



## 流程管理之四

按照周工作计划，“产品计划制定”目标流程的专案讨论会定于下午 2：00 举行，但由于企业领导的时间难以安排，延迟到 4：30 开始。企业领导和业务骨干在业务工作和管理咨询项目工作之间如何协调时间，这其实是项目进行过程中经常让人为难的问题。通过事先沟通来提高项目会议效率、委派项目会议“代理人”等等固然都是可行的办法，但如果没有领导和业务骨干实心塌地来赶时间、挤时间、加班加点，等到业务叫急的时候，项目日程一拖再拖往往是必然的。看来，会议从 4：30 开始，与会的各位 C 公司的领导其实是做好了加班到九十点钟的准备。

为什么把“产品计划制定”作为一个重要的议题呢？这还得结合“实施手记之一”中曾经给出的 C 公司组织机构图说起。在那样的组织机构图中，具体工作是如何开展的呢？我们从下面的“矩阵管理结构图”中可以看出究竟。

## 矩阵管理结构图

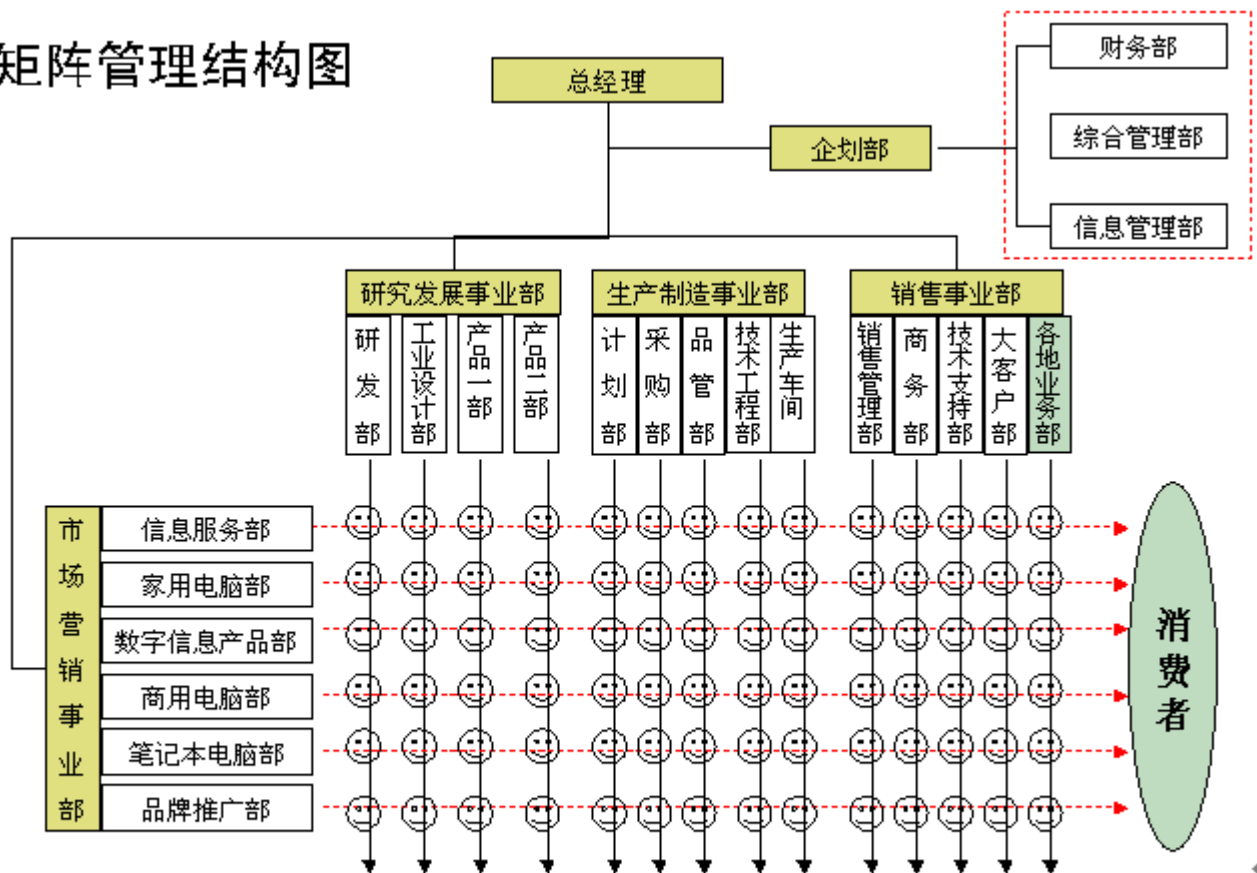


图4-7.C公司矩阵管理结构图

其中，市场营销事业部行使着重要的职能，不仅“务虚”，而且“务实”。所谓“务虚”，是指其他很多企业的营销部门也同样行使的市场研究、需求分析、品牌推广等工作；而“务实”，则是指由市场营销事业部各产品线产品经理主导制定“三个月产品滚动计划”，这个计划是 C 公司研发、销售、采购、生产等几乎所有其他部门开展工作的指南。

