

# 中级产品经理应具备的能力之业务调研篇

在产品经理工作中，有效的业务梳理有助于产品经理理清产品逻辑、更好地洞察需求、协助项目落地方案的设计。那么，产品经理应该如何提升自身业务梳理能力，以求实现自身整体能力的提升？



## 一、前言

我曾经为内部产品团队设定了各级产品经理的能力标准。对于中级产品经理来说，最重要的一条标准如下：**具备较强的业务梳理能力。**能够对接业务需求，并且从业务逻辑、产品逻辑上对需求进行梳理，帮助业务方理清思路，并完成落地方案的设计。业务梳理能力不但是B端产品经理的核心能力之一，也是其他更高级能力的基础：比如，如果缺乏业务梳理能力，就不可能具备优秀的架构能力，更不可能具备可落地的商业思维。

在我带过的团队中，不乏通过一年时间的学习和实践，就具备了优秀业务梳理能力的同学。他们也因此超越了周围同事，从团队中脱颖而出。但是，我也看到更多产品经理，遇到了如下瓶颈：

一些新入行的 B 端产品经理，不知道如何突破工作局面，也不知道如何快速提升个人能力；

一些入行几年的 B 端产品经理，由于不具备优秀的业务梳理能力，始终在低水平层次徘徊，职业生涯很难有突破。

接下来，我们就从业务调研说起。

## 二、业务调研

业务调研的关键，是全面、清晰、重点突出。

1) 所谓全面，即不能遗漏重要信息。比如客户的组织架构和岗位职责，可以帮助我们明确业务和用户范围，需要专门调研。

2) 清晰，即调研思路要清晰。比如我们可以遵循“商业模式——策略——整体流程——详细流程”的思路，同时通过“文字描述+流程图”的方式，提高整个调研的效率。

3) 重点突出，即围绕重点，把我们产品成败的关键因素搞清楚。比如管理报表就需要重点关注，以确保管理层的诉求得到满足。当然，考虑到互联网产品小步快跑的需要，我们可以对需求分级：MVP 阶段先满足最核心的需求，后续迭代再满足其他需求。即，整体规划、分步实施。

接下来，我们就按照以下内容，分步骤完成业务调研。

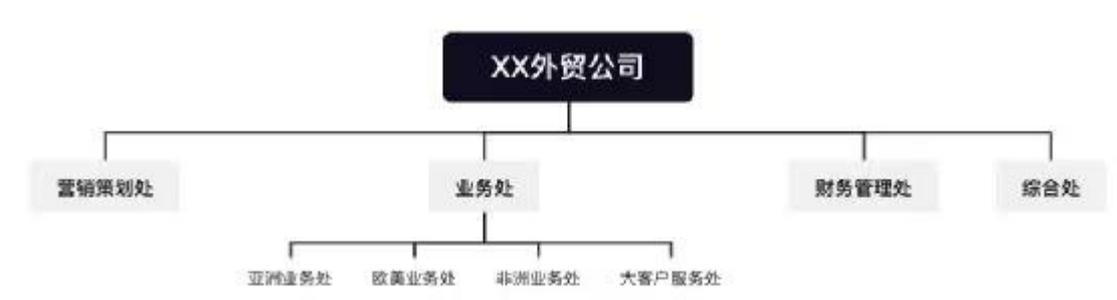
### 1. 组织架构和岗位；

2. 业务概况；
3. 业务详细说明；
4. 管理报表；
5. 现有系统；
6. 用户期望。

## 1. 组织架构和岗位

如果把企业比喻成一个人，组织架构就是人的骨骼，业务流程就是人的血肉，而 B 端产品则是人的神经系统。三者必须紧密配合，融为一体，才能让企业的运转更加高效。搞清楚企业的组织架构和部门职责，我们才能更好地了解业务全貌，不疏漏重要的部门和流程。而搞清楚各岗位和职责，我们就可以理解用户的分工，以及他们之间的协作和监督关系。这会帮助我们找到关键用户和关键环节，从而提升产品设计的效率。

比如，我们给 XX 外贸公司设计一套订单管理系统，就可以首先梳理 XX 外贸公司的组织架构和岗位。



以其中的业务处为例：

业务处职责：负责 XX 产品外贸销售业务，具体包括订单管理、货款管理、开票，以及协调外商和生产基地的订单、货款等事宜，配合营销策划处进行市场管理等。具体职责如下（节选示例）：

- 负责辖区内外贸公司既定市场策略的执行和反馈。
- 负责培育、开发国际市场，建立有效的国外营销、维修服务网络。
- 负责市场开拓、新品推广、销售计划和客户关系维护，确保完成既定的销售目标。
- 负责订单获取、合同履行等外贸销售日常工作。

