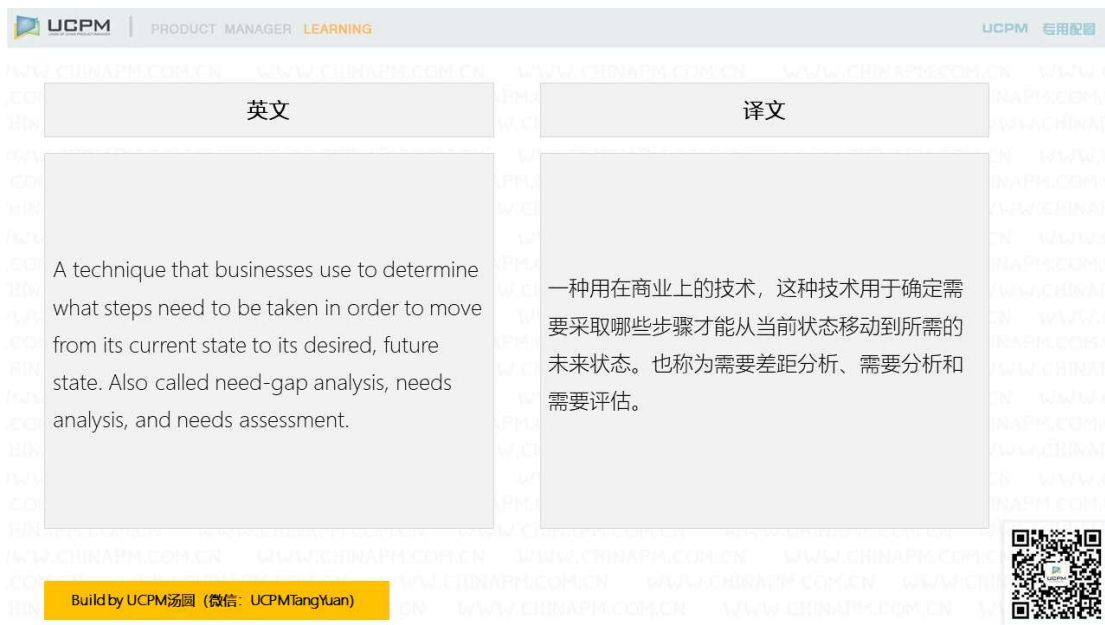
因此，在实施工作中，我们要做的最关键的一个工作就是“差距分析”。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在本篇中，我就来说一下，这个“差距分析”该怎么做。

我们先来了解一下什么是“差距分析”，大家看下图：



| 英文                                                                                                                                                                                                                  | 译文                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| A technique that businesses use to determine what steps need to be taken in order to move from its current state to its desired, future state. Also called need-gap analysis, needs analysis, and needs assessment. | 一种用在商业上的技术，这种技术用于确定需要采取哪些步骤才能从当前状态移动到所需的未来状态。也称为需要差距分析、需要分析和需要评估。 |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



初看差距分析的定义，我们好像没什么感觉，也不太明白它到底有什么用。

我简单说一下，大家记住三点就可以了：

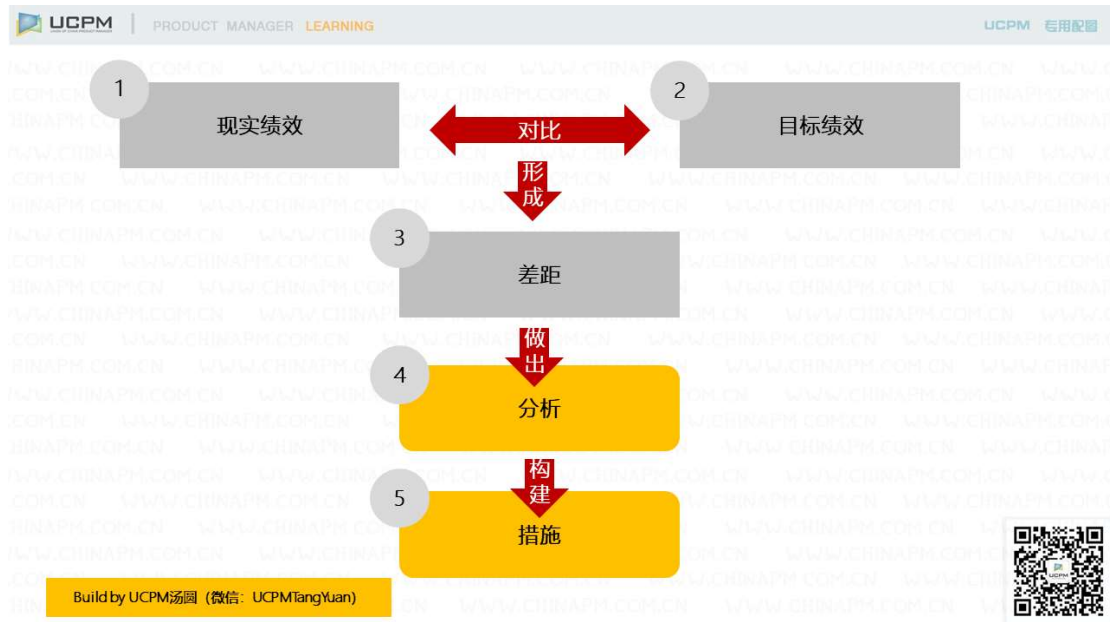
- 1) 差距分析最初被设计出来，是为了评估营销战略绩效的，但是，和所有的分析工具一样，我们学习的是工具背后的思想，而不是机械的使用工具，因此，它的思想就被应用到了很多地方，比方说，我们实施产品管理体系。
- 2) 差距分析的过程很简单，无非就是制定期望的目标绩效，评估真实的绩效状况，然后找到差距，因此，差距分析被称为是有史以来最简单的绩效分析工具，但是，简单不代表着没用，有时简单的反而更好用。
- 3) 差距分析本身只能表明现状和目标之间的差距是什么，而没有办法说明“如何去实现目标”，因此，这个工具只是完成了初步的评估输入，具体的分析还得依赖执行者的思考。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

关于“差距分析”这个工具我就介绍这么多，有机会了，我再结合产品管理工作讲一下，本篇中，我还是重点去讲如何用差距分析来管理好实施工作。

差距分析这个工具的基本逻辑，大家看下图：



好，接下来，我就通过一个我的案例来说明一下，如何在实施过程中，用差距分析这个技术做好过程管理。

大致说一下这个产品（以下就以 A 产品代称）的情况，A 产品是公司的现金牛产品，在未实施产品管理体系之前，一直是由研发部门负责管理，因此，管理过程很不规范，A 产品的三个版本（以下以 A-1、A-2、A-3 代称）都凸显出很明显的个人风格和浪漫主义的特色，开始实施产品管理体系后，公司要求要对包括 A 产品在内的产品进行全面的梳理，两个目标：

- 1) 把哪些明显带有个人风格、浪漫色彩的特征剔出去；
- 2) 对产品功能的实现程度进行评估，找到现实功能和图纸功能之间的差距。

这里暂且不说第一个目标，咱们就说说第二个目标的实现过程中和如何和差距分析结

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

合的。

### 1、现实绩效数据（也就是实现了的功能）的统计

在使用差距分析技术的时候，有一点一定要注意，就是所有差距分析的绩效都必须是  
可以量化出来的，好像这是句废话，没法量化自然没法寻找差距，呵呵。

我们对 A 产品三个版本的功能进行了统计，大致数据如下：

A-1: 28 个功能；

A-2: 35 个功能

A-3: 32 个功能

有朋友会问了，不会去看相关的文档，这个我解释一下，尽管之前产品是被研发管  
着，但是真的一份和产品有关的文档都没有，所有的功能都是在他们的脑袋里，要不我说  
有明显的个人风格和浪漫主义色彩呢

