# 腾讯产品经理谈经验

来源：网络 作者：清幽竹影 更新时间：2025-05-26

*第一篇：腾讯产品经理谈经验腾讯产品经理谈：产品经理的基础素质 说实话，我已经忍了很久了。但是我还是需要先申明，今天的会是胜利的大会，圆满的大会，有阶段性意义的大会。在今天的会上，大家对长此以往的很多交互难点和产品目标都做了比较深入的探讨和...*

**第一篇：腾讯产品经理谈经验**

腾讯产品经理谈：产品经理的基础素质 说实话，我已经忍了很久了。但是我还是需要先申明，今天的会是胜利的大会，圆满的大会，有阶段性意义的大会。在今天的会上，大家对长此以往的很多交互难点和产品目标都做了比较深入的探讨和分享，这是非常大的一次进步，至少现在整个项目组内，我们要完成什么产品目标，核心需要解决的矛盾点，以及解决问题的思考方法，我们都讨论过了，真的非常好。但是这里，就产品经理的基本素质要求，我还是想重申一下，也顺便记录下来，免得以后又说我没有明确要求过。

先讲产品经理的基础素质要求。

1、挑剔的精神。做产品经理一定要挑剔，无与伦比的挑剔，在别人眼里的无懈可击，在产品经理的眼里依然是漏洞百出。不过我们内部将产品做了细分，一个产品运营一个产品策划。对此还是可以再细分，产品策划要求的精神是挑剔，而产品运营要求的精神就是折腾。之前已经跟很多人聊过这一类概念了，折腾的无中生有和借题发挥能力，需要灵活积极善于借刀杀人的气势。其实，很多人身上都有其中一个特性，但是很多时候都是无意识的，没有将这个特质总结出来，并有意识的去加以磨练，所以很难发挥到极致。这二者有时候能兼顾在同一个人的身上，而能将这2种精神运用得游刃有余的人，不多见。挑剔的精神有一个决定性的基础，就是独到卓越的鉴赏能力，或者说叫欣赏品味。去欣赏更优秀卓越的东西，并懂得拆析它之所以优秀的潜在成功秘诀，以见多识广，慧眼识珠的能力积累，作为挑剔的立足之本。举一个可以以此推彼的小例子就是，看一个男人的品格是否优秀，你只需要去纵观他的朋友圈，以及这个圈子的核心话题就可以知道了。

2、耐得住寂寞。成功并非朝夕之时，而且一个真正能引起行业关注的产品，需要的是天时地利人和等各方面的配合，这是一个非常需要练内功的行业，不仅考验智慧、勤奋，还考验忍耐力和潜心造诣的决心，这是锻炼一种性情。为每个产品找到安身立命的根本，并将之发挥到极致，然后再结合其他资源，锦上添花。该沉积的时候，静下心修身养性，绝不急功近利，贪图眼前。其实，很多潜质很好的产品经理，之所以没有最终再更上一个台阶，就是因为他们容易被眼前的利益和行情牵绊，放下对产品根本的价值追求的精益求精，而且做一些杀鸡取卵的事情，最终心浮气躁，流于高不成低不就的尴尬境地。潜龙在渊，修炼是一个必经的阶段，闭关为的就是出关后一飞冲天。

3、抗的住压力。其实，在产品体验或功能设计上来讲，没有对错之分，只有好和更好的区别。所以贯彻于产品的整个生命周期中，会有来自四面八方对产品的意见、建议甚至是命令。如果，产品经理能有完整的产品思路，数据分析和用户需求分析，循序渐进的产品版本规划，可扩展的需求储备，丰富的行业经验和强大的个人影响力，那么在很多问题和分歧点上，就能拿出能说服相关人员的真凭实据。在接受到意见的时候，经过详细专业的分析，能认定自己的产品策略是可持续发展的时候，就应该发挥上面提到的各项特性，去进行逐步的pk和说服，保持产品的稳健，知行合一的发展策略。

4、个人影响力。话语权，专业能力的综合表现。有些时候，一起讨论问题，参与的人员一开口，就决定了他说的话能否引起大家的注意，能否被重视。而这一切，对于一个将来有目标要独立负责一款明星产品的产品经理来讲，是非常需要有意识日积月累的资本。说实话，如果一个没有体验过50款以上手机软件，没有写过专业的5 篇专业手机软件评论，从来没有做过用户研究和数据分析的产品经理，也许我只有给他2、3次发言的耐性，如果他没有把握住这2、3次的机会，无法表现出超人的敏锐和智慧的话，那不仅是我，连我们的整个团队都不会信任他的综合产品能

力，他的意见很少会被重视，毫无个人影响力可言。在需求评审会中，如果一个产品经理，能一口气告诉我同一种交互，在哪几个软件中曾经使用，谁好，好在哪，谁差，差在哪，那么我对这个人一定刮目相看，会更仔细聆听他的发言，更认真的去思考。我很多时候脾气不好，也耐心不够，因为培养有潜质的产品经理，其实很耗时费力，所以不是每个产品人员都能照顾得到。我们每个人对待产品其实都是有自己的脾气的。

这上面提到的若干问题，其实还有一个最本质的素质，就是产品经理的使命感，或者用曾经公司一位老大的话说，行业融入感。身处一个行业，对这个行业的发展，个人的定位，以及为实现这个行业定位所付出的个人努力，等等等等，加起来就是使命感。这个以后有机会再讲了。说说今天的会吧，当有人告诉我说iPhone版本的读写操作都低于其他版本的时候，我问为什么没有发数据出来，为什么没有去跟踪访问用户，为什么没有对此现象进行深入的数据对比分析，力求找到最核心的原因？当时产品经理非常茫然的看这我，我想：就一个版本的阶段性问题都没有立竿见影的严查死守，后续产品的可持续发展何以继续委任给你？当然，这句话我没有当时说出口。一个产品经理，在一次一次的细节中表现出来的不专业、不敬责、不自我反省，他今后的产品策略，如何服众？如果真正的成为项目组的火车头？

今天的会议，重点在交互和产品目标的讨论上。几个重点产品策略已经非常明晰了，但是最终产品实现的交互设计能力，却还是持续暴露问题。之前，我一再强调的产品思考逻辑中，很重要的原则提炼、反省和否定细节，不断的重现在今天的讨论会中，不知道各位产品经理是否意识到了。好吧，有关产品目标、原则、功能，3个方面的产品经理的产品设计思路，以后有机会我们再详细的讨论，不过这需要拿一个产品来做详细的分析过程，涉及很多敏感的产品策略，可能不能再公开讨论。

