

# 我国制药企业产品经理的岗位胜任力模型构建

张宗杰, 武志昂\* (沈阳药科大学工商管理学院, 沈阳 110016)

**摘要** 目的: 构建我国制药企业产品经理的岗位胜任力模型。方法: 通过文献分析法、工作日志法、结合问卷初步获得产品经理的岗位胜任力要素, 在此基础上用问卷调查法对一般组和绩优组的产品经理进行调查, 对结果使用SPSS 18.0进行分析。结果与结论: 构建了由技能/能力、知识、职业素养三个维度, 8项胜任力要素组成的我国制药企业产品经理的岗位胜任力模型。

**关键词:** 市场营销; 产品经理; 岗位胜任力

中图分类号: R95 文献标识码: A 文章编号: 1002-7777(2018)08-1125-07

doi:10.16153/j.1002-7777.2018.08.019

## Establishment of Post Competency Model for Product Manager in Pharmaceutical Enterprises in China

Zhang Zongjie, Wu Zhiang\* (School of Business Administration, Shenyang Pharmaceutical University, Shenyang 110016, China)

**Abstract Objective:** To establish the post competency model for product manager in pharmaceutical enterprises in China. **Methods:** The post competency elements for product manager were preliminarily obtained through literature analysis and work log method combined with questionnaires. Based on the post competency elements, the questionnaire survey was made to investigate the product managers of the general group and the excellent group. The results were analyzed by using SPSS 18.0. **Results and Conclusion:** The post competency model for product manager in pharmaceutical enterprises was established, which consisted of 3 dimensions (skills/competencies, knowledge, and professionalism) and 8 competency elements.

**Keywords:** marketing; product manager; post competency

### 1 研究背景介绍

#### 1.1 制药企业市场部产品经理岗位的重要性

2012年, 全新理念的卫生及食品药品监督管理部门通过了一系列的政策调整, 使国内医药市场经营环境逐步重构。一方面, 步步推进的药品一致性评价政策使得数量众多的以仿制药为主营业务的企业不得不转型升级。企业面对的对手逐步在产品质量与药物临床疗效维度上达到“一致”, 这也就意味着在价格维度的竞争上将更为

激烈, 谁能够拥有更加强大的销售渠道, 更加有效的推广, 谁就可以在定价上拥有更多的话语权; 另一方面, 国家大力鼓励新药研发, 同时, 给予外资企业更加开放的进口药品注册政策, 国内创新药企业面对的竞争也将因此日益激烈。同样都是新药, 谁能够拥有更加准确的市场定位, 打造更加强势的品牌, 谁就能够在客户的心中取得首选的地位, 抢先占领市场, 从而在竞争中胜出。制药企业目前面对的是一个4P要素(产品、

作者简介: 张宗杰, 硕士研究生, 主要从事药事管理研究; E-mail: 13701185259@163.com。

通信作者: 武志昂, 教授, 博士生导师, 主要从事药事管理研究; Tel: (024) 23986542; E-mail: 13940328503@139.com

价格、渠道、推广), 完全不同于以往的全新的市场环境, 面对外部市场环境的巨变, 制药企业内部如何有效应对, 直接决定了企业能否在政策及市场大变局中生存下来。产品经理作为市场策略的制定者、产品品牌的管理者、营销组合的执行人, 将会在竞争中发挥至关重要的作用。因此, 如何筛选培养胜任岗位要求的产品经理, 成为制药企业当下最为迫切、关注的话题。

## 1.2 胜任力的定义

“胜任力 (competency)”, 国内存在多种定义, 如: 胜任力、胜任特征、能力素质等。本文旨在讨论优秀产品经理满足岗位要求所应该具备的能力, 因此, 定义为胜任力。McClelland<sup>[1]</sup>首先提出胜任力概念, 将其定义为与工作绩效或生活中其它重要成果直接相关或相联系的一系列特质、动机、能力或技能。Guglielmino、Spencer<sup>[2]</sup>、Mansfield、Sandberg、王重鸣<sup>[3]</sup>及Jackson & Schuler等学者, 从不同侧面对胜任力提出了各自不同的定义。其中, Spencer对胜任力的定义得到了普遍的认同, 他在Boyatzis<sup>[4]</sup>研究的基础上, 给出了胜任力的定义, 胜任力是一种潜在的个体特征, 反映了在一项工作或一定条件下与优秀的绩效所具有的因果关系, 胜任力一般包括动机、个性特点、自我形象、社会角色、技能、知识六个层面<sup>[5]</sup>。