具体来说，C 公司的市场营销事业部究其实质，是以各产品线产品经理为主体，同时包括服务经理、客户经理、市场推广经理等职能岗位所构成的各产品线决策主导机构。他们须对市场中的每个具体产品或具体服务负责，包括：

- 制定产品战略（确保跨产品线业务战略的协调一致，包括产品线组合、产品定位和定价战略等）
- 制定业务计划（执行各产品线业务目标的设置，确保各产品线的利润）



- 制定新产品开发和推广计划（了解市场反馈、提出新产品需求，主持及推动新产品开发，监督并检验研究发展事业部的产品成果）

- 制定市场营销计划（制定和监督实施跨产品线的广告和促销计划，并协调和指导各产品线的具体广告和促销方案）

- 发展合作伙伴/战略联盟，建立并保持与合资伙伴和战略联盟伙伴之间的关系。

所以，产品经理主导制定的三个月产品滚动计划的准确程度有多少，是企业上下都非常关心的问题。http://www.global56.net | http://www.global56.net  
可毛病就出在这里，电脑行业的风云变换众所周知，台湾哪天震一震，就得让产品计划里的数字调整好几回。诸多不可控或者可控（但是难控、其实失控）的因素搅合在一起，就使得事前制定的产品滚动计划与事后实际发生的各产品线订单数量存在着不小的差异。一方面，有了实际订单才安排生产，公司承诺 7 天交货；另一方面，一些采购件漂洋过海而来，往往要提前一个月甚至数月下订，具体采购需要结合产品滚动计划来制定。所以，产品滚动计划与实际订单数量的差异，就可能造成了生产缺料、库存积压、采购叫急、交货延迟、客户抱怨甚至订单取消、声誉受损等等一系列的问题。

已经是 4 点 30 分，公司常务副总经理兼市场营销事业部总监、本项目负责人、两位产品经理、生产制造部副总监等出席会议。常务副总平时衣着一丝不苟，戴副细边眼镜，说话声调不高，给人的印象是温文尔雅，不瘟不火，典型的“儒商”或者说“知本家”的形象，很难让人一下子相信，就是他主持着市场营销事业部这样一个庞大的决策主导机构。

常务副总首先发言，就这次会议的预期效果谈了自己的想法。他认为，产品计划实质是事前的预测行为，要做到 100% 准确是不现实的。关键是厘清不可抗力与可控因素，把可控因素控制好。本次会议，也应该重点讨论如何通过挖掘内部潜力、丰富预测信息、改善预测工作的组织办法，来达到提高计划预测准确率的问题。听到这段话，我们上篇实施手记末尾提到的“建设氛围”的问题终于有了答案。回想起以往在提供咨询服务的过程中，为了达成对项目合理预期的共识，双方往往需要很长的时间来沟通，而在 C 公司，这个工作落实起来却少了许多阻力。

根据事先调研分析的结果，我们指出了目前产品计划制定过程中存在的问题。例如，产品经理制定产品计划初稿之后，提交多方讨论会上审核。所谓多方讨论会，本来是要求到会的各相关部门经理在会上提出切实的调整意见，然后形成产品计划确认稿。而实际上，多方讨论会的与会人员往往谁都能发言，

谁都会发言，但却没有谁对发言负责，销售方面说“下个月 A 品种的计划量应该上调 500”，生产方面上说“B 品种的计划量应该再拉下来一点”，等等。对于产品经理来讲，来自销售、生产等方面的因素波动与产品计划的互动关系怎么样，同样也难以进行深入的分析。

由此，我们建议产品计划流程的改进从业务流程、岗位职责、绩效考评三个方面来实现，可以简要说明如下：

### 一、业务流程方面

环球教育（中国）中心 | 环球物流网

<http://www.global56.net> | <http://www.global56.net>

目标业务流程是由四个环节组成的闭环结构。这四个环节依次是：1、产品计划的生成 2、产品计划的模拟分析 3、产品计划的多方会同调整 4、产品计划的事后跟踪分析。对该流程各环节分别说明如下：

