



Marissa Mayer 推薦序

產品管理是現代科技公司最核心和最關鍵的職能之一。諷刺的是，PM 也是最難被理解的角色之一。PM 的職責是什麼？如何衡量他們的成就？PM 最重要的技能是什麼？你想在面試中問出什麼？他們的升遷途徑是什麼？在 *Cracking the PM Career* 一書中，Gayle McDowell 和 Jackie Bavaro 詳細地介紹了 PM 角色、需求、如何發展並脫穎而出，以及在踏上 PM 職涯時應該期待什麼。

我在 Google 工作了 13 年，在 1999 年就成為 Google 最早期的員工，在我任職期間，該公司取得長足的發展，在 2002 年，我成為 PM 組織的創始成員之一。我總共花了 10 年多的時間扮演 PM 和領導者的角色。從我的親身經歷來看，我認為 PM 是有趣、多樣且富有挑戰性的角色，他們的每一天都是全新的開始，每一個產品都是獨特的，而且每一位 PM 的具體做法以及他們如何扮演這個角色皆各異其趣。此外，PM 的角色因公司而異。

PM 最關鍵的技能之一就是透過影響力進行管理。PM 通常無權管理負責建構產品的工程師。身為 PM，你的職責當然是產品，以及滿足市場需求。然而，為了滿足市場需求，你要說服工程團隊建構產品，這要依靠你的影響力，不是權威，PM 必須運用自己的手段來做到這一點，例如發揮說服力、提供支援資料、用戶研究、設計原則、建立關係…等。透過影響力進行管理是 PM 必須掌握的技能之一，也是最微妙的技能。

當我創造 Google 的 Associate Product Manager 專案時，我們的願景是聘請大學畢業生，按照 Google 的特定方式，將他們培養成優秀的 PM。這意味著我們要搞清楚這個角色的哪些層面最重要，以及如何支持新人學習這些層面。正如 *Cracking the PM Career* 所述，這個角色的技能很多：溝通、聆聽、組織、決定優先排序、研究用戶和市場、有同理心…等。

在 APM 專案中，我們發現教導這些技能的最佳方法就是培養人才（聰明的、強大的技術人員），給他們真正的實踐經驗，再加上大量的回饋和指導。雖然 *Cracking the PM Career* 的章節都很有價值，並提供了深度的視角，但我認為很多讀者會發現產品領導人 Q&A 是最有幫助的單元，它們是備受尊敬的产品領導者分享的真實故事。

Cracking the PM Career 可以當成了解產品管理以及發展成功的 PM 職業生涯的路線圖。我很欣賞 Jackie（Google APM 校友）和 Gayle 寫了一本深入的手冊來幫助那些剛接觸和已掌握產品管理領域的人。

Marissa Mayer 是消費科技初創公司 Sunshine 的聯合創始人兼 CEO，該公司的目標是讓日常瑣事更加輕鬆。此前，她曾經擔任 Yahoo 的 CEO 兼總裁（自 2012 年至 2017 年）。在 Yahoo 任職期間，她改變了 Yahoo 的文化，讓 Yahoo 的用戶增加到 10 億，聘請了超過 5000 人，並監督了近 50 宗收購。

在加入 Yahoo 之前，Marissa 是 Google 的早期員工，以及該公司的第一位女工程師。她協助公司成立了產品管理機構。身為搜尋產品（Search Products）和用戶體驗（User Experience）的 VP，她領導了搜尋、地圖、新聞和其他消費產品的產品管理。她也創辦並帶領 Google 的 Associate Product Manager 專案。Google 的 APM 專案是一項業界首創的精英輪調專案，該專業旨在聘請大學畢業生，並將他們訓練為 PM。



