

大规模团队项目管理体系建设实践

王兆财

大团队项目面临的困难

业务复杂

项目业务规模大，模块多，模块间的耦合性高，在规划、执行、整合方面复杂性较高

团队管理复杂

团队规模大，沟通协调复杂度高，团队专业能力层次不齐

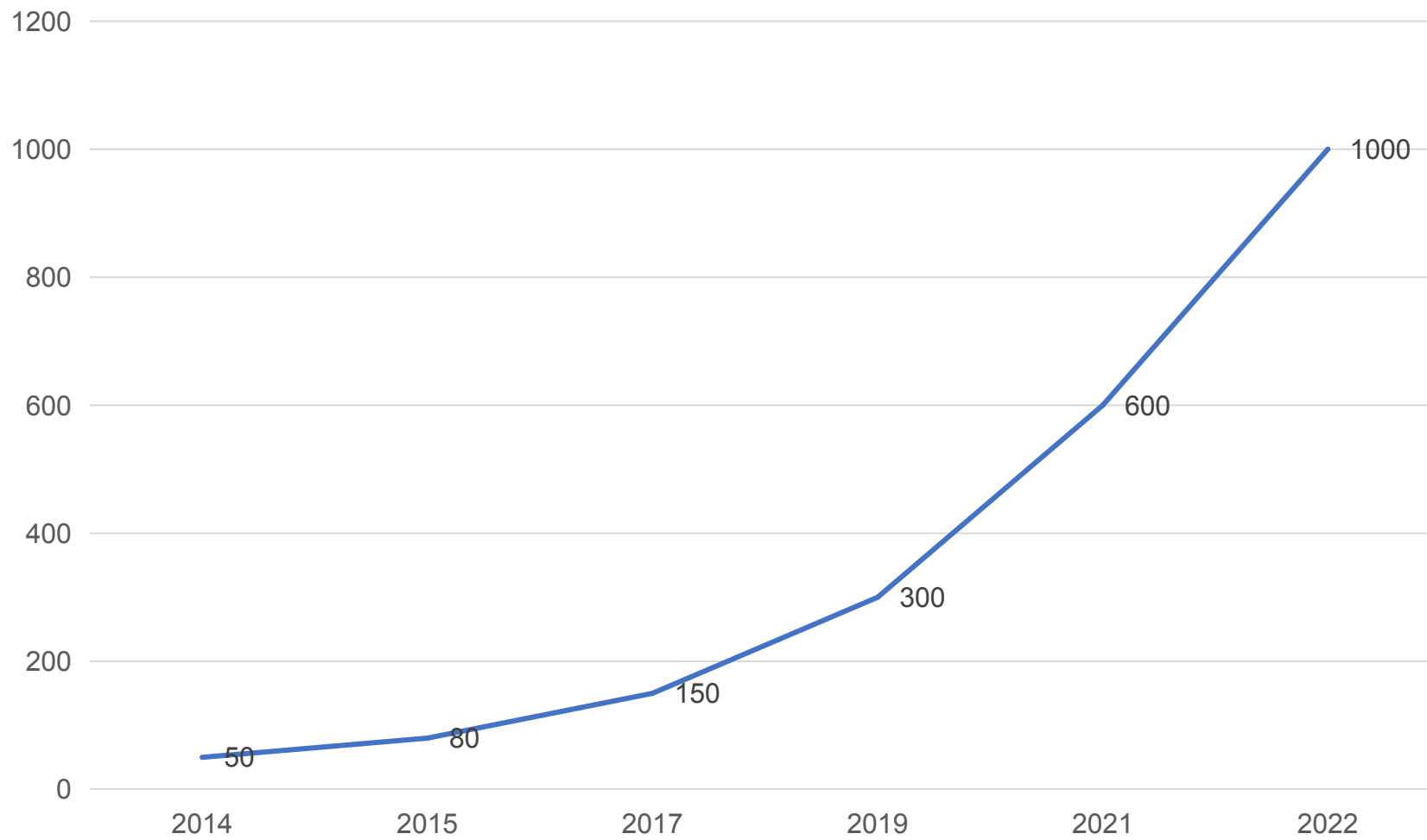
高成本

项目的研发周期很长，制作成本很高，对营业的预期就更高

研发流程复杂

制作流程的链条很长，涉及到的角色很多，对质量、风险的挑战更高

团队规模





\$ 81亿



\$51亿



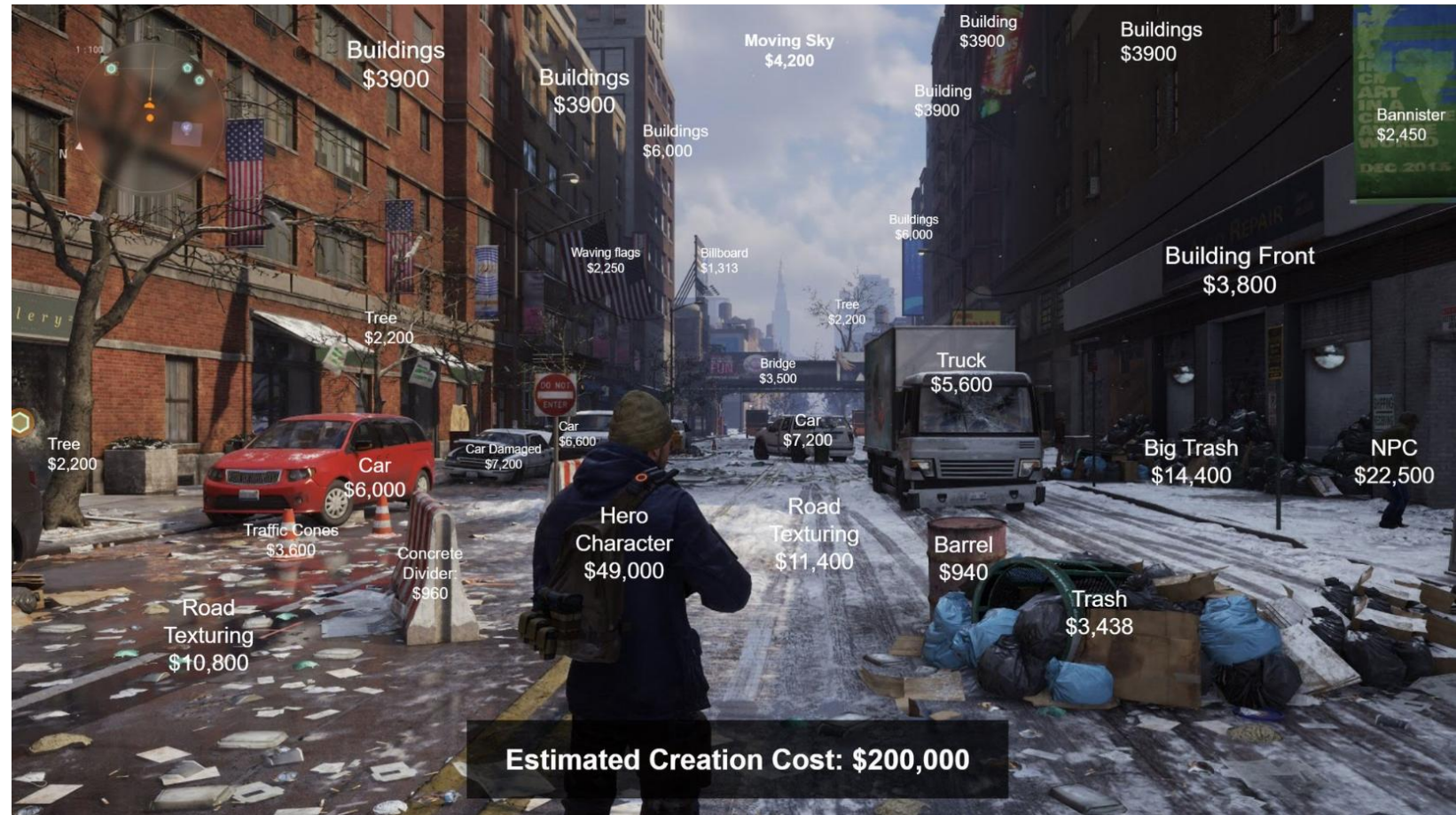
\$2.76亿



\$2.68亿



\$21亿



