

产品经理能力素质模型

能力项			评估要素
素质模型	素质	基本素质	学习/提炼能力
			关联专业知识
			办公技能
			执行力/IQ
		关键素质	沟通能力/trade off
			技术理解
			AQ/EQ（心态/胸怀）
			行业融入感/ownership
能力模型	知识技能	市场能力	对外商务沟通 (BD\P3以上)
		产品能力	行业认知
			专业设计能力
		运营能力	运营数据分析
			营销与推广策略
			危机预测与控制/预见性
	客户导向	市场/用户的调研与分析	
		用户需求理解/80/20/细节	
		产品规划（版本计划/节奏）	
		渠道管理	
	领导力	项目管理	
		带人的能力/知识传递	

我们是谁？
WHO ARE WE?

国内最大的数字化时代IT服务管理交流社区，
自2010年底成立以来，始终致力于以 ITIL
为代表的IT管理方法论在国内的推广与落地。

我们的服务
SERVICES

数十个专业微信群、近千篇可一键下载的资料、
视频号专家直播、全国一线城市巡回聚会、开
源免费ITIL软件、国内最权威的ITIL知识库

能力项			评估要素	1	行为标准1	2	行为标准2
素质模型	素质	基本素质	学习/提炼能力	<p>有学习愿望，能够在指导或者要求下进行学习。能够通过示范式、教练式学习或者指定的学习资源掌握做好自身岗位工作所需要的知识、技能、工具和信息等。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 提交参加基础业务培训或自学内容的资料证明、学习体会或用之于工作的证明 完成要求的培训并通过对应的考核 	<p>积极的学习愿望，主动学习，保持专业知识技能的更新。</p> <p>能够自学或主动向他人学习本业务领域内的知识、技能。了解专业领域的最新发展情况并努力在工作中运用，创造符合岗位要求的绩效。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 列举过往1年中学习掌握的知识、技能及与工作的关系 举证过往1年中使用领域内新技术、方法等在工作中的成果体现
			关联专业知识	<ul style="list-style-type: none"> 听说过一些和本职位相关的零星的财务、法律知识 能够在指导下完成一些跨BU合作项目的比较具体的工作 	<ul style="list-style-type: none"> 提交过往1年内参加跨BU合作项目的具体工作证明和负责人的工作评价 列举过往工作过程中学习或使用相关财务、法律知识的内容和对应的工作内容 	<ul style="list-style-type: none"> 熟悉并了解本职位相关的财务、法律知识 参与跨BU合作的项目，并承担一定相对复杂的工作 	<ul style="list-style-type: none"> 列举并提交参加跨BU项目的工作成果及对应负责人对任务难度和完成情况的评价
			办公技能	掌握日常工作需要使用的办公软件基本功能	<ul style="list-style-type: none"> 列举工作过程中最长使用的工作软件，并给出样例 	熟练使用办公软件中的一些高级功能来辅助工作的开展	<ul style="list-style-type: none"> 提交工作过程中总结的有助于提高工作效率的办公软件的使用技巧，并给出自己使用的实例
			执行力/IQ	能制定简单的工作计划，保证按时完成工作任务，基本保证工作的质量	<ul style="list-style-type: none"> 提交过往1年中本人负责的至少2个小型项目的工作计划和执行跟踪表和执行结果 	能抓住工作重点，综合多种因素制定工作计划，努力使工作达到优秀的标准，并能为自己设立略富挑战性的目标	<ul style="list-style-type: none"> 提交过去1年中负责的中型项目的工作计划，并举证其中完成的挑战性目标及对应产品总监的评价

		关键素质	沟通能力 /trade off	有主动沟通意愿，但沟通技巧和理解能力不足 能够主动跟对方沟通，完成一般的目标单一、内容简单的沟通任务	• 举证过往1年中组织的部门内的沟通会议的纪要和解决的主要问题	良好的主动沟通意识，能够准确理解和被理解。 具有良好的沟通意愿，多数情况下都能够有效倾听和理解对方。 能准确无误、简练的表达自己的观点，能够进行简单的协调。 能够主动跟产品团队内成员进行有效沟通，确保产品目标的顺利达成	• 提交过往一年中组织的跨部门沟通协调会议纪要及后期的目标达成情况报告
			技术理解 (技术能力)	知道互联网开发过程中涉及到的主要技术名词等理论概念	• 列举自己所了解或掌握的Client、server及带宽等相关知识	了解Client、Server、后台、设备/带宽的技术基础理论和在产品中的主要表现形式	• 提交自己学习过程中对相关技术在产品中的主要表现形式的总结，并提交相关技术负责人的评价
			AQ/EQ (心态/胸怀)	乐观、积极，勤于思考，能够快速融入陌生的环境	• 举证在过往1年工作中团队融入、工作创新的例证或直接上级、项目负责人的评价	愿意听取并可以积极对待不同意见甚或反对的声音，在遇到问题时不抱怨，能够积极主动找原因、想办法，寻求帮助最终达成目标	• 举证过往1年中听取负面反馈、解决问题达成目标的例证
			行业融入感 /ownership	喜欢体验和尝试相关产品，乐于对产品提出改进建议	• 列举过往1年中自己体验的非工作中要求的相关产品，并提交改进建议或产品分析的证明材料	产品体验能够带来愉悦的感觉，总是希望能够把产品用的更深，去发现更多的产品特性并分享给其他人	• 举证进行产品体验及分享的实例，并提交被自己深入挖掘出的被采纳的产品特性
		市场能力	对外商务沟通 (BD\P3以上)	了解商务谈判的流程和谈判技巧	• 列举并提交过往学习并掌握的跟工作相关的有关商务沟通的资料	事先进行谈判策划，能作为商务主要参与人进行谈判，掌握多种谈判技巧	• 作为主要成员参与过商务谈判，并提交谈判负责人的对过程中的表现得评价

	知识技能	产品能力	行业认知	对相关产品有浓厚的兴趣，对产品形态、主要的厂商有一定的认识，有使用或接触过比较多的相关产品	•列举并提交过往1年中所接触并了解的互联网产品、厂商及相关分析报告	有2个以上的相关产品研发相关工作经历及完整产品的体验经验，能够独立进行优劣势对比分析，并得出准确的结论来指导新产品的规划设计	•举证过往2年中对行业研究的报告 •列举已发布产品中本人提出并主导完成的产品特性
			专业设计能力	•具备一定的专业知识和技能，擅长某些方面的产品设计和策划技巧，能在别人指导下完成产品局部功能或者小型产品的设计，能使用文档清晰的向他人表述相关设计思想和内容	•列举并提交过往1年中完成的具体策划设计案的文档和研发结果证明	•熟悉某个专业领域的产品设计方法和技巧，能更好的理解和结合产品整体设计思想，独立高效的完成相关的策划设计任务，并能形成自己的经验积累	•列举并提交过完1年中主导的重要系统或中小型项目的策划设计案，并提交相关系统成功运营的结果说明
		运营能力	运营数据分析	了解运营涉及的核心数据及指标的含义，能在指导下对运营数据进行最基础的分析并给出报告	•列举并提交过往1年中完成的运营数据分析报告	深刻理解运营数据及指标的作用、内涵和外延，能够独立完成数据的基础分析并给出有价值的报告，同时能够对数据进行进一步的挖掘，找到非正常的原因或者不容易识别的规律	•举证过往1年中产生实际价值的运营数据分析报告，并重点展示其中通过数据挖掘找到的非正常的原因或规律及价值点
			营销与推广策略	•熟悉所负责产品的特质及对应的市场推广活动的主要方式及特点，可以完成相关市场推广活动的实施。	•提交过往工作中对所负责产品相关的特质及市场活动的研究报告； •列举并提交组织市场活动的过程和成果资料	•熟练掌握所负责产品的推广的模式及方法，能够独立开展产品卖点、理念、客户价值等的提炼，可以协助进行市场推广活动的策划	•提交过往1年中独立完成并实施的产品营销与推广策略报告 •举证过往1年中参与策划的市场推广活动及活动效果说明
			危机预测与控制/预见性	•了解并掌握风险管理的基本理论和方法，可以识别互联网产品运营过程中最常见的风险	•列举并提交过往工作过程中进行风险识别及跟踪的相关工作记录	•能对出现的问题主动识别和探究规律和原因，并通过分析提出合理的控制策略和方法，规避风险的发生或弱化不利影响	•举证过往1年中进行风险识别并有效合理规避的记录及相关负责人的证明评价

能力模型	客户导向	市场能力	市场/用户的调研与分析	具备基本的调研常识，能够在指导下完成调研的任务	•列举并提交过往1年中完成的调研任务过程中的资料和最终的分析报告	熟练掌握调研与分析的基础理论、方法和工具，并独立负责过完整的项目	•独立主导一次市场/客户调研，并提交分析报告
		产品能力	用户需求理解/80/20/细节	<ul style="list-style-type: none"> •熟悉并掌握收集用户需求的理论、方法和基本技巧 •能够独立完成有明确目标的客户需求收集的任务 	•列举并提交过往1年独立完成的用户需求收集及分析的过程和成果证明	<ul style="list-style-type: none"> •能够准确识别客户需求，主动收集客户反馈，发现改进机会 •能够在问题露出苗头之初就意识到对客户的影响 •能系统设计产品服务方案 	<ul style="list-style-type: none"> •举证过往1年中主动收集客户反馈中发现的改进机会及改进成果 •举证过往发现的影响客户的风险及危机 •举证主导负责并已经被使用的产品服务方案
			产品规划（版本计划/节奏）	•知道产品规划的工作流程和成果输出，能清晰描述出客户的原始需求，但需要在指导下完成功能特性的设计抽象工作	•列举并提交过往1年中完成的功能特性设计任务的过程和结果证明	•熟悉产品规划的方法论，掌握了相关的规划工具，可以独立开展一个项目功能特性的提炼和设计规划，给出合理的版本计划	•举证过往1年中主导的产品蓝图设计成果，并提交版本计划成功执行的过程及结果报告
		运营能力	渠道管理	<ul style="list-style-type: none"> •熟悉相关产品渠道管理的一般知识 •能够理解并掌握各项渠道政策和流程，对客户/代理商进行正确的政策引导，提供合格的渠道服务 	<ul style="list-style-type: none"> •列举自己过往工作过程中主要使用或掌握的渠道管理流程或规范等 •列举并提交开展渠道服务和伙伴引导的工作成果证明 	•有一定的渠道运作经验，能够掌握并利用所辖领域渠道资源独立开展业务，同时可以在指导下拓展新的渠道资源	<ul style="list-style-type: none"> •列举过往主要的渠道工作及成果，并举证独立开展渠道相关业务及成果的报告 •举证参与新渠道资源拓展的工作证明

