● 霊求変更 ● 每日站会 总结 ● 学习交流 懂技术,也要懂管理,大家好,我是楼仔。

我把管理技能分为两类,分别为项目管理和团队管理,这篇文章教你如何做好项目管理。 在讲述这篇文章前,先简单介绍一下我的管理经验:之前在百度呆了3年半,系统学习了百度的项目管理流程,19年来到小米后,带领ShareSave团队做了1年项目管理和团队管理工作,

● 项目流程

• 产品规划

● 需求评审

● 研发阶段

• 测试&上线阶段

之后带领海外商城基础服务后端团队,做了1年团队管理工作。

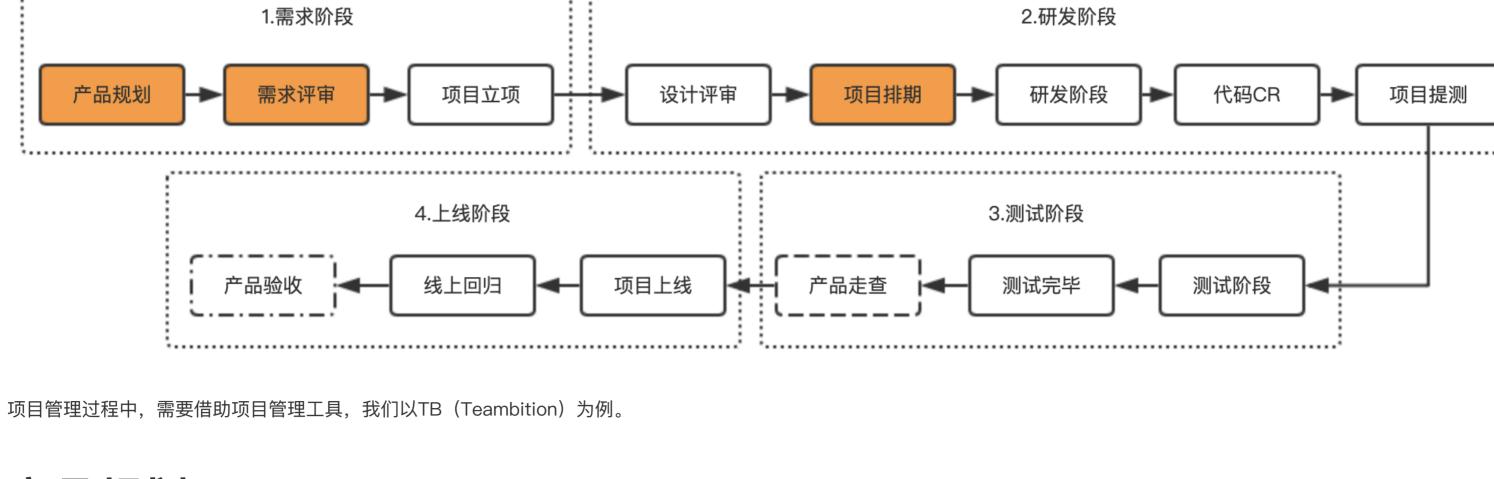
纵观我带过的项目,在保证项目质量的同时,少有延期的情况,主要还是源于自己的一套项目管理经验,下面我以ShareSave为例,将这套经验分享给大家。

备注:本人没有考过PMP证书,也没有经过系统的项目管理培训,文章内容全凭经验之谈,如有偏颇,欢迎指出,定会改进!

项目流程

### 我把项目管理分为4个阶段,分别为需求阶段、研发阶段、测试阶段和上线阶段。

1.需求阶段



产品规划

#### 为什么我需要将"产品规划"单独列出来,因为这个真的太重要了,**产品规划就像是海上的灯塔,指引你前进的方向**。 有了产品规划,产品可以将需求提前放入需求池,每个迭代只做高优需求。

1

下面是产品规划要求:

大家需要了解产品的需求规划 必须 0

产品需要有迭代计划,并定期举行迭代计划会议

执行等级 内容

必须

a. 产品需要有清晰的目标定位和方向			
<ul><li>可以建立一个需求池,大家进行讨论(所有需求必须放TB,我们只做TB中的需求)</li><li>如果需求被大家认可,请坚决执行,不要打折扣</li></ul>			
b. 产品需要有迭代计划			
● 每次迭代需求必须邮件发出产品文档,并附带交互文档。产品需求的修改也需要发出邮件,说明修改原因。并及时在产品文档进行更新。			