业务处出口业务专员岗位职责（节选示例）：

- 在接到客户订货文件，并确认客户资信后，整理翻译客户订货文件；确认价格条件、支付方式和各种附带的费用；确认交货时间、方式和地点；明确产品工艺技术要求和质量保证条款；详细填写国外销售合同评审表交合同管理员。（合同评审）
- 收到客户的汇款凭证后开出销货通知单，将统计联和发货联分别交统计和仓储人员（搬运、贮存、包装、防护和交付）。
- 根据合同提供全套准确单据，包括商业发票、装箱单和其他要求的单据。

通过以上梳理，毫无疑问，业务处和出口业务专员是本次项目的关键部门和岗位。一般来说，大企业都有详细的组织架构和岗位职责文件，我们可以直接向客户索取。对于小企业来说，组织架构和岗位

职责相对简单，我们可以集中向客户询问，然后在流程梳理的过程中，不断补充和完善。

## 2. 业务概况

不管是业务流程还是系统，都是为企业经营服务的。因此，只有了解企业的商业模式和经营策略，才能搞清楚我们的产品所面向的企业类型和业务模式，以及产品能够给客户带来的价值。这不但有利于本次项目的交付，更有利于未来将产品销售到更多行业客户。

在业务概况部分，我们首先需要从整体上理解客户的商业模式和经营策略。

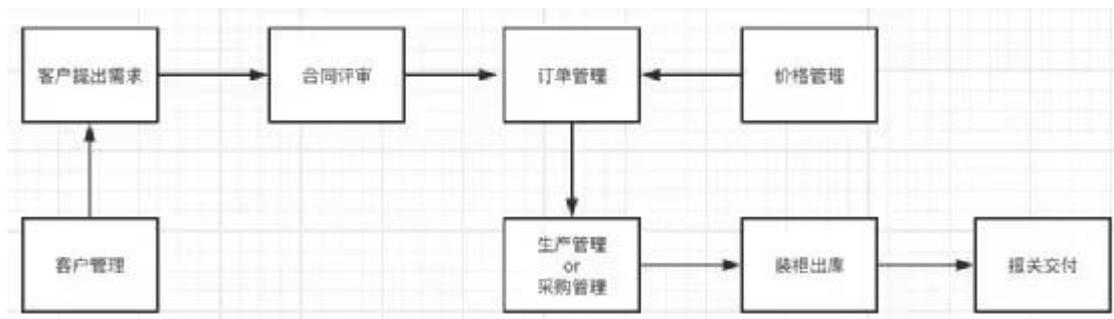
比如当我们在设计一个销售管理系统时，客户如果是制造型企业，销售部门的工作重点往往是做好渠道铺货工作，维持分销价格秩序，并与生产部门协调好产品交付时间与质量。而如果客户是经销型企业，那么开发有竞争力的商品，管理好销售团队，并通过供应链管理做到“不积压、不缺货”，才是他们经营的核心。

如果我们设计的是一套 SaaS 产品，除了梳理客户的经营策略，还必须梳理整个行业的经营策略。这一方面可以加深我们对客户的理解，让产品逻辑符合业务本质，从而提高产品标准化程度；另一方面也可以从整体上规划好产品的扩展方向，从而在未来满足更多差异化的需求。比如，在 XX 外贸公司所处行业，根据货物来源的不同，有三种供应链管理模式：

- 1) 向内部工厂采购商品；
- 2) 向国内供应商采购商品；

3) 向国外供应商采购商品。

而这三种模式的管理重点是不同的。对于内部采购，需要与生产系统打通，强调与制造部门的协同；而对于外部采购，则需要进行端到端的采购管理（按单采购）。除了梳理商业模式和经营策略，我们还需要绘制整体流程图，从而便于我们“鸟瞰”整个企业/部门的业务，并方便开展下一阶段的工作。示例，XX 外贸公司整体流程如下：



接下来，我们就可以针对上面的每一个步骤，展开更为详细的调研。

### 3. 业务详细说明

在了解客户业务概况以后，我们就需要基于整体流程图，对各个阶段分别进行调研，并撰写业务详细说明。

业务详细说明一般分为三个部分。

1) 重点说明主要是业务规则说明，这些规则往往无法通过流程图很好地表述。比如，商品的定价规则、客户信用管控政策等，就可以在这个部分进行详细阐述。

2) 流程图通过“什么岗位，执行什么任务”两个维度，流程图可以直观显示业务处理过程，避免出现梳理错漏。

在绘制流程图时，一方面需要注意逆向流程或步骤，比如有销售发货流程就有退货流程，有审批通过步骤就有审批不通过的步骤。另一方面也要把相关打印单据标记出来。因为在设计功能时，要不就取消这些单据（一般通过移动端替代），要不就得额外设计打印功能。