	领导力	领导能力	项目管理	熟悉项目管理基础知识和核心管理控制点。能够进行简单项目的计划跟踪和监控	•列举并提交已完成的项目的计划和过程跟踪纪要	<ul style="list-style-type: none">•在有限指导下能组织实施小型项目，在计划执行方面有更多的经验•能够按照总体计划制定阶段性计划及监控点，并按实际执行情况及时修正项目计划•项目中能够判断问题的重	<ul style="list-style-type: none">•提交负责的如期执行的项目清单及工作经验总结；•举证过往1年中制定并成功执行的项目执行计划及对应监控点记录证明•举证项目过程中解决的主要问题
			带人的能力/知识传递	能够指导级别较低的同事完成工作任务	•列举并提交被辅导人员的任务完成情况或成长证明资料	能够结合人员的不同特质和经历，采取不同的辅导策略，使新同事快速成长并比较好的完成工作任务，在指导过程中还特别注重传授思维理念和工作技巧	<ul style="list-style-type: none">•举证在过往1年中辅导的2位员工获得A及以上绩效的实例，并总结过程中使用的方法、技巧及知识传播的经验等

3	行为标准3	4	行为标准4	5
<p>主动学习本业务领域知识，能够融会贯通，积极共享。 积极寻求和创造学习机会，善用学习资源，超越岗位要求，学习自身业务领域以及相关业务领域的知识，具有能够运用所学知识举一反三，能够与团队成员交流和分享相关知识、经验，创造良好绩效。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中主动进行业务学习并总结成文的成果； • 提交过往1年中在知识共享及传播方面开展的活动：如培训、沙龙、论坛等 	<p>超越岗位工作需求，学习本业务及相关业务领域知识，利用团队外的知识提高团队业务知识、技能。 能够充当起团体外的知识资源协调者的角色，充分利用起团队外的知识资源提升自身业务知识、技能。 通过知识共享帮助团队其他成员提高，能使团队的业务水平居于公司其他团队业务水平之上，并有一定的成果体现。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 提交过往1年中在提升能力方面进行的学习方式和内容的拓展及成果总结 • 举证过往1年中在带动团队共同学习方面所开展的系统性活动及团队负责人对成果的评价 	<p>自度度人，影响团队向学习型团队转变，并成为同行标杆。 能够带动团队其他成员主动学习，营造团队学习氛围，使学习成为团队的一种习惯。 自身业务领域权威，并通晓一定相关业务领域知识，带动团队的业务水平居于组织相同团队前列，</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 掌握并能在工作中熟练应用相关的财务、法律知识 • 能够组织跨BU合作的项目，并达成既定目标 • 可参与项目的预算工作 	<ul style="list-style-type: none"> • 组织跨BU、涉及财务、法律等相关知识的项目，提交证明材料和成果报告 • 参与过项目预算活动 	<ul style="list-style-type: none"> • 掌握财务和法律制度并能提出合理化建议 • 在工作中能综合考虑成本、质量、技术可行性、客户满意度的要求 • 可作为核心成员参与项目的预算工作 	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往2年中提出并执行的跟产品项目相关的流程、制度的改进建议； • 举证过往参加项目预算、成本、质量等综合分析的成果记录及对应项目负责人的评价 	<p>经常主导公司级跨BU合作的项目，结果超越项目预期目标； 综合业务知识受到其他相关部门的认可；</p>
<p>熟练掌握UI等设计工具，能够直观的向用户和其他团队传递产品理念和特性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中对UI等设计工具的掌握和工作成果实例 	<p>能够通过对工具的研究和掌握，形象、准确的传达产品的设计思想，并易于理解和记忆</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 提交工具辅助产品设计的优秀成果展示，要能够体现形象、准确的特质 • 提交对应合作及设计中心专家的评价 	<p>能够将过往的经验进行提炼总结形成有价值的知识传播，并对团队的能力提升起到了促进作用</p>
<p>对工作计划的执行进行监控，善于应变以保证工作的执行，并能提高工作成果或工作效率，为自己设立富有挑战性的目标，并为达到这些目标而付诸行动。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中在提高工作效率或工作质量方面的活动，给出效果分析； • 举证挑战目标的设立和完成情况报告 	<p>在计划中事先预测问题的存在并做好准备，面对问题敢于承担一定的风险，通过应变以保证实际的工作效果，面对未来的不确定性，在采取行动使风险最小化的情况下，敢于集中一定的时间和资源进行创新，达成挑战性目标。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 举证项目过程中成功解决的不确定风险情况 • 举证项目过程中通过创新完成突发挑战性目标的案例 	<p>能领导部门树立执行文化，对突发问题能及时采取有效措施，指导并推动公司战略有序高效的落实与执行，面对久攻不下的难题或困难坚忍不拔，直面挫折，可采取持久的行</p>

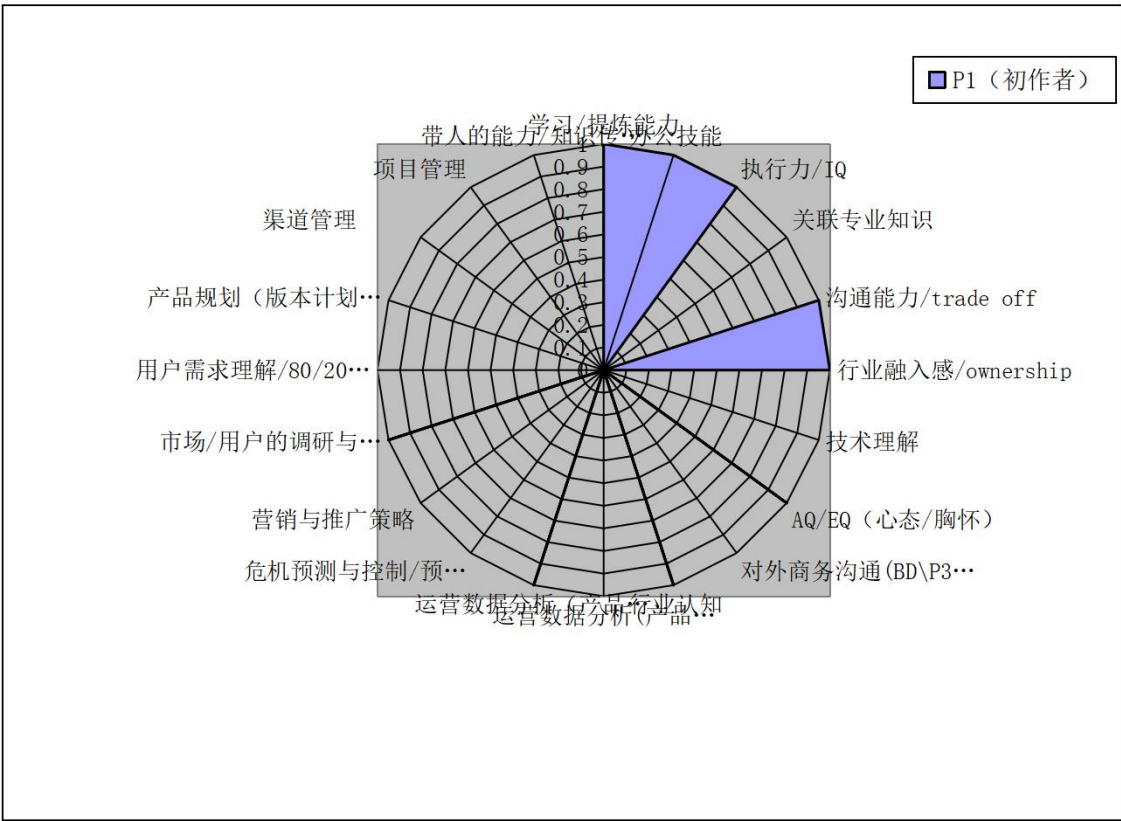
<p>主动沟通协调，有效开展工作。</p> <p>总能准确无误、逻辑清晰、简练的表达观点，准确的领悟对方观点，并能引导对方沿着自己的思路展开交流，挖掘客户的显性和隐性需求；</p> <p>当工作出现问题，总能积极的想方设法去寻求帮助，协调工作群体中的其他成员共同解决问题，使工作正常进</p>	<ul style="list-style-type: none"> •提交过往1年中组织的跨BU沟通协调的会议纪要，解决的主要矛盾和冲突，最终的结果报告 •总结并提交在组织跨BU合作过程中使用的方法、技巧及取得的效果等 	<p>良好的沟通协调技巧，讲求方式方法。</p> <p>掌握并运用有效沟通的基本原则和技巧，如事前知会，事中沟通、协调，事后汇报，使得工作在团队或跨团队中协调进行，达成共同目标。</p> <p>能够善于因人而异，采取针对性沟通方式方法。经常能够通过有效沟通和协调解决别人感到难以解决的问题，沟通能力受到周围同事普遍认可。</p>	<ul style="list-style-type: none"> •提交过往1年中主导的复杂项目任务，并举证其中采取的沟通策略、执行方法及有效解决的主要矛盾和问题、对目标达成的影响和贡献 •提交相关业务部门负责人的评价 	<p>惠己及人，重大事件和问题有效沟通和协调。</p> <p>与团队分享有效沟通和协调的经验和方法，带动团队沟通协调能力提升。</p> <p>能够跟上级及投资人进行有效沟通，通过有效的客户价值来传达产品的理念，协调各方资源，从而确保产品Ideal的实现</p> <p>对于突发或复杂问题，能够协调公司的稀缺资源，</p>
<p>对Client、Server、后台技术有清楚的认识，并能够在产品特性中进行区隔；</p> <p>能够对产品需要的设备/带宽等成本项进行初步的思考和计算</p>	<ul style="list-style-type: none"> •举证自己对互联网相关技术的掌握程度 •举证在产品过程中对设备/带宽等成本给出建议的项目 •提交对应技术总监的评价 	<ul style="list-style-type: none"> •对Client、Server和后台技术有比较多的了解，能够跟技术团队进行充分的沟通和交流，并形成自己的建议 •能够结合产品，对设备/带宽和成本构成进行独立的预测和建议，并能够在实施中进行合理的平衡 	<ul style="list-style-type: none"> •举证在技术方面对项目团队建议及采纳情况的纪要 •独立完成并启用的设备/带宽等方面的设计项目资料 	<ul style="list-style-type: none"> •对互联网行业的相关技术的核心内容有比较深入的了解和掌握，并能够根据互联网行业的最新技术发展趋势，结合产品自身的特色把技术优势转化为产品竞争力
<p>能够主动建立和维护听取各方反馈意见的渠道，形成良好的换位思考的习惯，乐观面对内外部的挑战并承担失败，在逆境中成长和进步</p>	<ul style="list-style-type: none"> •举证过往工作中建立的收取反馈意见的途径； •举证过往工作中承受失败的经历 	<p>能够正视成功和失败，荣辱不惊，可以在成功中发现不足，在失败中寻找机会；</p>	<p>举证过往工作中取得的成功及经历的失败，总结分享其中的心路历程和经验教训</p>	<p>同前</p>
<p>经常向身边的人推荐或者交流产品的特性，并听取他们意见建议；自觉关注产品细节和用户体验的感受，并不断完善产品设计</p>	<ul style="list-style-type: none"> •举证通过非正式的有意识的自觉活动改进产品设计的具体案例和经验总结 	<p>把对追求产品完美已经融入到工作之外的学习和生活中，并且总能找到一些灵感和受到启发运用到产品完善和精化过程中</p>	<ul style="list-style-type: none"> •举证过往在工作之外寻找和捕捉产品设计灵感、并在产品中取得成功的案例， 	<p>同前</p>
<p>能够作为核心成员参与商务谈判工作，可以独立完成一般谈判，通过对相关内容的综合分析，不断调整沟通策略和方式，确保目标达成</p>	<ul style="list-style-type: none"> •独立主导完成过或作为核心成员参与商务谈判，举证谈判过程中主导的分析和策略调整及其结果 	<p>具有敏锐的观察和判断能力，在商务谈判过程中能够根据现场情况进行决策，掌握谈判的主动权</p>	<ul style="list-style-type: none"> •举证并提交商务谈判中现场进行决策、扭转谈判主动权的案例 	<p>具有坚韧不拔的意志和忍耐力，能够通过长期的艰苦卓绝的商务谈判，取得对公司长期发展产生重大影响的成功谈判</p>