入門

我從來沒有想過，我會在職業生涯的這個階段試圖為獨角獸的存在辯護，但是擔任 PM 就是這麼有趣。有時你的產品需要一頭神獸——至少當時我是這樣想的。

容我解釋一下。

在 Asana，我們製作了一個彩蛋，讓用戶可以選擇在完成一項工作之後跑出獨角獸慶祝特效。用戶很喜歡這個功能。誰不喜歡在螢幕上有一頭獨角獸一飛而過呢？

但是事實上，那些誤以為這種效果是病毒的人並不欣賞這種看起來不太正常的野獸。而且，對我們的商業客戶來說，這個功能有點無厘頭。

我陷入困境，從邏輯上講，他們的觀點也不無道理，它可能讓正經八百的用戶不舒服。我也可以理解，不太懂技術的人可能會以為獨角獸是電腦出問題的症狀。

但是與此同時，我看好這種功能。它為「漂亮地完工」提供一個小小的獎勵。我們收到的回饋相當正面，我們認為這個功能可以提升口碑。

但單憑我的相信還不夠，我不能要求每個人都做我想做的事情。

正如我在指導學徒時一再重述的，PM 不能只會下指令。他們必須開發框架、收集資料、考慮風險，並激勵大家根據某些願景、目標或任務進行協調。

這就是產品管理這項工作如此麻煩的根本原因，這項工作涉及很多利益關係人以及各種面向的問題。沒錯，隨著事業的發展，PM 會越來越熟練他的技能，但是接下來還會面臨更複雜的問題，和更大的目標。這很像你在黑暗中不斷地尋找電燈開關，卻只能找到一隻小手電筒。

本書希望闡明的觀念。

優秀的 PM 會設定目標，本書（本身是一種產品）也不例外。我們的目標如下。

我們的目標是把這本書寫成前所未見的指南。

身為一位在微軟起步的新 PM，很多人指導過我，也有很多人給我建議，但那些建議並不全面。沒有人坐下來好好教我擔任 PM 意味著什麼，以及如何做一位出色的 PM。我不是說他們連試都沒試過，而是要教的東西實在太多了。我甚至無法想像問題的複雜度如何隨著職業發展路徑而演變。

當我在 Google 時（始於 APM 專案），我繼續學習很多關於建構優秀產品的知識，但是，決策的複雜性亦隨之增加，當時，我的工作再也沒有清晰的架構——沒有明確的專案以及預設的期限。我必須和團隊一起決定接下來要解決哪些專案，以及何時交付它們。大家期望我管理利害關係人（stakeholder）與策略——還有我自己的職涯。雖然我吸收了導師傳授的所有知識，但是我仍然覺得我把事情搞砸與把事情做好的頻率不相上下。

我們的目標是讓這本書成為學徒前所未見的指南。

我是第 13 位加入 Asana 的員工，也是這家公司的第 1 位 PM，當時我真的覺得自己肩負了所有的重擔，我沒有現成的啟動清單（launch checklist）和規格模板（spec template），也沒有非常資深的 PM 看著我是否走在正軌上，我只能自己摸索。

在 8 年之間，隨著 Asana 的員工增至 500 多人，我升遷為產品管理負責人，負責產品路線圖和一個由 20 名 PM 組成的團隊。我啟動了 Asana 的 APM 專案，立志把我的導師們做對的每一件事都做對，並且不做他們曾經做錯的事，也加入一些了不起的東西。

雖然這是一個崇高得極其荒謬的目標，根本不可能實現，但沒關係，我想我已經很接近了。

這些年來，我學到了很多，也成長了很多。有很多了不起的人指導和支持我。我犯過錯，也從中吸取了教訓，我獲得重大的成功，並從中得到經驗。我寫過職業階梯，也聘請過 PM。我用那些經驗來輔導和支持 PM，包括剛從大學畢業的 APM，以及準備升遷為更高階的角色的 PM，現在我用這本書來傳授那些經驗。

這本書的目標是幫助更多的人成為偉大的 PM。

這本書分享了我和我的同事們多年來辛苦學習和磨練的技能、框架和實踐，讓 PM 不用花那麼多時間重造輪子。這本書探究了圍繞著職涯的神秘性和不明確性，讓 PM 能夠把注意力放在正確的領域，並發揮潛力，它也連接了關於如何發展 PM 技能的每個細節，協助導師為學徒提供可操作的回饋。

當然，世上沒有完美的 PM，也沒有完美的導師。但是我們希望這本書能讓事情變得簡單一點。你可以從頭讀到尾，也可以選擇你喜歡的部分，或是把它當成參考書放在桌子上，在需要時翻閱它，亦或讓你的學徒視需要翻閱，你可以自己決定如何使用它。