后续再谈产品。

抗的住压力

从产品体验和功能设计上来讲，没有对错之分，只有好和更好的区别。所以在产品的整个生命周期中，会来自四面八方的意见，建议甚至是命令。如果产品经理做好了下面的工作，那么在很多问题和分歧点上，就能拿出真凭实据来说服相关人员。1.完整的产品思路

2.全面的分析和规划：数据分析,用户需求分析和循序渐进的产品版本规划

3.可扩展需求的储备

4.丰富的行业经验

5.强大的个人影响力MTK 2010beta1的第一个问题就遭遇了mily的PK，mily完全不同意我们采用全新的交互和表现方式，觉得这种表现方式在用户体验和各个平台风格表现上不一致，经过两次的PK，最终结果都是失败的。中间考虑过试图按照mily的意见去修改，但是经过一再分析目前的情形，其它方案都是行不通的。所以剩下的只有不断说服Mily，这里也说明自己单个的实力还是不行，PK完败。最后动用了项目组两名大将eric,wanxin,一起来说服mily，最终的方案通过。心里很复杂，因为我们采用的方案不是最好的，但是可以保证这是权衡了目前的各种情况，作出的最适合解决方案。这里有个假设，如果当时PK失败，这个版本发布时间会拖到6月底，但是采用目前的方案，版本发布会提到4月中，提前2个月，意义深远。

产品经理在心中要有自己的杆称，时刻掂量产品的分量，并考虑产品是否会受外界的压力而失去平衡，而这个时候你就要做其中的陀螺，通过微调和粗调来保证平衡，当然这个素质是需要不断修炼的。

虽然PK已经过去，但是这个过程让自己学会了很多东西，也开始领悟mily提供的法宝： 1.完整的产品思路

2.全面的分析和规划：数据分析,用户需求分析和循序渐进的产品版本规划

3.可扩展需求的储备

4.丰富的行业经验

5.强大的个人影响力

接下来，自己还需要努力进行改进。

个人影响力个人影响力，就是话语权，专业能力的综合表现。有些时候，一起讨论问题，参与的人员一开口，就决定了他说的话能否引起大家的注意，能否被重视。

影响力对于刚出道的年轻人需要做的有两件事，1.一件是好好努力，在项目组，在部门表现出做事的专业，目标成为这个行业的领先者，2.另一件就是耐得住寂寞，用时间来沉淀自己的实力，不管再强，要承认自己只是一个新

人。

上一次公司评级到现在已经半年了，在这半年里做的事情是第一个半年的几倍，学到的东西也是之前的几倍，自己也在成长：

1.不断的体验业界新产品

2.总结自己的产品体验

3.找出核心竞争力

4.探索可以学习的地方

5.学会超越的内涵。最近在使用用andriod QQ，感触最多的是：4个月不用诺基亚S60手机（3个月用andriod手机，1个月坚持用iphone）回头体验andriod版本的时候发现很多问题。得到一个感悟：要做出一款体验好的触屏软件，就需要抛弃键盘手机，坚持用触屏手机，慢慢体验触屏软件的精髓。半年来体验一直在继续，从未放弃，业界软件，各个平台的手机，java,MTK,S60,V5,android,iphone，Windows mobile每个平台自己都能说出其特性以及每个品牌在同一个系统下不同的特性，当然还要感谢部门提供了优越的条件。

最后希望在产品上，不断的向优秀的高级产品经理学习；项目上，不断的向项目经理学习；颜色敏感上，不断的向设计师学习；交互上，不断的向交互设计师学习；测试上，向测试工程师学习，把握产品体验的逻辑问题。

更多互联网产品文档 请访问

阅微网 开放式PM产品社区 http://.cn/yuewe

阅微网 超级500人QQ群

①阅微综合：【22383617】

②Axure学习交流群： 【118736937】

③阅微项目交流群：【83584654】

④移动互联网：【32393417】

⑤移动互联网：【3973643】

**第二篇：腾讯资深产品经理谈团队管理心得**

腾讯资深产品经理谈团队管理心得

作者介绍：

蒋宁,腾讯资深产品经理;手机腾讯网产品总监;侧重在无线互联网产品战略规划及产品经理团队培养工作

做团队管理和做业务不同，特别是面对一群高智商高素质的产品经理，需要一些策略和耐心；这期间也有一些感悟，也简单整理沉淀一下，有8个点吧，在内部团队经常讲，这里简单删减处理后分享一下 ：

1.将员工个人能力成长与团队业绩发展紧密结合

记得当年担任Leader之初，我就给自己的职责定位做了个分配，原则上，50%关注业务；50%关注团队；包括团队流程建设沉淀及团队人员的成长，根据不同的阶段可调整；

我们特别要求员工将团队业务发展与个人能力发展结合起来；这里的辩证关系也是显然的，团队成功每个人才能成功；每个人的能力提高能保证团队更大的成功；

比如，在部署某工作时：

第一，讲清楚目标与意义，我的期望与衡量标准；

第二，讲清楚做这件事对其个人能力成长有什么帮助；

第三，关于做事情的方法和思路，如何去做，做情景管理，因人而异；

对于新手，就直接讲明应该如何去做，细化到步骤，让其马上去执行；

对于有经验者，只需要将一个大致思路；

对于资深同事，方法和思路都让其去搞定，只需要明确我的期望；

“响鼓不用重锤”，鼓励悟性文化；

做对事的同时，培养核心能力，有很大意义：

1）提高员工的核心竞争力，提高抗风险能力；

我经常举一个例子，那就是之前移动SP业务辉煌期的时候，SP产品经理不需要很高的素质，不需要复杂的产品能力，一个简单的图铃放上线就能赚钱，很容易获得认可和奖励；而后来SP泡沫破灭的时候，这些人员被大量淘汰，找工作都没人要；之前我接到过很多的SP产品经理的求职信，但大多数没有建立起核心能力，直接就拒了。

