

敏捷项目管理

——在互联网公司中的应用

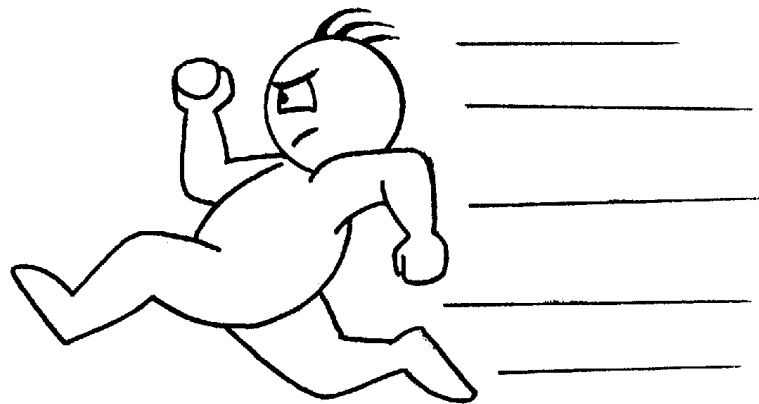
腾讯搜搜 钱安川

SOSO 搜搜

搜 搜 更 懂 你

互联网公司的特点

- ✓ 项目类型多样：
 - 新产品开发
 - 运营维护（产品微创新/技术微创新，短平快的小项目）
 - 新平台开发/架构升级/算法
- ✓ 产品效果很难预测
 - 市场
 - 竞争对手
 - 产品的功能和体验
- ✓ 团队自己看着办
- ✓ 跨团队/部门合作频繁
- ✓ 老板半夜给产品经理打电话



我们到底需要什么样的管理和流程？

无流程——反复无常

✓ 三边

- 口头需求
- 管理者随时随地的提出需求/变更
- 产品经理没有想清楚就找开发人员编程

✓ 无纪律的程序员

- 直接在生成环境修改代码、编译和部署
- 源码目录结构混乱，模块里面还有Trunk或者Tag
- 不遵循编码规范/自测不主动

✓ 混乱流程

- 测试人员拿到了错误的版本
- 产品经理需求变更随意
- 一些低级错误，导致产品发布失败或者线上问题

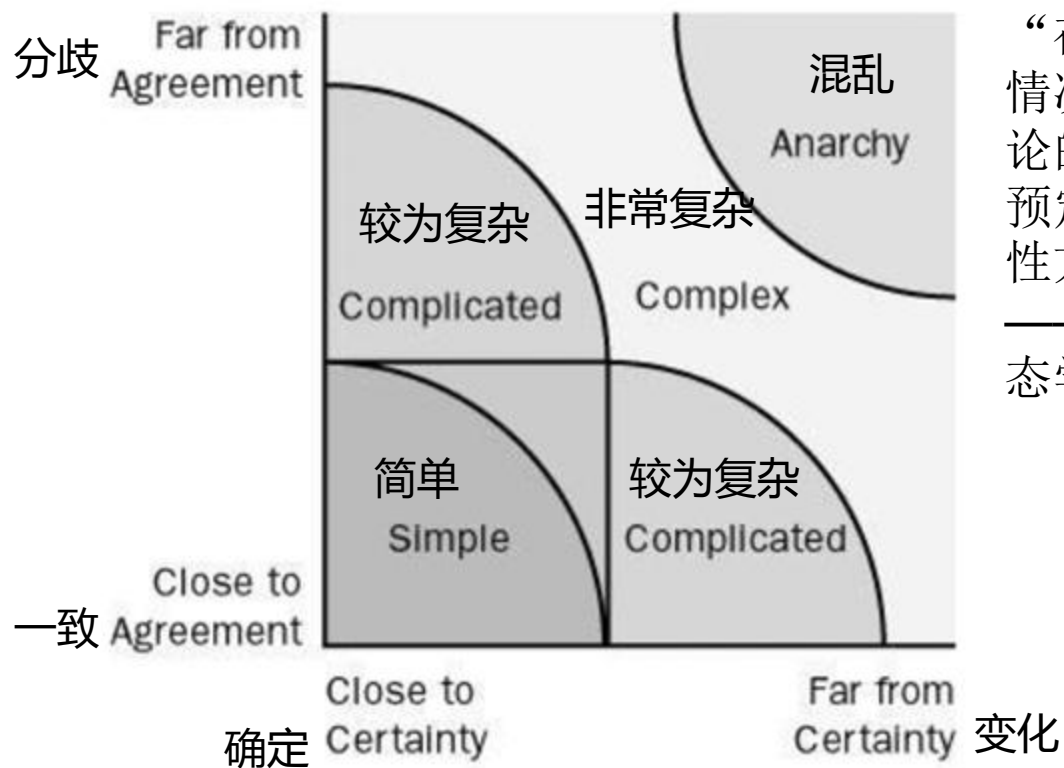


强流程——例行公事

- ✓ 面面俱到的文档
- ✓ 过度的设计
- ✓ 会议多，效率低
- ✓ 高强度的加班
- ✓ 用流程管理团队，大量的规范和标准
- ✓ 很多人遵循规范，但不知道规范背后的道理
- ✓ 产品质量完全是由测试人员保障



