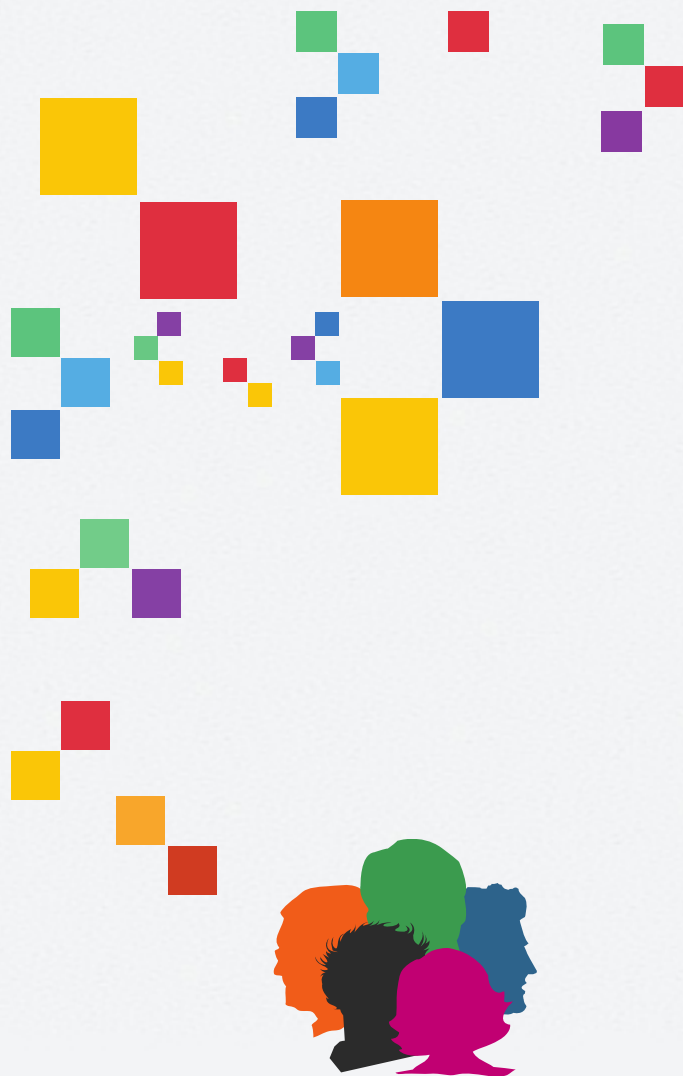


微信红包背后的项目管理： 项目集管理实战演练

讲师：刘虎

腾讯支付基础平台与应用线

高级项目经理



讲师介绍



- 拥有15年+的软件开发及大型软件研发项目管理经验，目前担任腾讯公司微信红包高级项目经理。
- 2016年春节期间，微信红包团队创造了微信及QQ合计支付峰值20.8万笔/秒、核心帐户处理峰值95万笔/秒的业界新记录！有力的支持了公司业务的持续突破。
- 特长：200人+大型项目的研发团队管理，项目集管理，冲突处理，进度控制，信息发布等。

2001年，本科毕业于中南民族大学计算机系

2001-2006年，任职于世界500强企业 Mattel Inc.

2006-2011年，任职于世界500强企业 ABB Group

2011年加入腾讯至今，任职于CDG-平台研发部



目录

- ✓ 1 - 微信红包团队组织架构
- ✓ 2 - 腾讯敏捷项目管理平台
- ✓ 3 - 项目管理策略（选型）
- ✓ 4 - 项目启动会
- ✓ 5 - 项目计划制定
- ✓ 6 - 研发过程的监控
 - 自动化测试
 - 持续集成
 - 沟通管理
 - 进度控制
 - 团队激励
 - 冲突管理
- ✓ 7 - 部署发布
- ✓ 8 - 压测
- ✓ 9 - 容灾演习
- ✓ 10 - 项目总结

1-1: 微信红包业务特点

业务复杂性：
同时支持微信，手Q支付，多终端，多数据中心

涉及多个开发组，单个迭代需求总量大，达到60+

线上运营突发性：
随时响应线上紧急需求

时间紧，原定迭代目标难以达成

并行性：
多个需求同时提出，墨菲定律

开发、测试多任务并行，资源冲突严重

问题



挑战

1-2: 组织架构

小测试：常见的三种组织架构？其中PM的职权大小是怎样的？

组织架构：

职能式

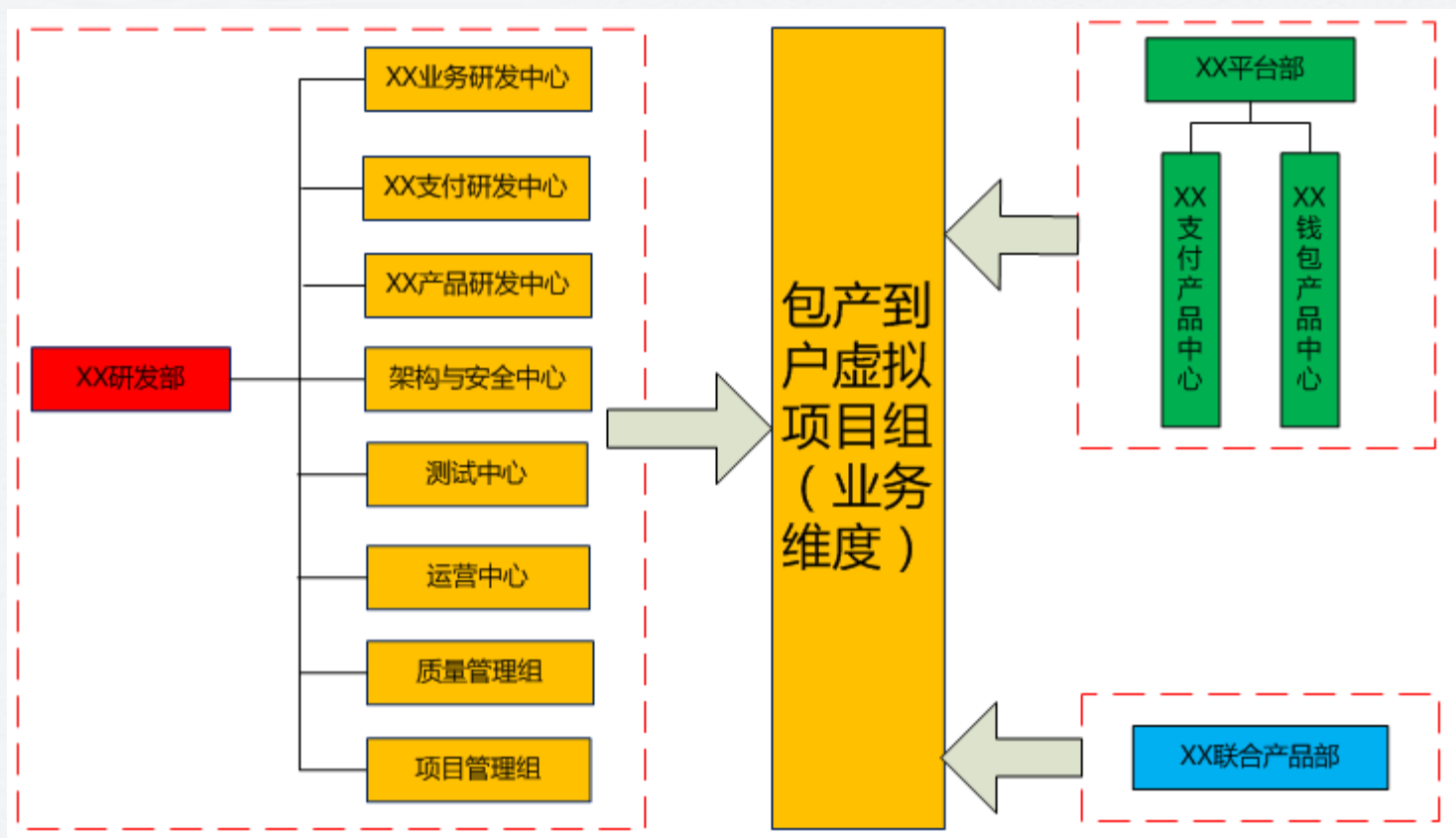
矩阵式

项目式

PM职权： 职能式<矩阵式<项目式



1-2: 微信红包组织架构-强矩阵+虚拟FT





1-3: 组织架构-优势

架构优势:

- 有专职项目集PM（横向），整体把控，充分授权。
- 各子业务有专职PM（垂直），负责子业务的研发跟进，向项目集PM汇报。覆盖业务纵深度及宽度。
- 虚拟Feature Team，最大限度增强业务维度凝聚力
- 兼顾人员专业度的提升及业务整合能力。



2-1: 腾讯敏捷项目管理平台

TAPD集成项目管理平台功能点:

wiki

需求
(story)

子需求
(sub-story)

任务
(task)

迭代

缺陷
管理

看板
(3状态)

故事
墙
(多
状态)

需求
工作
流

测试
计划

用户
管理

权限
管理

信息
发布

2-2: 平台理念-敏捷三角模型



模型归纳:

- 价值目标: 提供可交付的产品
- 质量目标: 提供可靠的, 适应性强的可交付产品
- 约束目标: 在可接受的约束内, 实现价值和质量目标

2-3: 平台理念-敏捷价值观

敏捷软件开发宣言

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，
身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

个体和互动 高于 流程和工具
工作的软件 高于 详尽的文档
客户合作 高于 合同谈判
响应变化 高于 遵循计划

也就是说，尽管右项有其价值，
我们更重视左项的价值。

首席执行官马化腾关于微信红包业务的重要指示：

🌈 为了保证业务的连续性，有时多花二、三、四倍的冗余代价也是值得的！



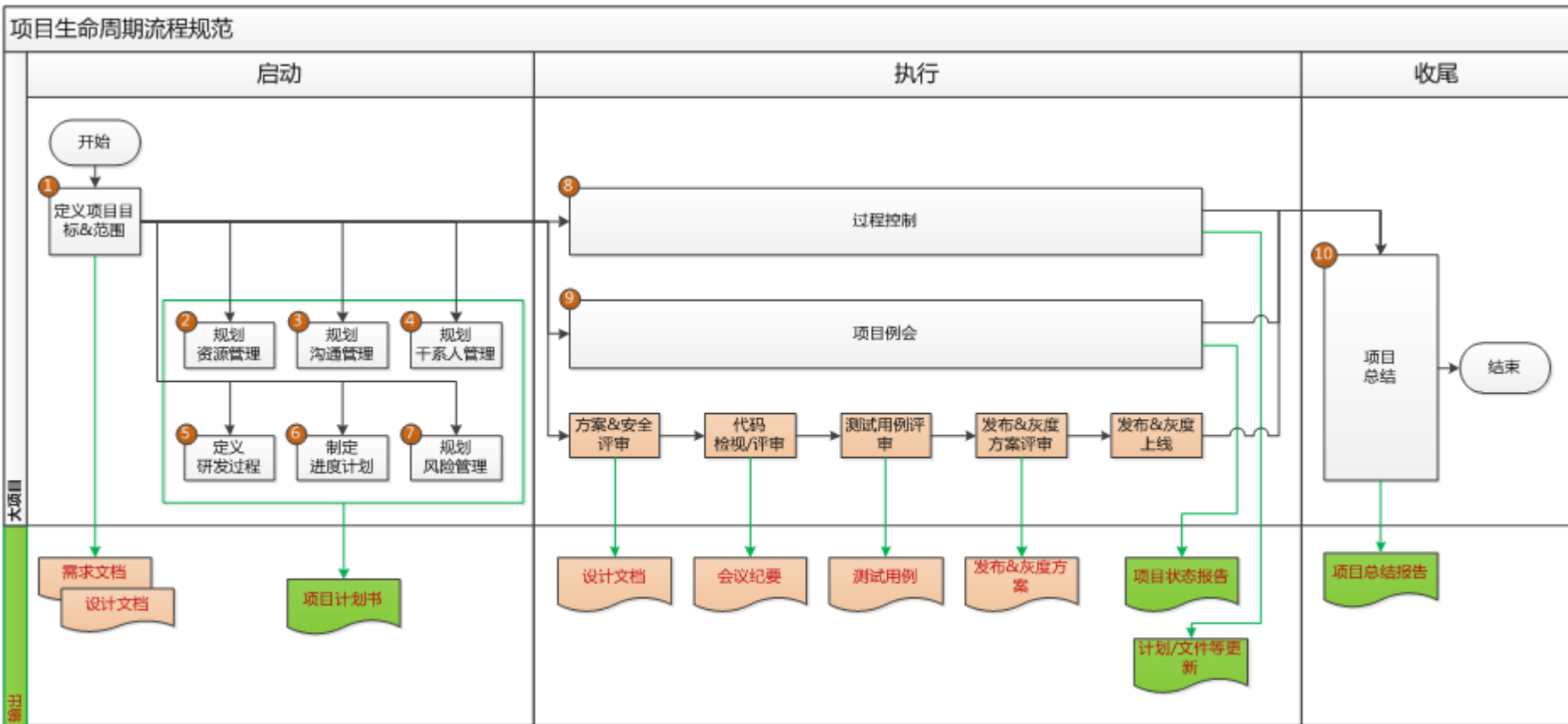
3-1: 项目管理选型-大项目

大项目：重流程

- 🌈 原则上，研发周期在3W+以上的可作为大项目运作。
- 🌈 按标准项目流程单独立项跟进/汇报，配备专职PM。
- 🌈 典型研发流程：需求分析->需求文档->需求评审->总体设计(安全评审)->概要设计->项目计划->研发阶段->功能测试(用例评审)->系统测试(联调/性能)->发布评审->灰度发布->正式发布
- 🌈 大项目在整体流程上接近瀑布式，但具体执行上往往分成多个迭代，渐进明细。

