

禅道·中国行【厦门站】圆桌问答合集

上半场：《敏捷实践-问剑项目经理》

案例一：《新项目经理的窘境》

背景介绍：

小 A 是一个研发工程师，因为技术扎实，工作认真负责，被上级看好，入职不久就被提拔为主管，以项目经理的身份带领同事们做一个新的项目。

小 A 非常感激公司的认可，每天激情满满的投入工作，项目中所有的工作都会事无巨细的参与，经常加班到深夜。但项目的进展并不顺利，同事们工作的积极性不高，在内部针对项目问题的讨论会上，几个老同事明确反对小 A 提出的方案，现场直接争吵了起来，一个老同事幽幽劝道：别说了，人家是领导……

从此之后，整个团队的气氛死气沉沉，会议上没有人愿意发言，工作也无法推进，小 A 身心俱疲。

很快，上级找到小 A 沟通，小 A 大倒苦水，把同事们的问题说了个遍。却不曾想领导慢慢皱起了眉头，疾言厉色的批评了他，最后意味深长的让小 A 好好想想。小 A 想到自己在这个项目中的付出，流下了委屈的泪水。

请问：

小 A 在这个项目中有哪些问题？如果你是小 A，应该怎么做？

存在问题:

1. 技术转管理中的通病, 管理者没有进行放权, 而是以保姆式的心态管理团队。
2. 管理人员的关注重点是不同的, 小 A 仅以专业研发角色视角管理团队, 既缺少项目管理的意识, 也没有充分尊重团队意见。
3. 和领导沟通的过程中反映出小 A 缺少自我反思, 只反馈问题, 强调困难, 没有给出解决方案, 给人一种推卸责任的感受。新的项目管理者一定要进行心态的转变, 要为团队负责, 这是区分技术骨干和管理者的重要标准。
4. 小 A 团队死气沉沉, 缺少团队建设, 缺少凝聚力和向心力。这就需要开诚布公的和团队进行自我批评, 重新构建团队的信任和链接; 和上级做一次深入的沟通, 反思自我问题, 并尽可能为团队争取相应的资源和支持; 和团队共创并明确后续项目的改进方案并执行, 在后续的工作中持续跟进。

团队可通过诸如下列方法, 共创出解决方案:

1. 在工作中要学会授权和信任
2. 对于内部计划要梳理清楚: 由谁去做?
3. 充分尊重老同事的经验, 鼓励大家讨论发言
4. 引入工具和方法论, 做好项目执行规范, 管理者也要学会去思考。
5.

案例二: 失败的敏捷转型

背景介绍:

大白鹅公司主营硬件产品, 一直使用瀑布式开发模型进行产品研发; 受疫情影响, 公司最近

两年的业绩持续下滑，为了增加营收，公司决定开发一款新的软件产品投入市场销售。

公司非常重视这次转型，决定成立一个独立的事业部来负责新系统的研发及销售。在经过多次讨论后，公司任命了一个销售 VP 作为新事业部的负责人，并抽调了研发部多个项目经理并入新事业部中。在新产品的战略规划会上，公司明确表示新产品将采用敏捷模型进行研发，于是事业部对外招聘敏捷教练、产品经理以及大量的开发测试人员。

小 B 作为新入职的敏捷教练，带领团队的十多个项目组进行敏捷转型。但是在实际推进中，公司原来的项目经理们均不以为然，总是认为繁琐的流程和会议降低了开发效率，在和团队多次沟通后，同事们勉强按敏捷的流程跑了几次迭代，暴露出了很多问题，整个研发部门的抱怨开始变多。终于在一次内部会议上，因为产品交付延期，负责人大发雷霆，项目经理们纷纷表示应用了敏捷流程后整个项目都开始失控了，产品质量堪忧不说，还整天开一些不知所云的会议，制订的计划几乎无法推行。负责人看着小 B 一言不发，小 B 陷入了百口莫辩的处境……

请问：

小 B 在工作中有哪些问题？如果你是小 B，应该怎么做？

存在问题：

同时对十多个项目组进行转型，精力无法兼顾，且原项目经理对敏捷转型的价值和意义不认同。在敏捷落地之前，小 B 作为敏捷教练并未在团队中起到应有的引导作用、预演，小 B 个人能否胜任该职责，是否考虑让原来的项目经理进行内部转岗。