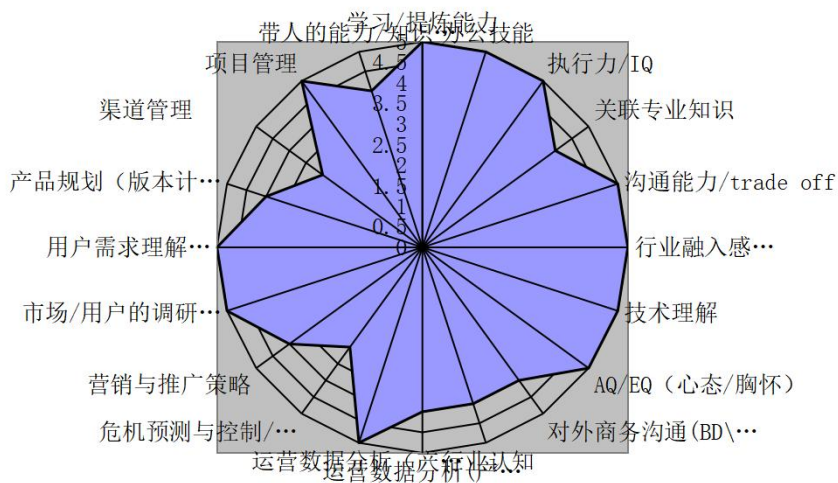
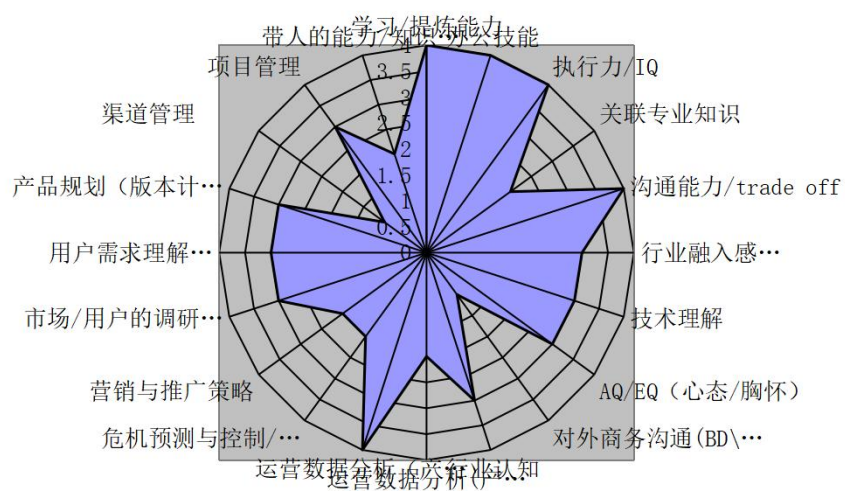
熟悉相关行业的产品形态，同时对某个产品领域有深入的研究和产品规划成功实践经验，能够预测未来1-2年的产品发展方向	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往2年中在产品规划方面的成功项目； • 提交未来2年内的产品发展方向及主要价值点的研究规划报告 	对相关行业的发展有自己独特的见解和分析，并有成功的产品实践经验，能够对预见未来3年的行业发展方向	<ul style="list-style-type: none"> • 提交过往成功的产品规划项目实践总结报告，并重点介绍其中创新点和价值点 • 提交对未来行业发展的预测和研究报告 	是行业内认可的产品专家，发表过若干在业内有影响力的有关行业发展的分析报告，能够预测未来5年的行业产品发展方向
• 对于某专业策划设计领域有较深厚的经验积累，能在自己专业设计角度上极大的促进产品整体品质的提升，能指导别人在相关专业方面工作，并能输出自己的经验技巧供他人分享	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中独立主导完成的中型策划设计项目的规划和成果报告； • 提交自己撰写的相关专业领域的培训课件或者经验分享材料 	• 具有丰富的专业策划设计理论和实践经验，对大型产品和整体系统的理解非常深入，能够在专业领域大胆创新尝试，并获得客户及市场的认可，而且能获得实际的运营成果。	<ul style="list-style-type: none"> • 列举在过去2年曾经独立或带领团队完成的大型的策划设计项目 • 举证主导负责的策划项目获得良好的客服认可和市场回报的实例，说明自己在其中的主要创新之处和实际运营结果 	• 成功主导过多个大型产品或者大型系统的整体设计工作，能够在专业设计领域取得公司乃至行业的充分认可，成为知名的相关专业设计专家
熟练掌握数据统计工作原来及分析方法，并能根据不同的目的、选择数据不同的纬度、使用最合适的方法及其组合，对数据进行综合的数据挖掘，找出内在的隐性规律并给出有价值的分析建议	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中独立设计数据源类别并主导完成数据收集的分析报告，重点展示其中发现的隐性规律及已落实的可执行建议 	能够结合数据分析工作要求，独立规划和设定新的运营数据，通过建立有效的数据采集的方式和方法，并给出影响管理决策的分析报告	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往2年中对管理决策产生影响的报告及影响到的管理决策内容 • 对应产品总监或EVP的证明评价 	能够结合数据分析理论和公司的业务特点，总结过往成功实践，形成公司系统化的数据分析模型并使之信息化，大大提升了公司在数据分析方面的效率和质量
• 有丰富的产品推广经验，能够结合锁定的目标客户、产品的特质、公司的品牌等，主导市场推广活动的策划及营销策略的确定，并推动协调相关工作执行落地，并能够对渠道进行营销指导，达成预期的目标	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往2年中主导并成功实施的不同类型产品的影响与推广策划报告 • 举证指导驱动达成营销目标的实例 	• 能够综合运用理论知识和过往实践，通过创新性的思考和思维模式突破，制定差异化的、有内涵的营销和推广策略，取得超出预期的实际效果	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中在营销与推广工作的具有突破和创新意义的策划案例，并提交对应的实际效果与目标的对比评价 	• 深谙相关产品的特质及目标市场，能够进行交叉营销及前瞻性的产品推广工作，是公司及业内知名的专家，有受到追捧的成功力作
• 有丰富的相关产品运营工作经验，能够在计划阶段对可能出现的风险提前采取预防措施，并在过程中进行监测，针对变化调整控制策略	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往1年中成功进行风险预测和危机预防的产品运营成功案例，并展示其中调整控制策略保证项目成功的实例 	• 有敏锐的观察和洞悉能力，能够对未预见到在风险或危机露出端倪之时进行准确的捕捉和判断，及时采取控制措施进行控制和规避	<ul style="list-style-type: none"> • 举证过往2年中准确判断风险、危机并合理调控和规避的案例，重点展示判断的过程，并提交相关负责人的评价证明 	• 有丰富的危机处理和风险预防的理论和实践经验，并能够结合公司和产品特色进行梳理提炼，形成系统化的风险及危机管理知识库，成为未来识别、预