## 1.3 制药企业产品经理的定义

产品经理是企业中专门负责产品管理的岗位, 一般设置在市场部。产品经理是产品的负责人, 主要职责是以市场调查为手段, 明确用户的需求, 依据用户需求指导产品开发, 并选择相应的技术及商业模式。产品经理根据产品的生命周期对研发、营销、运营等各个环节进行协调; 日常工作中, 产品经理最重要的职责是确定和组织实施产品策略。自1927年, 宝洁公司设置第一个产品经理岗位以来, 产品管理制度在各个行业取得了广泛的成功。

制药企业产品经理的职责, 相对于其它行业有其自身特点, George G. Panigyrakis与Cleopatra Veloutsou通过对比制药行业与快销行业产品经理职责与角色, 发现二者有五个相同之处, 分别是市场分析职责、计划职责、实施与协作职责、评估与控制职责以及培训职责。同时, 制药行业产品经理的岗位也有自己的特点, 对学位要求较低, 但对学科

背景的要求更高, 对担任产品经理之前相关工作的经历要求更长, 更少地需要与外部供应商合作, 更多的培训职责, 主要是面向销售队伍<sup>[6]</sup>。

制药企业市场部产品经理的核心工作内容包含5个部分: 市场环境分析、研究和选择市场机会、确定营销战略、制定营销战术、执行和控制。本研究的调研对象为广义的制药企业产品管理者, 包括产品专员、产品经理、高级产品经理、产品组经理、市场经理、市场总监。

## 1.4 对制药企业产品经理岗位胜任力的研究现状

经过文献调研发现, 国内对制药企业产品经理岗位胜任力的相关研究仍然刚刚起步。Lea Prevel Katsanis的研究表明, 对新产品经理进行岗位胜任力评估是非常有必要的, 有助于通过培训提高胜任力<sup>[7]</sup>。George G. Panigyrakis与Cleopatra Veloutsou强调了制药企业产品经理发展与外部供应商合作的能力的重要性。如果制药公司产品经理仅仅关注“内部导向”, 而不能够充分利用外部供应商, 他们将无法胜任基于环境分析、市场调研、产品推广的品牌管理工作<sup>[8]</sup>。Lea Prevel Katsanis与Dennis A. Pitta通过研究表明, 产品经理经常需要在无直接授权情况下, 利用非正式人际网络依靠跨部门团队开展, 因此, 沟通能力、团队合作能力与领导力在产品经理岗位胜任力中显得格外重要<sup>[9]</sup>。Berek, Richard L强调了产品经理三项基本技能的重要性, 计划、沟通合作、财务技能<sup>[10]</sup>。Sweeney, Stephen E与Groves, Richard M认为产品经理在战略规划中应该拥有与e-marketing伙伴合作, 合作以得到长期获益的能力<sup>[11]</sup>。Rowe, Michael、Franck, Chris与Lang, Peter指出一个好的产品计划依赖于产品经理的四项工作: 推论与决策流程透明可视、对市场变化有深入的理解、顺应产品生命周期、用ROI (投入产出比) 指导策略选择, 考核效果<sup>[12]</sup>。目前, 国内对制药企业营销岗位的研究, 绝大多数集中在销售部门销售人员的绩效管理, 尚未广泛开展对市场部产品经理岗位的绩效研究, 作为绩效评价的基础, 对产品经理岗位胜任力的研究更为缺乏。本文采用文献分析法、工作日志法、问卷调查法、专家访谈法等研究方法相互结合使用, 通过理论与实证相结合来构建我国制药企业产品经理的岗位胜任力模型。

