

项目管理
最佳实践
产品文档



腾讯云

【版权声明】

©2013-2023 腾讯云版权所有

本文档著作权归腾讯云单独所有，未经腾讯云事先书面许可，任何主体不得以任何形式复制、修改、抄袭、传播全部或部分本文档内容。

【商标声明】

及其它腾讯云服务相关的商标均为腾讯云计算（北京）有限责任公司及其关联公司所有。本文档涉及的第三方主体的商标，依法由权利人所有。

【服务声明】

本文档意在向客户介绍腾讯云全部或部分产品、服务的当时的整体概况，部分产品、服务的内容可能有所调整。您所购买的腾讯云产品、服务的种类、服务标准等应由您与腾讯云之间的商业合同约定，除非双方另有约定，否则，腾讯云对本文档内容不做任何明示或模式的承诺或保证。

文档目录

最佳实践

如何利用好目标管理（OKR）

如何用好故事点

最佳实践

如何利用好目标管理（OKR）

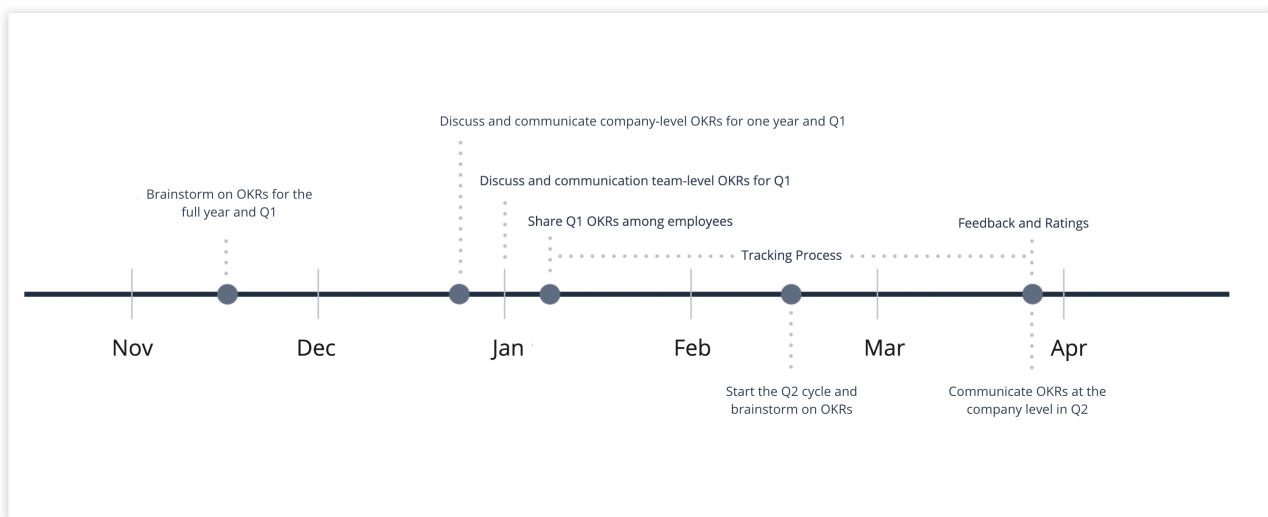
最近更新时间：2023-12-26 18:02:33

本文为您详细介绍如何在敏捷团队内落地 OKR 管理。

进入项目

1. 登录 CODING 控制台，单击**立即使用**进入 CODING 使用页面。
2. 单击首页左侧菜单栏中的**目标**，进入团队目标功能页面。

一个典型的季度 OKR 周期如下：



贯穿在一个 OKR 周期的主要流程包括：

启动阶段：建立专项实施小组，制定明确的实施周期和实施流程。

撰写阶段：管理者设定层级清晰的团队目标，成员制定以团队为中心的个人目标。

跟进阶段：负责人实时进度更新，管理层 OKR 中期进度跟踪。

复盘阶段：全员复盘会，以部门为单位沟通复盘。

启动阶段

初次落地 OKR 的团队在这个阶段需要确定适合本团队的 OKR 实施周期、实施流程，并且要组织全员学习 OKR，如果无法理解 OKR 的理念，那么 OKR 很有可能成为另一个 KPI 工具。

