PMI
Project Management Institute

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

Project Management Institute

从0到1内部创业心法

-以网易大数据为例-

网易 张孙恩

讲师介绍

- 张孙恩，网易杭研资深项目经理，CSM、PMP。台湾人，台湾大学MBA毕业。曾服务于美商默沙东药厂、顶新集团
- 感知与智能中心（AI、AR）、网易大数据（猛犸大数据、网易有数）、信息流（网易有料）等项目经理
- 关注大数据项目集的敏捷实践，与企业级产品的战略规划、项目管理
- 《网易一千零一夜》主编与主要作者之一

目录

全链路项目管理介绍

以网易大数据为例

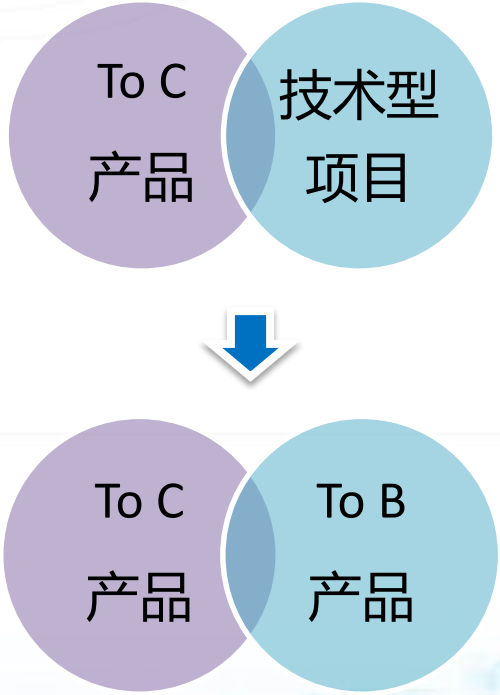
Q&A

项目经理是做什么？

- 定计划？
- 开周会、开站会？
- 风险管理？
- 帮助沟通？
- 包工头？团建？

还有什么是项目管理该做的？

大环境的变化



人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

项目管理的探索

- 技术型：开发、QA
- To C产品：产品、设计、开发、QA、市场、运营、客服…
- To B产品：产品、设计、开发、QA、市场、销售、售前、售后、实施、客服…

- 项目经理只看研发？还是整个团队？

项目管理的使命

- 帮助整个团队流程、沟通、协作等优化，帮助各专业角色推进相关工作，一起完成目标
- 专注于项目最重要的东西：团队KPI达成（产品交付、销售成果）
- 帮助产品业务成功

项目管理三大体系

人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

企业级产品全链路项目管理

全链路项目管理 to B地图

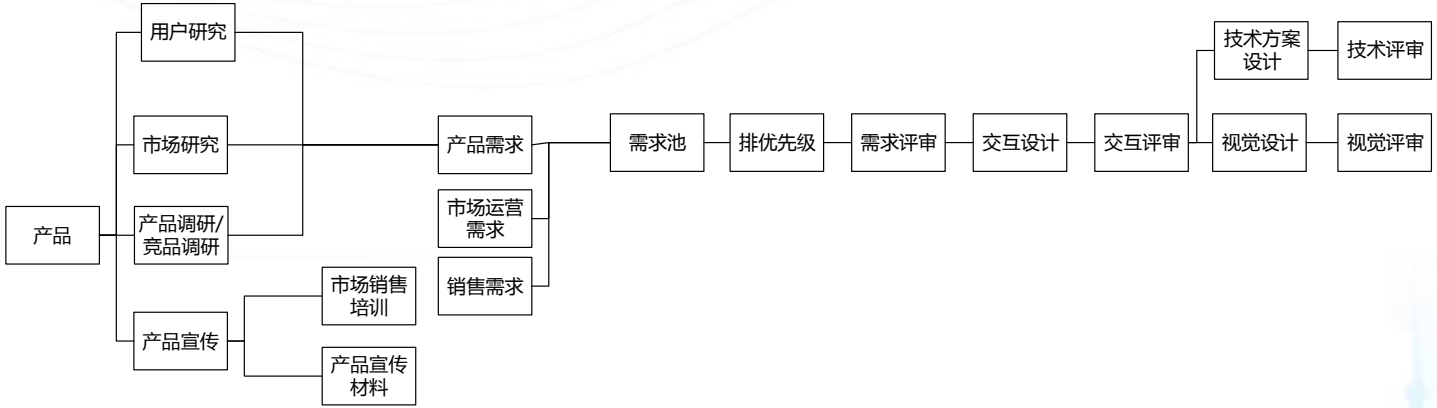
人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

