



下载APP



31 | 导学：为什么业务和管理是晋升高级别的基石？

2021-02-10 李运华

大厂晋升指南

[进入课程 >](#)



讲述：李运华

时长 12:12 大小 11.19M



你好，我是华仔。

从今天开始，我们进入到课程的第六部分，专项提升。

很多技术人员在刚进职场的时候都有一个朴素的想法：

我很喜欢技术，我就想一直深入做技术，成为技术高手。至于业务和管理，还是让别人去搞定吧。



做管理要处理各种乱七八糟的事情，要参加各种无聊的会议；做业务要跟形形色色的客户打交道，要揣摩客户的想法，这些事情我都不想去掺和。大家分工合作，各自做好自己专业领域内的事情就行了，毕竟也没有谁要求产品和业务一定要懂技术呀。

我只要在关键时刻发挥我的技术水平，就像武侠高手一样，平时不出手，一出手就惊艳所有人！

这种想法虽然很美好，但不符合现实。我在 [第 3 讲](#) 中为你介绍了三条晋升原则，其中有一条就是**价值原则**，为公司创造价值才有机会晋升。

对于高级别的人来说，业务能力和管理能力都是创造价值的核心能力。如果你不懂业务和管理，职场天花板就会很低，很难晋升到比较高的级别。

接下来，我分别针对业务和管理进行说明。

为什么要懂业务？

对于技术人员来说，懂业务的好处主要体现在以下 3 个方面。

1. 更好地理解需求

首先，懂业务能让你更好地理解需求。

大部分技术人员从事的项目都属于业务项目，比如 2C 的电商、支付、出行、旅游和本地生活等，以及 2B 的云平台、ERP 系统和广告系统等，这些业务项目是公司的核心利润来源。

理想的情况是，产品经理和技术人员各司其职，技术人员只要按照产品经理的需求来实现就能完美地满足客户需求。

但是**现实的情况**却没这么乐观。因为产品经理水平有高有低，有的业务经验丰富，有的还是新手，所以如果你完全依赖产品经理输出的需求，是会存在一定风险的。

另外还有一个原因。大部分的原始需求的诞生场景是这样的：客户遇到了某个问题，然后基于自己的理解想出了一个解决方案，然后负责用户调研的同学就把这个方案当作客户需求提供给产品经理。

这样收集到的需求不一定合理，如果简单照搬，很可能并不能真正解决客户的问题。福特汽车公司的创始人亨利·福特就曾经说过：“如果我最初问消费者他们想要什么，他们会告诉我要一匹更快的马。”

要想理解“客户需求”背后真正的问题，你必须要对业务知识有一定的掌握和理解。

2. 更好地设计方案

其次，懂业务能让你更好地设计方案。

假设我们的产品经理很厉害，能够准确地抓住客户需求，那么是否意味着你就不需要理解业务了呢？其实也不是。

因为技术人员设计方案的时候，不但要考虑如何实现功能，还要考虑性能、高可用和可扩展等设计属性。这些设计不是凭空拍脑袋想出来的，而是需要根据业务的特点来设计。

就算产品经理可以提出性能等要求，但是怎么实现、能实现多少，都需要技术人员结合业务来设计。

3. 更好地做团队规划

最后，懂业务能让你更好地规划技术。

对于 P7/P8 带团队的 Leader 来说，很重要的一个事情就是做团队规划；而对于 P9 来说，不但要做团队规划，还要一起参与制定业务规划。

做业务规划就不用多说了，肯定要懂业务。而**做团队规划也必须要懂业务**，不然就没法对齐业务规划，你做得再漂亮也很难拿到好的业务结果，很难得到上级的认可。

比如说 P9/P10 做的业务规划是“提升用户体验”，而 P7/P8 做的团队规划却是“引入 Flutter 提升开发效率”，那么就算最后提升了开发效率也没有意义，甚至还有反作用，因为引入 Flutter 可能导致踩了很多坑，影响了用户体验。

怎么提升业务能力？

在这门课程的第二部分，也就是职级详解部分，我分别介绍了 P5 ~ P9 级别对业务能力的要求。现在，我以电商业务为例，再来概括总结一下：

P5/P6 的要求的范围是业务功能，你需要熟悉自己的系统（比如交易中心的订单管理子系统）提供的功能，相关功能的作用和实际的业务数据等。

P7/P8 的要求的范围是业务领域，你需要熟悉业务端到端的流程（比如某次秒杀活动），整体业务的作用，实际的业务数据，业务的发展历史，业务经验和教训以及理解每年的业务规划和总结等。