我的神獸

至於那個獨角獸慶祝畫面，它最終還是推出了。我們的團隊在測試和測量客戶的反應之後，取得廣泛的共識。有一位設計師把它設計成符合我們的品牌，並且在第一頭獨角獸出現時加上說明，以免它被誤認為是病毒。最初我們只是將它當成個人用例（use case）來推出，後來它被推廣到整個組織。它讓內部的利害關係人和客戶皆大歡喜。

多年以後的現在，當我寫這本書時，我扮演另一端的角色——使用 Asana 來檢查工作，並且看著獨角獸在螢幕上一躍而過。也許我有點偏心，但是每次牠出現時，都會讓我露出一絲微笑。

如何使用本書

這本書適合立志成為偉大產品領導者的人。也許你決定從頭到尾讀一遍，但是你也可以用跳的，我們在第 12 頁提供一些建議。

Anders Ericsson 與 Robert Pool 在 *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* 這本書中研究了人們如何開發潛能並取得成就，他們的重要結論是，專業是由心智表徵（mental representation）的品質所驅動的。例如，當西洋棋大師看著棋盤時，他們眼中看到的不是分散各處的棋子，而是一場進行中的棋局，例如白棋下了「后翼棄兵」，黑棋下了「拒后翼棄兵」。

為了從這本書獲得最大的收穫，你應該專心發展「圍繞著產品、商業活動和人類的心智表徵」，建構並改善你自己的框架。你要刻意地練習，比較你的直覺行為與最優秀的 PM 有何不同。一旦你做到這一點，當你面對新狀況時，你就不會一片茫然了，你會覺得它們都很像你已經認識的某種模式的變體。

透過實踐，當你聽到工程師抱怨技術債務時，你會說出：「啊，這是典型的路線圖衝突，原因就是同一張排序表裡面排列不同目標的優先順序，處理它很簡單，只要使用平衡投資組合路線圖就好了。」¹ 雖然這聽起來不像「拒后翼棄兵」那麼經典，但它是有效的做法。

PM 的技能

每一家公司都使用不同的最高階類別來描述優秀 PM 的技能和屬性。幸運的是，它們的底層元素非常一致。所有的公司都希望你高效地交付高品質的產品，在不造成問題的情況下，對客戶和公司發揮影響力。

本書將優秀的產品領導者應具備的技能分成五類：

- **產品技能**可幫助你設計出高品質的產品，讓客戶滿意，並解決他們的需求。
- **執行技能**可讓你快速、順利、有效地運行和交付專案。
- **策略技能**可提升「設定方向」以及「優化長期影響力」的能力。
- **領導技能**可讓你和他人良好地合作，並改善你的團隊。
- **人事管理技能**會在你要負責聘請和培養人員時發揮作用。

如果你的公司用不同的方式來對技能進行分類，這個圖表可以幫助你找到相關的部分。

技能領域	包括
產品技能	<ul style="list-style-type: none"> • 用戶見解 • 資料見解 • 分析性問題解決能力 • 技術技能 • 產品與設計感

1 如果你很想知道這個解決方案，請翻到第 232 頁的「使用平衡的投資組合來決定互相競爭的目標的優先順序」。

技能領域	包括
執行技能	<ul style="list-style-type: none"> 專案管理 最簡可行產品 (MVP) 確認範圍與漸進式開發 產品發表 時間管理 把事情做完
策略技能	<ul style="list-style-type: none"> 策略 願景 路線圖 商業模型 目標設定 目標和關鍵成果 (OKR)
領導技能	<ul style="list-style-type: none"> 溝通 協作 個人心態 輔導力
人事管理技能	<ul style="list-style-type: none"> 你真的想當主管嗎？ 怎麼當主管？ 招聘 教導 績效考核 產品流程 團隊組織

針對每一種技能，我們也會特別介紹：

- **職責**：公司期望你做的事情。
- **成長實踐**：隨著時間而提高技能的心態與工作。
- **框架**：心智模型、工具與參考資料。如果框架是了解職責的先決條件，我會把這個部分放在前面。