3-1: 项目管理选型-大项目

大项目：详细流程



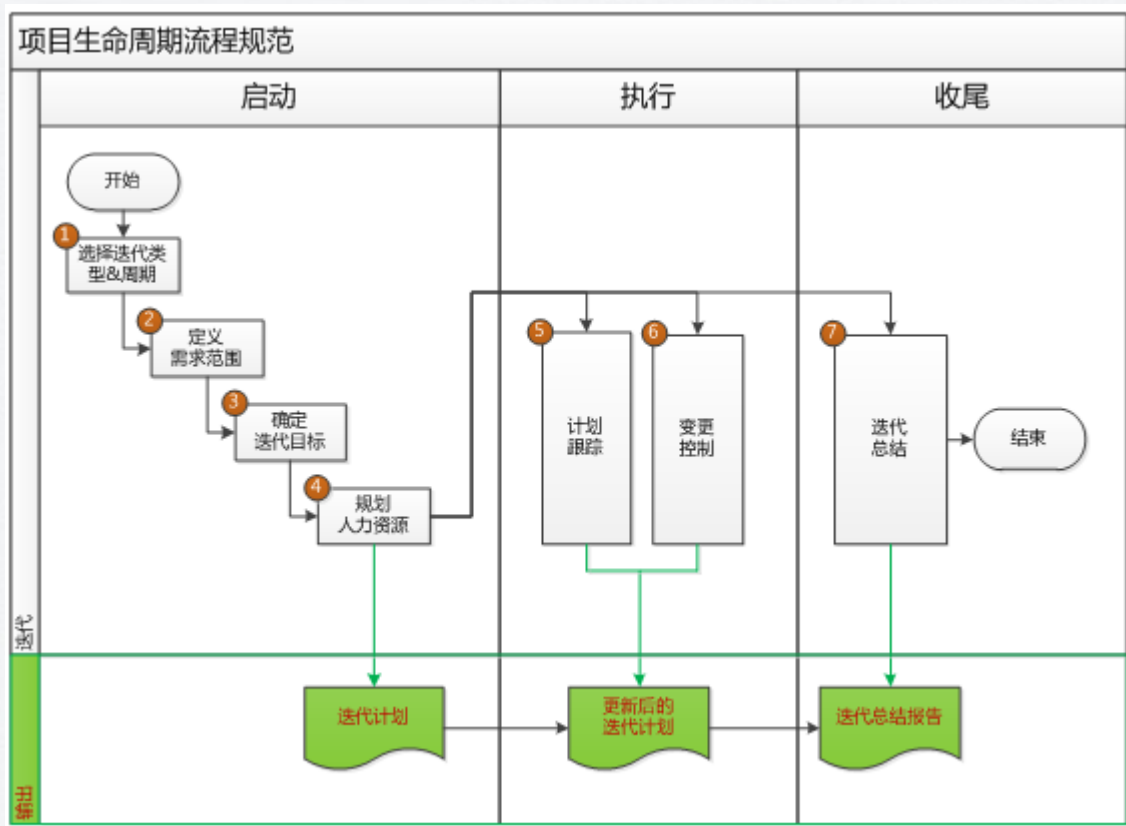
3-2: 项目管理选型-运营迭代

Sprint运营迭代：轻流程

- 🌈 研发周期小于3W的产品/内部系统优化需求。
- 🌈 按迭代的形式，定期组织迭代计划会集中规划研发、测试、运维资源，以固定的节奏运作。
- 🌈 根据需求特性，项目流程可在标准流程的基础上作剪裁。
- 🌈 配备专职或虚拟PM。

3-2: 项目管理选型-运营迭代

Sprint运营迭代：详细流程



3-3：项目管理选型-优势

如此选型好处：

- 🌈 流程剪裁：兼顾大项目的风险控制，及日常运营的支持，在可以接受的风险下，最大程度降低流程的制约，以便快速响应。
- 🌈 双线运作：正常情况，运营和项目互不干扰。
- 🌈 人力资源：特殊情况下，人力可在运营与项目间自由切换，充分利用人力资源。
- 🌈 兼顾线上运营的紧迫性和项目的连续性。

4-1: 项目启动-会议议程

灵感来源于腾讯春节发“利是”

GM/产品

项目背景

市场价值

业务需求

项目目标

技术总监

系统现状

差距分析

可行性分析

技术骨干

困难点

可能的解决方案

项目经理

会议记录

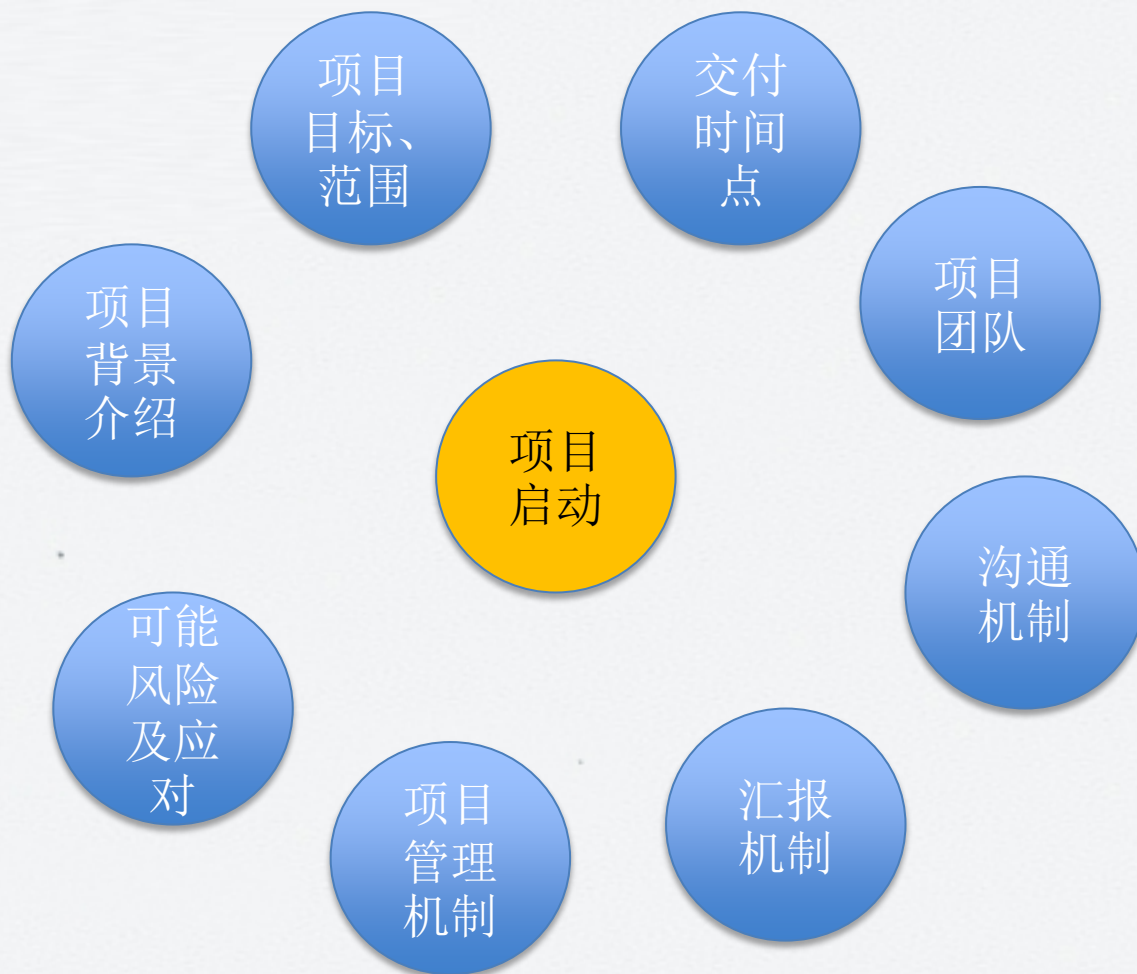
简短总结

任务分派

下个里程碑



4-2: 项目启动-输出启动邮件



5: 制定项目计划



含6个子项目：

微信支付
手Q支付
基础平台
基础清算
核心支付
银行支付

项目例会上
确认、通过

5-1：制定项目计划-总体设计

执行要点：

🌈 总体设计文档：GM，架构师，总监，各组leader/技术骨干多轮讨论。架构师输出总体设计方案。

内容要点：

- 1、系统总体设计方案。
- 2、整体业务流程图。
- 3、订单set、核心系统及机房部署方案。
- 4、容灾方案。
- 5、文档编写原则：可以用于指导各子业务详细设计。

5-2：制定项目计划-概要设计

执行要点：

🌈 概要设计文档：各组leader/骨干依据总体设计，输出各业务详细设计方案（业务逻辑），该文档用于指导编码。

内容要点：

- 1、各子业务详细设计方案。
- 2、各子业务流程图。
- 3、系统模块列表及拆分。
- 4、DB数据结构，数据字典列表。
- 5、文档编写原则：可以用于指导编码。



5-3：制定项目计划-子项目计划

执行要点：

- 各子项目集经理依据概要设计，组织项目计划会，输出详细项目计划。



5-4: 制定项目计划-整体项目集计划

执行要点:

项目集经理依据子项目计划，输出整体项目计划。

任务名称	工期	开始时间	完成时间	前置任务	状态	完成百分比	负责人
基础平台业务发布上线	50 工作日	2016年8月19日	2016年10月27日		已发布	100%	thinchoo, tkyzhang
银行支付业务发布上线	105 工作日	2016年8月9日	2016年12月30日				
版本发布	24 工作日	2016年8月30日	2016年9月30日		已发布	100%	panjunzhuo, jkguo
10迁移	58 工作日	2016年8月11日	2016年10月31日		已发布	100%	jkguo
专线扩容	105 工作日	2016年8月8日	2016年12月30日		已发布	100%	anthonyfan
申请机器：前置机、middle、relay、proxy	40 工作日	2016年8月8日	2016年9月30日		已完成	100%	kimbalhuang
核心改造发布上线	61 工作日	2016年8月15日	2016年11月7日		已发布	100%	lolyzhuo, vernianlu, levi chen
风控发布上线	13 工作日	2016年10月20日	2016年11月7日				
发送到风控的所有协议需要携带风控风险	13 工作日	2016年10月20日	2016年11月7日		已发布	100%	zampsonyu
QQ钱包发布上线	45 工作日	2016年9月5日	2016年11月4日				
支付链路与客户系统改造第一批	45 工作日	2016年9月5日	2016年11月4日		已发布	100%	hikerlin, luffichan, ilenzhu
QQ钱包应用（共3版）	45 工作日	2016年9月5日	2016年11月4日		已发布	100%	wenkerzhuo
清算发布上线	50 工作日	2016年8月30日	2016年11月7日				
付款改造发布上线	37 工作日	2016年8月30日	2016年10月19日		已发布	100%	lymanzhuo, thomashe
收、退款发布上线	37 工作日	2016年8月30日	2016年10月19日		已发布	100%	bal-ymia, linglai, wenlongyi
结算发布上线	37 工作日	2016年8月30日	2016年10月19日		已发布	100%	zucharyzhang
运营发布上线	42 工作日	2016年9月8日	2016年11月7日		已发布	100%	regardjiao
基础运营发布上线	37 工作日	2016年8月30日	2016年10月19日		已发布	100%	hansongdu
微信网关订单系统发布上线	59 工作日	2016年8月17日	2016年11月7日				
第一批发布上线	25 工作日	2016年8月17日	2016年9月20日		已发布	100%	woodydai, kenzyliao, westhuo
第二批发布上线（有风险）	33 工作日	2016年9月5日	2016年10月16日		已发布	100%	stevewang, woodydai, milfor
验证服务器改造	1 工作日	2016年9月28日	2016年9月28日		已发布	100%	westhuo
上海验证部署上线（上线时间未确定）	53 工作日	2016年8月25日	2016年11月7日		已发布	100%	westhuo, thinkzhuo, hysun
手机网关发布上线	37 工作日	2016年8月30日	2016年10月19日				
第一批发布上线	15 工作日	2016年8月30日	2016年9月16日		已发布	100%	conradzhang
第二批发布上线（有风险）	36 工作日	2016年9月1日	2016年10月16日		已发布	100%	conradzhang, dennisrhu, nali
部署规划	87 工作日	2016年9月1日	2016年12月30日				
订单SMT部署	83 工作日	2016年9月7日	2016年12月30日				
沙湾机器搬迁	18 工作日	2016年9月7日	2016年9月30日		已完成	100%	justinjiang
上海IDC各部署1个SMT	7 工作日	2016年10月13日	2016年10月21日		已完成	100%	justinjiang
上海IDC部署26个SMT	10 工作日	2016年10月13日	2016年10月28日		已完成	100%	justinjiang
剩余深圳2个新SMT部署验证	20 工作日	2016年12月1日	2016年12月30日		已完成	100%	justinjiang
搬迁最大1+1到佛山	20 工作日	2016年12月1日	2016年12月30日		已完成	100%	justinjiang
升级佛山1+1到SMT 7	31 工作日	2016年11月16日	2016年12月30日		已完成	100%	lockli
继续在最大的备机迁移到佛山	5 工作日	2016年12月29日	2016年12月30日		已完成	100%	lockli
完成全部新SMT部署	0 工作日	2016年12月30日	2016年12月30日		已完成	100%	justinjiang
核心部署	66 工作日	2016年9月30日	2016年12月30日				
核心第一批机器交付	21 工作日	2016年9月30日	2016年10月28日		已完成	100%	foxyzhang
数据迁移两步	9 工作日	2016年10月18日	2016年10月28日		已完成	100%	foxyzhang, lockli
新核心的主机的部署	13 工作日	2016年10月20日	2016年11月7日		已完成	100%	foxyzhang, lockli
核心事务处理器及交易单灰度	4 工作日	2016年11月22日	2016年11月25日		已完成	100%	justinjiang
核心用户SMT灰度45	3 工作日	2016年11月28日	2016年11月30日	41	已完成	100%	justinjiang
核心用户SMT灰度20x	2 工作日	2016年12月1日	2016年12月1日	42	已完成	100%	justinjiang
全量用户SMT灰度100x	2 工作日	2016年12月5日	2016年12月5日	43	已完成	100%	justinjiang
其它资源24切回中心	3 工作日	2016年12月7日	2016年12月9日	44	已完成	100%	justinjiang
下老核心搬迁机器	44 工作日	2016年11月1日	2016年12月30日		已完成	100%	foxyzhang
挂新核心的备机	2 工作日	2016年12月29日	2016年12月30日		已完成	100%	foxyzhang
完成核心部署	0 工作日	2016年12月30日	2016年12月30日		已完成	100%	foxyzhang, lockli
域外接入	52 工作日	2016年10月13日	2016年12月23日				
环境部署	52 工作日	2016年10月13日	2016年12月23日		已完成	100%	justinjiang
资源部署	11 工作日	2016年10月17日	2016年10月31日		已完成	100%	justinjiang
资源部署	6 工作日	2016年11月20日	2016年12月1日		已完成	100%	justinjiang
佛山扩容	42 工作日	2016年10月24日	2016年12月30日		已完成	100%	justinjiang
灰度验证	72 工作日	2016年9月1日	2016年12月9日				
灰度方案	7 工作日	2016年9月1日	2016年9月9日		已完成	100%	zhiliangli
订单少量测试灰度	13 工作日	2016年10月20日	2016年11月7日		已完成	100%	zhiliangli
整体业务灰度	24 工作日	2016年11月9日	2016年12月9日		已完成	100%	zhiliangli
正式切换上线	0 工作日	2016年11月25日	2016年11月25日		已完成	100%	zhiliangli

6: 研发过程监控一概述

研发过程

计划执行

计划更新

冲突处理

进度控制

质量管理

后勤支持

自动化测试

持续集成

沟通管理

RTX实时沟通

站立晨会

项目周会

日报、周报

风险管理

技术攻关

资源协调

风险应对

团队管理

团队激励

团建活动

上线仪式

事故通报

6-1: 研发过程监控—自动化测试



6-2: 研发过程监控—自动化测试优势

执行要点:

- 🌈 测试始终聚焦在新功能特性上，节省大量基础功能测试人力，但是保留基础的冒烟测试。
- 🌈 当对原始功能改动很小的情况下，直接跑自动化测试即可，无需人工需介入。
- 🌈 建立自动测试平台，开放权限，将能力开放。开发人员可自行配置跑自动化。

6-3: 研发过程监控—持续集成

执行要点:

- 🌐 自动化、分布式、定时编译系统，按需编译出包。
- 🌐 自动化编译与自动化测试相结合。
- 🌐 Tapd+Req系统：打通需求管理与研发流程，tapd管理需求，Req管理测试、预发布、发布、灰度。需求状态变更在系统间同步。
- 🌐 项目管理：结合Tapd，自动读取需求信息，自定义需求流程、自定义项目报告，精准输出需求研发进展，确保随时同步项目信息。
- 🌐 SVN管理：制定Trunk/Tag/branch管理规范，与自动编译系统集成。