现状：复杂系统理论



Complexity assessment graph

复杂程度评估模型

“在过程运行根本机制相当简单易懂的情况下，典型做法是采用预定义的（理论的）建模方式。若过程复杂程度超出预定义方式的能力范围，便应选用经验性方式。”

——B.A.Ogunnaike;W.H.Ray 《过程动态学，建模及控制》

自适应——驾驭自如

- ✓ 称职的主管，依靠的是理解，办事原则总是被理解
- ✓ 丰富的经验和技巧，拥有敏锐的“嗅觉”
- ✓ 团队拥有自己的流程。规则都是根据需要而自定制，不多也不少
- ✓ 自觉遵守团队的流程和纪律
- ✓ 产品的计划、质量和问题都是开放和透明
- ✓ 主动的发现和暴露问题，并能从根源上解决问题
- ✓ 有节奏的进行开发

经验型过程控制的3大支柱：可见性、检查及适应。

一、造物先造人

造物先造人

- ✓ 找一个牛人
 - ✓ 管理者(二流的管理者只会招三流的下属)
 - ✓ 产品经理 (掌舵者)
 - ✓ 开发 (齿轮)
- ✓ 培养团队
 - 文化/价值观/原则 (开放、工作激情)
 - 有组织有预谋的学习(团队分享、读书会)
 - 教练式的管理者 (指导人们正确的做事)
 - 授权 && 目标指导
 - 经验只能从犯错中学习
 - 表扬式的管理，鲸鱼哲学



二、清晰的管理模型

1、项目规划

✓ 项目视图/立项制度

- ✓ **项目规划**：各个部门或中心的项目规划——心中有树/术 (半年/季度)
- ✓ **项目要求**：明确的目标、里程碑、规模、各个角色的负责人，开始和结束时间
- ✓ **各个层次的目标**：产品目标、项目目标、发布目标、迭代目标
- ✓ 特性团队
- ✓ 符合SMART原则



