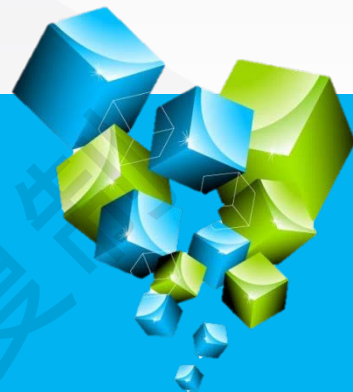
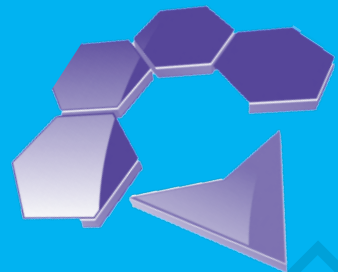


研发实效改进的难与路



实效改进的五种“力”



现实难点，不幸的家庭各有不同

体系

项目类
型多

篇幅厚
重

内容陈
旧苍白

不同利
益者的
诉求冲
突

人员能
力的落
差

资源捉
襟见肘

难适应

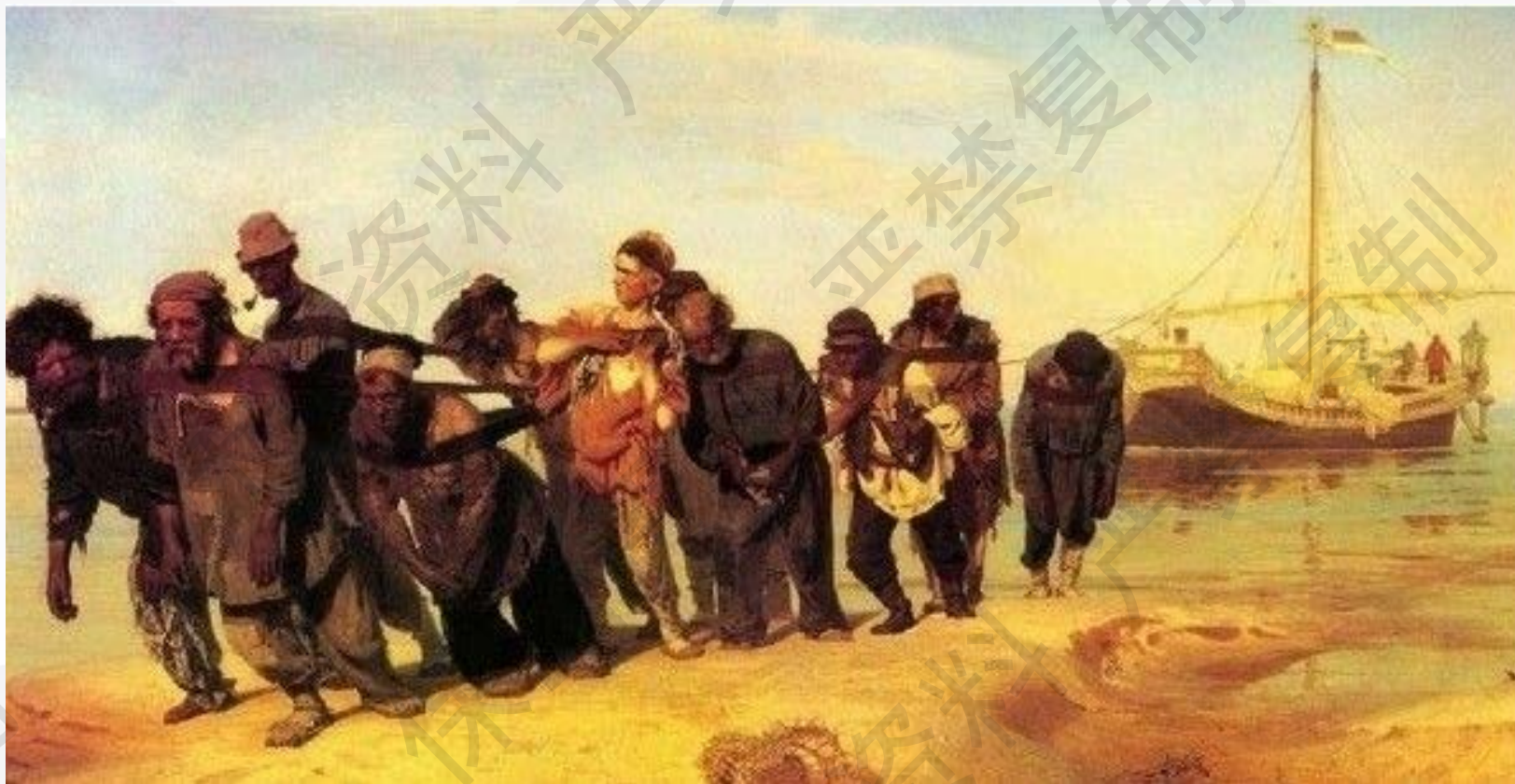
难理解

难执行

难被认可

难获成就感

实效改进的负重与砥砺



体系难点的对策

分层：不同层级的体系形式与粒度不同。

归类：根据不同类型的项目特征归类。

迭代：从实践中持续反馈MVP，少条款多启发。

融合：借鉴多种方法与模型，融合为自己的路。

组合拳：文化、人、过程、技术、工具多管齐下。

分层：从Why到How的四层模型

Why: 目标、原则

What: 规范、要求

How: 方法、模板

**How to Well: 本地
化最佳实践**

站立会议“说法”的本地化实践

以故事为主线，以任务为枝叶，以影响目标与DoD的问题为焦点。

昨天：昨天的计划是什么？实际完成什么？完成到什么程度（DoD）？

今天：计划完成什么？输出什么？计划做到什么程度（DoD）？

问题：问题是什么？影响是什么？求助他人前先简单说明自身的尝试。

归类：某企业体系精简归类活动

归类：根据传统和敏捷两大类项目进行方法论适配，提升适用性。

去冗：根据实际项目的使用场景，去除或合并冗余/低价值的交付物，提升易用性。

固化：识别可利用工具实现的交付物，提升实用性。

体系精简归类成果

	应用类-传统	产品类-敏捷	技术类-工单
梳理前	42	32	28
精减	11	11	9
合并	2	2	1
梳理后	20	16	10
可工具实现	9	2	2

迭代：反馈MVP (Most Valuable Practice)

第三章 代码审查的过程

[illegible]

學學百十餘年，所以有今日之盛者，皆賴此。

SECRET

— 100 —

根据评审对象的特点选择适合的评审方式

明确评审的分工及职责：主持人、评审专家、记录员

明确评审的内容（文档、章节、源码片段等）及可能用到的参考资料

要有评审的准备

准备“舒适”的评审环境

通风宽敞会议室

