

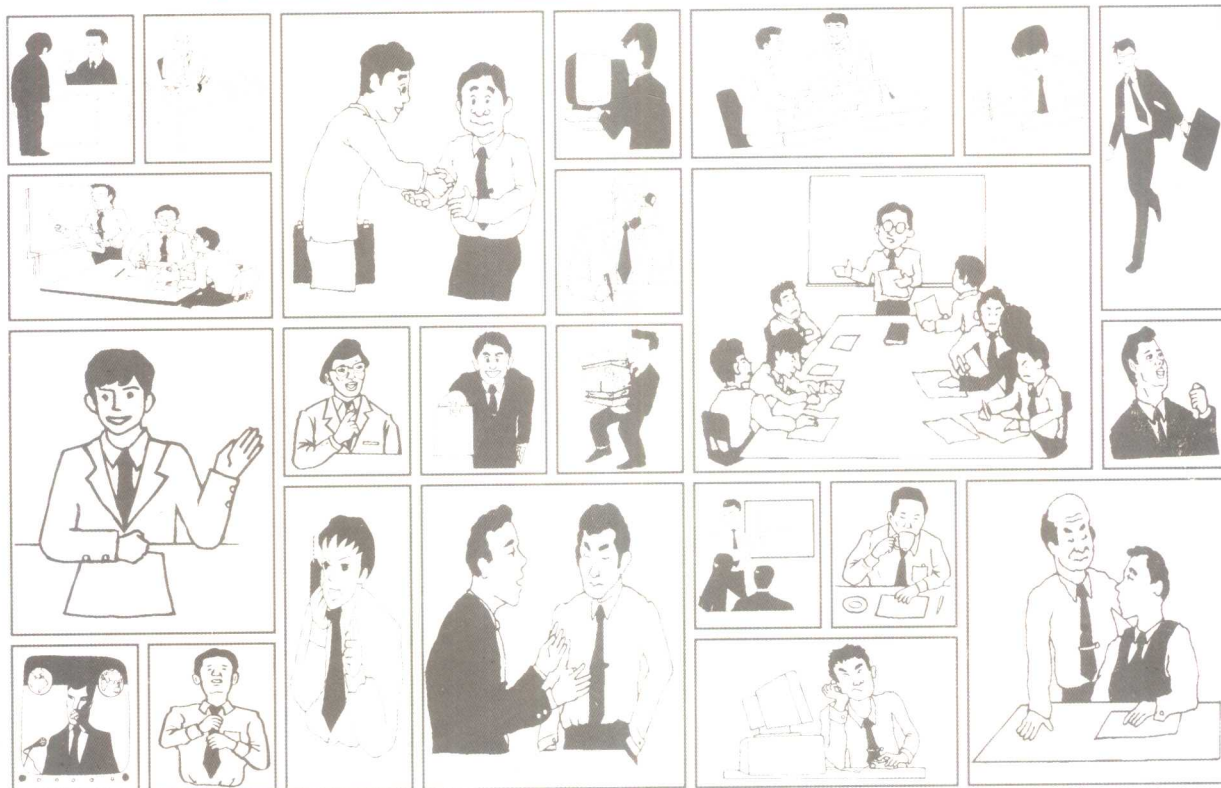
提供方案 细化执行

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么和怎样做的

产品管理职位 工作手册

杜立辉 编著
莫子剑

The Perfect and the most Detailed Solutions



正略钧策管理丛书·弗布克管理咨询系列

产品管理职位工作手册

杜立辉 莫子剑 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

产品管理职位工作手册/杜立辉,莫子剑编著. —北京:人民邮电出版社, 2006.4

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-14383-8

I. 产... II. ①杜...②莫... III. 产品-生产管理-手册 IV. F 273.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第023099号

内容提要

本书旨在解决产品管理执行工作中的细节问题,并为产品管理职位任职者提供可以借鉴的范例、模板和工具表单。内容包括产品标准管理、新产品管理、产品定价管理、产品品牌管理、产品包装管理、产品创新管理以及产品成本管理等。本书为相关人员提供了一整套科学、实用的工作标准,简洁、直观,具有很强的可操作性。