### 2、目标绩效数据（也就是想实现的功能）的统计

目标绩效数据的统计就比较难了，不过有一个好消息，一个坏消息，先说坏消息：

因为没有任何和产品有关的文档，因此，也就不存在什么记录介质了，产品版本之间  
的继承性也就无从谈起了，并且从 A1 到 A3 这三个版本换了两个负责人，五个开发人员

再说好消息：

这些人还在公司。

但是，人在，脑袋里的东西还在不在就不好说了，幸运的是，尽管研发的这些伙计们  
不爱写文档记录，但是还是有个小本本会简单记两笔，尽管小本本上记得过于没有人性，  
但是在反反复复的沟通下，还算是差不多恢复了他们的想法，大致统计的数据如下：

A-1: 25 个功能

<http://www.chinapm.com.cn>

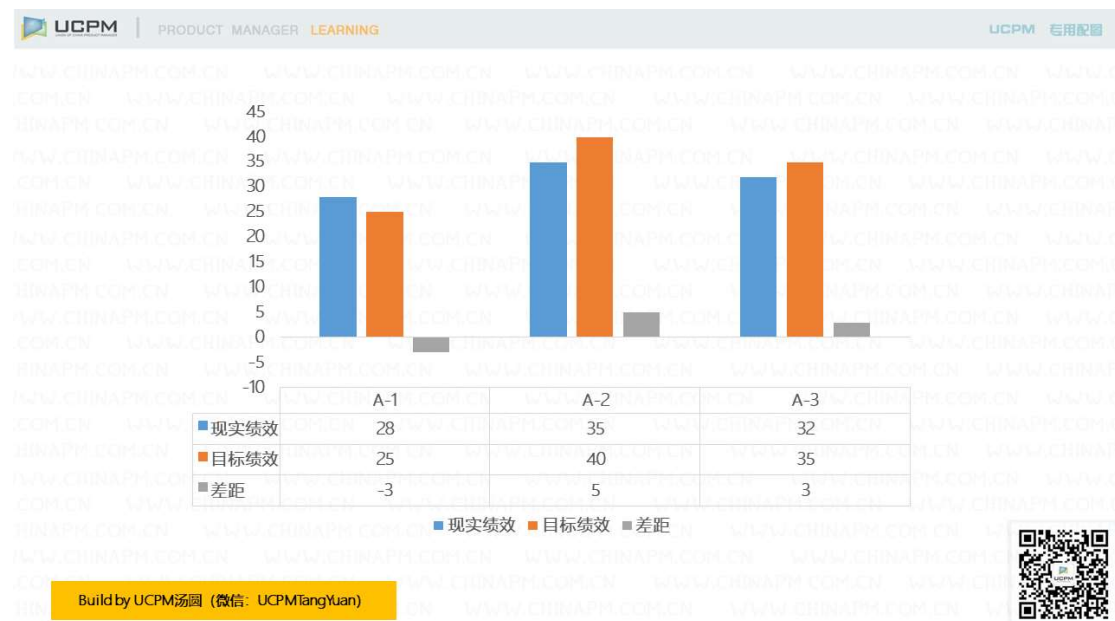
UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

A-2: 40 个功能

A-3: 35 个功能

### 3、形成差距

通过前两步的数据统计，我们就可以形成一个差距的说明，通常会用图表的形式来呈现，大家看下图：



图表的形式可以自行设计啊，只要能呈现出差距说明即可。

到这一步，“差距分析”的工作其实就算结束了，是不是很简单，没错，确实简单，要不我说这个工具本身被称为是“有史以来最简单的分析工具”，但是只呈现这个图表其实作用不大，关键是接下来的两步，我们继续。

### 4、分析出现差距的原因

为什么 A 产品的三个版本会出现这样的差距呢？我们以 A-1 版本为例说明一下。

通过和研发的伙计们进一步的沟通，我们大致知道了有这样的因素：

A-1: 目标功能数量 25，实际功能数量 28，主要有三个原因造成的：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1) 因为竞品的提前发布，老大看到某竞品有 A-1 版本没设计的功能，因此，在开发的时候临时加上；

2) 公司当时开发出了某项新技术，老大觉得应该在 A-1 版本中应用这个技术，于是就“为了技术而技术”的设计了一个想象中的功能；

3) 在 A-1 版本之前的版本中，有几个功能没做，老大觉的应该把这些“功能债务”补起来。

最后研发的伙计和我们说，要不是他们争取了一下，实际要做的功能比这还多。

原因知道了，那么，现在要实施产品管理体系了，如何避免这些情况的再次发生呢？

这就是我们要做的第五步。

## 5、形成解决措施

产品中研发搞不定的，那么就让产品来做吧，那么，怎么来搞定呢？

我们当时制定了这样的措施：

1、流程上：要形成市场<->产品<->研发这样的工作流程，研发只负责实现，产品要对市场反馈来的需求进行分析和确认，并基于市场和研发在时间上的评估进行平衡；

2、规范上：在内部实行“虚拟协议”的机制，市场、产品、研发之间要签订协作协议，一旦协议签订，那么就意味着三方之间的工作目标和成果确定，比方说，产品交付给研发的 PRD 一旦评审通过，那么就意味着数据冻结，任何部门和个人不得擅自增加，修改需求。

3、绩效上：基于三方之间的协作协议，公司会对三方的执行情况进行绩效考核。

当然了，这只是措施的基本原则，具体的执行细则肯定还需要细化，然后通过一段时间的执行，发现问题，然后进行修正和完善，并逐步推广到全公司。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

最终呢，我们希望通过规范产品管理体系的实施，来带动市场管理体系和研发管理体系的进步，从而让产品能够在科学、规范的业务体制中产生更好的绩效。

以上就是我在这家公司实施产品管理体系时所采用的“差距分析”的五步过程，现在看来，其实没有什么太难的地方，关键在于我们能不能在实施过程中坚持做下去。

这个似乎听起来不是什么难事，不就是做嘛，但事实上挑战会有很多，比方说，我们能不能制定出合理的差距分析点是什么，前面我提到了，差距分析必须要求所有的分析点都能量化，否则没有办法说服人，还有，在找到差距后，我们能不能找到真正产生差距的原因，当时我在那家公司规模不算大，还好做，但是对于一些规模较大的公司，有各种利益纠葛，直接考验我们有没有深挖原因的勇气，就算原因找到了，我们制定的弥补差距的措施能不能获得大多数人的支持直接决定了能否落地，等等。

总之，说来说去，在实施工作中，体系的实施和业务的开展不可能是割裂的，实施是为了业务更好的开展，而业务在绩效上能否有提升也影响着实施的前景。

正因为如此，我才说如果我们实施产品管理体系，最好在内部成立一个 FIG，毕竟产品经理如果既实施体系，又涉及业务，对于某些部门和人来说，他们会对我们是否有公允性产生疑问的。