性能良好的投影与机器设备

干净的白板

提前2天发送待评审的材料给专家

控制参会的人数，一般不超过9人

同行评审成功原则及执行要点

要有足够的评审投入

控制单次评审的容量，防止走马观花

一次评审不超过2小时

一次评审的文档不超过40页

一次评审的代码不超过1000行

会议评审前进行预评审并汇总

会议上先说明预评审发现的问题

会议评审要控制评审的节奏与速率

融合：某企业交付计划会议的活动

需求讲解

- 需求交底
- 反讲
- 估算（策划扑克牌法）

分析项目特征

- 需求
- 人员
- 客户
- 技术
- 开发
- 部署

确定项目管理策略

- 迭代周期
- 迭代次数
- 任务分配原则
- 会议规则
- 团建频率
- 度量策略
- 专题评审
- 其他

制定交付计划

- 发布故事
- 发布日期
- 所属迭代
- 发布人

风险和障碍识别

- 规避措施
- 处理措施

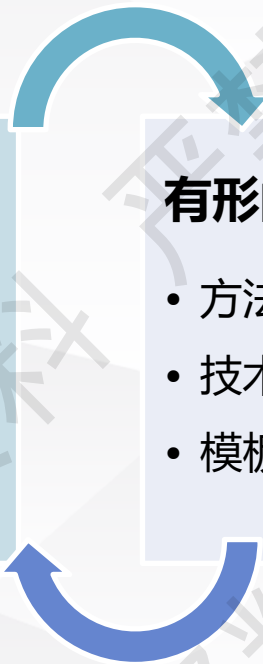
组合拳：文化、人、过程、技术、工具多管齐下

无形的改进

- 价值观
- 文化与习惯
- 团队士气与能力

有形的改进

- 方法与流程
- 技术与工具
- 模板与输出物



某企业需求改进的组合拳

改进要素	改进活动
价值宣导	持续宣贯并维护目标，达到目标的可视化： 1. 放在Confluence的开发部门空间中，要大，要显眼。
流程指南	1. 开展一次需求流程的代表（需求分析员、技术经理、项目经理）的流程盘点。 2. 盘点后进行流程的同步更新。
工具支持	1. 选择试点项目试行利用jira管理需求，利用Confluence编辑需求并实现两者的关联。 2. 持续记录使用中发现的问题和难点。 3. 试点后要梳理需求在J+C中管理的指南。
人员能力	1. 同行评审技术专题培训与评审策略/手册的制定； 2. 1月份开展PRD评审秀，由教练观察点评；
QA跟进	12月份开展一次内部QA的培训，1月份开始内部审计，重点跟进需求评审，每周反馈审计结果。
案例分享	1. 大客户部开展一次BRD实例分享及点评活动，选出最佳案例。 2. 软开开展一次PRD实例分享及点评活动，选出最佳案例。 3. 将上述案例整理为范例纳入体系中，并引导项目采用。
效果评价	需求评审的次数、投入人时、发现的缺陷数量、检查单的利用率/通过率/命中率、被评需求文档的页数。