6-4: 研发过程监控—沟通管理

小测试：沟通有多重要？

【PMP考题】项目经理每天花在沟通上的时间占多少？

- A. 50%
- B. 75%–90%
- C. 30%
- D. 40%–60%



6-4: 研发过程监控—沟通管理

Tips: 沟通渠道计算公式

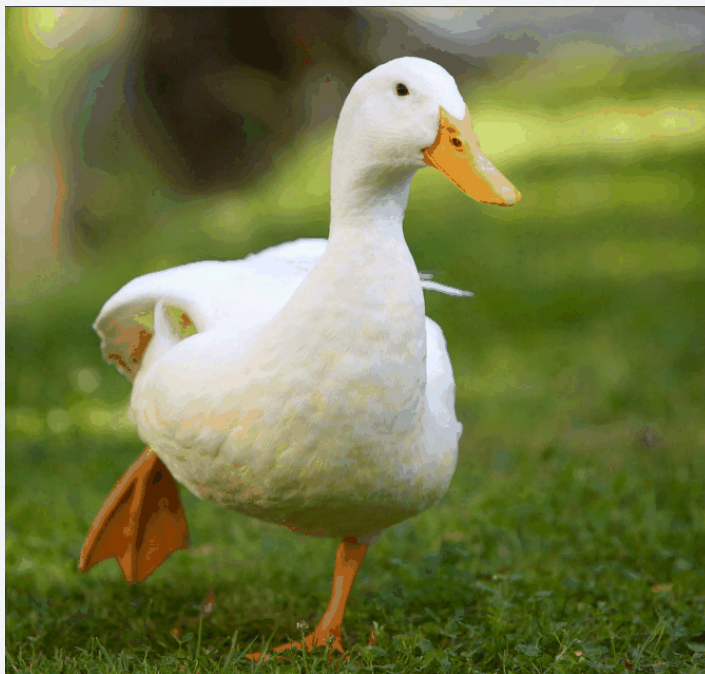
$$C = \frac{n(n-1)}{2}$$

- 一个10人的项目，潜在沟通渠道高达： $10(10-1)/2=45$ 条！
- 在项目管理中，建立合适的沟通机制很重要！需要确定和限制谁应该与谁沟通，以及谁将接收何种信息。



6-4: 研发过程监控—沟通管理

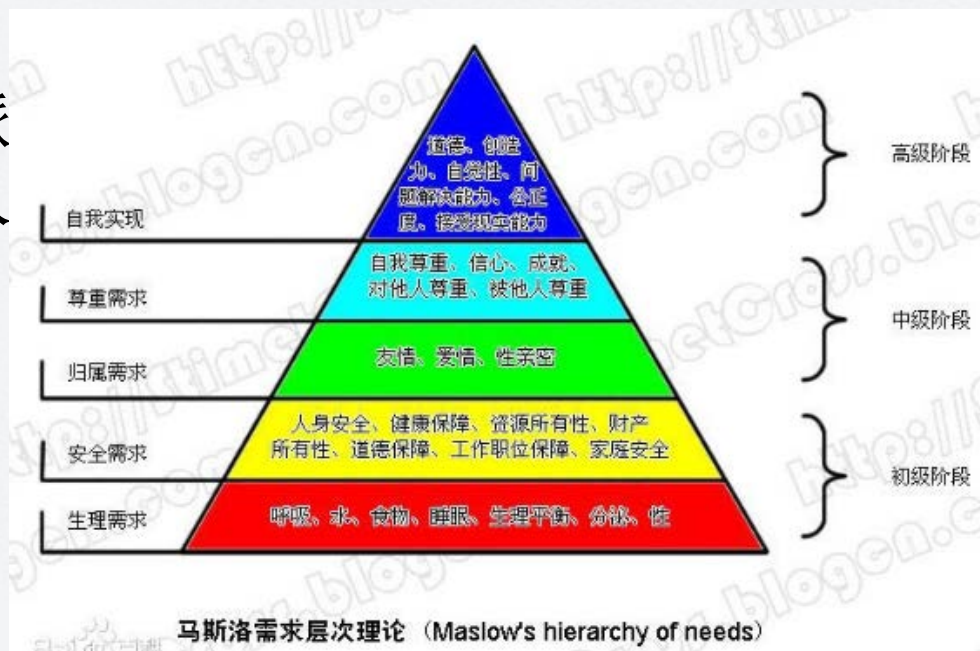
失败的沟通：倒鸭子（3分钟视频）



6-4：研发过程监控—沟通管理

6-4-1 执行要点：

- 选择合适的沟通渠道（依据重要紧急程度：电话、邮件、RTX、F2F）。
- 了解你的项目成员，针对不同人采用合适的沟通方式（开放式/封闭式问题）。
- 注意沟通的方式方法：
 - 体现尊重，不带情绪
 - 多征求意见，好过直接分派
 - 关注问题本身，而不针对人
- 定期/及时同步项目信息
 - 信息发布
 - 向上汇报/向下知会



6-4：研发过程监控—沟通管理

6-4-2 一个真实的案例：

问题：需求延期提测

- 背景：PM刚刚加入微信红包项目团队。
- 问题：某项目开发成员H，未按计划及时完成迭代需求，导致产品功能不得不延期提测，产品表示无法接受。
- 沟通过程：
 - 1、PM通过线上聊天询问延期的原因，H同学并不配合，且态度不太好，表示“最近很忙，没有时间做”。
 - 2、PM找一间单独会议室，约H沟通延期的原因，了解目前的困难在哪里，看能否提供帮助。同时并说明迭代计划的严肃性。后了解到该同学最近家里有点事情，家属进入预产期，另外刚接手一个新模块的研发，由于对业务流程不熟悉，感觉工作压力较大。
 - 3、了解原因后，PM找到该开发的leader单独聊了一下，说明H目前工作上存在的问题，希望能给予适当指导。另外让leader沟通是否需要提前安排休陪产假。
- 沟通效果：H同学顺利得到资深开发的指导，很快完成需求提测。后PM通过熟人关系给H同学家属介绍了一家环境较好的有床位的产科医院，H同学很感激PM。

6-4: 研发过程监控—沟通管理

6-4-2 典型沟通过程



6-4：研发过程监控—沟通管理

6-4-3 案例练习：一个真实的案例

确认沟通
主题

识别沟通
干系人

进行沟通

沟通结果
输出

沟通效果
确认

怎么搞定未来岳父岳母？

匿名用户

7496次

2016-01-28 10:02

题主和女友在深圳打拼快四年了，拍拖也已经两年半，但是一直未见双方父母。这次春节准备去女友家见一见她的父母，同时，也带她见一下我的父母。

她的父母要求：山东农村，这次回去订婚，聘礼“万紫千红一片绿”，我百度了一下（指1万张5元钞票，加1000张百元钞票，至于“一片绿”，就是一片50元的钞票，男方可以看着给。）。今年办婚礼必须在山东农村老家，而且要特别气派，够面子！（因为在那里，单身男性很多，单身女性很少，为了娶媳妇，男方基本会被搞得倾家荡产的。）（PS：她们那里兴起婚礼3天流水席，村子方圆几公里的人都回来吃，至于份子钱，可给可不给），所有费用，男方出，女方家不出任何钱。

现在情况：今年刚和女友在深圳买了一个小居室，首付把我和女友的积蓄全部用光。而且我父母为了支持我们买房，把自己的养老钱都拿出来一大半（女方父母象征性地给了两万，而且还是女友百般要求下）。现在每个月房贷把我和女友的工资花掉75%，压力很大。

我们现在手上没钱了，但是女友父母很固执，很好面子，必须要按照他们要求。我女友很反感她父母的做法，直接和她父母闹僵了。她很理解我们的难处，而且，她从内心深处不想回老家，更不可能在老家办婚礼，觉得那里的观念太腐朽。她从内心深处也看不起自己的七大姑八大姨，甚至是父母，觉得她们太好面子，一点儿也不理解后辈的难处。

作为未来女婿，肯定得顾及未来岳父岳母的感受。但是他们的要求又很固执，非常固执。想问问鹅场过来人（已婚，准备结婚，或者打算结婚，甚至还没有拍拖的同事），出出主意呢？万分感谢！

1、学员分6个小组，按5步法分别输出最佳沟通方案。

2、每组选一个代表上台介绍自己的方案。

3、评选出最佳沟通方案，该小组为优胜组，获得小礼品赠送。

6-4: 研发过程监控—沟通管理

确认沟通 主题

“如何搞定未来丈母娘” 沟通主题确认

- 展现自己的责任心，让丈母娘对你更加信任
- 结合目前的争议点，客观表达当面临的困境
- 抛开“爱面子”的表象，了解丈母娘的潜在需求，商讨折中方案

- 了解丈母娘喜好，准备一份适合的礼物
- 提前订好沟通地点，确认交通方式，是否需要接送等，使得丈母娘有被尊重感
- 为自己准备一套合适的衣服，显得稳重大方
-

沟通前期准备小Tips-为成功增加筹码

6-4: 研发过程监控—沟通管理

识别沟通
干系人

- ☒ 任务来源方（必选）
- ☒ 任务参与方（必选）
- ☐ 信息知情方（可选）

“如何搞定未来丈母娘” 干系人确认

- 任务来源方：男女双方（认为可以到见父母的阶段了）
- 任务参与方：岳母岳父（父母的态度会对夫妻的幸福度有很大的影响）
- 信息知情方：七大姑八大姨.....