能够结合项目的特点，合理选择调研对象、调研方法和工具，通过分析得出事实证明是准确的调研结论，并成功主导过多个项目的调研任务	<ul style="list-style-type: none"> •独立主导多次有不同创新点的市场/客户调研，提交分析报告，并举证报告对产品研发决策的价值 	通过设计差异化的问卷和对关键细节的深入挖掘，发现并捕捉隐性需求和新的利润增长点，并成功转化为产品特性	<ul style="list-style-type: none"> •举证产品/市场调研中发现并深入挖掘出的利润增长点及对应的产品特性，提交相关报告 	能够发表在业内获得关注和认可的调研和分析报告，成为业内的专家
<ul style="list-style-type: none"> •借助科学的分析和对产品的感觉，能够在众多的需求中准确识别关键需求 •充分理解客户体验的必要性，并能够合理控制的节奏，通过用户体验细节的捕捉，深入挖掘对对产品有价值的隐性需求 	<ul style="list-style-type: none"> •提交识别关键需求的案例和经验总结； •举证过往1年中进行的CE项目及产品规划的版本节奏控制的设计和最终结果报告 	<ul style="list-style-type: none"> •能够结合用户心理学从不同纬度对客户需求进行识别和分析提炼，并体现在产品的差异化的特性中； •能够系统性的引导客户需求的表达和表现，准确定位和传递客户需求信息 	<ul style="list-style-type: none"> •提交结合用户心理研究分析提炼出的产品差异化特性的案例及总结报告 •提交并总结引导客户需求的优秀实践 	<ul style="list-style-type: none"> •能够结合客户现实需求，通过创新的产品特性创造或者引导客户需求的产生及延展，进而达到创造客户价值的目标 •通过对产品细节的关注和精益求精，产生调动用户需求并确保忠诚度的目标
<ul style="list-style-type: none"> •有良好的用户需求分析经验，熟练掌握业务建模的方法，能独立完成一个产品的系统规划工作，并能结合开发资源有效安排和调整开发和发布节奏，确保产品在不断满足客户需求的同时，保 	<ul style="list-style-type: none"> •举证过往1年中独立主导完成的中型项目的规划和成果报告； •提交完整的系统书或业务分析模型 •列举项目规划和实施过程中解决的主要问题 	<ul style="list-style-type: none"> •具有丰富的产品规划理论和实践经验，能独立完成产品的长期及短期规划设计，提炼关键功能特性，结合市场竞争及产品目标制定可操作性强、用户快速体验的版本节奏和发布计划 	<ul style="list-style-type: none"> •主导取得竞争优势的短期产品规划任务，提交CE和版本节奏控制的经验总结 •独立完成产品的长期规划的版本节奏，提交成功执行的总结报告 	<ul style="list-style-type: none"> •成功主导过多个产品规划和设计任务，能够将版本节奏和发布计划跟客户的需求满足进行完美的结合，是公司乃至业内知名的产品规划设计专家
<ul style="list-style-type: none"> •能独立承担渠道运作，发现渠道政策的不足之处，提出合理化建议 •能够在充分利用所辖领域的渠道资源开展业务同时，不断寻找和独立拓展新的渠道资源 •能够有效处理渠道冲突，为合作伙伴提供有效支持和帮 	<ul style="list-style-type: none"> •举证过往1年中提出并执行的渠道政策的改进建议 •举证过往1年中主导开拓的新的渠道资源 •举证过往1年中妥善处理的渠道冲突和帮助伙伴共同成长的事件 	<ul style="list-style-type: none"> •针对不同类别的产品，结合公司的渠道资源能力，能够制定和拓展新的渠道策略，开发新的渠道 •能够充分调动和整合伙伴的渠道力量，共同开发新的渠道市场，带动伙伴共同成长 •能够制定和推进执行有效的渠道冲突的预防策略和措施 	<ul style="list-style-type: none"> •举证过往2年中制定的新的渠道政策及有效解决渠道冲突的策略 •举证过往2年中主导开拓及协同伙伴共同开拓的新的渠道及资源 •举证过往1年中主导的带动伙伴成长的证明 	<ul style="list-style-type: none"> •对于渠道管理有自己独到的见解和成功实践，是公司或业内知名的渠道管理和运作方面的专家 •能够不断思考和总结，并力排众议进行新的渠道管理模式尝试，并且取得成功

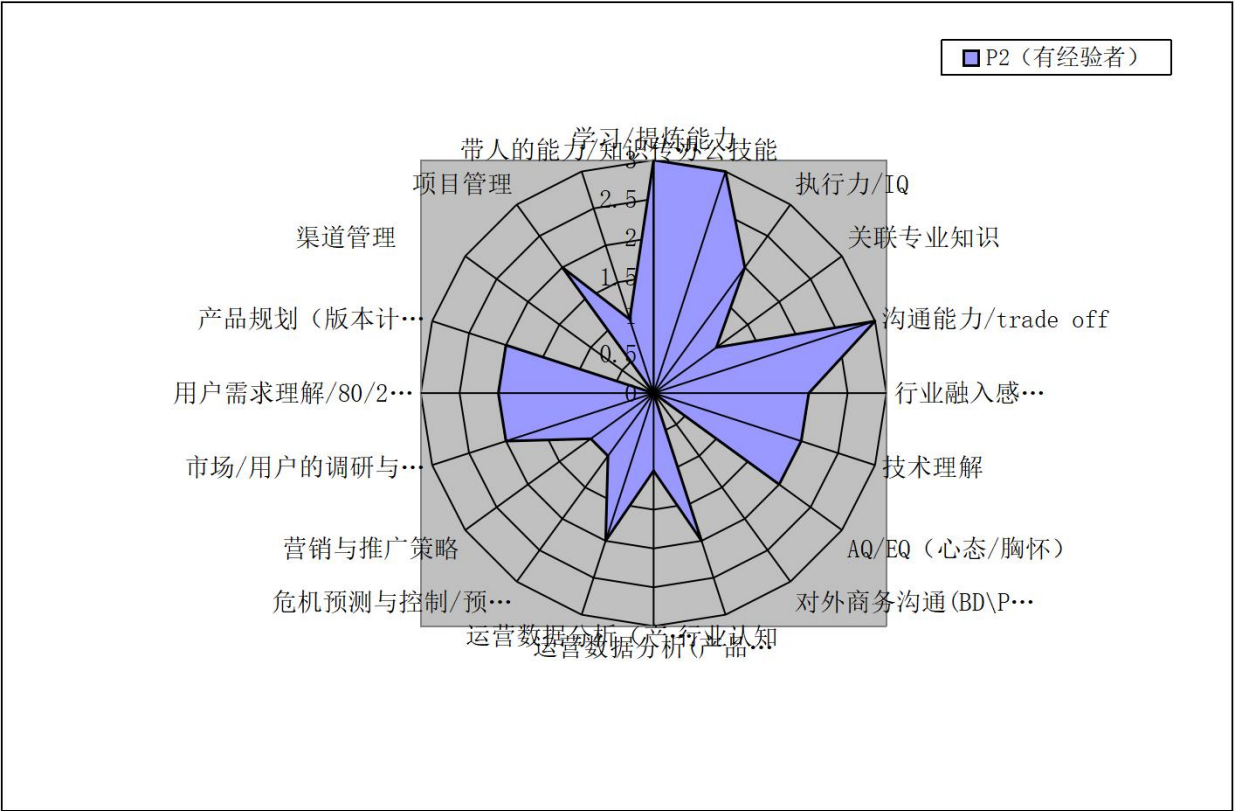
<ul style="list-style-type: none">•能够独立负责中型项目/活动的实施和运作•有能力亲自解决中型项目/活动中大部分问题•能够灵活实施活动，在活动中充分预见可能出现的问题，并提前确定相应的防范应变方案措施	<ul style="list-style-type: none">•举证过往1年中独立负责并成功完成的中型项目及解决的主要问题清单•举证项目执行过程中使用的主要管理手段、风险预防措施等	项目工作策划和风险管理能力。 能根据既定的业务目标，独立组建项目组，策划项目组业务工作及监控点的控制指标，并能有效协调资源过程中的矛盾冲突，保证计划的执行落地；能识别出工作可能的风险项，并提出有效的预防和规避措施。	<ul style="list-style-type: none">•举证过往1年中独立主导成功完成的大型项目，列举在项目控制、资源协调、风险管理等方面采取的措施及取得的成果	全面项目管理能力。 对相关产品的业务和技术、运营都有一定了解，能够指导协助各业务负责人优化和完善工作方法和工具，提升工作效率；能够不断总结项目实践过程中的优秀实践，行成系统化的可
<ul style="list-style-type: none">•在工作过程中注意积累和总结，并主动分享给其他同事，使优秀实践和成功经验得以传承和快速复制；	<ul style="list-style-type: none">•提交过往1年中培训课件开发和经验总结；•举证知识分享取得的成果，重点展示成果的传承和复用	<ul style="list-style-type: none">•有培养后备人才的意识，时刻保持对后备人选的识别、指引和关注•主动引导团队其他成员一起进行知识分享，能够营造学习、分享和共同进步的团队氛围	<ul style="list-style-type: none">•举证在后备培养方面所做的努力和成果,如参加通道建设工作等•举证在营造团队学习分享氛围方面的努力和成果	有很强的个人魅力和影响力，在知识传递和团队建设方面有丰富的成功实践和理论总结

