

敏捷迭代管理

指导规范

文件状态： <input checked="" type="checkbox"/> 草稿 <input type="checkbox"/> 正式发布 <input type="checkbox"/> 正在修改	当前版本：	3.0
	作者：	XXX

版本历史

版本	修订人	修订日期	修订内容	批准人	批准日期
1.0	XX	2015-03-18	新建文档		
1.2	XX	2015-04-14	敏捷项目管理模式建立		
1.3	XX	2015-04-16	临时项目管理模式建立		
1.4	XX	2015-05-14	文档中整合与新增激励绩效模块		
1.5	XX	2015-05-15	删除文档中绩效模块		
1.6	XX	2015-05-17	重新整理文档，只保留敏捷项目管理，增加管理概论章节		
1.7	XX	2015-05-21	去掉组织结构章节	XX	2015-05-21
1.8	XX	2015-08-27	将故事清单文档删除，并将故事清单添加到立项报告中	XX	2015-08-26
2.0	XX	2017-01-19	将开发的模式改成敏捷模式	XX	2017-01-20
2.1	XX	2017-02-06	对邮件标题，文件名，部分过程文档进行字段修订，追加故事清单模板		
2.2	XX	2017-02-08	在迭代执行阶段加入紧急开发任务	XX	2017-02-08
3.0	XX	2017-12-26	合并运维项目管理与开发项目管理，规范更名在“敏捷迭代管理”，简化会议流程，追加需求实现规划阶段		



目录

目录

敏捷迭代管理	1
1 定义	4
2 过程管理	5
2.1 启动	6
需求沟通	6
需求评估	6
2.2 规划	6
迭代规划会议	7
需求实现规划	7
迭代任务评审会议	7
2.3 执行	8
团队日站会	8
业务执行	9
内部验收	10
交付验收	10
*紧急任务	11
2.4 收尾	11
迭代总结	11
2.5 附录	11
*管理概论	12
PMI 项目管理	12
Scrum 敏捷开发	14

1 定义

敏捷迭代管理，作为系统部业务组的业务工作模式，以迭代为周期，时间为 1 周。每一次迭代中包含多个项目，每个项目下拆分具体任务。其工作成果以一款开发产品版本上线或一次运维任务落地为体现。