步骤1：建立专项实施小组

建立 OKR 实施小组（通常是人力资源部门/CEO），组织全员学习理解 OKR。

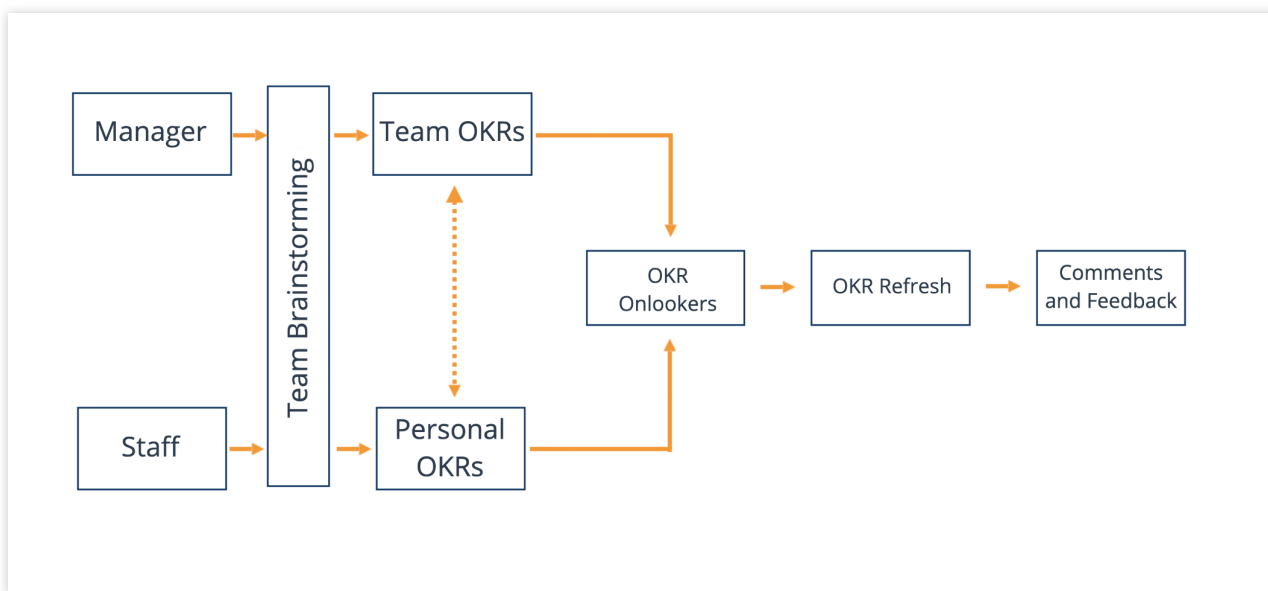
步骤2：制定实施周期

OKR 当中的周期是非常灵活的，只要适配业务节奏即可。节奏较快的业务如互联网、游戏等等，可以设置季度 OKR 或者更短周期；节奏比较慢的业务则可以将周期设置为半年度或者年度。

