

人才 · 创新 · 战略

趋势的力量

Talent · Innovation · Strategy  
— The Power of Trend

2017 项目管理大会

Project Management Congress 2017

2017年9月23-24日 中国 · 上海

23-24 SEP. 2017 Shanghai · China





# 优酷敏捷需求分析和项目管理实战

张迎辉（问菊） 阿里巴巴敏捷教练

# 内容

● 现状

● 方案

● 效果

# 现状

“需求信息不同步，开发出来的功能不是产品想要的”

“（需求）价值不明确，  
（需求）优先级难界定”

“需求评审环节不足或缺失”

“不易看到项目全貌和进展”

“PRD可读性差或口头需求”



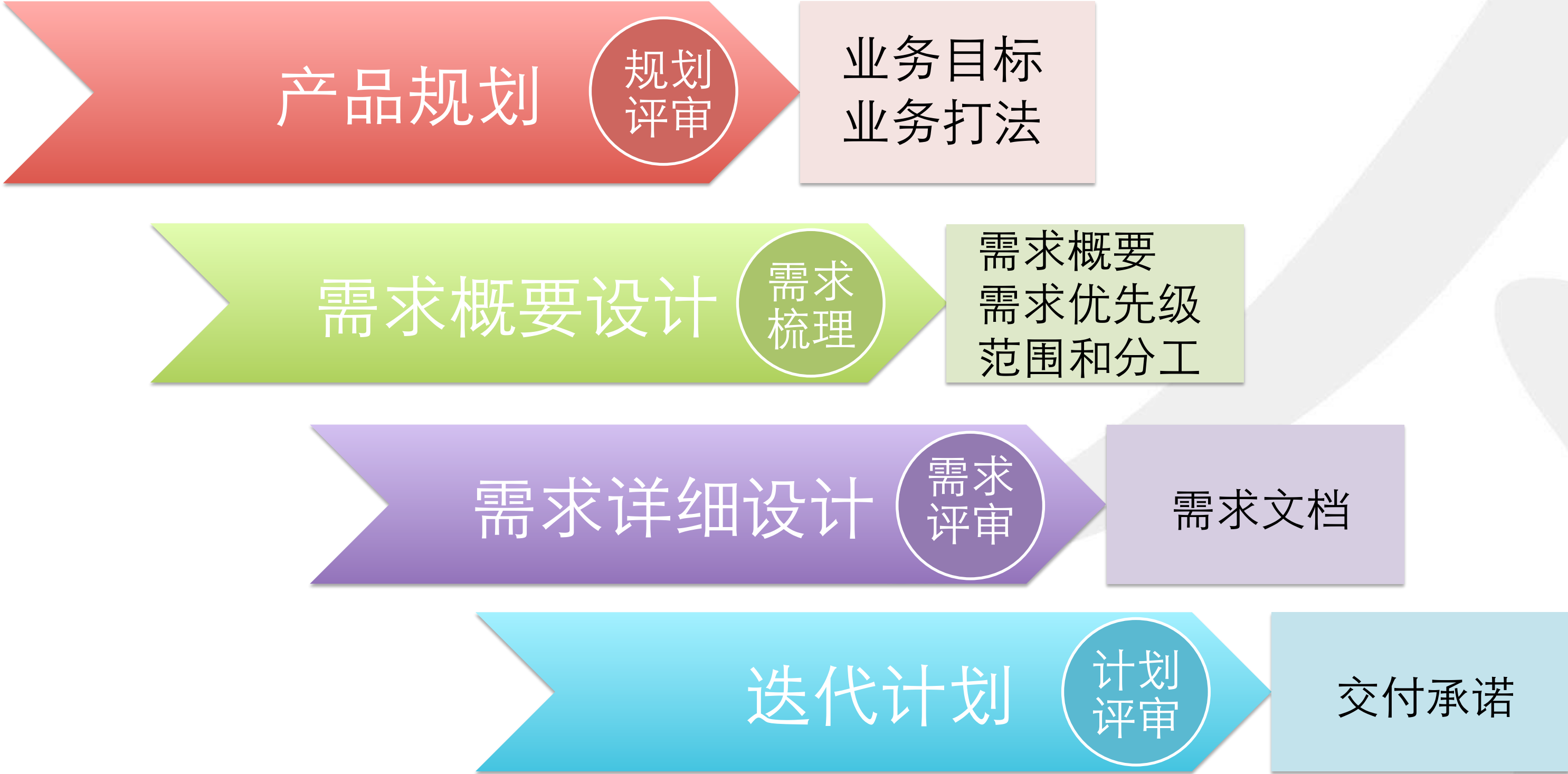
# 方案

● 机制

● 流程

● 工具

# 机制



# 角色



产品负责人PO  
(Product Owner)

对产品的价值  
和体验负责

对需求的优先级  
有决定权



特性负责人FO  
(Feature Owner)

