

寻找多团队管理的最大公约数

需求管理pizza模型

曾著@胡菜游戏

Geekbang

极客邦科技

整合全球最优质学习资源, 帮助技术人和企业成长
Growing Technicians, Growing Companies

InfoQ
LEUE

专注中高端技术人员的技术媒体



EGO EXTRA GEEKS' ORGANIZATION
NETWORKS

高端技术人员
学习型社交网络



StuQ
LEUE

实践驱动的
IT职业学习和服务平台



GiT GEEKBANG
INTERNATIONAL
TRAINING
极客邦培训

一线专家驱动的
企业培训服务



旧金山 伦敦 北京 圣保罗 东京 纽约 上海
San Francisco London Beijing Sao Paulo Tokyo New York Shanghai

QCon

全球软件开发大会

2016年4月21-23日 | 北京·国际会议中心

主办方 **Geekbang** & **InfoQ**
极客邦科技

7折 优惠 (截至12月27日)
现在报名, 节省2040元/张, 团购享受更多优惠

www.qconbeijing.com



扫描获取更多大会信息

自我介绍

- 曾著 互爱科技 工程技术副总裁，入行16年，历经银行、证券、保险、智能硬件、互联网金融、游戏等多个行业，2010年初加入互爱科技，《胡菜三国》主程
- 互爱科技（胡菜游戏），《胡菜旅馆》、《胡菜三国》、《斩仙》、《新神曲》、《伏魔道》、《火柴人联盟》等

问题的背景：一个爆款

- 《胡莱三国》 2011年,登陆腾讯开放平台第7款游戏
 - SLG + 社交玩法
 - 超过4亿注册用户
 - 长生命周期，到现在还贡献收入
 - 收入创纪录

问题的背景：扩张中的研发管理

- 游戏工作室(20人) ——> 游戏制作、发行、运营的综合
性公司(1000人)
- 业务扩张，产品类型多样化
 - 页游, 手游, 移动社交, 游戏发行平台等
- 引入了多个新团队
 - 团队风格，技术架构，研发流程各方面都有较大差别
 - 管理范围变大

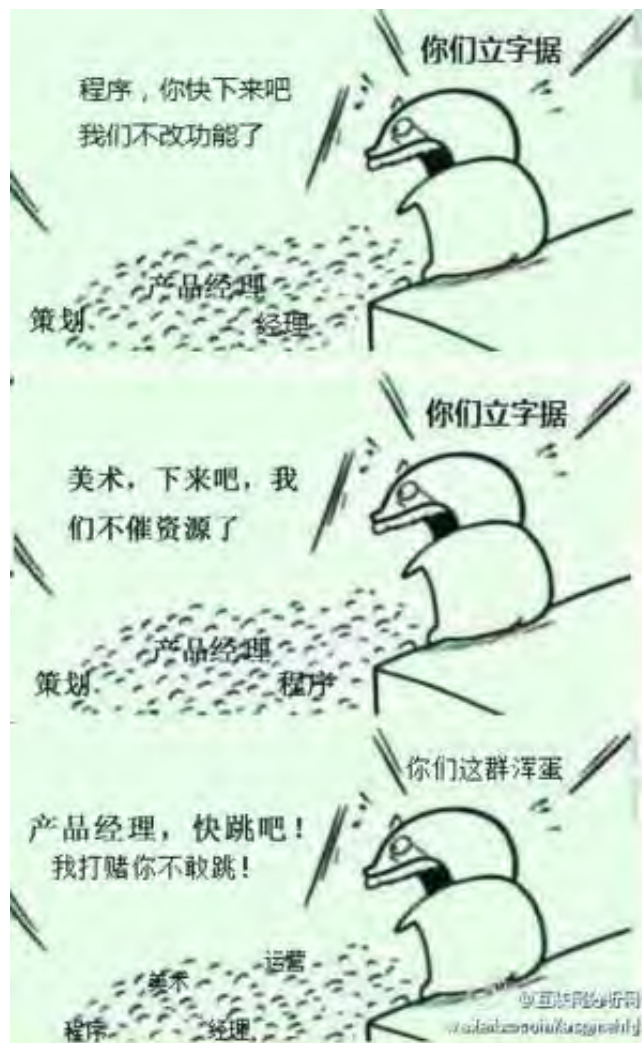
怎么办？

- 团队风格不统一，如何推行优秀的工程实践？
- 管理范围扩大，风险失控
 - 去了解细节，疲于奔命，或者
 - 跨过细节决策，挠不到痒处



思路：找到研发管理的最大公约数，切入

- 共性的困难是需求管理
- 需求管理的几个目标
 - 方向及时纠错，快速失败
 - 管理优先级
 - 减少等待
 - 减少理解偏差
 - 协助估算
 - 方便进度跟踪