也正是因为这个原因，我们才需要在正式实施之前，一定要做好“定型工作”。

我举的这个例子是基于业务/产品层面的，其实当时我们对要实现的第二个目标是安排了两类差距分析的：

- 1) 直接工作：就是对产品功能实现程度进行评估的工作，就是上面我举的例子；
- 2) 间接工作：就是为了要完成直接工作而要做的工作。

不太好理解，是不是，打个比方，饿了，我们要吃饭，把饭吃到嘴里就是直接工作，

而端起碗，把饭送到嘴里就是间接工作。

或者这么来讲，直接工作是第二个目标要关注的效果，间接工作是第二个目标要关注的效率。

这个效率怎么来评估呢？

相对于第一类的差距分析，第二类就比较容易了，既然是效率，那肯定就离不开对“工时”的评估，当时我们做了一张表，大家看下图：

| UCPM   PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置 |             |     |    |       |       |       |
|-------------------------------------------|-------------|-----|----|-------|-------|-------|
| 产品路线                                      | 定义所负责产品的路线。 |     |    |       |       |       |
| 阶段任务                                      | 任务描述        | 重要性 | 效果 | 当前执行人 | 推荐执行人 | 周花费时间 |
| 产品组合                                      |             |     |    |       |       |       |
| 价格策略                                      |             |     |    |       |       |       |
| 产品收益                                      |             |     |    |       |       |       |
| 产品路线                                      |             |     |    |       |       |       |

Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)



这里以我们要做的产品路线阶段的工作为例，怎么来做这个差距分析呢，主要看后面四项：

- 1) 当前效果：就是要说明某项工作当前的实际效果如何。我们分为三种类型：好；差；没有完成。
- 2) 当前执行人：就是要说明某项工作当前是由谁来负责和执行的。
- 3) 建议执行人：就是要说明如果当前执行人无法在某项工作中达到好的效果的情况下，如果真的有必要，你建议由谁来替换当前的执行人来完善或者重做这项工作。

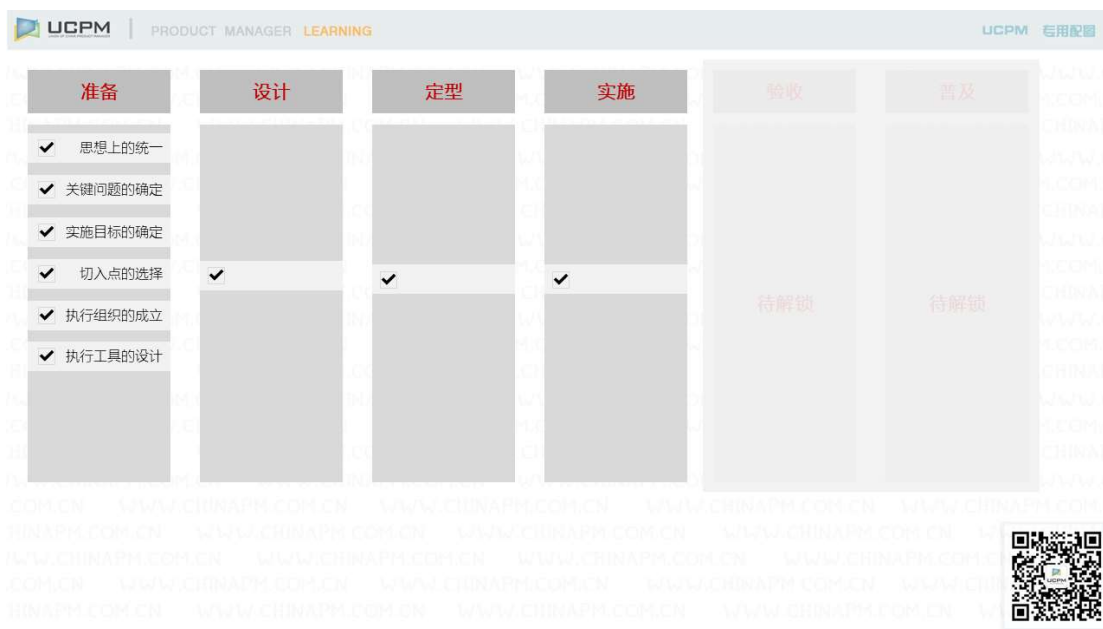
<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

4) 周花费时间：就是要说明当前某项工作在一周内花费了多少时间来完成，通过对任务时间的管理，可以让我们及时调整整个产品计划，并把时间进行进一步的优化。

说到底，这两类差距分析，第一类是必要条件，也就是我们希望产品管理体系能带来什么，第二类是可能条件，也就是我们如何做，才能带来希望想要的，而只有必要条件和可能条件都具备的时候，才可能带来必然结果，也就是业务/产品在产品管理体系的支持下产生好的绩效，就是这么简单。

好，关于实施工作就讲这么多，现在我们已经解锁到哪里了呢？



## 第五篇：验收和普及工作

这次咱们一次性解锁两个工作：验收和普及。

这两工作其实并不复杂，无非就是对实施效果进行评估，达到老大们的要求了，就给你加薪升职，达不到，老大们或许不会说些什么，但是自己可能就比较有压力了。

这有点像咱们和研发的关系，研发按照既定的计划把产品介质做出来，咱们就会按照产

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

品规格要求来验收，达到，接收，进入到商品化阶段，达不到，打回去，后续具体怎么搞，估计就要开始扯皮了。

因此呢，验收作为一个动作点，真的没有啥太多讲的，我就讲一些在验收之前需要注意的地方吧。

### 1、验收的指标是可以量化的

有朋友会说了，这不是废话吗，验收，验收，没有量化的指标怎么评判。

没错，我也是这么认为的，但是各位别忘了，像这种管理体系，工作流程、方法工具的量化指标如何来定呢？

产品管理体系的实施，本质上更类似于企业业务结构和关系的重构，它和偏向于直接业务的咨询不一样，比方说，搞营销策划咨询的，企业找到他们，肯定有明确的想法，例如通过策划一个活动，一个概念，能够提升 20% 的销售量，那么，企业在验收的时候，就可以以 20% 为指标做评判。

但是，像管理体系这样的，并不是说它不会促进业绩的成长，而是在短期内不会那么明显，这个期限有多长，谁也说不清楚，也许一年，也许是五年，还有可能是十年。

为什么呢，打个比方，企业想造一部百公里加速干到 5 秒以内的车，如果是偏重业务的，那么，咨询公司会带着各种符合要求的配件来，装起来就成，但是像产品管理这样偏重于结构重构的，更像是去告诉企业自己如何造出这样的车，并且长远来看，不但能跑进 5 秒，还能让企业自己知道如何跑的更快。

因此说啊，结构重构的指标量化制定，不是说不行，而是如何更有说服力，能让老大们有直观的感受，并且还不会等待太长，难吧，主要是老大们太难伺候。

你要说具体指标都有哪些，说实话，我也不可能都列举出来，接下来，我就通过我的一

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

个案例来说一下，大家参考。

曾经在一家公司干这活的时候，就遇到过这问题，老大说，你们说有了产品管理体系的支持，可以提升效率，那么，能提升多少呢？

我们顿时语塞，是啊，如果说不清楚，后面的活就没法干了，于是我们几个产品经理和部门的老大就开始琢磨，怎么说清楚这个事呢？

分析一下，提升效率是个范围很广的定义，在哪里可以提升效率，是否有明显的表现，谁能收益，等等，明确了这些思考点后，我们再进一步分析，终于找到一个表现点，就是：

### **加班**

这个大家都有体会，对吧，如果我们通过产品管理体系把加班频率和时间降低了，这就是可以直接量化的指标，怎么量化呢，很简单，直接用打卡机就搞定了。

这个指标是相当可观的，机器是骗不了人的，当我们把方案和公司说了以后，大家都表示非常好，赶快干，尤其是研发的伙计们，握着我们的手说，终于等到解放的那天了。

最终的效果也印证了这一点，至少在那家公司待的几年里，我就没加过班。

因此说，要确定可量化的指标，一定要寻找一个可直观感受、可简单评估、可获得认可具有这三个特征的指标出来。

## **2、验收最好能够分阶段**

在验收中，可以只进行最终的验收，也可以分阶段来验收，我个人更倾向于后者。

分阶段验收的好处在于能够及时发现实施过程中的问题，从而加以改进。

还是那家公司，在刚刚实施产品管理体系的时候，各个部门的伙计们确实感受到了产品管理体系带来的雨露浸入到他们的心田，毕竟产品的发展有了规划，大家都很清楚较长的一段时间内公司要做什么产品。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但是过了一段时间后，我们就发现，研发的态度有了变化，开始对产品经理翻白眼了。