对需求的效果  
和体验负责

对需求的设计方案  
有决定权

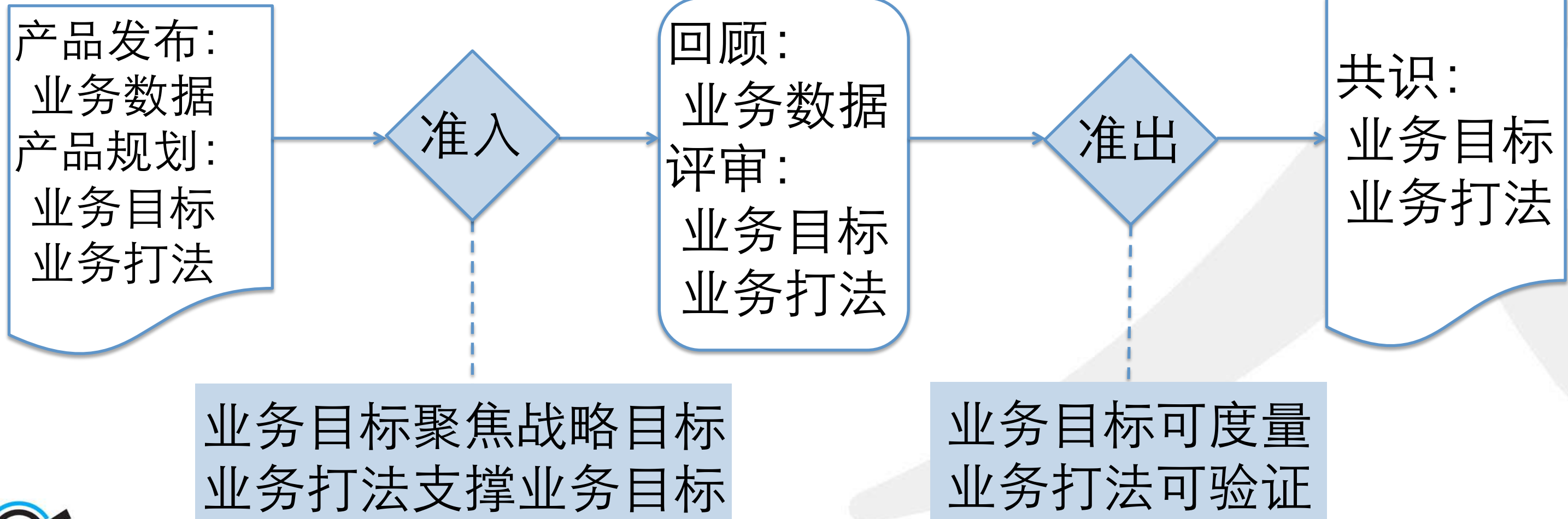


版本PM

对版本的质量、  
范围、进度负责

对不符合**发布标准**的  
需求有一票否决权

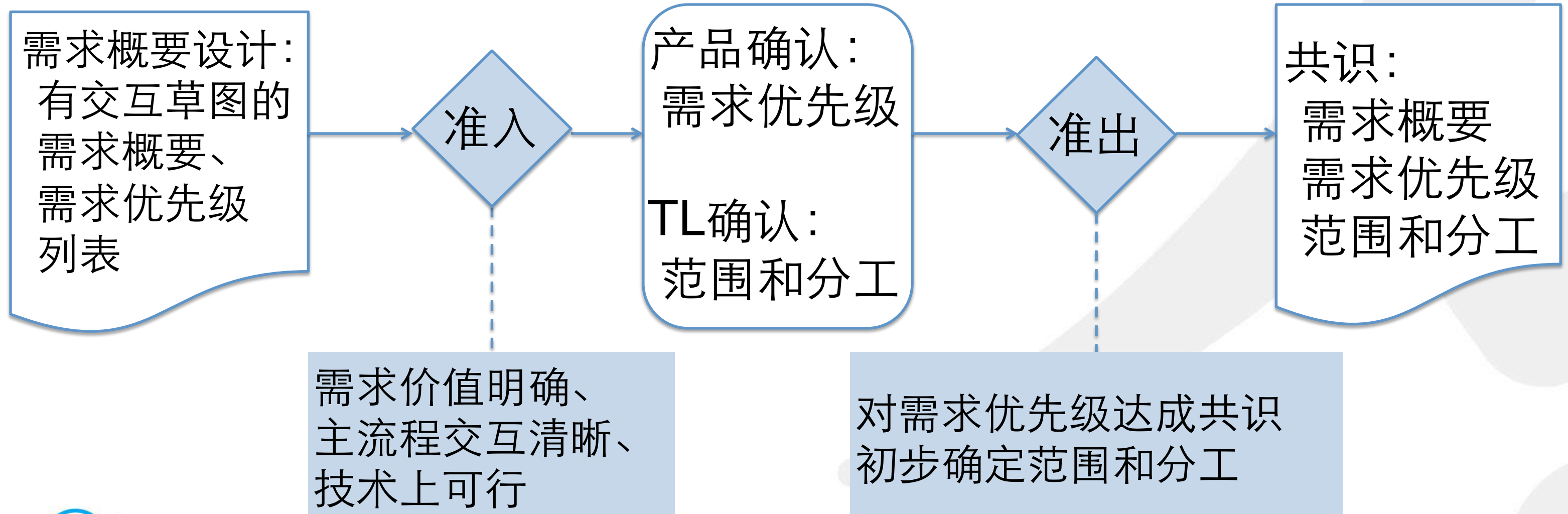