迭代 - **Sprint**: 一个业务团队的一段完整工作时间

项目 - **Project**: 为了实现一个或一组特定目标的工作,本指导规范中以 **PB/SB (Product/Sprint Backlog)** 体现

任务 - **Task**: 为实现某个具体项目需要完成的一组工作内容，本指导规范中以 **AC (Accept Case)** 体现

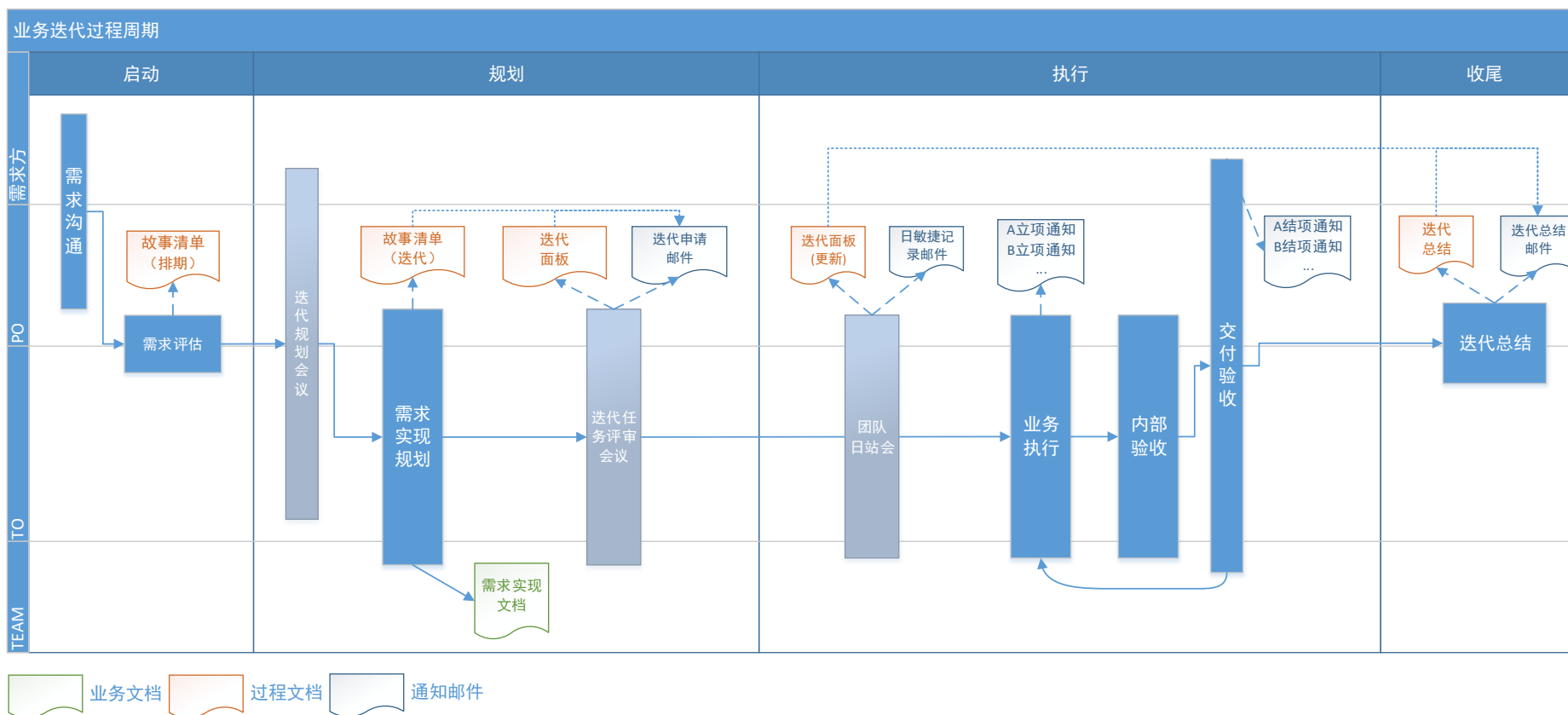
PB - Product backlog: 待办事项，在现在团队中的体现为一个业务上的需求或一款产品需要提供的特性。

SB - sprint backlog: **PB** 的子集，在现在团队中的体现为一个项目。

AC - Accept Case: 完成 **SB** 所需要的可验收的工作细节。

TC - Test Case: **AC** 的验收指标。

2 过程管理



在我们的迭代过程中，业务组各角色接入某次迭代的时间存在差异，每个业务团队由 PO，TO，TEAM 组成，在迭代中团队中各角色与阶段的对应关系：

启动阶段：PO

规划阶段（迭代规划会议前）：PO、TO



规划阶段（迭代规划会议后）：PO、TO、TEAM

执行阶段：PO、TO、TEAM

收尾阶段：PO

2.1 启动

流程	输入	输出	参与者	形式	备注
需求沟通	初始需求	无	需求方(产品使用方),PO	会议、访谈	——
需求评估	确定需求	《故事清单-排期》	PO,TO	沟通	——

需求沟通

启动过程及需求产生/获取的过程，需求存在两种形式，一种为外部提出的需求，此过程中由需求方向 PO 以口头或者书面（邮件，RTX）等方式提出概要需求，另一种为内部产生的需求，由 PO 向服务方进行业务沟通，并向使用方描述具体需求。两种需求均由 PO 进行前期接入。

需求评估

当需求大致确定后，需要由 TO 进行技术评估，当需求在技术上实现存在难度、规范、成本等问题时，TO 具有需求否决权，当不存在此类事情时，此需求即可进入《故事清单-排期》