需求管理的Pizza模型

产品愿景



用户画像
核心价值

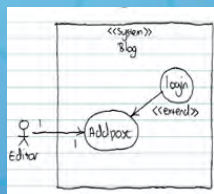


模块
用户故事

故事 故事

故事

低保真模型
系统交互
概念模型



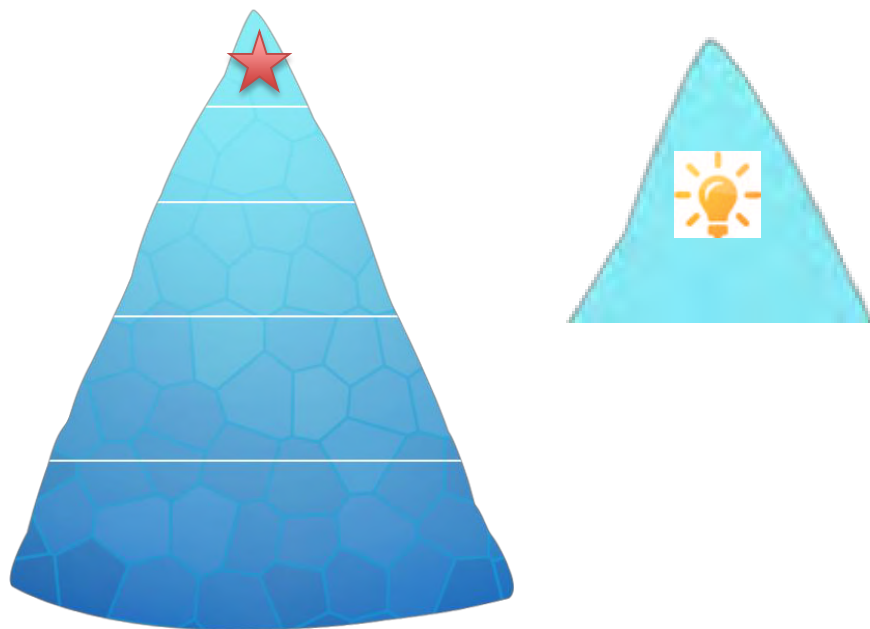
设计与验证
细节

领域模型
前后端协议
测试数据实例

布局位置, 视觉
设计, 配色风格

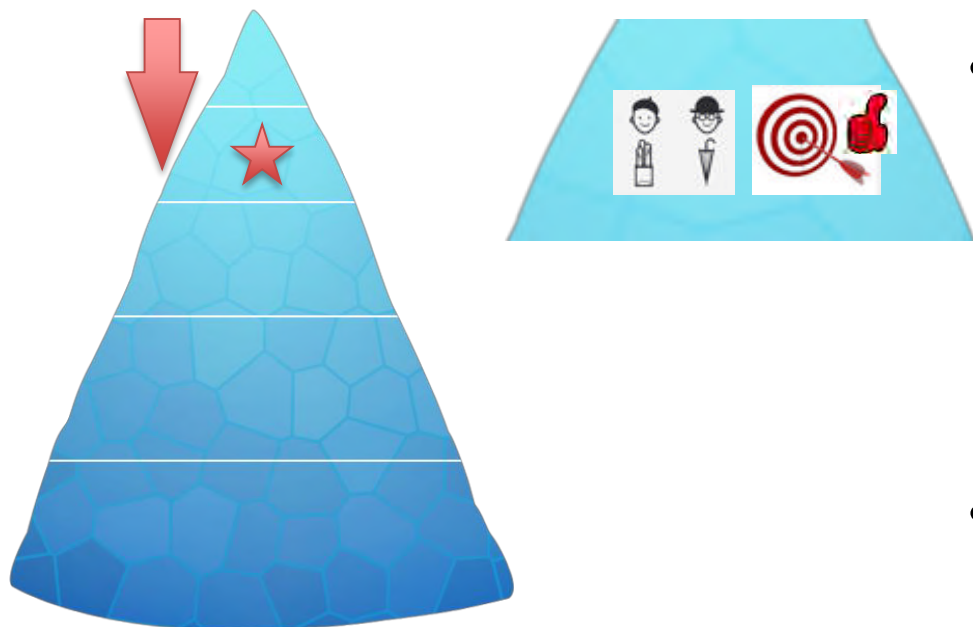


第一层：产品愿景，宪法



- 最根本的假设和战略意图
 - 例，微信八条：用户价值第一、鼓励有价值服务、消除中介、去中心化、消除地理限制、生态系统、动态系统、社交流量
- 每一层都要查是否“违宪”
 - 例，素食与海鲜
- 如第一层发生改变，即为放弃原产品，但快速失败是一种局部成功