相比起在技术层面研究人物怎么攀爬，物理引擎如何使用等问题，团队的管理才是最大的问题，难度远超想象。因此PM经理反而成为了这个技术宅团队最稀缺的人才资源。

米哈游-蔡浩宇

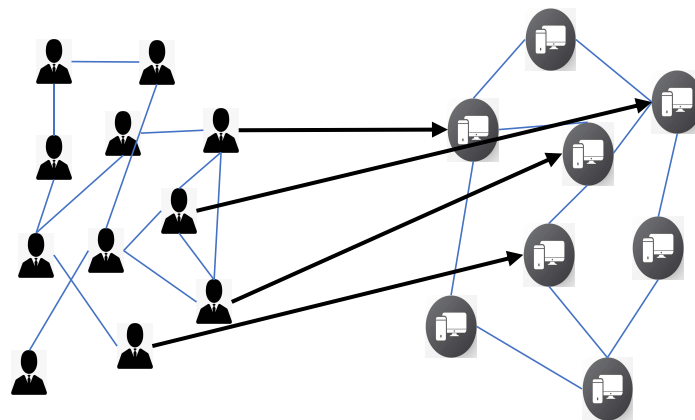
为项目和团队设计一套高效运作的项目管理体系

1

团队管理的困难

2

业务决策的困难



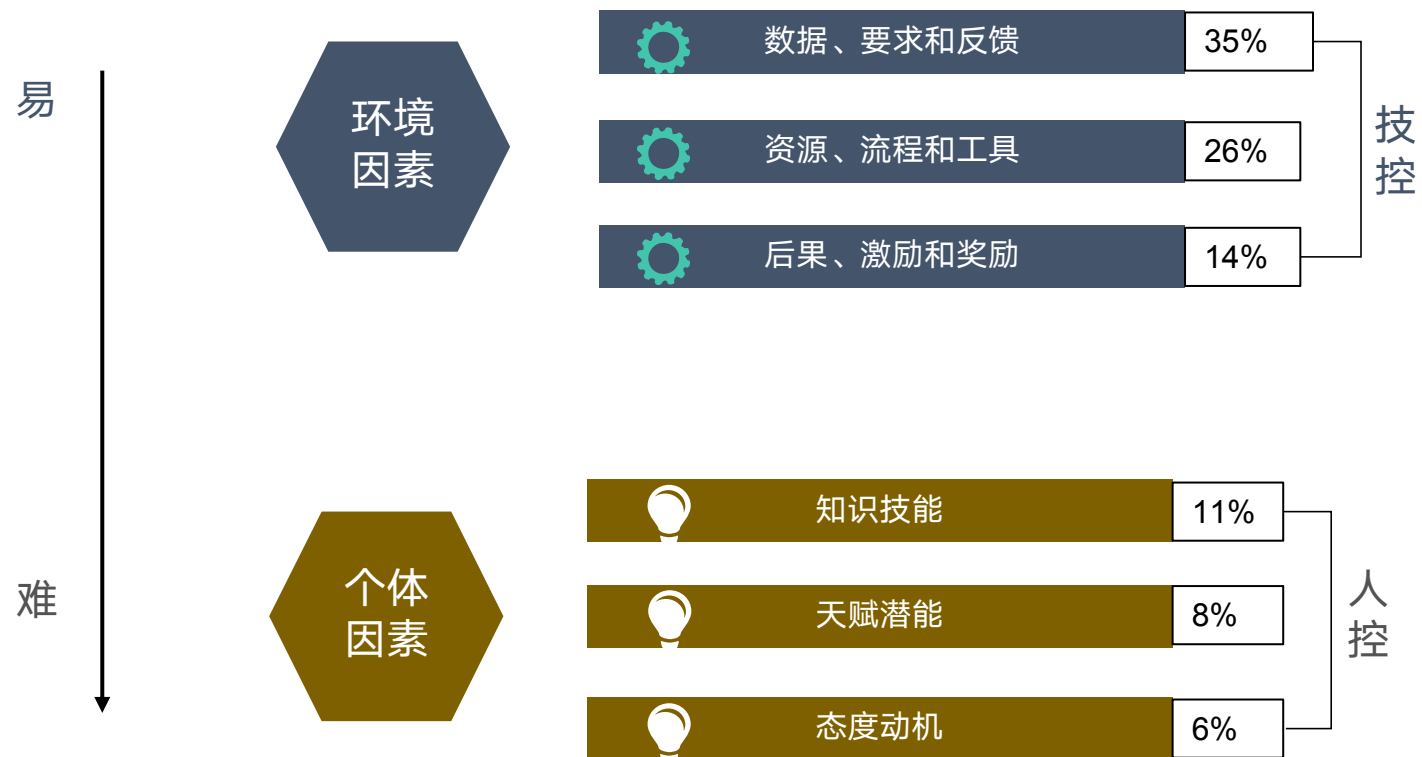
系统的全面的将人和事高效的组织起来

正确性

一致性

高效性

任何管理体系目的是为提升组织绩效



适合大团队的项目管理体系

灵活的交付团队

根据业务模块将团队拆分为更灵活、更聚焦业务单元的小团队

敏捷的研发流程

基于敏捷研发框架，为团队设计标准化的研发流程

工业化的制作流程

标准化、规范化、工具化制作内容

持续的交付

以最快的速度交付需求，验收输出的交付

项目交付

工业化制作流程

角色	时装	建筑	植被	山体	地形
河流	工业化				NPC
怪物	Boss	UI	天气	特效	载具
PCG工具		数据配置工具		技能生产工具	
角色生产工具		时装生产工具		效率/质量分析	
外包合作机制		代码检查工具		自动化测试工具	

规模化敏捷研发流程

目标管理	需求管理	交付标准	变更流程
三方合作	目标		测试流程
风险管理			CE流程
复盘管理			发布流程
版本开发流程		迭代开发流程	
研发流程管理平台—TAPD			
项目资产共享平台—iwiki			