针对流程图的每一个步骤，需要有对应的步骤说明。有些详细的业务规则，比如销售部提交订单后，财务部必须在多长时间内完成审核，需要在步骤说明里明确。当然，由于调研阶段的流程图主要是产品经理自己查看，以及和客户确认需求。因此不需要因为格式等细节问题耗费太多时间，重点还是全面清晰地表述，能够和客户达成一致。

3) 重难点在梳理业务时，会发现很多业务处理上的重难点。比如，外贸公司很注重风险管控，在采购、发货等环节，都会严格根据客户的付款情况进行审核。如收到约定比例的预付款后，才会安排采购或工厂生产。

这些业务重难点，需要在专门的章节详细记录，并在产品设计时重点关注：因为客户采购系统的目的，往往就是解决这些问题。

示例，XX 外贸公司价格管理详细说明。

#### ① 重点说明

外贸公司财务处以工厂财务结算价为基础，加销售费用、工资及工资性附加等形成外贸公司财务底价；业务部基于财务底价，根据区域市场实际情况价格，确定产品销售价及产品商务政策。

## ② 流程图



③ 流程说明：略。

## ④ 重难点

部分商品支持客户自选配件（如XX型号摩托车），但由于缺乏系统支持，业务人员无法快速得到选配后的价格，影响客户体验和销售效率

## 4. 管理报表

虽然B端产品的大部分用户是一线员工，但是管理层对产品的评价才是最重要的。而越是高层管理人员，重视管理报表。因此，毫不夸张地说，管理报表的用户满意度，往往决定了B端产品的客户满意度。

虽然有了业务流程才能产生管理数据。但是从产品设计角度来说，需要首先梳理最核心的管理数据，再“反向”调整产品功能。

因此，在业务调研时，需要重点收集和梳理管理报表需求。

示例，XX外贸公司管理报表：

### ① 出口统计汇总表

按金额统计销售情况，具体又分为日报、月报和旬报。附样表。

## ② 分商品类型出口统计汇总表

附样表。

## ③ 分销售区域出口统计汇总表

附样表。

## ④ 分客户出口统计汇总表

附样表通过以上报表，明确需要在商品信息上，增加商品类型字段；在客户信息上，增加销售区域字段。

## 5. 现有系统

现有系统可以分为两类：

- 1) 需要被替代的系统；
- 2) 需要集成的系统。

对于需要被替代的系统，重点是了解其优缺点，以及被替代的原因。对于已经使用过类似系统的用户，他们往往会参照原系统对新系统进行评价，在这种情况下，“知己知彼”就非常重要。

对于需要集成的系统，重点是了解其处理的业务，以及系统管理方的情况。因为在方案制定阶段，我们需要和系统管理方协作，制定针对性的系统集成方案。

示例，XX 外贸公司现有系统：

### ① 某外贸业务管理系统

属于需要被替代的系统。优点是基本能够支撑总部业务运转，但不能支撑装箱管理等业务。同时缺乏手机端，不方便业务员随时查看

商品图片、价格等信息和提交订单，也不方便管理层随时审批和查看管理报表。

## ② 某财务管理系统

属于需要集成的系统。主要是财务部门使用，但需要对接订单管理系统。目前是第三方 IT 服务供应商在负责运维。经过调研，明确装箱管理功能属于重点功能。同时，手机端体验很大程度上决定了用户满意度，需要重点关注。另外，还需要及时和第三方 IT 服务供应商对接，讨论后期系统对接方案。

## 6. 用户期望

B 端产品的用户，往往分为执行层和管理层，大企业还需要单独区分出决策层。对于同一个业务，这三类用户的需求往往是有差异的。因此，我们也需要分别调研他们的期望。

### 1) 执行层

执行层往往关注业务处理的效率。比如，需要手工制作的单据，增加了工作量，他们会希望通过系统自动生成。

### 2) 管理层

相对于执行层，管理层更关注管理效率提升和业绩结果达成。比如，对于不符合价格政策的订单，系统能够自动判断并拒绝业务员提交。

### 3) 决策层

决策层更关注数据的实时查看和分析。比如，随时查看销售收入和毛利达成情况，从而判断经营状况，并决策是否应该马上采取改进措施。

示例，XX 外贸公司用户期望：

### 1) 执行层

希望支持客户远程查看商品的零部件构成（BOM 表），并能够自行选购下单。

### 2) 管理层

希望海外子公司也能够使用同一套系统管理进销存，从而方便总部实时了解各子公司实际出货及库存情况，便于管理决策。同时也能够及时收集终端客户资料。

### 3) 决策层

希望能够在移动端实时查看收入和毛利数据，并且能够按商品分类、销售区域等维度下钻分析。经过调研，明确移动端的收入和毛利分析报表，是本次产品的关键功能。同时，产品需要支持多组织架构（集团管理），从而支撑集团公司对海外子公司的管理。客户远程自助下单的功能，开发量较大，但目前只应用于维修件销售业务，给企业带来的价值相对有限，可以在后期迭代计划中综合考虑。