

一， 项目经理印象的颠覆，成为敏捷教练型项目经理

之前理解的项目经理职责就是传统瀑布式开发模式下的项目管理工作，因为在 Scrum 的框架里面没有了项目经理这个角色，项目管理分担到 PO 及敏捷团队自我管理（ScrumMaster 辅助团队），可是本书中这个项目经理也是经过修炼，在各种开发模式下都有存在，而且应用很多敏捷实践及思路。

Scrum 框架当时取消项目经理这个角色，是基于一个 PO 信任 Scrum 团队，Scrum 团队能够给以 PO 以信任，自组织管理迭代交付物，在这背后其实也反映着现在企业管理方向，扁平化组织，更彼此尊重的文化，管理层服务于开发团队的理念。从这么看，Scrum 等敏捷似乎是革传统项目管理的命，革项目经理的命，

然而看完本书后却看到，传统项目经理也在顺应敏捷的趋势，采纳敏捷的一些实践，变成服务引导型项目管理者，但是同时，一些组织改变（基于 Scrum，大规模敏捷等）不是很彻底的地方，如果不同组件开发不在一个团队（向同一个管理者汇报），如果需要完整交付一个产品，经常需要多个团队之间互相协调项目才能完成，一个真正 E2E 项目团队还都是矩阵管理的，他们的团队是虚拟团队，当项目结束时，团队解散，这又给自组织提出了挑战。这就需要团队中有个人站出来去协调管理这件事情，当他逐渐又经常来做项目协调管理的事情时，慢慢又似乎承担着传统项目经理的事情，只是没有一个 title。

这似乎让我慢慢理解了，一些互联网公司，虽然他们发布产品都很快，敏捷性的要求也更多，但是他们也有很多项目经理存在着。所以有没有项目经理，不是重点讨论的，有项目经理没有管理好项目，没有项目经理，项目管理的事情也很好推进都是可能。重点是，敏捷项目管理，敏捷实践是否真正被组织，团队采纳，运用才是重点。而作为敏捷的布道者，如果这个项目经理也是跟 ScrumMaster 所要求的一样，引导者，服务者，也会给组织带来很多价值——成为敏捷教练型项目经理。

二 关于项目规划

1 一开始规划不需要很完美，这跟 Scrum 理念也一致，规划是一个持续不断的过程，刚开始是为了项目能够足够启动，因此第一次规划重点在宏观方面进行规划，确定项目的大致时间，范围，人员上是否大风险。书中提到限制时间盒的方式，认为规划是不完美的，同时，这一点可以参考《Scrum 精髓》里面的版本规划一章，前提是先要梳理下产品代办列表（product backlog）然后对这些故事点进行估算后，

1 项目有时间压力时，可以考虑固定时间方式来进行规划，根据团队的历史平均速率估算，在某个时间点（几个迭代后），非常有把握做哪些特性，有可能呢做哪些特性，给出一个范围。然后和目前团队自己估算的情况进行比较，看是否在团队人员上是否存在风险，

2 当项目的范围是最需要考的，最好是确定这个范围确实是最小发布特性集了，不能再压缩了，这个时候时间不再是一个约束条件，然后结合历史团队平均速率，预估一个迭代时间范围，比如，需要 7-9 个迭代来完成，然后和实际团队的估算情况进行对比，看是否有出入。

书中说到，敏捷生命周期就不需要做什么规划，这个持保留意见，scrum，敏捷他们也会做一些初始化，必须承认，初始一些简单大致的规划还是要的，需要多少人？如何向管理层申请资源？只是这个活动更简化，每个迭代逐渐丰富，更新，超过 3 个月后的规划确实不太靠谱。

2 不管是敏捷还是非敏捷，都谈到用到历史数据，经验来帮助做规划，是的如果能收集到历史开发时间，技术债，缺陷数，缺陷分布等相关历史经验是有助于**初始规划**的，帮助我们审视当前这个项目

3 关于目标，通常情况下，我们更多关注交付一个客户需要的产品就是我们的目标。敏捷团队他们关注的也是高质量地交付产品。然而作者谈到，除了产品目标之外，还有其他目标，项目目标，团队目标，组织目标。能体会作者考虑出发点，尤其是当组织是传统矩阵管理（或者 Water-Scrum-Water 方式）的时候，项目的质量目标可能是有专门质量经理关注，团队有职能技术经理关注，组织目标可能是一些管理层关注，它涉及到众多利益干系人，（不像 SCRUM 框架那样，只有 PO 和团队，相对简单）。把这些因素统筹关注确实也是一个比较现实，很好的方法。

三 如何跟项目总监或者大 boss 沟通项目交付时间（给我一块石头的故事读后感）

1 首先自己要对时间，成本，范围要有一个大致分析评估，拿到一个项目怎么评估它？

项目定性分析

- 1) 这个项目和其他项目的关系是？
- 2) 这个项目战略和战术意义是什么？
- 3) 这个项目成功的标准是什么？
- 4) 为了这个项目成功，人力物力是否具备？
- 5) 何时开始有投资回报（财务价值及用户价值）
- 6) 运营成本及表现情况

不妨问自己这样几个问题，理清下几个关键因素，看看哪些更重要

- 1) 【时间】我们是采用短日程，还是快日程？
- 2) 【成本】我们可以获取更多的人，还是更少的人？
- 3) 【范围】这些功能都是必要的吗？如果我们少实现其中一些，是否接受？

2 项目总监们可能总希望交付时间能够再快些，除了项目本身成功外，去探寻一下项目战略层面的意义，探寻项目成功的真正含义。

3 在平衡时间，成本，范围后，所做出的一些决定，选择，告之他们你这么做的的原因，也许他们有更好的方案

4 为你提供的日期说明一个信心范围，而不只是一个日期值。或者逐步逼近的一个日期

5 一旦日期定下来后，针对每个时间点，向他们说明每个点（里程碑）的发布条件，即功能点和质量情况，

1) 如果我们这个时候都要 1， 2， 3，。。。 功能的话，用户/客户能够接受带有更多缺陷的产品吗？

2) 如果我们这个只要 1， 2， 功能点，但是功能 3 点可能性能不是很好，但是质量没有问题，能满足要求吗？这些功能点事先应该有优先级列表的，也可以用来沟通

总之就一些功能的价值，及质量达成共识，做到大家都有数，也许项目总监希望尽快交付，是因为对项目了解比较模糊，或者以前都没有做过类似项目，不是很有信心，不妨定期和总监沟通项目进度（每个迭代交付哪些功能情况）

以上沟通过后，老板们出于鼓励团队，还是希望团队尽快交付，团队也尽可能努力了，又怎么来进行沟通呢？

- 1) 问老板，这个项目要怎样才能成功呢？还是探寻项目背后的原因
 - 2) 说风险，把一些风险因素，暴露情况，用高中低的方式，呈现给老板
 - 3) 摆事实，把团队目前的开发速率及，速度图表（按产品交付）告诉他们真实状态。
- 第 2, 3 条比较重要，这是用数据，用部分产品说话，是下一步讨论做哪些功能的一个契机，否则大部分时候，老板们是不会轻易妥协一些功能不做的。