1、执行计划

项目管理的一大重要实践准则：从多年项目的血与火的锤炼中，总结出来的真理和真谛。项目的执行计划，绝对是要在执行的时候，定到非常非常详细的一个颗粒度。务必细化到每个人每天要干什么，每天要干的事情，要写的非常的详细。接下来，做项目执行监控的时候，是完全按照每天的一个粒度，去检查每个人这一天干活儿干的怎么样，事儿干完了没有，有没有什么问题。

为下一周执行详细的执行计划，务必非常仔细，细化到每一天

每个人做的第一件事情，要求团队中的每个同学，都必须按照自己在项目管理计划中的排期，将每个任务拆解，拆解到非常详细，细粒度，细化到每天要做1234哪些事情，形成自己的一份下周每天要工作的执行计划

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 人员 | 本周主要任务 | 周一 | 周二 | 周三 | 周四 | 周五 |
| 小A | 1、完成订单系统的X1模块（3人/日） 2、完成订单系统的X2模块（2人/日） | 1、完成订单系统的X1模块的X1功能的开发【100%】 2、对订单系统的X1模块的X1功能，完成单元测试的编写【50%】 3、对订单系统的X1模块的X1功能，完成冒烟测试的执行【delay，60%】 | 1、完成订单系统的X1模块的X2功能的开发【100%】 2、对订单系统的X1模块的X2功能，完成单元测试的编写【100%】 3、对订单系统的X2模块的X1功能，完成冒烟测试的执行【100%】 4、晚上加班2小时，对订单系统的X1模块的X1功能，执行冒烟测试，进度预期达到80%【80%】 | 1、完成订单系统的X1模块的X3功能的开发 2、对订单系统的X1模块的X3功能，完成单元测试的编写 3、对订单系统的X1模块的X3功能，完成冒烟测试的执行 4、晚上加班2小时，对订单系统的X1模块的X1功能，完成冒烟测试的执行【100%】 | 1、完成订单系统的X2模块的X1功能的开发 2、对订单系统的X2模块的X1功能，完成单元测试的编写 3、对订单系统的X2模块的X1功能，完成冒烟测试的执行 | 1、完成订单系统的X2模块的X2功能的开发 2、对订单系统的X2模块的X2功能，完成单元测试的编写 3、对订单系统的X2模块的X2功能，完成冒烟测试的执行 |
| 小B |  |  |  |  |  |  |
| 小C |  |  |  |  |  |  |
| 老D |  |  |  |  |  |  |
| 老E |  |  |  |  |  |  |
| 问题汇总 | | | | | | |
| 编号 | 问题 | 问题发生原因 | | 解决对策 | 需要的帮助 | 反馈人 |
| 1 | 订单系统的X1模块的X1功能的冒烟测试delay，原定1天完成，现在需要2天 | 主要是因为在冒烟测试的时候，发现dba没有按照预定的规定，为我们搭建好开发环境的mysql数据库  或者  在测试的时候，当天正好碰到开发环境的redis集群挂掉了，redis运维同学花费了1天时间再解决，导致我们无法进行冒烟测试 | | 采用未来2天，每天晚上加班2个小时的方式，一共加班4个小时，完成这个事情 | 无 （有可能会是什么呢？如果是跨团队协作的时候，是需要帮助。让运维给你干个什么事儿，调整一个linux的内核参数，你没有权限。那哥儿们特别不靠谱，为人懒散）  需要某某leader，出面协调，java后端组的老大，去找运维组的老大去协调，让那个不靠谱的运维把linux内核参数给调了 | 小A |

2、类百度的站立会制度

B里面，有非常好的一个传统，每天早上10分钟站立会制度

每天早上一上班，第一件事情，就是开站立会，不要找会议室，很麻烦。直接定一个公司里的某个角落。项目组相关的人全部聚齐在这个地方。每个人1分钟以内，整体控制在20分钟以内，尽量在10分钟以内

通过这个东西，一个架构师，或者说一个项目的leader和负责人，可以通过face to face，面对面的方式，去把控说，按照那个细粒度的每个人的执行计划，每个人每天的活儿有没有干完，就是有了这样的一个到天粒度的项目进度的监控机制，就可以确保说，人的懒癌就没法犯了。你要是懒癌犯了，昨天跑了，任务没干完，第二天站立会制度直接就被戳穿了，频繁几次的话，你就可以等着被开除了。价值观，在瞎干。