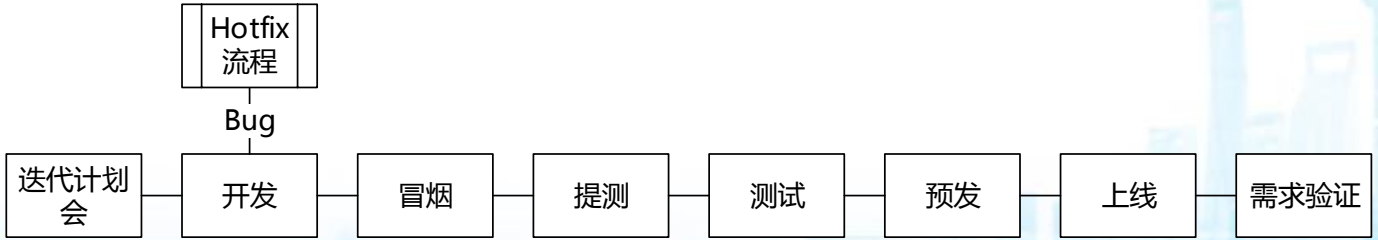
战略管理

- 可以考虑设计冲刺，快速完成MVP来验证需求

市场调研 → 战略分析 → 商业模式设计 → 战略与目标选择 → 战略与目标执行

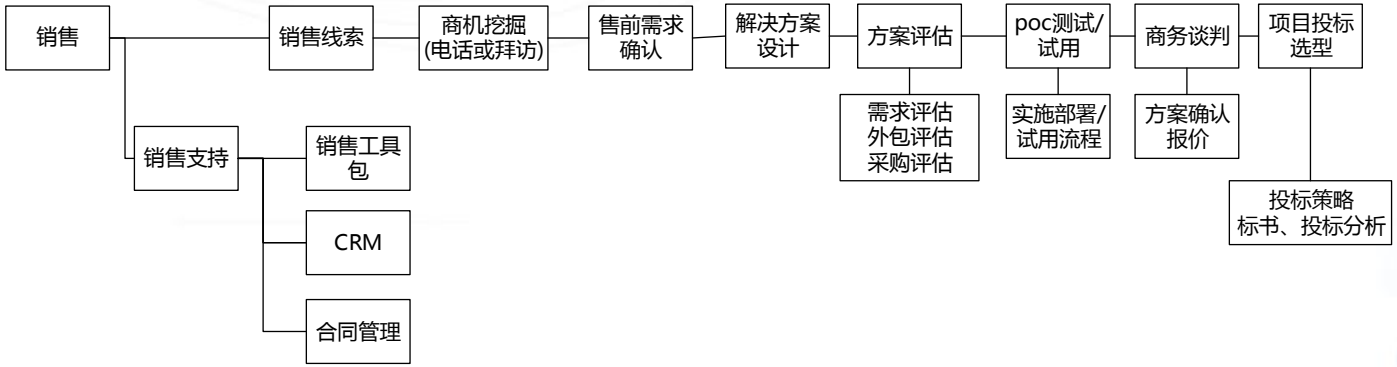
产品研发流程

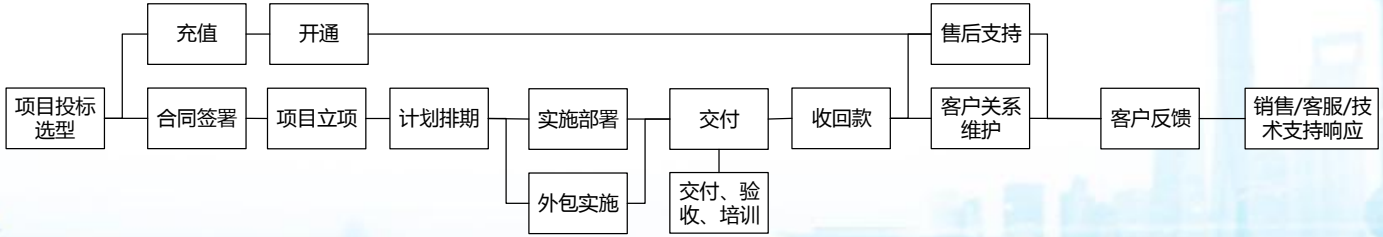




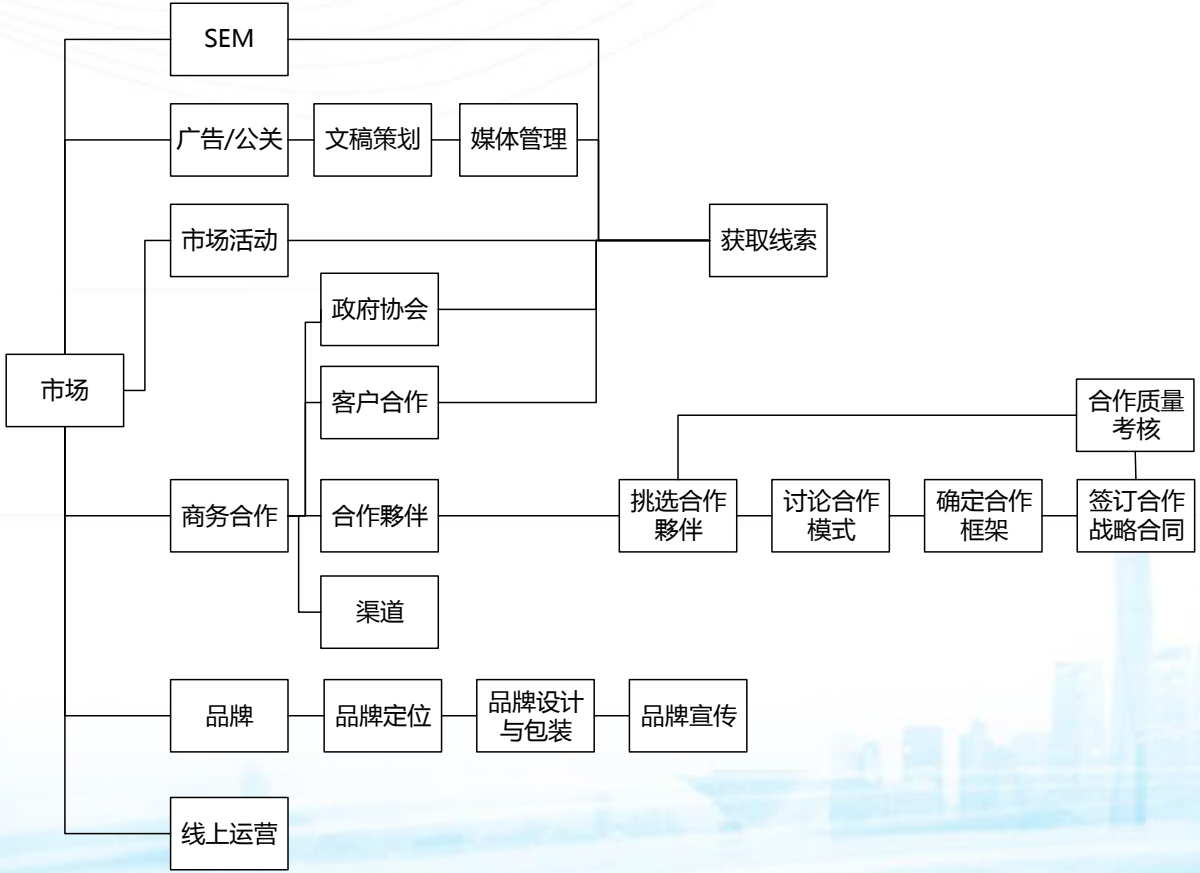
人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

销售流程


销售
销售线索
商机挖掘
(电话或拜访)
售前需求
确认
解决方案
设计
方案评估
需求评估
外包评估
采购评估
poc测试/
试用
实施部署/
试用流程
商务谈判
方案确认
报价
项目投标
选型
投标策略
标书、投标分析
销售支持
销售工具
包
CRM
合同管理