# 产品规划会



时间：每季度第一周回顾上季度业务数据、  
评审本季度业务目标和业务打法  
参与：业务负责人、产品/设计/研发负责人

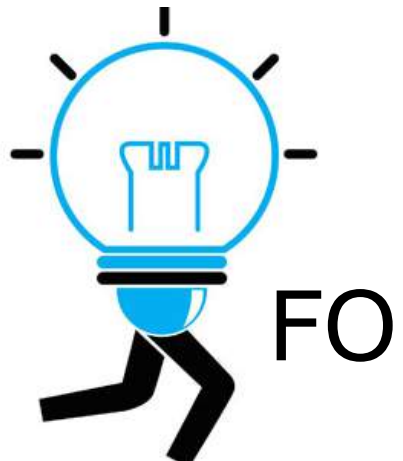
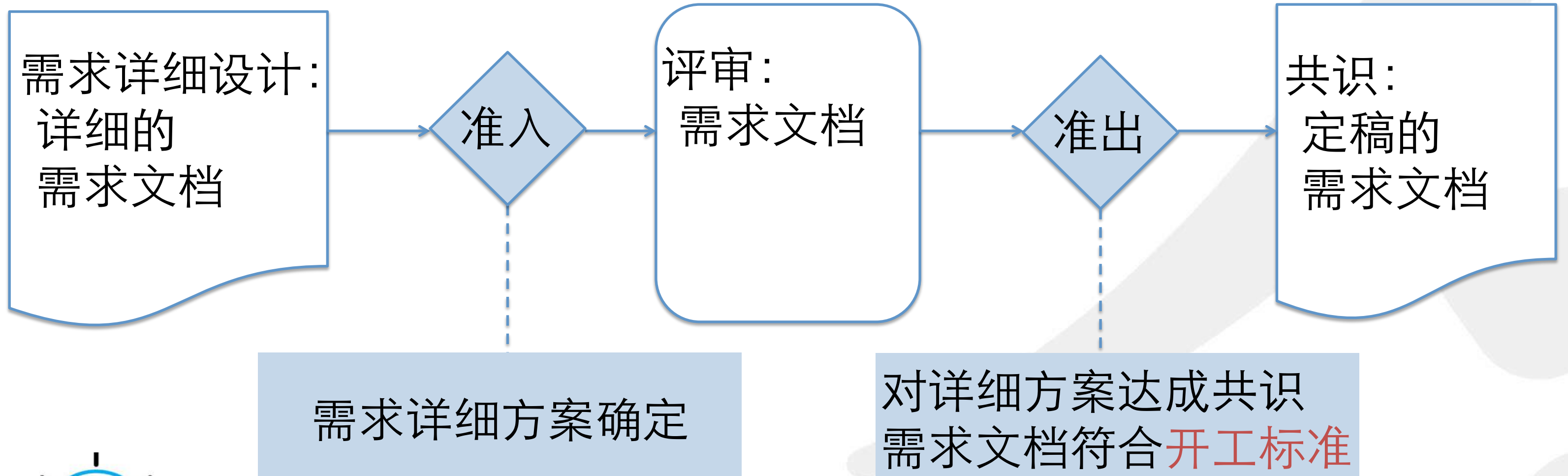


