

產品經理制度的 know-why 與 know-how

The Know Why and Know How of Product Manager System

蔡舜山(Frank Tsai) 中國天津南開大學經濟學院經濟學博士候選人

廖志文

中國天津南開大學經濟學院經濟學博士候選人

摘要：

“產品經理”的導入與養成成功與否間接也影響現代企業發展規模與壽命，在全球化競爭下企業興起專業分工生產，一路上從專業生產製造到-專業設計，近年來更要以-專業經理為重點，產品經營管理等思維不斷附加其企業跟產品生命力，而產品經理儼然就像是公司內總經理群之一，能夠以協調溝通生產、設計、研發、企劃為舞台，集中資源對外戰場競爭超越領先，才能在市場收割；為負責產品、品牌經營運籌帷幄，而研發生產行銷銷售全功能專業化，產品經理制度也是企業從小型成長大到大型企業時所需採用重要策略之一，以達到產品經營及為企業永續注入關鍵元素，因此產品經理制度的深化與落實重要性就可不言而喻。

關鍵字：產品經理制度、企業永續發展、產品生命週期、品牌經營。

前言：

在傳統的企業管理學中，企業機能無論是五管(生產、行銷、人事、研發、財務)或八管(加上品質、資訊、採購)之分，均無“產品經理”這樣的組織機能，然而近二十年來，設置產品經理已逐漸在企業經營上蔚為風潮，在美國應用之廣遍佈各個產業，在台灣，也有漸多的行業與企業導入這樣的職位，而大陸也因為大量的外資與台商企業的引進，設置產品經理職位的企業也越來越多，而產品經理被賦予的職責也形形色色，但海峽兩岸的企業，實際上能充分發揮產品經理制度效益的比例不高，本文將從產品經理制度的緣起與時代意義，到今日產品經理制度實施常見的問題，探討說明如何將產品經理制度的企業機能充分發揮。

二十年來，由於科技進步，全球化時代來臨，整個經營環境已由賣方市場轉變為買方市場，如何追求「顧客滿意」成為企業生存成長的王道；科技進步，生產力大幅躍進下，產品生命週期越來越短，供過於求已是產品市場的常態，為了經營獲利，透過產品的「競爭力」贏得顧客青睞，成為每一企業必戮力以致的目標，「競爭」已成現代企業無法逃避的宿命。

在今日知識經濟下，知識、資訊流通愈來愈快，取得也越來越容易，同業間的產品差異性越來越小，企業如何經由有效的策略以及更具效率效能的產品開發與產品經營，建立產品在市場上的優勢競爭力，是企業管理的首要任務。

在顧客導向的經營方針下，產品競爭力也就是影響顧客購買行為的產品要素，主要就是產品的 Q(品質)、C(成本)、D(交期)、S(服務)，對現代企業而言，更艱鉅的挑戰是，其間又是相乘關係，亦即競爭力=Q × C × D × S，在高度競爭

下，必須力求每一項競爭要素均得高分，方能在市場競爭中勝出，產品經理要克服的是如何整合達成產品競爭力的各個不同部門，預防或化解可能的專業與部門衝突，以有效地達成預定的產品目標。

產品經理制度之重要性：

企業產品開發與經營，多數較成熟的企業皆是依循公司長年經營經驗所訂立著「產品開發流程」(Product Delivery Process，簡稱 PDP)，藉由此流程所明定的步驟以及步驟任務內容與工作產出，再配合產品開發專案管理的方法，各參與部門分工合作，按部就班依序執行，理論上應可依計畫推出產品上市，然而事實上，多數的產品開發皆未能達成預定的開發目標，亦即產品競爭力；然而其中可能只有一小部分是因企業技術或資源不足而力有未逮，多數原因是因為企業整合之效率效能問題。

企業無論大小，之所以可以生存，在企業機能上都可謂麻雀雖小五臟齊全，然而在高度競爭下，企業必須以更高地效率效能，運用經營資源，以更具優勢的產品贏得市場，然而在傳統的組織結構下，常見以下之問題：