6-4: 研发过程监控—沟通管理

进行沟通

沟通渠道选取

- ☒ 面对面：效率最高，但受时间空间限制
- ☐ 电话：适合紧急沟通，但不如面对面沟通正式
- ☐ 微信：不适合紧急沟通，可能无法得到快速响应
- ☐ 邮件：不适合紧急沟通，更偏重信息同步，比RTX更正式
- ☐ 饭局：沟通渠道更加轻松，适合非紧急/非正式的沟通

“如何搞定未来丈母娘” 沟通渠道选取

- 面对面（更正式，使得对方感到被重视）

6-4: 研发过程监控—沟通管理

沟通结果
输出

- ☒ 当面复述结论并确认
- ☐ 微信、邮件、笔记输出结论
- ☐ 针对结论组织会议总结和宣讲（更正式）

“如何搞定未来丈母娘” 沟通结果输出

- 礼金6W，婚后会将这笔钱作为给小夫妻俩买车的首付
- 流水席不办，改为带岳父母去欧洲旅游，赚足面子
- 婚礼在深圳简单举办
- 你保证一辈子对女方好，丈母娘绝对爱听
- 表达对丈母娘的感谢之情

6-4: 研发过程监控—沟通管理

沟通效果
确认

- ☑ 任务进度检查（是否按结论和计划跟进）
- ☑ 里程碑达成情况确认（是否实现了目标，解决了问题）

“如何搞定未来丈母娘” 沟通效果跟进

- 筹备礼金，按指定时间点给到丈母娘
- 规划欧洲游行程，确认出发时间
- 深圳婚礼规划安排，让丈母娘有参与感和被重视感
- 要持续实践“一辈子对女方好的保证”
- 婚后确认上述里程碑是否全部达成

6-5: 研发过程监控—进度控制

5-5-1进度偏差:

🌈 进度提前

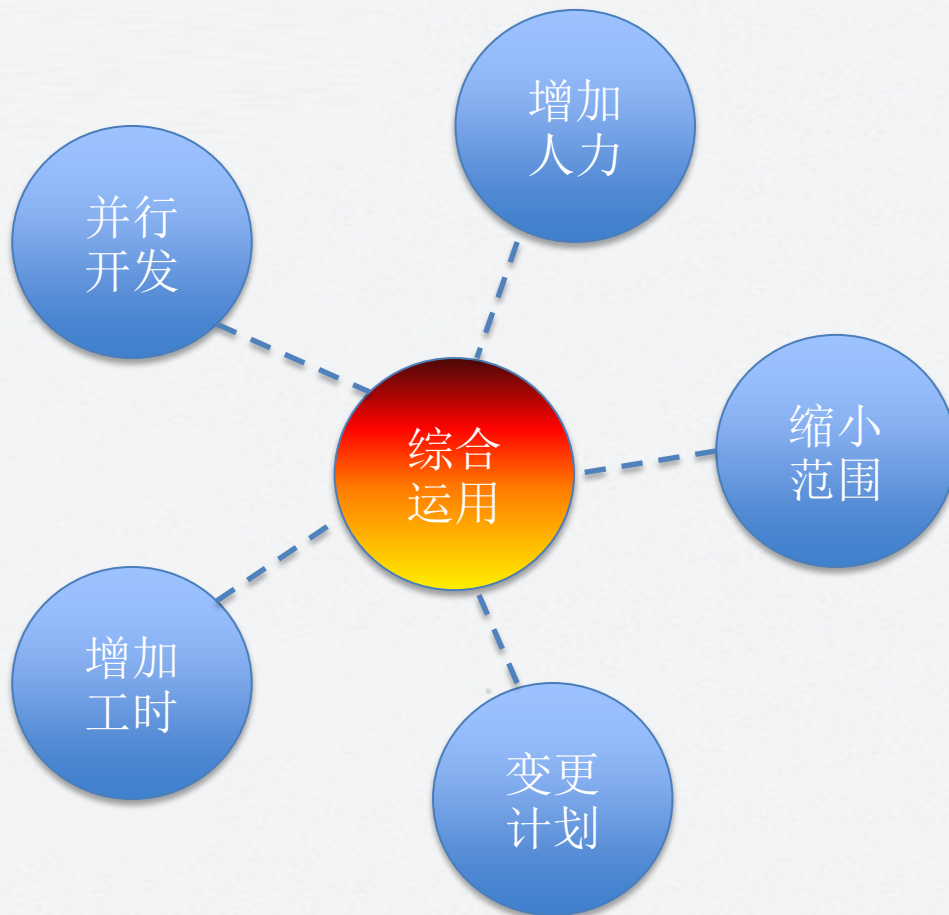
🌈 进度滞后（重点讨论）



问题：有一个项目在开发中，原定一个月内交付，但是现在发现工作量比预期的大，可能延期一个月。请列出哪些方法能实现按时交付？
答出3种送小礼品😊

6-5：研发过程监控—进度控制

6-5-2进度控制方法：



6-5： 研发过程监控—进度控制

6-5-3优缺点比较：

方法	描述	优点	缺点
并行开发	将原来串行执行的任务并行执行，从而缩短了项目整体完成的时间。	无需增加额外人力和工时即可加快进度，性价比较高。	可压缩空间有限，通常在项目计划制定之初，已经使用此法优化过项目计划；另外提前启动后置任务有可能导致返工。
增加人力	原来执行任务的顺序不变，通过在项目“关键路径”上增加人力投入，从而缩短项目整体完成的时间，以加快进度。	在备用人力充足的情况下，此种方法能显著的加快项目进度。	需要增加额外的人力，在多项目并行开发且无备用人的情况下，增加额外的人力通常比较困难；此外新人熟悉业务需要时间，故加人的实际效果也会打折扣。
增加工时	改变原定每周8x5=40小时的工作安排，如每天工作10小时，一周工作6天，就是10x6=60小时，相当于每周增加50%的人力，从而在原定项目计划的框架下，提前完成任务，以加快项目进度。	在无备用人力可用的情况下，最大化的利用了现有的资源完成更多的任务，以加快进度。	人员工作量加大，身心疲惫；项目成员心理压力加大，容易产生抵触、厌烦的情绪，PM需要做好人员安抚工作。
缩小需求范围	减少原计划实现的功能，从而减少实际工作量，趋向加快项目进度。	直接地减少项目工作量，有效缩短项目整体完成时间。	通常产品需求是最初经过严格评审的，减少需求需得到产品经理的同意，通常比较难。
改变项目计划	延长原定计划以增加项目实施周期	在项目优先级不高的情况下，通过与产品经理协商延长项目周期，也是一种有效方法。	对优先级高的项目不适用，延长工期会造成项目干系人的期望落空，阻力较大。
综合调整	综合运用以上5种方法，最终加快进度	综合运用以上5种方法，PM作出合理取舍。	综合运用以上5种方法，PM作出合理取舍。