我們用 ⚡ 來代表僅在較高級別發揮作用的職責與成長實踐。

你可以按順序閱讀 PM 技能，也可以跳到你關注的領域。它們也可以當成你和主管談話時的開場白，例如「當你說我必須更重視用戶時，是不是想到這些事情？」

職涯技能

成為傑出的 PM 並推出優秀的產品不一定可以讓事業蒸蒸日上。

在 H 部分：職涯，我們將討論管理你的職涯必須知道的所有知識，讓你可以將你的努力轉換成你應得的認可。

該部分的主題包括：

- PM 職業階梯
- 晉昇機制如何運作
- 設定職涯目標
- 和你的主管共事
- 優化考核週期
- 建立人際網路
- 除了 PM 之外的職涯選項
- 成功的產品領導人的 Q&A

PM 職業階梯

與大多數階級框架和 PM 職業階梯不同的是，這本書不使用評分標準（rubric）來說明每一個工作階段的每一項技能。

為什麼？

這種評分標準要嘛模糊得毫無用處，要嘛具體得有誤導性。它們要嘛使用主觀的限定詞，要嘛列出無法一體適用的要點。它們通常只不過是自指性地（self-referentially）描述公司已經分配給你的範圍。

事實上，PM 技能無法直接轉換成職等。你的職等是由你的影響範圍、自主性和影響力決定的。PM 的升遷之道是在當下的工作範圍內展現出你的自主性和影響力，並且讓公司相信你可以在更大的範圍發揮出色的表現²。

PM 技能對成為更好的 PM 和推出偉大的產品來說非常重要，但是我們無法用它們來製作一份指南，教你如何升遷。

² 若要升遷至更高職位（例如 VP），你也要具備該職位所需的商務需求。

我們在第 32 章：職業階梯（第 399 頁）用一張圖來描繪每一個職等的樣貌，以及如何升至每一個職等。我們涵蓋的職等從助理 PM 到產品負責人，並描述每一個職等的範圍、自主性，以及影響力。

如果你的時間沒那麼多…

如果你沒有時間從頭到尾看完這本書，以下是你的起點：

我是 PM 菜鳥

如果你是 PM 菜鳥，恭喜你，也歡迎你！

- 先從第 2 章看起：看 **PM 的角色**（第 14 頁）來了解產品生命週期的基本概念，以及 PM 在每一個階段該做什麼。
- 看第 3 章：**最初的 90 天**（第 23 頁），把焦點放在介紹性會議上。每個團隊的 PM 角色略有不同，為了解團隊成員對你的期望，這些溝通非常重要。
- 瀏覽每一個 PM 技能的「職責」，以更深入地理解該角色。

我的升遷不順利

別擔心，很多事業成功的 PM 也遇過這種事。

- 從第 32 章：**職業階梯**（第 399 頁）看起，以了解每一個職等之間的差異，以及關於如何升遷的具體建議。
- 閱讀第 34 章：**與你的主管共事**（第 442 頁）（與同一章的其他內容）。
- 請你的主管或信任的導師告訴你應該注意的專案管理技能。

我是高級產品領導者

你可以跳過基本知識，我們同樣有許多資訊供你參考。

- 閱讀第 32 章：**職業階梯**（第 399 頁）來了解在高階的產品領導職等中，角色如何變化。
- 瀏覽每一項 PM 技能的職責，以及標上 ⚡ 的成長實踐。隨著你的升遷，策略技能（第 192 頁）會越來越重要。

- 閱讀 G 部分：「人事管理技能」（第 328 頁），以尋求關於產品領導力的卓越經營面的幫助。

我想要提升 PM 技能

你可以把焦點放在你想要提升的領域。

- 閱讀「成長實踐」以學習各種 PM 技能。
- 瀏覽「職責」與「框架」來了解各種不熟悉的事項。
- 看一下「從回饋中學習」（第 451 頁）來充分利用個人化的回饋。

我想找一份 PM 工作

這不是我們的核心用例，但這不代表你來錯地方了。

- 閱讀產品技能（第 34 頁）、執行技能（第 126 頁）、策略技能（第 192 頁）與領導技能（第 248 頁）之中的核心技能
- 看第 49 章：獲得一份 PM 工作（第 560 頁）來稍微了解面試問題。
- 閱讀我們的第一本書，Cracking the PM Interview，這本書專門介紹面試的準備。

