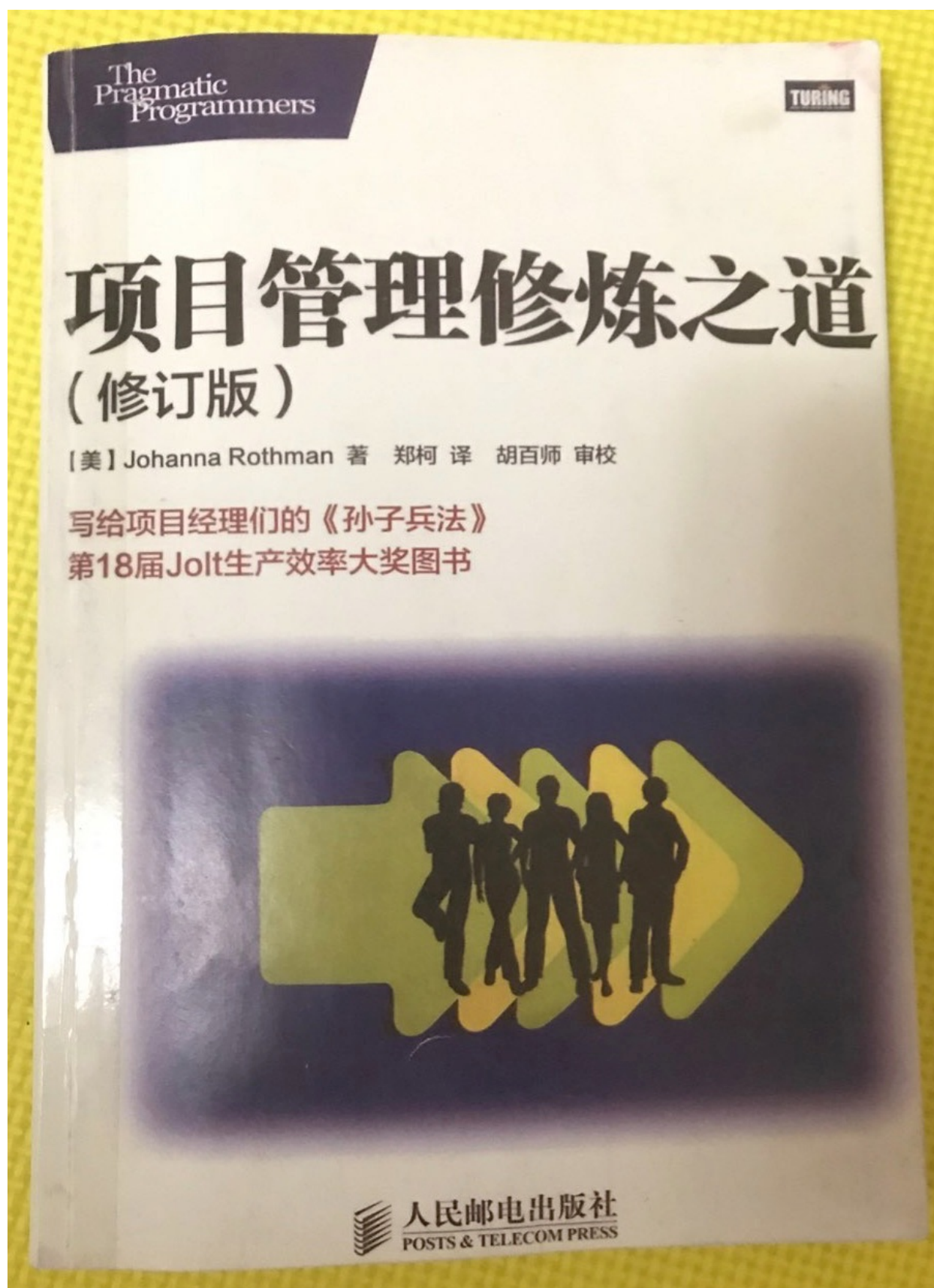


项目管理修炼之道



一、启动项目

1、定义项目和项目经理

- 项目：一个独特的任务或系统化的流程，其目的是创建新的产品或服务，完成交付产品和服务，标志着项目的结束。项目都有风险，且受制于有限的资源。
- 产品：项目所产生的一系列交付物。
- 项目经理：负责向团队清晰说明完成的含义，并且带领团队完成项目的人。完成是指产品符合组织对这个产品的要求，也满足客户使用这个产品的需要。