## 2 我国制药企业产品经理岗位胜任力模型的构建

### 2.1 产品经理的绩效界定标准

对产品经理的绩效评价,参考某大型跨国公司的绩效考核指标;其对产品经理的绩效评价与全球标准一致,评价分为年中回顾与年末评价两个阶段,绩效评价结果分为5级:(1)杰出,员工绩效和贡献超出绩效标准;(2)超越标准,员工完全达到和超越部分绩效标准;(3)完全达标,员工达到绩效标准;(4)部分达标,员工达到大多数绩效标准;(5)不合格,员工绩效低于要求的标准。其中杰出、超越标准被认为是绩优表现。

与其它部门,尤其是生产、销售部门的绩效评估不同,产品经理的绩效评估较少量化指标,即使有企业将产品经理绩效考核与产品市场表现挂钩,其比重一般不会超过20%,绝大多数产品经理的绩效评估标准都是在每一个考核周期开始前,由产品经理的上级主管与产品经理经过绩效沟通协商确立的,主要的目标是实现当年度的市场营销策略以及市场营销计划。以某企业为例,这些标准包括:公司核心财务目标、部门/团队核心工作目标与个人绩效工作目标,各目标的权重由部门主管根据公司战略发展要求在每一个绩效评估周期动态调整。

由于本研究面向的是整个行业,而这并没有一个统一的定量标准,所以我们参考典型企业的定性标准,结合“上级提名法”,由上级领导按照上一年度该单位绩效评估结论来确定一般组和绩优组成员<sup>[13]</sup>。

### 2.2 产品经理岗位胜任力模型的建立

#### 2.2.1 产品经理岗位胜任力要素提取

中国外商投资企业协会药品研制和开发行业委员会《药品推广行为准则》中,对市场营销人员工作职责进行了定位,研究了4P市场营销理论中对应的产品经理工作职责,同时,结合了对典型制药企业岗位描述中规定的产品经理工作职责的分

析,从中提取了制药企业产品经理履行工作职责所需要的胜任力要素,共3个维度、38项<sup>[14]</sup>。技能与能力维度21项:沟通能力、执行能力、创新能力、表达能力、判断能力、应变能力、商务谈判能力、逻辑分析能力、归纳思维能力、团队合作能力、专业学习能力、团队领导能力、培养他人能力、市场信息分析能力、市场策划实施能力、关系网建立能力、市场导向能力、计划管理能力、预算管理能力和相关工作经验、与外部供应商合作。知识维度5项:营销知识、公共关系知识、产品知识、公司知识、英语能力。职业素养维度12项:责任心、主动性、坚忍性、纪律性、自信心、成就导向、成本意识、全局观念、客户意识、风险防范意识、学科背景、持续学习能力。

#### 2.2.2 产品经理岗位胜任力模型的初步建立

综合考虑本研究的性质与研究需要,经过样本量分析,本次调研样本量标准选取E为0.1(最大误差为0.1),本次调研样本量最少为97份。

第一次问卷采用“半开放式”结构,通过“问卷星”途径,共发放问卷155份,有效问卷142份,问卷有效率92%。其中,事业部负责人10人(7%)、市场总监11人(8%)、市场经理19人(13%),产品组经理12人(8%),高级产品经理19人(13%)、产品经理56人(39%)、产品专员15人(11%)。选择超过50%选择率的胜任力要素进行分析,并参考了高级管理者以及行业专家的建议,共筛选出27项胜任素质要素组成初步的产品经理岗位胜任力标准;包括沟通能力、执行能力、创新能力、表达能力、逻辑分析能力、归纳思维能力、团队合作能力、专业学习能力、判断能力、时间管理能力、团队领导能力、市场信息分析能力、市场策划实施能力、市场导向能力、计划管理能力、预算管理能力和责任心、主动性、坚忍性、成就导向、全局观念、客户意识、持续学习能力、营销知识、产品知识、英语能力、政策法规知识。问卷调研结果如表1所示。