每个行业，每个业务，甚至每个公司发展都有自己的周期性，中国经济发展也不会永远高歌猛进；所以，我们需要保持一个忧患意识；

记得07年的某次会上我讲过一个判断，就是中国的第一次大规模失业浪潮是国有企业职工，上世纪九十年代国有企业体制改革导致的下岗浪潮；而下一轮的失业浪潮就可能出现在我们白领行业；这个可能不是由于体制变革而是经济发展带来的；还讨论了影响个人职业发展的其他危机因素：比如，一个公司的发展遇到瓶颈；互联网行业出现危机，行业人才过剩；国家大环境经济出问题等；

我经常给大家讲，需要居安思危，在安稳的日子里提高自己竞争力，才能抵抗未来风险，就算公司裁人，也会先裁能力不行的人，自己强到哪里都可以；

2）磨刀不误砍柴工；员工能力成长，可提高效率，保障业绩；

一个新招聘来的人，初期只能当半个人用；但经过培养可独立开展工作，当1个人用；而一些成为骨干的人，则可以相当于2个人的工作效率；所以，我们能力工作提高越快，工作越游刃有余；

3）真正地做到“以人为本”。

团队内的员工都是合作伙伴，生活中偶遇的朋友，而不是可以颐指气使的下级；我们也不是资本家，不能压榨完员工的价值，作出成果后就扫地出门；这需要建立一种情感的上的高度信任，大家才有安全感，才能心情愉快地做出更多业绩；

落实在具体考核上，也看两个方面，一是看所负责的工作的结果；二是看个人能力的提高；不同发展阶段的人这两个方面有不同的比重；如果只是业绩结果很好，但个人能力没有进步，也不会得到S； 我们要通过S作为激励，给予哪些工作成绩好，同时又进步快速的人；

2.建立与强化团队的文化氛围，价值观

做为公司员工要遵循公司最基础的文化价值观：正值，尽责，合作，创新；

在团队内部，除遵守公司文化外，也要强化符合我们业务和团队发展需要的价值观，营造一个好的风貌与氛围，并作为团队特色文化进行传承.结果导向，强化实践中培养能力，在水里学会游泳；

提高员工的能力，最有效的方式就是让他做事情；有时灌输一大堆道理，方法论，纸上谈兵，往往是没用的，也容易招致反感；可以先将一些大致思路，然后干脆就直接推下水，让他在水中学习，呛几口水，就学会游泳了，当然过程中，要设置好监控点，避免风险；

案例：

比如，我们的新毕业生培养，我个人并不反对一轮又一轮的培训，虚拟一些课题去让他们去做，或者做模拟实战；并不是说这种方法不好，而是应该适可而止；最有效的方法就是还是教练式辅导，先简单培训，就让他直接去做事，去碰壁，去自我总结，我们发现这种结果很好，既分担了团队内的工作，毕业生个人成长也很快，其个人成就感也很强；虚拟炒股即使赚了1千万，也没有真实炒股赚了1千块来的兴奋；

另外，合理的授权，也做好整体的监控；一方面保证结果风险可控，不至于造成巨大损失，其次，一旦真的出了问题，Leader也要做好承担责任的准备；

4.为员工的能力成长，允许失败，可付出一些尝试成本和代价；

亲自碰壁之后，才有机会调整正确的方向，这是宝贵的经验，也是学习提高的好方法；

听一个VC朋友说过：不要投资给失败3次以上的团队，也不要投资给没有失败过的团队；说明失败的教训对每个人都很关键；有时，我明知道员工做的事情可能有不好的结果，但我也会选择尊重他的选择，只要这个结果可控，大不了这个风险我来承担； 以身作则，对自己高要求，对下属多宽容；

首先，作为Leader，自己能力要很强；培养其他产品经理，至少自己的产品能力要很专业；自己有一桶水，才能给别人一杯；不能只懂一点皮毛，就给别人兜售，有时候别人会碍于你的权势勉强附和，其实，大家心里都很明白。

告诫自己要不断的学习和提高，要有比较高的追求；我对资深产品经理专业能力的要求比较高，要在三重身份都要有发展：分别是行业分析师，系统需求分析师，交互设计师；

严以律己的同时，还要避免给下属造成很大压力；

我很坦诚的在团队内部讲过，团队内的每个人都是有价值的，都有长短，都有自己的定位。我会保证用宽容的心态来看待，比如在唐僧取经团队中，八戒虽然有缺点，但也有很大用处，对于取经成功也有很大的贡献；但也请大家理解的是，我们会给大家机会，但我们的最核心前提是保证业务发展，如果个人能力无法适应业务发展速度，给了机会都无效，就只能调整工作岗位了。

6.加强团队的流程沉淀与建设；

一个团队就是一个系统，只要规则制定好，可以自我发展；团队内部流程的沉淀与强化执行很关键；一个好的团队和乌合之众的区别，就在于此了。

当一个团队可以按各自角色分工自我运转时，Leader就可以从团队的圈子中跳离出来，精力集中在外部事务上，协调外部资源来满足团队更大的发展；

另一个方面是文档化，文档保证交流与传承；我们每个产品文档都要不断地优化与专业；

我一直认为，一个好的团队，是不管Leader是否在，团队都运作井井有条；我们现在基本可以做到这一点了，但还要持续完善；

7.发现与培养人才，加强梯队建设

Leader要注重对团队梯队及接班人的培养；首先是选择接班人，然后是有计划的创造条件培养；

我们在内部也多次强调过，首先每个人都有所长，都有阶段性分工，每个人也都能找到自己最合适的发展定位；但Leader 并不是每个人都是适合，一方面，机会有限；其次是，每个人的发展速度和层次也都是很大差异；一个团队内，就是需要有一个梯队，才能保证永续经营；不可能每个人都很强，都做Leader吧；

在选择方面，我们明确我们的价值观；比如强调学习能力好，发展意愿高；业绩突出；把有限的机会向跑得快的人倾斜；让他们更快速成长，然后再带动后面的人；一群人和稀泥，表现上一团和气，其实是没有什么前途的；

我经常举一个例子，就是关于唐僧的取经团队；每个人都有用，但只有唐僧做Leader，这个经才能取到；如果是猪八戒做Leader，那可能半路就在女儿国下崽了；另外，还有一个观点，但形势好的时候，我们需要猪八戒这种人，但当业务目标无法保证，生死存亡之机，猪八戒这类是最有被裁掉危险的；