# 需求梳理



时间：迭代开始前一周  
参与：产品团队、设计/开发/测试团队TL

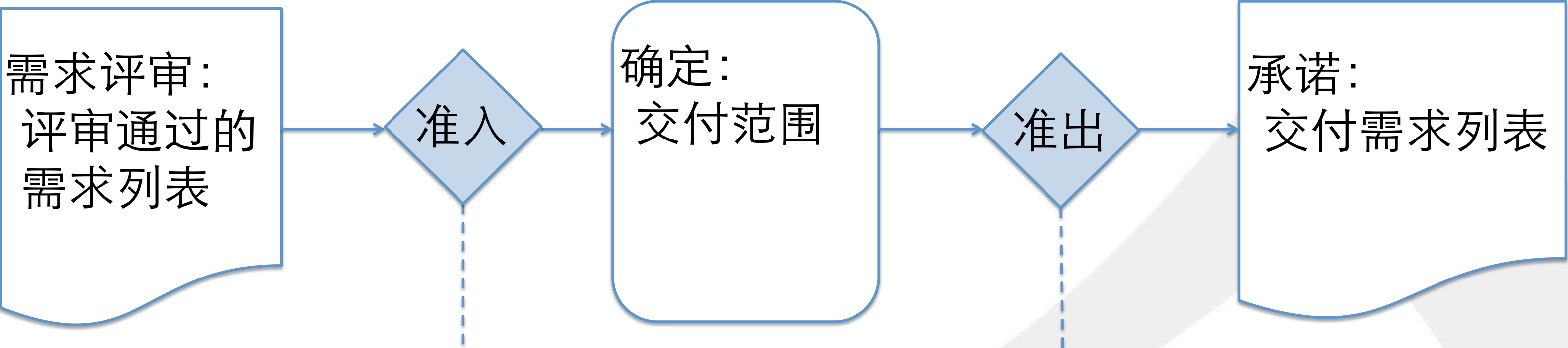
# 需求评审



FO

时间：迭代计划会开始前完成  
参与：一线设计/开发/测试

# 迭代计划会



需求方案通过评审  
需求文档符合**开工**标准

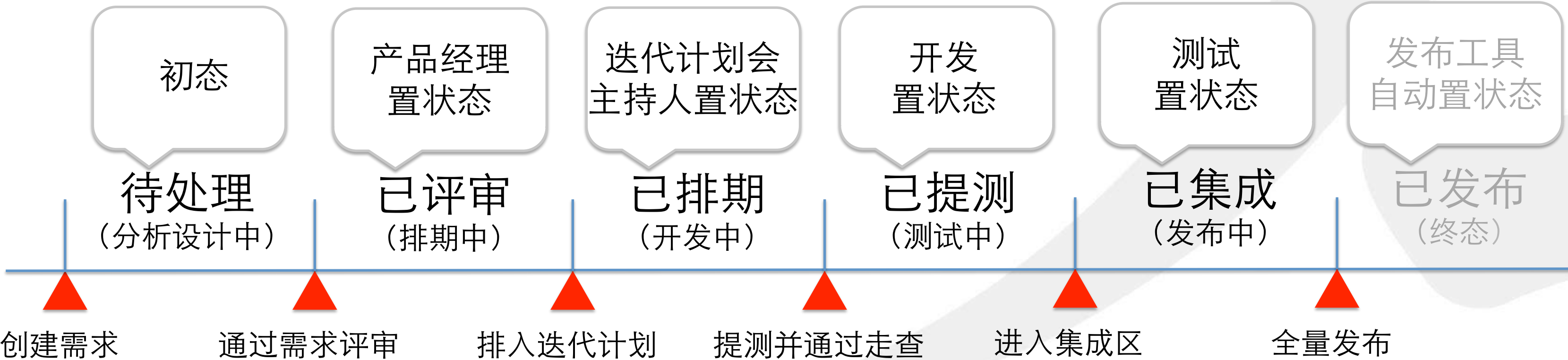
对迭代范围达成共识



版本PM

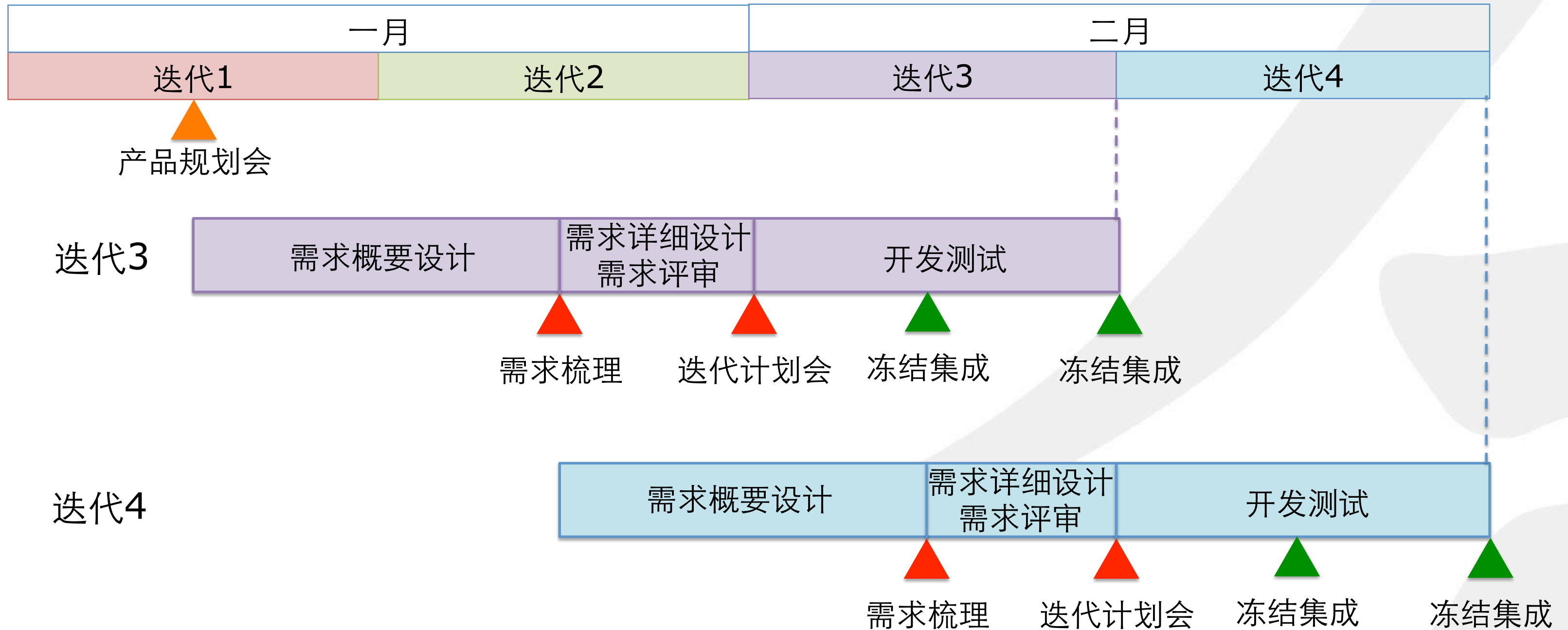
时间：迭代第一天  
参与：产品经理、设计/开发/测试TL

# 需求状态流转





# 节奏 —— 季度产品规划 / 双周需求梳理 / 每周发布



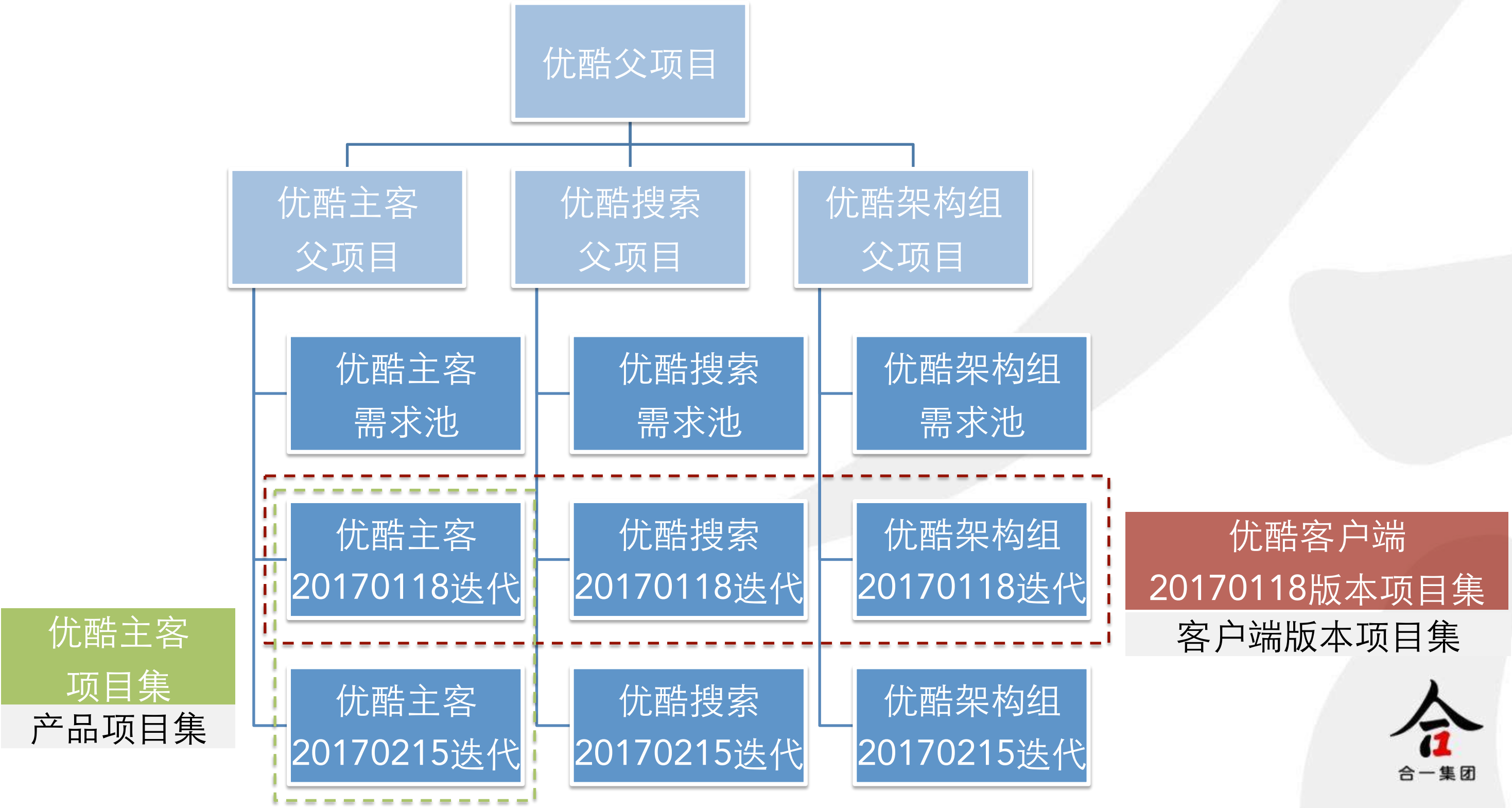
# 迭代日历

周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六
2016年 12月						
