

执行落实在核心流程的操作上

Execution Bases on Core Processes' Operation

执行

新产品开发流程操作手册

甘华鸣 王俊杰 高照娟 著

执行的核心在于三个核心流程

人员流程，战略流程，运营流程（财务
流程，市场营销流程，生产作业流程，新产品开发流程）
——《执行》（拉里·博西迪，拉姆·查兰）

中国物资出版社

执行落实在核心流程的操作上

——Execution Bases on Core Processes' Operation——

执行

新产品开发流程操作手册

甘华鸣 王俊杰 高照娟 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行.新产品开发流程操作手册/甘华鸣,王俊杰,高照娟 著.北京:中国物资出版社,2004.5

ISBN 7-5047-2152-2

I. 执… II. ①甘… ②王… ③高… III. 产品—技术开发 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039359 号

责任编辑:王 莉

责任校对:王秋萍

责任印制:方鹏远

中国物资出版社出版发行

网址:北京 <http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

河北省大厂兴源印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:15.75 字数:185 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-2152-2/F·0838

定价:30.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的最大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西，它是一整套非常具体的行为和技术。

执行必须落实到核心流程的操作上，要有“执行操作手册”。因为操作化是执行的前提，而理论本身不可操作，管理理论与管理实践之间存在一条鸿沟——“理论是灰色的，而实践之树常青”。这条鸿沟要用“水泥”去弥合，那“水泥”就是表达清晰的形成文本的执行操作手册。

执行操作手册不能停留于理论，也不能局限于经验，因为经验狭隘，而应该是经验的升华，要普遍适用，不是只适用于一时一地一事，而是适用于各时各地各事。用执行操作手册落实执行，就是用“管理圆规”画管理之圆。

EXECUTION

企业经营的核心就在于人员、战略和运营(财务、市场营销、生产作业、新产品开发)这三个环节之间的相互配合。所以,领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。事实上,对这三个环节的把握水平正是成功领导者和失败领导者之间的差别所在。

企业领导者真正把执行落实到核心流程的操作上,就能:

**建立基础生存力
形成核心竞争力
保持基业常青
成就卓越
创造辉煌**



作者邮箱:
ghm@dology.com

《执行》语录

(拉里·博西迪,拉姆·查兰)

执行的核心在于三个核心流程:人员流程、战略流程和运营流程。

执行的学问正是建立在这三个核心流程之上,它也是通过多年实践经验而总结出来的新兴的领导和组织理论。

一个强有力的人员流程实际上提供了一个强有力的框架,该框架足以确定整个组织在今后一段时期内的人才需求水平,并帮助领导者为满足这种人才需求水平做出相应的行动规划。

战略流程是通过一个要素一个要素的方式开发出一套具体的战略,而且可以保证每个要素的可执行性都能得到具体的测试。目前,许多所谓的战略存在的问题就是,它们要么过于抽象,要么只是运营计划,而非真正意义上的战略。

通常情况下,一份运营计划包括了你的企业准备在一年之内完成的项目——它们将保证你的企业能够在收益、销售额和现金流等财务方面达到预期的目标。这样的项目有很多,比如说新产品开发计划,市场营销计划以及充分利用市场机遇的销售计划,生产计划以及以提高效率为目标的制造计划。

战略流程通常只是定义了企业的发展方向,人员流程定义的则是战略实施过程中的人员因素,而运营计划则为这些人员开展工作提供了明确的指导方向。

由于这三个流程彼此紧密地联系在一起,所以人员之间也不应当存在任何的分隔。战略的制定必须考虑到企业人员条件和运营过程中

可能会出现的情况,而对人员的挑选和选拔也应当是根据战略和运营计划的需求而进行的。同时企业的运营必须与它的战略目标和人力条件相结合。

企业经营的核心就在于人员、战略和运营这三个环节之间的相互配合。所以,领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。事实上,对这三个环节的把握水平正是成功领导者和失败领导者之间的差别所在。

正如我们一再强调的那样,企业的领导者必须深入参与到三个核心流程当中,并对整个行业有着深刻的了解。

实际上,需要亲自参与三大核心流程的不仅是企业的领导者,所有负责执行工作的人都必须参与到这些流程当中。

执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的重大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西,它是一整套非常具体的行为和技术,它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问,因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯,而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

执行要落实

执行必须落实到核心流程的操作上,要有“执行操作手册”。因为操作化是执行的前提,而理论本身不可操作,管理理论与管理实践之间存在一条鸿沟——“理论是灰色的,而实践之树常青”。这条鸿沟要用“水泥”去弥合,那“水泥”就是表达清晰的形成文本的执行操作手册。

执行操作手册不能停留于理论,也不能局限于经验,因为经验狭隘,而应该是经验的升华,要普遍适用,不是只适用于一时一地一事,而是适用于各时各地各事。用执行操作手册落实执行,就是用“管理圆规”画管理之圆。

企业领导者真正把执行落实到核心流程的操作上,就能:
建立基础生存力,
形成核心竞争力,
保持基业常青,
成就卓越,
创造辉煌。

甘华鸣(<http://www.dology.com>)