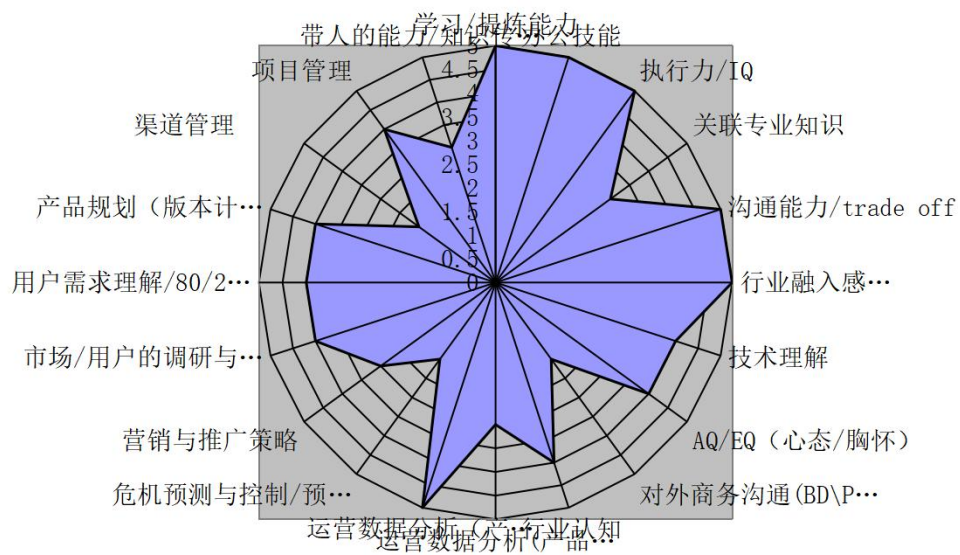
“产品策划”各职级能力标准						
能力项		评估要素		P1（初作者）	P2（有经验者）	P3（骨干）
素质	基本素质	1	学习/提炼能力	1	3	4
		2	办公技能	1	3	4
		3	执行力/IQ	1	2	4
		4	关联专业知识	0	1	2
	关键素质	5	沟通能力/trade off	1	3	4
		6	行业融入感/ownership	1	2	3
		7	技术理解	0	2	3
		8	AQ/EQ（心态/胸怀）	1	2	3
知识技能	市场能	9	对外商务沟通(BD\P3以上)	0	0	1
	产品能力	10	行业认知	1	2	3
		11	专业设计能力	1	2	3
	运营能力	12	运营数据分析	0	1	2
		14	营销与推广策略	0	1	2
		13	危机预测与控制/预见性	0	1	2
客户导向		15	市场/用户的调研与分析	1	2	3
		16	用户需求理解/80/20/细节	0	2	3
		17	产品规划（版本计划/节奏）	0	2	3
		18	渠道管理	0	0	1
领导力		19	项目管理	0	2	3
		20	带人的能力/知识传递	0	1	2



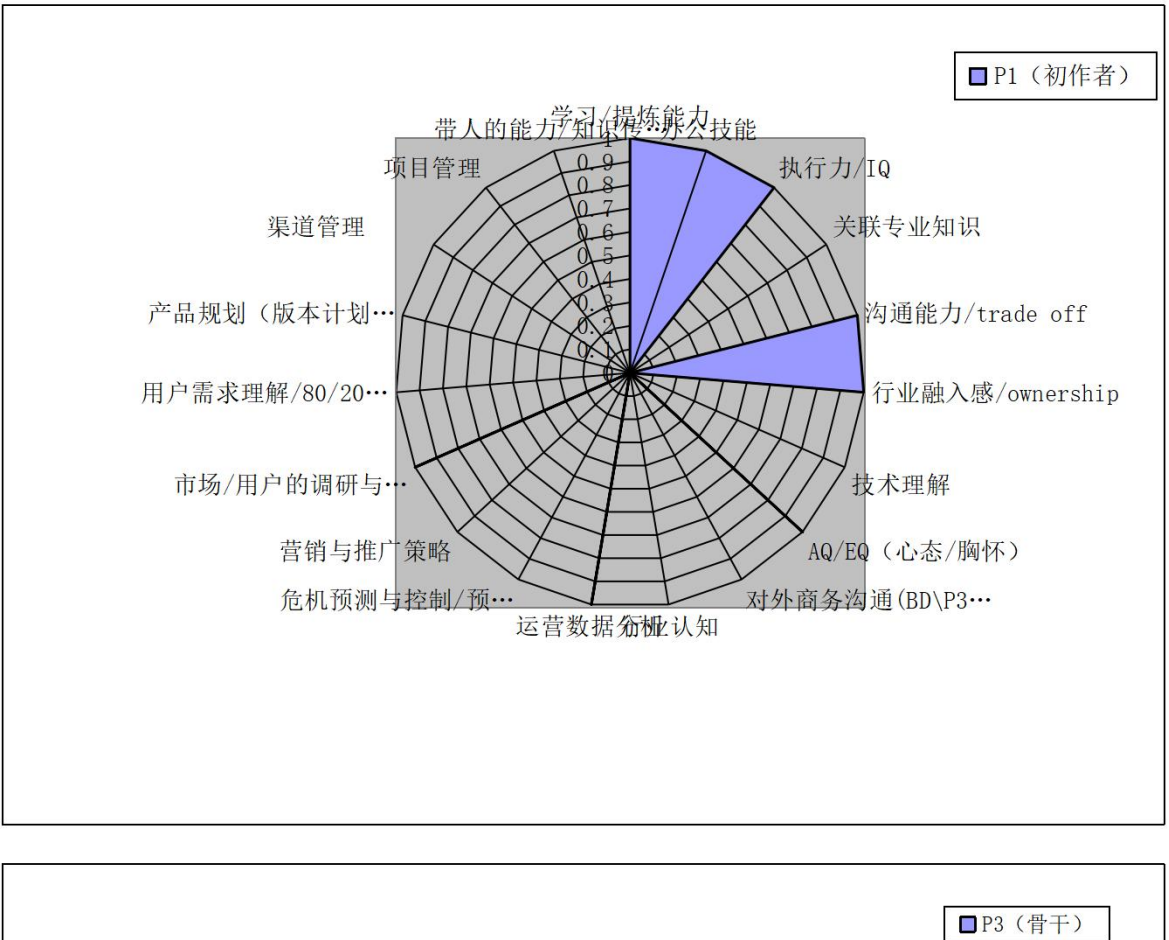


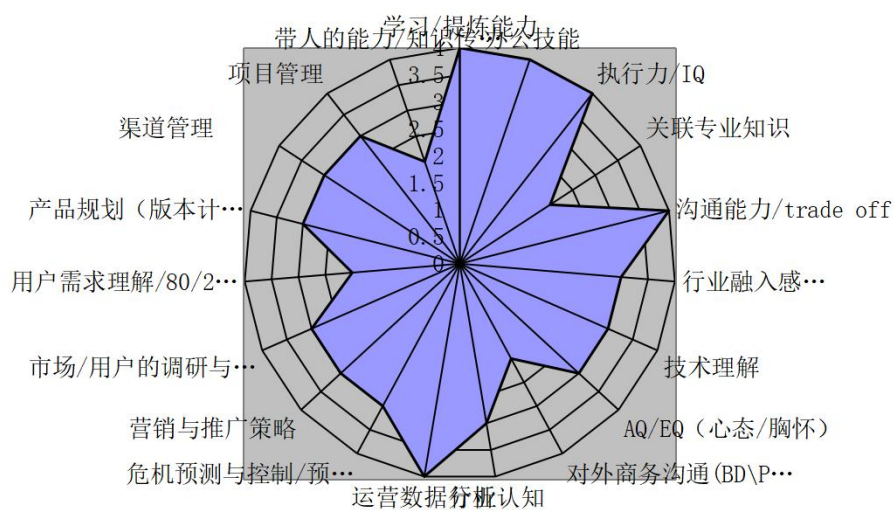
P4（专家）	P5（资深专家）
5	5
5	5
5	5
3	4
5	5
5	5
4	5
4	5
2	4
4	4
4	5
3	4
3	4
2	3
4	5
4	5
4	4
2	3
4	5
3	4



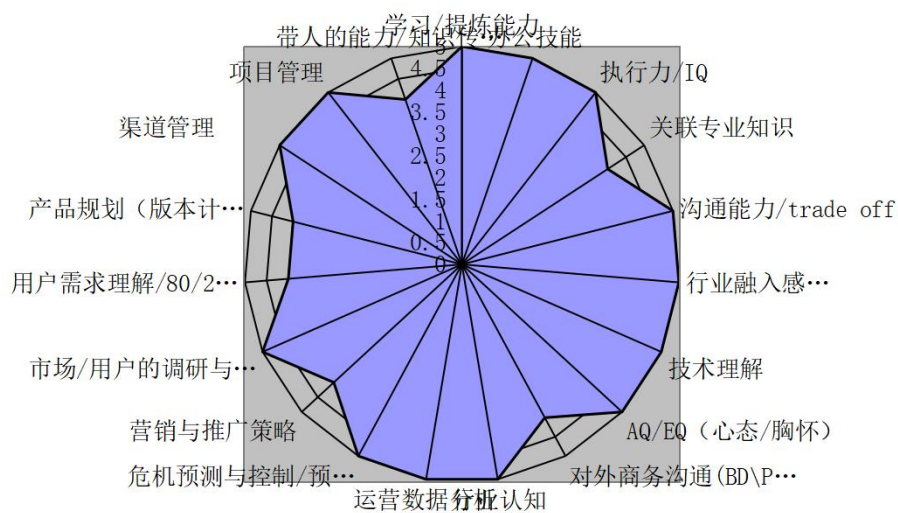


“产品运营”各职级能力标准					
能力项		评估要素		P1（初作者）	P2（有经验者）
素质	基本素质	1	学习/提炼能力	1	3
		2	办公技能	1	3
		3	执行力/IQ	1	2
		4	关联专业知识	0	2
	关键素质	5	沟通能力/trade off	1	3
		6	行业融入感/ownership	1	2
		7	技术理解	0	2
		8	AQ/EQ（心态/胸怀）	1	2
知识技能	市场能力	9	对外商务沟通（BD\ P3以上）	0	1
	产品能力	10	行业认知	0	2
	运营能力	11	运营数据分析	1	2
		12	营销与推广策略	0	2
		13	危机预测与控制/预见性	0	2
客户导向		14	市场/用户的调研与分析	1	2
		15	用户需求理解/80/20/细节	0	1
		16	产品规划（版本计划/节奏）	0	2
		17	渠道管理	0	2
领导力		18	项目管理	0	2
		19	带人的能力/知识传递	0	1
能力点变化				8	30