翻白眼不怕，产品经理谁没有过这样的待遇啊，但是你得告诉我原因啊，通过沟通，我们知道了，我们在制定产品路线图的时候，忽视了研发人力资源的承受度，比方说，以前做八个产品，合理的研发人员配置是十五个人，现在路线图上趴着十二个产品，还是这十五个人，那这就肯定不合理了，直接导致了研发的伙计们加班情况有所反弹，刚迎了解放，这下好，因为我们的失误，又到白区了。

于是，我们对这个阶段中出现的实施问题及时进行了修订，当然了，这就又涉及到另一些工作，产品和研发的都有，我们这边主要是建议调整路线图的规划，让产品数量和人力配置尽量达到匹配，研发那边呢，主要是考虑如果路线图不做出调整，那么，如何来增加人手，当然，增加人可能比较慢一些，但考虑到路线图上的规划迟早要实现，因此，提前做准备还是需要的。

因此说，产品管理体系的实施，肯定不是直线发展的，拐几个弯，绕几个圈，都正常，关键是在拐弯，绕圈的时候，你得及时发现拐了什么弯，绕了什么圈，并且要知道原因何在，是否会影响最终的验收，如果都搞清楚了，那么，不妨在拐弯，绕圈的时候就做一次验收，因为在这之前形成的成果是最接近期望值的，毕竟直线距离是最短的。

### 3、验收别忘了对人的验收

产品管理体系的实施，无非就是对现有的“人”和“平台”进行重构，我也见过别人怎么做，很多人在做的时候，会把重心放到“平台”重构上，倒不是说他们不关注“人”，而是在实施的过程中逐渐就忽视掉了，或者干脆就忘了。

体系，没问题，搭建起来，流程，没问题，设计出来，工具，没问题，制作出来，方法，没问题，确定下来，为什么这些事务容易让老大们感兴趣啊，原因很简单，这玩意好看，好

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

玩，又好吹啊，我这套产品管理体系，用的是微软的，用的是宝洁的，用的是阿里的。

没事，您尽管炫耀，但问题是你用的人不是他们的。

在 RPM 结构的四大系统中，分了体系管理、流程管理、人力管理和文化管理，前两个是硬性系统，我也称之为是“显性系统”，后两个是软性系统，我称之为是“隐性系统”，人嘛，都喜欢炫耀能看的见的，大金链子小金表，一天三顿小烧烤，对吧。

同样，如果我们只把验收的焦点放到显性系统，而忽视了隐性系统，那么，你迟早会发现，你向员工提供了一把世界上最牛逼的枪，但是他们却连枪都拿不起来。

我也承认，在前面的四篇中，我更多讲的是如何构建显性系统，倒不是因为忘了说隐性系统，而是我的经历告诉我，很多企业其实并没有认真关注过这一点。

不是说产品管理的实施过程中，对人员搞几次培训，那就叫做了，其实最简单的一个衡量方法，就看你在方案设计工作中，HR 部门的参与度占多大比例。

因此，我后来无论是内训，还是咨询中，我都建议 HR 最好也能来听听，因为说到底，产品经理是企业整体人力资源中的一个部分，而不是产品管理体系中独立的存在。

既然要构建产品管理体系，那么，HR 不搞清楚这些家伙怎么来培养，那能搞出个什么名堂啊。

我个人的建议是产品经理的成长分两条线，一条是业绩线，一条是职业线，业绩线，产品管理部门来搞，职业线，HR 部门拿起来，一旦职业线搞起来了，那么，怎么验收这个“人”自然而然就有思路了。

关于如何搞这个，我抽时间和大家分享一下。

验收的事就讲这么多，接下来的普及就更简单了，我就不讲了，按照我个人建议的思路，一旦试点成功了，那么，按照实施计划铺开做就可以了，这样，经过几次体系的完善和升级，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我估摸着有个三五年，你构建的体系也就差不多成熟了。

好，关于第五篇咱们就聊这么多，在第六篇中，我讲了一个案例，大家可以作为参考。

最后呢，我通过一张图来总结一下前五篇的关键知识点：



## 第六篇：项目驱动如何转型为产品驱动

项目驱动的模式通常是一个什么样的流程呢？我就以咨询项目为例说一下。

- 1) 发包企业发布需求，并发布招标信息，比方说要构建一套产品管理体系，以及大致的需求。
- 2) 能够干这个活的咨询公司在了解到这个招标信息后，会参与项目投标。
- 3) 发包企业会通过咨询公司提供的标书以及初步方案最终选择一家企业作为中标方。
- 4) 中标方成为项目承包方后，会和发包企业进行项目需求的详细沟通，并提供详尽的项目实施方案和计划。
- 5) 发包企业会和承包方经过几轮的对项目方案和计划的评估，讨论后，最终确定下来。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 6) 双方进行商务上的沟通，并协商签订相关的商务文件。
- 7) 承包方入场，按照方案和计划开始干活，并按照计划提供阶段和最终的整体成果。
- 8) 发包企业对这些成果进行验收。
- 9) 验收完成后，承包方进入到后续维护服务中，直到该项目结束。

为什么要先说项目的流程呢？原因很简单，就是对于要把项目驱动转型为产品驱动的企业来说，其基本的转型思路就是通过评估项目驱动流程中的不同于产品驱动的元素，把这些元素找出来，然后设计成以产品驱动的元素。

因此，我们首先得评估一下在项目流程中都有哪些元素是不同于产品驱动的，大概有四种，大家看 PPT1：



接下来，我先对这四种商业元素做个简单的说明。

### 第一个要素：商业元素的不同

怎么来理解这个商业元素呢，其实我们基本上可以参考商业模式的要素来理解，大家看

PPT2：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



乍一看，项目和产品似乎都涉及这些因素，但是事实上是有很大的差别，尤其是在右上部分的五个要素中，项目和产品几乎是有本质差别的，比方说价格策略，产品往往是“一价多售（一个价格，全国几乎一样）”，而项目往往就是“一价一售（针对不同的发包方有不同的价格）”，还有推广策略中的品牌元素，产品的品牌结构相对来说更复杂，而项目尽管也有品牌，但一般就是厂牌。

这都属于行业元素层面的不同，因此，如果要项目要转型为产品，那么，产品有的，而项目没有的商业元素就需要好好的评估，因为商业的玩法变了。

## 第二个要素：发展过程的不同

这个是比较明显的，比方说，同样是需求管理这块，在项目中，发包方相对会有比较清晰的需求，比方说发包方要上马一个 ERP 系统，并且人家自己就有 IT 部门，也有需求分析师（这里的需求分析师是指企业内部对自身 IT 系统进行需求分析的内部人员），只是人企业自己缺乏开发能力而已，这样，对于承包方来说，其实你就是个施工队的角色，这个过程的需求管理等于是由发包方内部转移到承包方外部而已。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