希望你喜歡！

希望你喜歡這本書。這本書很厚，你可以跳過比較不重要的部分，以後再回來閱讀。

歡迎你寫 email 給我們：gayleandjackie@careercup.com，或是在網路上與我們聯繫：

- twitter.com/jackiebo
- twitter.com/gayle
- facebook.com/jackie.bavaro
- facebook.com/gayle
- <https://medium.com/@jackiebo>
- <https://medium.com/@gayle>



PM 的角色

如果你問五個人 PM 是什麼，你可能會聽到六種不同的答案。

有人說 PM 是迷你 CEO，有人說他們是消費者的代言人，有人說他們是凝聚團隊的膠水，有人說他們是樂團的指揮，有人說他們負責謀劃策略，有人則專門研究用戶與執行。

為什麼有這麼多答案？一方面，這個角色是複雜且多面的，另一方面，這個角色在不同的公司裡的確各有不同。PM 是一個「空白 (whitespace)」角色，他負責處理未被別人處理的所有事情。有一些 PM 會與研究人員、資料科學家、產品行銷員和文案撰寫員一起工作，有些 PM 則不會接觸那些人，或是只接觸其中一位。

對於「什麼是 PM？」這個問題，我們的答案是：

PM 是在產品團隊中，負責選擇正確的問題來解決、定義成功是什麼，並引導團隊獲得成功結果的人。

因為 PM 是決定產品團隊實際工作內容的主角，他們負責產品的整體成功，這是一個很有影響力的角色。

這個角色只與結果 (outcome) 有關，而不是輸出 (output)。要成為偉大的 PM，你不能只是按照步驟做事，而是要可靠地建構和發表成功的產品。

產品三劍客

為了了解 PM 這個角色，最好的方法就是觀察他和公司的其他角色之間的關係。身為 PM，你會和許多團隊成員一起工作，他們有各自負責的工作。你要負責確保所有人都有一致的願景，所有的零件都可以互相配合，不遺漏任何事項。如果出現問題，你要確保它被解決（透過外交手腕），你不能用權威來領導，而是要用願景、分析和研究結果來影響別人。

大多數現代科技公司的核心產品團隊稱為**三劍客 (triad)**：工程師（或技術主管）、設計師和 PM。

- 工程師負責技術方面的解決方案。他們負責設計資料結構與演算法，讓產品快速運行、容易擴展和維護。他們會寫程式與進行測試。
- 設計師負責使用者體驗方面的解決方案。產品長怎樣？流程、畫面與按鈕怎麼設計？他們會製作模型或雛型來展示功能如何運行。
- PM 負責選擇與定義團隊該解決哪些問題，接著確保團隊能夠解決它們。他們定義成功的樣貌，並規劃如何成功。

三劍客的工作有很多劃分方式。工作的劃分取決於每個人的經驗、進入公司的時間、技能、興趣，與工作量。例如，初級設計師可能希望 PM 完整地定義問題與解決方案的限制，但高級設計師可能深度參與問題的定義。當你開始與新人共事時，詳細地討論如何劃分工作很有幫助，可以避免彼此間的期望有不相符的情況。

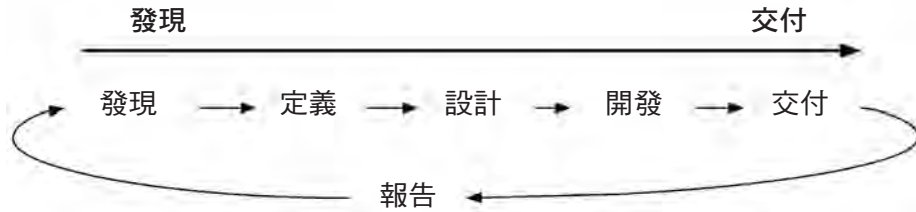
在最好的團隊裡，三劍客會緊密合作，這三種角色從一開始就緊密配合，他們共享環境、互相回饋、一起解決問題。他們經常一致同意某項決定，萬一不是如此，他們也充分信任彼此，尊重該問題的主要負責人。他們會互助合作。