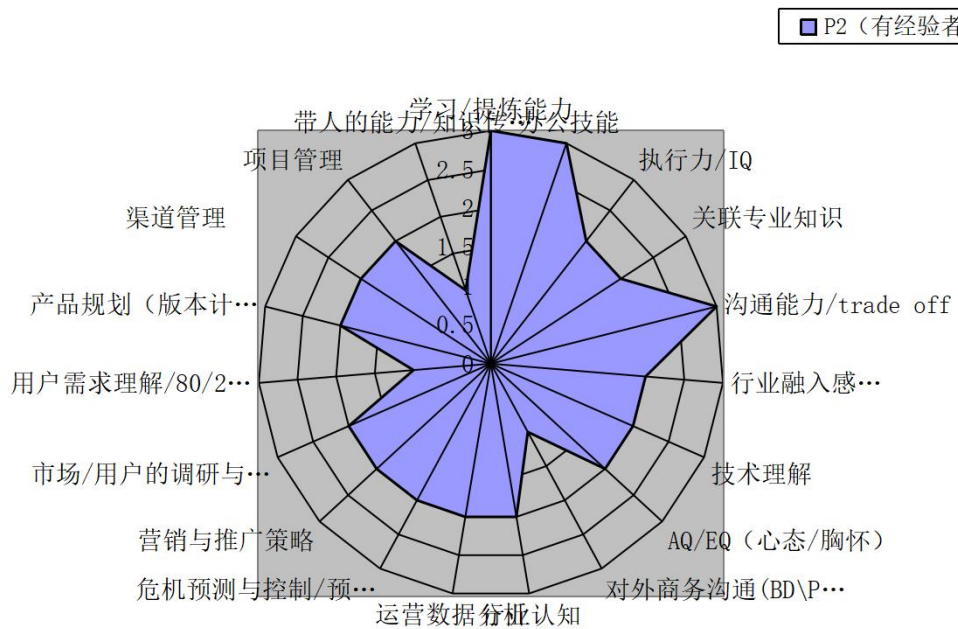




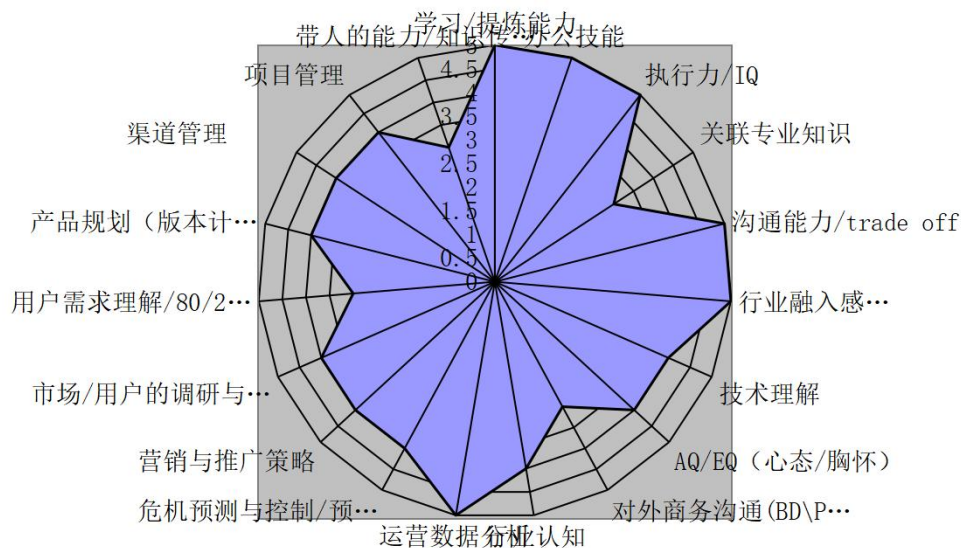
P5 (资深专家)



P3（骨干）	P4（专家）	P5（资深专家）
4	5	5
4	5	5
4	5	5
2	3	4
4	5	5
3	5	5
3	4	5
3	4	5
2	3	4
3	4	5
4	5	5
3	4	4
3	4	5
3	4	5
2	3	4
3	4	4
3	4	5
3	4	5
2	3	4
20	20	11



■ P4 (专家)

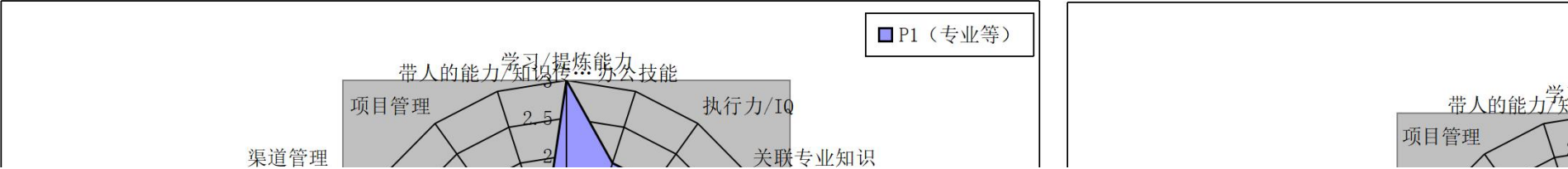


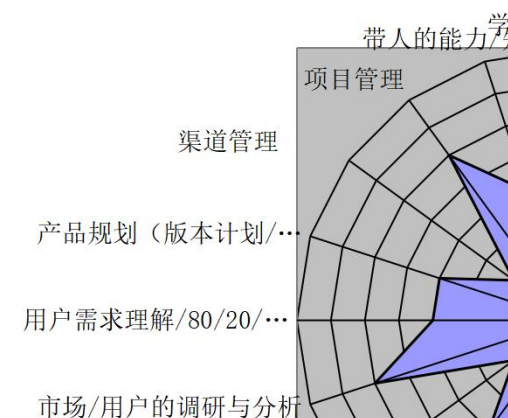
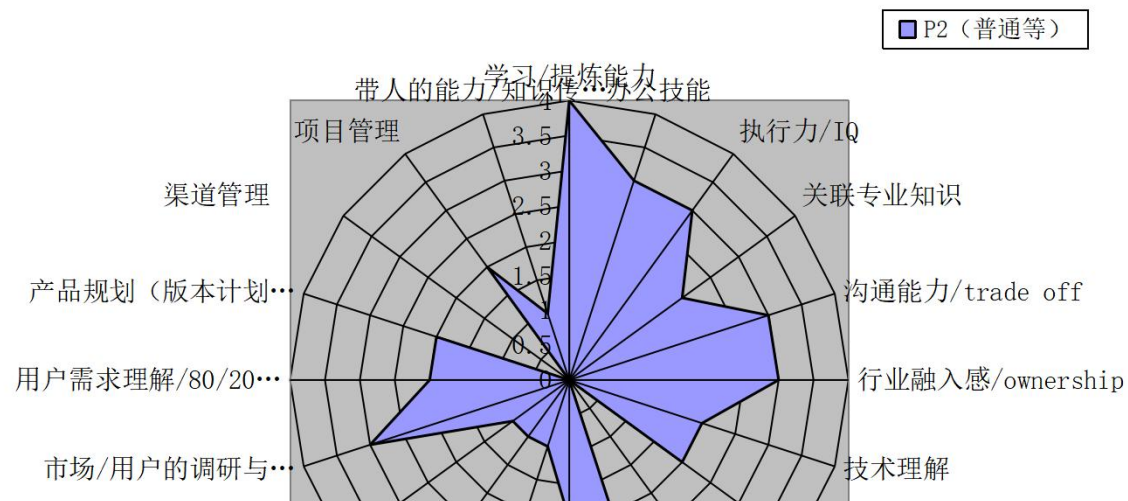
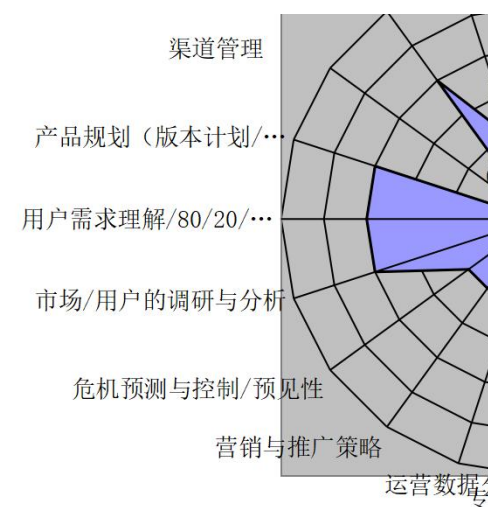
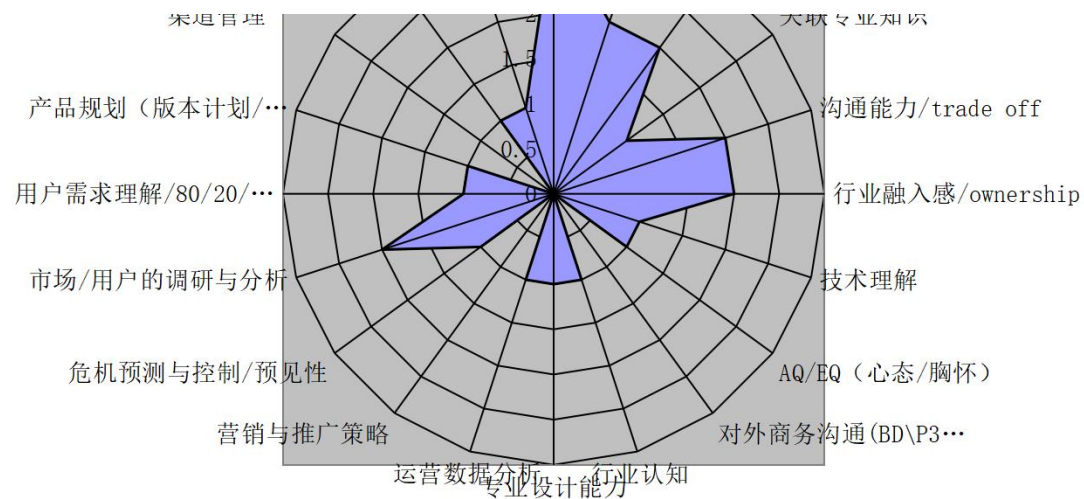
]