第二层：用户核心价值



- 用户画像
 - 用户形象化
 - 代入感，设身处地考虑用户体验

例如“阿土伯”，“杜拉拉”

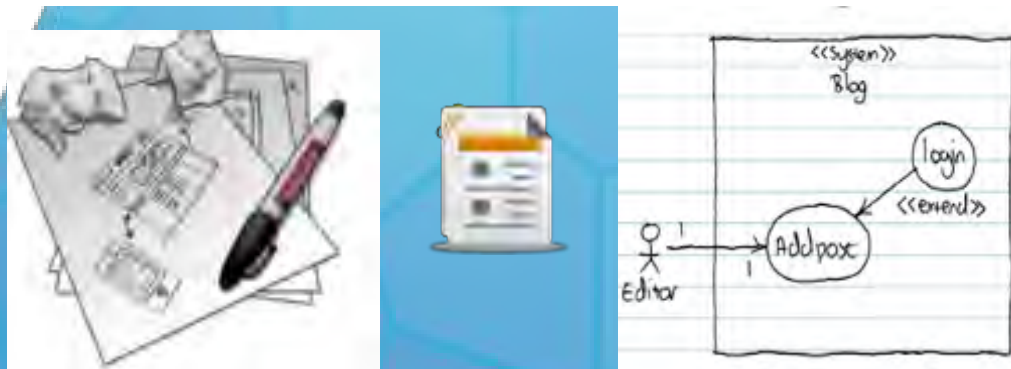
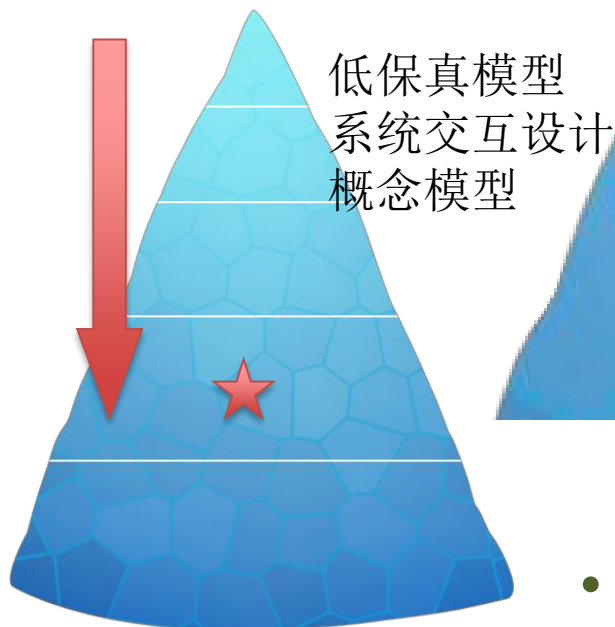
- 用户核心价值
 - 例如P2P金融对于投资者：资产增值
- 产品设计原则和常识
 - 例如“用户体验要素”

第三层：用户故事、模块



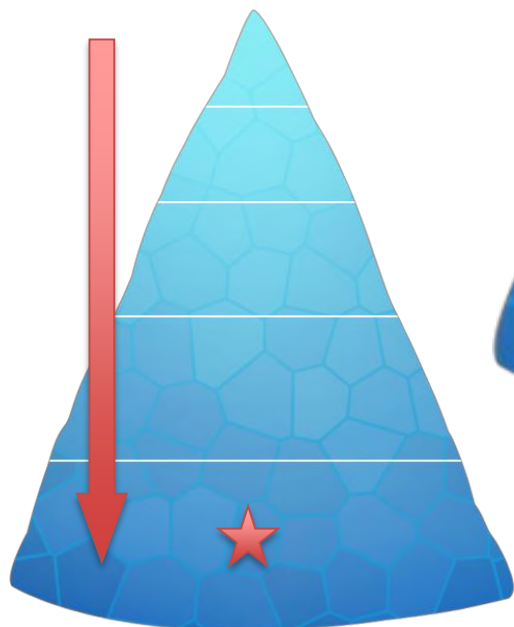
- 用户故事
 - Role , What , Why
 - 强调用户价值
 - 作为受管理的任务单元，驱动研发
- 模块 (Epic)
 - 相关用户故事的集合
- 高层的利益相关者，可更多关注前三层，因为受控任务单元的进度跟踪会暴露风险