2、管理项目的关键驱动因素、约束和浮动因素

- 理想状况下，关键驱动因素应该只有一个，约束应该只有一个，而浮动因素可以有四个。
- 成本、时间、功能、质量。

3、与客户或出资人讨论项目约束

- 问客户是什么在驱动这个项目？

4、决定项目的关键驱动因素

- 驱动因素矩阵，草拟后让客户排序
 - 发布成本
 - 发布日期
 - 功能集合
 - 减少缺陷
 - 人员配备
 - 工作环境

5、应对喜欢过多干预项目的出资人

预测未来

- 设想现在离项目预定的交付时间只剩3周，有功能未实现，同时有很多严重缺陷等着修复，问出资人改怎么办？

使用与上下文无关的问题识别项目真正的驱动因素

- 项目要怎么样才算成功？
- 为什么想要得到这样的结果？
- 这种解决方案对你来说价值何在？
- 这个系统要解决什么样的问题？
- 这个系统可能会造成什么岩的问题？
- 少用“为什么”、“怎么做”之类的问题

6、编写项目章程、共享现有决策

远景

- 每个项目的背后有一个缘由，发起这个项目的缘由何在？项目的价值何在？

需求

- 在某个特定的日期到达之时发布某些功能

目标

- 项目经理希望通过项目要达成的目的，客户可能不赞同这些目标
 - 重构解决技术债
 - 添加更多的自动化测试
 - 设计冒烟测试
- 项目不一定要交付它的目标

成功标准

- 项目完成后，客户能用交付的产品做什么，这就是成功标准的定义

ROI（投资回报率）

- 操控数字太容易，不过可以试着去计算

7、理解质量对于项目的意义

- 根据项目产品所处的不同市场应用阶段，客户对于质量的定义也有所差别
 - 初期市场：关注于功能，可以容忍缺陷
 - 大众市场：关注于稳定，不能有过多缺陷

8、小结

- 每个项目启动时都要有章程
- 对项目章程的反复修改要有心理准备
- 章程不一定完美，他的意义在于帮助整个项目团队进行规划活动
- 要知道质量的意义以及项目的驱动因素，这样随着项目的不断推进，项目经理和团队才可以做成正确的决策

二、规划项目

1、踏上征程

- 人数不超过10个人，不妨一起完成项目规划
- 未来几天或几周要做什么？

2、使项目足以启动的规划

- 规划不必完美无缺，只要这个规划能让项目启动起来，同时让大家看到成功的希望，就可以了
- 时间盒：指特定的时间长度，个人或团队用它来完成每项特定的任务
- 用时间盒来限制启动规划活动
- 要根据经验而不是预言来规划项目

- 先做少量规划，再根据实际收集到的反馈规划将来
- 预言式规划试图预测未来，这很难奏效，除非你有水晶球
- 规划好无用处，但是制定规划必不可少

3、开发项目规划模版

产品意图

- 为什么公司要开发这个产品，它能为公司带来哪些效益
- 可以借用章程里的远景

历史记录

- 复查已发布版本中发现的缺陷数量和类型，就可以理解即将使用的代码库中技术债务的严重程度和类型
- 对项目情况知道的越少，将来感到惊讶的几率也就越大

发布条件

- 详细列举项目产品的关键可交付物
 - 功能
 - 性能
 - 质量

目标

- 产品目标
- 项目目标
- 团队目标
- 组织目标

项目组织

- 明确说明团队在项目中的职责分配
- 指明项目经理如何使用生命周期组织项目工作，要采纳哪些关键实践
- 是否有决策人可以影响当前项目

日程总览

- 日程总览里标有主要里程碑
- 说明里程碑或迭代的持续时间
- 说明里程碑或迭代结束后可以得到哪些产出
- 不要放工作分解结构（WBS），可以给参考链接
 - 工作分解结构：它是任务的组织形式，展示它们之间的依赖、持续时间和所有者等信息

