



网易一千零一夜

互联网产品项目管理实践
by 网易杭研项目管理部

Index

- 我是项目经理
- 高度延伸
- **宽度扩展**
- **深度修炼**

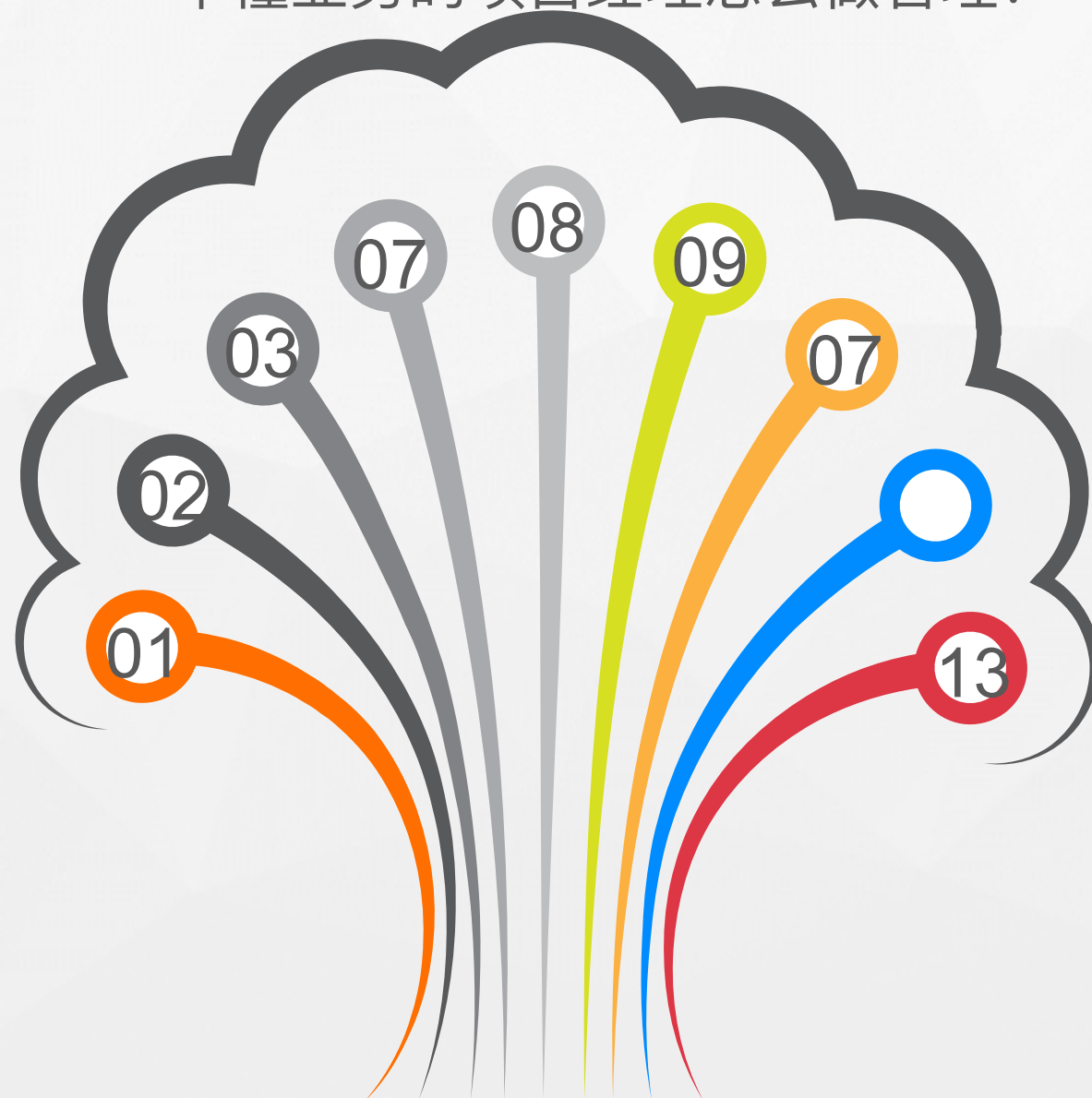
网易一千零一夜

之 宽度扩展

读《网易一千零一夜--第三章 宽度扩展》笔记



不懂业务的项目经理怎么做管理？



数据收集埋点流程梳理

输了你赢了世界又如何

初试跨部门项目

小议合作项目中主要风险及其应对措施

Bug Bash手把手教你做

打破“原地转圈圈”的魔咒.

