实时事件监控平台项目组过程改进复盘

2016年Q4针对于架构服务部监控中心研发小组项目过程改进目前阶段性目标已完成，现在进行阶段性复盘。

本次过程改进是针对于当时发现了监控中心研发小组在进行实时事件监控平台V1.5的项目过程中的问题，作为当时架构服务部项目流程改进方向的项目经理，需要参与进去解决问题，具体如下：

问题1：

实时事件监控平台V1.5，计划2016年10月8日上线一个增量小版本，该版本需要后端接口开发人员与前端开发人员协同合作，但是在10月12号周例会上，反馈该版本未及时上线，但是后台接口研发负责人与前端开发负责人都反馈各自功能均已开发完毕，并在9月28日进行了联调，应该已经上线了，存在项目信息不同步问题。

针对于问题1的分析：

1. 实时事件监控平台的项目过程的瓶颈出在后端接口开发与页面前端开发的联调上。
2. 监控中心研发组和前端开发组更多的是职能型合作的工作方式，前端人员需要同时支撑多个项目，并且对于项目和任务没有优先级排序，造成了后端接口研发人员长时间的等待，增加了开发前置时间。
3. 后端研发人员没有及时将瓶颈暴露出来，造成没有人去沟通解决该瓶颈。

针对于问题1的改进措施：

目标：提高监控中心研发组和前端开发组的协同合作能力，每次版本迭代按时交付。

1. 每位前端开发人员必须有明确的项目优先级，通过优先级处理需求开发和联调，最佳方案是前端人员直接进入项目组参与项目（2017年监控中心研发小组已经与前端开发小组合并）。
2. 将项目流程进行看板可视化，将联调阶段加入到流程看板，并进行重点关注。

问题2：

实时事件监控平台功能上线，当用户体验后提出一些问题时（监控数据分析展示），需要专人专答，未达到部门对监控中心研发小组的要求。

针对于问题2的分析：

1. 监控中心研发小组目前为3人，作为比较小的团队，技术和知识共享的程度应该比较高，但是目前的状况是每位开发人员还只是对自己开发的需求熟悉，如果现在没有养成分享的氛围，后续如果团队扩编将更难推广。

针对于问题2的改进措施：

阶段A：

目标：能够通过两次迭代的交付（两周为一个迭代），使监控中心研发团队通过复盘的方式对实时事件监控平台的整体进行掌握。

1. 首先要求实时事件监控平台每次迭代版本上线后进行一次本次迭代的复盘（Scrum中的冲刺评审和冲刺回顾），每位团队成员对本次迭代中的需求进行演示，并且对本次迭代中觉得有价值的技术进行分享，要求团队中每位成员对需要对演示的功能能够掌握。
2. 在此期间，对监控中心研发团队进行Scrum方法的推广，为后续推动敏捷开发做好前期铺垫。

在阶段A发现的一些问题：

1. 在复盘会议中，团队成员在功能演示和技术分享过程中，更多像在做工作汇报（深蓝、听风都会列席会议），而不是真正意义上的分享讨论，在几次会议中我都抛出了该问题并提出修正方法。
2. 团队对需求的优先级排列的意识还比较弱，有些在优先级最高（High）的需求没有按时上线。
3. 监控中心研发小组与前端开发小组的在协同合作方面还是存在问题。

阶段B：

目标：解决阶段A发现的问题，并让监控中心研发小组的工作节奏化

1. 维护好实时事件监控平台需求池，并确定好优先级，每次冲刺规划会议上，按照需求优先级形成冲刺列表。
2. 明确实时事件监控平台需求对接人（PO）。
3. 前端开发人员直接加入项目团队，而不是之前的职能型合作方式。
4. 将冲刺时间固定为一周，将冲刺周期节奏化。
5. 在冲刺规划会议，冲刺评审会议，冲刺总结会议上，努力改变会议的氛围，将会议氛围改为讨论和分享型。

总结：

Good：

1. 监控中心研发小组的成员乐于学习，并且接受能力很强，因此，我在项目过程改进中在培训和沟通上并没有花费太多的成本。
2. 在整个过程中，当项目遇到问题时，小组Leader都能够积极和我沟通，讨论出解决方案，并且将解决方案及时执行落地。
3. 由于实时事件监控平台对于前端展示的要求更高，因此为了更好的协同合作，监控中心研发小组与前端开发小组合并，前端开发人员专注于实时事件监控平台，其他小组的前端开发任务自己内部予以解决。

Could have done better：

1. 由于组织结构调整，如果只是作为过程改进专员进驻的话，壁垒和障碍会增加。
2. 与对接部门的互动减少，不了解对接部门的整体规划，也不能够及时发现问题。
3. 实时事件监控平台属于部门内部自研项目，因此不存在跨团队沟通协调事宜，如果在跨团队项目中会存在其他的一些更棘手的问题需要解决。

Improvements：

作为项目过程改进方向的项目经理，需要进驻到所对应的部门，去了解部门的整体规划，去观察部门存在的问题，并予以解决。