人员难点的对策

正名义，提升改进先行者的使命感

抓关键，为中高层提供更多的改进触点

竖镜子，为先进者提供展现的舞台

重体验，让亲历者更多的现身说法

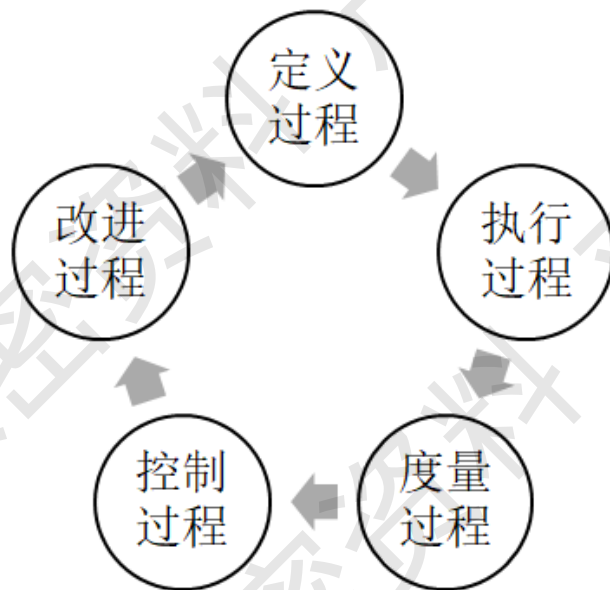
长坚持，持之以恒比形式更重要

正名义，提升改进先行者的使命感

缩写	全文	中文	三者的关联
EPG	Engineering Process Group	工程过程组	短期视角：规范研发工程及管理活动， 长期视角：引入并沉淀最佳实践， 价值视角：提升过程能力与业绩。
	Excellent Practice Group	卓越实践组	
	Excellent Performance Group	卓越绩效组	

抓关键，为中高层提供更多的改进触点

- 领航
- 清障
- 督导
- 赋能



作为<高层管理者>

我希望将项目延期率降低到
<***%以内>

以赢得客户对我们的信任

作为<高层管理者>

我希望将应用软件类的高优事件
降低到<***件/年以内>

以支撑业务的高速发展

竖镜子，为先进者提供展现的舞台

my private code
私有代码

Vs

my code when I
know someone's
going to see it
给别人看的代码



科学家对185名大学生进行味道测验，让学生在巧克力蛋糕和水果沙拉之间选择，然后在装设镜子的房间和没有镜子的房间里分别评价食物的味道。

选择巧克力蛋糕的学生反映，在有镜子的房间里蛋糕没有那么美味，而在没有镜子的房间中的学生把蛋糕吃光了。

“人们从镜子中看到的不仅仅是外表，镜子会使人更客观，对自己的判断也会和判断别人的标准保持一致。”