#### 1、产品计划的生成

以年度营销计划和年度产品计划为指导，产品经理从各职能部门的相应岗位接收以下统计信息：A 历史订单需求统计与分析（按地区/机型/等的统计）。 B 库存 C 在制品 D 部件成本 E 财务毛利与成本分析 F 其他必要的统计信息。以上信息提供与接收的频度为周。与多方提供的会议信息相比较，这部分信息应具有易书面化的特点。产品经理应关注统计信息的异常波动情况，主动了解原因，考虑产品计划的相应调整。

相关工作：明确这部分信息的内容、提交负责人。

环球教育（中国）中心 | 环球物流网

<http://www.global56.net> | <http://www.global56.net>

#### 2、产品计划的模拟分析

产品经理综合考虑各类统计信息、非书面化信息，拟订产品计划初稿。借助将来的 ERP 系统，建立多个产品计划信息，并各自生成对应的生产计划、采购计划。其中实际在企业运转的计划数据是唯一的，所以不会影响到实际业务的进行。产品经理通过调整产品计划的安排，可以了解不同的产品计划对生产计划、采购计划可以产生的影响程度，做到事前心中有数，继而把这些可能产生的影响传递到“多方会同调整会”上，以促进与会各方的有效交流。

相关工作：结合 ERP 实施进程，对产品经理进行相关操作培训。



### 3、产品计划的多方会同调整

产品经理提交产品计划初稿供与会各方讨论，与会各方提供调整意见。产品经理重点收集周统计数据之外的不易书面化的信息。具体可以包括：A 部品供货能力、部件成本变化趋势 B 生产能力负荷能力与潜力预测 C 产成品积压情况 D 新产品研发动态、产品技术发展信息 E 竞争对手动态跟踪 F 促销推广活动 G 其他必要的信息。

多方会同调整会应建立详细会议记录，与会人对提供的意见签字负责，营销事业部总监、产品经理分别保留会议记录。多方会同调整会频度为两周或一个月。

相关工作：明确与会提供信息的范围、责任人。

### 4、产品计划的事后跟踪分析

与产品计划决策信息相对应的事实信息可采集之后，由产品经理做计划信息与事实信息的误差比较，产品计划的调整会周期缩短到周。由营销事业部分管领导界定合理的误差范围，超过范围又无确切不可抗原因时，经营销事业部总监核准，在适当的场合指出承担者责任，警惕严重决策失误的发生和重演。

相关工作：明确与会提供信息的范围、责任人。

## 二、岗位职责方面

环球教育（中国）中心 | 环球物流网  
与流程的改进相适应，明确产品经理、相关岗位等在此流程中的岗位职责。

## 三、绩效考评方面

产品计划相关岗位的绩效考评应及时开展，配合产品计划的滚动采取“滚动考评”的形式，以及时强化产品计划制定与调整的规范性操作，及时推进下次产品计划向更准确的方向发展。产品计划的事后跟踪分析可以作为绩效考评的依据。

相关工作：将产品计划相关的绩效考评内容落实到产品经理、相关岗位，明确考评依据。



我们结束了改进方案的介绍以及对细化工作如何开展的建议，与会的领导开始分别表达改进或者完善的意见。曾听生产制造部副总监批评企业里有些人开业务会时总不带脑子，而他呢，恰恰是一个开会总是“带脑子”来的人。几次专案讨论会中，他总是能够在仔细听取我们介绍目标流程后不久，就指出他希望目标流程还能怎样改进，甚至用到了“我个人的目标流程是怎样怎样”这样的语法表达。这次也不例外，我们甚至养成了习惯，阐述完方案就会四下里找找苏初文在那里，想听一听他的反馈意见。

常务副总对最后讨论形成的意见基本表示同意，他考虑了一下，从会议桌旁站起身来，拿起白板笔在白板上画出一条时间轴，又列出几个时间点，接着说，“我们的产品经理与顾问再深入探讨一下，整理出产品计划制定中的各期会议应做什么事情，会前准备工作应该有哪些，先起草一个详细操作方法草稿，我和有关领导修订一下，争取这周下达文件。时间不早了，今天的会就到这里吧”。经他提醒，我们抬表一看，可不是，不知不觉中，表针早已经滑过九点了。