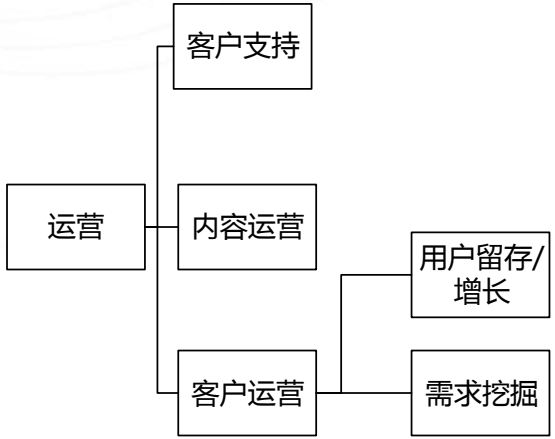

项目投标
选型
充值
开通
合同签署
项目立项
计划排期
实施部署
外包实施
交付
交付、验
收、培训
收回款
售后支持
客户关系
维护
客户反馈
销售/客服/技
术支持响应

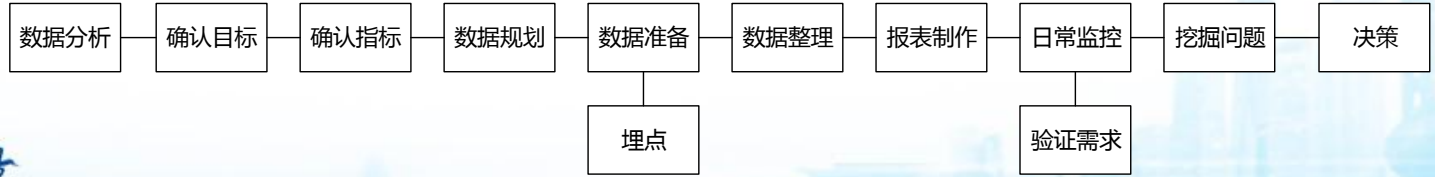
市场流程



人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

运营与数据分析





人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

人力资源

Project Management Institute
人才·创新·战略
超势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

我们可以做什么

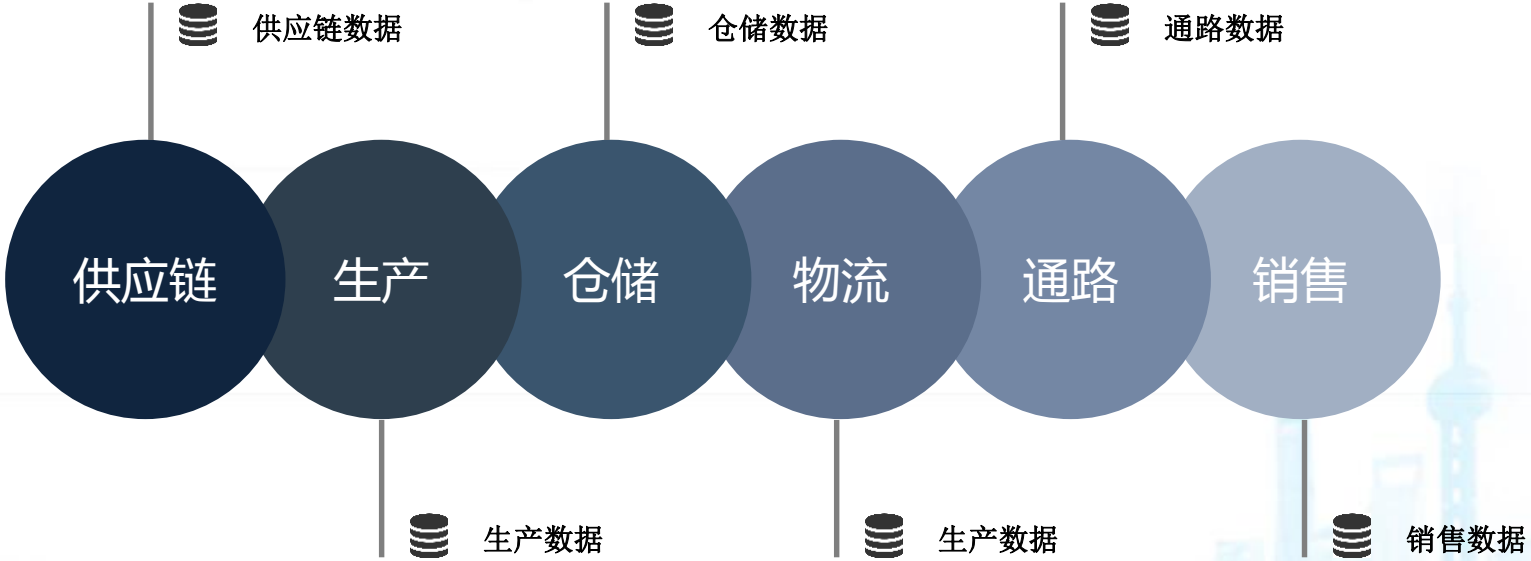
- 把团队当成一家小公司，把全局盘点清楚
- 深入盘点各环节，各项目组织间可以互相学习、沉淀
- 初创产品可了解商业化完整版图，盘点自己缺了什麽
- 明确各环节与各角色的协作流，有助於大家团队合作
- 不断优化、提昇

你也可以尝试做起来！

Project Management Institute

以网易大数据为例

企业数据现状痛点



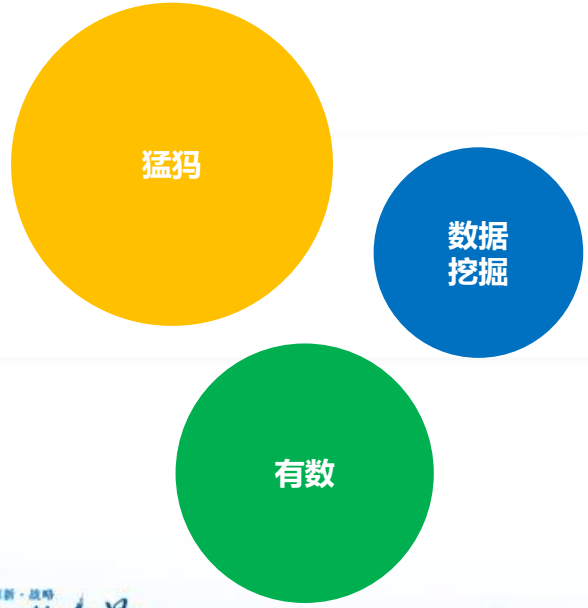
人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