如何解决？

1. 考虑让一个或多个项目进行转型试点。

2. 小 B 需要做好团队的宣讲和引导, 统一给团队, 包括测试研发培训敏捷知识。
3. 和原有的成员, 尤其是老项目经理进行沟通, 确保大家对敏捷转型的价值保持一致。
4. 销售 VP 做项目新事业部的负责人, 这说明管理层更注重市场侧, 所以小 B 同时还需要和管理层同步相应的内容。
5. 通过敏捷的迭代, 阶段性地展示团队的过程结果, 同时通过敏捷, 可产出更高效、优质的结果, 让团队看到敏捷的优点和价值, 也更愿意执行敏捷。

案例三：延期的项目

背景介绍：

小熊猫公司新接了一个项目, 任命小 C 作为项目经理, 小 C 上任后, 找到销售同事想确认一下客户需求, 销售同事将已签约的合同给了小 C。小 C 默默看了一下合同上的需求附件后, 发现这是在公司原有产品的基础上进行二次开发的一个项目, 其中几个比较核心的需求业务逻辑比较复杂, 但技术上是有可行的解决方案的, 于是他召集了项目团队, 将合同附件的需求文档挨个分发给团队成员, 并给大家分配了任务开始工作。

一周过去了, 小 C 问团队的开发进度如何? 同事们均表示一切顺利。

三周过去了, 小 C 问团队现在进展如何? 同事们说进度稍有滞后, 不过已经在提速了。

一个半月过去了, 到了第一期功能上线的时间了, 小 C 吃惊地发现项目完成度很低, 而且已完成的功能也有很多质量问题。小 C 和团队沟通后才发现, 原来一开始的时候大家按照需求文档所列的条目进行开发, 前期的功能比较简单, 过程还算顺利, 但碰到几个核心需求的时候, 项目进度就开始停滞, 现有的几个方案总是引发大量的 Bug, 导致到现在一期的功能还

没有上线。

现在离最终的交付时间只有 1 个月了，小 C 开始头大，考虑要不要再加几个人进来……

请问：

小 C 在工作中有哪些问题？如果你是小 C，应该怎么做？

存在问题：

1. 市场和研发侧沟通脱节，需求没有进行把控；
2. 需求通过需求文档进行沟通，在传达过程中信息不完整；
3. 没有明确的计划，按照需求文档的顺序进行研发，而非优先级；
4. 项目经理缺乏敏感度，发现了项目风险，但并没有及时跟进和解决；
5. 对于过程的跟进，并没有规范，也没有相应的工具进行辅助；
6. 没有根据人员能力和业务复杂度来分配任务，只根据工作量来分配，存在很多问题。

如何解决：

1. 双方应保持良好和及时的沟通，质量管理是一个漏斗，市场对需求的筛选是漏斗的第一个筛子，从源头对需求进行质量把控，并且该案例中也反映出一个问题：不应由项目经理和客户进行需求确认，而是由产品人员对需求负责。
2. 需求通过文档传递，没有进行条目化管理，需求颗粒度过大，也不利于需求评估。在禅道中支持对用户需求和研发需求进行严格的闭环管理，并提供了故事点评估、功能点评估、工时评估等多种方式，来提高需求评估的精确度。
3. 项目过程中应对需求制定明确的实现计划和发布计划，并按照需求优先级实现最优化的价值。

4. 可直接用禅道进行项目管理，形成系统的项目管理规范。在执行过程中，团队还可通过每日站会、禅道的燃尽图、统计报表、员工负载表等方式及时发现和解决问题。
5. 项目经理应根据人员能力和业务复杂度来分配任务，采用《Scrum 指南》所指导的冲刺计划会议，对需求进行明确，并根据需求进行任务拆分。可采用敏捷估算扑克牌辅助团队进行任务评估。

案例四：痛苦的项目优化

背景介绍：

红蚂蚁公司是一家大型的物流公司，公司的软件部开发了一款系统，用以支撑公司的业务流程，随着公司业务的发展，原系统的问题越来越多，负载性差，功能模块缺失，故障频发等问题已经严重影响到了客户体验。公司决定组建一个团队来对原系统进行优化，任命小 D 作为项目负责人。小 D 上任后，先是了解了一下系统，结果发现过程文档、手册等资料非常匮乏，代码中几乎看不到注释，整个系统的圈复杂度非常高。

无奈之下，小 D 找来了熟悉系统的几个同事，沟通得知，当初在进行系统开发的时候，资源非常紧张，整个团队为了按期上线，根本没有按照正常的开发流程进行，整个团队唯一的要求就是功能可以跑通，上线的时候便有很多问题，经过了多轮维护后勉强能用，但最开始的开发同事基本都已经离职，现在没有人敢修改系统中原有的代码，因为已经没有人能够读懂了……

小 E 得知这些后已经不知道如何推进这个项目了……

请问:

公司在最初的系统开发过程中有哪些问题? 如果你是小 D, 现在应该怎么做?