实务、工作模板、工具表单、工作流程的系统整合是本书的最大特色。

本书适合人力资源管理人员、产品管理人员、中高层管理者、咨询企业及培训企业的人员使用。

正略钧策管理丛书·弗布克管理咨询系列

产品管理职位工作手册

◆ 编 著 杜立辉 莫子剑

责任编辑 邢 剑

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.50 2006年4月第1版

字数: 216千字 2006年4月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14383-8/F·763

定 价: 35.00元

读者服务热线: 010-67129879 印装质量热线: 010-67129223

前 言

弗布克管理咨询系列图书旨在解决中国企业管理中的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理工作流程进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。对每个管理部门的职责量化、目标量化、执行细化是本套丛书的三大部分。在职责量化中你能知道自己应当做什么，在目标量化中你能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中你能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，你将透彻理解自己的工作责任并很好地完成任务，让你的企业“赢在执行”！

在本套丛书中，我们将具有可操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法以制度模板、工具表单和工作流程的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列图书共包括以下十三册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

《质量管理职位工作手册》

《客户管理职位工作手册》
《企划管理职位工作手册》
《产品管理职位工作手册》
《招商管理工作手册》

以下是读者应用本套图书时应当注意的几个要点。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和工作流程，读者可根据自己所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度、工具表单和工作流程，以达到高效管理及高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者
2006年2月

目 录

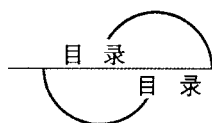
第一章 产品管理部门的职责描述	1
第一节 产品管理部门的工作目标与职能	2
一、产品管理部门的工作目标	2
二、产品管理部门的职能	2
第二节 产品管理部门主要岗位的工作职责	2
一、产品经理	2
二、产品主管	3
三、产品调研专员	3
四、产品设计专员	4
五、产品推广专员	4
六、价格管理专员	4
七、品牌管理专员	5
第二章 产品管理部门的组织管理	6
第一节 工作知识准备	8
一、组织结构的设计原则	8
二、产品管理部门的基本要素	8
三、产品管理部门的组织结构设计	9
四、产品管理部门组织结构的优化	12
五、产品管理部门与其他部门的关系	13
六、产品管理部门与其他单位的关系	16
第二节 产品管理部门组织管理的工作模板	17
一、产品管理部门的月度会议制度模板	17
二、产品经理必备的素质模板	23
第三节 产品管理部门组织管理的工具表单	25
一、每周行动计划表	25
二、每月重要行动计划表	25
三、产品管理部门会议记录表	25
四、产品管理部门基本要素一致性检查表	26

五、产品知识检查表	26
六、产品管理部门规划检查表	27
七、产品管理部门人员自我考评表	28
八、产品管理经理考核表	28
九、产品管理部门年度培训计划表	28
十、产品管理部门人员培训申请表	29
十一、产品管理部门人员培训记录表	29
第四节 产品管理部门组织管理的工作流程	30
一、产品改进的工作流程	30
二、产品管理的工作流程	31
三、产品管理部门基本要素一致性检验的工作流程	32
四、产品管理部门加班审批的工作流程	33
五、产品管理部门岗位工作评估的工作流程	34
第三章 产品标准管理	35
第一节 工作知识准备	36
一、产品标准概述	36
二、产品标准的编写原则	36
三、产品标准技术内容的编写方法	37
第二节 产品标准管理的工作模板	41
一、企业产品标准的管理办法模板	41
二、企业产品标准的备案管理办法模板	44
第三节 产品标准管理的工具表单	46
一、企业产品标准的代号申请表	46
二、企业产品标准的备案申报表	46
三、企业产品标准的备案登记表	47
四、企业产品标准与国内外同类标准对照表	47
五、企业产品标准的审查会议记录表	47
六、企业产品标准的审定会议代表签到表	48
七、企业产品标准的批准通知单	48
八、企业产品标准的执行情况登记表	48
九、企业产品标准复核申报资料一览表	49
十、企业产品标准变更申请表	49
十一、企业产品标准变更复核表	50