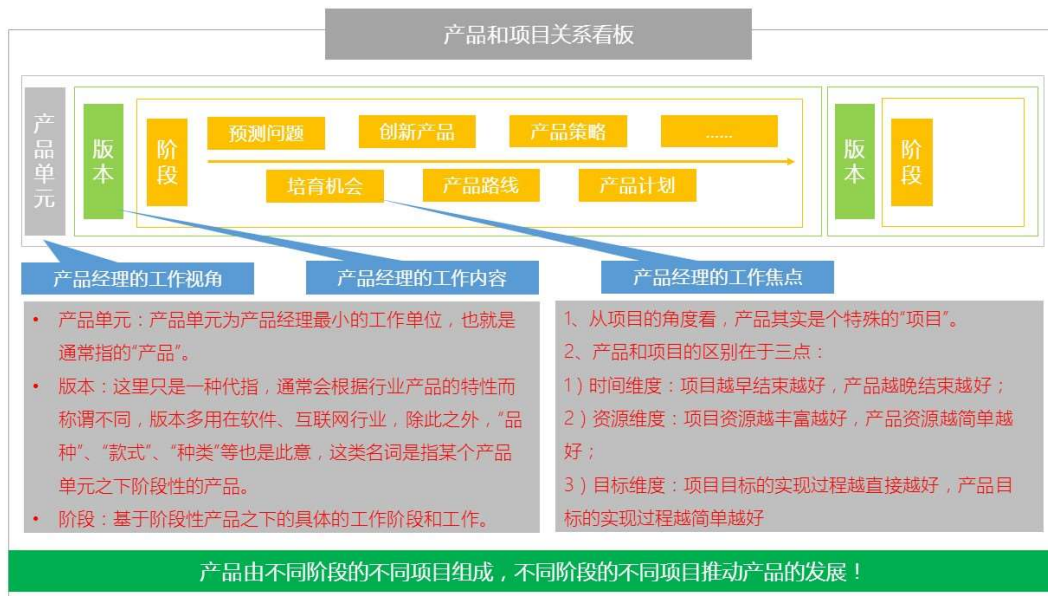
而产品的需求管理，要按照“问题-需求-创意-概念”的过程发展，并且通常所谓的市场的需求往往是模糊而零散的，这才需要我们这些产品经理做好需求管理的工作。

### 第三个要素：两者形态的不同

什么是产品，什么是项目，其实定义是非常明确的，大家看 PPT3：

| UCPM   PRODUCT MANAGER LEARNING |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | UCPM 专用配置                                                                                 |                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | 英文                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 中文                                                                                        |                                                                                       |
| PROJECT                         | Planned set of interrelated tasks to be executed over a fixed period and within certain cost and other limitations.                                                                                                                                                                           | 按计划在一定的时间范围内，在一定的成本和其他限制范围内执行的一组有相互关联的任务。                                                 |  |
| PRODUCT                         | Modern product management theory defines products as a medium of value exchange between a customer and a business. The product offers value—entertainment, information, utility, efficiency, mastery, status, self expression—and the customer offers compensation to the business in return. | 现代产品管理理论认为，产品就是客户和企业之间进行价值交换的媒介，企业通过产品为客户提供娱乐、信息、效用、效率、技能、地位、自我表现等价值，而客户也为获得这些价值而向企业提供补偿。 |                                                                                       |

但是，产品的发展事实上是由不同体系，不同阶段，不同目标的各个项目来推动的，具体两者之间的联系大家看 PPT4：



关于产品和项目的区别的详细说明，大家可以参考以下这几篇文章：

《两个 PM，你搞清楚了没？》 <http://www.chinapm.com.cn/?p=2404>

《Product Management vs. Project Management (I)》

<http://www.chinapm.com.cn/?p=1551>

《Product Management vs. Project Management (II)》

<http://www.chinapm.com.cn/?p=1555>

#### 第四个要素：管理机制的不同

这个管理机制需要细分，大致可以包括体系的不同，流程的不同，关注焦点的不同，管理人员的不同等等。

比方说，我们都知道的，在项目中，项目经理是主导角色，而在产品中，产品经理就是主导角色了，但是产品经理要产出绩效，依然脱离不了项目经理的支持，我们都知道的一句话是：产品经理靠脑袋工作，项目经理靠双手工作。

具体产品管理和项目管理之间的关系，大家看 PPT5：

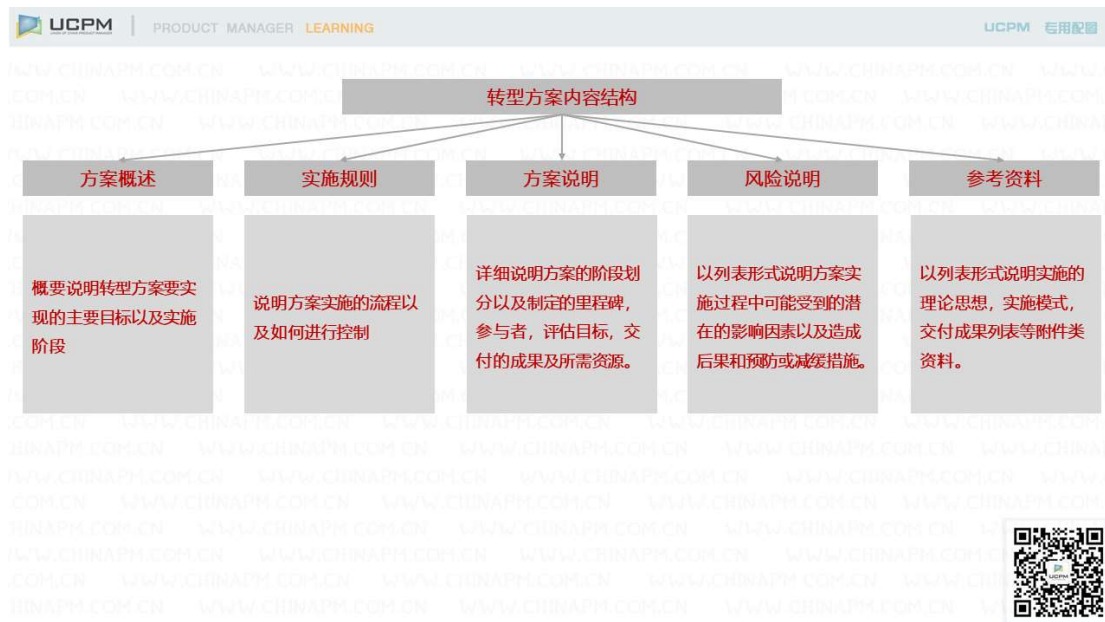
<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



好，我们大致了解了项目（管理）和产品（管理）之间的差异，那么，我们在设计转型方案的时候，就知道着眼点在哪里了，接下来，我就以某企业的案例为例来说明一下具体该如何设计转型方案。

整个方案主要由五部分构成，大家看 PPT6：



在方案之前，我们需要定义两个表格，分别是《文档术语表》和《角色说明表》，大家

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

先来看 PPT7:

| 文档术语表 |                                               |
|-------|-----------------------------------------------|
| 术语    | 说明                                            |
| EPP   | Enterprise Partner Program 企业合作伙伴计划           |
| PMS   | Product Management System 产品管理体系              |
| RPM   | Resource Product Management 资源型产品管理           |
| PIM   | Product Innovation Management 产品创新管理          |
| PRM   | Product Requirements Management 产品需求管理        |
| PPM   | Product Portfolio Management 产品组合管理           |
| PLM   | Product Lifecycle Management 产品生命周期管理         |
| AC    | Align Consulting 敏捷咨询                         |
| FIG   | Flow Improvement Group 流程改进小组                 |
| PT    | Product Team 产品团队                             |
| PMG   | Product Management Group 产品管理小组               |
| PTAG  | Product Trend Analysis Group 产品趋势分析小组         |
| SM    | Senior Management 高管层                         |
| MMIS  | Marketing Management System 营销管理体系            |
| RDMS  | Research&Development Management System 研发管理体系 |
| SMS   | Support Management System 支持管理体系              |