企业级大数据产品的挑战

- 工程师文化 VS 企业用户需求
- 客户不一定是用户
- 偏好私有化部署
- 需要线下销售与技术支持团队
- 需要POC测试试用
- 成单周期长

团队背景

- 目标：内部平台产品化与对外商业化



网易大数据

猛犸大数据平台	有数敏捷分析平台	数据资产
稳定	**敏捷**	**海量**
一站式数据开发平台，覆盖数据传输、计算及作业流调度	BI数据分析平台，交互式可视化报表、仪表盘	深度加工网易19年积累的互联网大数据

提供中大型传统企业大数据解决方案

人才·创新·战略
超替的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

网易大数据-企业智能决策解决方案

内部数据

ERP　CRM　生产　物流　财务

外部数据

政府　电商　社交媒体

网易猛犸

一站式大数据应用开发与数据管理平台

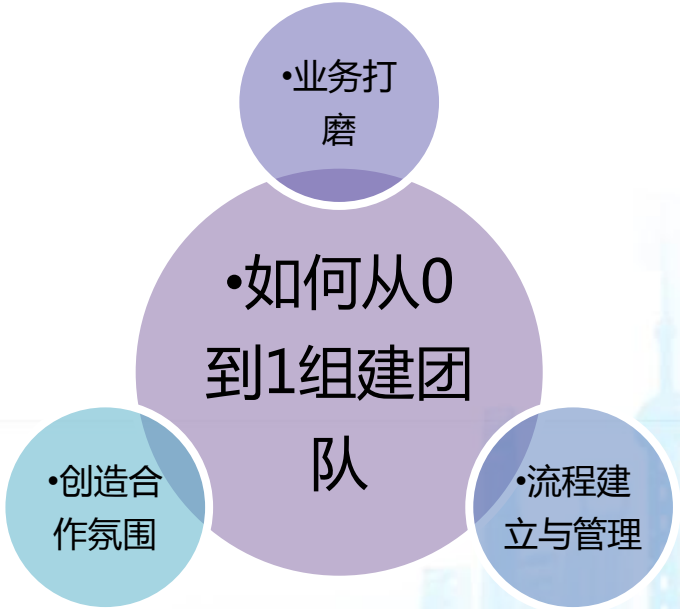
一站式数据开发与管理平台，覆盖数据传输、计算及作业流调度

网易有数

企业级大数据可视化分析平台

敏捷数据可视化分析平台，强大的定制和扩展能力，满足个性化需求

实践经验



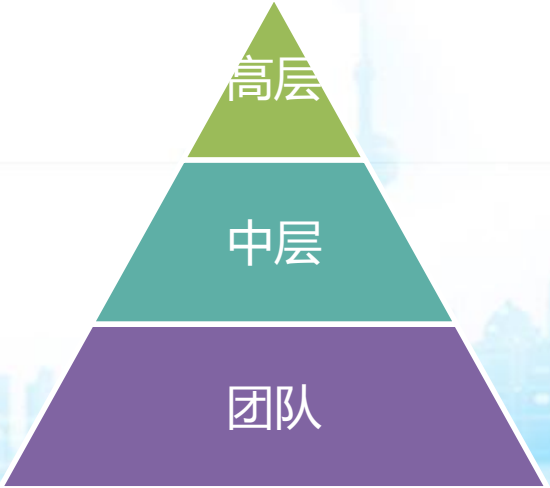
人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

Project Management Institute

业务打磨

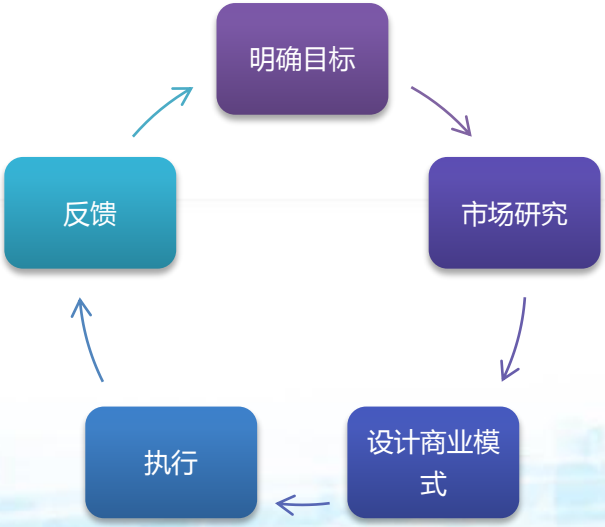
1.1目标（战略）管理

- 问题
  - 对外产品型态
  - 销售与市场策略、组织结构
- 改进方法
  - 引入专家
  - 主管周会、产品周会、产品站会、业务站会、月会
  - 核心成员凝聚一起、达成共识、信息互通



1.1目标（战略）管理

- 挑战
  - 老大、产品、团队技术出身，不知道如何推动业务
  - 不知道方向为何？
- 改进



人才·创新·战略
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

1.1 搭班子、组班委

- 需求梳理、人力盘点、组织架构设计
  - 适才试用
  - 各级领导团队
  - 现有成员发挥空间
- 招到靠谱、比自己优秀的人
  - 除了技术，也要考虑管理与综合能力

1.2 设计冲刺之需求管理

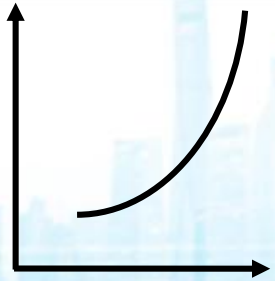
- 困难
  - 方向不可能一下子想清楚，产品如何证明市场价值？
- 小步迭代：MVP
  - 小迭代2~3周，快速验证需求
  - 不一定完全实现。可以原型、仿真、包装、美观
  - 让老大快速取得信心、争取资源
- 优点
  - 时间短，只做对客户最有价值的部份，反而想的清楚
  - 快速能取得反馈（老大、客户）
  - 团队容易进入奋斗模式