1. 公司對外雖有行銷業務部門從事對外溝通之工作，收集市場資訊，作為行銷策略與產品開發策略擬訂之依據，但部門間的種種隔閡，以致不能適切轉換為內部執行計畫，以發展最符合市場需要之產品。
2. 各部門間各有專業與職責，以及不同的部門目標，常見在追求各自部門績效最大化的同時，立場衝突不免油然而生，造成彼此牽絆，浪費太多時間在無價值的溝通妥協上，不但不能發揮資源效益，更常見商機貽誤。

企業要有效運用資源，開發符合市場產品，並且能夠贏得市場競爭，必須先解決以上二“整合”問題：企業內外的供需整合問題與企業內跨部門跨專業整合問題，於焉「產品經理」(Product Manager，簡稱 PM)在此而生，有別於研發專案經理或是產品開發專案經理專注於公司內部既定的產品開發計畫落實，特別更重視於專案時程管理，產品經理則是要負責產品之生老病死，亦即產品的全生命週期管理，並且要兼顧市場，明確地為產品在市場上的成敗負責，也因此更有利於公司績效評估與獎勵，也增進同仁對所負責產品開發與管理工作的責任感，對激發同仁全力以赴更具效果。

產品經理的企業機能與型態：

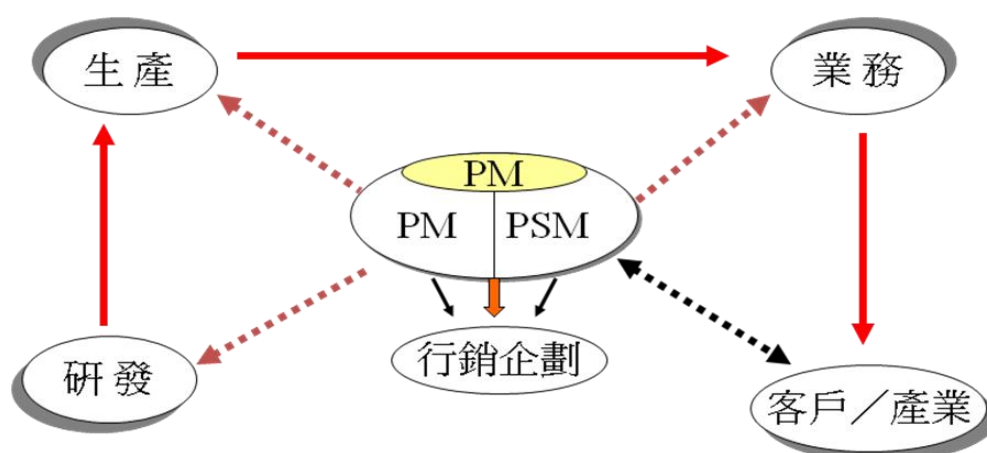
產品經理明顯有別於企業內各專業部門主管，不在於縱向地強化深化公司的特定專業能力，而在於橫向地整合公司各部門之能力與資源；先整合市場資訊與公司資源，研擬產品策略並進而訂定產品開發計畫，督導執行，讓產品能依計畫開發，再根據事先擬訂之行銷策略，順利進入市場，並時時掌握市場反應，適時採取對策，事實上，一個全功能的產品經理，其職責範圍幾乎涵蓋公司所有的部門，與總經理相去不遠，故又稱之為總經理式的產品經理或大 PM，唯獨與總經理不同的是，多數產品經理並未擁有對於各部門同仁的直接指揮之權，而必須透