持续交付

代码检查	持续开发
代码审查	持续集成
代码入库	持续部署
构建责任制	持续测试
构建平台	持续发布
发布平台	持续改进

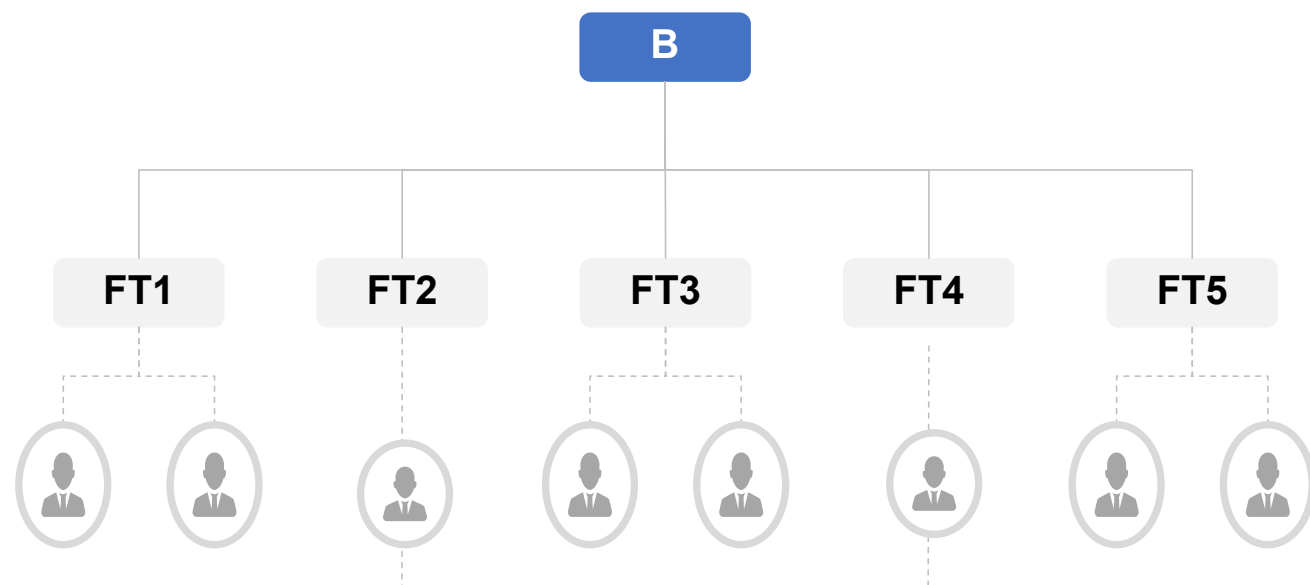
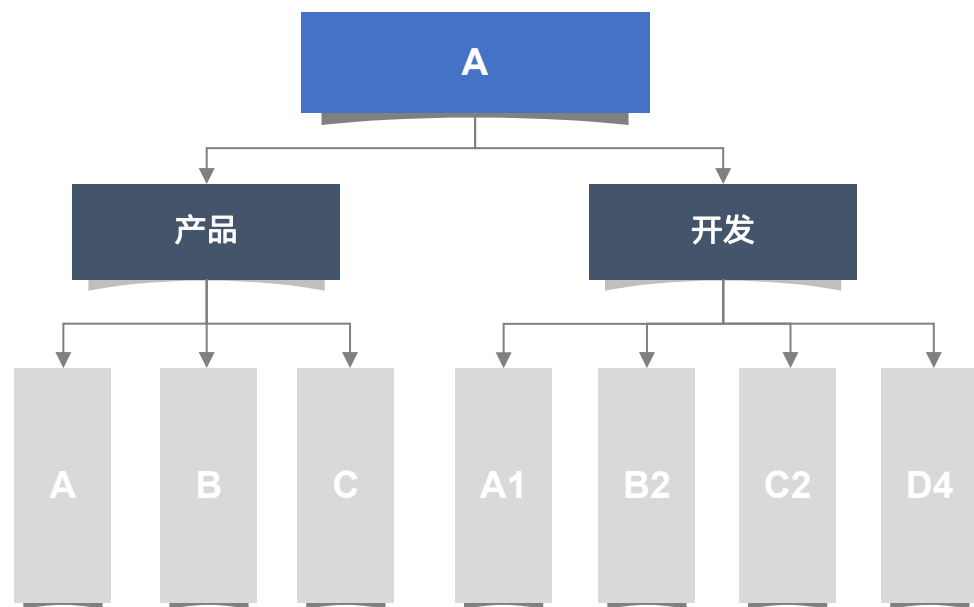
灵活的特性交付团队

职能组人员管理责任制	特性组交付责任制	PO&PM负责人制	特性组目标管理机制
核心团队决策机制	交付		敏捷集成特性团队
特性组决策机制			特性组信息共享管理机制
PO培养机制			跨地域协作流程
	创新特性管理机制	攻坚特性管理机制	

