

# 禅道·中国行 0305 深圳站【圆桌派】问题合集

## 项目问题消消乐问答合集

### ❖ No.1

**3.5 组问题：研发到一半，但市场风口已经过了，还要不要继续做？**

#### ● 小组共创解决方案：

**方案一：继续研发**

- 现有产品营销（降价、赠送）
- 同期开发新的项目

**方案二：停止研发，变现为专利**

#### ● 徐贺老师总结：

**1.项目开发不下去的原因？**

- 疫情原因。

**2.为什么市场上出现竞品，起步比我们晚还发展比我们快？**

- 疫情波及了整个行业和市场，竞品也会受到影响。因此我们需要梳理出详细的原因，只有明确了具体原因，才能进一步的思考和讨论后续的解决方案。
- 另外，做决策不要考虑沉没成本，应从现在的市场、竞品、资源配比等角度考虑后续的规划。
- 在大型项目的研发立项中，我们应该先做严谨的市场论证工作，类似 IPD 的市场分析工作，尽量不要由一人进行决策。

### ❖ No.2

**鹏迎组问题：用例覆盖率低、Bug 逃逸率很高，这一问题应如何解决？**

#### ● 原因及小组共创解决方案：

- 产品经理对需求理解有问题，调研方法、需求文档有问题。解决方案：公司要统一需求模板。
- 相关方没有传达到位，沟通不充分。解决方案：演示文档确认双方意见。
- 测试人员对需求理解有问题。解决方案：对测试人员增强培训，加强测试方法。

#### ● 徐贺老师总结：

- 能从测试的问题思考到提出需求源头的问题，这点非常好，我们要有这种追根溯源的意识和能力。

- 有些场景下，并不一定是人的问题，例如分支很多的项目，很难做全面的回归测试等，这种场景需要辨识注意。
- 文档的方式会比较重，仅仅依靠标准化的文档在实际工作中并不能解决全部问题，面对面沟通效率比文档更高，在禅道的敏捷体系方案中，会有专门的会议让团队成员对齐需求，充分沟通。
- 测试人员能力问题能否使用自动化测试等工具解决，自动化测试是非常关键的一环。

### ❖ No.3

天南地北组问题：团队业务价值观不清晰，仅从技术方面考虑怎么办？

#### ● 小组共创解决方案

- 定位产品价值观
  - 收集产品价值
  - 分析价值（社会价值、业务价值）
  - 灌输价值
  - 拉齐价值认知
- 定位产品目标
- 组建团队
  - 专业人员
  - 覆盖全生命周期
  - 分工明确
  - 方法：建立培训机制、管理机制、沟通机制
- 开拓市场
  - 市场反馈手机，具体到使用我们产品的用户
  - 技术人员抛弃技术思维，将用户当做产品小白
  - 生命周期追踪
  - 行为分析（挖掘数据）

#### ● 徐贺老师点评：

- 如何让技术人员理解价值观？
  - 所有人都是团队的一份子，产品的质量并非仅仅和测试相关，测试人员是最后的防线，开发团队人员需要从技术角度，站在公司业务价值的方向考虑自己工作的产出。
  - 技术人员需要了解公司的业务价值观，需要关注公司的发展。
  - 工作中，我们需要回答员工内驱力的问题，也就是动机的问题，企业文化是非常重要的一项工作，但文化的体现更多的是引导而非灌输和要求，这方面我们在企业文化落地的时候需要注意。
  - 除了文化层次之外，还需要有激励的引导，建议将产研部门的工作产出及激励和客户的业务价值做强绑定，加强团队对于业务价值的感知，确保整个团队都在为了交付业务价值而努力，PS：我们公司用的是阿米巴的管理方式来增强大家的经营

意识。

- 公司有没有标准的流程支撑：要有工具、方法、流程来对齐信息，确保反馈的即时性，协作的高效性。

#### 总结：

- 方案需要补充内驱力：公司能否将员工视为一份子？
- 目标应该由团队中的项目经理制定。
- 利益分配：业务指标完成能否给到员工利益？
- 组织者能否将组织目标和个人目标高度绑定，保持一致？

#### ❖ No.4

#### 蓝天组问题：项目延期 2 个月，后续如何解决项目延期问题？

##### ● 小组共创解决方案

- 需要加强需求评审，确认项目范围；
- 计划会，加强预研、可行性分析；
- 员工方面都是应届生，专家型人才太少，需要加强培训。

##### ● 徐贺老师总结：

##### 项目延期的原因有哪几类？占比怎么样？有没有找到源头？

- 过往项目延期问题出现在哪里，在呈现的时候需要用数据支撑，量化出来，可以更加直观地展示。
- 外包管理难度很大，不是很推荐采用，不太核心的模块和不太紧急重要的工作可以适当交给外包团队完成，而且要进行有效管理。
- 技术难度大的需求，产品经理应分析清楚，对需求负责。
- 该问题的实际场景没有产品经理，如果因客观原因没有产品经理，那么一般由项目经理承载产品经理的工作，梳理需求、制订计划，将需求计划中的风险第一时间辨识出来。
- 项目经理需要对技术人员有充分的了解，针对难度较大的需求，需要第一时间成立技术小组进行预研。
- 没有对外包商做项目管理，应该预留出精力做外包管理。
- 如果站在普适性的项目管理角度，应该做成标准化的项目管理流程。
- 如果站在具体的个例方案，应该重点关注与项目延期的原因。
- 项目经理应该给出可行性、可执行的方案，颗粒度一定要细致。

## 活动总结

1.在刚拿到问题时，我们对问题的感知度如何？而共创过后，我们对这一问题又有什么新的了解？今天通过研讨、共创，大家都能充分思考，也最终通过团队的力量达成了共识。这是

我们的一大收获。

2.其次，大家交付的方案都非常优秀，达到了一个非常高的标准，在此次共创研讨的过程中，团队逐渐形成了凝聚力，有了突破和成长，这些成果最终都反映在落地的解决方案中。

3.最后，希望大家在听取专家和同伴建议的同时，保留自己独立的思考和判断，站在自己的角色、问题上，将外界的信息汇总、归纳、提炼，最后重构为自己的方案。独立思考和怀疑精神是非常重要的能力。