2、项目启动（Quick start）

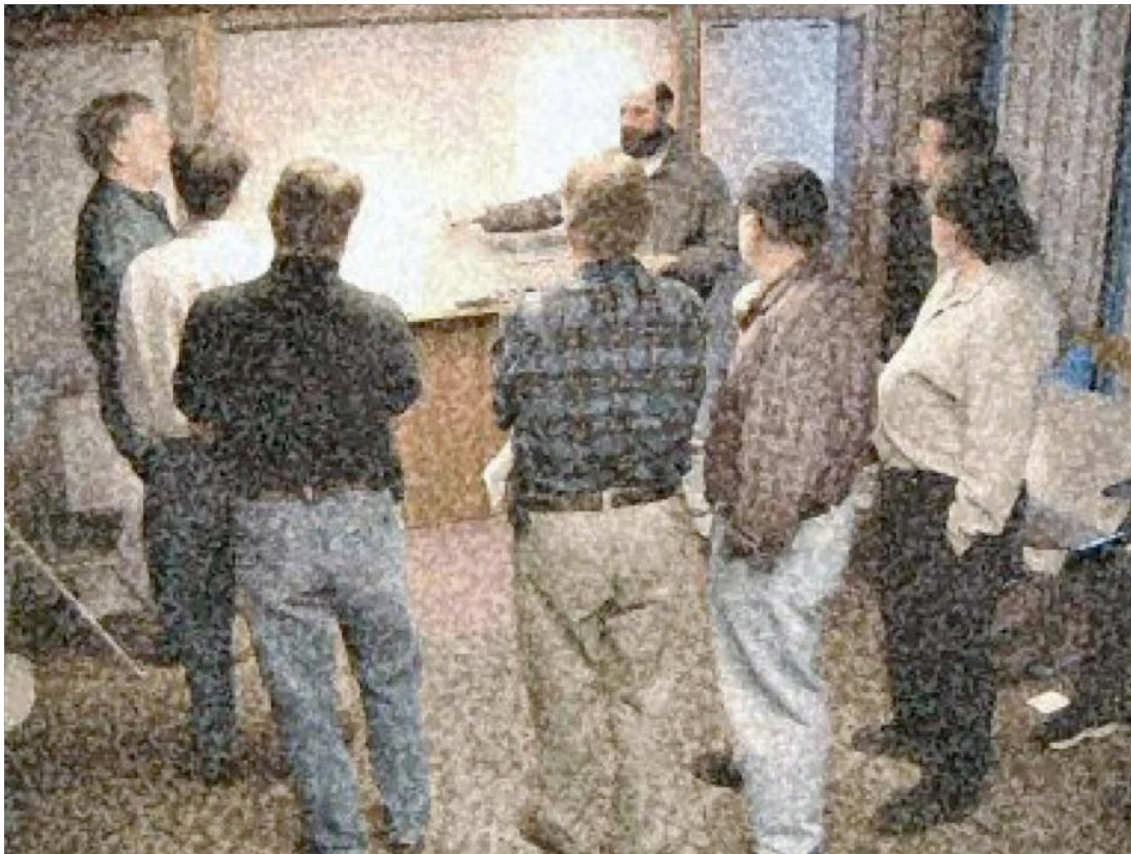
✓ 立项书

- ✓ 项目背景、目标/愿景
- ✓ 里程碑
- ✓ User personal
- ✓ 界面原型Mockup
- ✓ 业务流程图/技术架构图
- ✓ 粗粒度的功能列表
- ✓ 沟通计划：每天/每迭代/每发布

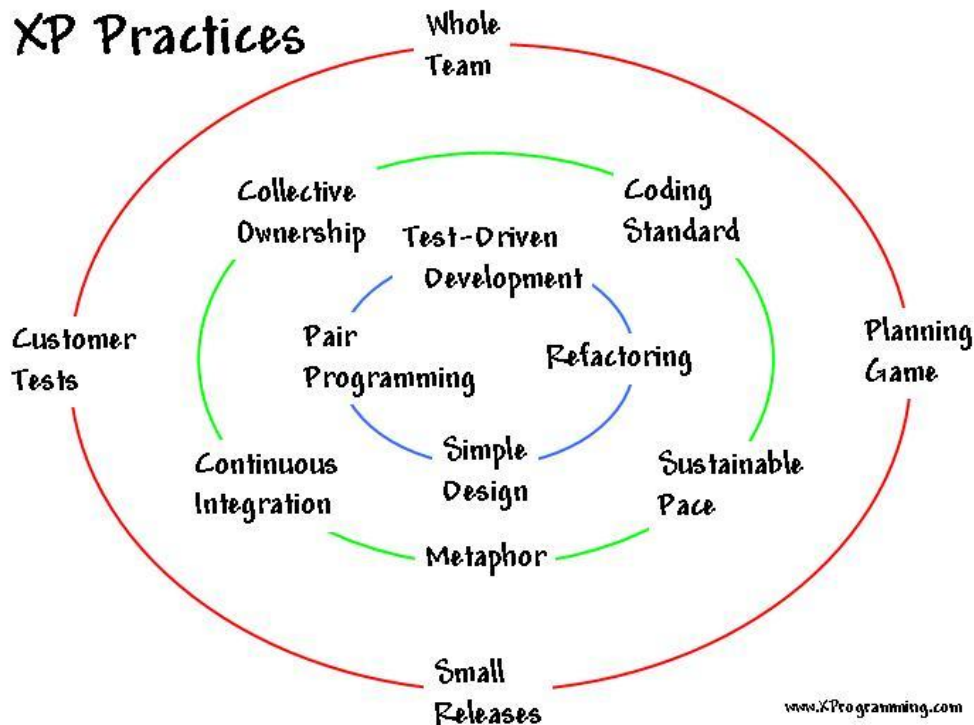
✓ 原则

- ✓ 详略得当，不要面面俱到
- ✓ WBS工作任务分解
- ✓ 文档不是目的，思考过程，清楚和透彻

3、自适应的软件开发方法—— 敏捷



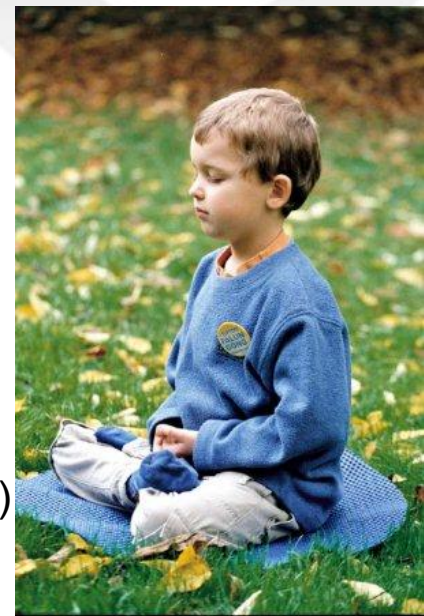
XP Practices



Principle

1. 做事
 2. 对事不对人
 3. 提问, 直到你明白
 4. 不要容忍破窗户
 5. 一切自动化
 6. 不要重复你自己(DRY)
- 等等。。。。。

《腾讯搜搜—优秀开发人员的十个习惯》



Value

- ✓ Communication (沟通)
- ✓ Simplicity (简单)
- ✓ Feedback (反馈)
- ✓ Courage (勇气)
- ✓ Respect (尊重)