灵活的交付团队

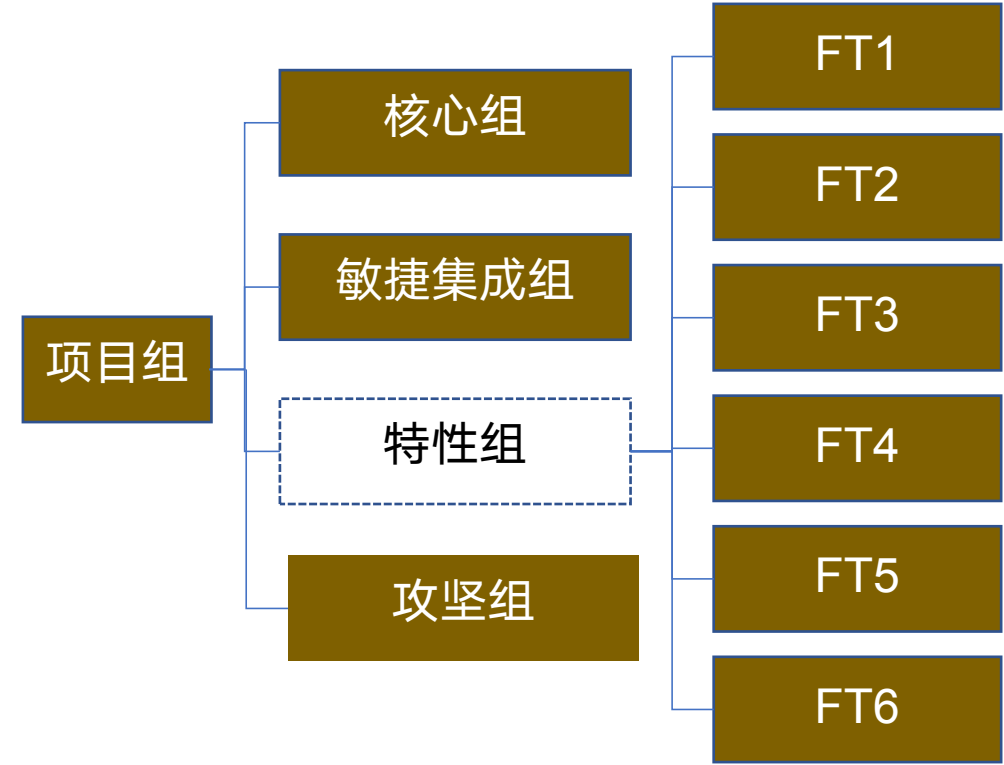
- 聚焦独立业务模块、专注、灵活的交付团队
- 具有自上而下强执行力的团队
- 具有自下而上有自驱力有创意的团队
- 具有一定自主决策权的团队