產品生命週期

PM 的日常工作隨著產品生命週期的不同而異。雖然現代產品開發不是嚴格的線性結構，但是將活動按照階段來分組可以幫你了解 PM 角色。

事實上，這些階段互相重疊、沒有一定的順序，而且會在迭代周期裡面發生。每一個公司都有它自己的版本，這是常見的模式¹：

1 這些階段是根據 UK Design Council 的「Double Diamond」模型延伸的：<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>。



PM 經常同時進行兩個工作流程：一個比較接近「發現」，一個比較接近「交付」²。這可以確保「工程師完成眼前的工作」和「PM 決定下一步要做的事情」之間沒有空窗期。

請注意，所有階段都要「找出關鍵假設」、「建立假設」，以及「驗證假設」。

早期的假設主要集中在問題、客戶需求、商業需求和市場規模上面。稍後的假設集中在解決方案、易用性、可行性和發表計畫上。

發現

假如你的 VP 在大廳攔住你，告訴你這一季要在你的產品裡加入「匯出至 PDF」功能。雖然這是一個簡單的想法，但是在既有的基礎程式 (codebase) 中建構這個功能需要幾週的時間。你叫團隊開發它，並且讓它在推出時沒有任何 bug，卻沒有人使用它。在年度考核，你因為這個功能的失敗而被主管指責，而不是真正下命令的 VP。

哪裡錯了？

因為你跳過產品發現階段，將 VP 的解決方案照單全收。比較好的做法是更加深入地理解他們試圖解決的潛在問題。

這個程序稱為產品發現——找出你應該解決的問題。

所有的產品都始於最初的想法。它可能是你注意到的問題、一個功能請求、一個表現不佳的指標、一個需要追求的新市場，或任何其他靈感來源。在發現階段，你要用最初的想法來延伸你對客戶需求、問題和目標的理解。

² Marty Cagan 稱之為「Continuous Discovery and Delivery (持續發現與交付)」或「Dual Track Agile (雙軌敏捷)」：<https://svpg.com/continuousdiscovery/>。

你要找出一個大到值得解決的問題，而且它有足夠的可行性，可以讓你的團隊獲得成功。

很多產品失敗的原因是團隊把焦點放在錯誤的問題上。他們誤解了客戶提出的關鍵細節，或是問題給客戶帶來的痛苦不足以讓他們克服慣性，或是團隊只想解決問題的一部分，卻忽視大局。

1970 年代的 VHS vs. Betamax 錄影帶格式之爭是一個很好的例子。Betamax 顯然有更好的畫質，但事實證明，消費者更關心的是有沒有能力購買，以及能否錄製完整的 2 小時電影。Betamax 只能錄製 1 小時的影片。如果當時 Betamax 把「產品發現」做得更好，應該可以引導它朝著正確的方向發展。

產品發現階段常見的工作包括：

- 完整地閱讀功能請求
- 分析漏斗指標
- 與客戶面談
- 測試概念 mock
- 舉行設計衝刺³
- 討論長期策略
- 研究競爭對手
- 進行市場分析
- 舉行腦力激盪會議

發現階段是可靠地創造成功產品的神奇工具。沒有發現階段的話，你只是在賭你的第一個想法（或是你的主管要求你建立的東西）可以解決重要的客戶問題。

定義

假如你已經在產品發現階段投入大量的時間，並帶領你的團隊進行了多次客戶訪問。每個人都對客戶的問題有很好的感覺。然而，當你開始和設計師一起討論解決方案時，你們有不同的意見。你的設計師想出一個漂亮的解決方案，需要 6 個月的時間才能完成，他認為刪除任何東西就代表你不重視客戶。

哪裡錯了？

3 設計衝刺 (design sprint) 是一種很棒的循序漸進程序，可將發現階段的所有元素整合起來：
<https://www.gv.com/sprint/>。

問題在於你在定義階段做得不夠清楚，你們並未針對「問題的範圍」和「成功究竟長怎樣」取得共識。也許你想在第一版先解決一小部分問題，但你的設計師不知道這件事。

定義階段是將問題空間縮小到特定的、可行的部分，並劃定它的範圍，為團隊做好準備。此時你可能為解決方案做出一個假設，但它只是一個例證（*illustration*），不是你下定決心做的事情。在這個階段，你要形塑你要追求的結果，並概述大局，讓你的團隊了解這個專案適用於何處。