SOSO 搜搜

Scrum on a Page

Roles



Product Owner

Set Priorities
Manage Product Backlog



Scrum Master

Teach Scrum
Manage Process
Protect Team
Enforce Rules
Remove Blocks



Team

Develop Product
Organize Work
Report Progress



Stakeholders

Observe & advise

Artifacts



Product Backlog

List of requirements
Owned by product owner
Anybody can add to it
Prioritized by business value
Can change without affecting the active sprint



Sprint Goal

One sentence summary
Defined by Product Owner
Accepted by Team



Sprint Backlog

Decomposed task list
Driven by a portion of Product Backlog
Owned by Team
Only Team modifies it



Blocks List

List of blocks
& pending decisions
Owned by Scrum Master
Blocks stay on list until resolved



Increment

Version of the product
Potentially shippable
Working functionality
Tested & documented
according to project definition of "DONE"

Meetings

Sprint Planning

Part A
Time-boxed to 4 hours
Run by Scrum Master
Declare Sprint Goal
Top of Product Backlog presented by Product Owner to Team
Team asks questions & selects topmost features
Part B
Time-boxed to 4 hours
Run by Scrum Master
Team decomposes selected features into a Sprint Backlog
Team adjusts +/- features by estimates against sprint capacity



Daily Scrum

Time-boxed to 15 minutes
Run by Scrum Master
Attended by all
Stakeholders do not speak
Same time/place every day
Answer 3 questions:
1) What I did yesterday?
2) What I'll do today?
3) What's in my way?
Team updates the Sprint Backlog
Scrum Master updates the Blocks List



Sprint Review

Time-boxed to 2 or 4 hours
Run by Scrum Master
Attended by all
Informal, informational, Discussion
Team demonstrates increment
All discuss