职能向业务矩阵转变



B架构会输出更多对项目有价值的想法

建立在个人能力之上高效合作的跨职能交付团队



FT管理规则

PO管理规划

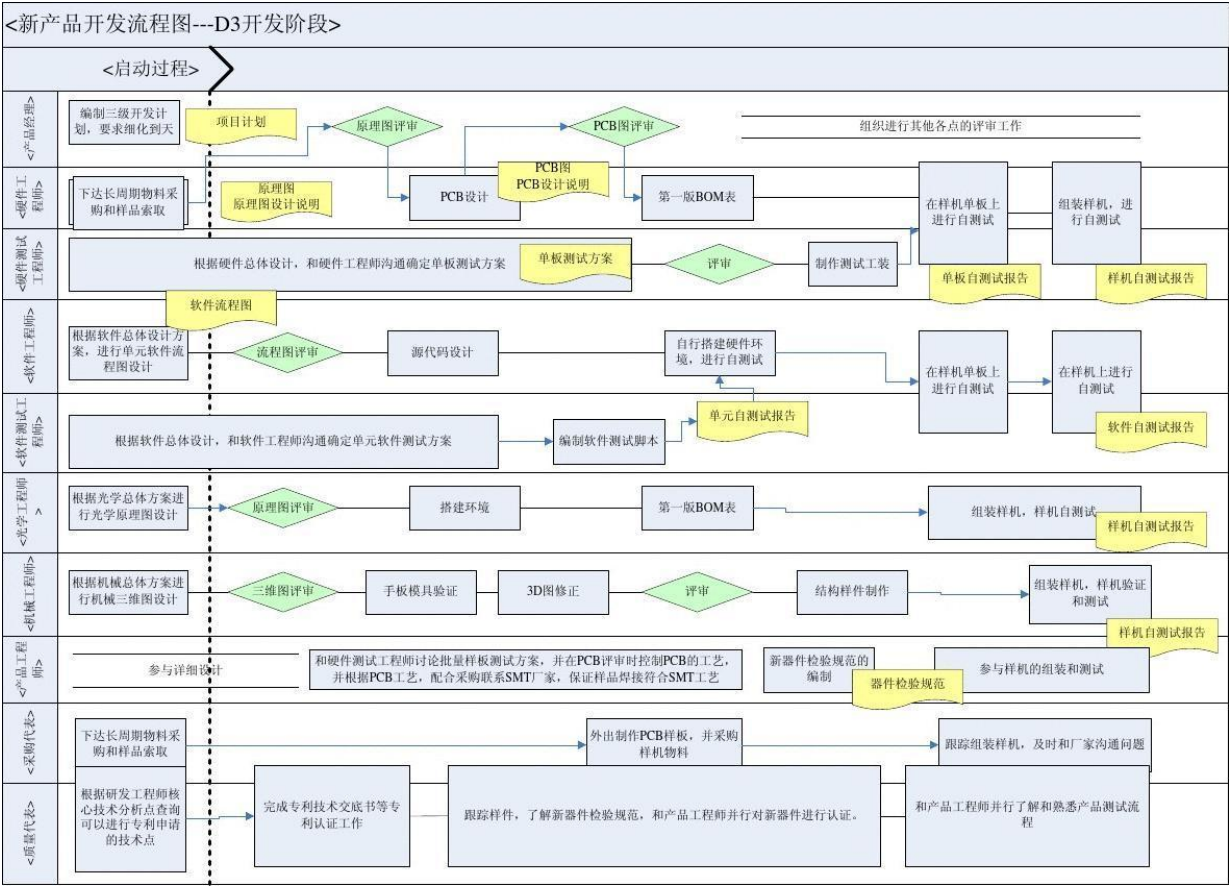
集成组管理规范

规模化敏捷研发流程

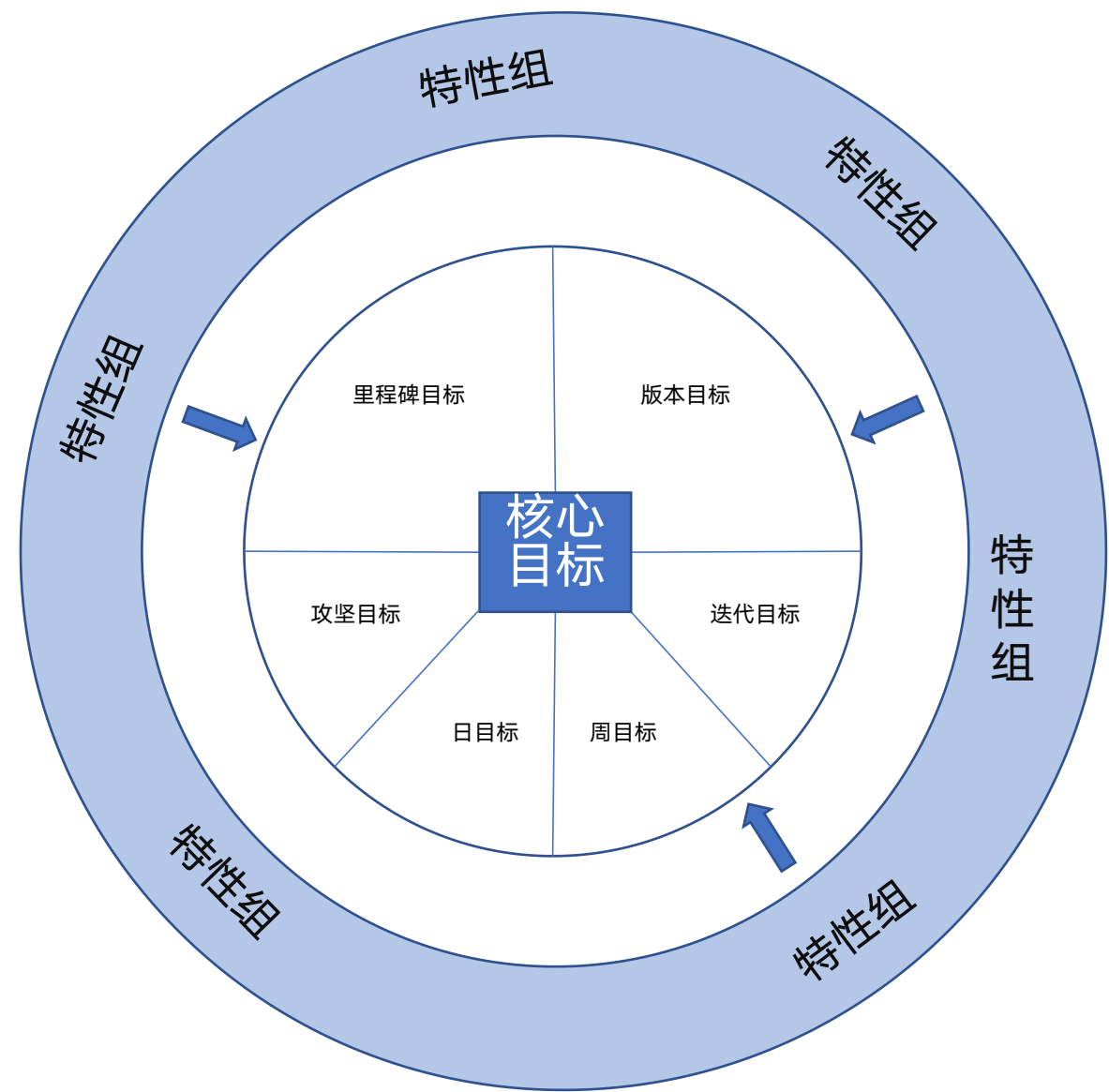
- 大团队高效协作敏捷的迭代研发框架
- 项目各阶段、层级的目标方向一致
- 大团队的FT团队目标一致
- 大团队的FT团队过程透明、信息同步

