

研发里那只看不见的手，勒的很疼

原创 小姐姐养的狗 小姐姐味道 2020-03-03

收录于话题

#锅和管理

13个



原创：小姐姐味道（微信公众号ID：xjjdog），欢迎分享，转载请保留出处。

企业中，最重要的因素就是人。这些人儿，不能全部是所谓的精英，否则眼高手低整天扯皮没人干活，最终窝里斗；也不能全部是乌合之众，这样最终会走向劣币驱逐良币的结果。一个合理的企业架构必须是层级的，除了给新入行的一个虚无缥缈的晋升路线，更重要的是保证各个层次的活儿都有人干，替代的目标也明确。“爱干干，不干滚”，是所有股东希望看到的组织模式。

研发部门，作为一个必须出实际成果才能有所交代的整体，必然要承受大部分压力。一个普通的、发展不好的企业，如果有一个产品总监滚蛋了，大概率是企业的幸事；而如果一个研发总监滚蛋了，对企业并没有多大影响，不论是正向的，还是反向的。

因为研发体系整体上是有逻辑的，除非差的太离谱。研发血统是深入企业骨髓的，外部变革资源的引入，只会天长地久中被慢慢吞噬，大多数时候并没有什么鸟用。所以陆奇改变不了百度，有些东西，是基因。

在这个演进过程中，每一代（以斗争分代）研发，都会对流程和规范添砖加瓦。期望向好，也期望在发生问题的时候能够抓到倒霉的替罪羊。至于最后盖的是皇宫，还是修的坟墓，就不是研发们所能掌控的了。

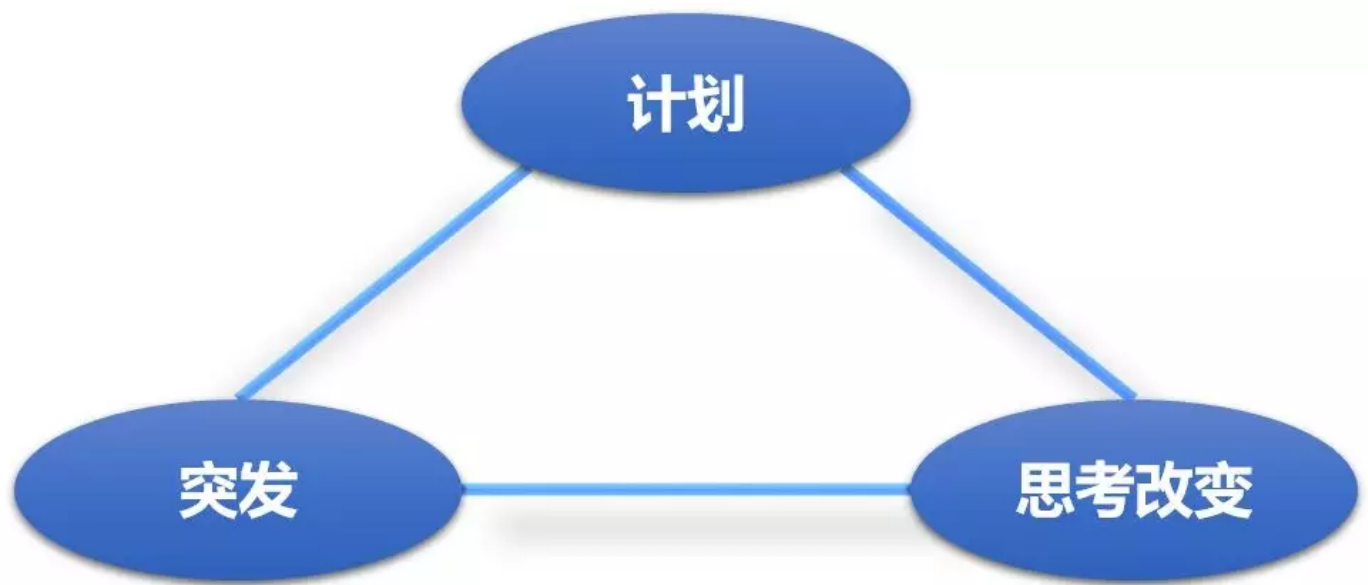
看上面的描述，好像要写一篇非常牛逼的吐槽文章。但是让你失望了，下面要给你展示的，是一个说了等于没说，但又不得不没有的一个东西。说它无用，因为它务虚，有职业素养的员工不需要强调这些；说它有用，是因为有些老板认为，所有的员工，都是没有职业素养的。有这种感觉的老板，肯定也会认为招聘团队是吃屎的，一群苍蝇只会引来蛆，不会吸引蜜蜂。

开始我们简短的表演。

一、研发小组的工作来源

1、任务来源

研发要正确区分任务来源，作出合理的计划，应对突发状况，并能够做到思考改变，形成正向循环。



- 计划：产品需求、技术需求、线上bug、线上工单，其它相关任务，走排期计划
- 突发：突然情况包括：线上监控、线上突发故障、临时紧急安排
- 思考改变：来自研发内部，针对架构、质量、稳定性、扩容、易用性、高可用、工作量等

