



向华为学习

著：卢刚

导读主席

戴碧纬

导读团队

陈传起

张玮

林建平

华为

- ◆ 生产销售通信设备的民营通信科技公司
- ◆ 全球第二大通信供应商，全球第三大智能手机制造商
- ◆ 产品进入全球140多个国家，服务着20多亿人的跨国巨头
- ◆ 2013年《财富》世界500强，中华为排行全球第315位
- ◆ 世界纪录：1737项PCT国际专利申请

核心价值观

- ◆ 追求
- ◆ 员工
- ◆ 技术
- ◆ 精神
- ◆ 利益
- ◆ 社会责任

IPD(integrated product development)

- ◆ 1986年，PRTM公司创始人迈克尔E麦克哥拉斯(Michael E.McGrath)等团队成员联合提出了产品开发流程的PACE(Product And Cycle-time Excellence)，产品及周期优化法)这一概念。PACE是当前企业流行的集成产品开发(IPD)方法的理论基础。
- ◆ 许多公司将其作为最实用模型用于改进产品开发流程。世界500强中近80%的公司正在推行该法。
- ◆ 最先将IPD付诸实践的是IBM公司，1992年IBM提出了将产品上市时间压缩一半，在不影响产品开发结果的情况下，将研发费用减少一半的目标。

卢刚

- ◆ 曾服务于国内某大型通信设备企业，历任项目经理、联合系统部总经理、固网计划处总经理、NGN产品线总监将产品上市时间压缩一半，在不影响产品开发结果的情况下，将研发费用减少一半的目标。
- ◆ 后任某上市集团公司多媒体产品线总监、通信公司开发中心总经理等职。

向华为学习卓越的产品管理

- ◆ 集成产品开发
 - 产品管理的战略框架
 - 明确方向和竞争定位
 - 共同技术要素的集合
 - 一个分时间段的有条件的计划
 - 产品线战略的具体实施
- ◆ 产品管理和其他管理的关系
- ◆ 产品规划管理实现利益最大化
- ◆ 收集客户需求的流程
- ◆ 产品开发管理
 - 开发新产品是一种投资不是费用！
 - 影响决策方式和管理方式
 - 赚钱才是最重要的
 - 积累技术和员工技能是副产品
 - 需要各部门的合作和协调，也有可能需要整个公司的变革
 - 平衡流程中结构和非结构的要求
 - 创意（creativity）vs资本（costing）
- ◆ 开发产品：指标
 - 业务计划（Business Plan）
 - 流程的指标：清楚的说明目标；解释具体的活动和战略；项目进度表；资源计划和财务概述
- ◆ 开发产品：变革管理
 - 心态管理
 - 期待管理
 - 节奏管理
- ◆ 产品开发失败：那里出了错？
 - 客户需求把握的不准！
 - 市场调查工作不足
 - 初始功能定义模糊。
 - 部门与队员们沟通不足
 - 开发前没有考虑采购，制造等策略。
 - 供应商的能力
 - 现有的技术和机器技能
 - 疏忽测试与验证工作
- ◆ 开发产品：领导人
- ◆ 产品上市管理
 - 内部：产品生产，发货，送货，销售渠道，培训资料（销售人员，客户，分销商）
 - 外部：分销商，目标客户，潜在客户
- ◆ 产商的噩梦，客户的保障
 - 产品上市后，不良特质都会被放大几十倍！
- ◆ 产品上市策略：IPHONE
- ◆ 产品生命周期：红海 / 蓝海
- ◆ 狼性团队文化
 - 奉献
 - 学习
 - 创新
 - 获益与公平
 - 团结

产品生命周期管理

- ◆ 产品生命周期
 - 产品概念生成
 - 产品上市
 - 产品退市
 - 产品全生命周期
 - 换代产品
 - 生命周期阶段
- ◆ 产品生命周期管理工作
 - 市场活动
 - 供应链
 - 售后
 - 研发
 - 定期回顾与总结分析
 - 退市申请，方案与执行
 - 测试，制造，维护等内部需求的收集，汇总和总结

- ◆好产品所需的公司机制
 - 产品经理宏观的整体视野与思维
 - 公司产品运营指标监控体系
 - 公司闭环的问题解决机制
- ◆产品经理对生命周期的管理
 - 分析市场销售变化
 - 参与和监控供应链管理
 - 参与技术与维护服务难题
 - 退市管理
- ◆产品退市管理
 - 停止生产
 - 停止销售
 - 停止服务
- ◆生命周期切换

产品经理如何管理整个产品团队

- ◆产品团队的角色与职责
 - 产品经理
 - 技术支持
 - 财务
 - 制造
 - 操作
 - 核心小组
 - 组织
 - 供应商优选
 - 供应商管理
 - 器件优选
 - 采购订单跟踪
 - 客户调研
 - 竞争对手分析渠道管理
 - 投入产出分析成本核算
 - 营销策划
 - 评价
 - 计划
 - 生产测试
 - 技术
 - 结构
 - 标准
 - 渠道支持
 - 培训
 - 系统工程
 - 开发
 - 采购
 - 市场
 - 外围团队
 - 反馈
 - 策划
 - 定价
 - 协调
 - 财务计划
 - 工艺工程
 - 测试
 - 硬件
 - 知识产权
 - 软件
 - 渠道服务
 - 监控
 - 试产
- ◆产品管理的矩阵架构
 - 市场管理部
 - 安装开通部
 - 产品N
 - 总经理
 - 市场部
 - 工程部
 - 研发中心
 - 销售中心
 - 项目管理部
 - 研发管理部
 - 销售管理部
 - 工程管理部
 - 选型测试部
 - 硬件部
 - 测试部
 - 销售中心各部门
 - 预研部
 - 市场推广各部门
- ◆矩阵架构下计划与组织架构
 - 项目
 - 验证
 - 开发
 - 概念
 - 代表负责
 - Pm负责
 - 策略
 - DFT
 - 组长负责
 - 测试需求
 - 承诺
 - 概念
 - 计划
 - 发布
 - 市场需求
 - 制造需求
 - DFM
 - 市场需求
 - 需求
 - 工程师负责
 - 监控
 - 支持
- ◆矩阵架构下的360度绩效管理
 - 360计划
 - 360考核
 - 360辅导
 - 目标和计划
 - 绩效辅导
 - 绩效考核与反馈
 - 绩效计划
 - 360应用
 - 级工作
 - 结果应用
- ◆矩阵管理所需解决方案
 - 目标管理
 - 计划制订
 - 团队沟通
 - 流程管理
 - 领导层分工
 - 改进绩效管理方式
 - 文化建设
- ◆总结
 - 开发产品，客户需求最重要
 - 没计划=计划失败
 - 团队的绩效管理，激励
- ◆产品经理的沟通技巧
 - 柔性管理
 - 将心比心
 - 与领导沟通