表 1 胜任力调查问卷样本分层统计结果

| 维度   | 胜任力要素      | 全部样本百分比 /% | 事业部负责人及市场总监<br>百分比 /% |
|------|------------|------------|-----------------------|
| 通用能力 | 沟通能力       | 93         | 100                   |
|      | 执行能力       | 73         | 95                    |
|      | 创新能力       | 64         | 62                    |
|      | 表达能力       | 5          | 48                    |
|      | 判断能力       | 45         | 48                    |
|      | 应变能力       | 37         | 24                    |
|      | 商务谈判能力     | 31         | 24                    |
|      | 逻辑分析能力     | 69         | 76                    |
|      | 归纳思维能力     | 56         | 48                    |
|      | 团队合作能力     | 65         | 71                    |
|      | 专业学习能力     | 65         | 71                    |
| 管理能力 | 团队领导能力     | 83         | 86                    |
|      | 培养他人能力     | 50         | 33                    |
| 职业技能 | 市场信息分析能力   | 93         | 90                    |
|      | 市场策划实施能力   | 77         | 95                    |
|      | 关系网建立能力    | 30         | 19                    |
|      | 市场导向能力     | 83         | 86                    |
|      | 计划管理能力     | 53         | 48                    |
|      | 预算管理能力和    | 42         | 48                    |
|      | 医药销售相关经验   | 35         | 33                    |
|      | 与外部供应商合作能力 | 27         | 24                    |
| 职业素养 | 责任心        | 75         | 71                    |
|      | 主动性        | 75         | 76                    |
|      | 坚忍性（抗压能力）  | 59         | 71                    |
|      | 纪律性        | 24         | 24                    |
|      | 自信心        | 42         | 33                    |
|      | 成就导向       | 39         | 43                    |
|      | 成本意识       | 33         | 38                    |
|      | 全局观念       | 70         | 62                    |
|      | 客户意识       | 56         | 71                    |
|      | 风险防范意识     | 34         | 19                    |
|      | 医药学学科专业背景  | 27         | 24                    |
|      | 持续学习能力     | 69         | 76                    |
|      | 营销知识       | 89         | 90                    |
| 知识能力 | 公共关系知识     | 46         | 33                    |
|      | 产品知识       | 89         | 86                    |
|      | 公司知识       | 35         | 24                    |
|      | 英语能力       | 45         | 48                    |

## 2.3 产品经理的岗位胜任力模型的验证

以产品经理岗位胜任力的初步模型为基础,设计了第二份调查问卷,调查问卷的主要目的是通过“绩优组”与“一般组”的实证对比分析,得出最终的“优秀的”产品经理的岗位胜任力模型。

### 2.3.1 调查问卷的编制与发放

绩优组与一般组的确立方法:问卷提供给制药有限公司市场部负责人,由负责人根据该公司上一年度绩效考评结果将下属分为“绩优组”与“一般组”,然后分别将问卷发放给两组调研对象采集数据。绩优组填写A问卷,一般组填写B问卷,A、B问卷内容一致。

问卷内容包括引导语、人口学信息、主体信息三部分,主体部分根据初步模型的结果,采用李克特5点量表,要求被调查者对自身的胜任力要素水平进行打分,1分代表“差”,5分代表“非常好”。

本次共发放46份调查问卷,回收46份问卷,有效问卷46份。男性16人,占35%,女性30人,占65%。一般组23人,占比50%,绩优组23人,占比50%。从业年限小于3年(含3年)的共有2人,占比4.3%,从业年限3年以上的44人,占比95.7%。采用SPSS18.0对问卷进行分析。问卷的有效率为100%。

### 2.3.2 问卷信度、效度分析

问卷有效率为100%,采用一般用于态度、意见式问卷分析的Cronbach's Alpha 信度系数法分析问卷信度。如果克朗巴哈 $\alpha$ 系数在0.8~0.9之间,则认为量表的内在信度很高,经过SPSS分析,本次问卷的 $\alpha$ 值为0.891,大于0.8,即本次问卷信度很好。

在效度分析中,取样适当性数值(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)大于0.6,表明数据可以做因子分析<sup>[15]</sup>。Bartlett检验的 $P<0.001$ 时,说明因子的相关系数矩阵非单位矩阵,能够提取最少的因子,同时又能解释大部分的方差,即效度可以。本次问卷的KMO的值为0.615,  $P>0.6$ ,说明该问卷数据可以进行因子分

