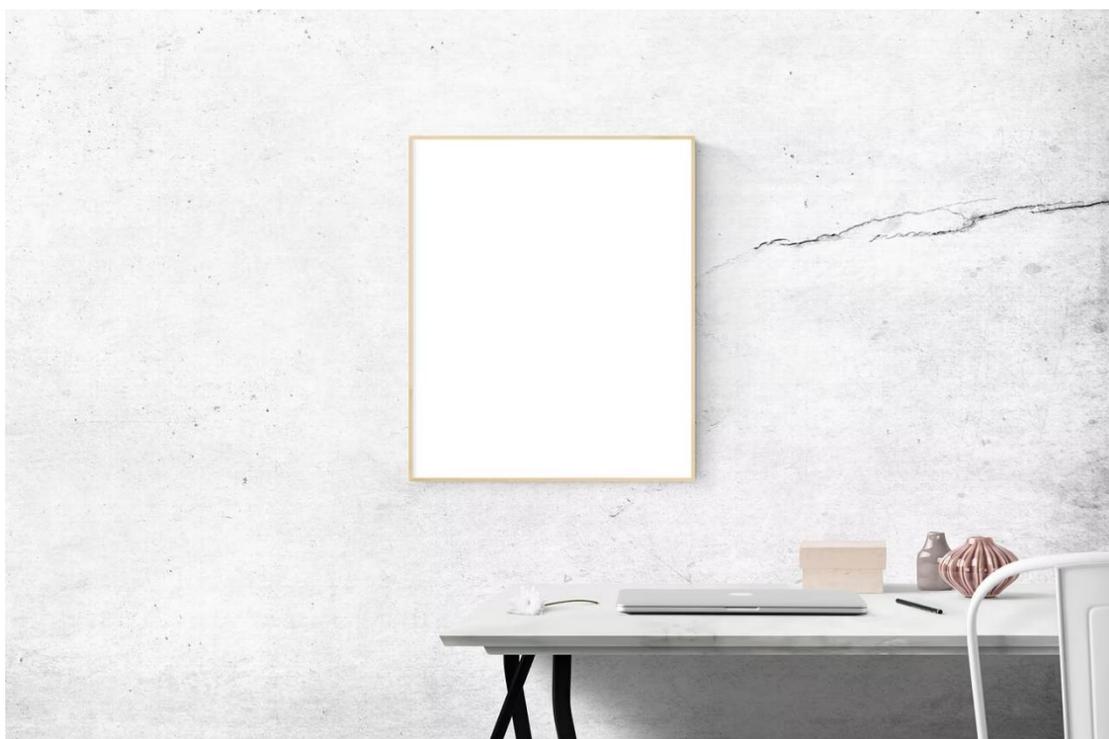


# 产品经理必修课：产品该如何背锅？

相信每个产品经理都会有这样的体会，为什么每次产品出问题，似乎总是自己在背锅？合理正确的甩锅是一门艺术，是产品经理的必修课，当然该是自己的责任就得承担，这里的甩锅是指的不是自己的过错导致的。



## 1. 为什么产品经理总是背锅？

相信每个产品经理都会有这样的体会，为什么每次产品出问题，似乎总是自己在背锅？

如果是代码 bug，开发可能指责产品经理：“是产品经理自己没说清楚需求”，或是“PRD 并没有包含这个需求”；测试可能指责产品经理：“上线前产品经理可是确认验收过的”。

如果产品效果不达预期，业务方可能指责产品经理：“我当时提的需求是 A，现在却做成了 B，这不是我想要的，这和我当时跟产品经理提的需求不符”；运营可能指责产品经理：“都怪这个产品做得太烂，没什么竞争力”，或是“现在系统不支持，所以运营工作也只能做到这”。

而在面对上述的种种指责时，产品经理除了心里飘过千言万语，脸上只能赔笑道歉，默默把从天而降的锅稳稳背在自己身上。

那么，为什么产品的所有问题，都可以追责到产品经理头上，由产品经理来背锅呢？

它的根本原因在于，产品是公司战略能够实施的核心载体，所以公司的大多数问题，都能归结到产品本身。而产品经理又是产品的负责人，会参与到产品工作的方方面面。所以，产品只要出了任何问题，都可以追责到负责人头上，即产品经理头上。

所以，产品问题的锅，由产品经理来背，责无旁贷。

看到这，大概很多产品经理会觉得自己很憋屈。公司的产品，从来就不是自己一个人做出来的，而是一个团队，甚至是若干团队一起做出来的结果，为什么出了任何问题都能往自己身上攀扯？

这说到底，还是产品经理责任定义的问题。公司的产品，确实不是产品经理一个人就能做出来的，但却是由产品经理主导完成的。产品经理是产品责无旁贷的首要负责人，既享受着产品成功带来的光环与荣耀，也同时要背负产品发生问题时带来的压力与痛苦。

产品经理要对产品的所有结果负责，自然，当产品出现任何问题时，产品经理自然要背锅，而且也应当要背锅。

## 2. 产品经理应该如何少背锅？

如果理解了“产品的任何问题，都有产品经理的锅”这一观点后，那么，“产品经理应该如何少背锅”的问题，其实可以转化为“产品经理应该怎么做，能减少产品出现问题，以及减少自己在问题中的责任占比？”

- 产品经理应该怎么做，以减少产品出现问题？

这个问题其实很大，也很宽泛，它涉及到产品经理工作的各个方面，很难在这篇文章里展开来说。但如果只说一点，我认为，最重要的方法就是：“从错误中学习”，具体来说，“从自己和别人的错误中学习”。