存在问题:

1. 在资源固定、时间紧张的情况下, 团队为及时交付, 牺牲了项目质量。
2. 缺少必要的项目过程规范和相应的文档(敏捷认为可用的软件高于详尽的文档, 但不意味着完全不需要文档)。
3. 原项目缺少代码规范, 导致项目交接后, 由于代码复杂度高, 缺少注释, 后续团队无法进行维护, 存在严重的技术债务。

如何解决:

先明确问题, 团队是选择小范围重构还是直接推倒重写。若是选择重构, 可尝试联系之前的离职同事, 尝试对代码进行重构, 将文档完善起来。若是选择重写, 则需要形成明确的代码规范, 可采用极限编程中的相关实践, 例如引入代码评审、交叉测试等实践来提高代码质量。即使项目时间紧, 依然要保留核心内容和规范, 以免产生严重的质量问题。

下半场: 《敏捷论道-当内功心法遇到外功招式》

Q1: 在同一个公司里, 项目繁多, 团队成员复杂, 不同项目有不同规划, 项目协调难度大, 不易管理, 如何更高效地进行管理, 提高项目承诺?

A: 各项目之间需要一个统一的项目工具进行管理, 使得项目之间数据互通。如果涉及更高层面的项目内容, 则需要通过项目集进行战略层面的管理。禅道内置了项目集、产品、项目和执行四个管理框架。与传统项目管理相比, 项目集管理可以帮助管理者更好地对公司项目进行整体监控, 通过项目集 -> 子项目集 -> 项目的状态, 来持续验证项目集与公司战略之

间的一致性。合理规避项目风险，自上而下保证产品质量。

还可通过禅道中的燃尽图、甘特图、日志汇总表等工具对不同项目进行管理和监控，掌握项目进度和情况。

Q2、如何对项目及项目团队成员的绩效进行管理？

A: 研发团队绩效是个很复杂的问题，如果单从指标，如代码量、代码行数、Bug 率、及时率等内容进行考核，可能会和实际效果产生偏差，“上有政策，下有对策”，指标型的考核会使得数据失真，大方向并不具备可行性。我们还是建议从团队整体进行度量，以团队产出来衡量团队价值，如项目可以项目利润作为度量，盈利部分可作为激励，落地到每个人的话也可以给项目经理一定的量裁权，按项目贡献度进行激励。

Q3、如何应对项目需求的频繁变动？

A: 首先应该明确需求变动的来源，找到其变动的根本原因，然后对其进行针对性解决。比如由于产品前期未识别问题、需求不明确等原因造成的变更，应在前期对需求进行严格把控，将其明确细化。另外团队一定要有需求文档，且需求的任务颗粒度也要足够细。

还可以建立应急小组，专门去应对这些突来的需求和 Bug，不要插入到原有规划中。还可以通过采用看板进行管理，其中加急泳道，就适合紧急需求 and 问题的处理。

若是由于业务性质的特殊性，导致需求变更频繁。比如线上系统，其市场变化快，Bug 改动时效急等问题，就需要将要更改的需求，要求在可控范围内，保证项目的正常进行。同时合同上也要做好相应管理。

若是甲方要求必须改, 团队负责人需要和甲方商量, 根据新增需求加资金或者改需求范围, 并调整交付时间, 让沟通达成一致。

老板加的需求, 项目可以加入缓冲期。当一些不可控突发需求加入到计划后, 需要给项目设置缓冲期, 根据项目历史数据度量得出缓冲期。

如果上述方法都不能解决问题的前提下, 则在加入新需求后需要砍掉优先级不高的其他需求, 保证项目不要延期, 功能可少但必须交付。另外, 不推荐通过加班的方式来完成项目。

Q4、估时不准确导致项目延期, 该如何应对?