持续集成之路--提高项目交付能力的利剑

JIRA工具的云计算中的应用实践

上线精神--献给开发兼做运维的同行

苹果审核血泪史--说说加急那些事

电商客户端 Apple Pay接入实践

软件外包采购类合作项目的建议

建设学习型组织--读书小组实践

如何服务组

织

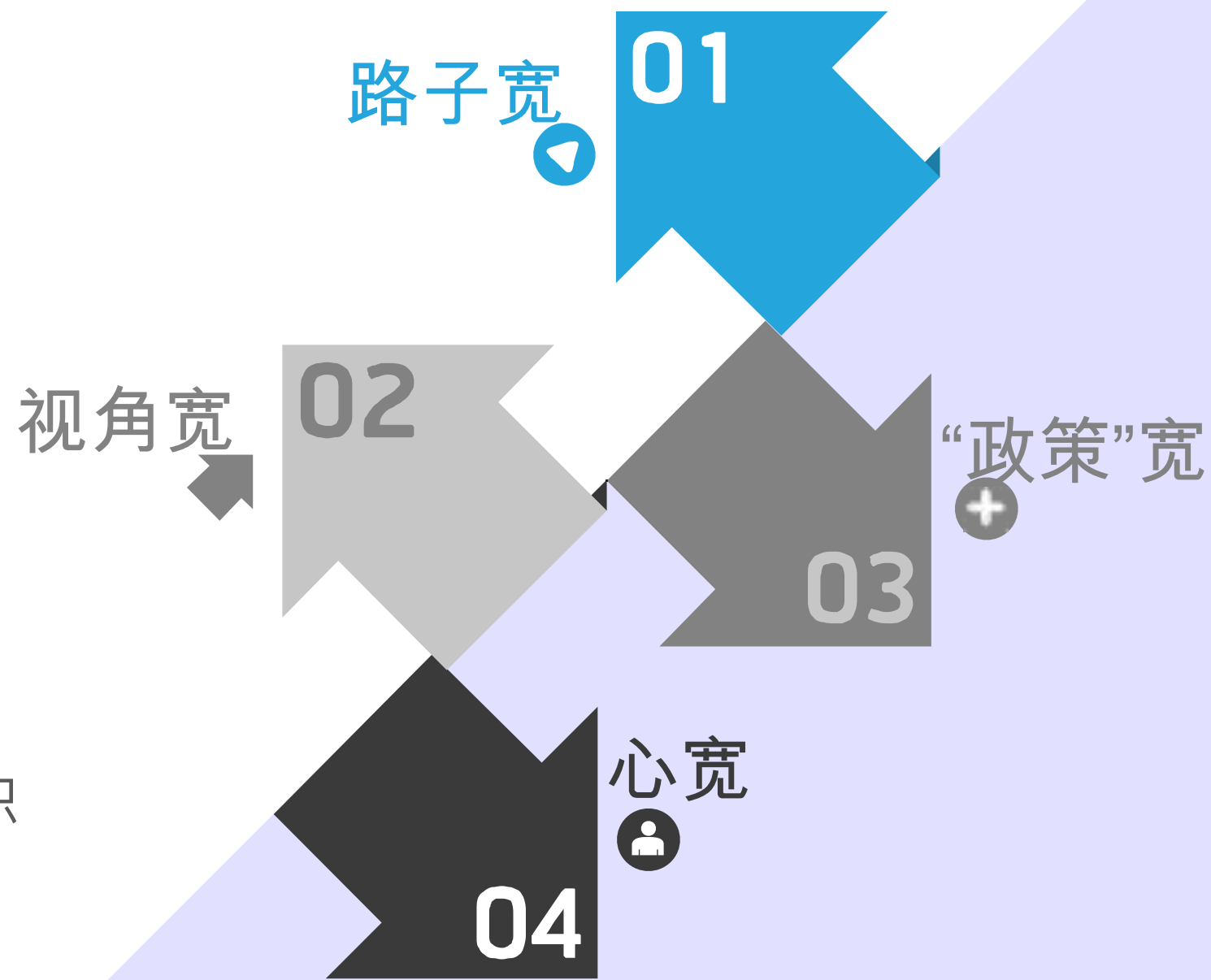


宽度必要性

- 全科医生
- 以理服人
- 引领和领导能力
- 能进能退
- 决策能力



宽的理解



简要说明

- 用优雅的手段解决组织问题；
- 懂得多，看得透；
- 抗压能力；
- 营造良性健康成长环境。



简要说明

- 用优雅的手段解决组织问题



目的和意义，决心和策略

持续集成之路

--P199

项目过程数据的魅力

JIRA工具的云计算中的应

用--P205

上线精神 --P218

Bug Bash

视角宽



简要说明

- 定位核心问题



关注团队状态、项目状态、人的状态



自身案例



数据埋点



自身案例

“政策”宽



简要说明

- 为团队争取一片适合生长的土壤



心宽



简要说明

- 无惧无畏
- 得之淡然、失之泰然



小结

想要帮产品赢，不仅需要项目经理吃透组织的方方面面，还需要不断的提升项目经理的综合能力。

