

建议 01

先分清三类工作，再看现有团队怎么接

一、先把三类工作分开，再决定长期怎么分工

最高决策人确定方向，产品中心负责人统一排序

最高决策人 重大事项决策	决定明年重点做什么、哪些战略项目重点投入，以及重大插单；常规项目由产品中心负责人按既定顺序推进。
产品中心负责人 统一安排所有项目	排出项目先后顺序，决定哪些先做、暂停、替换或退出；三类任务看同一张年度产品总表。

先由现有产品团队分别承接三类工作；90 天后再根据能力和工作量调整

A 类任务 季度看节点 战略产品与技术储备 - 少数战略大单品 - 目标消费者为什么会买、关键原料与技术路线 - 留下后续新品可直接使用的茶底、工艺和原料方案 更需要： 看懂消费者、判断技术路线、把长期项目推到底、协调资源。 任务来源： 季度里程碑；战略项目资源不被常规双周项目占用。 考核： 承诺节点是否按期通过；茶底、工艺或原料方案是否被后续新品采用。	B 类任务 双周 / 月度看窗口 双周窗口经营 - 未来 6-8 周主品与备选 - 配方冻结、供应、SOP、培训和营销就绪 - 到约定复盘日形成停 / 改 / 留 / 复推决定 更需要： 快速判断、盯住节点、协调跨部门、提前发现上市风险。 任务来源： 每个双周窗口的主项目、备选和上市后复盘。 考核： 承诺窗口是否按期就绪；上市项目是否按时形成决定。	C 类任务 月度 / 季度看菜单 全菜单经营与效率 - 管理全公司在售菜单 - 老品改版、复推、退出与 SOP 优化 - 渠道 / 价格带、成本、库存和门店复杂度改善 更需要： 看懂菜单和数据、优化 SOP、处理成本库存和门店问题。 任务来源： 跨项目的月度菜单动作和季度经营改善项目。 考核： 菜单动作关闭率与经营改善价值；品控 / 食安红线和客诉不能恶化。
--	---	--

CMO / 品牌 确认目标人群、产品表达和传播窗口。	研发 / 品控 / 食安 研发确认配方与感官，品控 / 食安确认稳定性与食品安全边界。	供应链 确认成本、MOQ、交期、产能和库存。	运营 / 门店 确认 SOP、培训、设备和门店执行条件。	数据 / 财务 确认数据口径和改善价值。
--------------------------------------	---	----------------------------------	--	--------------------------------

协同原则：产品相关任务由产品中心负责人统一排序，避免同一团队收到多套优先级。专业职能确认本职条件；重大冲突由最高决策人决定。

二、先看有没有做成，跑 90 天后再定具体指标

关键一步没过，不能靠其他工作的完成率抵消

组别 / 周期	考核周期内的承诺	评价标准	确认人
A 类 / 季度	每季度要通过的消费者判断、原料路线、配方冻结和放大等节点	几个关键关口必须都过；一般节点再看有没有按时完成。茶底、工艺或原料方案被后续新品采用，才算留下技术储备	产品负责人；关键战略节点由最高决策人确认
B 类 / 月度	每月要准备好的两个双周窗口，以及各窗口的主品与备选	看两件事：窗口是否按时准备好，复盘日是否做出下一步决定。研发、供应、运营或营销有一项没确认，就不能算准备好	产品负责人验收；研发 / 品控、供应链、运营和营销确认自己负责的部分
C 类 / 月度 + 季度	每月确定菜单要改什么；每季度确定老品、渠道、SOP 和改善项目	每个项目先记下现状；每月看该做的改动有没有做完，季度再看成本、库存、SOP 或门店效率是否真的变好	产品负责人；财务 / 运营确认改善结果，品控 / 食安守住底线
临时插单规则： 新任务进入承诺清单时，必须同时明确被替换或后移的任务，并调整负责人时间、消费者测试名额、供应商打样、预算和营销窗口。每增加一个任务，都要同步修改原承诺。			

三、先试运行 90 天，再确定组织安排

0-30 天 先摸清现状 回看历史项目，弄清 A、B、C 各自实际在做什么、花多少时间。	31-60 天 完成三类真实任务 A 完成战略节点，B 完成双周窗口，C 完成一次菜单复盘和动作关闭。	61-90 天 再定目标和分工 根据真实工作量和交付结果，决定谁主责、谁需要支持，以及具体指标；奖金是否挂钩以后再定。
90 天后要看见： A 的战略项目在往前走；B 能稳定接住双周上新；C 能持续改菜单、降成本、减库存或简化 SOP。再决定谁独立负责、谁搭档培养、哪些工作需要换人承接。		