第四层：用户故事的概要设计**

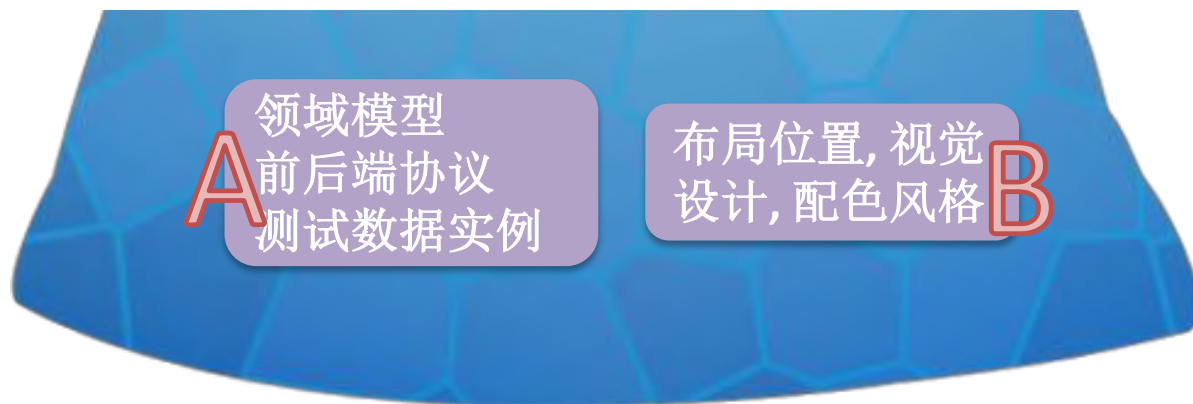


- 减少需求传递失真
- 用最小成本传递需求，活文档
- 凸显最容易反复出错的部分
- 独立验证单元，尽量竖切，快速验证

第五层：细化设计和验证标准



A部分容易反复出错，
是验证重点



- 不同角色的关注重点
 - 产品，开发，测试 关注 A
 - 产品，UE，UI，原画等关注 B
- 细节的特点
 - A：逻辑的，隐藏的
 - B：直觉的，主观的

独立验证单元

A



低保真原型

用户操作	系统展示 状态变更
用户点击“签到”图标	显示本月日历。日历里有每天签到的情况、凸显当天。显示“签到”按钮。显示签到奖励的规则。
用户长按日历的某天的格子	显示按中格子对应的签到奖励
用户点击“签到”按钮	如当天已经签到，提示“已经签到了”，否则告知“签到成功，获得 xxx 奖励”，奖励规则如下： 如果是 vip,奖励 200*level 金币; 如果不是 vip, 根据 level, 如果 level 大于 10 奖励 100*level 金币, 如果 level 小于等于 10, 奖励 200*level 金币

系统交互设计

数据实例

- 1, given: zhangsan vip level 10, expect: 2000
- 2, given: lisi , non-vip level 10, expect: 2000
- 3, given: zhangsan vip level 11, expect: 2200

- 1, 今日已签到
- 2, 今日未签到

数据实例

分离了交互设计和数据实例，简化文档工作
进一步还可以借助工具自动化

用户操作	系统展示 状态变更
用户点击“签到”图标	显示本月日历。日历里有每天签到的情况、凸显当天。显示“签到”按钮。显示签到奖励的规则。
用户长按日历的某天的格子	显示按中格子对应的签到奖励
<p>用户点击“签到”按钮</p> <p>系统交互设计</p>	<p>如当天已经签到，提示“已经签到了”，否则告知“签到成功，获得 xxx 奖励”，奖励规则如下：</p> <p>如果是 vip,奖励 $200 * level$ 金币; 如果不是 vip, 根据 level, 如果 level 大于 10 奖励 $100 * level$ 金币, 如果 level 小于等于 10, 奖励 $200 * level$ 金币</p>