A: 颗粒度是最先需要考虑的问题, 颗粒度若是以天进行划分, 会导致任务颗粒度过大。若颗粒度足够细, 即使有偏差, 风险也是可控的。

另外, 要明确工时估算是否由项目经理决定。团队还可以根据工时估算方式, 诸如敏捷估算扑克牌等方法进行估算, 这样可以强制团队的每个人思考, 强制每个人进行共创。

在这里简单和大家介绍下敏捷估算扑克牌的玩法:

1. 敏捷估算扑克的使用方法多样, 可结合项目自身情况使用。
 - 1) 分牌: 为每名参与估算的成员分一组牌, 每副牌可供 4 人估算使用;
 - 2) 讲解: 产品负责人为大家讲解需要估算的任务, 团队成员可针对该任务进行讨论并提出问题, 对该任务有一定的了解;
 - 3) 估算: 团队每个成员同时出牌, 代表自己的估算工时, 估算过程不可互相商讨, 团队结合项目自身情况选用合适的估算规则, 取得估算值。
2. 禅道敏捷估算扑克牌估算规则:

如果大家的估算结果相近,可以取平均值,本次估算结束。

如果大家的估算结果相差很大,估值最大和最小的成员分别阐述自己的观点。沟通后重新进行估算,最多可进行 3 轮估算。

我们也制作了敏捷估算扑克牌等敏捷小视频,供大家学习观看:

<https://www.zentao.net/scrum/scrum-estimate-80181.html>

Q5、项目进度和精益管理的平衡

A: 其实项目进度和精益管理这二者并非互斥关系,大家提出这个问题更多的是在关注项目进度和质量如何平衡的问题。从这个角度出发,就需要明确团队项目属于自研还是外包项目,若是自有核心产品,相较于交付时间,会更加注重质量;若是外包项目则更注重交付时间,质量要求就没有那么高。团队需要根据自身情况来做规划。

在流程上,团队也需要规范,可通过采用 Scrum、看板、瀑布等管理模型,规范团队项目,对项目的进度有一个更全局的把控。

对于项目质量,则需要建立一个自组织团队,提高团队自主性,建议引入 XP (极限编程)的工程实践来提高我们代码的质量,让团队重视代码规范,同时尽可能做代码评审。

Q6、项目团队包含大量的外包成员,且人员变动频繁,如何有效地进行项目管理和规范。

A: 在外包人员的管理中,其最大的问题是代码规范问题。可以先基于已有产品做出一个标准化的资料给到外包团队,让其熟悉产品架构。若不这样做,后期会暴露出大量产品质量问

题。项目中百分之八十的问题，都是由沟通不畅导致，所以产品经理要和外包人员及时沟通，明确需求，将需求条目化、划分好需求，让其颗粒度足够细。

项目中最可怕的不是有问题，而是问题没有及时暴露出来。所以还可以通过每日站会、燃尽图、日志等方式，将信息及时同步给外包团队，避免信息同步不到位产生的项目问题。最好可以在一个办公场地进行开发。另外，质量管理不是只在验收时做，而应贯穿项目的全过程，在各个阶段保证好项目的质量。

Q7、如何平衡项目进度、质量和成本？

A: 在实际情况中，这三者其实很难全部兼顾。

由于软件项目管理的特殊性，所以建议大家在项目开启前，就做好项目规划，尽量避免项目进行中加入人、加资源的情况。因为通过加入、加资源的方式，并不能完全保证项目的进度和质量，反而会因为这种方式为项目带来更多的管理和质量问题。相关理论论述，大家可参考《人月神话》。也可在禅道学堂观看我们的管理学小视频，简单了解：

<https://www.zentao.net/video/pmp-brookslaw-80788.html>

Q8、项目进度较紧张，团队成员负责内容高度模块化，人员稍有变动对项目进度影响巨大，要不要做 AB 岗轮换？

A: 这个问题本质上是开发进度与项目抗风险的问题，针对题目我们可从几个维度来讲。第一是否愿意花时间、精力和资源培养成员；第二项目代码管理的问题，项目中的代码耦合度是否过高；第三技术债务的问题。

如果愿意培养成员，就可以往 T 型人才方向培养，当项目人员发生变动时，其他成员也能及时补位，保证项目正常进行。T 型人才是指在自己的专业领域有自己的深度，在广度上能够支撑，专业上进行补位。需要注意这并不等于团队成员要具备并精通所有技能。

第二成员负责内容高度模块化，是否是因为项目中代码耦合度过高，导致由于不了解其他成员的业务，而不敢协同。在这一点上，就需要在产品设计和代码维度上进行规范化、简易化管理。此外可以通过工具辅助进行代码管理，在工具、流程上进行规范。