定義階段常見的工作包括：

- 決定你已經在發現階段中找到的問題的順序
- 選擇目標客戶
- 繪製客戶旅程圖
- 定義成功的標準
- 建立產品願景
- 提出高階路線圖
- 起草初步時間表

定義階段的高潮通常是某種類型的審核，讓團隊得以進行工作，並將人員分配給團隊。

設計

假設你的團隊已經準備處理一個定義好的問題了，這個問題是在註冊流程中取得用戶的照片，你的設計師也迅速地描繪出一個解決方案。它看起來很不錯，所以你核准它，讓團隊開始建造它。不幸的是，這個流程讓客戶一頭霧水，不斷寫信給客服。你意識到你們必須採取不同的方法，於是只能重寫所有的東西。哪裡錯了？

這件事的錯誤在於，你沒有在設計階段考慮多個解決方案，以及測試紙上雛型。



Betamax vs. VHS

設計階段不僅僅是把想法變成圖片而已，它也包括擴展思維，以及用真人來驗證想法。這包括用戶體驗（例如模型和視覺雛型）和技術解決方案（設計文件和技術雛型）。

設計階段的工作包括：

- 撰寫 spec (規格)
- 決定加入或排除哪些功能
- 使用白板與設計師和工程師進行討論
- 與其他團隊協商依賴項目
- 針對設計提供回饋
- 執行易用性研究

設計活動通常在開發階段之前就開始了，但是在較大的專案中，它們往往是重疊的。例如，工程師實作解決方案的一部分，設計師則繼續處理另一部分。或者，工程師先建立基本設計雛型，然後與設計師攜手合作，釐清它的外觀和行為應該如何。

開發

開發是將想法轉換成可運作的程式 (working code) 的階段。根據團隊的不同，PM 在這個階段可能有很多專案管理的責任，技術主管可能也會承擔這些責任，無論是哪一種情況，意外都難免出現，PM 必須處理它們，讓團隊保持在正軌上。

開發階段的常見工作包括：

- 編寫故事或工程申請
- 確定要測量和追蹤的指標
- 對 bug 進行分類
- 與同事定期進行簽入 (check in)，並解開它們的封鎖
- 在每一項功能完成時試用它，並提供回饋
- 讓利害關係人與核准者掌握近況

你帶領團隊做出反應的速度越快，他們開發產品的速度就越快。

交付

交付是推出解決方案的階段，有些改動是悄無聲息地發表的，有些則會進行上市活動。

在交付階段中，可能出錯的事情很多，PM 要確保它們不會出錯。你一定不希望產品有很多 bug，或是伺服器在發表日離線了。你也不想讓業務和支援團隊遇到無法向客戶解釋的變動。你更不想要寄 email 給成千上萬位用戶，讓他們下載 app 商店裡面不存在 (之前還在!) 的 app!

交付階段常見的工作包括：

- 安排驗證階段，例如內部的狗糧測試（dogfooding）^{譯註}、beta 測試、A/B 測試和穩定性測試
- 安排品保（QA）程序
- 與發表伙伴合作，確保一切就緒（包括收集批准）
- 與行銷部門合作，進行市場推廣計畫
- 訓練銷售員與客服
- 與團隊一起慶功

產品交付需要進行大量的協調和風險降低（risk mitigation）。成功的發表是產品、基礎設施、行銷、經營和許多部門合作的結果。

報告

雖然很多人在發表產品之後，就急著投入新產品，但此時舊的工作還沒有結束。在發表之後，你一定要評量專案是如何進行的，並且從專案中學習。在發表產品的過程中得到的見解往往可以推動下一輪產品的創新。

在報告階段常見的工作包括：

- 回顧哪些事情做得好，哪些做得不好
- 分析發表指標
- 閱讀客戶對於產品發表的回饋
- 根據客戶的回饋，決定「快速跟進」優先順序
- 評估發表是否成功
- 與公司分享發表結果
- 規劃下一次迭代