析,Bartlett检验的 $P<0.001$ ,即效度可以,经过分析,我们可以认为本次问卷的信度和效度均符合一般要求。

### 2.3.3 绩优组与一般组差异分析

绩优组与一般组比较,两组差异分析t检验中, $P<0.05$ 表明有显著性差异。结果绩优组与一般组比较,在表达能力、全局观念、产品知识这3个要素上是有显著性差异的( $P<0.01$ );在沟通能力、归纳思维能力、专业学习能力、市场导向能力(能够根据市场变化做出及时调整)、成就导向这5个要素上也有显著性差异( $P<0.05$ );而在执行能力、创新能力、逻辑分析能力、团队合作能力、判断能力、时间管理能力、团队领导能力、市场信息分析能力、市场策划实施能力、计划管理能力、预算管理能力和责任心、主动性、坚忍性、客户意识、持续学习能力、营销知识、英语能力、政策法规知识这19项要素上没有差异。

### 2.3.4 制药企业市场部产品经理的岗位胜任力模型

通过对绩优组与一般组进行对比,最终得到了经过验证的产品经理岗位胜任力8项要素:表达能力、沟通能力、归纳思维能力、专业学习能力、市场导向能力(能够根据市场变化做出及时调整)、成就导向、全局观念、产品知识。由此,我们得到了制药企业中央市场部优秀产品经理的岗位胜任力模型。根据第二次问卷中绩优组的均值,制作产品经理的岗位胜任力雷达图模型,如图1、图2所示。



图1 制药企业市场部产品经理的岗位胜任力模型

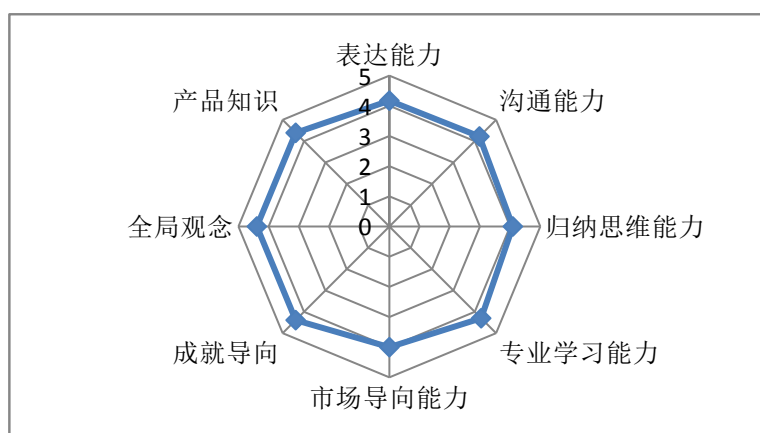


图2 产品经理的岗位胜任力雷达图模型

### 3 研究结果

在胜任力定义的基础上，通过文献分析、工作日志分析以及问卷调查，得到制药公司市场部产品经理的岗位胜任力模型。模型由8项要素组成：表达能力、沟通能力、归纳思维能力、专业学习能力、市场导向能力（能够根据市场变化做出及时调整）、成就导向、全局观念、产品知识。

### 4 讨论

除模型包含的8项胜任力要素之外，研究中涉及的其它胜任力要素对产品经理胜任岗位职责而言也有参考价值。比如第一次问卷调研中由市场部产品总监提出的时间管理能力、政策法规知识，由行业专家提出的英语能力、判断能力、预算管理能力和成就导向，以及在第二轮调研中虽然没有体现出显著性差异，但两组得分均很高的执行能力、团队合作能力、责任心、主动性、坚忍性、客户意识、持续学习能力等7项胜任力要素，这些要素对产品经理提高业务能力同样是非常重要的参考维度。最终没有入选胜任力模型，一方面的原因是“自我评估”研究方法有改进的空间，尤其是对冰山模型中“冰山下”的部分需要有更为有效的方法加以准确测量，另一方面的原因是本次调研没有区分“外资企业”与“内资企业”，两种不同性质的企业经营方式有所不同，企业经营策略各有侧重，必然导致对同一岗位的要求有所差异，比如“英语能力”，并未入选胜任力模型，但相对于内资企业的产品经理，对于外资企业的产品经理而言，英语能力是胜任工作的“底线”，在后续的研究中需要针对不同类型的公司进行更为细致的分析。此外，