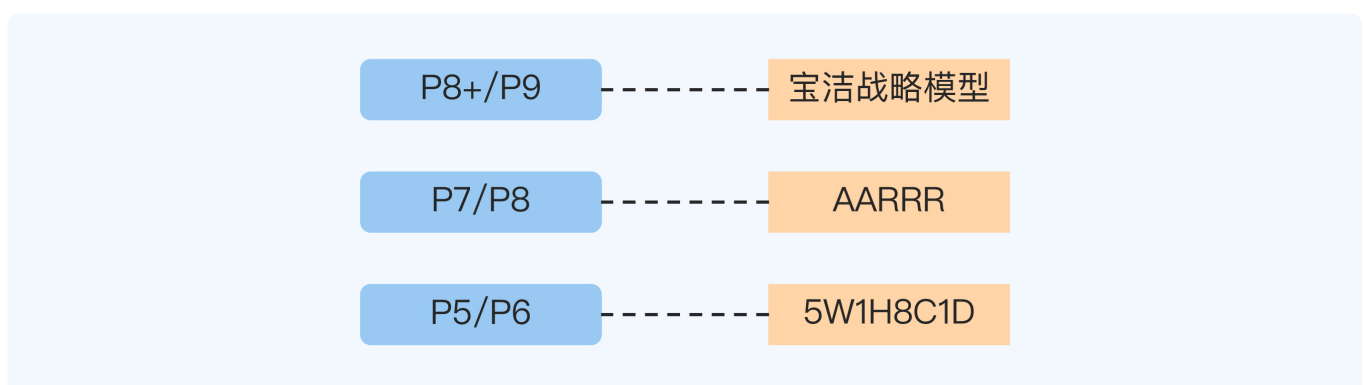
P8+/P9 要求的范围是业务战略，你需要熟悉行业情况（比如淘宝、拼多多、京东的电商直播业务），竞争对手情况，可能的业务方向，行业的发展趋势和动向等，制定或参与制定业务规划。

（注：P8+ 指准备晋升 P9 的人员，他们要按照 P9 的要求来提升自己。）

我们可以看到，随着级别的提高，对业务的要求也越来越高。

我为了提升自己的业务水平，光是相关书籍就看了将近 20 本，相信大部分人都没有这样的耐心来重复我当年走过的路。

为了帮助你高效地提升业务能力，我整理了几个快速入门的方法：



第一个是 **5W1H8C1D 分析法**，这是我原创的方法，可以用来分析需求、分析用户、理解业务功能，适合 P5/P6 级别使用。

第二个是 **AARRR 漏斗模型**，这是 PayPal “黑帮” 成员之一、美国企业家、天使投资人戴夫·麦克卢尔（Dave McClure）提出的，可以用来做互联网 2C 业务的分析，适合 P7/P8 级别使用。

第三个是**宝洁战略模型**，这是宝洁传奇 CEO 阿兰·雷富礼（Alan G. Lafley）在《宝洁制胜战略》这本书中提出的，可以用来做业务战略规划，适合 P8+/P9（及以上）级别使用。

我想提醒你的是，业务本身是一个和技术同级别的知识领域，我在课程中分享的方法只能帮助你掌握基础能力，快速入门。如果你想进一步提升自己的业务理解能力，还需要更多的学习和实践。

为什么要懂管理？

如果说理解业务才能创造更好的价值，那么学会管理才能创造更大的价值。

很多技术人员一听到“管理”就会想到开会、做汇报、写 PPT。的确，管理者的日常工作是包括这样，但这些都是表象，管理真正的作用其实是**整合团队的力量**，让团队突破单个个体的能力上限，创造出更大的价值。

举个简单的例子，就算你是编程高手，你的编码效率是其他团队成员的 3 倍，你再怎么努力，自己的产出最多也就相当于 3 个人而已。

对于一个需要 30 个人来做的业务需求来说，只靠你一个人来是不可能完成的，或者说不可能在规划的时间内完成，你必须带领团队，指挥团队成员共同来完成。这就体现出管理能力的重要性了。