2、团队目标：

团队和个人目标应该明确，能够被追踪。

- (1) 研发团队目标，分解自公司整体目标；产品部门的输出，会传递产品的目标
- (2) 研发团队的重要目标：线上稳定性、研发质量
- (3) 研发团队其它目标：人才梯队、团队能力

二、研发组工作要点

迭代任务

起始：需求评审、排期、分配

期间：方案讨论、设计讨论内审、代码、评审、自测、QA测试跟进、沟通

技术需求

起始：需求提出、需求讨论、需求宣讲、分配、排期

期间：方案、设计、评审、自测、QA测试跟进、沟通发版

线上Bug

起始：线上Bug 内部过会、分配、排期

期间：编码、自测、QA测试跟进、沟通

线上工单

起始：内部过会、分配、排期

期间：处理、沟通、总结

线上发版

起始：上线列表互相确认、上线申请、发版次序、脚本、资源申请、checklist、人员安排

期间：代码合并、发版、检查状态、线上回归、沟通发版同步、总结

突发情况

起始：反馈来源

期间：监控、工单、临时安排，组长负责 或 组长指派

工作推进注意点：

- 1、晨会：9:30必须准时开，不等迟到的，迟到发组内红包。
- 2、联合站会：跨组的、重点任务，由主责拉站会，研发阶段由研发主责、测试阶段由测试主责牵头，频率、时间点由主责决定，有阻塞、风险，要同步出来。
- 3、需求会：原则上，组长要参加，也可由组长安排组内人参加，听完需求，要当天完成：jira、邮件、组内同步、需求问题、组间协调问题、排期等。
- 4、组长规划组内知识沉淀：例如规范执行、编码问题、设计问题、易遗漏的要点等，在wiki上开辟组内专栏。
- 5、专项会议：要提前组织好：提前约会议室，同步参会人员、会议目标、内容范围、问题、讨论重点，务必控制好时间，保证会议有效果、不能跑题、有结果。
- 6、工作分配好：要保证组内每个人清楚，方向在哪儿，怎么做事，自己每天有哪些事，与谁沟通，底线要求是什么。
- 7、关注和回复重要沟通渠道：微信群、qq群、钉钉、邮件