数据实例

- 1, given: zhangsan vip level 10, expect: 2000
- 2, given: lisi , non-vip level 10, expect: 2000
- 3, given: zhangsan vip level 11, expect: 2200

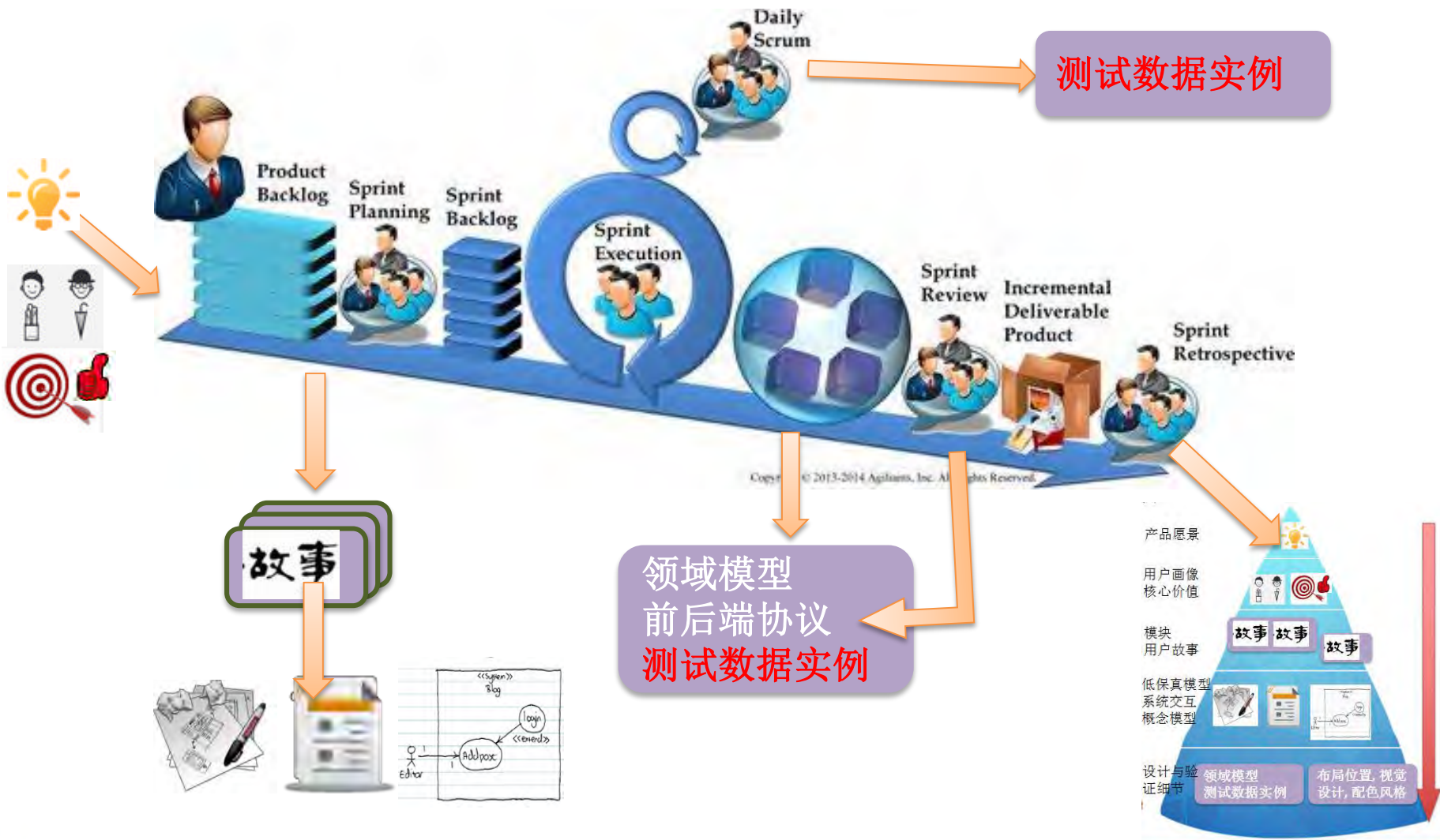
数据实例

- 1, 今日已签到
- 2, 今日未签到

结合研发流程, 以Scrum为例

- 调研阶段
 - 产品愿景、用户核心价值、产品设计原则
- 每一个Sprint迭代前
 - 用户故事
 - 优先级
- 需求讲解会议
 - 低保真原型、概念、系统交互描述
- 估算会议
 - 一些典型的测试数据实例作为验收标准来估算
- Scrum会议
 - 标注完成的需求必须通过数据实例验证
- 产品演示会议
 - 整体回归, review上层约束