这一过程很艰辛，说是“蜕变”是好听，而层层剥自己的皮也不足为过。尝过了孤独和艰辛，突然发现已身处浩瀚、蔚蓝、宽广的海洋，感觉很美！然后又想去尝尝更加广阔的天空。

喜欢做无畏无惧的项目经理。

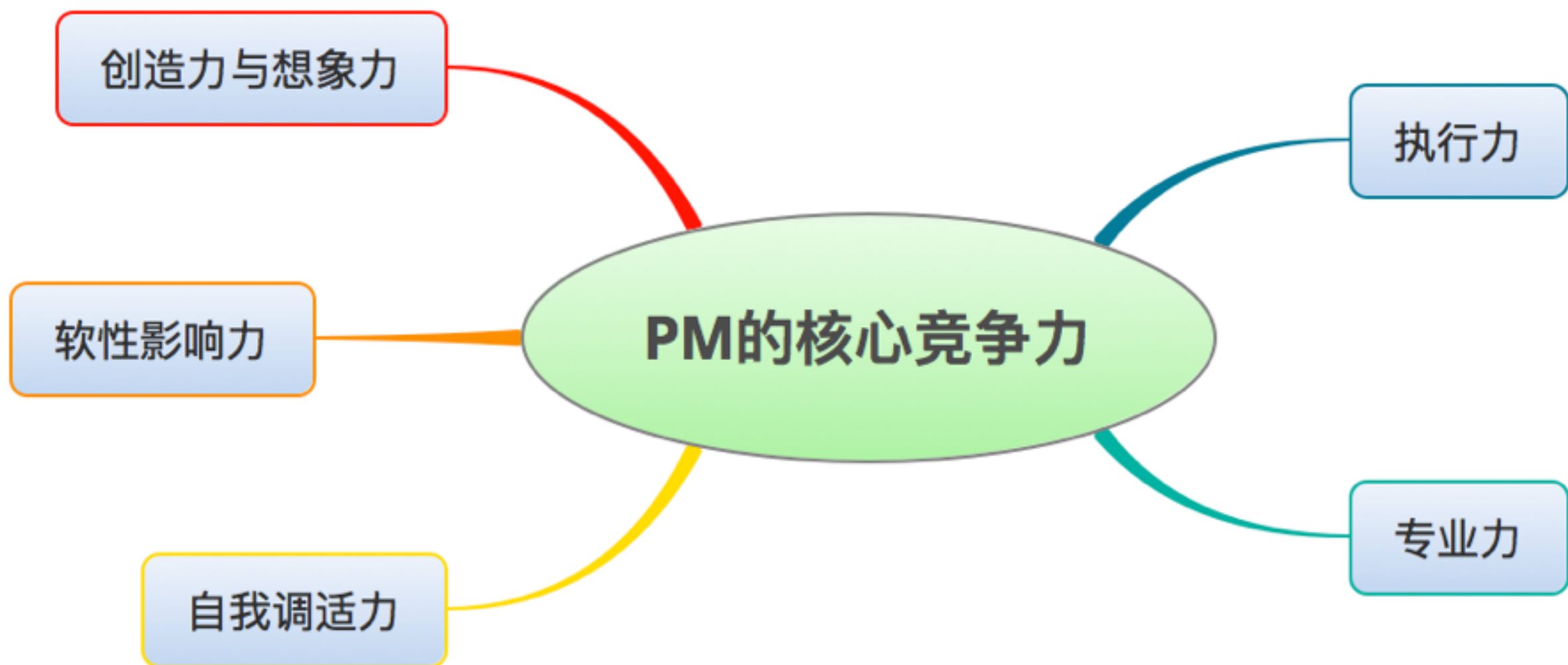
网易一千零一夜

之 深度修炼

项目经理积累了多年经验后，如何管理好团队，如何提高自己的核心竞争力，遇到困境时如何突破自己？

你觉得PM包含哪些角色？

- 政委
- 人力资源
- 咨询顾问
- 教练
- 心理医生、啦啦队长、知心姐姐...



PM如何修炼，提升自己的「软」技能？

目标管理

项目经理和团队共同的目标
是：保证项目的成功交付



“我的主管每天催我好几次汇报工作，像个监工，
好烦。”

“我们主管管着我每天甚至每个小时做什么，任务
源源不断，压力好大...”

监工->目标管理

- 不要为了检查进度而检查进度。
- 在项目开始时，郑重宣布项目目标，并与团队沟通确认，在执行过程中不断以目标来检查工作进度。
e.g., OKR
- 发挥自身优势，帮助团队解决问题

自我调适力

如何提高自我调适力，
更理性地解决问题？



Q: 下属做事一再出错,
你会怎么做?

- 系统1-默认反应：他肯定在偷懒！他总是消极怠工！