8.强化有效沟通，鼓励向上沟通；

有学者说，管理者需要有很多的时间做沟通；经常和每个人聊一下，包括工作状态，学习，观察每个人的工作状态，发现不对劲的，就马上聊一下；并特别强化团队内部的主动沟通文化，鼓励向上沟通；下面同事有任何问题都可以随时找我来沟通，消除掉任何的心里障碍，大家是合作伙伴，而不仅仅是上下级；

现在来看，的确能感觉到团队在成长，至少在产品经理能力方面，我可以自信地说我们走在前列；

我也非常感谢团队的整体成长，以及团队内涌现的突出的人才，正是有了大家的快速提高，能各自独当一面的坚守好自己的阵地，作为领导者，我才有更多的时间和精力，关注和研究行业，考虑产品战略及培养产品经理的方法论，才可以沉淀一些知识，写下这段文字。

**第三篇：腾讯产品**

作者：蒋宁,腾讯资深产品经理;手机腾讯网产品总监;侧重在无线互联网产品战略规划及产品经理团队培养工作

做团队管理和做业务不同，特别是面对一群高智商高素质的产品经理，需要一些策略和耐心；这期间也有一些感悟，也简单整理沉淀一下，有8个点吧，在内部团队经常讲，这里简单删减处理后分享一下 ：

1.将员工个人能力成长与团队业绩发展紧密结合记得当年担任Leader之初，我就给自己的职责定位做了个分配，原则上，50%关注业务；50%关注团队；包括团队流程建设沉淀及团队人员的成长，根据不同的阶段可调整；

我们特别要求员工将团队业务发展与个人能力发展结合起来；这里的辩证关系也是显然的，团队成功每个人才能成功；每个人的能力提高能保证团队更大的成功；

比如，在部署某工作时：

第一，讲清楚目标与意义，我的期望与衡量标准；

第二，讲清楚做这件事对其个人能力成长有什么帮助；

第三，关于做事情的方法和思路，如何去做，做情景管理，因人而异；

对于新手，就直接讲明应该如何去做，细化到步骤，让其马上去执行；

对于有经验者，只需要将一个大致思路；

对于资深同事，方法和思路都让其去搞定，只需要明确我的期望；

“响鼓不用重锤”，鼓励悟性文化；

做对事的同时，培养核心能力，有很大意义：

1）提高员工的核心竞争力，提高抗风险能力；

我经常举一个例子，那就是之前移动SP业务辉煌期的时候，SP产品经理不需要很高的素质，不需要复杂的产品能力，一个简单的图铃放上线就能赚钱，很容易获得认可和奖励；而后来SP泡沫破灭的时候，这些人员被大量淘汰，找工作都没人要；之前我接到过很多的SP产品经理的求职信，但大多数没有建立起核心能力，直接就拒了。

每个行业，每个业务，甚至每个公司发展都有自己的周期性，中国经济发展

也不会永远高歌猛进；所以，我们需要保持一个忧患意识；

记得07年的某次会上我讲过一个判断，就是中国的第一次大规模失业浪潮是国有企业职工，上世纪九十年代国有企业体制改革导致的下岗浪潮；而下一轮的失业浪潮就可能出现在我们白领行业；这个可能不是由于体制变革而是经济发展带来的；还讨论了影响个人职业发展的其他危机因素：比如，一个公司的发展遇到瓶颈；互联网行业出现危机，行业人才过剩；国家大环境经济出问题等；

我经常给大家讲，需要居安思危，在安稳的日子里提高自己竞争力，才能抵抗未来风险，就算公司裁人，也会先裁能力不行的人，自己强到哪里都可以；

2）磨刀不误砍柴工；员工能力成长，可提高效率，保障业绩；

一个新招聘来的人，初期只能当半个人用；但经过培养可独立开展工作，当1个人用；而一些成为骨干的人，则可以相当于2个人的工作效率；所以，我们能力工作提高越快，工作越游刃有余；

3）真正地做到“以人为本”。

团队内的员工都是合作伙伴，生活中偶遇的朋友，而不是可以颐指气使的下级；我们也不是资本家，不能压榨完员工的价值，作出成果后就扫地出门；这需要建立一种情感的上的高度信任，大家才有安全感，才能心情愉快地做出更多业绩；

落实在具体考核上，也看两个方面，一是看所负责的工作的结果；二是看个人能力的提高；不同发展阶段的人这两个方面有不同的比重；如果只是业绩结果很好，但个人能力没有进步，也不会得到S； 我们要通过S作为激励，给予哪些工作成绩好，同时又进步快速的人；

2.建立与强化团队的文化氛围，价值观

做为公司员工要遵循公司最基础的文化价值观：正值，尽责，合作，创新；

在团队内部，除遵守公司文化外，也要强化符合我们业务和团队发展需要的价值观，营造一个好的风貌与氛围，并作为团队特色文化进行传承.3结果导向，强化实践中培养能力，在水里学会游泳；

提高员工的能力，最有效的方式就是让他做事情；有时灌输一大堆道理，方法论，纸上谈兵，往往是没用的，也容易招致反感；可以先将一些大致思路，然后干脆就直接推下水，让他在水中学习，呛几口水，就学会游泳了，当然过程中，要设置好监控点，避免风险；

案例：

比如，我们的新毕业生培养，我个人并不反对一轮又一轮的培训，虚拟一些课题去让他们去做，或者做模拟实战；并不是说这种方法不好，而是应该适可而止；最有效的方法就是还是教练式辅导，先简单培训，就让他直接去做事，去碰壁，去自我总结，我们发现这种结果很好，既分担了团队内的工作，毕业生个人成长也很快，其个人成就感也很强；

虚拟炒股即使赚了1千万，也没有真实炒股赚了1千块来的兴奋；

另外，合理的授权，也做好整体的监控；一方面保证结果风险可控，不至于造成巨大损失，其次，一旦真的出了问题，Leader也要做好承担责任的准备；

4.为员工的能力成长，允许失败，可付出一些尝试成本和代价；

亲自碰壁之后，才有机会调整正确的方向，这是宝贵的经验，也是学习提高的好方法；

听一个VC朋友说过：不要投资给失败3次以上的团队，也不要投资给没有失败过的团队；说明失败的教训对每个人都很关键；有时，我明知道员工做的事情可能有不好的结果，但我也会选择尊重他的选择，只要这个结果可控，大不了这个风险我来承担；