邮 购 书 目

(免邮挂费)

书 名	开 本	定 价(元)
《执行:人员流程操作手册》	16 开	29.00
《执行:战略流程操作手册》	16 开	29.00
《执行:财务流程操作手册》	16 开	29.00
《执行:市场营销流程操作手册》	16 开	29.00
《执行:生产作业流程操作手册》	16 开	29.00
《执行:新产品开发流程操作手册》	16 开	30.00

邮购联系方式

地 址:北京市西城区月坛北街 25 号

邮政编码:100834

户 名:中国物资出版社

开户银行:工行北京礼士路支行

帐 号:0200003609089051967

发 行 部:齐惠民 敬 东

电 话:010—68392829/68392734

单 位:北京市飞跃书刊经营部

地 址:北京市海淀区马甸冠城北园 6 号楼 3 单元 20 层 C 座

联 系 人:李颖

电 话:62378311/62378045/62377742—301/305(传真)

邮政编码:100088

开户银行:北京商业银行报国寺支行

账 号:1001201020309—45

电子邮件:feiyue-sk@263.net

■ 目 录 ■

序 论	(1)
-----------	-------

第一篇 概念形成

概 述	(5)
-----------	-----

第一章 设想筛选	(6)
----------------	-----

导 言	(6)
-----------	-----

第一节 设想的来源	(7)
-----------------	-----

 引言(目的,原理) / 类型 / 具体分析(雇员,
 顾客,中间商,供应商,竞争对手,发明行业,其他)

第二节 外来设想处理	(14)
------------------	------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(了解
 法律背景,掌握推荐程序,选择备选方案,使用弃
 权声明书) / 注意事项 / 案例

第三节 设想的筛选	(19)
-----------------	------

 引言 / 流程 / 具体方法(经验筛选,评分筛
 选) / 注意事项

第四节 概念最终形成	(22)
------------------	------

 引言 / 流程 / 具体方法(转换设想,概念定位)

第二章 概念测试	(25)
----------------	------

导 言	(25)
-----------	------

第一节 价值测试	(25)
----------------	------

 引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(寻找
 最低的寿命周期成本,确定产品的必要功能,实
 施价值测试) / 案例

第二节 技术经济测试	(30)
------------------	------

引言 / 内容 / 具体分析(技术测试,经济测试) / 注意事项	
第三节 其他因素测试	(39)
引言 / 类型 / 具体分析 (总体市场因素测试, 产品大类因素测试, 外部因素测试)	

第二篇 实体开发

概 述	(49)
第三章 新产品设计	(50)
导 言	(50)
第一节 新产品设计准备	(50)
引言 / 流程 / 具体方法(明确新产品设计的出发点,考虑新产品设计的要求,选择新产品设计的类型,选择新产品设计的方法) / 注意事项	
第二节 新产品设计实施	(56)
引言 / 流程 / 具体方法(设计调查,编制技术任务书,技术设计,工作图设计,设计的审校) / 注意事项	
第四章 新产品试制	(62)
导 言	(62)
第一节 工艺准备	(62)
引言 / 流程 / 具体方法(工艺分析与审查,拟定工艺方案,编制工艺文件,工艺装备的设计和制造,工艺方案的经济效果分析)	
第二节 试制实施	(67)
引言 / 流程 / 具体方法(样机试制,小批试制) / 注意事项(精心准备,情景模型,降低成本,	

获取资料)	
第三节 新产品试验	(75)
引言 / 流程 / 具体方法(试验准备, 试验操作, 数据处理) / 注意事项	
第五章 新产品鉴定	(85)
导 言	(85)
第一节 设定鉴定内容	(85)
引言 / 内容 / 具体分析(新产品鉴定的基本内容, 样品鉴定的内容, 小批鉴定的内容) / 注意事项(充分发挥专家的作用, 控制鉴定规模, 执行统一的鉴定标准)	
第二节 现场鉴定	(89)
引言 / 流程 / 具体方法(新产品鉴定前准备, 新产品预鉴定, 召开鉴定会议) / 注意事项	
第三节 编制报告书	(94)
引言 / 类型 / 具体分析(新产品研制报告书, 新产品质量分析报告书, 标准化审查报告书)	

第三篇 商品化

概 述	(101)
第六章 营销设计	(102)
导 言	(102)
第一节 新产品市场分析	(102)
引言(目的, 原理) / 流程 / 具体方法(产品划分, 市场划分, 产品市场分析)	
第二节 目标市场选择	(110)
引言 / 流程 / 具体方法(识别市场机会, 分	