这个表格的作用是什么呢，说起来也简单，因为在方案中，我们肯定会涉及到很多专业术语，咱们知道术语的意思，不代表参与者，尤其是甲方（在这里，可以把企业内部的高层理解为甲方）不一定知道啊，因此，必须通过一个术语表来进行说明，其实就是一个词典。

我这里这个术语表只是提供给大家一个参考，大家需要根据具体的方案来定。

接下来就是《角色说明表》，大家看 PPT8:

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配图

角色说明表

| 角色     | 说明                                                         |
|--------|------------------------------------------------------------|
| 甲方     |                                                            |
| 高层     | 在实施过程中扮演政策制定、方向确定、方案审定的角色。                                 |
| 产品管理中心 | 在实施过程中扮演PMS、产品结构等数据的提供和相关工作的参与，以及PMS的推动、监控，协同乙方对实施效果评估的角色。 |
| 研发中心   | 在实施过程中扮演研发、生产等信息和数据的提供和相关工作参与的角色。                          |
| 市场中心   | 在实施过程中扮演销售、渠道、客服等信息和数据的提供和相关工作参与的角色。                       |
| 支持中心   | 在实施过程中扮演财务、人力等信息和数据的提供和相关工作参与的角色。                          |
| 乙方     |                                                            |
| 内部访问人员 | 在实施过程中扮演从甲方获取相关信息、资料和数据的角色。                                |
| 流程设计人员 | 在实施过程中扮演为甲方所有相关流程进行设计的角色。                                  |
| 规范设计人员 | 在实施过程中总扮演为甲方所有相关规范进行设计的角色。                                 |
| 工具设计人员 | 在实施过程中扮演为甲方所有工作进行设计的角色。                                    |
| 产品分析师  | 在实施过程中扮演为甲方的产品结构进行评估、分析和提出建议的角色。                           |



这个表的作用是什么呢，有点类似我们管理时，组建产品团队的人员构成说明，方案的实施，是由两大类角色构成的，一类就是发包方（甲方），一类就是承包方（乙方），大家只有互相配合起来才能把实施做好，那么，我们就需要搞一个这样的角色说明出来，定义好都需要哪些部门，哪些人，各自的主要职责是什么，因为如果只依赖你自己做，而不构建一个团队去做的的话，你会发现整个工作几乎是寸步难行，别的部门不给你资源，不给你支持，不给你配合，你怎么做？

简单说，就是定好角色，大家都知道应该在这个长期的过程中都该做什么，怎么做，一目了然，反正我不是不相信嘴上的承诺，你连证据都没有，出了状况，遇到难题，人家只用“这个事，我不清楚，要不你去和我们领导说一下”这一句话就把你打发了。

好，两个表做完了，接下来就是具体方案的撰写了，我们一步步来。

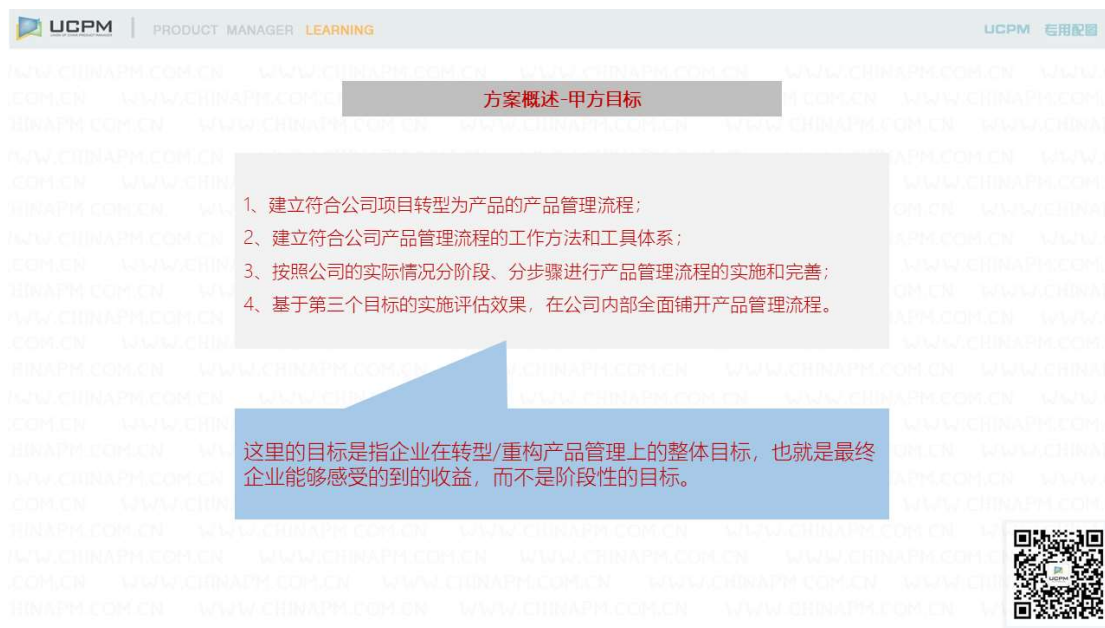
**注意：这里我以“产品管理流程”这个为转型方案实施的切入点。**

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## 1、方案概述

在这个部分里，主要分为两个章节，一个是“甲方目标”，一个是“目标分析”，我们先来看“甲方目标”怎么写，大家看 PPT9：



UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

### 方案概述-甲方目标

- 1、建立符合公司项目转型为产品的产品管理流程；
- 2、建立符合公司产品管理流程的工作方法和工具体系；
- 3、按照公司的实际情况分阶段、分步骤进行产品管理流程的实施和完善；
- 4、基于第三个目标的实施评估效果，在公司内部全面铺开产品管理流程。

这里的目标是指企业在转型/重构产品管理上的整体目标，也就是最终企业能够感受到的收益，而不是阶段性的目标。



这里需要注意两点：

1) 这里的目标是指企业在转型/重构产品管理上的整体目标，也就是最终企业能够感受到的收益，而不是阶段性的目标。

比方说，对现有项目中哪些能够转型为产品，哪些不能的评估，就属于第一个目标中阶段性目标，这个咱们会在后面讲到。

2) 整体目标的确定，一定要和老大大们多沟通几次，毕竟老大大们很多时候只是关注结果，而不会关注过程，因此，确定他们想要的结果是非常重要的，而你的实施过程只能依赖于老大大们确定后的目标去做，千万不要基于不清不楚，似是而非的目标去做，那样只会产生很多无用功。

我们再来看“目标分析”怎么写，大家看 PPT10：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

| UCPM                 | PRODUCT MANAGER LEARNING                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | UCPM 专用配图                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 方案概述-目标分析            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                     |
| 甲方目标                 | 目标分析                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| 建立符合公司项目转型为产品的产品管理流程 | 1、按照RPM的定义，完整的PMS管理流程应该包括三大阶段，十一项活动，三十四项工作： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略活动</li> <li>● 规划活动</li> <li>● 战术活动</li> <li>● 详情参见本文档参考资料1：《RPM（资源型产品管理）说明》</li> </ul> 2、由项目转型为产品，需要对企业当前项目的情况进行评估，识别出可以产品化的项目。<br>3、基于识别出的项目，选择出一个实验项目，小范围的尝试转型的效果。<br>4、基于转型的效果和RPM的定义，构建出适合企业的产品管理流程。<br>5、对流程进行评估，并进行完善。<br>6、在逐渐完善后，最终定型。 |                                                                                     |