（1）每个人说自己昨天完成了什么工作，今天计划完成什么工作，目前是否发现了什么问题，打算如何解决

（2）项目负责人将每个人的进度更新到执行计划中去，对完成的任务标志一个状态，状态包括了【已完成】【进度60%】【进度50%，delay】【取消】

（3）项目负责人将每个人反馈的问题更新到问题汇总中去，包括了问题是什么？为题发生的原因是什么？如何解决问题？执行计划是否需要调整？

根据经验来看，一般如果你push每个同学将项目的进度定的粒度很细，到每天的一个粒度，每天按照站立会的制度去check昨天的进展，出现问题立即解决，给出补救的措施，一般来说，补救措施，都是加班，或者采取某些方案+加班，晚上加班，周末加班

99%的情况下，每天的站立会都很快，一般都是完成完成完成

在这样的一个制度下，每个人每天早上都在一个集体中去说自己活儿干的怎么样，人要脸树要皮，每个人都是有一定的自尊心，要面子的，懒癌，犯懒，为了自己最基本的在团队里继续待下去的一个尊严，其实每个人都会尽力将每天的每个事情做完

3、个人周报

每周五的下午，每个人准备好自己的个人周报，组织周会

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓名： | 小A | 部门： | Java后端组 | | 项目： | 电商系统v1.0 | 2017.05.26~2017.05.30 |
| 本周主要工作 | | | | | | | |
| 编号 | 工作内容 | 工作细节以及完成情况 | | | | | |
| 1 | 订单系统的X1模块 | 1、订单系统的X1模块的X1功能，完成开发、单元测试、冒烟测试【100%】 2、订单系统的X1模块的X2功能，完成开发、单元测试、冒烟测试【100%】 3、订单系统的X1模块的X3功能，完成开发、单元测试、冒烟测试【100%】 | | | | | |
| 2 | 订单系统的X2模块 | 1、订单系统的X2模块的X1功能，完成开发、单元测试、冒烟测试【100%】 2、订单系统的X2模块的X2功能，完成开发、单元测试、冒烟测试【100%】 | | | | | |
| 问题汇总 | | | | | | | |
| 编号 | 问题 | | 问题发生原因 | 对策 | | 需要的帮助 | |
| 1 | 订单系统的X1模块的X1功能的冒烟测试delay，原定1天完成，现在需要2天 | | 主要是因为在冒烟测试的时候，发现dba没有按照预定的规定，为我们搭建好开发环境的mysql数据库  或者  在测试的时候，当天正好碰到开发环境的redis集群挂掉了，redis运维同学花费了1天时间再解决，导致我们无法进行冒烟测试 | 采用未来2天，每天晚上加班2个小时的方式，一共加班4个小时，完成这个事情 | | 无 | |

4、下周执行计划

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 人员 | 本周主要任务 | 周一 | 周二 | 周三 | 周四 | 周五 |
| 小A | 1、配合QA完成用户下单购物主流程的集成测试（2人/日） 2、配合QA完成用户退货主流程的集成测试（3人/日） | 1、配合QA去执行用户下单购物主流程的集成测试 | 1、对集成测试中发现的bug完成相关的修复工作 | 1、配合QA执行第一轮退货流程的集成测试 | 1、配合QA执行第二轮退货流程的集成测试 | 1、完成退货流程集成测试中发现的bug的修复 |
| 小B |  |  |  |  |  |  |
| 小C |  |  |  |  |  |  |
| 问题汇总 | | | | | | |
| 编号 | 问题 | 问题发生原因 | | 解决对策 | 需要的帮助 | 反馈人 |
|  |  |  | |  |  |  |

5、项目周报

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目名称： | 订单系统v1.0 | | | | |
| 部门： | Java后端团队 | | 起止日期： | 2017.06.01~2017.06.05 | |
| 本周主要任务 | | | | | |
| 编号 | 任务 | | | 完成状态 | 持续时间 |
| 1 | 订单系统的X1模块 | | | 100% | 2017.05.26~2017.05.28 |
| 2 | 订单系统的X2模块 | | | 100% | 2017.05.29~2017.05.30 |
| 本周遇到的问题和对策 | | | | | |
| 编号 | 问题 | 问题发生原因 | 对策 | 需要的帮助 | |
| 1 | 订单系统的X1模块的X1功能的冒烟测试delay，原定1天完成，现在需要2天 | 主要是因为在冒烟测试的时候，发现dba没有按照预定的规定，为我们搭建好开发环境的mysql数据库  或者  在测试的时候，当天正好碰到开发环境的redis集群挂掉了，redis运维同学花费了1天时间再解决，导致我们无法进行冒烟测试 | 采用未来2天，每天晚上加班2个小时的方式，一共加班4个小时，完成这个事情 | 无 | |
| 下周主要任务 | | | | | |
| 编号 | 任务 | | | 持续时间 | |
| 1 | 完成用户下单购物主流程的集成测试（2人/日） | | | 2017.06.01~2017.06.02 | |
| 2 | 完成用户退货主流程的集成测试（3人/日） | | | 2017.06.03~2017.06.05 | |
|  |  | | |  | |