2.2 规划

流程	输入	输出	参与者	形式	备注
迭代规划会议	《迭代总结报告》(上期) 《迭代面板》(进行中)	《故事清单-迭代》	PO、业务委员会	会议	



	《故事清单-排期》				
需求实现规划	《故事清单-迭代》	《需求实现文档》	PO、TO、TEAM(具体成员)	不定	项目与需求实现文档一一对应
迭代任务评审会议	《故事清单-迭代》 《需求实现文档》	《迭代申请》 《迭代面板》 迭代申请邮件	PO、TO、TEAM(全团队)	会议	发送迭代申请邮件

迭代规划会议

迭代规划会议前由根据团队情况以及需求方的紧急程度对《故事清单-排期》中的项目进行初步排序加入《故事清单-迭代》中，会议上，由 PO 讲解上期《迭代总结报告》，进行中的《迭代面板》及由 PO 进行了初步排序的《故事清单-迭代》。在迭代规划会议上，由 PO 进行计划汇报工作，并由业务委员会进行最终需求排序的确定工作。

需求实现规划

在已有确定的《故事清单-迭代》后，由 PO，TO 及指定的团队成员共同完成相应项目的《需求实现文档》，需求实现文档主要由四部分组成，1、原始的需求概述，此部分由需求方或 PO 进行编写，2、业务实现概述，此部分由 PO 进行编写，3、技术实现概述，此部分由 TO 或指定团队成员（由 TO 进行审核）进行编写，4、任务清单，此部分由 PO 或指定团队成员（由 PO 进行审核）进行编写。

在推荐的最佳实践中，技术实现部分，对于难度较高或较为复杂的技术实现的，由 TO 进行初步的构思并为任务的团队成员讲述技术实现构思，由团队成员进行书面化编写，并由 TO 进行最终审核；任务清单部分要以业务语言描述而非技术语言描述，并且所有的任务均需要通过 PO 里的理解与审核。

【此部分详细内容可参阅：业务需求管理[指导规范]】

迭代任务评审会议

迭代任务评审会议前，PO 应准备好下期迭代的《故事清单-迭代》与所有任务的《需求实现文档》，会议上由 PO 进行主持，由团队成员分别讲述各需



求实现文档，详细描述需求、技术等细节，由全团队成员参与评审并由全部团队成员进行任务的工时评估工作，并由全团队成员进行本次迭代风险的评估工作，会议期间由 PO 完成《迭代申请》与《迭代面板》，会后将其作为附件部分发送迭代申请邮件。

迭代申请邮件：

发件人：PO
收件人：主管，各职能组长
抄送：团队成员，副总裁
标题：迭代申请-团队名-[2017年2月第一周]
邮件内容：
 “《迭代申请》内容”
附件：
 《迭代申请》 《迭代面板》

注意，后续邮件采用全部回复形式，从第一封迭代申请开始，后续邮件追上封全部回复

2.3 执行

流程	输入	输出	参与者	形式	备注
团队日站会	《迭代面板》	《迭代面板-燃尽图更新》 日敏捷记录邮件	PO, TO, TEAM	会议	会议时间不超过 25 分钟
业务执行	《需求分析文档》	立项通知邮件	PO, TO, TEAM	——	
内部验收	——	——	PO, TO, TEAM	——	
交付验收	——	结项通知邮件	需求方, PO, TO, TEAM	——	

团队日站会

PO 每日进行日站会的召开与组织工作，会议时间根据团队的情况自行定义，会议开始前由 PO 进行昨日遇到问题的收集工作，并由 PO, TO, TEAM



成员进行方案的协商，并由 PO 确定是否需要在会上与团队成员阐述分享，日站会上有成员分别对昨日进行的任务，今日计划开启的任务进行阐述，并对整理后的需要进行团队成员阐述分享的内容进行讲述。