产出物

备注

产品原型没问题后,可以给UI设计师出设计稿

然后邮件抄送给大家和对应领导

需求需要拆分成任务,放入TB中,并附上需求文档wiki,

TB中的需求列表

迭代计划文档wiki

- 需求评审

• 迭代计划尽可能与部门各个岗位的成员进行沟通后再制定,让团队每个人了解产品的计划。(每1周梳理的迭代计划,需要全员参加)

下面是需求评审要求:

内容

需求评审阶段,一定是需要产品给出完整的需求文档,如果有UI交互的地方,需要提前给出原型图,**拒绝没有原型图的需求评审。** 

产出物

邮件

产品原型图

TB中的需求列表、需求文档wiki、

需求一定是要非常明确,最好是能细化到具体的功能点,拒绝模糊需求(比如一句话需求)。

束、优先级等(详见备注)

① 包含功能概要:介绍该功能的用途,主要解决哪些问题,在哪种情况下会被用户使用

需求评审前,对于需要交互的地方,要给出原型图

• 在TB上有文件夹保持产品文档&交互文档,方便大家查找追溯。

#### 必须

关于产品需求:

运营提需求

0

执行等级

必须

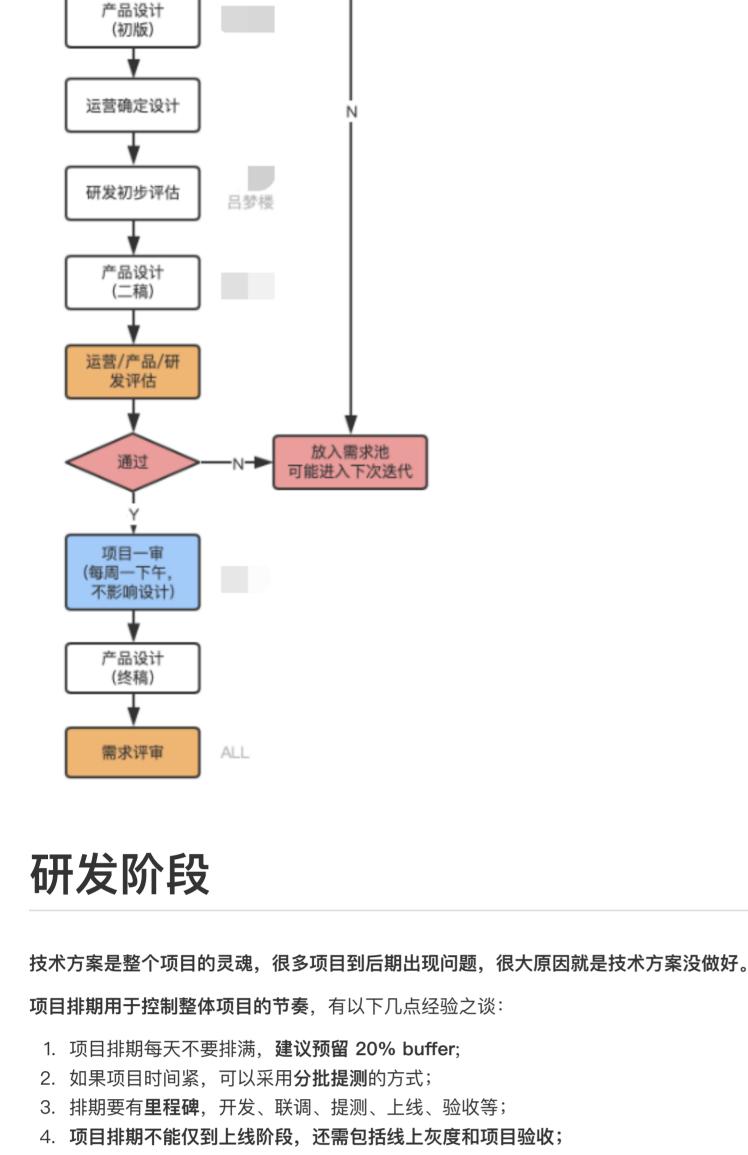
a. 需求评审前,对于需要交互的地方,要给出原型图,我们拒绝没有原型图的需求评审。 b. 需求不能笼统概括,一定是需要非常明确,最好是能细化到具体的功能点,我们拒绝模糊的需求。