過高超的溝通協調與經營管理技能，方能使公司各部門能密切配合產品開發與上市計畫進行，一般而言，產品經理的主要職責為：

1. 產品計畫提案：根據公司內外資訊，研擬可行的產品計畫，並經過高層或相關委員會之審查，確定計畫推行。
2. 產品開發團隊建立與資源整合：依據產品開發需要，協調各部門提供適合人員參與產品開發專案，並提供必要之資源與支援
3. 產品開發專案管理：將產品計畫依據所需之上市時間與產品開發流程，訂定嚴謹的產品開發專案計畫進程，並督導其進行，事實上每一位產品經理都必須是專案管理好手，以免開發延遲，影響商機。
4. 產品策略規畫與行銷計畫推展：根據產品計畫，請行銷部門配合行銷策略，擬定市場行銷執行計畫，並提供業務部門必要的銷售支援
5. 市場親自深入了解：除了督導銷售狀況，產品經理亦應經常深入市場，了解顧客對產品的使用狀況與反應，甚至安排業務人員陪同親自拜訪顧客，掌握有關產品的第一手資訊。
6. 產品下市的管理：隨著產品市況下滑，必須終結產品上市，然而對於既有之顧客亦應提供必要之後續服務計畫，避免因服務不佳影響公司整體之聲譽與未來產品銷售。

如上述，全功能的產品經理需要很廣闊的經營管理系統能力，培養訓練殊為不易，且往往需要長時間地歷練，故許多較大型企業在大 PM 下，設立了功能式的產品經理，常稱為小 PM，一方面分攤大 PM 的工作，亦可作為未來成為大 PM 的先修儲備培養，常見的功能式小 PM 有：

1. 企劃功能小 PM：負責整個產品計畫展開為各部門計劃的工作
2. 研發製造功能小 PM：負責公司內部研發與製造整合，將產品具體實現的工作
3. 行銷業務功能小 PM：負責整合公司對外之行銷業務部門，讓產品得以在市場上順利上市銷售



圖一：大 PM、小 PM 與產品開發流程的運作關係

產品經理職務主要功能在於對於公司內外的供需整合與公司內部橫向跨部門整合，增進部門間的合作效率，基本上不須拘泥於形式，例如對於較小企業而

言，總經理常是唯一的 PM，對於營運流程相對較短的買賣業，設立行銷業務功能的小 PM 也足以應付公司整體運作。

產品經理實務運作常見問題：

海峽兩岸之企業設置產品經理職位逐漸普遍，企業在學習運作產品經理制度的過程中，實務上也見到不少問題發生，使「產品經理」未能發揮預期效益，常見問題有：

1. 組織上的位階問題：產品經理在公司內主要從事橫向整合，經常要以溝通協調方式處理跨部門間的介面與權責問題，且必須站在整體公司與產品的角度思維，必要時要做出決斷，在產品開發與經營上的位階上必須高於專業部門，然而卻常見部份企業將產品經理歸屬於行銷或研發部門之下，如此一來，當發生意見不一或衝突時，難免被質疑會偏頗自己隸屬部門，有可能使合作產生芥蒂，影響產品整體開發，另產品經理位階過低，要推動跨部門整合也常力有未逮，缺乏說服力。
2. 產品開發流程問題：參與產品專案的同仁都是由各部門派員參與，產品經理也大多無組織上的職權指揮同仁配合產品開發，除了溝通協調外，一旦遇到無法協調或須作決斷時，就有賴在產品開發流程上明定的職責關係，所以有人說 PDP 是產品開發的憲法，規定每一參與開發者之角色與責任，部份企業之產品開發流程未臻完善，因此又必須浪費時間於無謂的爭執與溝通上，若能盡量白紙黑字規定清楚，大家照表操課，產品經理的工作將順暢許多。
3. 部門本位主義問題：即使產品開發流程訂定得嚴謹完善，然而也經常會面臨因市場或環境變化等因素，產品經理必須站在整體產品角度，做出權衡輕重之取捨決策，難免會增減不同部門間的工作量，甚至影響績效、權益，如果在公司文化中，特別是部門主管，缺乏以大我為重的系統觀念，很容易以個別部門權益優先的專業本位或部門本位，徒增許多整合上的阻礙與無謂爭執，平白浪費寶貴的時間資源。
4. 產品團隊領導問題：正式的產品經理制度多以矩陣式組織行之；產品經理有人稱為小總經理，然而差別是總經理有直接指揮賞罰之權，而產品經理則無，要完成產品開發與管理任務，大多有賴非正式職權的「影響力」，並以此影響力有效領導產品開發與管理團隊，而此影響力往往源自個人之資歷威望、過去戰功與人際關係技巧(含溝通協調)，藉此讓成員心悅誠服接受領導並說服見解不同者，倘若產品經理之指令與成員個人或該員直屬主管意見不同，則常會產生團隊運作的窒礙，延滯產品開發上市的進程；不少企業在選拔產品經理時未慮及領導產品團隊所需，錯誤選擇資歷經驗不足者擔任，常得不到足夠的尊重，以致產品開發推展困難。
5. 產品經理能力問題：產品經理工作重點在橫向整合公司資源，以最有效率效能方式推出產品上市，贏得競爭，獲取利潤與市佔率，其所最需要的能力為系統能力，在不同專業上要懂得廣而非深，且經常須面臨權衡輕重問題，站在公司與產品作整體思考判斷，不少出身專業部門之產品經理，未經適當之訓練，亦未能覺察所負任務已大為不同，在規劃與決策上常失之偏頗，不能