人员配备

建议日程

- 黄色便利贴安排日程
- 很少使用完整的甘特图
- 小心过早细化日程
 - 反复修订项目日程
 - 随项目进程补充细节

制定项目风险列表

- 要将排名前十的风险记录在案
- 要经常监控这些风险
- 适当时机更新这个列表

4、制定发布条件

- 发布条件会告诉你项目中“完成”的含义
- 避免大家对“完成”的定义各不相同
- 问题：
 - 销售人员能够卖出满足条件的产品吗？
 - 技术支持人员能够为这个产品提供技术支持吗？
 - 培训人员能否制定培训计划并展开相关培训？
- 确定当前项目最重要的因素
 - 客户关注的是这个产品是否解决了困扰客户的问题，而不会考虑其中有无缺陷或是缺陷数量
 - 有时，发布日期是最重要的
 - 有时，某一个或几个功能决定了项目的成败
- 草拟发布条件
 - 所有代码必须针对所有运行平台编译并构建
 - 没有高优先级的Bug
 - 所有未解决的Bug和临时解决方案都要记录在版本发布说明中
 - 所有计划好的测试都要运行，通过率98%以上
 - 在最后三周，未解决的缺陷数目要下降
 - 在发布之前，要由开发人员完成单元测试，由测试组完成系统测试，由客户A、B完成验证
 - 准备6-1日发布
 - 所有未解决的缺陷都要由跨职能团队进行评估
- 让发布条件符合SMART原则
 - 确定的
 - 可测量的
 - 可达成的
 - 相关的
 - 可跟踪的
- 在发布条件上达成多方共识
 - 草拟发布条件，针对其展开讨论，在团队会议上就其达成共识
 - 与整个团队草拟发布条件
 - 与团队各职能经理一起草拟发布条件

5、使用发布条件

- 到产品发布的时候，发布条件职能有“满足”或“未满足”两种状态
- 要跟团队一起讨论距离满足发布条件还要多久
- 发布条件可以作为早期的告警信号，让大家知道团队可能无法按时完成当前版本
- 下列两种情况发生时，项目经理可以考虑变更发布条件
 - 进一步了解项目中关于“完成”的含义时
 - 认识到无法在预定发布日期前满足所有发布条件时
- 如果管理的项目无法满足发布条件
 - 要跟团队确认为什么无法满足条件
 - 要向管理层解释无法满足条件的原因

6、小结

- 项目规划是在不断进行的，这只是开始
- 为项目团队、出资人和项目经理自己制定发布条件，以及明确定义“完成”的含义
- 项目规划不必完美无缺，但是必须要有

三、使用生命周期组织项目

1、理解项目生命周期

2、生命周期概览

3、在项目中寻求反馈

4、大规模项目需要组合使用多种生命周期

5、管理架构风险

6、从瀑布中摆脱出来

7、我最钟爱的生命周期

8、小结

- 在组织项目时，要自由使用任何生命周期或是多种生命周期的组合，让项目踏上成功之路
- 不要怯于创建反应你自己项目实际情况的生命周期。“完美的”生命周期只是模型而已，你是生活在现实世界中的
- 阶段-关卡流程或瀑布式生命周期，只有在确定使用它可以获得成功时才使用，而不是不经思考，上来就用

四、安排项目日程

1、注重实效的项目日程安排

2、可供选择的项目日程安排技术

自顶向下式日程安排

自顶向上式日程安排

由内向韩式日程安排

哈德逊湾式启动

短期迭代

3、用低技术含量工具安排项目日程

使用便利贴安排项目日程的基本技术

使用便利贴和箭头安排项目日程

为每一个职能组使用便利贴安排项目日程

按功能使用便利贴安排项目日程

使用便利贴安排项目的好处

基于可交付物的规划

4、小结

- 用低技术含量的工具开始安排项目日程。如果的确需要相关软件工具，过后再转换数据。
- 按可交付物安排日程，而不是按功能
- 要准备好以迭代的方式安排日程。一次性完成的项目时间表，起作用根本对不起花上面的时间。