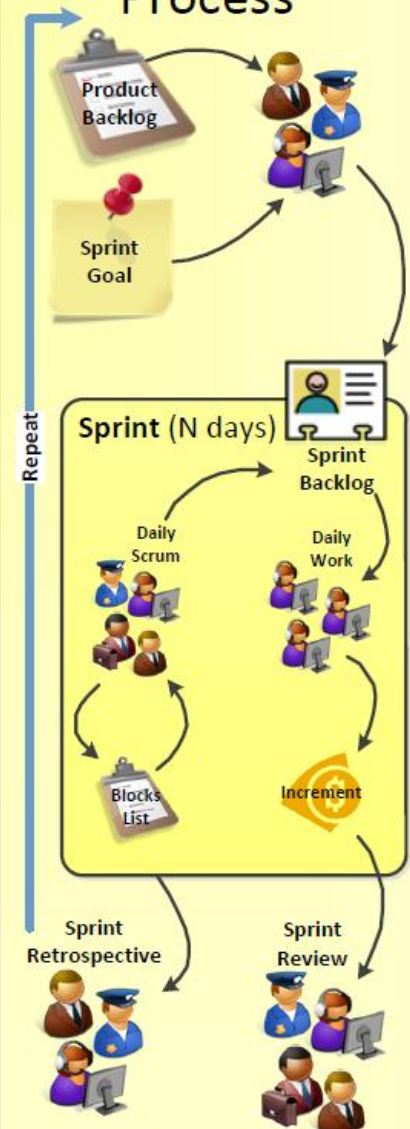


Sprint Retrospective

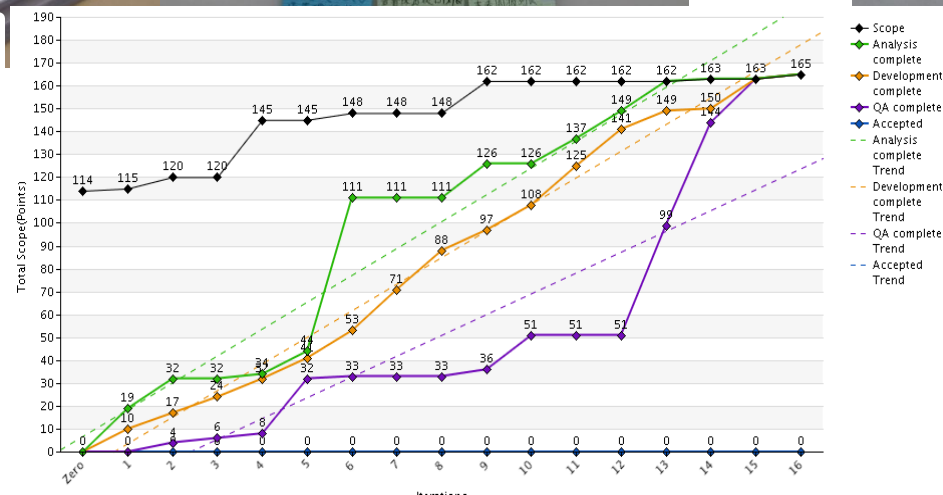
Time-boxed to 1 or 2 hours
Run by Scrum Master
Attended by Team and Product Owner
Discuss process improvements, successes and failures
Adjust process