你投入報告階段的時間和精力，有助於你這位 PM 的個人成長，並建立你的聲望。

^{譯註} 關於 dogfooding，詳見 <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%90%83%E8%87%AA%E5%B7%B1%E7%9A%84%E7%8B%97%E7%B2%AE>。

其他的活動

除了開發產品之外，PM 也被期望投資個人成長，並對 PM 團隊和公司的其他成員做出貢獻。

這些工作包括：

- 遊說並面試求職者
- 輔導其他 PM
- 撰寫高品質的同儕回饋
- 參與公司流程，例如目標設定和狀態報告
- 審核其他 PM 撰寫的 spec
- 回答來自其他團隊的問題
- 向重要客戶介紹產品
- 定期與客戶會面
- 分享最佳實踐和經驗教訓
- 運行全公司流程
- 向所有人報告
- 參與策略討論
- 參加產業會議
- 學習最新的 PM 最佳實踐

如何成為優秀的 PM ？

偉大的 PM 是能夠可靠地發表偉大產品的人。在你的職涯早期，你可以藉著發展技能和展示潛力來獲得讚許，但最終，你的偉大與否，是用你所發表的產品的影響力來衡量的⁴。

幸運的是，你不需要成為一位在淋浴時靈光乍現的創意天才就可以發表偉大的產品了。

目前有許多可靠的框架和最佳實踐可以提高你發表成功產品的機會。這些框架無法在一夜之間把你變成一位偉大的 PM，或保證你的產品永遠不會失敗，但它們可以幫助你避免最常見的問題，並提供一些結構來讓你開始實驗、反省和改善。它們無法取代你的判斷力。

成為一名優秀的 PM 需要多年的實踐和經驗。

最初，你可能會覺得框架和最佳實踐實在太多了，根本不可能在任何特定的時間知道

⁴ 世上沒有科學的方法可以將 PM 的影響力與其他團隊成員的能力分開。在實務上，主管非常重視同儕考核，主管會用它來了解 PM 對成果的貢獻程度。

該使用哪一種。你可能會陷入「尋找正確的模板」或「使用最佳的敏捷方法」的表層陷阱中。管理團隊需要花費大量時間，因為你無法單憑直覺決定哪些步驟可以跳過，或如何讓人們快速地加入計畫。你也會在開發的晚期發現一些問題，此時修復問題成本更高。有時，產品主管會把事情搞砸，讓團隊需要進行大量的修改。

你可能會誤解部分的客戶問題，或是搞砸執行的部分，導致產品的發表無法實現目標。

隨著時間過去，你會建立強大的心智表徵，幫助你在看到任何問題時快速地想出正確的方法。

你將發現，隨著你把注意力放在關鍵的工作上，每一個功能的工作時間會少很多，需要迭代的次數也會減少。你可以更早發現問題，並學會驗證想法，以提高發表的品質與速度。你開始能夠準確地預測產品主管在乎什麼，以及了解如何及早展示你的作品，以避免浪費精力。你會更善於挖掘客戶的問題，並且順利地執行，從而實現發表目標。

然後，當你覺得閉著眼睛都可以發行功能時，你的角色就會改變，再次成為一位新手。

公司會期待你承擔更多策略責任，策略責任很像預測水果市場，評估究竟該選擇蘋果還是橘子。你將同時負責多項專案，其中許多專案都需要進行大量的權衡取捨。你無法取悅所有的利害關係人。人們會要求路線圖與願景。當上級要求你的團隊負責一個荒謬的大目標時，你會開始懷疑哪裡有時間做完所有的事情。

你可以藉著適應不明確性、棘手的問題和權衡取捨，來度過適應期。你將了解公司的商業策略，從而推動產品策略。當你學會授權給團隊成員，以及贏得信任走捷徑時，你將在專案上花更少的時間。利害關係人會覺得你理解他們，因此可以接受你不得不做出的取捨。你會將「我執」從等式中移除，願意為了挪出更多時間來擬定策略和願景，而交付低於你的一般標準的成果。你會明白如何發揮重大的影響力，並讓對話朝著最好的方向發展。

在這個時候，你會開始覺得自己是一位很棒的 PM。

你可以放鬆自己，享受成功，或是進入領導的角色。祝你一切順利！