5以身作则，对自己高要求，对下属多宽容；

首先，作为Leader，自己能力要很强；培养其他产品经理，至少自己的产品能力要很专业；自己有一桶水，才能给别人一杯；不能只懂一点皮毛，就给别人兜售，有时候别人会碍于你的权势勉强附和，其实，大家心里都很明白。

告诫自己要不断的学习和提高，要有比较高的追求；我对资深产品经理专业能力的要求比较高，要在三重身份都要有发展：分别是行业分析师，系统需求分析师，交互设计师；

严以律己的同时，还要避免给下属造成很大压力；

我很坦诚的在团队内部讲过，团队内的每个人都是有价值的，都有长短，都有自己的定位。我会保证用宽容的心态来看待，比如在唐僧取经团队中，八戒虽然有缺点，但也有很大用处，对于取经成功也有很大的贡献；但也请大家理解的是，我们会给大家机会，但我们的最核心前提是保证业务发展，如果个人能力无法适应业务发展速度，给了机会都无效，就只能调整工作岗位了。

6.加强团队的流程沉淀与建设；

一个团队就是一个系统，只要规则制定好，可以自我发展；团队内部流程的沉淀与强化执行很关键；一个好的团队和乌合之众的区别，就在于此了。

当一个团队可以按各自角色分工自我运转时，Leader就可以从团队的圈子中跳离出来，精力集中在外部事务上，协调外部资源来满足团队更大的发展；

另一个方面是文档化，文档保证交流与传承；我们每个产品文档都要不断地优化与专业；

我一直认为，一个好的团队，是不管Leader是否在，团队都运作井井有条；我们现在基本可以做到这一点了，但还要持续完善；

7.发现与培养人才，加强梯队建设

Leader要注重对团队梯队及接班人的培养；首先是选择接班人，然后是有计划的创造条件培养；

我们在内部也多次强调过，首先每个人都有所长，都有阶段性分工，每个人也都能找到自己最合适的发展定位；但Leader并不是每个人都是适合，一方面，机会有限；其次是，每个人的发展速度和层次也都是很大差异；一个团队内，就是需要有一个梯队，才能保证永续经营；不可能每个人都很强，都做Leader吧；

在选择方面，我们明确我们的价值观；比如强调学习能力好，发展意愿高；业绩突出；把有限的机会向跑得快的人倾斜；让他们更快速成长，然后再带动后面的人；一群人和稀泥，表现上一团和气，其实是没有什么前途的；

我经常举一个例子，就是关于唐僧的取经团队；每个人都有用，但只有唐僧做Leader，这个经才能取到；如果是猪八戒做Leader，那可能半路就在女儿国下崽了；另外，还有一个观点，但形势好的时候，我们需要猪八戒这种人，但当业务目标无法保证，生死存亡之机，猪八戒这类是最有被裁掉危险的；

8.强化有效沟通，鼓励向上沟通；

有学者说，管理者需要有很多的时间做沟通；经常和每个人聊一下，包括工作状态，学习，观察每个人的工作状态，发现不对劲的，就马上聊一下；并特别强化团队内部的主动沟通文化，鼓励向上沟通；下面同事有任何问题都可以随时找我来沟通，消除掉任何的心里障碍，大家是合作伙伴，而不仅仅是上下级；

现在来看，的确能感觉到团队在成长，至少在产品经理能力方面，我可以自信地说我们走在前列；

我也非常感谢团队的整体成长，以及团队内涌现的突出的人才，正是有了大家的快速提高，能各自独当一面的坚守好自己的阵地，作为领导者，我才有更多的时间和精力，关注和研究行业，考虑产品战略及培养产品经理的方法论，才可以沉淀一些知识，写下这段文字。

**第四篇：腾讯资深产品经理谈产品经理团队管理的几点心得**

腾讯资深产品经理谈产品经理团队管理的几点心得

作者：蒋宁,腾讯资深产品经理;手机腾讯网产品总监;侧重在无线互联网产品战略规划及产品经理团队培养工作

担任产品Leader算来也有1年半了，边走边学，磕磕碰碰，也有了一些感悟和体会，特别是昨天的战略管理大会上，听领导和专家们谈到关于团队发展的一些问题，我想是自己也应该是回顾与思考一下，做一个简单的沉淀与总结。

1.将员工个人能力成长与团队业绩发展紧密结合担任Leader之初，我就给自己的职责定位做了个分配，原则上，50%关注业务；50%关注团队；包括团队流程建设沉淀及团队人员的成长，根据不同的阶段可调整；

我们特别要求员工将团队业务发展与个人能力发展结合起来；这里的辩证关系也是显然的，团队成功每个人才能成功；每个人的能力提高能保证团队更大的成功；

比如，在部署某工作时：

第一，讲清楚目标与意义，我的期望与衡量标准；

第二，讲清楚做这件事对其个人能力成长有什么帮助；

第三，关于做事情的方法和思路，如何去做，做情景管理，因人而异；

对于新手，就直接讲明应该如何去做，细化到步骤，让其马上去执行；

对于有经验者，只需要将一个大致思路；

对于资深同事，方法和思路都让其去搞定，只需要明确我的期望；

“响鼓不用重锤”，鼓励悟性文化；

做对事的同时，培养核心能力，有以下意义：

1）提高员工的核心竞争力，提高抗风险能力；

我经常举一个例子，那就是之前移动SP业务辉煌期的时候，SP产品经理不需要很高的素质，不需要复杂的产品能力，一个简单的图铃放上线就能赚钱，很容易获得认可和奖励；而后来SP泡沫破灭的时候，这些人员被大量淘汰，找工作都没人要；之前我接到过很多的SP产品经理的求职信，但大多数没有建立起核心能力，直接就拒了。

每个行业，每个业务，甚至每个公司发展都有自己的周期性，中国经济发展也不会永远高歌猛进；所以，我们需要保持一个忧患意识；

记得07年的某次例会上我讲过一个判断，就是中国的第一次大规模失业浪潮是国有企业职工，上世纪九十年代国有企业体制改革导致的下岗浪潮；而下一轮的失业浪潮就可能出现在我们白领行业；这个可能不是由于体制变革而是经济发展带来的；还讨论了影响个人职业发展的其他危机因素：比如，一个公司的发展遇到瓶颈；互联网行业出现危机，行业人才过剩；国家大环境经济出问题等；