通常情况下，晋升到 P7 就有可能要带团队了，而到了 P8 和 P9 级别，90% 以上人都是要带团队的。

你的职级越高，面临的挑战越大，需要创造的价值越多，你就越需要发挥团队的作用，管理能力对你来说也越重要。

怎么提升管理能力？

对于技术人员来说，提升管理能力比提升业务能力更有挑战性，困难主要有三个方面。

第一，管理技能积累不多。

很多人当上管理者都是被赶鸭子上架的，还没做好准备就被“安排”了。虽然公司选拔的一般都比较主动、沟通技能比较好的人，但是这两点只是管理技能中很小的一部分，光是满足这两点，离合格的管理者还有很大的差距。

第二，管理知识的多样性。

管理本身其实是一门和专业技术同等级别的学科，但是很多人都没有系统地学习过。大部分人对管理的印象都来自平时工作中对自己 Leader 的观察。这样的学习既不系统，也不全面，而且 Leader 也不一定是优秀的管理者，运气不好可能会学越糟糕。

还有很多人在晋升为管理者之后，会想要通过看书学习的方式提升自己的管理能力，但是打开网站一搜可能就傻眼了：书籍五花八门，方法多如牛毛，德鲁克、明茨伯格、稻盛和夫、任正非、马云、陈春花、华为管理法、谷歌管理方法等等，看得人眼花缭乱，但还是不知道到底应该跟谁学。

第三，管理的不确定性。

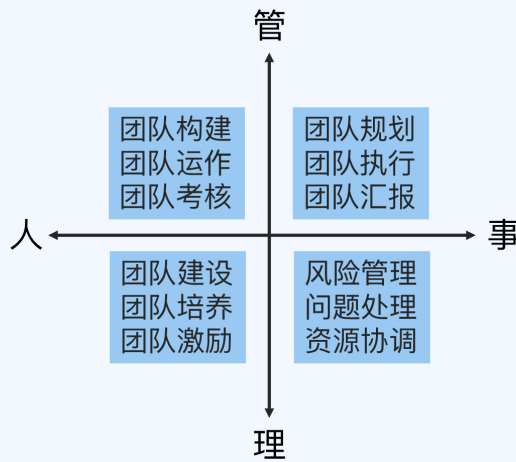
技术人员习惯确定性的思维，而管理却需要面对人的不确定性。俗话说，有人的地方就有江湖。怎么让别人信服你，怎么让不同的人达成共识、凝聚力量，没有看上去那么简单，并不是把正确的做法告诉别人就可以了，也并不是你认为最优的做法，大家就一定会赞同。

所以，技术人员晋升管理者后，往往会面临着这样的困境：**不知道做什么，不知道怎样才能做好。**

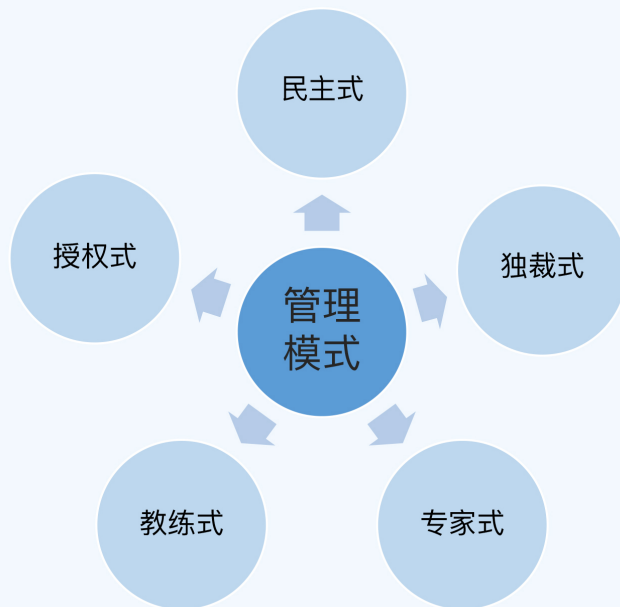
以前我为了提升自己的管理技能，看了很多书籍，也踩了不少的坑，后来终于在实践中逐步积累了一些心得。