	析评价市场机会,市场细分,选择目标市场)	
第三节	市场开拓战略设计	(119)
	引言 / 类型 / 具体分析(全新产品市场开拓 战略设计,次新产品市场开拓战略设计,组合市 场开拓战略设计)	
第七章	商品化手段选择	(130)
导 言		(130)
第一节	新产品定价	(131)
	引言 / 流程 / 具体方法(影响因素分析,定 价方法选择) / 案例	
第二节	新产品促销	(144)
	引言 / 流程 / 具体方法(设定促销目标,分 析促销类型,促销决策)	
第三节	新产品营销渠道	(154)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(营销 渠道类型分析,营销渠道决策因素分析,营销渠 道类型选择,营销渠道控制)	
第四节	新产品包装	(167)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(包装 决策因素分析,包装要素选择,包装策略选择,包 装设计评估,包装测试) / 注意事项 / 案例	
第五节	新产品广告	(181)
	引言 / 流程 / 具体方法(明确广告用途,广 告策略选择,新产品广告媒体的选择)	
第八章	试 销	(188)
导 言		(188)
第一节	消费者心理分析	(189)
	引言 / 流程 / 具体方法(试销对象区分,购 买行为研究,接受新产品过程分析)	

第二节	实验室试销	(195)
	引言 / 流程 / 具体方法(试销模式分析, 程 序设计, 评估)	
第三节	市场试销	(200)
	引言 / 流程 / 具体方法(优劣势分析 / 设计 决策模式 / 测试参数 / 展销)	
第九章	上 市	(208)
导 言		(208)
第一节	销售测量	(208)
	引言 / 流程 / 具体方法(影响因素分析, 测 量方法选择)	
第二节	批量生产	(215)
	引言 / 流程 / 具体方法(生产准备, 正式生产)	
第三节	正式上市	(216)
	引言 / 流程 / 具体方法(上市时机选择, 上 市范围选择, 上市后继工作, 最终评价)	
第四节	跟踪新产品上市	(221)
	引言 / 流程 / 具体方法(选择跟踪因素, 选 择误差度量, 选择数据收集程序, 选择问题检测 信号, 诊断问题, 实施计划的修改) / 注意事项(跟踪过 程的评价, 上市后控制)	

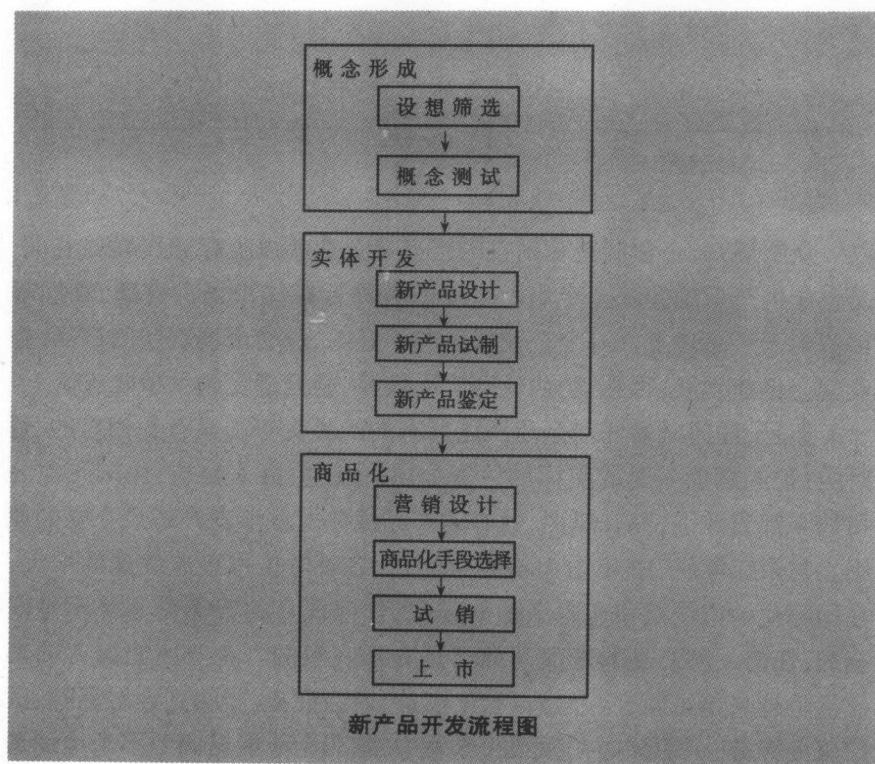
序 论

众所周知,企业制造和销售的产品是企业赖以生存和发展的基础,是企业生产系统的综合产出。企业的各种目标如市场占有率、利润等都依附于产品之上。一个企业如果有了好的、深受市场欢迎的产品,企业就会迅速发展,否则,企业就会走下坡路,甚至遭受到灭顶之灾。

但是,任何时候任何企业所能拥有的产品优势都只有是相对的、暂时的,曾经辉煌一时的美国的王安公司、中国的巨人公司、沈阳飞龙公司如今都衰败了,究其原因,原有的产品优势的逐渐丧失是最主要的原因。与100年前、50年前大不相同的是,在科学技术迅速发展的今天,在国际化的市场竞争愈趋激烈的现代,任何现存的市场份额都不是安全的,任何一种产品的寿命周期都是非常有限的。企业所能拥有的产品优势越来越短暂,从办公自动化设备、通信设备、服装到金融保险、医疗服务等等,一切都处在激烈的竞争中,除非企业能够源源不断地创造出新产品,否则就会萎缩和死亡。

因而,新产品开发对企业来说具有非同寻常的意义。

新产品开发的流程如下图所示。



第一篇

概念形成