- 系统2-控制性反应：理性思考问题背后的原因，关注人的状态，而不只是事的进展，关注背后的原因和他的动机。



零秒思考

零秒思考：

如何处理小明最近工作表现不好的问题

- 他是最近表现不好吗，还是一直都这样？
- 做哪些事情他表现不好？
- 有哪些做得好的吗？
- 是因为能力不足，缺乏经验，还是动力不足？
- 我能给他提供什么支持帮助他更好地表现？
- ...

学会看人之大， 选择激发善意

你可能永远无法真正改变一个人，但你可以改变**环境**，大到一个组织的制度机制、文化氛围，小到你的一句话、一个眼神、一次回应，这个环境就是**你本身**。



斯坦福监狱实验 - 每个人心中 都有个希特勒

- 1971年，斯坦福大学心理学系大楼地下室
- 美国心理学家菲利普·津巴多领导的研究小组进行实验
- 24个健康、大学生年纪的被试，随机分组扮演囚犯和看守。
- 第一天，大家还相安无事，但“囚犯”第二天便发起了一场暴动，撕掉囚服上的编号、拒绝服从命令、取笑看守。津巴多要求看守们采取措施控制住局面，他们照着做了。他们采取的措施包括强迫囚犯做俯卧撑、脱光他们的衣服，拿走他们的饭菜、枕头、毯子和床、让他们空着手清洗马桶。最后局面完全失控。第六天，津巴多停止了实验。

“领导力就是把一个人的精神境界、责任心提到前所未有的高度，然后才能把一个人的潜力、持续的创造力开发出来，让他作出他自己以前想都不敢想的成就。”