Process

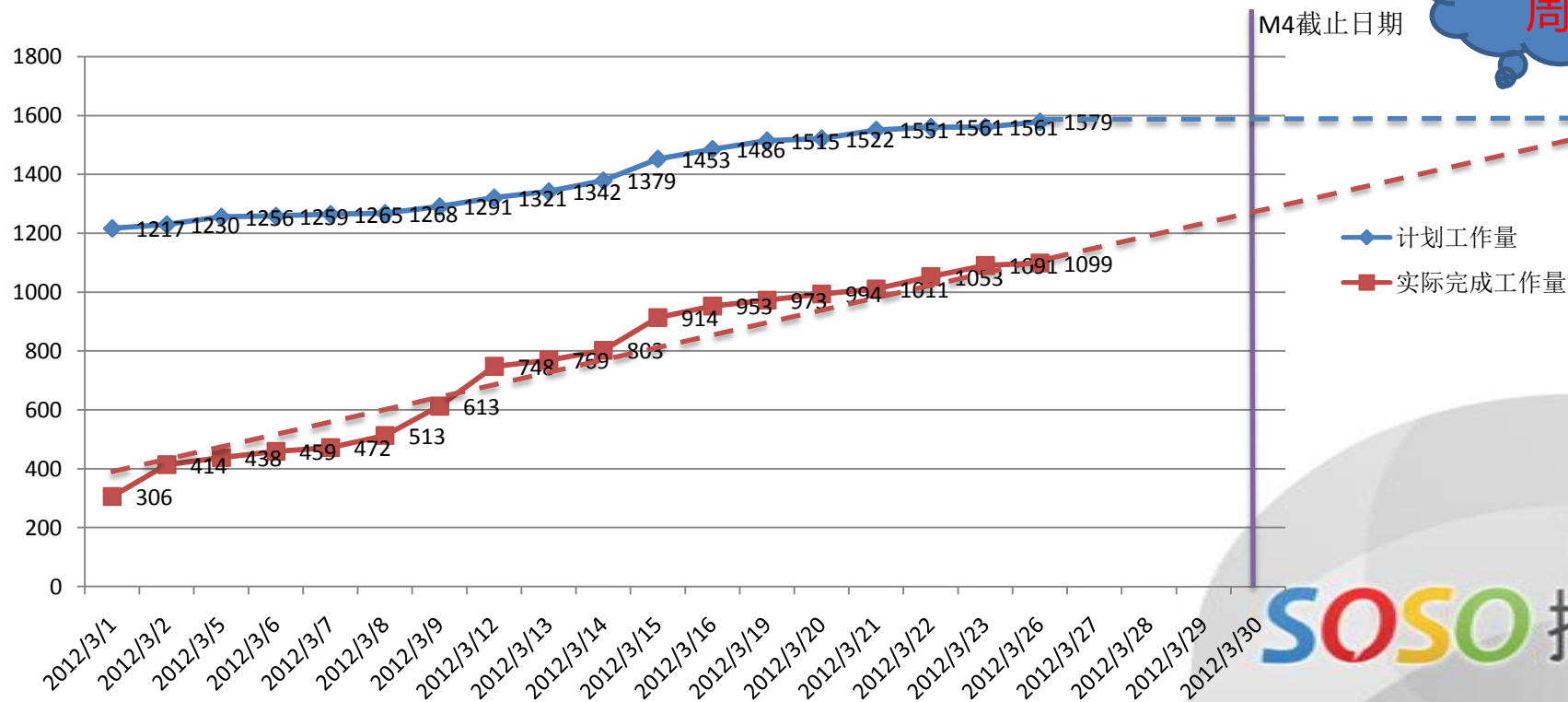


4、可视化管理



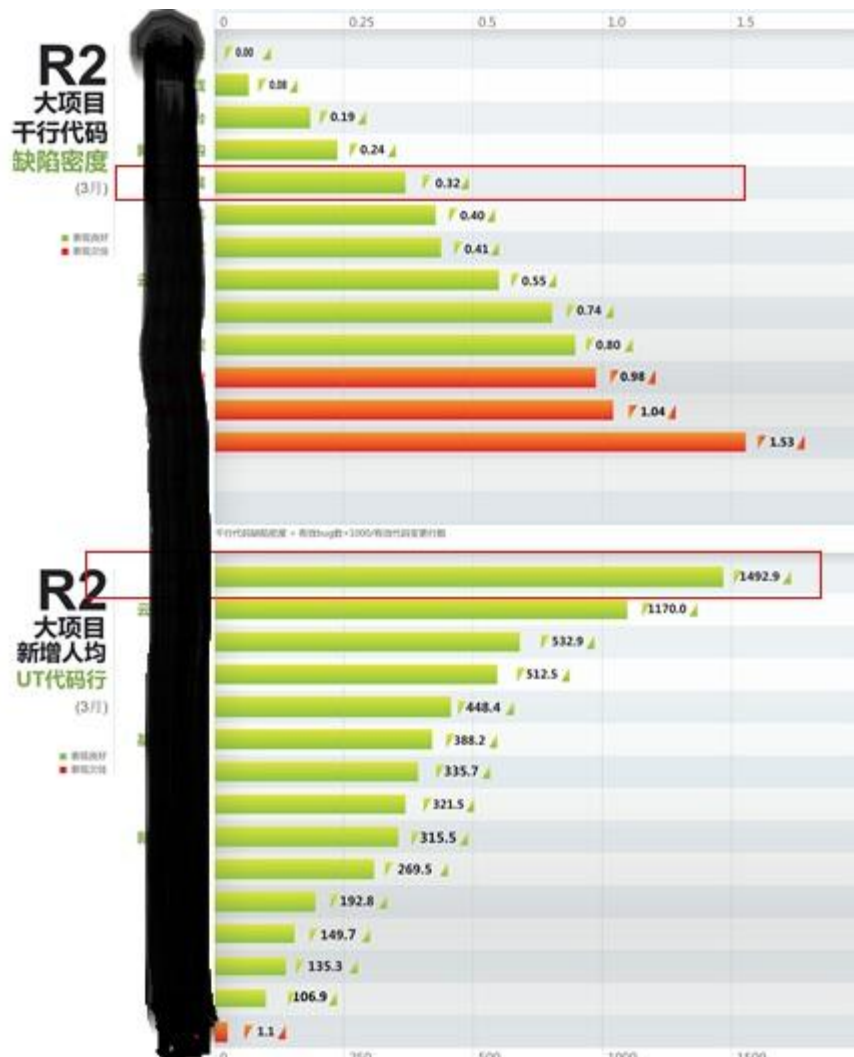
燃尽图

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	里程碑	任务类型	任务描述	负责人	参与人	优先级	工作量(人天)	状态	计划开始时间	计划结束时间	验收标准	说明	前置任务	实际开始时间	实际结束时间	任务加入时间	任务取消时间
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	



延期二周

可视化质量



5、约束和纪律

纪律 × 技能 = 能力



团队规则

质量保证流程				备注	
性质	阶段事件描述	完成状态	责任人	事件具体描述	目的
开发准入	需求评审通过			需求须在产品、开发、测试共同评审通过后，提至TAPD,进入开发	保证需求理解一致
提测准入	开发自测通过			开发完成后，须进行充分自测	保证逻辑正确
	提测前产品页面走查通过			产品与页面同学进行逻辑与页面走查，走查通过后，发出提测申请	保证功能、页面正确
	测试前评审测试用例通过			测试前，提交测试用例，供产品、开发确认评审	确认需求理解一致
bug准入	bug list汇总及确认			BUG提出并汇总出BUG list文档，产品确认后，再提到TAPD中	对非bug的问题进行筛选

需求管理流程及规范

需求提交渠道：

需求以TAPD渠道提交，支持word方式导入。

地址为：[http://\[redacted\]/prong/stories/stories_list](http://[redacted]/prong/stories/stories_list)