改进先行者的五种心态

- 奉献心，甘当筑路者。
- 平常心，乐做播种者。
- 同理心，达成共识共赢而不是贴标签。
- 耐心，督导与启发而非监管与保姆。
- 匠心，精益求精，提升自我。

奉献心，甘当筑路者

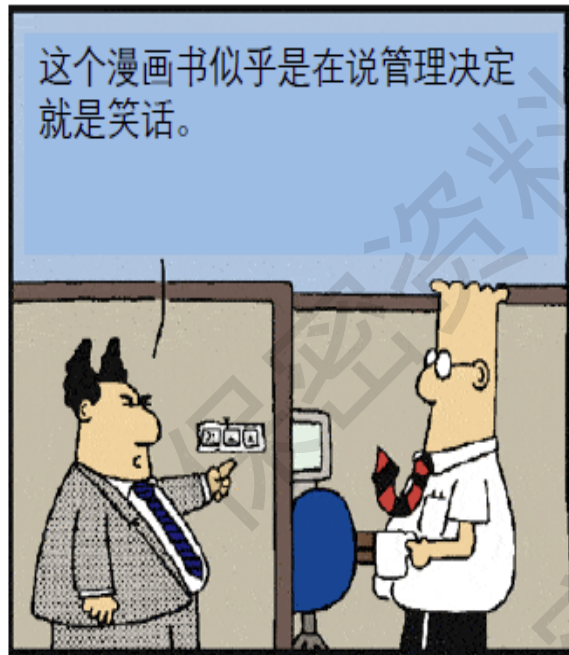


平常心，乐做播种者



同理心，达成共识而不是贴标签

这个漫画书似乎是在说管理决定就是笑话。



S.A. JAMES E-MAIL SCOTTADAMS@AOL.COM

办公室内禁止看漫画书。它会影响士气。我回来时，不想再看到这漫画出现在我眼前。



自从你把漫画拿走后，我注意到士气的确大涨。



© 1994 United Feature Syndicate, Inc.

利用词频分析显现领导的共识



愿景	焦点	诉求	达成方式
为客户创造价值	业务	适应业务的多与变	快速迭代开发
	项目	按期、高效的完成项目	项目管理平台
	交付	提升产品的交付价值	用户故事地图
	团队	培养产品经理与BA的人员能力	产品经理工作坊

某企业消除迭代误解的宣贯

交差式短期迭代

- 凑合的功能、脆弱的架构、负债的代码，牺牲质量。

过劳式短期迭代

- 5+2，白加黑，996，牺牲团队。

急促式短期迭代

- 无反思、无回顾、无积累，牺牲成长。

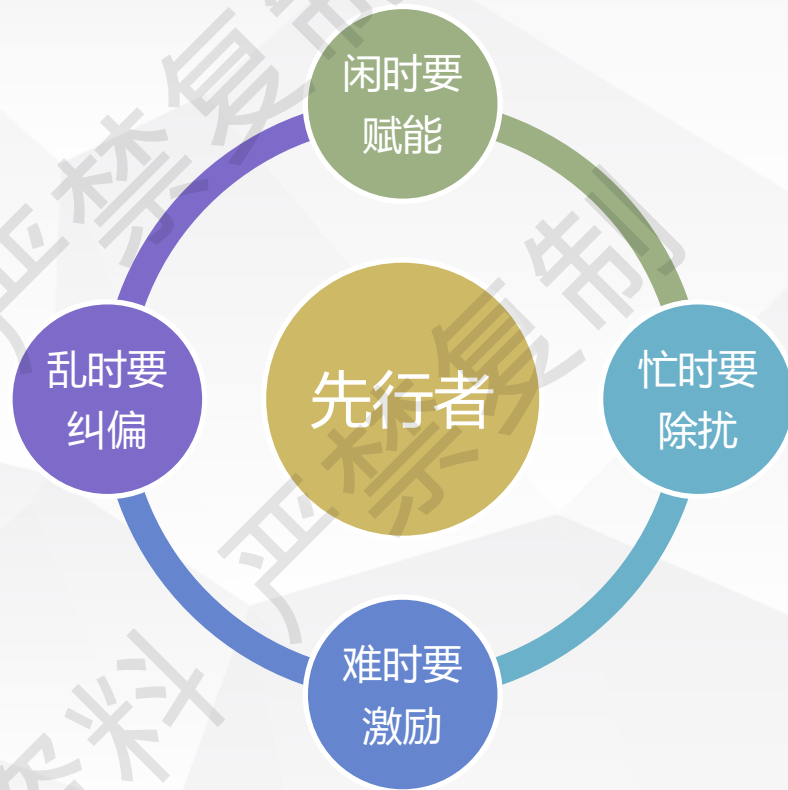
补丁式短期迭代

- 只顾紧急需求不顾长期价值，牺牲长远。

耐心，督导与启发而非监管与保姆

PQA定位的澄清

- 可以承担度量数据采集的工作，但不应该成为数据的唯一使用者；
- 可以制作项目的管理类报告，但不应该成为报告的唯一关注者；
- 可以承担管理类会议会议记录的工作，但更应该将记录的要点和技巧传递给项目人员。
- 不应该替代项目经理监督任务（沟通效率低，事倍功半），但应该向其提示问题与风险。



匠心，精益求精，提升自我

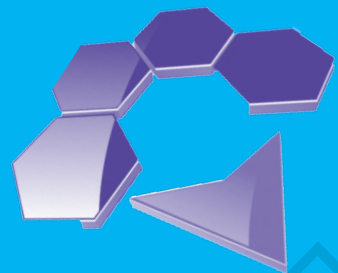


小结



终见曙光，戴着镣铐跳舞而非沉重压抑的拉纤





Q&A
谢谢!