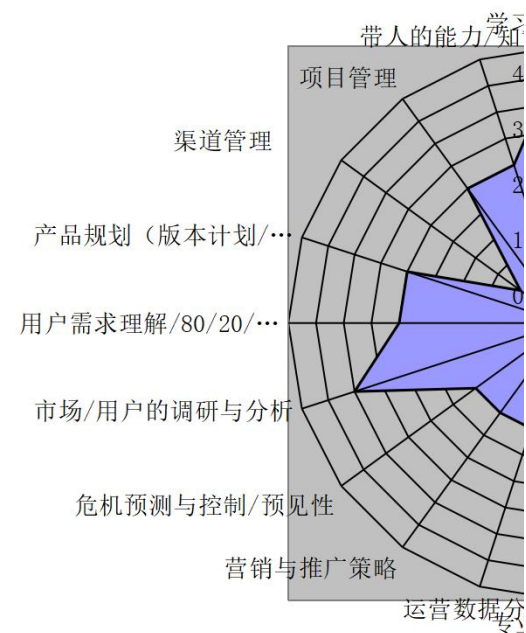
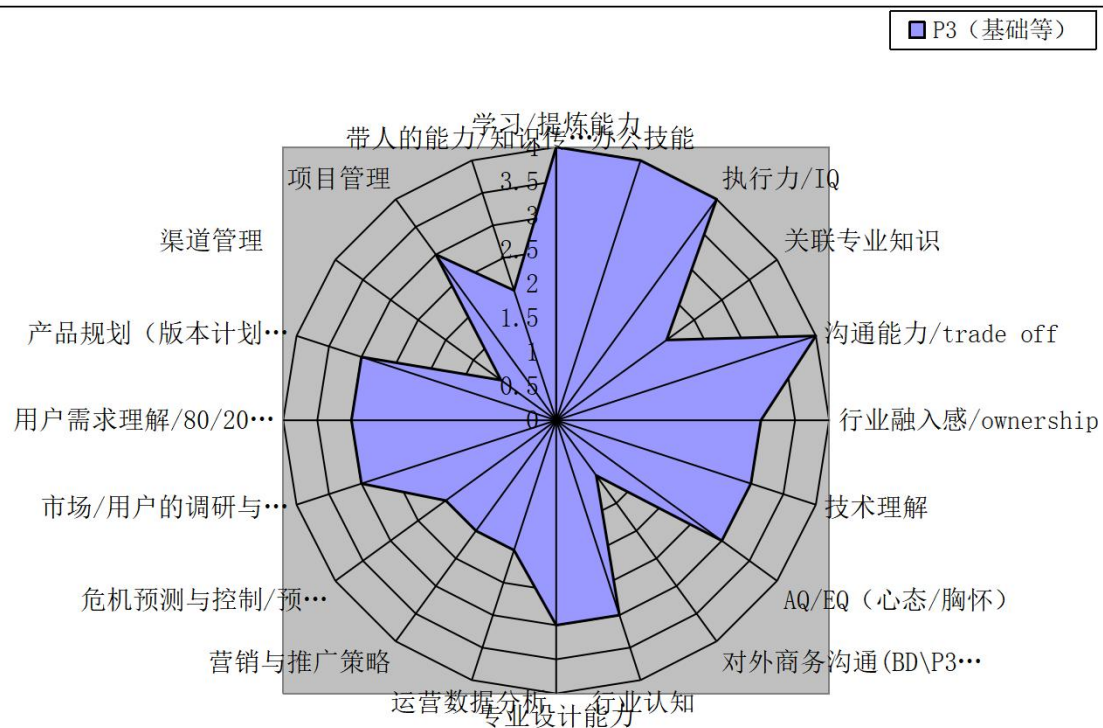
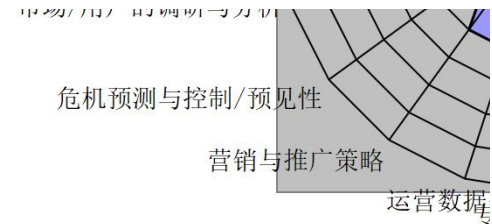
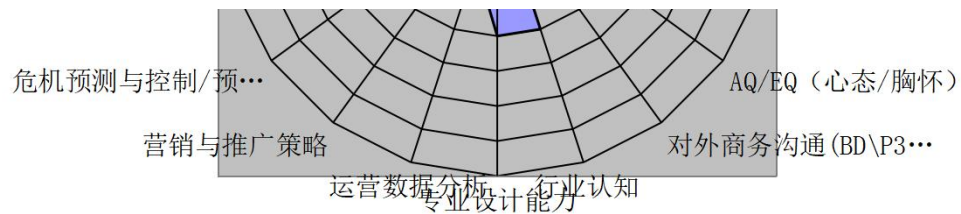
[

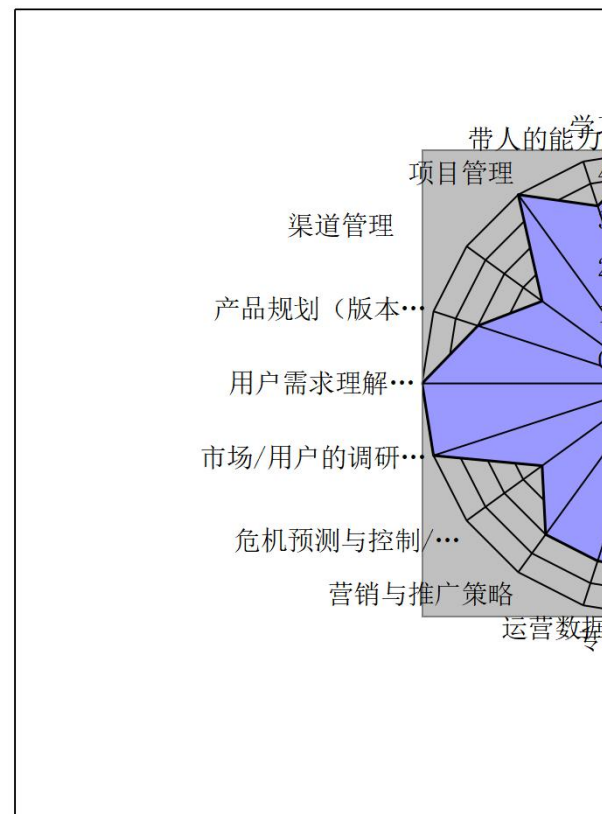
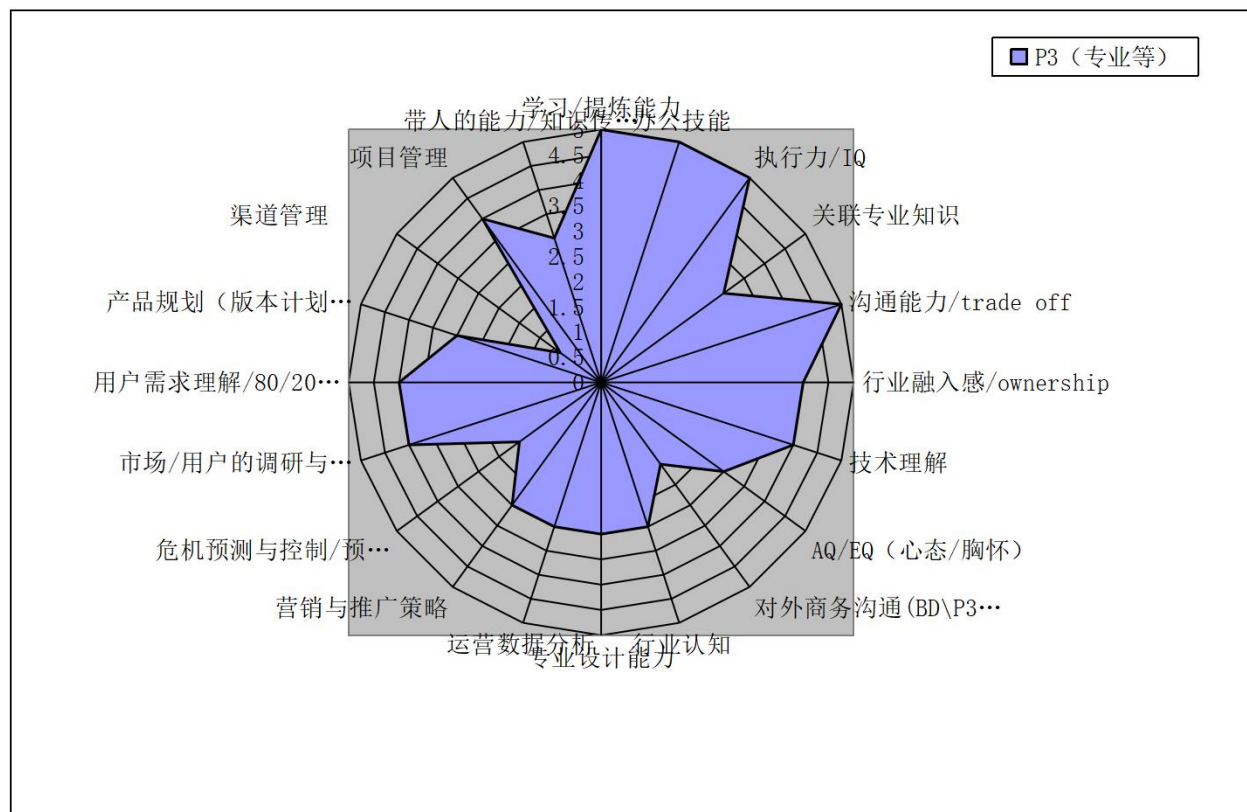
1

