

26 Engineering Management 四 2011 我们的时间去了哪里？

做一个大型的WEB项目已有近两年，兄弟姐妹们总在忙忙碌碌中度过，看似很充实，可是当每个版本结束，我想我们又完成了一件大事，可是紧张的项目周期加上持续的加班，客户和一线还是对版本质量不满意。看到完成的作品时，我总有一种感觉：投入了相当大的人力，团队成员也兢兢业业，按说时间应该绰绰有余才对，可是实际上为什么我总觉得版本紧张，我们的时间怎么那么容易就被消耗掉了？



内耗之事

不可否认当一个团队人数越来越大，就越需要流程来约束人、管理人，可是团队越大，就越容易产生沟通、交流的内耗，尤其是流程产生的内耗。项目经理或者团队Leader能够及时识别出这样的内耗，就显得尤为重要。

流程的内耗，比如一个复杂的bug track流程、繁琐的转测试（发布）校验机制，事实上这在合作方参与的定制版本中，流程的损耗更严重。

反复的邮件交流、不够细致的需求讲解会议（这将导致后续过多次的口头澄清），还有难以保证的所有成员一体化工作（UCD设计人员在外出差）等等，这是沟通的内耗。

临时之事

一个稳定的团队，忌讳有反复的较多临时事件的冲击，无论这样的冲击是针对个人（例如项目经理）还是团队所有成员，无论这样的临时之事是重要还是紧急。无论如何，这样的冲击都是计划外的，带来的后果就是导致项目计划变成空谈，有序和可预见性变得不可捉摸，长时间下来将损害团队中成员的积极性。

学有选择地说不，通常还是有一些选择余地的，并非事事都身不由己。如何尽可能地屏蔽外界的干扰，既需要领导的关注和协助解决，也能成为项目经理规划和安排的艺术。

废弃之事

这指的是有一些工作，虽然做了，但却是价值不大或者没有价值的。无论是因为没有意识到，还是迫于无奈，任何一个团队都会做一些这样的事情，只是有的做得多，有的做得少。比如为了完成某个硬性要求，在代码中添加一些毫无意义的内容，做一些毫无意义的修改；比如为了满足某个疑似的隐性需求，做了一个复杂的设计，结果却根本不是客户需要的；比如为了兼容某个版本，投入了大量时间做接口兼容的工作，结果却没有应用这样的场景。要减少这样的事，就要团队成员能始终清醒地认识到产品的价值所在，知道什么才是客户需要的，什么才是客户最需要的；也需要外界能少一些非必须的约束，给大家一个轻松和民主的氛围。

变动之事

对于一个长期发展的产品来说，随着一个一个版本的交付，它会越来越复杂，于是学习曲线就会越来越高，一个团队的新手、一个模块的新手，都会导致效率的下降。如何保持整个团队的稳定，就显得尤为重要了。

团队要能够控制住人才的流失。铁打的营盘流水的兵，人员变动往往是不可预期的，但是建立好人员培养机制，减少生手的手上时间，做好业务和技能点的备份，能够减少这种变动带来的损失。

项目团队要能够逐步引导新员工落实到实际工作上来，新员工需要学习，不仅仅是学习业务和技术，还有团队的约定，无论是成文的规定还是不成文的规矩，霸王硬上弓带来的后果只能是质量的下降。

订阅·联系

四火，啰嗦的程序员一枚，现居西雅图

@Huawei -> @Amazon -> @Oracle



站内搜索

分类目录

- > Commentary (18)
- > Front-end Development (11)
- > Thinking In Code (12)
- > Algorithm & Data Structure (23)
- > Big Data & Machine Learning (4)
- > Distributed System (11)
- > Data Visualization (5)
- > Virtual Machine (4)
- > Framework & Lib (6)
- > Java (8)
- > JavaScript (18)
- > Programming Paradigm (12)
- > Other Programming Language (12)
- > Concurrency & Asynchronism (6)
- > OO Design (14)
- > Database (5)
- > Network (4)
- > Security (3)
- > System Design & Architecture (19)
- > Testing (3)
- > Building & Deployment (4)
- > Tool (3)
- > Product Design (4)
- > Hiring (8)
- > Engineering Culture (18)
- > Engineering Management (17)
- > Career (25)
- > Learning & Thinking (8)
- > Math (3)
- > Life (24)
- > Football (6)
- > Travel (6)
- > Music (3)
- > Game (3)

推荐文章

- > 折腾的快乐
- > 求第K个数的问题
- > 一些前端框架的比较（下）——Ember.js和React
- > 一些前端框架的比较（上）——GWT、AngularJS和Backbone.js
- > 技术光谱
- > workflows 系统的设计