三、团队沟通

1、沟通对象

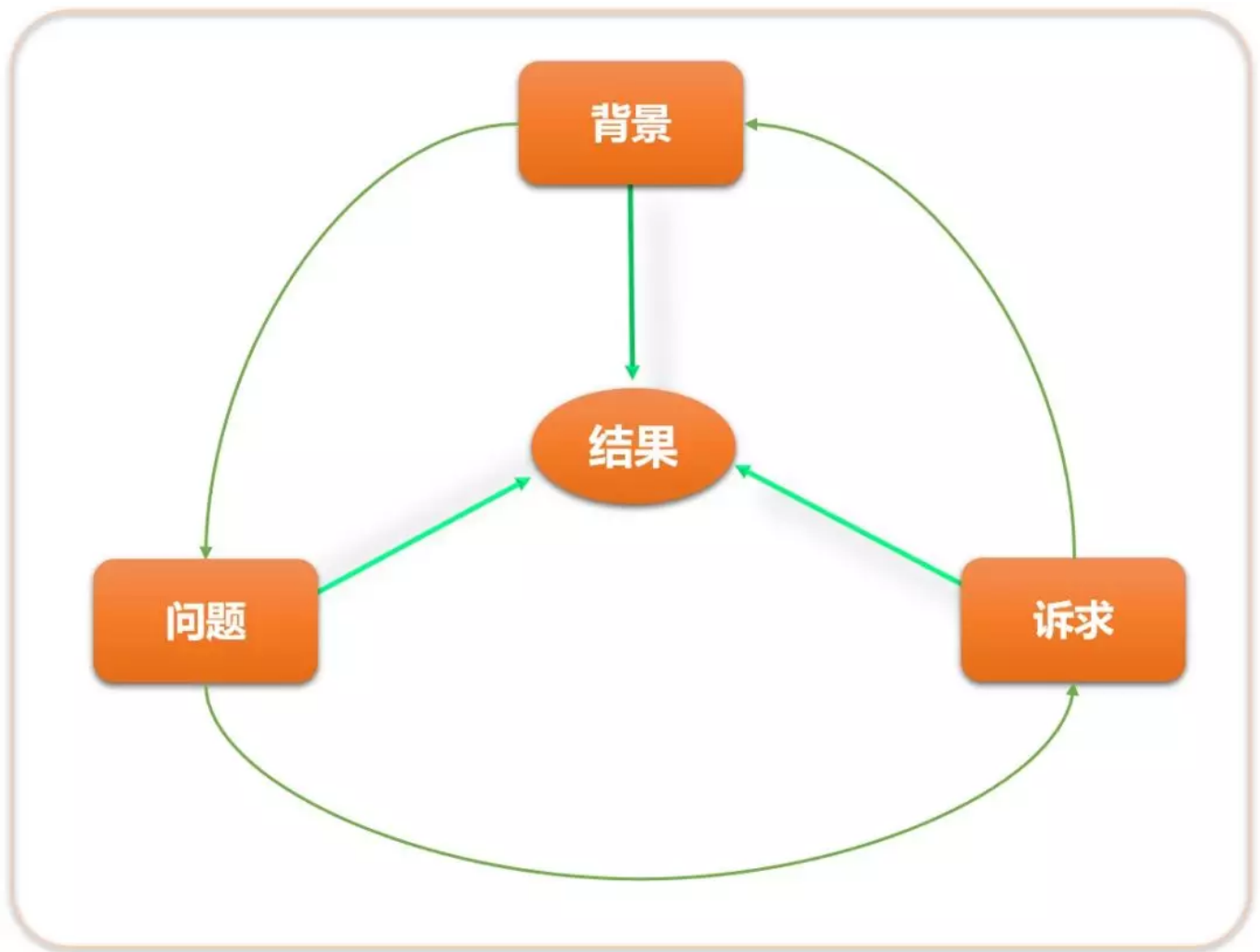
- (1) 与上级沟通
- (2) 与成员沟通

- (3) 与相关组沟通
- (4) 与其他部门沟通
- (5) 极少，对外沟通

2、沟通方式

- (1) Jira、邮件、流程工具
- (2) 拉会
- (3) qq、微信、钉钉，及其它即时通讯工具
- (4) 单独沟通

3、沟通内容



- (1) 背景：发起方描述清楚，相关方补充
 - (2) 问题：清晰罗列存在问题、危害、位置、原因
 - (3) 诉求：各方简明表达诉求
 - (4) 结果：讨论结果
- 重点：效果、效率、闭环

四、周盘点

1、Todo

每周todo要安排好时间和人员、检查进度。

2、计划进展

- (1) 任务类别：产品需求、技术需求、线上bug、工单
- (2) 重点进展：任务描述、进展、相关方情况、风险、阻塞
- (3) 稳定性/可靠性：解决的问题、进展、风险、阻塞
- (4) 易用性：任务描述、进展

重要：重点工作单独罗列。

3、突发情况

- (1) 背景描述
- (2) 人员安排
- (3) 进展描述
- (4) 风险披露
- (5) 结论，通报

4、质量措施

- (1) sonar：审查结果消除数量
- (2) 自测：单元测试用例数量
- (3) 接口测试：桩模块数量、测试数据条数

5、能力提升

- (1) 技能培训（人次）
- (2) 业务培训（人次）
- (3) 流程培训（人次）
- (4) 新技术分享（次）
- (5) 最佳实践分享（次）
- (6) 代码质量优化技巧分享（次）

END

这种东西，是属于软件工程一类的范畴。领导们都希望，有一门方法论，能够明确的管理这些虚拟资产，同时能够合理约束这群蝼蚁。但软件工程在国内是非常尴尬的，尴尬到了形同虚设的地位。周围的很多人，包括我，几乎无法确切的说明软件工程是什么。是敏捷开发么？好像也不尽然，还有大多

数弟兄处在传统的开发模式中。敏捷开发意味着需求的不断变更，不断的加班——这就是打着敏捷开发的龌龊行为。

更要命的是，这些方法论的布道者们，面对领导和客户的压力。手忙脚乱之下，就经常推翻自己制定的规则，频频打脸，没有信服力。所以每个企业的规则和流程，都是四不像，一直在演进，而且几乎无法复用。

话说回来，规则这东西，就和炒股一样，指导别人容易，等自己真正做起来，很难。把绳子套别人脖子上，很爽；等真正套到自己头上，就觉得疼了。

近期热门文章

《996的乐趣，你是无法想象的》

魔幻现实主义，关爱神经衰弱

《一切荒诞的傲慢，皆来源于认知》

不要被标题给骗了，画面感十足的消遣文章

《必看！java后端，亮剑诛仙》

后端技术索引，中肯火爆。全网转载上百次。

《学完这100多技术，能当架构师么？（非广告）》

精准点评100多框架，帮你选型

作者简介：**小姐姐味道** (xjjdog)，一个不允许程序员走弯路的公众号。聚焦基础架构和Linux。十年架构，日百亿流量，与你探讨高并发世界，给你不一样的味道。我的个人微信xjjdog0，欢迎添加好友，进一步交流。



喜欢此内容的人还喜欢

再乱用缓存，cto可就发飙了！

小姐姐味道

这项算法有创造性吗？双方在法庭激辩3个小时

最高人民法院

只有一个APP，怎么在城市里生存？

瞭望智库