需求不能笼统概括,一定是需要非常明确,包括功能、交互、流程、约

• 包含需求说明,说明需求背景以及目的 • 文档的的需求要有优先级(P0/P1/P2) • 复杂业务需要有流程图 • 需要有原型图展示跳转关系和业务逻辑 • 关于详细的需求描述要做到:

② 界面说明: 主要是页面交互的部分的说明包括文案按钮等变化时机和变化前后的状态,用于给UI设计师给出设计稿 ③ 操作流程:主要对该功能进行以图形化显示,当前功能流程的阐释,方便阅读人清楚了解该功能的整体操作步骤 ④ 约束条件:指的是功能的约束说明,要让开发及测试人员直观的明白该约束条件,比如对于密码的设计必须要8位以上16位以下包含字母和数字,输入错误时输入框变红 为了提高需求评审的效率,我们在需求评审前,需要做很多准备工作,比如需求前期沟通、研发初步评估,**前期工作准备到位后,需求评审期间就可以主要讨论问题,避免一个需求反复** 沟通的情况。 下面是需求阶段流程(有些环节可以删掉,仅供参考):

产品通过



## 5. 前端排期依赖UI设计。

执行等级 内容

技术方案评审

ALL

- 下面是项目排期要求:
- 0 必须 根据UI、开发和测试的实际时间,正常排期
- 必须 如时间紧迫,需要对需求进行优先级排序,并对任务进行合理化删减
- a. 项目正常排期流程 • 设计给出UI, Android与h5进行评估给出排期 • 后端根据需求,确定开发工作量,给出排期(包括给出接口文档,前后端联调时间的确定)

• 测试根据开发给出的抗	提测时间,确定测试排期时间	
b. 特殊情况(为了迎合市	市场,推广产品以及提高销量)	
• 根据需求,确认开发》	测试的工作量,评估时间,如不可能赶上时间节点,需要对需求重新确认进行优先级排序,对此次的需求进行合理化的删	削减,确认在时间节点内能完成的必要需求。
下面是研发阶段流程(有	有些环节可以删掉,仅供参考):	
無	需求评审	
*		
UI设计	技术方案设计 (耗时较长)	