我一直认为，产品经理是实践性很强的岗位。它既有专业性方面的工作，也有普适性方面的工作。一个人读了再多的产品经理理论和方法论，如果实操不够，也不能真正掌握它们，也无法成为一个出色的产品经理，终究只能是纸上谈兵。更何况，产品经理的很多理论和方法论，也是从实操中抽象提炼出来的，更多的，是从各种错误与失败的经历中提炼而成的。

要减少产品出现问题，产品经理就要学会从自己的错误中学习，从别人的错误中学习。学习从自己和别人的错误中归纳出原因、解决方案与后续改进措施，然后运用到自己的产品实践工作中，去规避后续出现类似的错误。

- 产品经理应该怎么做，能减少自己在问题中的责任占比？

一方面，做好自己负责的本职产品工作。做好自己的本职工作，永远是减少问题发生、预备工作的第一要务。另一方面，在做好自己工作的基础上，对重要问题、重要沟通、重要事项、重要进度等方面进行书面留档。这里的书面留档，可以是邮件、在线聊天记录、在线文档等一切可以“有据可查”的记录。

人的记忆绝对不是对事实的客观记录，而是对事实主观加工处理后，不断编辑和修改的产物。因此，人的记忆是最不可靠的。当问题发生、开始追责时，每个人都只会看到“错不在我，是别人的错”的一面。因此，书面留档记录便能在这个时刻发挥重要的作用。白纸黑字永远比空口无凭更有说服力。书面留档可以说是产品经理在背锅时的“保命技能”。



### 3. 产品经理如何更好地背锅？

既然产品经理背锅在所难免，那么，产品经理应该如何更好地背锅呢？或者说，产品经理应该以什么样的姿势才能更优雅地背锅呢？

答案是**四步：产品经理应该第一时间主动背锅，第一时间牵头解决问题，第一时间牵头进行复盘，第一时间牵头推进后续优化工作。**

当问题发生时，每个人的第一本能反应永远都是“错不在我，是别人的错”。而正如前文所介绍的，产品经理往往会成为这里的“别人”，即“错不在我，是产品经理的错”。因此，在发生问题后，产品经理应该第一时间主动背锅，第一时间主动承认在这个问题中，自己出错、做得不好的地方。在别人开骂自己之前首先坦诚自己的错误，别人也就“骂无可骂”，这能够避免团队的口舌之争，缓解团队的压力，把团队的当下工作重点从“问题追责”转为“问题解决”，让业务与产品及时止损，并博得团队的认可与好感。

在产品经理第一时间主动背锅之后，产品经理需要第一时间牵头解决问题。在产品经理主动承认错误、主动背锅后，当该产品经理继续牵头解决问题时，团队会更加认可该产品经理对于该产品与该团队的领导能力，团队的氛围也会由紧张转为积极向上，大家的注意力也会由“推责甩锅”转为“尽快解决问题”，大家会更加配合产品经理的工作，听候其安排并完成相应任务，甚至会主动出谋划策，共同协助产品经理将问题尽快解决。

在产品经理第一时间牵头解决完问题后，下一步，产品经理需要第一时间牵头进行复盘。复盘、尤其是复盘会，是一项非常敏感的工作，一旦做得不好，极其容易变成各方相互指责、相互甩锅的“撕逼

大会”。如何做好复盘、如何做好复盘会，是另一个大的话题，这里我不再展开，只说两个核心原则。**第一个原则，产品经理要首先主动承认自己的错误。**如果已经完成了前两步，即产品经理第一时间主动背锅、产品经理第一时间牵头解决了问题，那么，当产品经理主动开展团队复盘工作时，“主动承担错误”的氛围已经在团队内部建立起来了，团队各方也都会主动去检查和坦诚自己做得不好、以后可以做得更好的地方。

产品是团队工作的结果，所以，**产品上的任何问题，都不会只是一个人的错误所导致的，一定是多个人、甚至是整个团队的错误所导致的，团队中的每一方，都通过直接或间接的方式导致了问题的产生。**因此，团队中的每一方，都可以、且也应该，从产品发生的任何問題里，找到自己做得不好、以后可以做得更好的地方。而要实现这一点，团队需要的是有人带头检讨、带头承认自身的错误，而这个带头人，非产品经理莫属。

**第二个原则，以“如何避免后续再发生类似问题”为导向来开展复盘。**如果依然围绕“为什么这个问题会发生”为导向来复盘，复盘工作极其容易变为“追责工作”，团队容易重新陷入“相互指责、相互甩锅”的漩涡。复盘工作，应该以“如何避免后续再发生类似问题”为导向，聚焦于现在与未来，而不是一味沉浸在对过去的追责中。

最后，产品经理需要第一时间牵头推进后续优化工作。复盘会结束之后，往往会留下很多的后续优化工作。产品经理需要第一时间牵头推进这些后续优化工作。**问题出现以后，及时解决问题很重要，但**

更重要的，是在复盘问题、得到后续优化工作之后，能迅速、及时把这些优化工作实施到位，避免后续类似的问题再出现，避免后续产品经理再背类似的锅。如果产品经理能顺利完成前三步，那么，第四步的完成，将会是水到渠成、自然而然的结果。

通过上述四步，产品经理便能化“危”为“机”，以更优雅地方式完成背锅，并避免下次再背类所的锅。

最后，再说一点，产品经理的每次背锅，其实都是一次自我的成长，而且是用公司付的学费实现的自我成长。所以，产品经理不应该害怕背锅，应该主动抓住每次“来之不易”的背锅机会，把锅背好，让自己在每次背锅中都成长一点，这样，后续背锅次数也会越来越少，产品经理的职业发展之路也会越来越顺。

其实，这里的产品经理背锅技巧，是不是也能泛化、复用到其他岗位在工作中、甚至在生活中的背锅场景呢？这个问题便留给大家自己思考了。