1.2 产品推动技术创新

- 复杂的产品需求
  - 方便易用的拖拽交互、可视化编程：降低大数据使用门槛
  - 对於技术有很大的挑战，才能吸引、留住人才
- 老鸟带菜鸟
  - 缺人：总监亲自开发！
  - 技术专家开发模块组件，新同学边学习边开发、快速成长
- 不断迭代进步
  - 初期：dirty and quick!
  - 后期：大重构 vs 逐步换血

1.3 业务驱动测试

- 问题：测开比（有数）1:20 （猛犸）1:10，测试周期长，两个版本出现性能问题
- 改进方法
  - 产品组走查 + Bug Bash
  - 超管全回归 → 预发布系统
  - 人工看报表 → 日志排查系统、自动化
  - 业务倒逼、真实场景
- 结果：
  - 内部BUG率（有数）0.46；(猛犸) 0.54



1.4 Bug Bash游戏化提昇质量

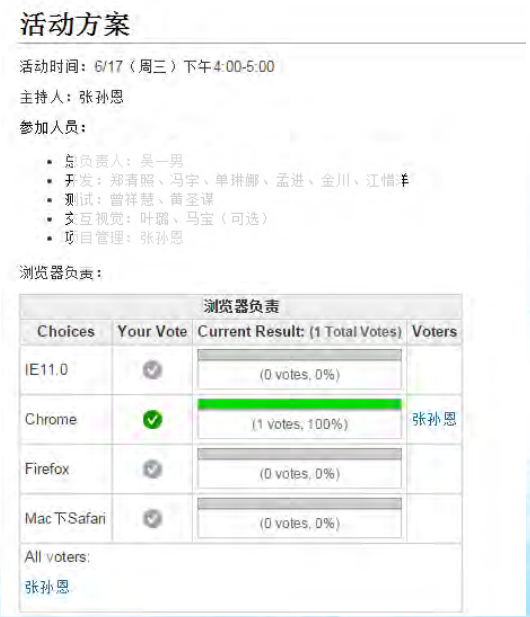
- Bug Bash，就是小强大扫除，让大家在产品版本发布前两天，一起集中精力来找bug
- 全员参与！开发、测试、运营、策划、交互、视觉、老大

QA	• 更专业、更全面、更完整的测试计划与策略
Bug Bash	• 补充QA的工作，各角色有自己在意的角度，可以发现一些bug或新需求，例如兼容性测试

1.4 做bug bash有什么优点

1.4如何做bug bash

- **PPT文档：**
  - 什么是bug bash
  - 宗旨跟目的是什么
  - 时间地点是什么
  - 准备工作确认
  - 游戏规则



活动方案

活动时间：6/17（周三）下午4:00-5:00

主持人：张孙恩

参加人员：

- 总负责人：吴一男
- 开发：郑清照、马宇、单琳娜、孟进、金川、江惜洋
- 测试：曾祥慧、黄圣谋
- 交互视觉：叶璐、马宝（可选）
- 项目管理：张孙恩

浏览器负责：

浏览器负责			
Choices	Your Vote	Current Result: (1 Total Votes)	Voters
IE11.0		(0 votes, 0%)	
Chrome	✔	(1 votes, 100%)	张孙恩
Firefox		(0 votes, 0%)	
Mac下Safari		(0 votes, 0%)	

All voters:

张孙恩

人才·创新·战略 趋势的力量 2017 项目管理大会 Project Management Congress 2017

1.4 如何做bug bash

- **问题纪录的区域**：JIRA、云协作、Google doc、Wiki等工具，甚至每人发一张纸笔也一样可行，只要方便大家纪录、好统计即可

人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

1.4 如何做bug bash

- **会议场地**：集中、分散
- **统计工作**：全部issue数、有效bug数、需求数

活动结果

Issue	数量
共收到issue	42
有效bug	26
Advise	16

获奖情况（仅计算有效bug数）：

- 第一名：琳娜9个
- 第二名：清照5个
- 第三名：孙恩4个

Two Dimensional Filter Statistics by 状态

Creator	开始	已解决	合计:
hzlichaoya	0	3	3
hzwanggaige	0	1	1
hzzhangye	1	0	1
顾平	0	1	1
胡敏	0	2	2
胡伟	0	2	2
李诺	0	1	1
罗宸	0	1	1
薛白	0	1	1
[illegible]	0	1	1
总计:	1	13	14

Filtered by: BUGBASH　　显示 10 条记录，共 10 条记录.

人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

1.4 如何做bug bash

- **明确优先级**：除非是很严重的bug，或者是性价比高的，其余都不应该做，这样才能保障代码的稳定性、准时交付

网易有数 v1.1 bugbash — 已修改 保存 Details 共享 导出 工具

project = BIGVIZ AND status in (开始, 解决中, 已解决, 重新打开) AND component = "Bug Bash" 简单查询

1–14 of 14 列

类型	关键字	主题	经办人	报告人	优先级	状态	解决结果	创建日期	更新日期	到期日	Creator
	BIGVIZ-844	移动仪表盘时，仪表盘会出现无法移动和后面的选框自动变小的情况	刘凌阳	薛臼		已解决	已修复	2015-09-21	2015-11-03		薛臼
	BIGVIZ-835	透视图里每个格子的直方图横纵坐标都相同，导致分布不均	薛臼	胡炜		已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		胡炜
	BIGVIZ-831	筛选器中字段显示不全，没有自适应	郑海波	胡炜		已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		胡炜
	BIGVIZ-828	数据量很大时，图表很密集，tootip显示很慢，也不清楚选择的是哪个	李春霞	李春霞		开始	未解决	2015-09-21	2015-11-03		hzzhangye
	BIGVIZ-821	平均值度量如果有颜色区分，（自动）不应该用堆叠图	李诺	李诺		已解决	延后	2015-09-21	2015-11-03		李诺
	BIGVIZ-815	空表格的问题	李诺	张凇		已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		张凇
	BIGVIZ-812	页面右上方联系我们与数据管理不应该可以同时展开	王海玲	hzwanggaige		已解决	已完成	2015-09-21	2015-11-03		hzwanggai
	BIGVIZ-805	多个度量值时，值没有正确显示	顾平	罗宸		已解决	无效	2015-09-21	2015-11-03		罗宸