符合公司的最大利益。另業界也常見以高學歷卻職場資歷較淺者任產品經理，由於對產品開發經驗不足，對各部門人員、專業與運作不熟悉，更缺乏跨部門溝通協調整合之歷練，甚至對產品與市場之知識與資訊均不足，很難有足夠說服力要求各個部門配合，產品經理變成跑龍套角色，只能到處告求各部門配合，卻得不到專業部門之尊重，不但產品開發與管理效率效能低，產品經理個人也因而會感到挫折不已。

建立有效的產品經理運作系統關鍵因素：

任何一件暢銷產品的成功都是公司整體系統成功運作的成功，而非個別單位或個人專業的成功，產品經理制度的有效運用，確是因應今後日趨激烈的市場競爭之良方，然而成功畢竟不是一件容易的事，要藉由產品經理成就企業，必須關注以下三點關鍵因素(一)建立良好的基礎結構(infrastructure)(二) 任用適格適任的產品經理人(三)大局為重的公司文化：

(一) 建立企業良好的產品經理制度基礎結構：

1. 適宜的組織位階：產品經理主要以溝通協調等人際技巧完成整合專業與人的工作，在組織位階上不宜過低，畢竟，在人性上，向上溝通是比較困難的，一般而言，對於較大型企業，可以矩陣式組織(如圖一)行之，產品經理平行於各專業部門，讓產品經理以平等地位展現其溝通協調整合之功力，另一種類型適用於規模較小企業，將產品經理獨立成一部門並直屬總經理領導(如圖二)，在溝通上或多或少挾總經理之權威，行使產品經理職責可產生效率更好的作用。
2. 合理有效的產品開發流程：產品開發流程是企業開發產品的共同遵守的遊戲規則，雖然產品經理在公司組織上對於產品開發團隊成員缺乏指揮權，卻可以產品開發流程上的責任關係，所以建立以產品經理為主要負責人的產品開發流程，並明定流程中各部門成員之責任，藉由流程落實，產品經理亦可發揮對產品開發的主導權，掌握產品開發工作的品質與進度。

(二) 適格適任的產品經理人：產品經理的戰場在公司外的市場，工作舞台則是公司內產品開發流程，如前所述，職責領域簡直就是獨當一面的「小總經理」，肩負的責任可為既大且重，人才選拔考量相較於以專業能力為主之其他部門大異其趣。為了要能完成產品開發系統性工作，又須能拿著產品這項武器，運籌帷幄並指揮行銷業務同仁，在市場上廝殺逐鹿，根據長期研究推廣實務產品經理運作的精營管理顧問公司指出，一位足堪勝任產品經理重責者，必須具備四大能力，分別為：

1. 領導與管理能力：做為產品開發與管理團隊的負責人，雖非具實權的領導者，但卻更需具備卓越領袖特質與能力，方能有效領導團隊運作。
2. 公司管理系統整合能力：在產品開發與上市過程中，來自各方與各式各樣的資訊眾多，如何權衡輕重、審酌取捨，皆必須以公司整體利益與產品競爭力為判斷基準，這是產品經理最大有別於專業部門主管之處。
3. 產業與市場分析能力：市場如戰場，誰掌握的戰場資訊越多越精確，經由妥