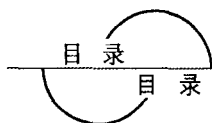
第四节 产品标准管理的工作流程	51
一、制定企业产品标准的工作流程	51
二、办理企业产品标准备案的工作流程	52
第四章 新产品决策管理	53
第一节 工作知识准备	54
一、市场调查分析的内容	54
二、提出新产品概念	56
三、对新产品概念进行优先排序	58
四、新产品概念测试	59
五、评估新产品可行性	60
六、作出新产品开发的决策	64
第二节 新产品决策管理的工作模板	65
一、市场调查报告模板	65
二、新产品开发的可行性报告模板	67
三、产品需求规格说明模板	70
第三节 新产品决策管理的工具表单	71
一、市场调查计划表	71
二、客户特性分析表	71
三、市场细分分析表	72
四、竞争厂商调查表	72
五、新产品概念开发检查表	72
六、新产品开发计划表	74
七、新产品开发预计毛利表	74
八、新产品项目评分表	75
九、新产品开发加法评分表	75
十、新产品开发加乘评分表	76
十一、新产品相对指数评分表	77
十二、新产品开发的多方案加权评分表	78
十三、新产品销售计划表	79
十四、新产品开发的固定设备投资计划表	79
十五、新产品开发的人工成本投资计划表	79
十六、新产品开发的资金投资计划表	80
十七、新产品开发的收益成本分析表	80

十八、新产品开发的投资回报率分析表	81
十九、产品组合检查表	81
二十、产品需求规格说明表	82
第四节 新产品决策管理的工作流程	83
一、新产品市场预测的工作流程	83
二、新产品市场定量调查的工作流程	84
三、新产品市场定性调查的工作流程	85
四、新产品定位的工作流程	86
五、新产品开发决策的工作流程	87
第五章 新产品开发与投产管理	89
第一节 新产品开发细化执行	90
一、工作知识准备	90
二、新产品开发管理的工作模板	94
三、新产品开发管理的工具表单	106
四、新产品开发管理的工作流程	118
第二节 新产品投产的细化执行	123
一、工作知识准备	123
二、新产品投产管理的工具表单	125
三、新产品投产管理的工作流程	130
第六章 新产品上市管理	133
第一节 工作知识准备	134
一、新产品上市	134
二、新产品上市分析	141
第二节 新产品上市管理的工作模板	146
一、产品宣传的管理办法模板	146
二、试销不良产品的退换货程序模板	149
三、促销活动方案模板	150
第三节 新产品上市管理的工具表单	152
一、竞争产品分析表	152
二、新产品潜在客户追踪表	152
三、新产品市场测试定点选择表	153
四、试销检查表	153
五、新产品推出市场决策表	154



六、新产品上市阶段工作计划表	154
七、新产品使用意见反馈表	155
八、新产品上市考察表	155
九、企业产品市场性调查分析表	155
十、分公司客户意见月度反馈表	156
十一、竞争产品月度考察表	156
十二、企业畅销产品分析表	157
十三、估计产品占有率比较表	157
十四、产品生产、销售和库存金额统计表	158
十五、产品行销分析表	158
十六、产品广告实施报告表	159
十七、上市工作执行检查表	159
十八、销售情况反馈表	160
十九、客户满意程度调查表	160
二十、上市后检查表	161
二十一、重点客户分类指标及方法	161
二十二、营销传播检查表	164
二十三、销售检查表	165
二十四、人员销售目标达成分析表	165
二十五、产品销售目标达成分析表	165
二十六、客户目标达成分析表	166
二十七、销售量成长分析表	166
二十八、重点客户销量累计表	166
二十九、重点客户库存变化分析表	167
三十、渠道销售分析表	167
第四节 新产品上市管理的工作流程	168
一、新产品卖点设计的工作流程	168
二、新产品促销的工作流程	169
三、新产品广告宣传的工作流程	170
四、潜在销售量估计的工作流程	171
第七章 产品定价管理	173
第一节 工作知识准备	174
一、定价的基本原则	174

二、影响定价的因素	174
三、产品定价的步骤	177
四、产品价格的变更	179
第二节 定价管理的工作模板	181
一、企业内部价格的管理制度模板	181
二、产品定价管理办法模板	184
三、产品降价的管理办法模板	185
第三节 产品定价管理的工具表单	187
一、竞争产品调查表	187
二、成本计价单	187
三、产品价格表	188
四、产品报价单	188
五、定价检查表	188
六、产品月度价格追踪表	189
七、产品定价策略表	190
八、价格变动影响表	190
九、降价销售申请表	191
十、降价销售业务传票	191
十一、降价销售通知单	191
十二、降价销售统计单	192
十三、价格测试表	192
第四节 定价管理的工作流程	193
一、价格信息处理的工作流程	193
二、价格预测的工作流程	194
三、产品定价的工作流程	195
四、以成本为基础定价的工作流程	196
五、以价值为基础定价的工作流程	196
六、调整价格的工作流程	197
七、应对竞争者降价的工作流程	198
第八章 产品品牌管理	199
第一节 工作知识准备	200
一、品牌资源的构成	200
二、品牌的作用	200