研发流程中阶段目标保证正确和一致

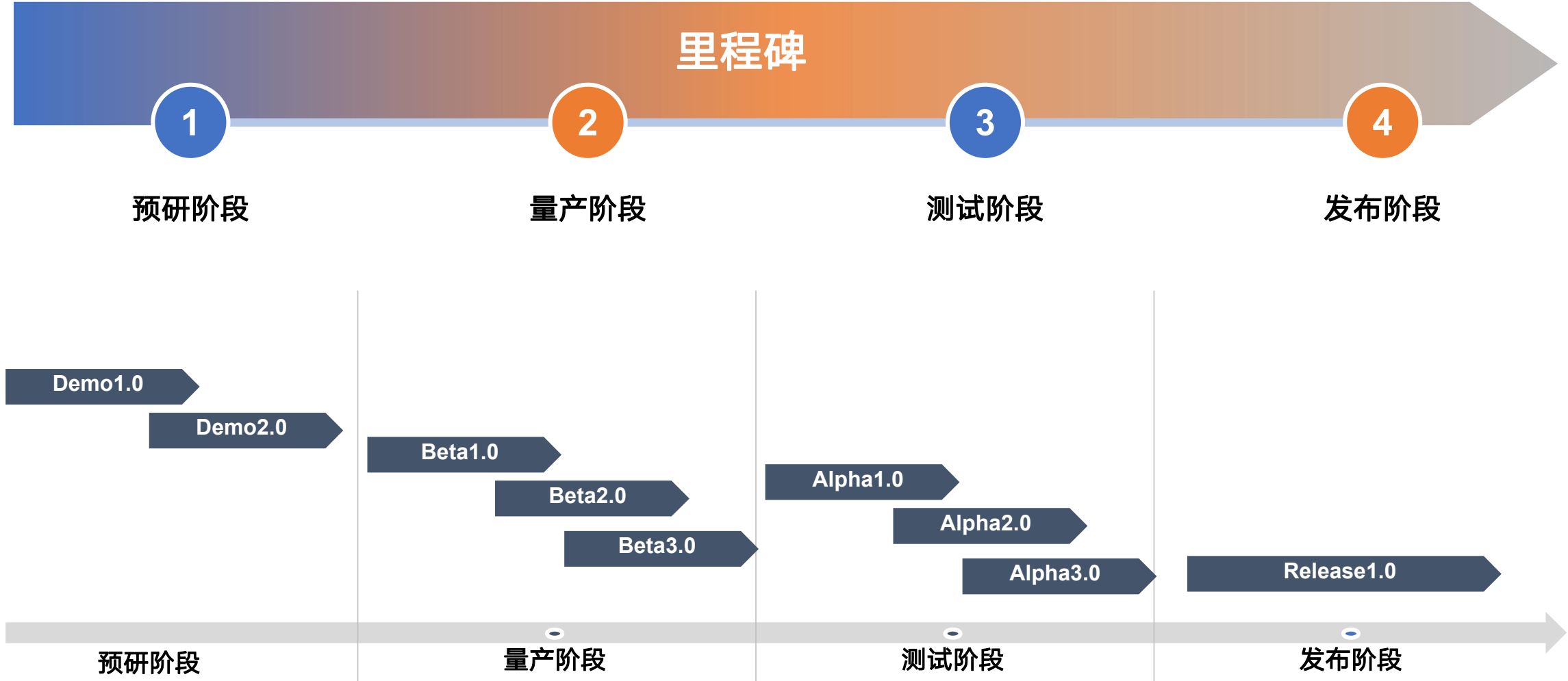
- 版本规划阶段：正确和一致性，对目标、ROI达成一致
- 迭代计划阶段：规划迭代交付的计划
- 迭代实现阶段：按优先级和价值交付迭代内容
- 迭代收尾阶段：迭代交付和验收
- 版本转测阶段：保证质量
- 版本收尾阶段：版本交付，全员总结、同步