对我们有指导意义的是，自己在安稳的日子里提高自己竞争力，才能抵抗未来风险，就算公司裁人，也会先裁能力不行人，自己强到哪里都可以找到工作；

2）磨刀不误砍柴工；员工能力成长，可提高效率，保障业绩；

一个新招聘来的人，初期只能当半个人用；但经过培养可独立开展工作，当1个人用；而一些成为骨干的人，则可以相当于2个人的工作效率；所以，我们能力工作提高越快，工作越游刃有余；

3）真正地做到“以人为本”。

团队内的员工都是合作伙伴，生活中偶遇的朋友，而不是可以颐指气使的下级；我们也不是资本家，不能压榨完员工的价值，作出成果后就扫地出门；这需要建立一种情感的上的高度信任，大家才有安全感，才能心情愉快地作出更多业绩；

落实在具体考核上，也看两个方面，一是看所负责的工作的结果；二是看个人能力的提高；不同发展阶段的人这两个方面有不同的比重；如果只是业绩结果很好，但个人能力没有进步，也不会得到S； 我们要通过S作为激励，给予哪些工作成绩好，同时又进步快速的人；

2.建立与强化团队的文化氛围，价值观

做为公司员工要遵循公司最基础的文化价值观：正值，尽责，合作，创新；

在我们团队内部，除遵守公司文化外，也要强化符合我们业务和团队发展需要的价值观，营造一个好的风貌与氛围，并作为团队特色文化进行传承.比如，经过我们一起讨论，根据我们所处的阶段，提炼了四个关键词：

激情，学习，分享，执行力；作为我们当前的完善方向；每一个团队成员，都应该在这几个方面做好，体现出我们团队的整体风貌；

3结果导向，强化实践中培养能力，在水里学会游泳；

提高员工的能力，最有效的方式就是让他做事情；有时灌输一大堆道理，方法论，纸上谈兵，往往是没用的，也容易招致反感；可以先将一些大致思路，然后干脆就直接推下水，让他在水中学习，呛几口水，就学会游泳了，当然过程中，要设置好监控点，避免风险；

案例：

比如，我们的新毕业生培养，我个人并不反对一轮又一轮的培训，虚拟一些课题去让他们去做，或者做模拟实战；并不是说这种方法不好，而是应该适可而止；最有效的方法就是还是教练式辅导，先简单培训，就让他直接去做事，去碰壁，去自我总结，我们发现这种结果很好，既分担了团队内的工作，毕业生个人成长也很快，其个人成就感也很强；

虚拟炒股即使赚了1千万，也没有真实炒股赚了1千块来的兴奋；

再比如，BU内的产品经理搞了一轮又一轮，这些只是帮助大家建立初步的意识；真实地提升，还是要结合在具体工作中，严格按高水平产品经理的要求，规范的写文档，不断的磨练；没写过详细的产品需求文档，怎么证明自己是一个成功产品经理呢？

另外，合理的授权，也做好整体的监控；一方面保证结果风险可控，不至于造成巨大损失，其次，一旦真的出了问题，Leader也要做好承担责任的准备；

4.为员工的能力成长，允许失败，可付出一些尝试成本和代价；

亲自碰壁之后，才有机会调整正确的方向，这是宝贵的经验，也是学习提高的好方法； 听一个VC朋友说过：不要投资给失败3次以上的团队，也不要投资给没有失败过的团队；说明失败的教训对每个人都很关键；有时，我明知道员工做的事情可能有不好的结果，但我也会选择尊重他的选择，只要这个结果可控，大不了这个风险我来承担；

案例：

前段时间，某同事做的推荐好友的产品流程，我对那个推荐码的方案持反对意见，并感觉肯定会失败；但其本人坚持，无法轻易说服；本来，我有权利直接下命令干预，不过我考虑一下还是妥协了，让他去尝试，一方面碰了壁对其有利，其次，这个尝试的成本我认为可以承受。后来，他再次做了一个用户调查确认，说明这个方案还是不可行的，最终放弃；

通过这类事情，就是告诉大家，允许失败，失败是学习总结的好机会，但对于低级错误和重复的失败，那可能是工作责任心和态度问题导致的，就另当别论了。

5以身作则，对自己高要求，对下属多宽容；

首先，作为产品Leader，自己能力要很强；培养其他产品经理，至少自己的产品能力要很专业；自己有一桶水，才能给别人一杯；不能只懂一点皮毛，就给别人兜售，有时候别人会碍于你的权势勉强附和，其实，大家心里都很明白。

告诫自己要不断的学习和提高，要有比较高的追求；我对资深产品经理专业能力的要求比较高，要在三重身份都要有发展：分别是行业分析师，系统需求分析师，交互设计师；

现在来看，亲自从市场调查到写详细需求文档开始经历过一些产品项目，并通过一些行业交流和学习，也有一些收获；

再比如，艾瑞邀我开了个专家专栏，写一些行业和产品分析的文字，加强行业内部的交流和影响力，我认为这也是一个很好的交流机会；可以和一些同行公司的高管，行业周刊的编辑，做一些交流，向他们学习，来不断提高商业视野；

严以律己的同时，还要避免给下属造成很大压力；

一开始这个我的确并没有很重视，也是后来在某一次PDI的过程中，员工提出来，说我有完美主义倾向，我一开始还有些奇怪，我穿的很破很没有品味，玩杀人游戏也思路混乱，怎么会呢？后来我也冷静反思，是不是自己不小心给大家传递了很大压力？

这次P3职业等面试，领导也指出对我的这个问题的顾虑，好在，我之前已经在提醒和告诫自己了；对下属多宽容，避免不经意的传递压力；

我很坦诚的在团队内部讲过，团队内的每个人都是有价值的，都有长短，都有自己的定位。我会保证用宽容的心态来看待，比如在唐僧取经团队中，八戒虽然有缺点，但也有很大用处，对于取经成功也有很大的贡献；但也请大家理解的是，我们会给大家机会，但我们的最核心前提是保证业务发展，如果个人能力无法适应业务发展速度，给了机会都无效，就只能调整工作岗位了。