步骤3：确定实施流程

除了需要让全员理解 OKR，还要让全员知道该怎么做，这时需要制定每个具体 OKR 时间点需要完成的事项。

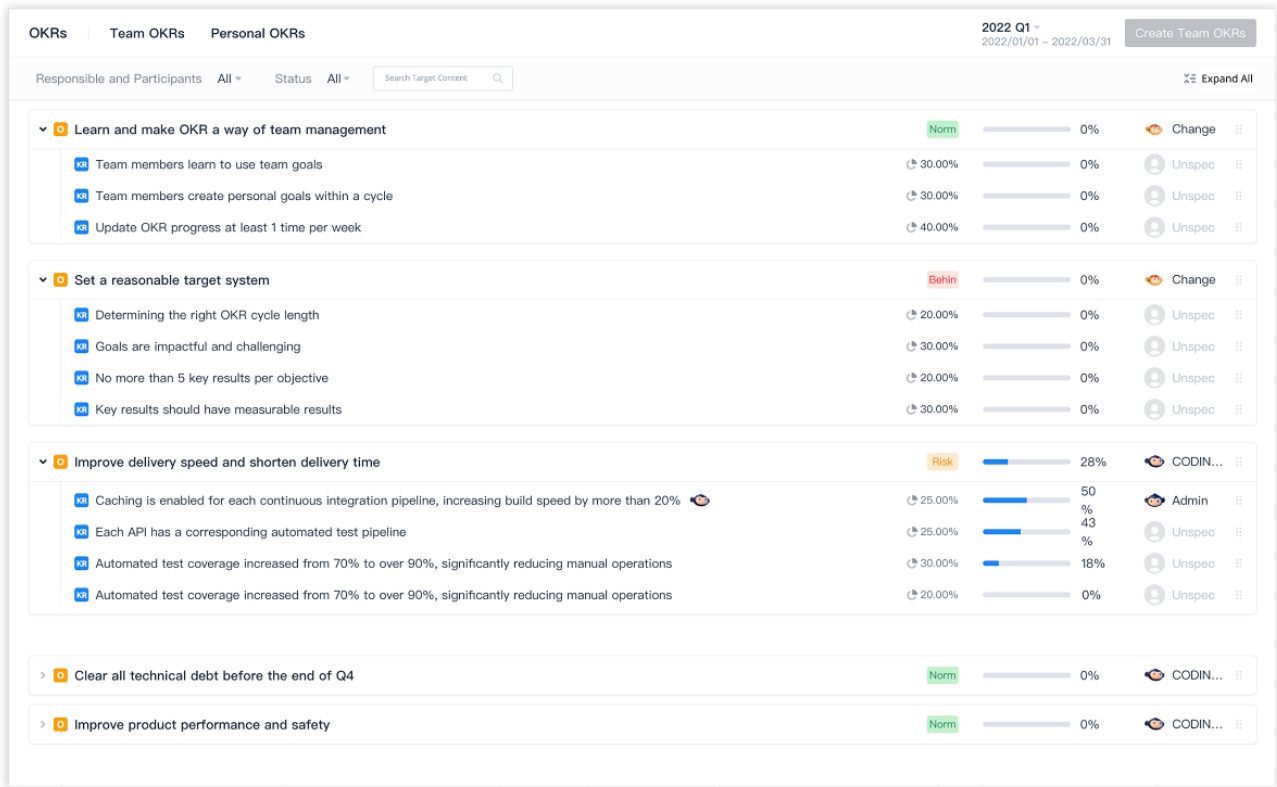
撰写阶段



到了撰写阶段，我们需要真正开始制定出清晰明确的团队目标以及个人目标。这时可以通过头脑风暴或者研讨会的方式来进行讨论，在完成 OKR 初步制定后，全员可以围观所有的 OKR，看看能否激发出新的协作灵感或者避免重复工作，此时还可以互相讨论并刷新个人 OKR。

制定团队目标

管理层通过目标对齐，设定层级清晰的团队目标以及 KR，根据 KR 的重要性和优先级，分配不同的权重，权重会影响后续整体的目标进度计算。



然后将 KR 指派给负责人以及参与人进行管理。在 CODING OKR 中，通过指派的个人目标，默认会关联到当前 KR，一个 KR 可以指派多条个人目标。

Assign Personal Goals

Target Name *

Principal * ?