日敏捷记录邮件：

发件人：PO
收件人：主管，各职能组长
抄送：团队成员，副总裁
标题：日敏捷记录-星期一-团队名- [2017 年 2 月第一周]
邮件内容：
燃尽图
日站会会议纪要

注意，邮件采用全部回复形式，从第一封迭代申请开始，后续邮件追上封转发

业务执行

项目开启前，由 PO 发送相应项目的“立项通知邮件”，通知需求方/使用方。对于需求的实现 PO 应尽量促进 TEAM 与需求方的沟通，TO 应每日进行技术（代码或实现）的评审，避免需求或技术实现方向的偏差，在确定开始进行需求实现开始时，由 PO 发送立项通知邮件。

立项通知邮件：

发件人：PO
收件人：需求方/产品使用方
抄送：项目组所有干系人，团队成员,组长,主管
标题：项目名称-立项通知-团队名- [2017 年 2 月第一周]迭代
邮件内容：
本项目开始进行，功能如下：
1、***

2、***

详细内容见附件

附件：
《需求实现文档》

内部验收

内部验收过程及由 PO 代需求方/使用方进行业务功能验收工作，PO 在验收过程中不仅应对本次开发的内容进行一次全面验收，对于本次开发可能影响到的以往的功能以及系统同样需要进行验收工作。

交付验收

当内部验收通过后，可以让需求方进行对应项目的验收工作，验收结束后发送结项通知邮件

结项通知邮件

发件人：PO
收件人：需求方/产品使用方
抄送：项目组所有干系人，团队成员，组长，主管
标题：验收通知-团队名-[2017年2月第一周]迭代
邮件内容：
 本项目已完成。
 功能点：
 1、xxx
 2、xxx
附件：



《使用手册》等相关资料

*紧急任务

在日常工作中，我们往往经常会遇到紧急任务，紧急任务是指已上线系统功能存在目前影响正常业务运转的功能性 BUG 与已经过部门级领导审批的确定必须立即进展的临时性工作。接到紧急任务时，接到紧急任务后，直接由 PO 与 TO 确认此任务的可行性，若可行则汇报业务委员会审批（口头），随后由执行人员与 TO 共同完成需求实现文档，并将任务追加入迭代面板，立即开展本次任务。

2.4 收尾

流程	输入	输出	参与者	形式	备注
迭代总结	迭代面板	《迭代总结》 《迭代面板》 迭代总结邮件	PO	——	

迭代总结

收尾阶段由 PO 与 TO 共同进行已完成迭代的总结工作，对成员以及团队的预计工作量与实际工作量进行对比，并总结本次迭代中的问题等信息，完成迭代总结报告，并发送迭代总结邮件。