6.加强团队的流程沉淀与建设；

一个团队就是一个系统，只要规则制定好，可以自我发展；团队内部流程的沉淀与强化执行很关键；一个好的团队和乌合之众的区别，就在于此了。

当一个团队可以按各自角色分工自我运转时，Leader就可以从团队的圈子中跳离出来，精力集中在外部事务上，协调外部资源来满足团队更大的发展；

在这个方面，也是在慢慢的加强；比如我们的沟通体系的逐步成熟；每周二产品虾粥会，讨论发散的产品话题，是我们的特色，已经有了一些影响力，一些外部门的同事也加入进来；每周四的工作，强化执行力和业绩结果；每个月的10号，大家整理输出月度产品运营报告，在月会上Revew；每个季度也进行Review；每天早上RTX讨论分享昨日的关键数据等； 这些执行的都是不错的；

另一个方面是文档化，文档保证交流与传承；我们每个产品文档都要不断地优化与专业；

我一直认为，一个好的团队，是不管Leader是否在，团队都运作井井有条；我们现在基本可以做到这一点了，但还要持续完善；

7.发现与培养人才，加强梯队建设

公司有个导向很好，就是Leader要注重对团队梯队及接班人的培养；首先是选择接班人，然后是有计划的创造条件培养；

我们在内部也多次强调过，首先每个人都有所长，都有阶段性分工，每个人也都能找到自己最合适的发展定位； 但Leader 并不是每个人都是适合，一方面，机会有限；其次是，每个人的发展速度和层次也都是很大差异；一个团队内，就是需要有一个梯队，才能保证永续经营；不可能每个人都很强，都做Leader吧；

在选择方面，我们明确我们的价值观；比如强调学习能力好，发展意愿高；业绩突出；把有限的机会向跑得快的人倾斜；让他们更快速成长，然后再带动后面的人；一群人和稀泥，表现上一团和气，其实是没有什么前途的；

我经常举一个例子，就是关于唐僧的取经团队；每个人都有用，但只有唐僧做Leader，这个经才能取到；如果是猪八戒做Leader，那可能半路就在女儿国下崽了；另外，还有一个观点，但形势好的时候，我们需要猪八戒这种人，但当业务目标无法保证，生死存亡之机，猪八戒这类是最有被裁掉危险的；

8.强化有效沟通，鼓励向上沟通；

我看过一些关于沟通的书，有一些收获，也尝试应用到实践中；经常的做PDI还是很有必要的；有学者说，管理者需要有很多的时间做沟通；经常和每个人聊一下，包括工作状态，学习，观察每个人的工作状态，发现不对劲的，就马上聊一下；并特别强化团队内部的主动沟通文化，鼓励向上沟通；下面同事有任何问题都可以随时找我来沟通，消除掉任何的心里障碍，大家是合作伙伴，而不仅仅是上下级；

现在来看，的确能感觉到团队在成长，至少在产品经理能力方面，我可以自信地说我们走在BU前列；但这还远远不高，我们的产品经理需要更多的走到公司前面；向互联网，即通等优秀的产品团队学习和看齐；

我也非常感谢团队的整体成长，以及团队内涌现的突出的人才，正是有了大家的快速提高，能各自独当一面的坚守好自己的阵地，作为Leader，我才有更多的时间和精力，关注和研究行业，考虑产品战略及培养方法论，才可以沉淀一些知识，写下这段文字。

**第五篇：腾讯产品经理一面二面归来**

腾讯产品经理一面二面归来

10月13号，我过了腾讯的简历筛选，收到笔试通知。后来听说腾讯不怎么筛简历，反正跟我一起的同班同学都去了。

笔试是传说中的行测题，可我去之前并不知道。我大概百度了一下腾讯笔试，就看了两个，是两个版本，一个是考你创意和对产品的理解的，另一个是行测题。当时我并不知道哪个版本靠谱，太晚了我也没想深究，就睡了。

第二天早上当真是行测题。不打算考公务员，所以从来没做过这样的题目。考试时间1小时。

题目是3部分，第一部分给你一堆数字的表格，数额都很大，然后有几道选择题叫你选，是分析数据的。腾讯不让使用计算器，不过如果你认真读题，高中数学还行，头脑够用就没什么难的。你要找到最简单的方法得到答案。计算的时候通常不用算出精确地数字，估计一下个位数和小数点后一位，就能找到答案了。建议算完以后先不要不自信地反复验证，先做后面的，珍惜时间要紧。第二部分是逻辑题，逻辑题很简单，我的第一部分用了半个小时，心里稍微有点小慌，但我知道我做过的应该全对，靠这个给自己打气。逻辑题我只用了五分多钟，看图找找规律就能打出来了，谁都可以，不要怕。

第三部分是语文理解题，给你好多段文字，叫你看看哪个是中心意思。我开始狂读，还好我是文科生，这个也考不到我。

然后时间就到了，老师从最后一排开始收卷，我第一个就被收了，走的时候看到前面很多人在答附加题，附加题一个20分，我想我肯定完了。

没想到10月15号收到了腾讯的一面通知，当天我还同时收到了百度和金山，第一次面自己想去的地方，有点小激动小紧张，晚上赶紧给老妈打电话求安慰。第二天我去腾讯要求的宾馆面试，真尼玛高端大气上档次，腾讯还包了酒店的4层楼，土豪啊土豪。

排队签到的人非常多，我跟和我一起排队的人打听了一下，报产品经理的武汉有3000多人，大部分都是做了附加题才过的，只有我这个奇葩附加题空着的。我去的有点晚了，排队时间略长，差点耽误了我那个时间段的面试。被老师带着去面试大厅的时候，那个老师一直说没关系，他们刚刚进去，你不要慌张。其实我当时一点也不慌张。迟到惯了的人在这个时候充分发挥了她心里的优势....我去以后其他同学也才刚刚坐下，想着赶紧跟老师问好。结果老师坐在同学中间，根本看不出来，我一句老师好说出来才发现对错了人。那个同学非常不好意思的摆摆手，意思是我不是老师不敢当....当时气氛比较诡异，我观察了一下大家的表情和眼神，才又找到了老师，然后自己笑成个麻花说老师好。

