# 关于北斗云平台项目所遇问题的说明

北斗云平台项目，自7月初正式立项以来，进入开发阶段已经有一个月的时间，但是目前发现一个比较严重的问题，严重阻碍了开发进展。本文档是对发现问题的说明，以及对应的建议解决方案。

北斗云平台项目经过了一个月的开发，目前发现需求无法确定，产品无法定版，设计频繁更改已经严重影响了项目的进度。在立项初期，对北斗云平台做了拆分，共分了6个子系统，目前正式进入开发阶段的是客户端项目（部署到客户服务器的系统）和业务端项目（用户进行业务管理的操作界面）。现在遇到问题的是业务端项目，因为在6个子系统中只有业务端项目是需要产品全程介入的，开发工作需要按照产品设计进行。由于业务端项目的代码量最大，所以最先进入开发阶段的也是业务端项目，在业务端项目先后投入了5个后端开发人员，由徐映鑫牵头根据产品部刘宇臣设计的原型图进行开发，但是上周四和周五由产品部牵头开了两次产品需求评审会，评审的结论很出乎意料。徐映鑫给的评估结果是所有目前已经完成的功能模块全部需要返工，整个订单管理模块要重做！这等于一个月以来的大部分的开发工作白做了，这段时间北斗项目组的开发人员很拼，晚上经常很晚下班，周末也时常加班加点，就为了把进度往前赶，现在出现这种结果，让人很沮丧，本来加班加点干出来的活竟然全部白干。对于公司来讲，这也浪费了大量的人力资源。而产品部给出的理由是人手不够时间不够，这个月的产品原型是边做边开发，有些需求原来没有想明白所以才需要变更。

产品设计如果继续这样做，那对于开发工作来说是没办法定工期的，因为产品设计没有边界，需求随时变更，开发能做的也只能是不停的跟在产品后面擦屁股。

根据PMI（国际项目管理协会）对项目管理的最佳实践，项目一定是要有明确的范围，和明确的成功标准，否则一个项目就没法完成，而对我们来说，项目的范围或者说项目的边界就是产品的边界，产品要定义好做什么、做到什么程度，以及不做什么，必须明确。而现在公司的产品设计经常以这是市场需求为由，在开发的过程中无休止的修改产品设计，这就导致开发窝工，费工，刚做完的功能，由于产品的变更导致全部工作白做。

产品是不可能一步做到完美的，比如微信，最开始的1.0版本只有最基本的4个功能（设置头像和名称、发送文字信息、发送图片、导入通讯录），后续持续的版本升级、迭代才有了今天的微信。我们现在的产品思路是一下子做一个完美的产品，而产品部由于人手不够、能力有限又没办法一步到位设计一个完美的产品出来。这种情况两种解决方案，一种是开发跟着产品无休止的修改、这种方案基本上是原来小型开发团队常用的方式、基本上没有效率可言。另一种是产品先把基本功能梳理出来，定义一个要做什么、做到什么程度和不做什么的一个明确的版本，一旦版本确定，范围明确，就不要对产品做任何变更，开发就按照已确定的版本规划工期，投入资源进行开发。如果过程中，发现产品设计的有问题，大家一起评估，是否可以在下一个版本里更新，如果问题非常严重，那停止当前项目，重新设计产品，重新规划工期、人力资源的投入。

以上是对问题的描述及建议解决方案。