产出物

TB中的所有任务有起始时间

根据优先级调整后的TB任务

备注

个任务完成的起始时间

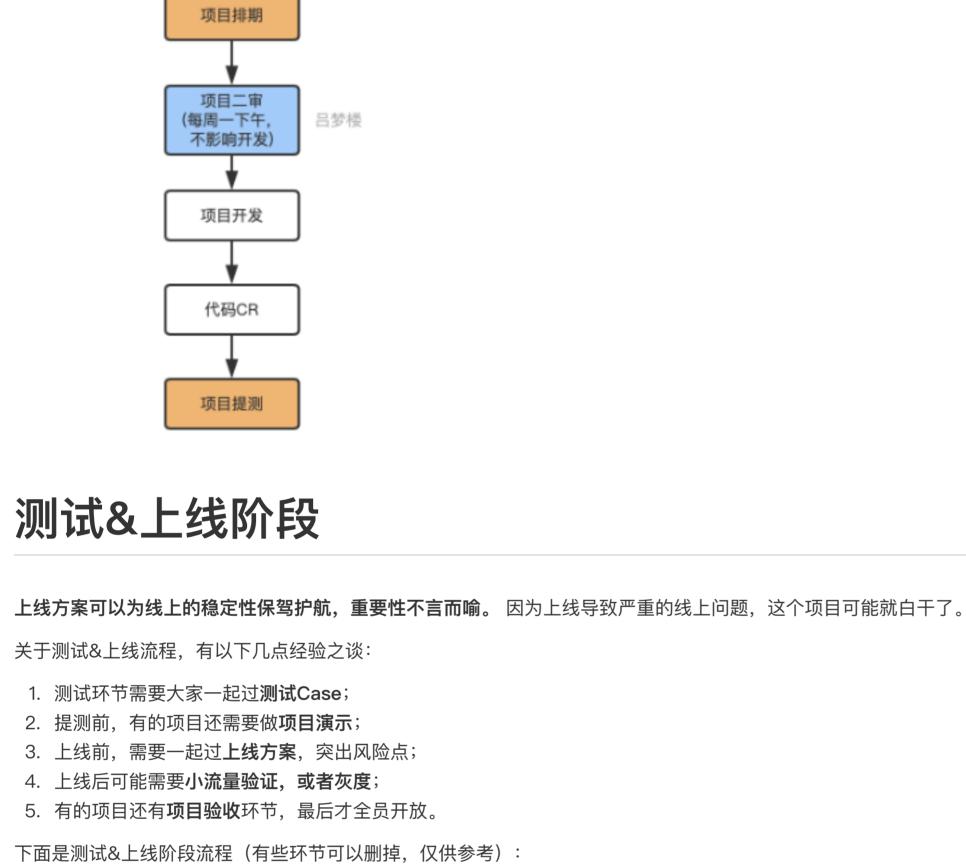
原则上不让大家加班

该任务包括开发、测试任务,需要任务认领的同学填写每

项目排期

UI评审

(可以内部沟通)



# 项目提测

测试完毕

测试阶段



0

1

2

我们把需求变更分为3个等级,并根据重要程度排序,分别为"APP灰度前变更需求" > "H5/后端上线前变更需求" > "排期确定后变更需求" a. APP灰度前2天,不允许再有需求变更,因为这样会影响产品发版的质量,如果临时变更需求,需要走以下流程: • 产品先和开发同学说明需求变更的原因,并确定变更后的需求,然后对新的需求进行整体评估,看是否需要变更(对于大的改动,需要拉上双方Leader一起进行评估); 。确定亦再的更求后,产品收送细更求通过邮件发出,并协送现在Looder DMO 然后中现在Looder DMO进行束核:

站会怎么开,这个也有讲究,**10-15分钟最佳**,每位同学都要参与:

	<ul> <li>确定变更的需求后,产品将详细需求通过邮件发出,并抄送双方Leader、PMO,然后田双方Leader、PMO进行审核;</li> <li>邮件审核通过后,开发和测试同学重新评估项目排期,然后通过邮件发出调整后的排期。</li> </ul>				
	b. H5/后端上线前1天,原则上不允许需求的变更,如果需要临时变更需求,同样需要走上述流程。				
	c. 项目排期已经确定后,如果需要临时变更需求,可以和开发同学先讨论,如果改动比较小且不影响排期,可以不用走上述流程,但是要邮件通知大家,并将变动的需求写入需求文档。如果改动比较 大,就需要拉上双方Leader一起进行评估,然后走上述流程。				
	d. 如果在APP灰度前、或者是在H5/后端上线,如果需求不是很紧急,可以放到后面的迭代中做。				
总结一下:需求变更越早越好,变更需求,需要调整排期,临近上线,原则上不再允许需求变更,否则需要领导审批。					

为什么要提这个呢,因为有的同学平时闷声不响,最后给你憋大招。**所以你需要知道大家每天的工作进度、问题和风险,方便你推动和协调解决,甚至会对项目节奏临时调整**。

产出物

同上

同上

新的需求文档、审批邮件、新的排期

备注

同上

同上

是否需要审批邮件,可以和RD提前沟通

- 2. 今天打算做什么? 3. 遇到什么问题? 备注:站会时间早上或晚上最佳,方式比较灵活,前期可以每周2-3次,后期就每天都开。
- 总结 总结一下项目管理的几个重要的点: 1. 产品规划就像是海上的灯塔,不能乱打一气;

1. 昨天做了什么?

2. 需求文档一定要尽可能详细,拒绝无原型的需求评审; 3. 技术方案是整个项目的灵魂,这块多投入时间绝对不亏; 4. 项目排期有里程碑、有buffer,排期需包括线上灰度和项目验收时间; 5. Code Review、测试Case都不能少;

6. 上线方案要预知风险,为线上的稳定性保驾护航。 最后希望大家都能成为优秀的项目负责人,这个是<u>ShareSave敏捷开发流程</u>,教你如何用敏捷的方式管理项目,非常值得大家借鉴! 学习交流

可以扫下面二维码,关注「楼仔」公众号。

理、职业规划、业务也有深度思考。



扫一扫 长按 关注我 让你懂技术、懂管理、懂业务,也懂生活 楼仔 🧘 湖北武汉 扫一扫 长按 加技术群的备注: 加群

·枚小小的Go/Java代码搬运工

获取更多干货,包括Java、Go、消

息中间件、ETCD、MySQL、Redis、

RPC、DDD等后端常用技术,并对管

