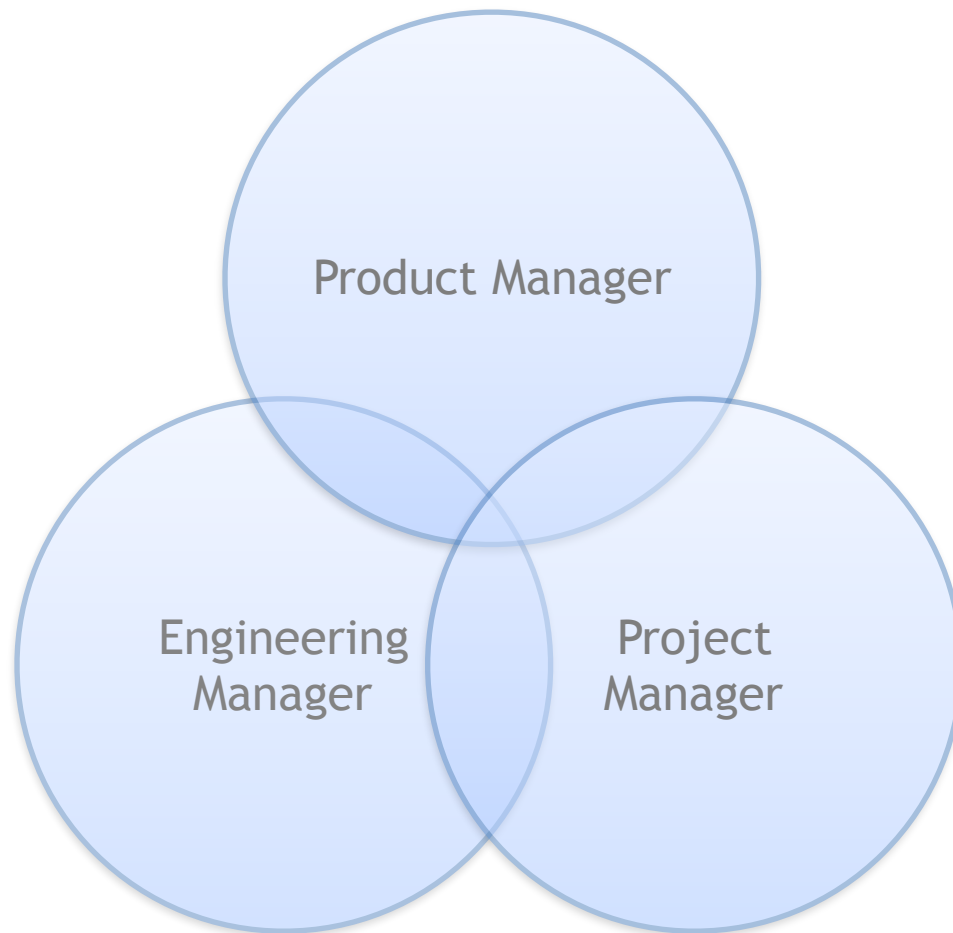


QCon 全球软件开发大会 【北京站】2018

项目管理中的一些 实用技巧

朱赞 @ Airbnb

参与项目管理的不同角色



参与项目管理的不同角色

- Product Manager (产品经理)
 - 也称**产品企划**，是指在**公司**中针对某一项或是某一类的产品进行规划和管理的人员，主要负责产品的研发、制造、营销、渠道等工作。产品经理是很难定义的一个角色，如果非要一句话定义，那么产品经理是为终端用户服务，负责产品整个生命周期的人。
- Project Manager (项目经理)
 - 为项目的成功策划和执行负总责的人。项目经理必须要有一系列的技能包括提出敏锐问题的能力，察觉未声明的假设以及解决人与人之间的冲突，同时还需要更多的系统化的管理技能。
- Engineering Manager (工程经理)
 -