接下来大家做了自我介绍，我的位置不好，成了第一个介绍的，我说了一大堆，还被老师打断说要简短一点，呜呜呜呜。

然后老师给了我们一人一张纸，上面是题目，开始无领导小组讨论。我们的题目是如果你在学校周边开一家奶茶店，你觉得哪2个因素对收益的影响最大：A学校规模和学生家庭情况。B地理位置C产品质量和多样性D服务态度E店内装修F销售手段，促销打折一类的。

我之前并没有这种无领导小组讨论的经验，甚至不知道是这么一个形势。但

我当时心里清楚这是考我们的团队协作能力，而我这方面的能力并不差，所以我一点也不慌张。只要做好我自己，就可以了。

看完题以后，我有很多话要说，然后我环顾了一下大家，大家有的在奋笔疾书，有的在发呆。后来有一个在海信群面里有经验的男生说话了，他说他要做timer，交代了一下时间安排。我觉得合作要紧，都同意他的安排，所以我们开始继续奋笔疾书，写出自己的观点。我在写的过程中理清了自己的思路，这一点对以后的发言很有帮助。

然后挨个发表意见。第一个发表意见的男生说要排除A，但是我觉得他的给的理由不充分，所以我在他发言完了以后，说我想补充一下他的观点，然后大家都同意。（后来上网查了一下才知道，这是一个不错的技巧）。我说学校的规模很小，但是产品够吸引人的话，还是会有很多回头客。所以这个基数只是一个基数，对长期发展的影响不大。而奶茶本身就不贵，所以就算家庭困难的人也会去买奶茶解渴，所以A不考虑。我说完以后大家一致同意我的意见，从此坚定地排除了A。

后来我在阐述自己的其他选择的时候，被timer打断了，可能是我之前的自我介绍太长，他以为我是个啰嗦的人。我也没有争辩，大度地把机会让给了其他人。

别人阐述观点的时候，我和timer都在默默做笔记，我不止是记，我想做一个良好的总结者，帮助大家理清思路。

等到大家都说完观点以后，有一个非常短暂的冷场，我见机继续说完我刚才的话，因为我的观点也不是一个小的点，而是一个逻辑思路的问题。我提出了奶茶店定位的问题，我说如果我们的奶茶店是一个很大的房间，里面有很多座位，有空调可以给同学讨论，那B和E比较重要。如果是一个小小的柜台，那C和D比较重要。大家听了我的建议以后，思路有一点明了了，之后的讨论都很顺利。

我们中间有一个学经济的研究生，对促销方面很有建树，所以我们最后同意了他的意见选择了F。然后又一致确认C很重要，根据排除法，我理了一下思路总结后得出了C和F的结论。然后我提议大家现在开始总结一下选择C和F的理由。

Timer开始组织我们再一次各自说各自的意见，他还指派了一个不太说话的研究生做记录工作。但是她记的时候，我也记了。最后要等到找个人来总结发言的时候了，我们队没有非常强势的人，所以大家都没有说，timer专门问了那个记录的同学要不要说一下，她没有说话。最后坐在我旁边的女生毛遂自荐，那就只有她了。

我开始把我刚刚记录的所有总结说一遍，意思是我这里收集到的所有理由就是这个，你可以参考一下，大家也可以补充意见。然后大家又补充了几句，我对每个人的补充都做了一个概括然后告诉我旁边的妹子。Timer在跟他做最后的交代的时候，我看她在用脑子记忆，我就主动把笔借给她用，感觉当时坐我旁边的面试官脸部动了一下。

时间掌握的很好，合作很和谐。妹子发言不算是非常完美，但是我觉得也还行。

小组讨论结束后，老师开始问问题。又第一个问我，叫我对今天的讨论做出评价，这个我也不怕，我之前做主导演的时候，尤其是演出前会做一个即兴的总结，用来总结大家的收获，让大家觉得不是在浪费时间，又能激励大家努力。

那天晚上就接到了腾讯的二面通知，和排队签到的人打听的时候，才知道腾讯有4面，二面三面是专业面试。于是我回去以后狂补产品经理的知识，发现室友们都比我知道的多。我当时连PRD是什么都不知道。

第二天又来到了那个宾馆。这回是单面，在老师的房间里。面试官还是昨天那个老师。我又做了一遍自我介绍，这回简短了许多。

于是她开始问我问题：

1.问题是你是哪的人，是不是独生女？

每次被问到这个都觉得好吃亏，青海那么远又是独生女，就给我自己贴上了不会长久干下去的标签，尼玛，出生什么的能愿我吗？？经过这几次，以后的面试就只好说爸爸妈妈希望我出去，我也想出去，想把爸爸妈妈接到外地来，只有这样人家才满意地露出土豪牙，说你这个想法不错，xx是个好地方。（不过我这样说也是征得爸妈同意的，没准以后就会实现了。）

2.你说你比较有创意，那我房间里的烟雾报警器，有时候它会误报很麻烦，你有什么意见？

我当时第一反应是有一个遥控器，在烧水的时候啊，确定没有危险的时候可以短暂地关闭。但是，我也提出了问题，要是儿童不慎关闭那就糟了，但我没有想出解决办法。

3.然后她问我还有没有别的？

我想了一下说能不能改变他的报警的构造？让说技术方面你不用考虑，于是我提出可以根据温度和气味识别报警。

4.她又问我，该响的时候没有响怎么办？

我想了半天，也没想出来，只能指出这个问题的核心就是我的烟雾识别系统能识别的烟雾种类不够多，温度感应不够敏感。解决方法的话，我不想说提高识别度这样太空泛的方案，所以只好认输说一时想不出来。

5.她问我大四有什么学习计划.....我说我大四比较忙，一直在找工作，所以学习计划订好了也没有实行。之前实习的时候还发现自己有很多不足的.....6.然后就被打断了问不足是什么。

尼玛，我还没想好。只好老实说我以前做事的目标性不强，所以我的简历里体现的都是我当时想做的乱七八糟的事情，事到如今也没有什么巨大的成就。

7.她不放过我，问我还有什么。好坑。。然后我就瞎编了一阵，编了啥忘了。

8.她问我合作和竞争哪个重要？然后让我反驳自己的观点，这是一个坑，大家要小心。

9.最后她问我有什么问题，我问了几个关于腾讯以后发展的问题。后来觉得，这种问题问一个就好了，还是问点实际的.......目前还木有三面通知，估计是挂了，哪里挂了也不知道。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！