善分析，才能擬定最適於公司之戰略、戰術，為公司贏得產品市場的戰爭。

4. 商品企劃與行銷管理能力：在市場戰爭中，產品經理雖不於前線作戰，但仍須運籌帷幄，擬訂計畫，指揮、支援前線的行動，才能在市場競爭中，贏得勝果。

古有云：「千軍易得，一將難求！」卓越的產品經理就像一位能獨當一面的將帥，除了必要的專業與職場歷練，也需要有廣泛的知識、資訊與能力，以便與不同專業部門溝通，另亦必須有令人景仰的領袖特質，胸懷遠大，高瞻遠矚，並擁有高明的待人處事技能，積極、主動的工作態度，才能領導來自不同背景的產品小組(常常是鬆散的、虛擬的)成員，建立成一支高效率效能的堅實團隊；要達成如此能力境界，絕非短時間可以訓練得來，如何評選適當人選擔任，請參考附表一。

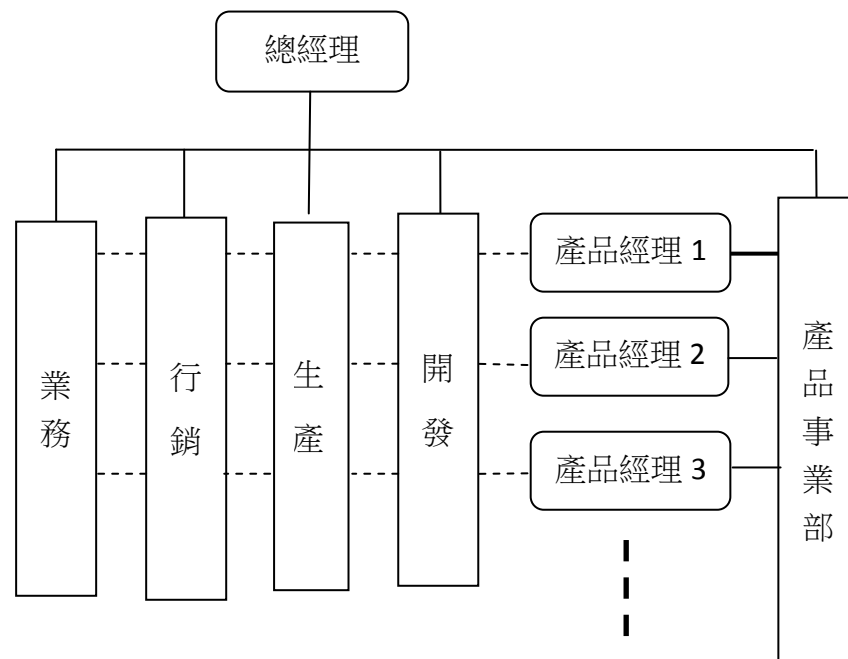
- (三) 大局為重的企業文化：「本位主義」無異是實施產品經理制度的大敵，無論是來自專業偏好的「專業本位」或以權益責任與工作負荷相互計較的「部門本位」，在在都會增加產品經理從事橫向溝通整合時的難度與阻礙，也造成許多無意義的內耗損失，若能夠建立全公司，至少在各部門主管，以大局為重的價值觀，從公司利益與產品競爭力的系統觀點討論產品開發與管理，不但可減少無謂的衝突與浪費，可也加速整合各部門的專業意見，在有效率地集思廣益下，讓產品的競爭力更加提升。