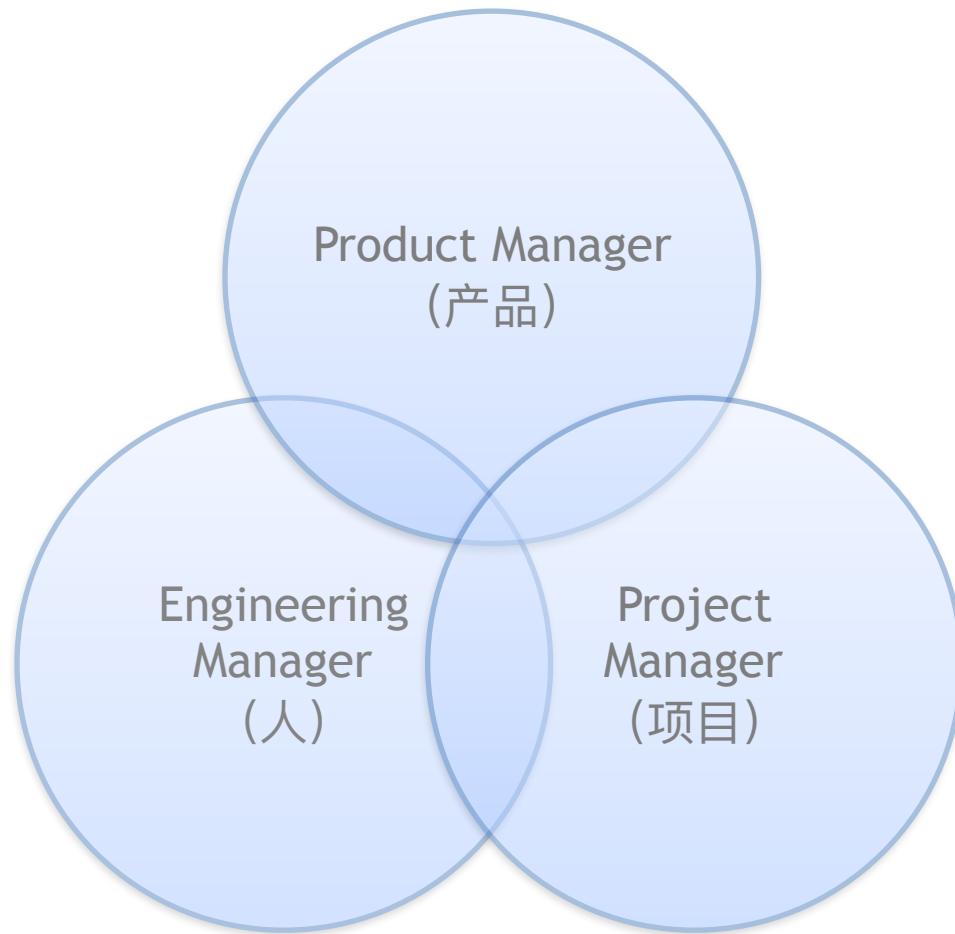
参与项目管理的不同角色

- Product Manager (产品经理)
 - 也称**产品企划**，是指在**公司**中针对某一项或是某一类的产品进行规划和管理的人员，主要负责产品的研发、制造、营销、渠道等工作。产品经理是很难定义的一个角色，如果非要一句话定义，那么产品经理是为终端用户服务，负责产品整个生命周期的人。
- Project Manager (项目经理)
 - 为项目的成功策划和执行负总责的人。项目经理必须要有一系列的技能包括提出敏锐问题的能力，察觉未声明的假设以及解决人与人之间的冲突，同时还需要更多的系统化的管理技能。
- Engineering Manager (工程经理)
 - **【维基百科无此项】**

Engineering Manager 是什么？

- Engineering manager 一般是什么背景？
- Engineering manager 的日常
- Engineering manager 的主要职责