结合研发流程, 以Scrum为例



案例1,

- 现象：产品的某个模块一个方向持续做了很长时间, 上线后, 该模块数据改善了, 但产品整体数据变差了
- 原因：与产品主线冲突, (愿景, 用户偏好, 入口层次等等)
- 解决：每细化一层, 必须验证上层约束
发现冲突及时调整



案例2 ,

- 现象：某个迭代2周时间, 预计最后3天统一调试, 结果发现工程师声称完成的任务中有很多bug, 改正这些bug花了整整一周半的时间.
- 原因：需求缺乏验收标准, 工程师估算时, 以写完程序或调试完主干业务为"完成"标准.
- 解决：
 - 用户故事为工作单元, 必须用数据实例验证后才算完成,
 - 能提前发现：需求理解偏差或工作量估算偏差.



案例3 ,

- 现象：某个产品, 测试工程师用excel撰写了详尽的测试用例, 但开发途中, 需求一再改变, 测试用例的修改工作量大, 有的跟不上需求的变更速度
- 原因：文档维护成本过高
- 解决：分离数据实例与交互设计描述文档
 - 数据实例更容易变化和增加
 - 去除重复描述



总结：Pizza模型的特点

- 每个环节盯紧用户价值
- 用户故事作为受控工作单元，驱动研发流程，发现风险
- 支持和鼓励竖切验证
 - 独立验证单元
 - 测试实例
 - 系统交互设计描述
 - 低保真原型Mockup
 - 不同特点的细节分开验证
 - 逻辑A 与 直觉B



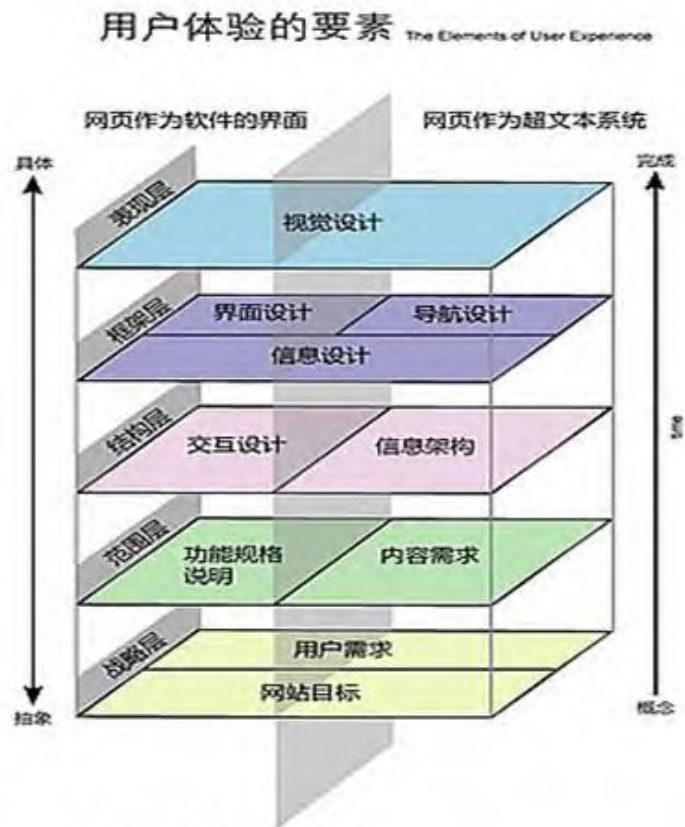
最大公约数只是一个开始，接下来：

- 兼容并蓄
- 暴露风险和问题
- 推行最佳实践
- 提取可复用组件、服务、流程

Thanks!



参考资料：与用户体验要素对比



© 2000 Jesse James Garrett
 Redraw by xw
 Email: xwzwww@gmail.com
 Blog: D8in.com



参考资料

- 《实例化需求：团队如何交付正确的软件》 by Gojko Adzic
- 《用户体验要素》 by Jesse James Garrett