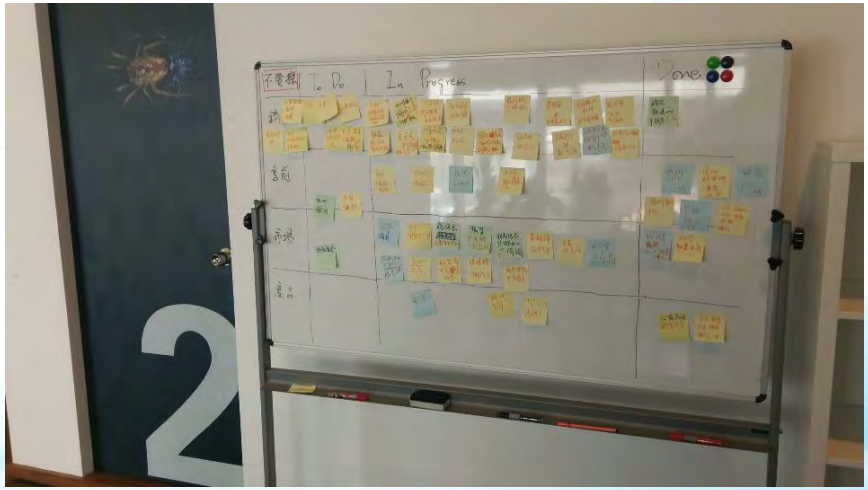
人才·创新·战略 趋势的力量 2017 项目管理大会 Project Management Congress 2017

1.4 bug bash总结与建议

- 还有谁可以参与？市场、用户、潜在用户、各干系人等，都可以参与
- 养成习惯后，团队每个版本主动提醒要做
- 好玩！

1.5 推动业务

- 不断深入思考
  - 没有成单→销售线索不足→如何提昇转化找到精准需求
- 一步步优化、试错
  - 展会→协会→SEM→电销



人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

Project Management Institute

流程建立与管理

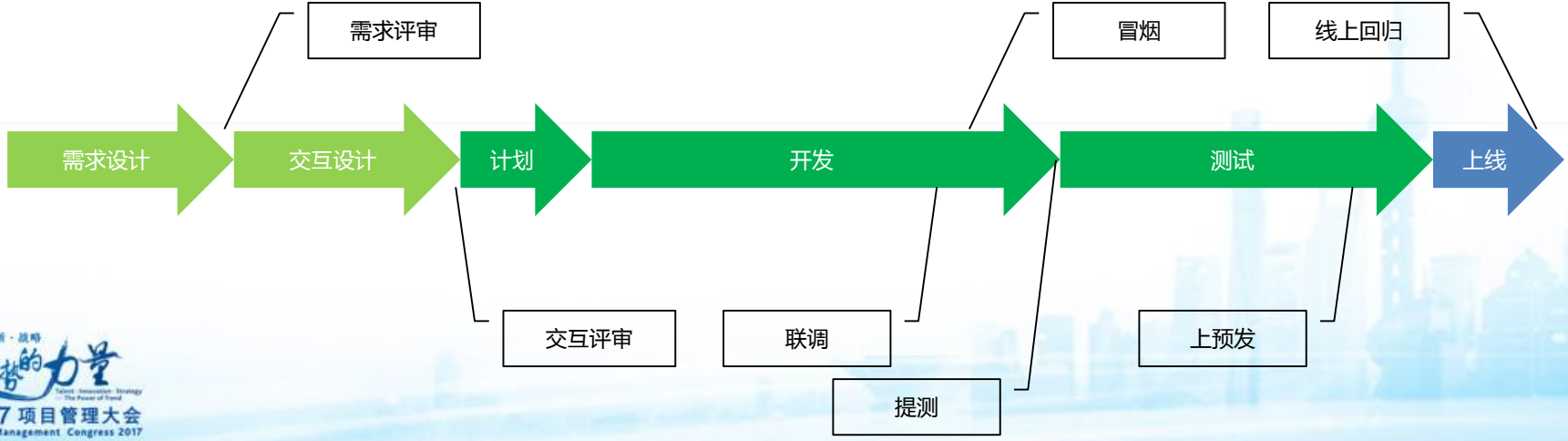
2.1 缩短迭代周期

- 痛点
  - 多版本并行（最高四个版本）、延期严重（延期一个月）
  - 需求变更、测试不充分
- 改进
  - 一次做好一件事！
  - 把时间周期明确
  - 大幅缩短交付时间
  - 从2周开发、2周测试 → 8天开发、7天测试