建议 02

用一张产品总表， 连接策略与执行

候选产品按六类用途放进产品储备；验证过的茶底、工艺和原料单独标成技术储备。两者都记在同一张年度产品总表里。打开这张表，就能看见为什么做、谁负责、走到哪一步、下一步怎么办。

一、从 7 月启动下一年：近期锁定，远期滚动

先确定明年重点做哪几类产品、能投入多少人和资源，再排具体 SKU

7 月	8-9 月	10 月	11 月	12 月	2027
回看菜单和团队	按角色形成产品储备	形成双周窗口计划	确认团队做不做得过 来	冻结 Q1	双周发布，月度调整
回看历史上新、复推、库存、客诉和团队工作量。	按品牌资产、战略增长、竞品应对、市场试验、利润和渠道分类。	按产品角色、任务类型和资源条件排入窗口。	研发、品控 / 食安、供应、运营和营销确认能否按期完成。	锁主品、备选、责任人和资源，远期保留替换项。	双周确认能否上市，月度决定保留或调整，季度更新全年计划。
产出：继续、调整或停止项	产出：六类产品储备清单	产出：年度产品地图 v1	产出：缺什么资源、哪些项目不能被插单打断	产出：Q1 执行版	产出：持续更新的产品表

二、年度产品地图：同时看产品角色、任务、卡点与决定

各类产品做多少，7 月回看历史项目后再定，不先拍脑袋

2027 Q1 产品总表 示意							产品中心负责人维护，最高决策人和相关职能共同查看	
项目 / 负责人	任务	产品角色	1 月上	1 月下	2 月上	2 月下	就绪状态	下一决定
A 战略产品甲	战略	品牌资产	概念验证	消费者试饮	配方冻结	放大验证	原料黄	继续投入 / 停止
B 季节新品乙	双周	竞品应对	备选	上市确认	上市	约定复盘日	营销黄	放行 / 延期
C 老品改版丙	经营	利润效率	菜单复盘	改版方案	门店验证	复推 / 退出	运营绿	保留 / 退出
临时项目调整规则：新增项目必须占用一个明确窗口，同时写清被替换或后移的项目、受影响职能和最终确认人。								

三、只维护一张表，过程和决定都写在里面

优先使用现有办公工具，不另建一套项目台账

所有项目只看这张表 1. 年度产品总表 产品负责人更新项目、窗口、进度和卡点，并记下进入、替换或暂停等决定，不再另外走一套立项审批。	过程更新，上市前决策 2. 上市就绪跟进 研发 / 品控、供应链、运营和营销在各自节点更新状态；上市前汇总未关闭项，决定放行、换备选或延期。	持续记录，复盘日决策 3. 上市后经营跟进 持续记录上架、供货、价格、曝光、订货复购、库存和客诉；到约定复盘日决定停止、调整、保留、复推或追加投入。
有变化就及时更新，不等开会当天补。产品负责人在上市前决定能不能上，复盘日再决定停、改、留或加大投入；各职能只填自己负责的内容。		

四、测试用于降低两类风险：错误上市和错误追加投入

先明确待验证问题，再选择成本最低且足够支持决定的方法

产品 + CMO 概念验证 让目标消费者看真实名字、价格、菜单图和竞品选项，做出选择并说明原因。 决定：采用现有表达、调整或停止	产品 + 研发 / 品控 口味验证 外部目标消费者进行编码盲测或成对试饮；研发确认配方可行性，品控 / 食安确认稳定性和食品安全边界。 决定：选定配方、继续调整或停止	运营 + 品控 / 食安 门店操作验证 在培训中心模拟吧台，由非研发人员连续制作，记录时间、差错、损耗、设备和清洁问题。 决定：简化、补充条件、延期或放行	产品 + 运营 市场验证 优先回收加盟门店 POS；拿不到时，再看门店订货与复购、原料动销库存、客诉和执行反馈。 数据够了再决定停、改、留或加大投入；不够就继续看
交易数据最可靠。拿不到交易数据时，要明确写“证据不足”，不能直接判产品失败。			