6-5：研发过程监控—进度控制

案例分析：多项目并发优先级协调

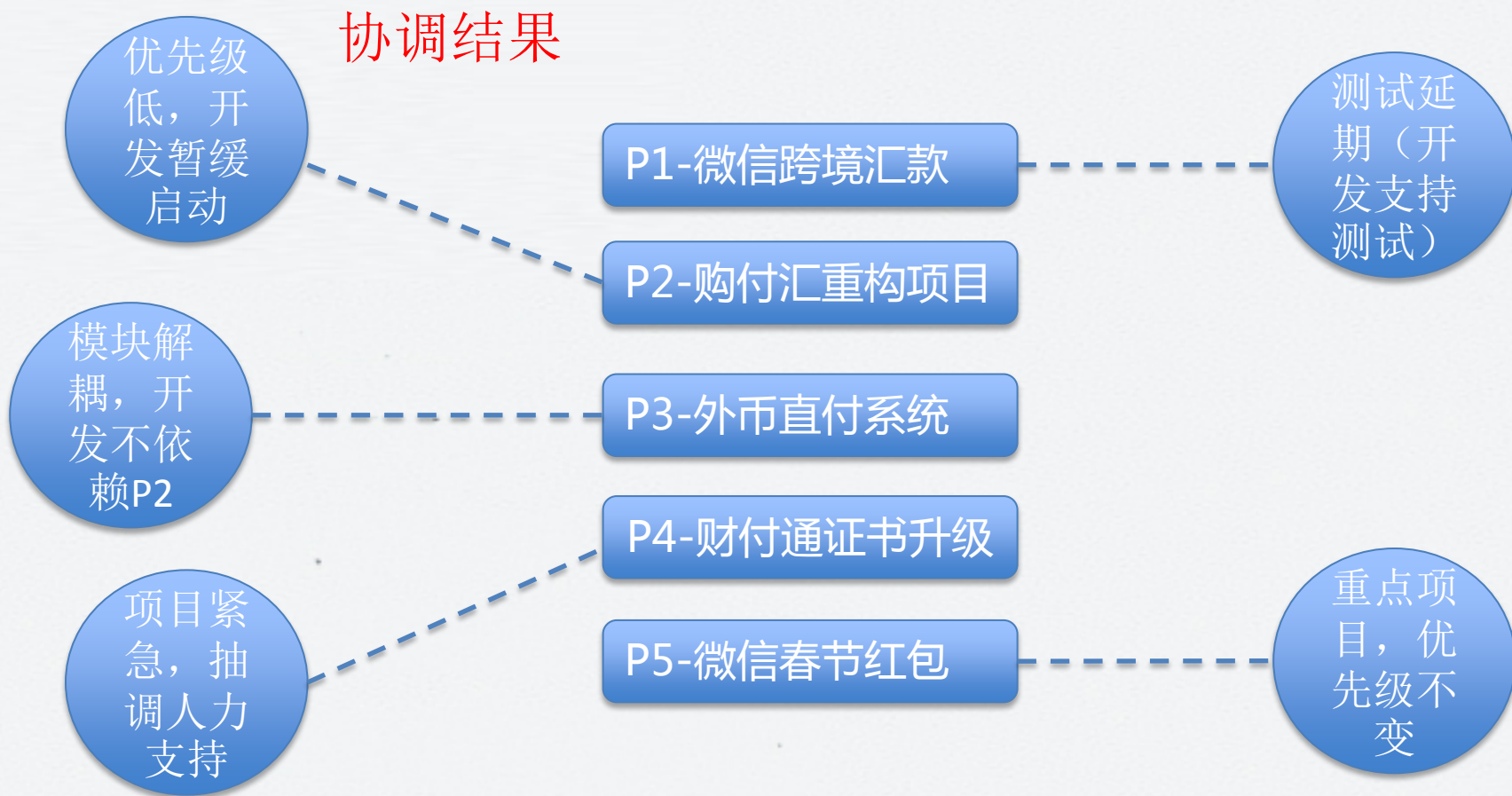
- 背景：微信红包项目正紧张进行中，突然领导层又提出了多个大项目，与微信红包项目人力冲突严重，且所有产品经理都说自己的项目优先级最高，PM面临优先级选择。
- 问题：
 - P1-微信跨境汇款二期：目前开发中，预计11.4提测。主要是测试资源紧张，这个目前协调了测试组1个人提测后跟进。产品：A
 - P2-购付汇重构项目：目前概要设计完成，预计11月初启动开发(H)，这块开发与直付项目冲突。产品：B
 - P3-外币直付系统：目前先期开发已投入，11月初还需H投入，这块开发人力与购付汇有冲突，需排一下优先级。产品：C
 - P4-财付通证书升级：这个开发人力没有问题，测试可能会与以上1，2，3有冲突，到提测时再来看。产品：D
 - P5-2017年春节微信红包项目：开发/测试进行中，测试可能会与以上1，2，3，4有冲突。产品：E

6-5: 研发过程监控—进度控制

协调过程:

- PM与产品A、B、C、D、E沟通，了解业务的优先级。
- PM与开发负责人沟通，了解目前进行中和将要启动的项目进展，开发人力分布情况。
- PM与测试负责人沟通，了解测试进展、项目人力投入，及测试计划。
- PM综合各种情况，给出初步解决方案，并与各当事人一一沟通，获得通过。