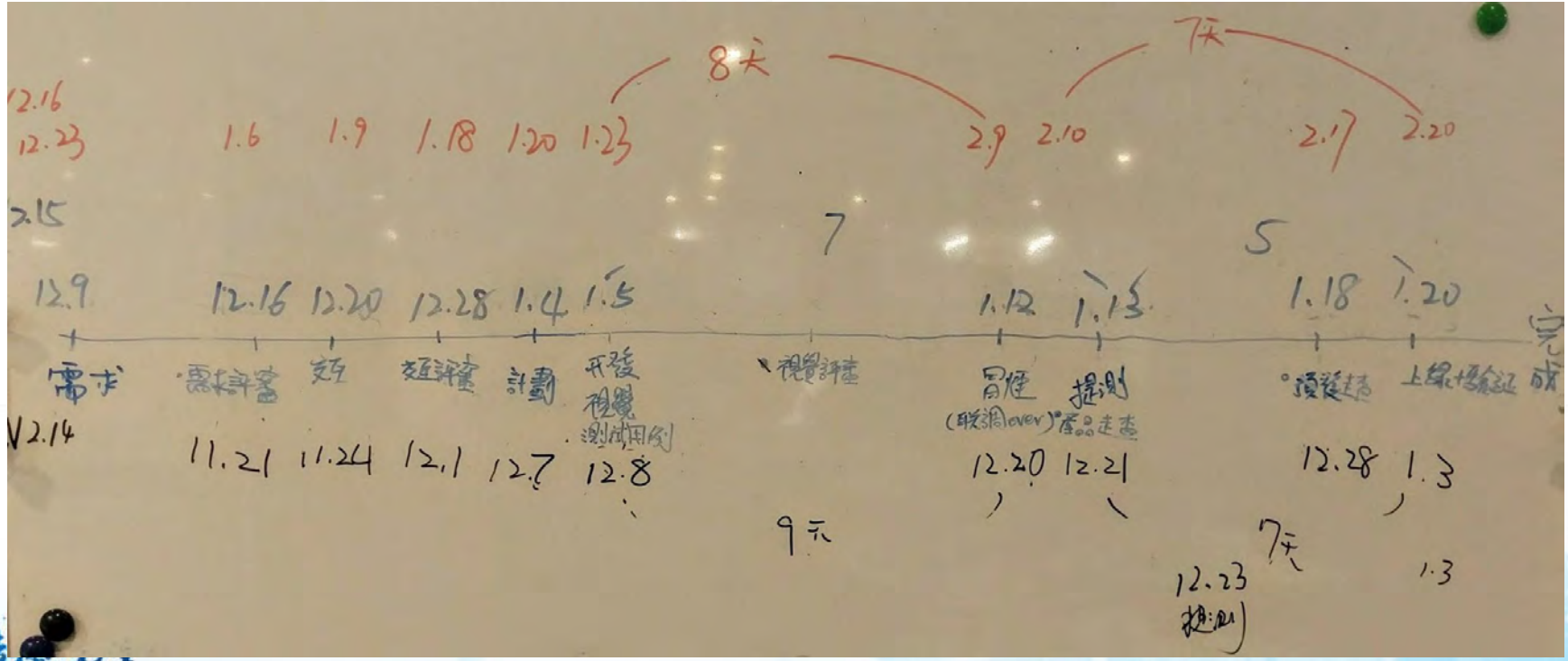
人才·创新·战略
趋势的力量
2017 项目管理大会
Project Management Congress 2017

2.1 精益项目管理-流程

- 全流程Jira管理



2.1 缩短迭代周期



8天
7天
12.16
12.23
1.6
1.9
1.18
1.20
1.23
2.9
2.10
2.17
2.20
2.15
7
5
12.9
12.16
12.20
12.28
1.4
1.5
1.12
1.13
1.18
1.20
需求
需求評審
交互
交互評審
計劃
开發
視覺
測試用例
視覺評審
冒煙
(联調over)
提測
產品走查
預發走查
上線場驗証
完成
2.14
11.21
11.24
12.1
12.7
12.8
12.20
12.21
12.28
1.3
9天
7天
12.23
提測
1.3

2.2 精益项目管理-工具

1. 全面使用Jira收集过程数据

2. 版本：Story（需求）→Task（任务）

3. 仪表盘管理需求、监控进度、执行流程

2.2 精益项目管理-工具

总用户数2
1393
项目总数
128
报表总数
6274
仪表盘总数
791
用户注册人数
项目报表计数
用户注册记录

2.3 市场、销售、实施部署流程

- 销售、市场等业务活动横跨多角色：各boss、两边产品经理、市场、视觉、销售、售前售后
- 文档：标准化模板、提高效率、留有纪录、数据统计

活动整体

内容	时间	责任人	备注
logo vi输出	2017-3-10	@吴良	
发布会提案	2017-3-14	@hzlaohaifang	
嘉宾议程	2017-3-17	@hzlaohaifang	
发布会官网上线 线上宣传启动 邀请函发出	2017-3-28	@hzlaohaifang	
搭建内容确定	2017-4-5	@hzlaohaifang	
发布会试讲	2017-4-11		
发布会当天	2017-4-19		

主要内容

- 视觉改版
- 首页结构和文案优化
- 部分细节优化

时间更新计划

事项	时间	责任人	备注
首页交互框架&文案	4.14	董安	
视觉初稿	4.19	吴良、邢黄丽	仅PC端
交互&文案定稿	4.20	董安、顾平、朱伟	PC+移动端（如有特殊样式）
(服装+新零售)行业解决方案文案	4.28	张枝	案例样式（标题+简要介绍+案例详情）
PC端+移动端视觉定稿	4.24-4.28	吴良、邢黄丽	需交付：PC端视觉稿+移动端视觉稿
页面开发及移动端适配完成	4.27-5.4	张万福	适配要求（详见下表） 【PC端】Chrome + IE10 + Safari + firefox 【移动端】375x667、360x640、414x736、390x667、320x568
走查确认&发布上线	4.28-5.5	ALL	