需求基本要求：

业务目标描述（必须具备）

功能点描述（必须具备）

逻辑图（如果涉及新建逻辑或逻辑修改必须具备）

测试重点（必须具备）

原型图（建议填写）

需求准入准出

明确的需求优先进行评审（符合需求基本要求）

需求变更管理

开发启动后只接受工作估时三十分钟以内的变更

所有变更除TAPD修改外，需要及时邮件周知给相关人员（产品、开发、页面、测试、项目经理）

测试启动后不接受任何变更

需求评审会

时间：固定在每周五进行需求评审

参加人员：产品经理、开发工程师、测试工程师、设计团队成员、项目经理

需求评审会内容：

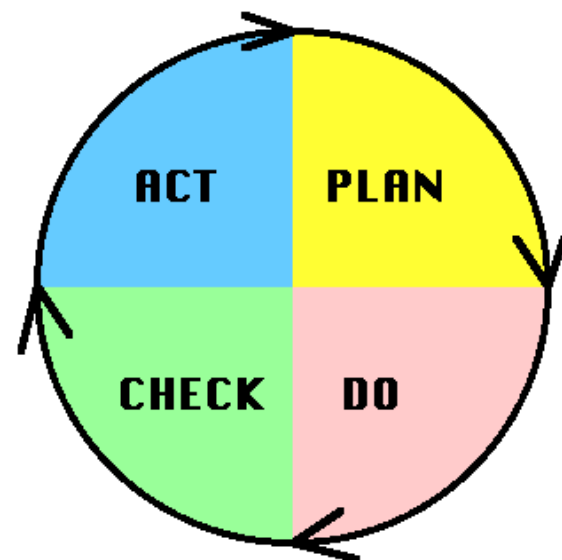
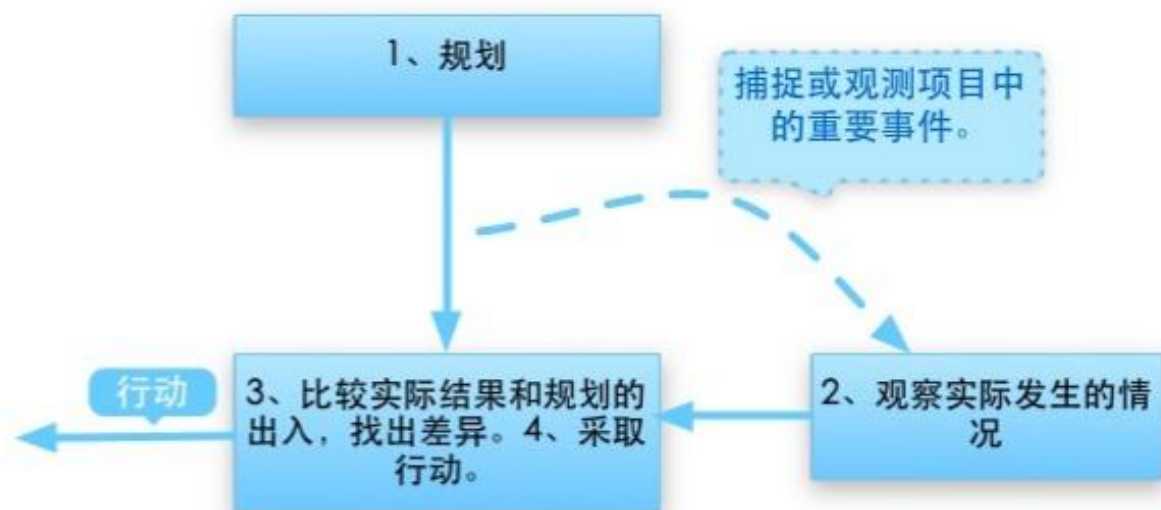
明确各项需求和优先级