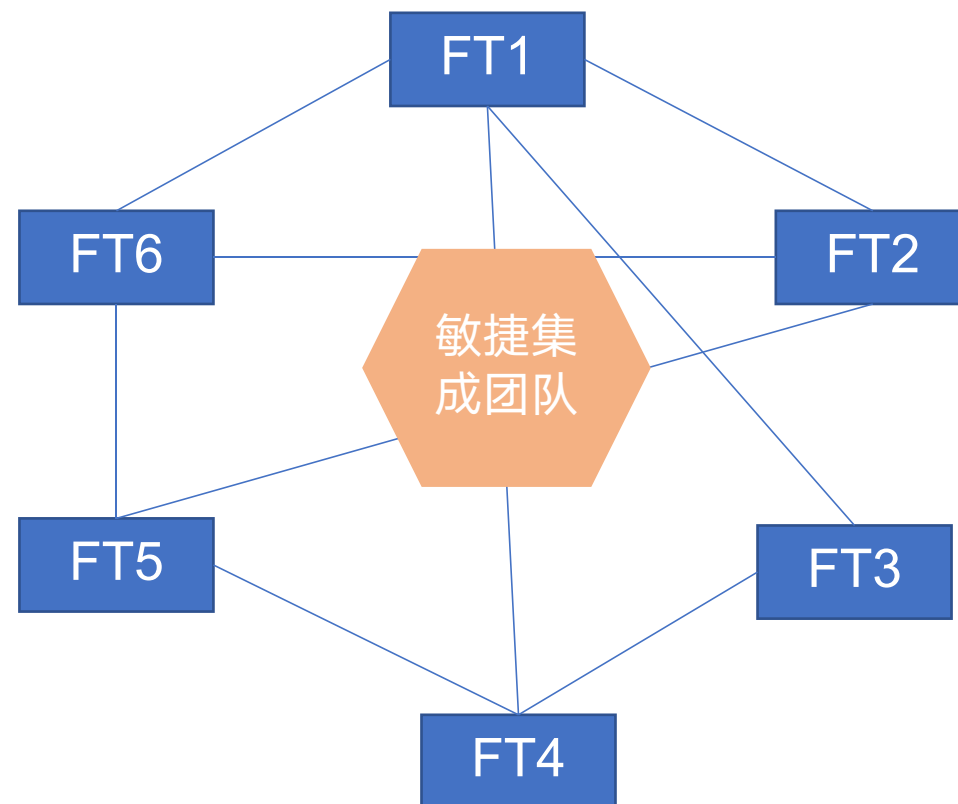
永远要给团队明确一致的目标，没有目标比变更目标更影响团队的士气



远期、中期、短期的目标清晰一致（挑战共识）



敏捷集成团队负责重要的整合作用



工业化生产流程

标准化

规范化

工具化

- 制作过程中所有输出物的建立标准生产流程
- 制作过程中所有输出物建立生产的规格规范
- 在标准化和规范化的基础上通过工具化提升效率

所有交付物制作的标准流程

01

全面细致

所有可见的输出物和支撑性的功能，都要定义标准的制作流程

02

标准

所有涉及到的角色间的上下游的协作阶段都要定义清晰

03

责任

流程的执行落实到责任人，对流程的执行结果负责

04

迭代

持续的优化标准流程，目的是为了更加高效

所有交付物制作的规格有标准规范

01

全面细致

所有可见的交付物和支撑性的功能，都要定义标准的规范

02

明确清晰

每个交付物的制作规格要明确清晰，提供参考的模板

03

PO制

PO负责交付物是否符合标准规范

04

迭代

持续的优化标准流程，目的是为了更加高效

在标准化和规范化的基础上通过工具化提高制作效率

01

工具文化

培养团队工具化生产的意识

02

工具团队

成立专属的工具研发团队

03

责任

工具执行的结果有明确的责
任人

04

迭代

持续的优化工具的效果

为团队建设固定节奏的交付文化

版本交付节奏

完整的功能模块，经过充分的质量验证，面向用户发布

周交付节奏

开发完成的功能，给产品团队验证，进行迭代的打磨

日交付节奏

在攻坚阶段的重要功能点，每日有优化的目标和验收目标

快速交付是一系列过程保障的结果

将包含新需求、变更、缺陷修复的版本快速、高频的交给团队体验

版本管理规范

1. 分支管理
2. 提交前检查
3. 定时编译
4. 镜像修复

稳定快速构建

1. 定时自动构建
2. 缩短构建时间

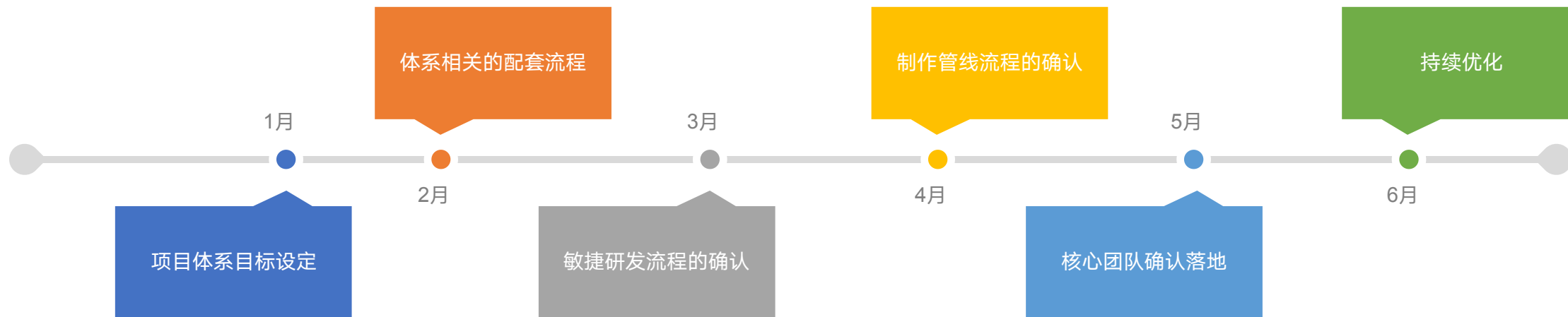
差异化管理

不同模块的交付频率有所不同，满足差异化的需求

质量保证

1. 自动化功能测试
2. 自动化性能测试
3. 手工冒烟

一个体系的落地要靠组织极强的执行力，得不到执行只会消亡



谢谢聆听！