Project Management Congress 2017

Project Management Institute

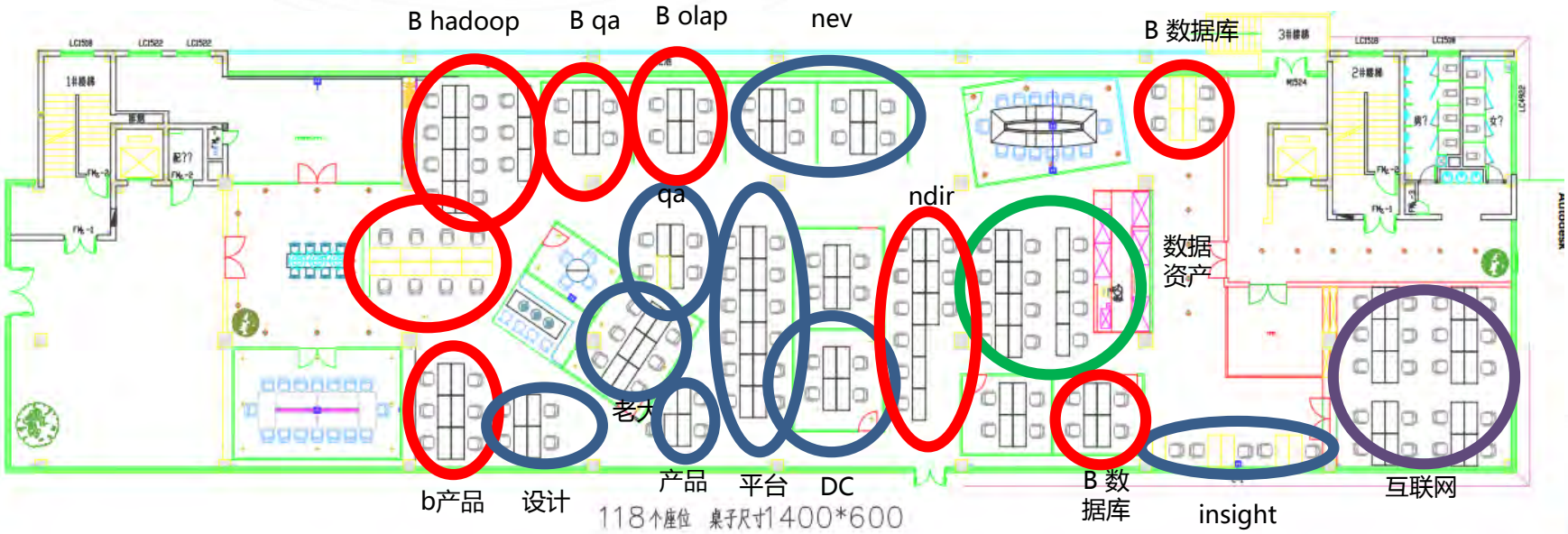
创造合作氛围

3.1 部门融合

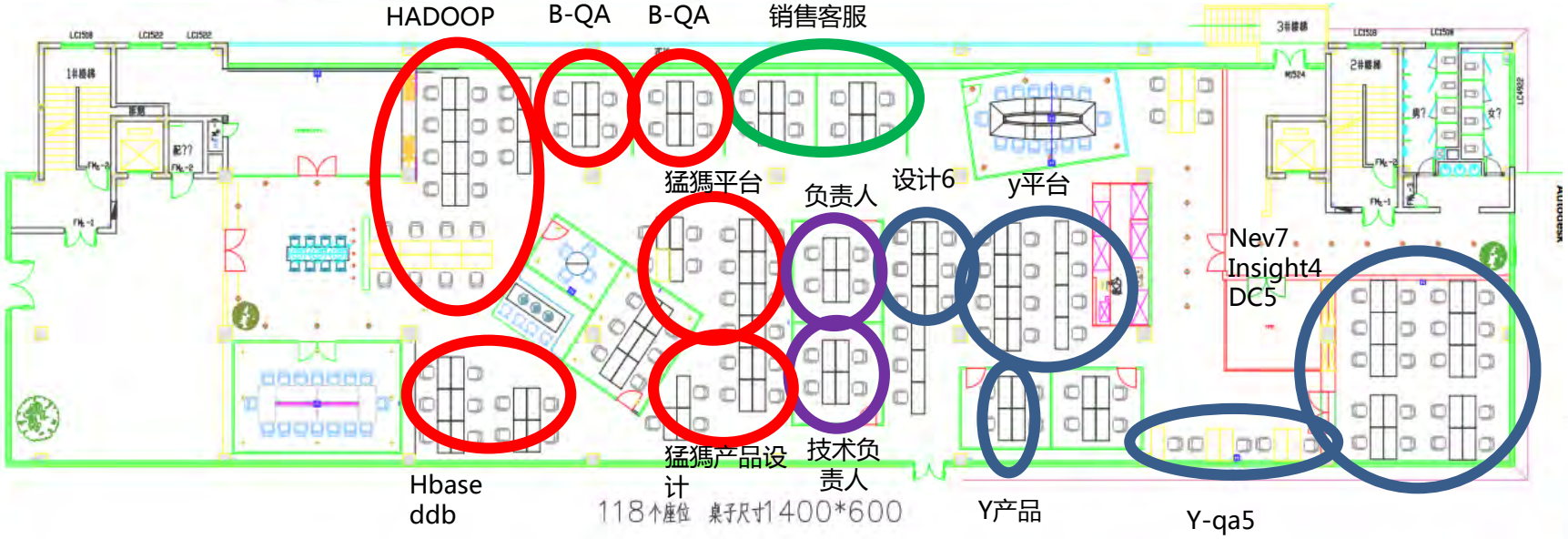
- 建立大群、文档库、知识分享学习
- 各种公司活动一起协作，创造合作氛围
- 打造品牌：网易大数据、数据科学中心

网易大数据
Netease Big Data

3.2 打造部门融合


B hadoop
B qa
B olap
nev
B 数据库
qa
ndir
数据
资产
老大
b产品
设计
产品
平台
DC
B 数
据库
insight
互联网
118个座位 桌子尺寸1400*600

3.2 打造部门融合



- 进一步推动协调整个研究院千人座位调正、推动各部门协作

3.3 团队教练

- 问题：许多新人、新leader加入，如何凝聚共识
- 改进方法：
  - 新人入职引导、部门解说
  - 沟通愿景蓝图、激发积极性
  - 案例：有数的模块负责人、设计负责人

业务成就

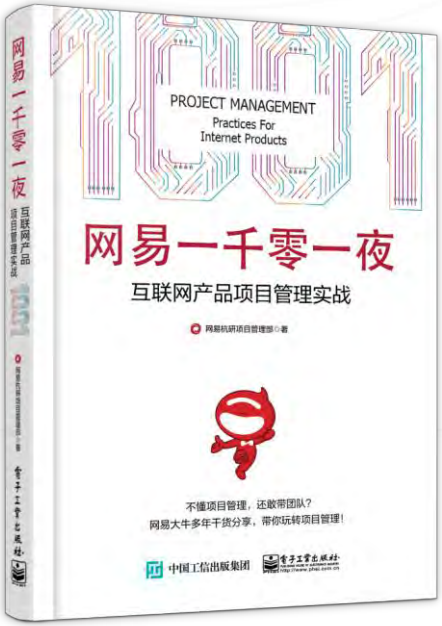
1. 在半年的时间，从虚拟合作组织到形成数据科学中心
2. 明确中大型客户大数据解决方案
3. 完成业务团队的组建、产品核心人物的丰满
4. 半年内拿下标竿客户，跑通全练路项目管理、验证商业模式

企业级内部创业心得总结

- 战略讨论：有对的方向、对的需求，才是真正有效率
- 管理者需要把整个团队、环节、流程理清，才能更好的推动工作
- 找比自己更聪明专业的人，完善团队构建
- 遇到问题，细化分析每个环节，逐步优化（战略、产品、业务）
- 打造创业公司的精神：紧迫感、快速试错
- 业务市场敏锐度、大局观

好玩最重要！

Thank You!
Q&A



购买我们的书

我们的公众号