結語

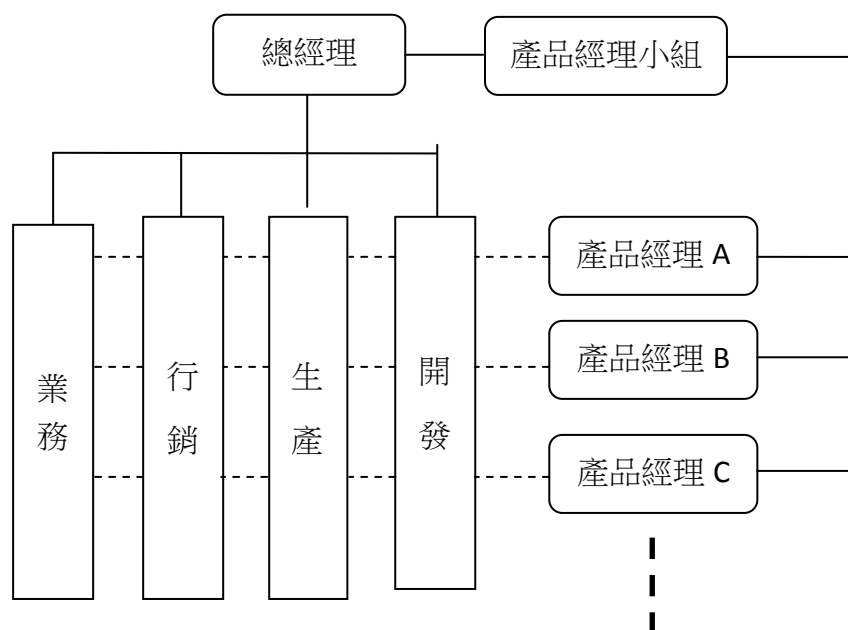
產品經理制度是因應時代的經營環境特色而生，過去台灣以 ODM/OEM 為主的經營模式下(不代表此類經營模式不適用)，對於連結市場需求與企業供給需求不強，企業並未特別重視產品經理制度的功能與實施技巧，導致許多企業雖引進卻未能發揮理想的經營管理效益，如今全球產品市場競爭益發激烈，如何更有效率效能地從事產品開發與上市管理，成為企業生存與成長之必要條件，產品經理制度提供了一個頗為理想的經營模式，不少企業也因此而大幅提升經營成果，例如全球工業電腦龍頭~研華公司(Advantech Co.,Ltd.)，十多年來，由一家中小企業的產品經理制度成長到建立事業部組織的產品經理制，目前則是在超過二十多國三十多分公司，以全球化的方式運作產品經理制度，成果斐然，就是實施產品經理制度的典範證明。

有人問「何種類型企業適合實施產品經理制度？」基本上，「產品經理」是一種有效「跨領域整合」的精神，幫助專業分工的企業組織，藉由有效的橫向溝通整合，提升整個企業產品開發與管理之效率效能，不在乎名稱或形式，只要用對的人在對的組織架構與產品流程上，不論行業或營運模式，甚至規模大小，皆能夠發揮提升經營績效的功能。

註：感謝研華公司創辦人之一，現任研華文教基金會執行董事蔡適陽先生提供資料與指導。



圖(一)：事業部企業的產品經理組織示意圖



圖(二)：總經理直屬下的產品經理組織示意圖

表一：產品經理適任能力評量表(含建議標準)

本表建議可作為(1)高階主管評選產品經理；(2)個人自評是否適任產品經理 參考之用

能力別	項次	評量項目	具有觀念與能力之程度					必要	分數
			未具備 0	稍有概念 1	已具基礎 2	熟習 3	精通 4		
領導與管理能力	1	總經理格局(視野與胸懷)			△★			●	
	2	自我管理			△		★	●	
	3	領導(虛擬主管)能力			△	★		◎	
	4	溝通能力與人際關係技巧			△	★		◎	
	5	介面與衝突管理			△★			○	
	6	團隊運作與開會技巧		△	★			◎	
系統能力	7	產品組合及策略運作	△		★			○	
	8	經營系統思維		△		★		●	
	9	系統工程(技術上)		△	★			○	
	10	企業產品經營特性(ODM/OBM)		△		★		◎	
	11	產品開發流程管理			△	★		●	
	12	產品開發專案管理			△	★		●	
產業與市場能力	13	產業經營資訊(含價值鏈與發展趨勢)			△	★		●	
	14	市場競爭者資訊		△		★		◎	
	15	SWOT、五力分析與競爭分析			△	★		◎	
	16	產品市場特性			△	★		●	
	17	顧客需求了解			△★			●	
	18	產品競爭力分析		△		★		◎	
商品企劃與行銷管理能力	19	產品上市策略規劃與商品企劃		△		★		◎	
	20	產品企劃(產品開發之執行計劃)		△	★			◎	
	21	產品品質特性與理解程度		△	★			○	
	22	產品成本分析與企劃			△	★		◎	
	23	財務與預算(資源)管理		△	★			○	
	24	銷售預測、計劃與管理		△		★		◎	
	25	通路規劃與管理		△		★		○	
	26	價格策略與價格訂定		△		★		○	
	27	促銷規劃與成效管理		△		★		○	
總 分									

