

原创

承影 Ting

24 度 5

2025 年 08 月 07 日 23:49

河南

产品经理最怕什么？不是需求变，而是评审乱。

开个评审会，有人迟到，有人划水，有人根本不知道你在说啥；你讲了半天，结果开发理解错了，测试也没对上口径，上线一塌糊涂——你回头看，明明是评审会那天出了问题。

但说到底，评审会为什么开？怎么开？开什么？谁来开？该说什么？很多产品经理其实都不太明白。不要变成“念 PPT 会”。

这篇文章，我们就把评审会这件事掰开揉碎地讲清楚：会前做什么，会中怎么讲，会后怎么跟，什么是好评审，什么叫白开。

一、评审会的真正目的：不是讲需求，而是对齐理解

别再以为评审会是“我说你听”的单口相声，它其实是一次“跨团队信息同步大会”。开这个会，你得知道三件事：

1. 是给谁听的？

开会不难，难的是你知道谁是“听众”：

1. 有需求方（业务、用户）——你得确认自己有没有听明白人家想要的；
2. 有开发设计测试——你得讲清楚这个需求是为什么做，做了之后解决了什么问题；
3. 还有运维、数据、客服——他们不实现功能，但他们也受影响。

2. 是讲什么的？

讲需求？不够。你要讲：

1. 这个需求从哪来的，背后的动机是什么；
2. 你理解了什么，怎么转化成产品方案的；
3. 你做了什么取舍，最终的交付物长什么样；
4. 你希望大家配合你完成哪些目标。

说白了，讲的是你“从需求到方案”的一整套思考路径。

3. 是为了什么结果？

不是讲清楚就完了，而是：

1. 需求方听完说：“对，就是这个”；
2. 技术听完说：“明白，能做，知道怎么做”；
3. 你自己清楚：“这事儿终于拍了板”。

所以说，评审会的目的只有一个——对齐。

二、开评审会前，准备才是重头戏

说句真话，评审会开得顺不顺，80%在会前就定了。

真正靠谱的产品经理，开会前脑子里已经演练过一遍流程，甚至可能“偷偷”串讲了一轮给关键人听了。

那会前你该准备什么？

✅ 1. 你开这个会是干嘛的？

确认需求？评估方案？拍板范围？别含糊，会议邀请里就写清楚。一群人来了不知道你想干嘛，就会乱提意见、乱跑节奏。

✅ 2. 找对人，不找多的人

1. 产品必须来；
2. 设计、前后端、测试，该到位的都到位；
3. 业务方别缺席，毕竟他是“金主”；
4. 如果涉及接口、数据、埋点、权限，别忘了叫运维、BI、客服。

不是拉个大群就算完，叫的是对这个需求“有话语权”的人。

✅ 3. 准备材料，准备“讲故事”

1. PRD 写完了吗？
2. 原型能看了吗？
3. 用户流程是不是图清楚、逻辑顺？

4. 有没有把埋点、指标、异常情况考虑进去？

注意，你准备的材料不该是“PPT + 文档合集”，而是一套“讲得清楚的逻辑剧本”。

✔ 4. 谁会反对你？你得提前知道

材料再好，讲不清也白搭。会议进行中，你得像导演一样，带着大家从背景走进方案，再走向共识。

那怎么办？

会前你得“提前打一轮”，1v1 对齐关键人的核心意见，别等会议上才公开 PK。

三、会议中怎么讲？不是讲逻辑，而是带节奏

材料再好，讲不清也白搭。会议进行中，你得像导演一样，带着大家从背景走进方案，再走向共识。

一个标准的评审流程，建议是这样的：

1. 开场 5 分钟 讲清楚背景和动机：为什么做这个？
2. 用户故事 5 分钟，用一个场景，让大家感同身受
3. 产品方案 10 分钟，展示原型，说明流程、逻辑、取舍
4. 技术评估 10 分钟，交给研发讲是否可做，时间风险
5. 测试 & 边界 5 分钟，说清楚怎么验收，怎么埋点，怎么监控
6. 确认结论 5 分钟，再说一遍：“所以我们最后，是做这个，对吧？”

中间你要注意控几个关键点：

✔ 别讲术语，讲故事

你说“这里是个中台数据映射引擎动态拆分模块”别人只想知道：“我点击这个按钮，能不能显示想看的数据？”

所以要用“用户第一视角”去讲。

“你想一下你是一个门店店长，打开系统要导出报表，但现在点了三下都没有响应，我们这次改的就是这一块。”

这样大家就听懂了。

✔ 不要争输赢，要争共识

有人反对你没关系。你可以问：“是不是我们对场景理解不同？”或者说：“这个版本我们先做 A，B 能不能下个迭代补上？”

别怕妥协，怕的是大家嘴上说行，心里都不懂。

✔ 控节奏，不钻牛角尖

哪个模块要不要分页？按钮是蓝的还是灰的？会中不是聊这个的时候。你可以说：“这个细节我们会后再单独评估，先过主流程。”

四、评审会之后，闭环才是真正的起点

别忘了——评审完不是结尾，而是“项目真正开始”的起点。你要做的事，还有不少：

✔ 1. 输出会议纪要 最好当天就发，别拖。

格式可以这样写：

项目	工作
评审时间	8 月 7 日下午 2 点
主持人	24 度 5
参会人	产品、设计、前后端、测试、业务负责人
已确认事项	功能点 A 已确定，本周五前出需求文档
待确认事项	数据接口字段待确认，责任人：后端 Jack

分歧点	运营提出的批量导入暂不支持，下轮评估
-----	--------------------

发完以后，谁看都清楚现在事儿在哪儿、轮到谁了。

✔️2. 更新文档和原型

评审会上大家提了很多修改点，那就立刻回去更新你的 PRD 和原型图。不要让开发再看老版本，避免沟通重复。

✔️3. 同步非参会人员

有人可能因为时间冲突没来开会，但他还是项目相关人。你得发纪要给他们，或者拉个群直接同步一句。

别指望“他们会自己来问”，你不同步，最后出问题还得你背锅。

五、小团队怎么办？没流程，也不能乱来

有人会说：我们公司小啊，没有那么多流程，也没人听你讲这么多。但再小的团队，也要讲“信息对齐”和“交付边界”。

那怎么做？

- 1. 会前你先拉着设计和研发私下讲一遍；
- 2. 没法开正式会也没事，做个 5 分钟小讲解 + 发一份材料；

最后，一句话送给正在操心评审的你：

一场好的评审会，不是你赢了，而是大家都清楚了。

如果每个人走出会议室都知道自己该干啥，那这场评审，就是成功的。

如果每个人走出会议室都知道自己该干啥，那这场评审，就是成功的。

