

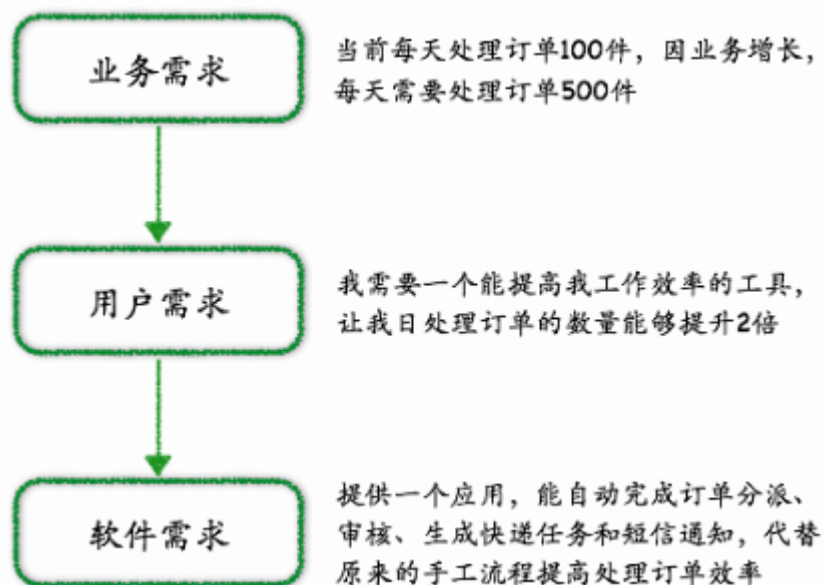
BA，英文全称 Business Analyst，也称业务分析师，或需求分析师。Linkedin 上 BA 相关的职位不到产品经理或项目经理的四分之一。到本土的拉勾网、智联招聘等网站上，BA 的职位就更少了。那么，

- BA 究竟做什么，有没有必要设置 BA 这一岗位呢？
- BA 具体会做哪些工作？一天会是什么样？
- BA 有哪些能力要求？BA 的职业发展如何？

下面我仅就个人在 ThoughtWorks 的经历做些分享，可能不能代表所有 BA，给大家一点参考。

BA 做什么？为什么需要 BA？

BA 顾名思义，就是做业务分析。具体说来，就是能够把业务需求和用户需求转化为软件需求，保证最终的软件能满足用户需求，并带来业务价值。举个例子：

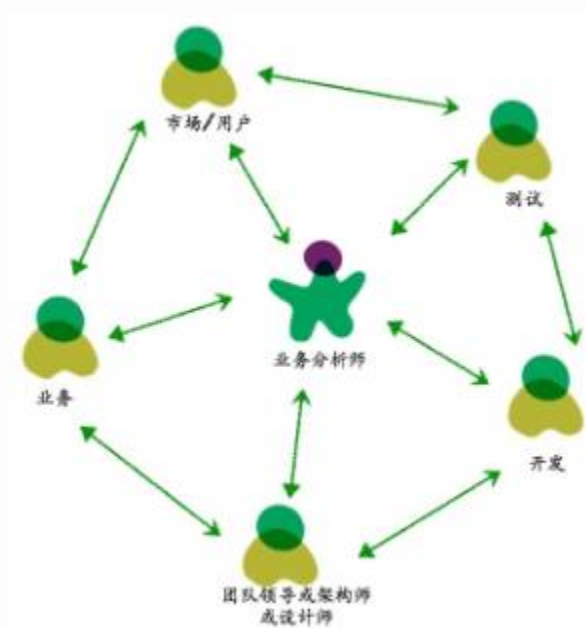


在软件开发过程中，大家都知道，需求信息要在很多角色中流转。没有 BA 的团队，需求大概是这样传递的：



大家知道，信息每传递一次就会衰减；况且在图上的每一个节点上，往往不是一个人，多人参与更容易失真。根据《组织行为学》中的相关数据，这样跨五层的传递，大约 60% 左右的信息能被完整无误地传递了。

而有 BA 的团队，需求则是这样传递的：



BA 和每个角色都保持无缝的沟通，尽量在每一个节点向前验证需求，保证沟通的每个环节都是闭环，最大程度地减少需求失真。

目前在 ThoughtWorks，90% 的团队都会配置专职的 BA，只有少量规模很小的团队(如人数 ≤ 5 个人)，则会由其他角色兼任。

BA 的一天，大概什么样？

如前所说，BA 的工作主要围绕需求来展开。在 ThoughtWorks 的敏捷团队里，使用 User Story（用户故事）来表达需求，所以具体的工作就是用户故事的发现、捕捉、拆分、设计、定义、Kick-off、预验收、演示和验收、上线及反馈等，这个过程中会与客户、用户、设计师、开发和测试沟通协作，确保大家做的是有价值的需求，并且对需求的细节有一致的理解。比如我现在的一天：

早上 8:50 到公司，看邮件，理一下今天的 todo-list，可能包括如下项（我当前这个组很特殊，会同时负责 2 个项目）

- 准备项目 A 在下周一的 Showcase
- 项目 B 下个迭代的故事卡 – 需要与另外一个 BA 再过一遍，确保卡上的细节准确无误
- 项目 A 的两个故事卡 Kick-off
- 到客服中心去做用户访谈
- 跟踪下昨天测试报告的外部服务接口好不好
- 需要与设计师碰一下，把项目 B 涉及的 UI 改版的需求再梳理一下

.....