6-5: 研发过程监控—进度控制



协调结果：各方均有妥协，部分项目不得不延期。
项目管理有时并不能真正解决所有问题，但是PM应找到所有人认可的方案！并与各方妥善沟通。

6-6: 研发过程监控—团队激励

以奖励为主，奖惩结合

针对项目

卓越运营奖

卓越服务奖

卓越研发奖

重大技术突破奖

重大业务突破奖

团队协作

最佳合作奖

专业贡献奖

创新突破奖

GM闪电奖

针对个人

优秀员工

红人榜

运营事故

事故定级

事故通报

事故处罚

6-7: 研发过程监控—冲突处理

冲突类型

人力资源

成本费用

技术冲突

优先级

项目进度

项目成员个性

冲突影响

正面影响

负面影响

不是所有的冲突都需要处理！

冲突应对

回避和冷处理

强调合作

各方妥协

强制执行

风险预案

专家判断

6-7: 研发过程监控—冲突处理

6-7-1 一个真实的案例：处理外部合作中的冲突



项目背景

201X年7月，公司启动融资贷款平台项目，与S城DF公司合作，以送货订单作为质押，给供应商提供信用贷款。两家公司根据利息所得分成。

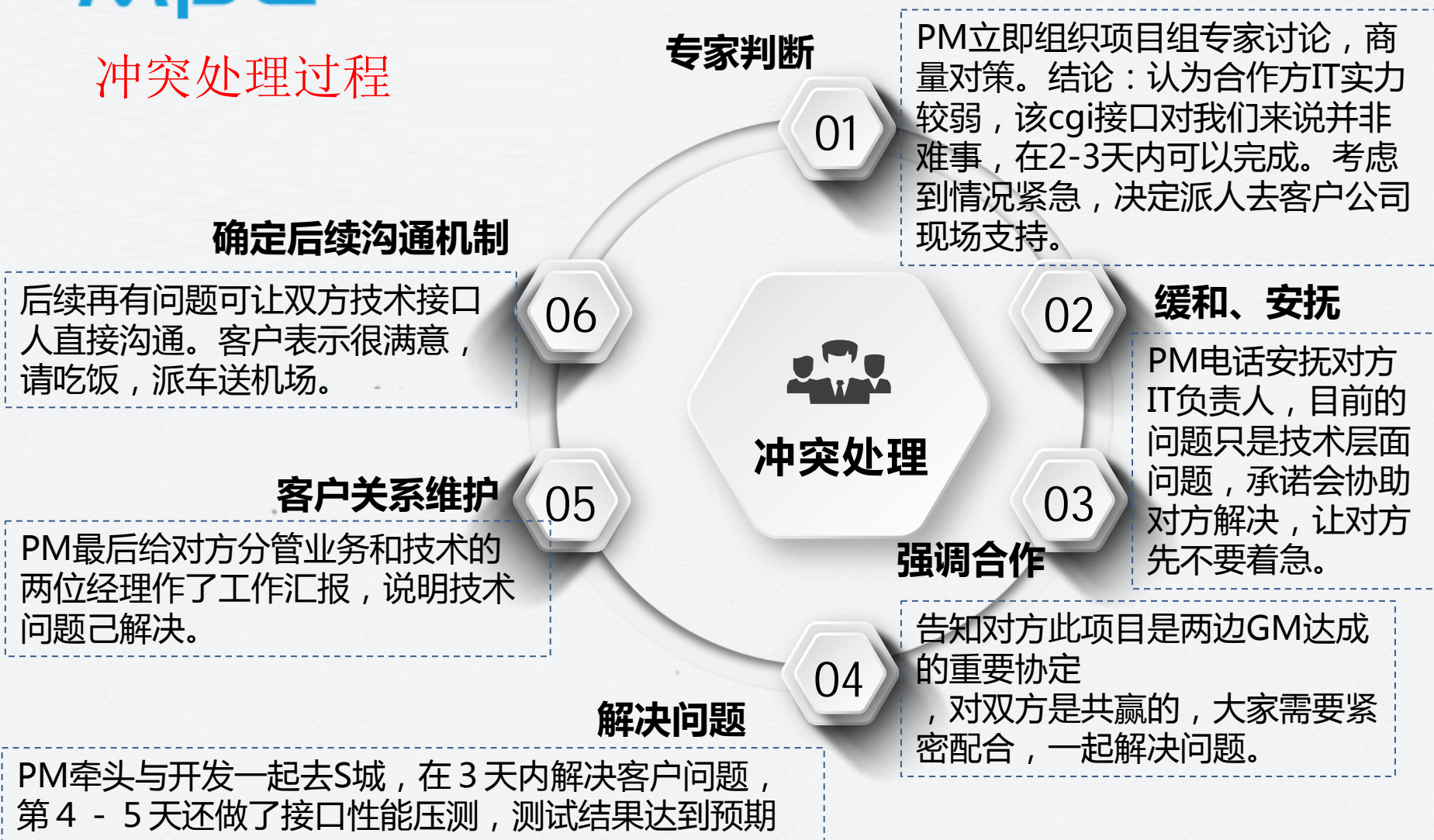


项目问题

- 当时与DF公司的接口调试，本来之前双方已经约定了接口，用cgi写，各自开发，8月底联调。后客户认为技术有困难，单方面拒绝按我方约定提供接口；
- 在我方派出技术人员过去，对方仍不满意，且从邮件可以看出，对方IT负责人态度强硬，声称要用回自己的旧方案（PHP），而这将导致项目延期2周，且会降低系统性能，是我们不能接受的。

冲突处理过程

6-7: 研发过程监控—冲突处理





7-1：部署、发布-概述

执行要点：

- 🌐 机器、机房部署，银行专线，业务优先级，容灾配置
- 🌐 版本发布、灰度：各类middle、service/server
- 🌐 线上系统热切换计划：关键订单系统、核心系统
- 🌐 通宵值班后勤保障计划：人员配备，夜宵申请，宣传到位，上线仪式
- 🌐 线上功能验证

8-1: 线上压测-概述

执行要点:

- 🌐 预估春晚流量，系统容量测算，设定压测目标
- 🌐 制定压测计划：每周2次，错开机房变更，应用发布
- 🌐 压测（夜间，后勤保障计划）
- 🌐 压测问题汇报，责任人跟进
- 🌐 压测问题解决，线上验证
- 🌐 压测总体报告



9-1: 容灾演习

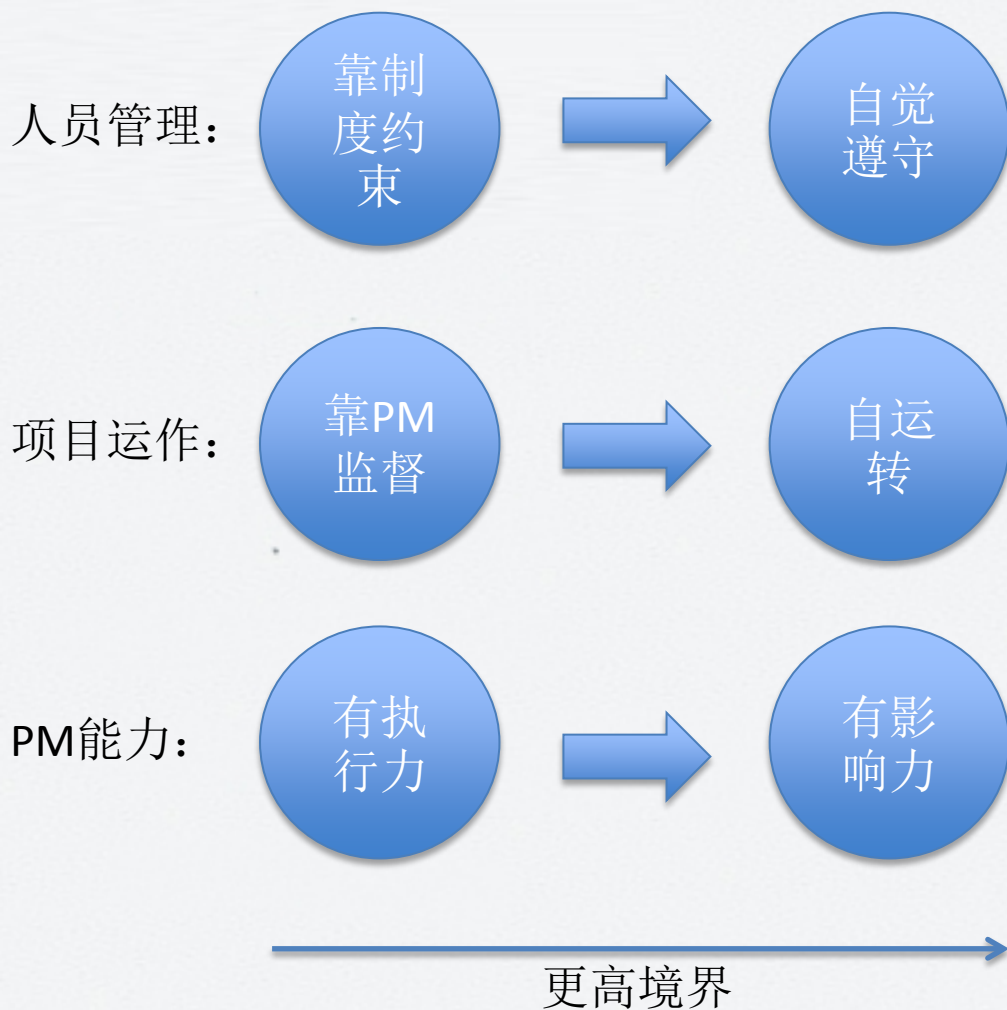
执行要点:

- 🌐 预设灾难场景，制定演习计划
- 🌐 演习（夜间，后勤保障计划）
- 🌐 演习问题汇报，责任人跟进
- 🌐 演习问题解决，线上验证
- 🌐 演习总体报告

执行要点：

- 🌈 项目总结会（参与人员：开发SE，测试SE，运维SE，架构师，PM，及总监，GM）
- 🌈 项目总结报告，内容包括：
 - ①项目风险与问题总结：
 - 自动化运营方面
 - 架构层面总结
 - 跨城容灾能力
 - DB服务
 - ②项目过程质量总结：
 - 问题与改进措施
 - 项目优秀实践

关于团队管理：思考/体会



影响力从何而来？

- 专业素质
- 体现价值：能否真正帮到团队
- 内部/外部分享



感谢您参加本届MPD！

www.mpd.org.cn

400-812-8020