不同的视角对胜任力的理解也会有所不同，比如由市场部产品总监提出的时间管理能力、政策法规知识，由行业专家提出的英语能力、判断能力、预算管理能力和成就导向，这些能力是管理者站在人才发展角度以及专家站在行业发展前瞻性的角度提出的胜任力的建议，但对于当下正在从事产品经理工作的职员而言，这些要素不是能够把当下工作区分出“一般”与“绩优”的因素，因此，如何平衡管理与执行，当下与未来，也是胜任力模型在制定过程中遇到的重要挑战，这个方向也是可以在未来进行深入研究。

由于资源限制，研究时使用的样本量相对较小，存在一定的误差，希望在后续的研究中可以扩大样本量进行更加完善的研究。后续如何结合模型开发出具有可操作性的培训、招聘等人力资源工具，也有待于更加深入的研究。

产品经理的岗位胜任力随着时代的发展而不断变化，这就意味着胜任力模型也不是一成不变的，要求我们紧跟时代步伐，对胜任力模型进行不断研究调整，以期达到指引产品经理职业发展、促进我国制药企业市场营销水平提高，促进行业发展的目的。

### 参考文献：

- [1] David C. McClelland. Testing for Competency Rather Than for "Intelligence"[J]. American Psychologist, 1973, 6 (28): 1-14.
- [2] 齐婷婷. M公司HR胜任素质模型的构建研究[D]. 长春: 吉林大学, 2010.

- [3] 王重鸣, 陈民科. 管理胜任力特征分析: 结构方模型检验[J]. 心理科学, 2002, 25 ( 5 ) : 313-516.
- [4] Richard E. Boyatzis. The Competent Manager: A Model for Effective Performance[M]. NewYork: John Wiley and Sons.1982.
- [5] Lyle M. Spencer, Sige M. Spencer. Comptence at Work: Models for Superior Performance[M]. NewYork: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- [6] George G. Panigyarakis, Cleopatra Veloutsou. Brand Managers in the Pharmaceutical Industry: Are They any Different?[J] Journal of Product & Brand Management, 2017, 8 ( 6 ) : 497-512,
- [7] Lea Prevel Katsanis, An Assessment of Professional Training for Product Managers in the Pharmaceutical Industry[J]. Journal of Product & Brand Management, 2016, 15 ( 5 ) : 324-330
- [8] George G. Panigyarakis, Cleopatra Veloutsou, Brand Managers' Relations with Industrial Service Providers in Pharmaceutical and Other Companies [J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 2003, 14 ( 3 ) : 229-247.
- [9] Lea Prevel Katsanis, Dennis A. Pitta, The Performance Appraisal Process of Pharmaceutical Product Managers in Canada: an Empirical Study[J]. Journal of Product & Brand Management, 2014, 8 ( 6 ) : 463-493.
- [10] Berek, Richard L. Product Management a Work in Progress[J]. Pharmaceutical Executive; North Olmsted, 1998, 18 ( 3 ) : 60-70.
- [11] Sweeney, Stephen E, Groves, Richard M, Working with the E-team[J]. Medical Marketing and Media, 2003, 38 ( 9 ) : 46-47.
- [12] Rowe, Michael, Franck, et al. Blueprint for the Brand [J]. Medical Marketing and Media, 2006, 41 ( 2 ) : 60-61.
- [13] 张欣. 图书编辑胜任特征模型构建[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2008: 5.
- [14] 中国外商投资企业协会药品研制和开发行业委员会. 《药品研制和开发行业委员会药品推广行为准则》[EB/OL]. ( 2018-03-21 ) .<http://www.rdpac.org/ChannelShow.aspx?>
- [15] 张虎, 田茂峰. 信度分析在调查问卷设计中的应用[J]. 统计与决策, 2007, 23 ( 21 ) : 25-27.

( 收稿日期 2018年2月14日 编辑 范玉明 )