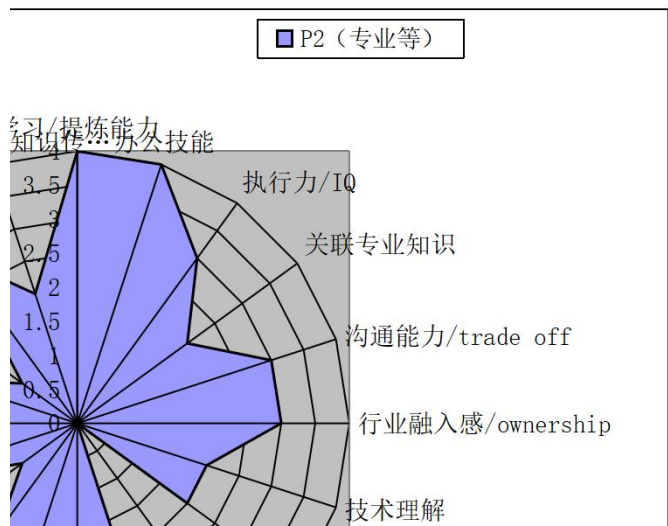
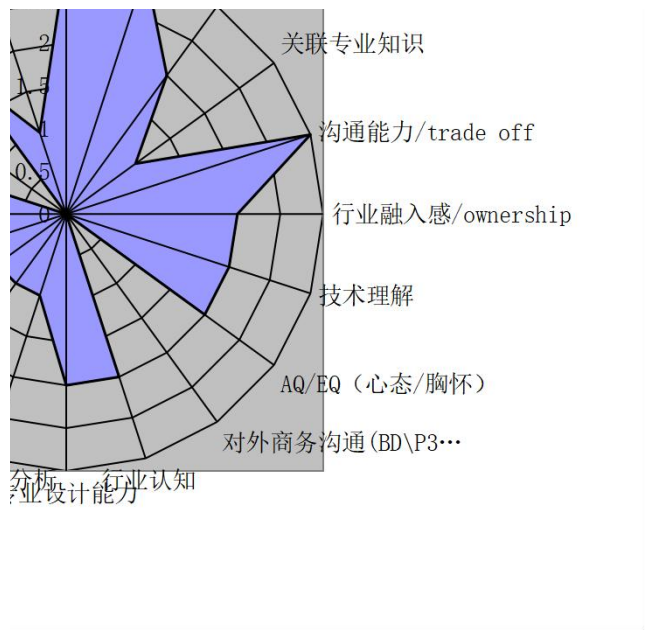
产品策划经理能力素质模型															
能力项			评估要素		P1（初作者）			P2（有经验者）			P3（骨干）			P4（专家）	
					基础等	普通等	专业等	基础等	普通等	专业等	基础等	普通等	专业等	基础等	普通等
素质模型	素质	基本素质	1	学习/提炼能力	1	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5
			2	办公技能	1	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5
			3	执行力/IQ	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5
			4	关联专业知识	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4
		关键素质	5	沟通能力/trade off	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5
			6	行业融入感/ownership	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5
			7	技术理解	0	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4
			8	AQ/EQ（心态/胸怀）	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
能力模型	知识技能	市场能力	9	对外商务沟通(BD\P3以上)	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3
		产品能力	10	行业认知	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
			11	专业设计能力	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
		运营能力	12	运营数据分析	0	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3
			14	营销与推广策略	0	0	0	1	1	2	2	2	3	3	3
			13	危机预测与控制/预见性	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3
	客户导向	市场能力	15	市场/用户的调研与分析	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5
		产品能力	16	用户需求理解/80/20/细节	0	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4
			17	产品规划（版本计划/节奏）	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
		运营能力	18	渠道管理	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2
	领导力	领导能力	19	项目管理	0	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4
			20	带人的能力/知识传递	0	0	1	1	1	2	2	3	3	3	4
能力点变化总数					9	9	6	10	5	6	10	6	8	5	

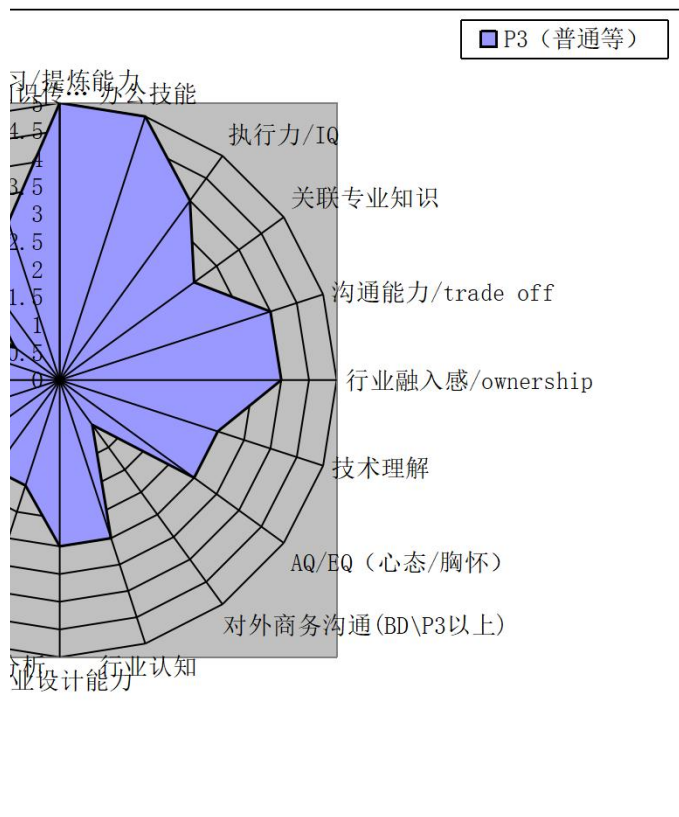
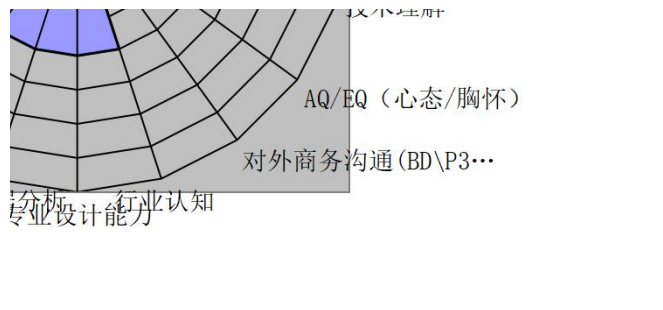




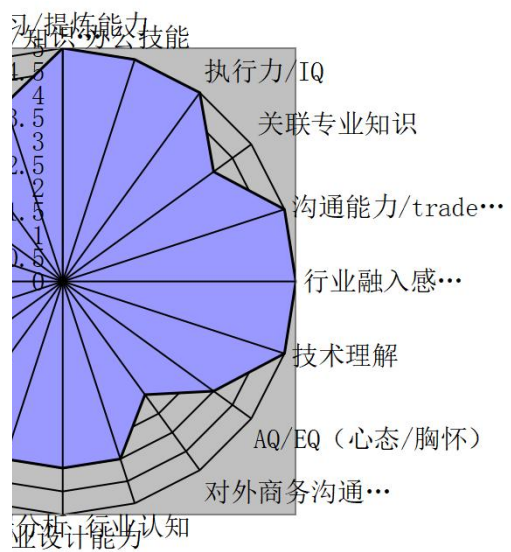








■ P4（专业等）



产品运营经理能力素质模型														
能力项			评估要素	P1（初作者）			P2（有经验者）			P3（骨干）			P4（专家）	
				基础等	普通等	专业等	基础等	普通等	专业等	基础等	普通等	专业等	基础等	普通等
素质模型	素质	基本素质	1 学习/提炼能力	1	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5
			2 办公技能	1	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5
			3 执行力/IQ	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5
			4 关联专业知识	0	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4
		关键素质	5 沟通能力/trade off	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5
			6 行业融入感/ownership	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5
			7 技术理解	0	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4
			8 AQ/EQ（心态/胸怀）	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
能力模型	知识技能	市场能力	9 对外商务沟通(BD\ P3以上)	0	0	1	1	2	2	2	2	3	3	3
		产品能力	10 行业认知	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
		运营能力	11 运营数据分析	1	1	2	2	3	3	4	4	4	5	5
			12 营销与推广策略	0	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4
			13 危机预测与控制/预见性	0	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
	客户导向	市场能力	14 市场/用户的调研与分析	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5
		产品能力	15 用户需求理解/80/20/细节	0	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3
			16 产品规划（版本计划/节	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
		运营能力	17 渠道管理	0	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4
	领导力	领导能力	18 项目管理	0	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4
			19 带人的能力/知识传递	0	0	1	1	1	2	2	3	3	3	4
能力点变化				8	12	9	9	6	7	6	6	9	5	3