资源方明确需求的可实现

对可实现需求进行工时预估

搜搜

三、持续的反馈



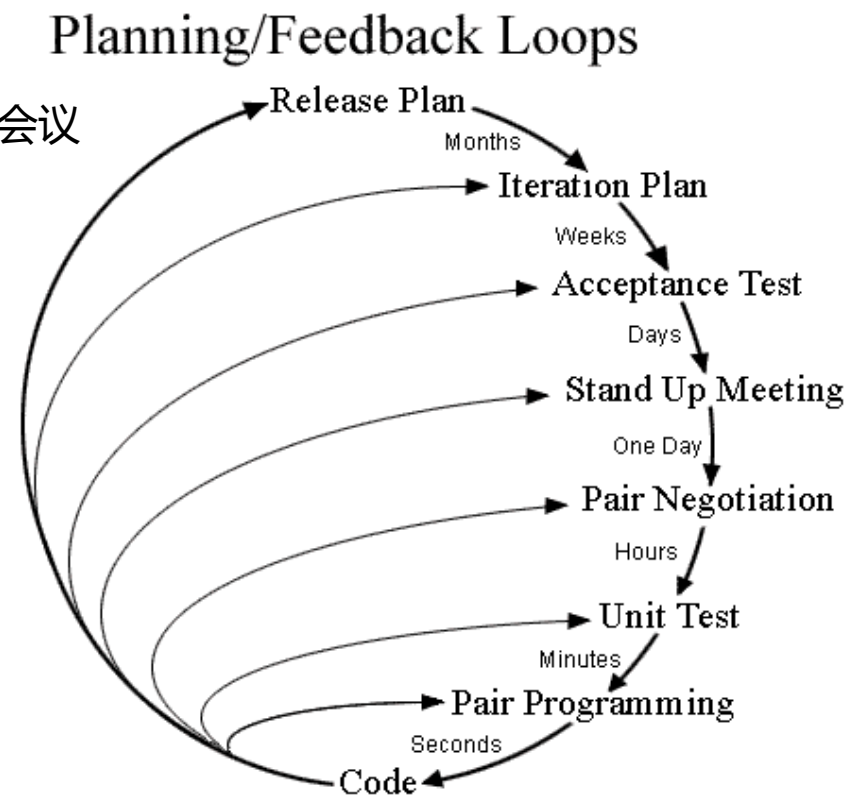
持续的反馈

✓ 各个层面的反馈

- 需求评审/设计评审 需求/设计层面的反馈
- 单元测试 方法/类层面的反馈
- 交叉编程(设计讨论&Code Review) 详细设计和代码质量层面的反馈
- 自测/功能验收/测试 功能层面的反馈
- Show case/灰度上线
- 站立会议/User Story Wall/燃尽图/回顾会议

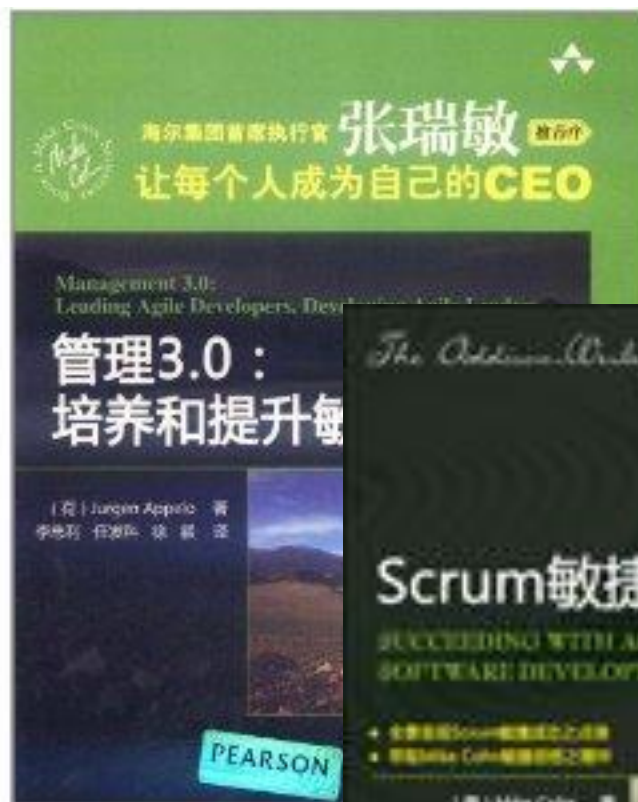
✓ 反馈的有效性

- 更快和频繁的反馈，降低反馈的周期
- 自动化



小结

- ✓ 文化：工作热情 + 开放
- ✓ 传统敏捷的错误假设
 - 卓越
 - 自律
- ✓ 我的敏捷 = 能力 + 反馈
- ✓ 纪律 × 技能 = 能力
- ✓ 每一个团队都不一样
- ✓ 忘记所学，团队自适应
- ✓ 全盘思考，增量工作
- ✓ 问题驱动，解决实际问题
- ✓ 天时、地利、人和
- ✓ 用心



谢谢 && 问题

ArchSummit

中国·深圳 2012.08

INTERNATIONAL ARCHITECT SUMMIT

全球架构师峰会

详情请访问: architectsummit.com

• **3**天 • **6**场主题演讲

• **3**场圆桌论坛 • **9**场专题会议

• 国内外**30**余家IT、互联网公司的**50**多位来自一线的讲师齐聚一堂

主办方: **InfoQ**

战略合作伙伴: **Tencent 腾讯**

特别支持:



<http://architectsummit.com>



QCon

杭州站 · 2012年10月25日~27日

www.qconhangzhou.com (6月启动)

QCon北京站官方网站和资料下载

www.qconbeijing.com