第三是技术债务的问题，项目进度紧张，建议团队认真审查、梳理下现阶段个项目遗留的技术债，尽可能地解决掉。可以通过 XP（极限编程），对项目代码进行重构，让代码更清晰且容易理解，以便让成员也能更轻松地维护和添加新功能。

Q9、每个人守着一亩三分地，任务分配不均怎么办？

A: 需要先了解团队成员在任务完成时，是不想做，还是不能做？

如果是不想做，在业务边界上，就需要团队和团队之间明确好业务边界，而团队内部之间则可以模糊。在制度上，做好引导，中层管理也要做好任务的跟进和监督，保证项目正常进行。

如果是不能做，则要思考下，中层管理是否有能力带团队，任务分配是否合理。

最后我们要明白一点，公平并不是绝对的平均主义，在任务分配上，不可能达到完全的平均。

这就需要管理者根据成员的工作能力来分配工作，然后设置相应的激励制度、奖惩程度，推动成员在能力所及的范围内，更好地完成项目任务。

Q10、在经济不好的情况下，团队是 2G 业务，政府审批严格，账期较长，该如何激励团队？

A: 在经济不好的情况下，若是公司经营若是出现了较大问题，肯定无法瞒住的，所以建议和团队成员开诚布公地交谈，和团队一起解决，沟通协作，达成共识，共同过难关。

管理层还需要辨识出核心人才，保留他们相关的合理利益，稳定团队基础。

若是公司经营困难，可以考虑通过调整降低底薪，提高绩效的方式，来激励团队，以业务的增量部分作为团队的薪酬激励。

另外，一定的企业文化可以帮助公司建立好一个高凝聚力的团队，平时也要做好团队关怀。

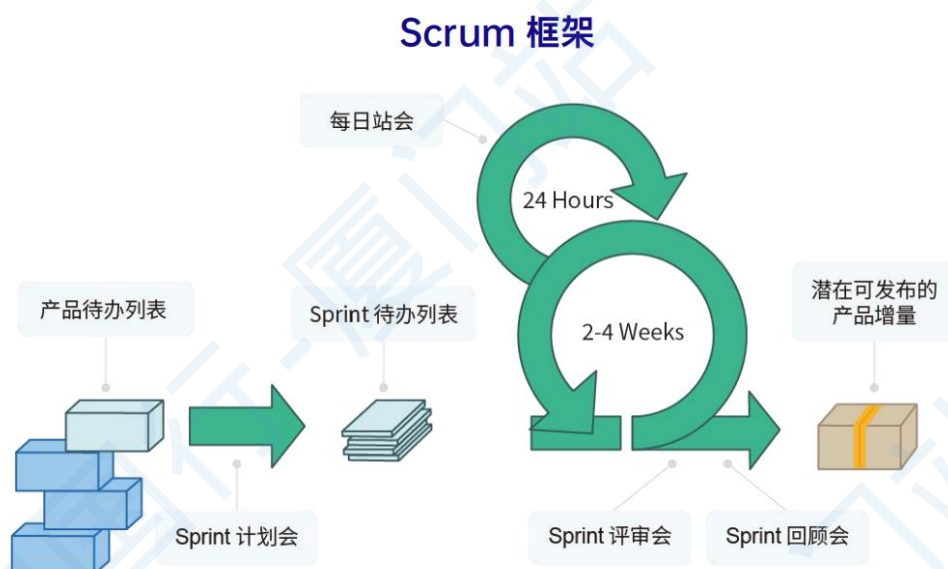
若是现金流出现严重问题，在遵循劳动法的前提下，考虑是否裁员。

Q11、如何运用敏捷来提升项目交付效率？

A: 我们要先明确在实践敏捷中，团队具体遇到了哪些问题？比如可能是因为敏捷有很多会议，导致的团队效率的降低？我们使用敏捷，是为了及时发现问题，然后解决问题。这里建议通过 Scrum 框架来进行敏捷实践。这里简单介绍下敏捷框架中的内容。

Scrum 框架中的 3355:

- 3 种角色：Product Owner、Scrum Master、开发团队
- 3 种工件：产品待办事项列表、Sprint 待办事项列表、可工作产品增量
- 5 种关键事件：Sprint、Sprint 计划、每日 Scrum、Sprint 评审、Sprint 回顾
- 5 种价值观：勇气、开放、专注、承诺、尊重



Scrum 的流程实施流程如图所示, Product Owner 梳理产品待办列表, 三种角色参加 Sprint 计划会梳理出 Sprint 待办事项列表, 该迭代内开发团队共同完成这些待办事项。Sprint 内通过每日 Scrum 同步问题及进度, 迭代结束开发团队展示 Sprint 成果, 对当前的结果和整个产品的开发状态达成共识。最后, 通过 Sprint 回顾会议, 对 Sprint 进行回顾、总结、反思、改进, 也可以做好下个 Sprint 的准备工作。整个 Sprint 结束, 需要交付的是可工作产品增量。

Q12 如何用敏捷平衡好效率和质量?