2.5 附录

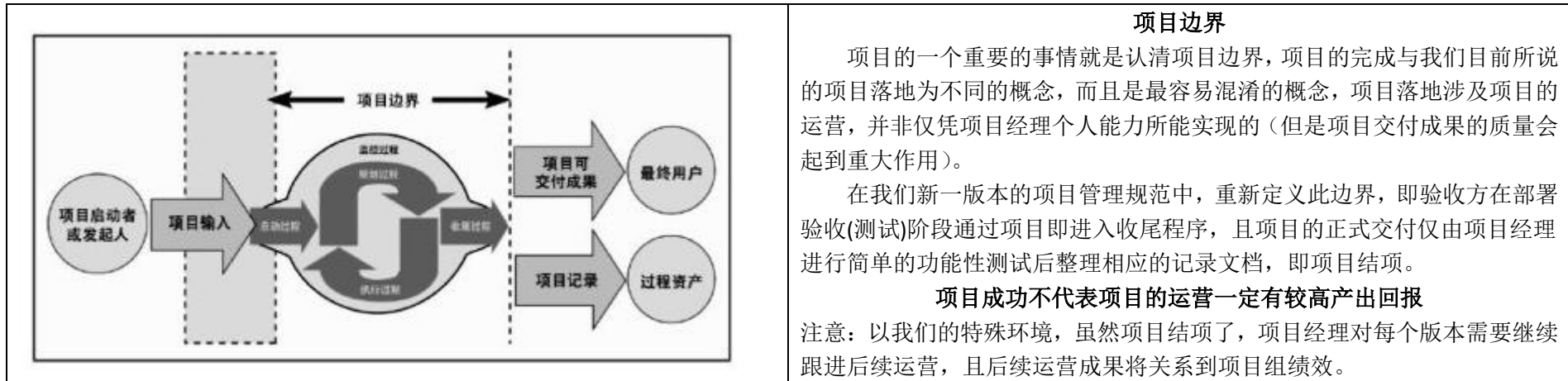
文档成果列表

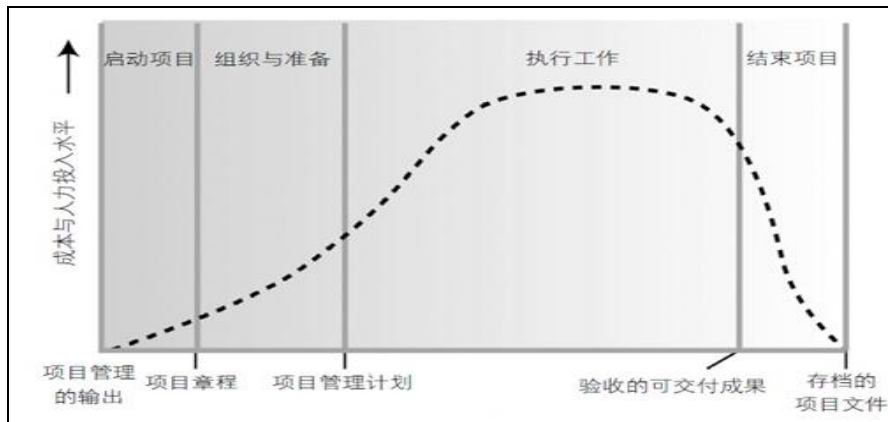
类型	存数位置	名称	模板	必有	操作类型
	~/项目管理/2017	故事清单	●	●	更新
	~/项目管理/2017/{团队名}/2月第一周/	迭代面板	●	●	新增

过程文档	~/项目管理/2017/{团队名}/2月第一周/	迭代邮件	●	●	新增
业务文档	~/项目管理/2017/{团队名}/2月第一周/需求实现	{项目名称}	●	●	新增