說明：「●」為擔任產品經理之必要條件，若有任一項未達 2 分(含)以上，建議建立該觀念或技能後再考慮；「◎」為重要條件，為能否勝任 PM 的關鍵因素，若未達 2 分(含)以上，應優先加強；「○」為強化條件，若具備此能力則可列為優先考慮人選。「△」為初階產品經理對該項能力應具備之水準，「★」則為中階產品經理應具有水準。

參考文獻

一、中文部份

1. 比爾·米瑟夫，變遷中的產品經理角色，電子產業期刊第9期，1989年1月。
2. 沈雲驄、湯宗勳譯，David A. Aaker著，品牌行銷法則：如何打造強勢品牌？商業周刊出版，1998年。
3. 周樹芬譯，Len Weinreich著，經營品牌Must Read，商周出版，2002年。
4. 高登第譯，David A. Aaker與ErichJoachimsthaler合著，品牌領導，天下遠見出版，2002年。
5. 翁景民；曾義明，國際進入模式決策之折衷理論暨國際進入模式組合之研究，台大管理論叢，p35，1995年8月。
6. 黃元淳，象徵經濟的空間化－進口精品品牌服飾的空間行銷之研究，臺灣大學地理環境資源學研究所碩士論文，2002年。
7. 朝陽堂編輯部譯，David A. Aaker與Alexander L. Biel合著，品牌經營，朝陽堂，2005年。
8. 鄭清華，24小時的品牌經理人：十倍速時代的行銷新戰略，美商麥格羅希爾出版，2001年。
9. 謝文雀編譯，Philip Kotler著，行銷管理－亞洲實例，華泰出版，2000年。
10. 蔡適陽，產品經理適任能力，精營企業管理顧問公司，2010年。

二、英文部份

1. Bennett, R. and Rundle-Thiele, S., The brand loyalty life cycle: Implications for marketers, Journal of Brand Management, 12(4), pp.235-268.
2. Chematony, K. D. and Johnson, G., A cognitive perspective on manager' perceptions of competition, 1993.
3. McCarthy, E. J., Basic marketing: a managerial approach, Homewood, 11, Irwin, R. D., 1960.
4. Keller, K. L., Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity, Journal of Marketing Research, 57, pp.1-35, 1993.
5. Liebermann, Y., The advertising- to-sales ratio along the brand life cycle: a critical review, Managerial and Decision Economics, 7(1), pp.35-50, 1986.
6. Porter, M. E., Competitive Strategy-techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980.
7. Quelch, J. A., How to build a product licensing program?, Harvard Business Review, 63, pp.180-195, 1985.
8. Simon, C. J. and Sullivan, M. W., The measurement and determinant s of brand equity: a financial approach, Marketing Science, 12(1), pp.28-52, 1993.
9. Cornwell, T. B., Roy, D. P. and Steinard, E. A., Exploring managers' perceptions of the Impact of sponsorship on brand equity, Journal of Advertising, X(2), Summer 2001.

三、網站部份

1. Brain，深入品牌經理的世界，Brain.com。2007-09-1，取自：
<http://brain.ehosting.com.tw/MatchCenter/Default.aspx>