A: 项目的效率和质量平衡其实在前面问答有过类似问题, 已经解答过一些了 (具体可参考 Q7、Q11 的回答)。另外也可以通过质量管理, 来帮助大家把握和平衡二者。

项目质量管理, 其实是一个漏斗, 通过自检、互检、转检以及跟踪验证, 自上而下的管理流程, 层层筛选, 反复检验最终排除问题, 进而帮助团队提升产品质量。

再来, 要提升团队效率还需要看下流程是否最佳, 通常的一个流程是:

1. 市场对需求的筛选是漏斗的第一个筛子，市场口筛选出有效需求。
2. 产品经理剔除一些不合理的需求，并对需求做优先级排序。
3. 需求等信息的传达，产品经理带着相关干系人开会，这一步比较重要，如何阐述同步需求，尽可能减少偏差和损耗。
4. 开发团队分解任务，在敏捷迭代中，不断实践论证。
5. 开发团队需要参与每日站会，每日站会可以暴露问题。也可以借助像 XP（极限编程）这样的实践来提高代码质量，比如 XP 中的结对编程、代码重构等。除了代码质量的提升，团队还要定期做代码评审。评审的过程也是重新梳理思路的过程，这对团队成员来说是一个加深系统理解的机会，也有助于帮助团队尽早发现缺陷。在项目过程中，我们还可借助燃尽图或甘特图去把控项目进度，识别项目风险。
6. 通过测试后，最后由现场客户进行确认。

Q13、如何挑选需求？

A: 可以在编写和拆分需求时，按照需求的“INVEST”原则进行。INVEST 原则是用于检测用户故事是否拆分得当的原则，即：

- 独立的（Independent）。一个用户故事所描述的特性不依赖其他用户故事。用户故事的相互独立可以降低需求的优先级排序和迭代计划制定的难度。
- 可协商的（Negotiable）。无需太过详尽，为细节留出讨论和补充的余地。
- 有价值的（Valuable）。用户故事必须体现出用户关心的价值。
- 可估算的（Estimable）。用户故事是描述性的、准确的以及简练的，以便开发者能大致估算和创建用户故事中的功能所必须的工作量。
- 小型的（Small）。小型故事既便于估计，也便于制定迭代计划和跟踪监控；

禅道项目管理软件 官方网站: www.zentao.net

- 可测试的 (Testable)。用户故事必须是可测试的, 这样才能方便验证故事是否完成。

挑选完毕需求后, 我们可以进行需求的管理。

在产品经理筛选出有价值的需求后, 可以团队一起在产品待办事项列表梳理会议中, 通过讨论需求, 拆分、澄清需求, 完善需求的验收标准, 做好产品计划及需求计划。在这个过程中, 产品经理要将产品计划关联到项目中去执行。

在实际执行过程中, 我们还可以通过每日站会的工作状态及进度同步、燃尽图的更新以及交付物的评审、回顾来发现这一过程中出现的问题, 并将问题放入下一个迭代中进行改进。

【禅道公开课】

为了便于大家将所获得的理论和实践结合起来, 更好地使用禅道, 我们为企业推出了免费的系列公开课。课程内容主要以**禅道使用和操作**为核心, 旨在让大家能更系统、深入地了解和使用禅道! 帮助企业更好地提升项目管理能力, 提高成员使用禅道解决实际问题的能力, 为团队提效降本!

禅道使用系列课程回放: <https://www.zentao.net/publicclass.html>

二次开发系列课程报名: <https://www.zentao.net/thread/293314.html>

二次开发系列课程主要**面向团队研发人员**。学完本次课程, 团队可根据自身业务需求在禅道中添加适合的功能点, 并且还将**收获**:

- 系统学习了解禅道二次开发知识
- 掌握拓展机制做二次开发的技巧
- 学习二次开发的功能变现方法
- 解决一些常见的二次开发问题

所有课程均为**免费**, 欢迎大家报名一起学习!