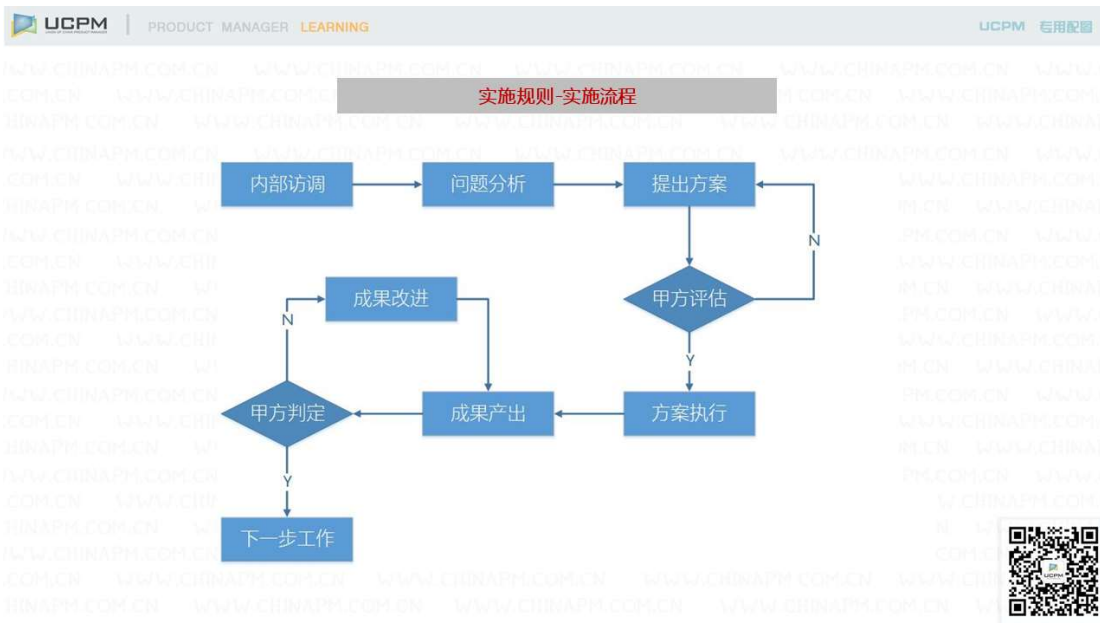
在写这个章节的时候，同样需要注意两点：

1) 目标分析不是分解目标，而是阐述你针对某个目标实现的大致的实施思路，要让老大大们你是对某个目标的实现路径是有思考的，千万不要东一下，西一下的，实施思路最忌讳的就是缺乏清晰的路径，见招拆招是不行的。

2) 目标实施路径的基本逻辑是这样的：**由大到小，由高到低，由整体到局部，由阶段目标产出整体目标。**

## 2、实施规则

在这部分里，同样需要完成两个章节，一个是“实施流程”，一个是“过程控制”，我们还是先来看“实施流程”，大家看 PPT11：



其实就是个流程图，这都是咱们产品经理擅长的，我就不多说流程图怎么做了，不过，在写这个章节的时候，需要注意一点：

1) 流程图要基于阶段目标的实施来做，换句话说，就是每个阶段目标的实施流程基本是一样的，这样才能保证我们在实施操作上的不变形。

我们再来看“过程控制”这个章节怎么写，大家看 PPT12：



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

为什么要有“过程控制”的说明呢，主要有三个原因：

1) 公司的老大们不可能时时在线，也不可能实时向你提供支持，那么，谁来代表老大们，就是 FIG，比方说，某个项目经理不提供必要的资源，你去找老大，人家正好有事，怎么办，FIG 就要代表老大来安排项目经理提供资源。

2) 对于我们这些构建产品管理体系的产品经理而言，其实只是实施方而已，和其它参与者是平等的，那么，我们整个实施过程中的目标是否达到，实施流程是否规范，出现问题谁来指正等等，谁来搞，必须有个角色来扮演，这就是 FIG，说白了，就是项目管理中的监理。

3) FIG 主要的工作不是搞实施，而是“三控两管一协调（老汤注：三控是“进度控制，质量控制和成本控制”；两管是“合同管理和信息管理”；一协调是“组织协调”）”。

### 3、方案说明

这个部分就是整个方案的大头了，具体怎么来写呢？主要分为六个部分，大家看 PPT13：



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## 1、阶段概述

这个章节怎么来写呢？大家看 PPT14：

| 方案说明-阶段概述 |                                |
|-----------|--------------------------------|
| 阶段名称      | 阶段解释                           |
| 平衡期       | 平衡期是指项目转型为产品的而需要存在的一段较长的转移的阶段。 |

什么是平衡期呢？

这是我起的一个名字，因为项目转型为产品，如果让我来做的话，我会分为三个阶段，分别是：**平衡期**；**推进期**；**普及期**。

**平衡期**：是指项目转型为产品的而需要存在的一段较长的转移的阶段。

**推进期**：是指在产生预期的局部效果的基础上，可以进一步完善和适当扩大的阶段。

**普及期**：是指可以全面应用于公司内外部的产品管理流程的阶段。

为什么这里不是用前面提到的整体目标作为阶段划分的依据呢，很简单，因为在具体的实施过程中，基本上是多目标并存操作的，并不是简单的一种线性的过程，其实在项目管理中不也是要分解目标以及思考如何实现目标并行的，一个道理。

比方说整体目标 1 里的某个阶段目标和阶段 2 里的某个阶段目标，这两目标就需要在平衡期去做。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

因此，这里我们需要用阶段来划分。

## 2、阶段目标

这个部分怎么来写呢？大家看 PPT15：



UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

### 方案说明-阶段目标

- 1、完成公司现有项目转型适配性的评估；
- 2、确定公司的实验项目，并形成实验团队；
- 3、完成基于RPM的流程框架的设计；
- 4、完成基于流程框架的工作方法和操作工具的设计。
- 5、对流程，方法和工具在实验项目上的测试。



在第一阶段，我们要完成五个目标，当然，这五个目标可以定义为这个阶段的五个里程碑。

大家应该看出来了，在第一阶段，我们要完成的这五个目标，是分别来自于整体目标的1、2、3的，这也印证了刚才说到的，为什么不要按照整体目标来定实施阶段，因为目标有并行性。

## 3、所需资源

这个比较好写，大家看 PPT16：


 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配图

方案说明-所需资源

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 部门 | 产品管理中心；研发管理中心；人力资源部；设计部。                         |
| 人员 | 产品经理；研发总监；项目经理；人力资源总监；设计总监等。                     |
| 硬件 | 这个咱们自己不需要，如果是正规的第三方实施就需要说明了。                     |
| 政策 | 授权，建议企业高层向产品经理（实施者）提供关于公司转型工作的特定说明，并把这项工作通知到全公司。 |