— 彼得·德鲁克

案例场景

孩子给你倒橙汁，一不小心打破了杯子，弄湿了你正在工作的电脑，你会做何反应？

第一种，顿时火气上袭，“怎么这么不小心！”被长期这样对待的孩子，胆小怕错，遇事缩手缩脚，而你也别指望以后再能喝到橙汁。

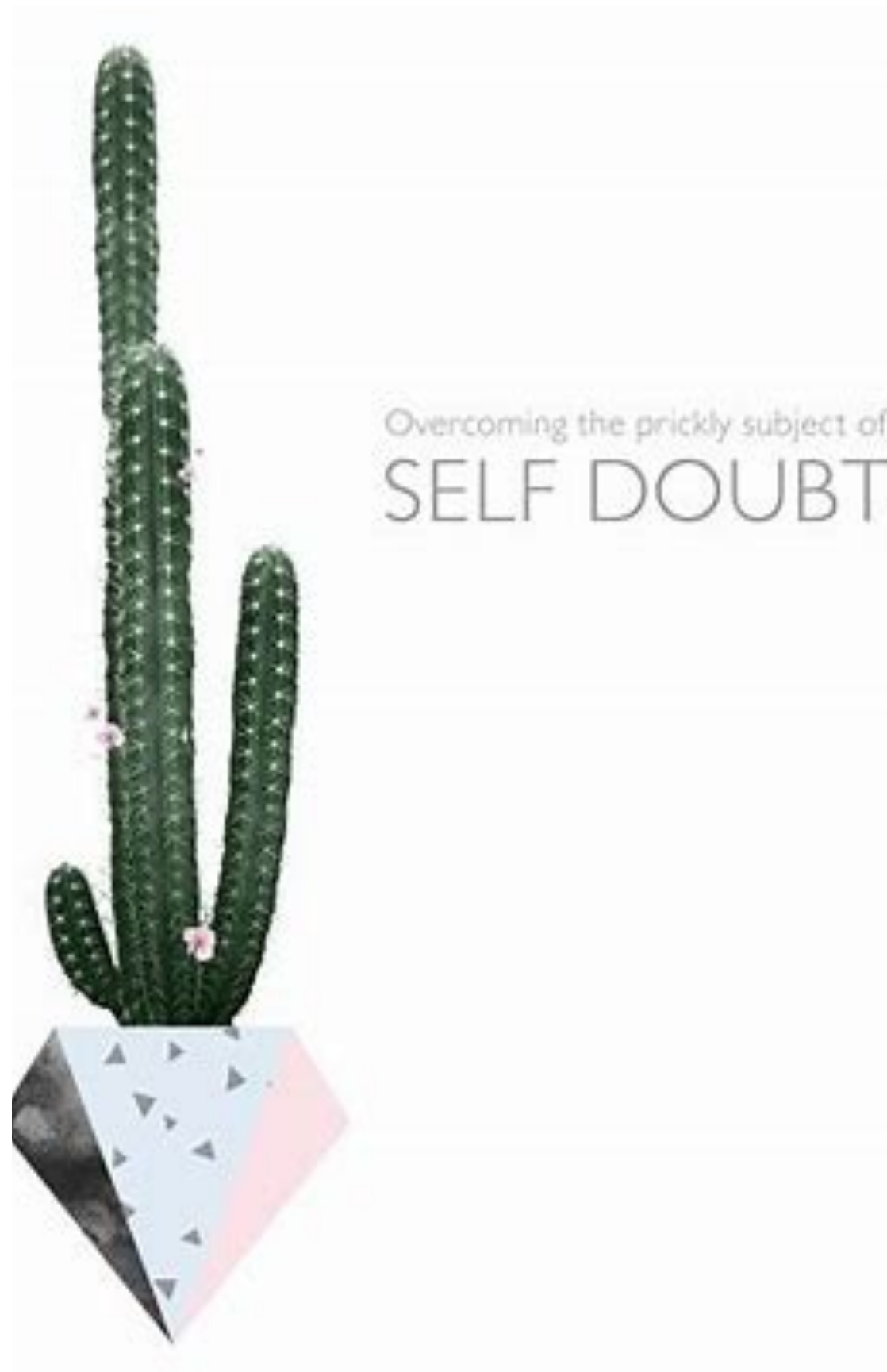
第二种，尽管很生气，但发现孩子很害怕，停下来安慰孩子，“妈妈知道你是好心，杯子破了、电脑坏了没有关系，下次要小心”，然后自己去收拾残局。这类孩子长大后，安全感很足，但是自己一旦闯了祸，就别怪他们只会撂下一句“我爸是李刚”。

第三种，安慰了孩子的心情之后，看着一片狼藉，问孩子“现在该怎么办呢？”，然后，与孩子一起打扫收拾，把东西归位。这类孩子会有更强的主人翁精神，积极乐观，同时又勇于承担。



当你遇到困境，
怀疑自己的努力
是否有意义时怎
么办？

如何维持坚定的信念？



你想做胡萝卜、鸡蛋还是咖啡豆？

- 当遇到热水
- 胡萝卜从硬变软
- 鸡蛋从软变硬
- 咖啡豆把水变成了咖啡



Be a coffee bean
影响这个世界

Thank you!