[blurred]
▼

The Circle

2021 H1 · 2021-01-01 – 2021-06-30
▼

Associate KR

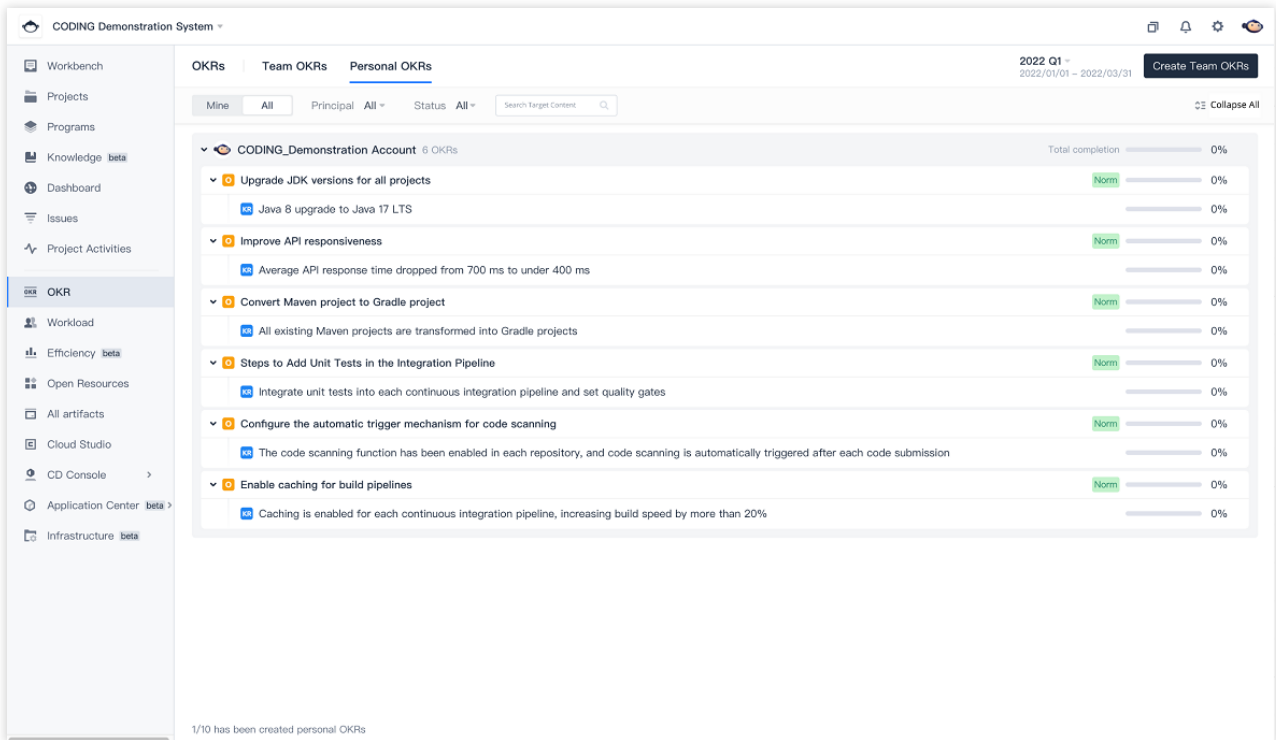
Building user account management capabilities
▼

Create OKR

Cancel

制定个人目标

采用团队目标的同时，员工可以结合个人兴趣来思考自己可以在哪些方面为团队做贡献，依次制定**以团队为中心的个人目标**。



OKR 制定要点

目标的设定要注意：

- 与企业愿景或者组织战略相关联；
- 确保透明，对全员公开；
- 是员工充分参与一起制定的；
- 目标是有挑战性的。

关键结果的设定要注意：

- 始终能推进目标的达成；
- 聚焦 3~5 条即可；
- 客观的、可度量的，能精确地衡量出对目标达成有多大的作用。

跟进阶段

在 OKR 执行过程中，主管需要建立与员工的常规沟通机制，识别并辅助清除员工目标推进过程中的阻碍，必要时对 OKR 进行调整与对齐。管理层也需要定期进行进度跟踪与统计。