9:15 和客户、团队一起站会

1. 更新自己负责的项目需求状态和变更信息
2. 认真听其他人的更新，及时发现有没有需要自己要澄清或跟踪的需求问题
3. 9:30-9:45 给组里的新同事解答业务相关的疑问

4. 9:45-10:15 处理一下紧急的客户邮件
5. 10:15-11:00 与其他 BA 过项目 B 下个迭代的卡；
6. 11:00-12:00 主持迭代计划会议（怎么做，昨天已准备好）
7. 12:00-13:00 午饭+休息，刷朋友圈
8. 13:00-13:40 约到开发、测试，一起 kick-off 项目 A 的两张卡
9. 13:40-16:00 出发去客服中心，用户观察和访谈
10. 16:00-17:30 准备项目 A 的 showcase 讲稿，拉测试做一遍演练、检查外部服务接口是否好了
11. 17:30 迭代计划会时发现了两个需求问题，发邮件跟客户确认一下
12. 18:00 查看早上整理的 todo-list，还好高优先级已经处理完

在 ThoughtWorks 做 BA，跟在其他公司做 BA 有什么区别呢



我之前也在一家通信企业工作过，属于 PM 兼 BA 的角色，对比下来，觉得区别主要在下面几个方面吧：

- 。在 TW，我最常用到的工具是白板，PPT，卡片，便利贴；以前最常用的是 Word 和 Visio。

- 。在 TW，墙上贴得花花绿绿的，各种需求相关信息，开发测试问到需求，我也是随时随地都能解释；以前都是要翻出需求规格说明书，对照着看，才能知道到底做什么。
- 。以前，基本上是做系统分析，到我手上的都是功能需求，有时候明知道做好了没有用户真正用这个功能，还是硬着头皮对照需求规格说明书逐条实现；现在在 TW，会真正关注业务问题，用户场景，基本每一条在我手上经过的需求，知道它为什么要做，有什么价值。
- 。以前，几乎从来看不到客户，也不知道用户行为是什么样的；现在几乎天天跟客户打交道(只不过有时是在视频里)，还有机会做真正的用户观摩和访谈、用户测试。
- 。以前，一年几乎只能看到 1-2 次产品上线；现在在这个组，每月都要有很多次产品上线，时不时能得到客户发的巧克力，T 恤衫，还是挺受鼓舞的。

BA 的职业发展怎么样？目前 ThoughtWorks 中的 BA 是不是仅能在内部发展？

以我自己的经验来看，BA 是个综合技能要求很高的岗位，需求大局到细节的把控、提供业务方案建议、引导决策等等，尤其是大型的产品团队中，更需要综合的影响力和领导力。

之前的 BA 同事离开 ThoughtWorks 之后，有的去做了产品经理，有的去做了数据分析，到其他大型公司里面做 BA 教练，还有的去创业等等。

在 ThoughtWorks 内部，有的 BA 想精专在某一产品领域，比如 O2O，P2P 还有金数据，实际上承担产品经理的职责，做需求分析的同时，还做售前、看市场和运营；有的则深钻某一个行业，去更多地做业务咨询、解决方案设计、数据分析师等。也有一部分，因为综合影响力和领导力得到了极大的锻炼，横向发展成为管理人员，比如目前我们的全球 CEO 办公室负责人，我所在组的大客户经理等。

ThoughtWorks 是一个人才观非常开放的公司，在内部会鼓励大家“不设限”，主动去尝试很多不同的工作，创造新的“岗位”。

在 ThoughtWorks 做 BA，觉得最好的一面和最坏的一面是什么？

最好的一面，是可以接触到各种类型、各种行业的客户，每次都能发现新鲜东西去学习去尝试；最差的一面，其实也是这个，因为有时候要短时间学习很多技能，压力很大。当客户老板说“五分钟之内把图画好”，我们说“好”的那一刻，万分紧张和忐忑；最终把事搞定之后，又是酣畅淋漓，痛与乐并存吧。

去 TW 做 BA 有什么具体要求呢？

还真没有硬要求，不讲专业，不需资历，也不需软件背景。大致说来，有这四点：

- 有需求转换的能力
- 逻辑思维好，清晰有条理
- 沟通好，复杂的事情也能三言两语说清楚

- 爱挑战，爱学习

还有的一些不是必须的，但如果能做到，就是加分项了：

- 喜欢琢磨研究行业市场
- 善于图形化表达信息
- 懂敏捷和精益

以前没做过 BA，但想试试，有书推荐吗？

- 《金字塔原理》
- 《餐巾纸的背面》
- 《用户故事与敏捷方法》

最后，以我们内部训练营的 BA 宣言结尾：

“Skill-set over Role; BA is Business Analysis rather than Business Analyst”

角色不重要，真正有两把刷子才重要。大家共同学习，多多增长技能，才是重点。