*管理概论

PMI 项目管理



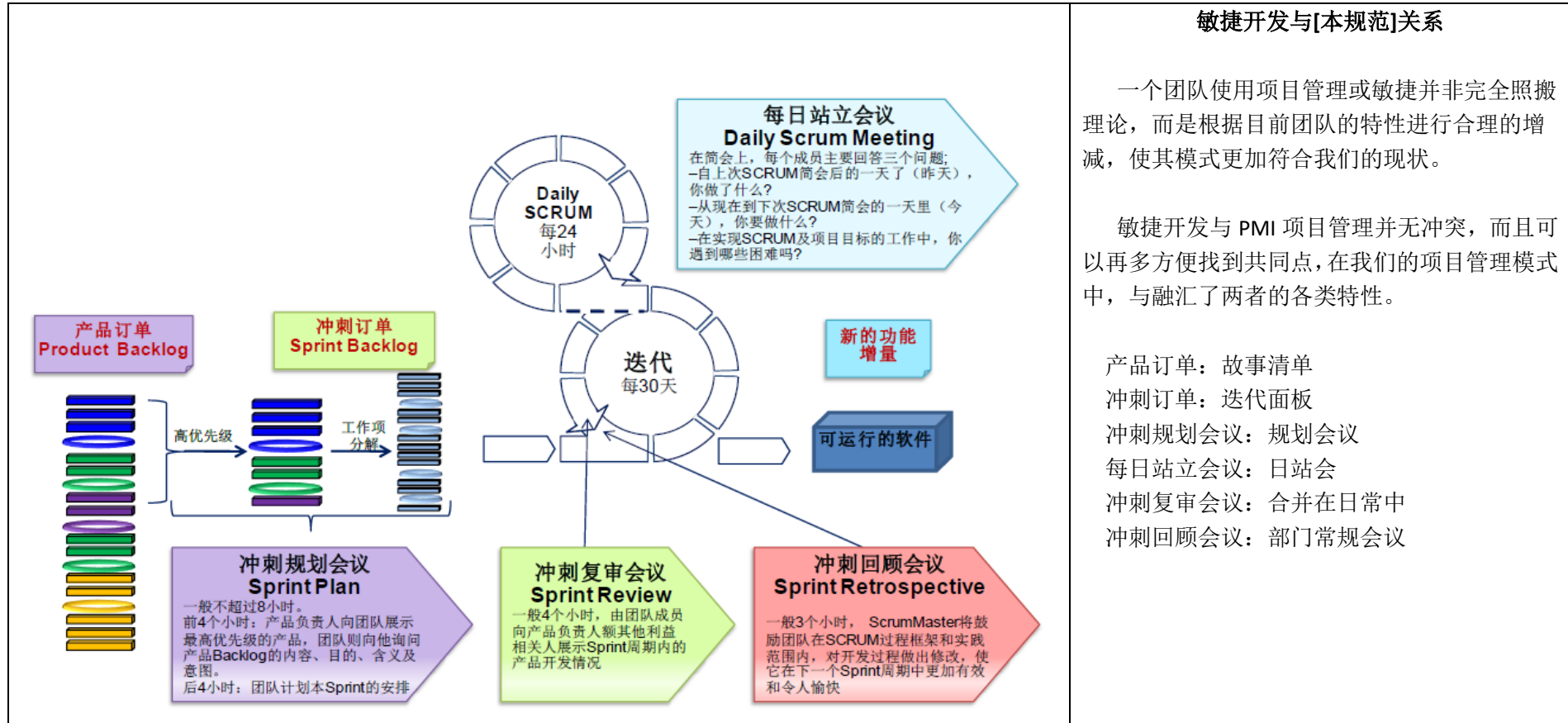


阶段与成本

PMI 为我们介绍了一个项目的阶段与成本对应关系，在我们的新版项目管理中的体现即为项目组的逐渐建立过程，从项目的启动开始，逐步的建立项目组，至项目的结束阶段(收尾)，项目组解散。

其实，我们的曲线与 PMI 标准会有少许变化，我们将在组织与准备(规划)阶段增大成本的投入，这样更能保证项目的一次性成功落地。

Scrum 敏捷开发



产品订单
Product Backlog

冲刺订单
Sprint Backlog

高优先级

工作项分解

冲刺规划会议
Sprint Plan

一般不超过8小时。
前4个小时：产品负责人向团队展示最高优先级的产品，团队则向他询问产品Backlog的内容、目的、含义及意图。
后4小时：团队计划本Sprint的安排

冲刺复审会议
Sprint Review

一般4个小时，由团队成员向产品负责人或其他利益相关人展示Sprint周期内的产品开发情况

冲刺回顾会议
Sprint Retrospective

一般3个小时，ScrumMaster将鼓励团队在SCRUM过程框架和实践范围内，对开发过程做出修改，使它在下一个Sprint周期中更加有效和令人愉快

每日站立会议
Daily Scrum Meeting

在简会上，每个成员主要回答三个问题：
-自上次SCRUM简会后的一天了（昨天），你做了什么？
-从现在到下次SCRUM简会的一天里（今天），你要做什么？
-在实现SCRUM及项目目标的工作中，你遇到哪些困难？

Daily SCRUM
每24小时

迭代
每30天

新的功能增量

可运行的软件