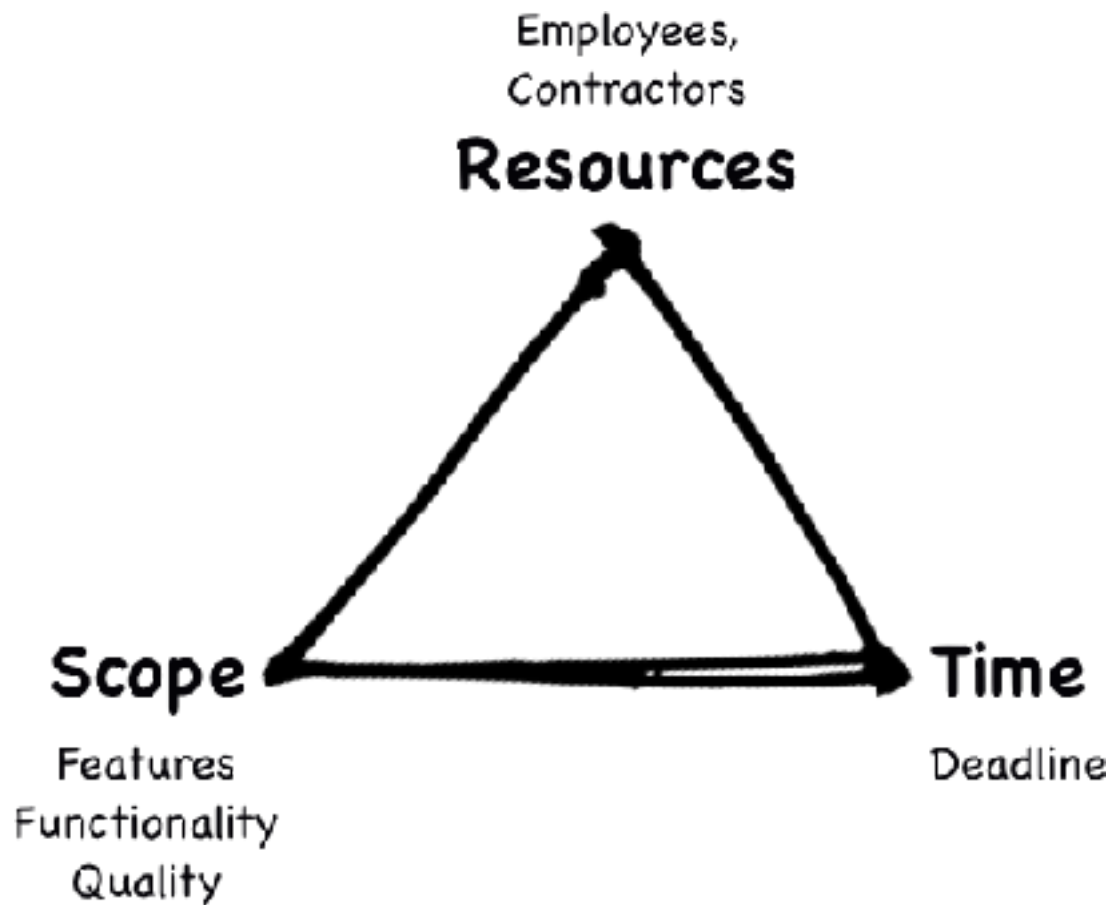
参与项目管理的不同角色



工程经理 在 项目管理中的一些实用技巧

从工程经理的角度出发，项目中对“人”，即工程师资源的管理

项目中的三维管理



关于“scope”的管理

从工程经理的角度出发，对要做哪些，不做哪些的判断

tip 1: 对每个项目大小有准确的把握

- 需要多少工程师，什么样技能的工程师
- 项目间，以及项目对外在因素的依赖性
- 画出项目的 DAG，决定最短路径以及并行执行对工程师的需求

tip 2: 对工期估计要尽可能准确

- 让参与和负责的工程师自己给时间估算
- 细分估算
- 工程师倾向于低估时间
- 测试方案应该先于工期估计
- 根据你对工程师的了解，适量加 buffer

tip 3: 和产品经理关于 scope 的沟通



- 帮助产品经理了解给定资源和时间，可以做哪些，不可能做哪些
- 帮助产品经理决定哪些功能可以后做或者不做
- 帮助产品经理了解 long-term solution 和 short-term solution，不同方案的取舍

关于“time”的管理

从工程经理的角度出发，项目中对时间和工期的管理

tip 4: 建立流程

- 同步会议
- 共享的任务管理工具

tip 5: 每个任务有明确的优先级

- 找出所有在关键路径上的项目
 - DAG 中的最长路径
 - 被别的任务依赖的任务
 - 非做不可的任务
- 根据项目进度，适时适量调整

tip 6: 随时都有 Plan B

- 适时跟踪项目进度，确保自己第一时间发现项目可能的延期
- 出现延期时，分析原因，快速调整
 - 调整人员
 - 调整 scope
 - 调整进度
 - 确保该问题不再发生

关于“resource”的管理

从工程经理的角度出发，项目中对“人”，即工程师资源的管理

tip 7: 如何进行人员分配

- 了解每个工程师的背景、技能、优势、缺点
 - 手快的人
 - 慢而稳的人
 - 善于沟通协作的人
- 对工程师有计划地在项目中培养打磨，不要用静态的眼光看待每个人的能力
- 尽可能让每一块的分配有一定的重合，有利于 code review，防止出现“不可缺少的人”。

tip 8: 信息传递及时有效

- 计划落实或更改后第一时间让所有相关人员知道
- 项目的 mailing list
- 有效的反馈渠道，任何人的担心和质疑第一时间被传递

tip 9: 工程师的成长和项目同等重要

- Engineering manager 是 engineers 的 supporter, protector, advisor
- 项目中的任务分配应该以人为中心
 - 任务的细分重组, 让每个人有负责一块的感觉, 而不是负责一堆杂活的感觉
 - 有意识地让每个任务都是工程师成长的机会, 而不是纯粹的劳动力
- 带出优秀的团队, 才能不断完成更有挑战的项目

小结：Engineering Manager 在项目管理中

1 对 Scope 的管理

- 项目对资源和时间的需求的分析
- 工期估算的准确把握
- 帮助产品经理了解资源需求，进而合理地产品规划

2 对 Time 的管理

- 建立流程
- 每个任务有明确的优先级
- 跟踪进度，适时调整，准备 Plan B

3 对 Resource 的管理

- 合理的人员分配事半功倍
- 信息透明，传递及时
- 帮助工程师成长

Geekbang > InfoQ
极客邦科技

THANKS!