#### 4、工作安排

这个章节就又是第三部分中的大头了，具体怎么来写呢，我们就以阶段目标1为例，大家看 PPT17：


 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配图

方案说明-工作安排

**阶段目标1：完成公司现有项目转型适配性的评估**

|       |                         |       |                    |
|-------|-------------------------|-------|--------------------|
| 工作内容1 | 公司产品管理转型实施团队的组建         | 工作内容2 | 公司现有项目的整理          |
| 工作说明  | 基于产品管理组织的要求，成立产品管理实施团队。 | 工作说明  | 对公司现有项目进行全面和系统的整理  |
| 公司参与者 | 研发管理体系全体人员；项目团队全体成员     | 公司参与者 | 项目团队               |
| 实施参与者 | 你自己的名字<br>现有小组成员的名字     | 实施参与者 | 内部访问人员的名字<br>你自己名字 |
| 工作成果  | 《产品管理实施团队说明》            | 工作成果  | 《公司现有项目评估说明》       |
| 工作目标  | 符合实施要求的产品实施团队           | 工作目标  | 发现可以进行转型试验的项目      |
| 工作内容3 | 公司试验项目确定                |       |                    |
| 工作说明  | 基于工作内容2中的成果确定要试验的项目     |       |                    |
| 公司参与者 | 试验项目组项目经理<br>试验项目组成员    |       |                    |
| 实施参与者 | 产品管理实施团队<br>高层          |       |                    |
| 工作成果  | 《公司试验项目说明》              |       |                    |
| 工作目标  | 确定1-2个转型试验的项目           |       |                    |



在这个章节的撰写中，有三点需要注意：

- 1) 要基于阶段目标来分解具体的工作内容，分解的越细，越具体越好，事无巨细，在

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这里是必须的。

阶段目标 1 就分解出了三个工作内容，应该还可以分的，催更的兄弟自己琢磨一下啊。

2) 建议工作内容的呈现形式用看板，有两个好处，一个就是每个工作内容的说明都非常清晰明了，第二个就是可以把看板打印出来，交付给相关人员，或者贴到墙上，让大家都知道每项工作都是怎么回事，比方说某个目标的实现要做什么，近期要做什么，远期要做什么等等，这比 project 好用的多。

3) 工作成果和工作目标是有联系，但是又不同的，工作成果是指最终可以体现工作内容，能够拿出来的东西，比方说评估的结果，制作的文档等等，工作目标是指某个工作最终的可以测量，并指导下一步工作的可评估的标准。

催更的兄弟按照这个思路和形式做出来就可以了。

## 5、交付成果

这个简单，直接说明参见参考资料《第一阶段工作成果》这个附件就可以了。

## 6、阶段价值

这个部分也好写，一句话就可以说明，大家看 PPT18：


 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配图

### 方案说明-阶段价值

本阶段完成后，实现公司项目转型为产品的实验，并构建起可使用的产品管理流程以及产品团队，在设定的范围内让产品管理团队和开发团队按照产品管理流程开展工作。



## 4、风险说明

风险是所有项目和产品中都可能存在的，因此，我们在这个部分中就需要对实施过程中可能出现的风险进行预判，并提出相关的应对措施，怎么来写呢，大家看 PPT19：


 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配图

### 风险说明

| 风险说明          | 风险影响                                | 管控措施                               |
|---------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| 高层态度不坚决       | 1. 实施半途而废<br>2. 实施效果大打折扣            | 在前期，对公司高层就产品管理实施的难度、周期进行必要的沟通      |
| 公司相关人员缺乏积极的配合 | 1. 实施难度加大<br>2. 实施周期加长<br>3. 实施效果打折 | 公司高层要向企业员工说明产品管理实施的价值和意义，以及必要的奖惩措施 |
| 公司相关人员受各类事务影响 | 1. 实施进度受到影响                         | 公司相关人员和实施方双方沟通制定实施工作规范             |
| 实施方所需资源不到位    | 1. 实施方工作效率受到影响                      | 在实施方开始正式实施前，关键所需资源到位               |



这里我总结了一些我以往在产品管理体系实施过程中常见的风险，大家可以做个参考。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## 5、参考资料

在前面我提到了，参考资料其实就是个列表，大家可能提到这个觉得很简单，但是一定要注意了，在方案里是列表名称，但是方案之外，你得把整个方案实施完后要产出的成果文档提前做出来，因为你得让老大们知道你最终拿出的都是什么。

比方说，实施成果列表，就得是这样的，大家看 PPT20-PPT22：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

参考资料-成果列表-第一阶段成果列表

流程类

| 成果 (12)               | 交付部门 |    |     |      |     |
|-----------------------|------|----|-----|------|-----|
|                       | SM   | PM | MMS | RDMS | SMS |
| 《甲方XXXX中心产品管理工作流程》    |      | √  |     |      |     |
| 《甲方XXXX中心产品管理工作规范》    |      | √  |     |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司高层的沟通流程》  | √    | √  |     |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司销售部的沟通流程》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司渠道部的沟通流程》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司推广部的沟通流程》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司客服部的沟通流程》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司研发部的沟通流程》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司生产部的沟通流程》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司QA部的沟通流程》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司采购部的沟通流程》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司财务部的沟通流程》 |      | √  |     |      | √   |







UCPM

PRODUCT MANAGER

LEARNING

UCPM

专用配置

参考资料-成果列表-第一阶段成果列表

规范类

| 成果 (19)               | 交付部门 |    |     |      |     |
|-----------------------|------|----|-----|------|-----|
|                       | SM   | PM | MMS | RDMS | SMS |
| 《甲方XXXX中心产品管理职位设定规范》  |      | √  |     |      |     |
| 《甲方XXXX中心产品管理职位说明规范》  |      | √  |     |      | √   |
| 《甲方XXXX中心产品管理职位发展规范》  |      | √  |     |      | √   |
| 《甲方XXXX中心产品管理职位考核规范》  |      | √  |     |      | √   |
| 《甲方XXXX中心与公司高层的沟通规范》  | √    | √  |     |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司销售部的沟通规范》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司渠道部的沟通规范》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司推广部的沟通规范》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司客服部的沟通规范》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司研发部的沟通规范》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司生产部的沟通规范》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司QA部的沟通规范》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司采购部的沟通规范》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司财务部的沟通规范》 |      | √  |     |      | √   |
| 《甲方PT工作关系说明》          |      |    | √   | √    |     |
| 《甲方PT工作接口定义说明》        |      |    | √   | √    |     |
| 《甲方PMG工作关系说明》         |      |    | √   |      |     |
| 《甲方PTAG工作关系说明》        | √    | √  | √   | √    |     |
| 《甲方PTAG工作接口定义说明》      | √    | √  | √   | √    |     |





<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

## 参考资料-成果列表-第一阶段成果列表

## 工具类

| 成果 (14)               | 交付部门 |    |     |      |     |
|-----------------------|------|----|-----|------|-----|
|                       | SM   | PM | MMS | RDMS | SMS |
| 《甲方XXXX中心产品管理工具包》     |      | √  |     |      |     |
| 《甲方PT工作文档》            |      | √  | √   | √    |     |
| 《甲方PMG工作文档》           |      | √  |     |      |     |
| 《甲方PTAG工作文档》          | √    | √  | √   | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司高层的沟通工具》  | √    | √  |     |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司销售部的沟通工具》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司渠道部的沟通工具》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司推广部的沟通工具》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司客服部的沟通工具》 |      | √  | √   |      |     |
| 《甲方XXXX中心与公司研发部的沟通工具》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司生产部的沟通工具》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司QA部的沟通工具》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司采购部的沟通工具》 |      | √  |     | √    |     |
| 《甲方XXXX中心与公司财务部的沟通工具》 |      | √  |     |      | √   |



这里只是给大家提供一个产品管理体系最全的成果列表，大家同样参考使用就可以了。

以上介绍的就是一个实施方案如何撰写的说明，大家可以按照这个思路把方案做出来就可以了，如果哪里有不清楚的地方，可以找我交流啊。

最后还是再说一句，我不是专业写东西的，有时候有别的事，就可能会耽搁一段时间，大家千万不要催更啊，因为催更会死人的！哈哈！

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！