三、品牌管理策略	201
四、品牌管理的特点	202
五、品牌管理内容	202
六、品牌管理运作步骤	202
第二节 产品品牌管理的工具表单	209
一、品牌资产的检测表	209
二、新产品命名检测表	210
第三节 品牌管理的工作流程	211
一、品牌管理的工作流程	211
二、品牌定位的工作流程	212
三、商标申请的工作流程	213
四、不同品牌策略选择的工作流程	214
五、创建品牌识别的工作流程	215
六、企业名称和品牌变更的工作流程	216
七、品牌忠诚产生重复购买的工作流程	217
第九章 产品包装管理	219
第一节 工作知识准备	220
一、包装的类型	220
二、包装的作用	220
三、包装的基本原则	220
四、包装的基本策略	221
五、包装设计的注意事项	222
六、包装决策的程序	222
第二节 产品包装管理的工具表单	223
一、包装说明表	223
二、产品包装进度记录表	223
第三节 产品包装管理的工作流程	224
一、包装决策的工作流程	224
二、评价包装设计的工作流程	225
第十章 产品创新管理	227
第一节 工作知识准备	228
一、产品创新的原则	228
二、产品创新的模式和类型	228

三、产品创新的策略	229
四、产品创新提案制度模板	230
第二节 产品创新管理的工作流程	233
一、需求拉动产品创新的工作流程	233
二、技术推动产品创新的工作流程	234
第十一章 产品成本管理	235
第一节 工作知识准备	236
一、产品成本构成	236
二、产品成本设计的原理	236
三、产品成本设计的要素	237
四、产品成本设计的程序与原则	237
五、产品成本设计的方法	238
第二节 产品成本管理的工作模板	240
一、产品成本预测和计划程序模板	240
二、产品成本控制和考核程序模板	241
第三节 产品成本管理的工具表单	243
一、产品开发研究预算表	243
二、新产品开发支出计划表	243
三、产品获利能力分析表	244
四、完工产品成本汇总表	244
五、产品成本控制表	244
六、产品成本差异分析表	245
七、产品线年度损益预算表	245
第四节 产品成本管理和工作流程	246
一、产品成本设计的工作流程	246
二、产品成本管理的工作流程	247
三、产品成本设计结合计算机辅助设计的工作流程	248

第一章

产品管理部门的职责描述

第一节 产品管理部门的工作目标与职能

一、产品管理部门的工作目标

1. 确定科学的产品管理方针和目标，做好产品全生命周期的管理工作。
2. 建立健全产品管理制度，制定完善的产品标准，确保在企业内严格执行，并在相关管理部门做好登记备案工作。
3. 在进行了充分市场调研的基础上，作出新产品管理决策并认真落实。
4. 处理好产品管理部门与公司其他部门之间的协作关系。
5. 树立良好的企业及产品形象，处理好与媒体及公关部门的关系。

二、产品管理部门的职能

1. 结合公司实际情况，建立健全产品管理部门的组织结构，明确各岗位责任制，制定相应的规章制度。
2. 按国家相关规定，编制产品标准，做好申报、审查、复核与变更的相关工作，监控产品标准的执行情况。
3. 编制月度、季度、年度产品管理工作计划，负责计划的实施、检查、协调及考核。
4. 搜集和掌握国内外先进的产品管理经验，传递产品管理信息。
5. 在市场需求分析的基础上，作出新产品的开发决策，主持新产品的研发、试产、测试、投产与上市工作，负责相关的品牌、定价和包装工作。
6. 实施产品创新战略，做好产品全生命周期的管理工作。
7. 编制产品工作统计报表，建立和完善产品管理工作的原始记录、台账、统计报表以及产品成本统计核算程序。
8. 从企业的整体战略出发，全力配合其他部门的相关工作。