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22 输出优先级列表	23 确定范围和分工	24
25	26	27	28	29	30 需求评审完成	31
2017年 01月						
1 (元旦)	2	3 迭代计划会	4	5 产品规划会	6 冻结集成	7
8	9	10	11	12	13 冻结集成	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27 (春节)	28
29	30	31	1	2	3	4

# 工具



# Aone项目组织





# 优酷父项目

- 项目空间：<https://aone.alibaba-inc.com/project/...>
- 用途：配置优酷通用的工作项模板
- 责任人：PMO同学负责创建和维护

# 优酷主客父项目

- 优酷父项目的子项目
- 项目空间：<https://aone.alibaba-inc.com/project/...>
- 用途：配置优酷主客通用的工作项模板
- 责任人：优酷主客同学负责创建和维护

# 项目配置 —— workflow

当前状态 \ 下一状态	待处理	已评审	已排期	已提测	已集成	已发布	已取消	
待处理(Todo,默认)	⊘	✓					✓	↑ ↓
已评审(Doing)	✓	⊘	✓				✓	↑ ↓
已排期(Doing)		✓	⊘	✓			✓	↑ ↓
已提测(Doing)			✓	⊘	✓	✓	✓	↑ ↓
已集成(Done)				✓	⊘	✓	✓	↑ ↓
已发布(Done)				✓	✓	⊘	✓	↑ ↓
已取消(Done)	✓						⊘	↑ ↓

# 需求排优先级

优酷主客20170118版本项目迭代✓

## 新建需求

批量操作 ▼

更多 ▾



迭代: 全部 ▾

选择过滤器 ▾



支持@搜指派人，#搜标

### 高级过滤

按辅助优先级 ↑

分组▼

<input type="checkbox"/>	标题	状态	优先级	迭代	辅助优先级	作者->指派给
	测试中心-需求中心-需求管理功能-需求中心需求管理功能-需求中心需求管理功能	待处理	紧急	待规划	1001	
	测试中心-需求中心-需求管理功能-需求中心需求管理功能-需求中心需求管理功能	待处理	紧急	待规划	1002	
	测试中心-需求中心-需求管理功能-需求中心需求管理功能-需求中心需求管理功能	待处理	紧急	待规划	1004	
	测试中心-需求中心-需求管理功能-需求中心需求管理功能-需求中心需求管理功能	已评审	紧急	待规划	1005	
	测试中心-需求中心-需求管理功能-需求中心需求管理功能-需求中心需求管理功能	已评审	紧急	待规划	1006	



# 确定范围和分工

【分工】

产品		
设计	交互设计	
	视觉设计	
开发	Android	
	iOS	
	H5	
	服务端后端	
测试	Android	
	iOS	



# 效果



# 度量 —— 需求完成数



# 度量 —— 需求平均完成时长

需求平均完成时长



# 度量 —— 新建缺陷数





# 度量 —— 缺陷平均关闭时长

缺陷平均关闭时长



# 谢谢观赏

张迎辉（问菊）