为了帮助你高效地提升管理能力，我整理出两个适合新晋管理者的管理思维框架：

第一个是**管理四象限**，可以用来帮助你快速从 0 到 1 地搭建自己的管理视野，明确自己在成为管理者之后要做什么。



第二个是**管理五模式**，可以用来帮助你针对不同的场景选择相应的思路，从而达到更好的管理效果。



管理四象限加上管理五模式，基本上涵盖了带 30 人以内团队所需要的管理能力，满足 P6+ ~ P8 级别的管理需求是没有问题的。

最后我还想提醒你一点，**管理其实是一个很大的范畴**，包括企业管理、行政管理、人力资源管理和团队管理等，技术人员需要学习的主要是**团队管理**。

所以你不必花大力气去学所有和管理相关的知识和技能。尤其是在企业管理领域，有大量的名人效应和名人光环在里面，所以虽然介绍成功企业家的管理理念和管理方法的书有很多，但是这些内容对于技术人员管理团队来说没有什么作用（甚至可能还有负面作用）。

毕竟，我们既不可能来制定整个公司的管理体制，也不可能在自己的团队实行一套和公司完全不同的管理体制。

小结

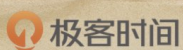
现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

1. 技术人员懂业务的好处在于，可以更好地理解需求、设计方案和做团队规划，从而创造出更好的价值；懂管理的好处在于可以整合团队的力量，让团队突破单个个体的上限，从而创造出更大的价值。
2. 提升业务能力的方法包括 5W1H8C1D 分析法、AARRR 漏斗模型和宝洁战略模型等。
3. 提升管理能力的思维框架包括管理四象限和管理五模式。

思考题

这就是今天的全部内容，最后，留一道课后思考题给你吧。你之前是怎么提升业务能力和管理能力的呢？在这个过程中遇到过哪些困难？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



理解业务才能创造更好的价值，
学会管理才能创造更大的价值。



李运华《大厂晋升指南》

提建议

更多课程推荐

乔新亮的 CTO 成长复盘

千万年薪 CTO 是如何炼成的

乔新亮

彩食鲜副总裁兼 CTO
前苏宁科技集团副总裁
TGO 鲲鹏会荣誉导师



涨价倒计时 🕒

现仅半价 **¥69**，2月10日涨价至 **¥129**

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 30 | 四线复盘法：怎么避免成为背锅侠？

下一篇 32 | 5W1H8C1D分析法：P5/P6怎么理解业务功能？

精选留言 (5)

写留言



大土豆 置顶

2021-02-10

我怎么感觉像是中招了，去年我引进了Flutter mobile和web，是公司首个flutter项目，结果因为项目delay了，年终部门完全无视我技术上的功劳，绩效很不理想。

作者回复: 这么巧么? 我说的案例是假想的, 没想到你真的遇上了, 你可以按照4D总结法总结一下, 看看问题出在哪里



1

**朝闻道**

2021-02-10

提升自己的业务水平, 有什么书籍推荐吗

展开 ∨

作者回复: 《定位》、《疯传》、《增长黑客》白皮版、《需求: 缔造伟大商业传奇的根本力量》、《创新者的窘境》



6

**Geek_a2e439**

2021-02-18

我的职业路径是开发、项目管理、产品管理, 市场原因公司发展很快, 我也成为带十几人的基本管理者。但主要是做事包工头, 没有管理思维也没有手段技巧, 更不懂情绪和人性。后来跳槽到一个大型传统企业, 管理体制成熟, 也踩了无数坑背了无数黑锅, 看了很多书, 慢慢感悟。管理, 首先还是要有思维, 然后方法论, 洞察情绪和人性, 抓准干系人的利益和需求。

展开 ∨

作者回复: 因为你已经有很多经验了, 所以你会觉得首先要有思维, 其实对于刚入门的小白来说, 先要有套路和方法, 后有洞察和利益分析。

**Monday**

2021-02-17

pmp已经悉数还给老师了

展开 ∨

作者回复: PMP是项目管理, 我这里主要谈的是团队管理。



2

**Johar**

2021-02-10

华哥，业务方面，可以通过请老同事，交付同事，产品同事等一线同事，或者深入一线深入了解业务。但是管理，这块确实有点无从下手，上面说的管理四象限，五模式，能不能具体剖析一下怎么管理？

作者回复: 管理这个本身是一个很大的领域，我在专栏的专项提升会用两讲将管理入门和关键点给你讲解，但要提升的话还是要自己多看多实践。后面我加餐给一个业务和管理的推荐书单吧。