第二节 产品管理部门主要岗位的工作职责

一、产品经理

1. 确定产品的发展目标与发展战略，负责制定产品管理计划，特别是年度产品管理计划。
2. 进行有效的团队管理工作，推进年度产品管理计划的实施。

3. 提炼新产品开发概念和产品卖点，拟订新产品的创意设想报告，并组织拟订产品开发计划。
4. 参与新产品的开发管理工作，负责组织新产品的上市推广。
5. 制定明确的产品开发计划，并对产品的开发费用及时间进度进行控制，降低产品的生产成本并保证质量。
6. 对新产品研发进度进行跟踪控制，组织新产品市场测试，汇总并分析相关信息，确定新产品调整内容，并进一步跟踪其进度。
7. 抽出一定的时间与消费者、客户进行接触，了解有关产品未来需求和应用的信息。
8. 针对市场环境的变化和客户的需求，实施产品的创新、组织和整合；并根据不同的产品特点，提出不同的产品竞争策略。
9. 及时处理各种产品危机事件，维护产品的品牌形象。
10. 以产品负责人的角色，协调与市场销售、生产管理、财务等部门间的关系，参加与产品相关的各种会议，共同寻求解决问题的方法。
11. 在工作中争取上级领导的支持并对其负责。

二、产品主管

1. 协助产品经理确定产品的发展目标与发展战略。
2. 协助产品经理进行有效的团队管理工作，推进年度产品管理计划的实施。
3. 协助产品经理及时地收集、处理所负责产品的各方面信息，为产品经理及相关人员的决策提供依据。
4. 协助产品经理进行价格、广告、促销和分销的日常管理与决策。
5. 定期进行市场走访，寻求各区域公司员工、经销商及客户对产品的支持并获取最新的市场信息。
6. 协助产品经理及时处理各种产品危机事件，维护产品的品牌形象。
7. 协助产品经理参与新产品的开发工作及新产品的上市推广。
8. 协助产品经理进行市场预测并会同生产管理部门制定生产计划。
9. 协助产品经理处理各种文书工作，负责联络与产品相关的会议，作好会议记录。

三、产品调研专员

1. 负责产品调研计划的制定、实施和监控。
2. 定期和不定期进行市场走访，负责市场信息的整理与分析，提交分析报告，为相关人员的决策提供依据。
3. 在市场调研的过程中遵守职业道德，处理好与竞争对手的关系。

四、产品设计专员

1. 制定整体的产品规划发展路线，及时调整产品定位，确保产品符合市场发展需求。
2. 进行新产品创意设计，协助产品主管提出设计可行性分析报告，并协调与研发、生产管理、采购等部门的合作关系。
3. 保存产品设计开发记录档案（成本明细及过程记录等）。
4. 负责新产品试制，解决包装设计的技术问题。
5. 负责产品维护及改进设计，对相关部门提供技术支持，并跟踪处理结果。
6. 负责提供产品说明书，制定并组织编制产品知识培训手册。
7. 产品完全成熟后，移交整套工艺性文件，协助生产系统人员进行生产。
8. 参与售后服务，向客户解答产品使用上的问题。

五、产品推广专员

1. 协助产品主管制定产品年度销售目标，与市场营销部门相关人员进行销售目标的确认。
2. 协助产品主管制定并执行不同推广工具的费用分配计划。
3. 与市场营销部门配合进行销售渠道及渠道政策的设计与完善，确保网络覆盖的计划性和市场管理的稳定性。
4. 选择有效的媒体组合，仔细评估广告公司的方案以保证广告与产品的一致性，保证产品信息在最短时间内传达给目标消费者。
5. 协助产品主管控制市场推广费用。
6. 协助产品主管评估广告及促销效果。
7. 根据市场推广需要，提供宣传建议和资料。

六、价格管理专员

1. 依据市场调研数据，制定新产品价格策略，确定产品价格水平，并负责产品销售价格的跟踪和评估。
2. 根据公司战略、产品生命周期以及市场竞争程度的实际需要，与市场营销部门和财务部门进行策略沟通，测算成本利润，进而调整价格水平。
3. 参与协调产品成本核算，并根据确定的目标销量进行利润预测，确定投入产出比。
4. 保证产品定价的连贯性和竞争性，并向客户传达正确的产品质量信息。