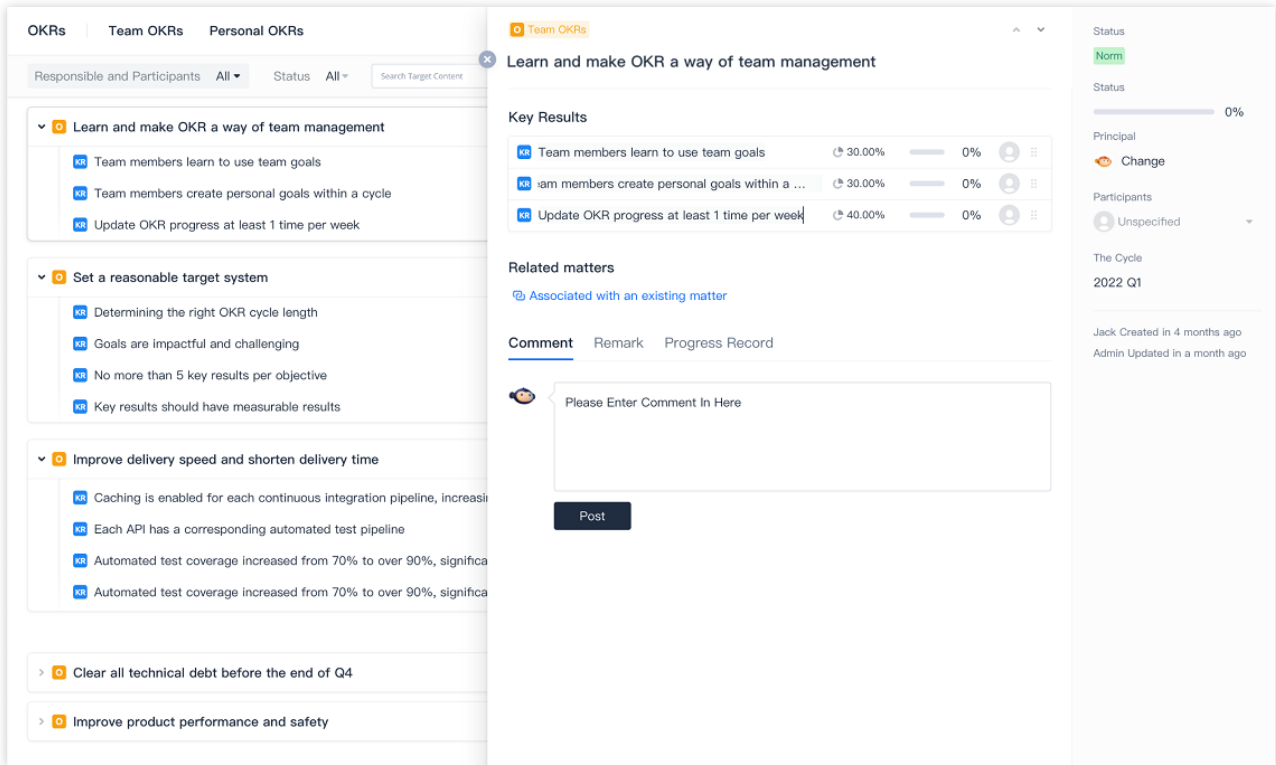
持续沟通

主管和员工之间的对话通常包含以下五个关键领域：

1. 目标设定和反思；
2. 持续进度更新；

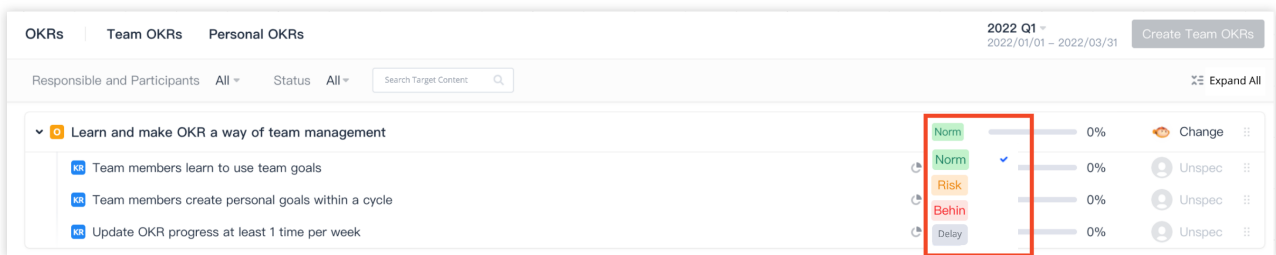
- 3. 双向辅导；
- 4. 职业发展；
- 5. 轻量级的绩效评估。

在这个对话过程中，企业管理者的角色由监工转化为指导者、辅导者或是引领者，可以将每次的对话要点记录在目标详情页，帮助团队与个人复盘目标推进轨迹以及成长路径。



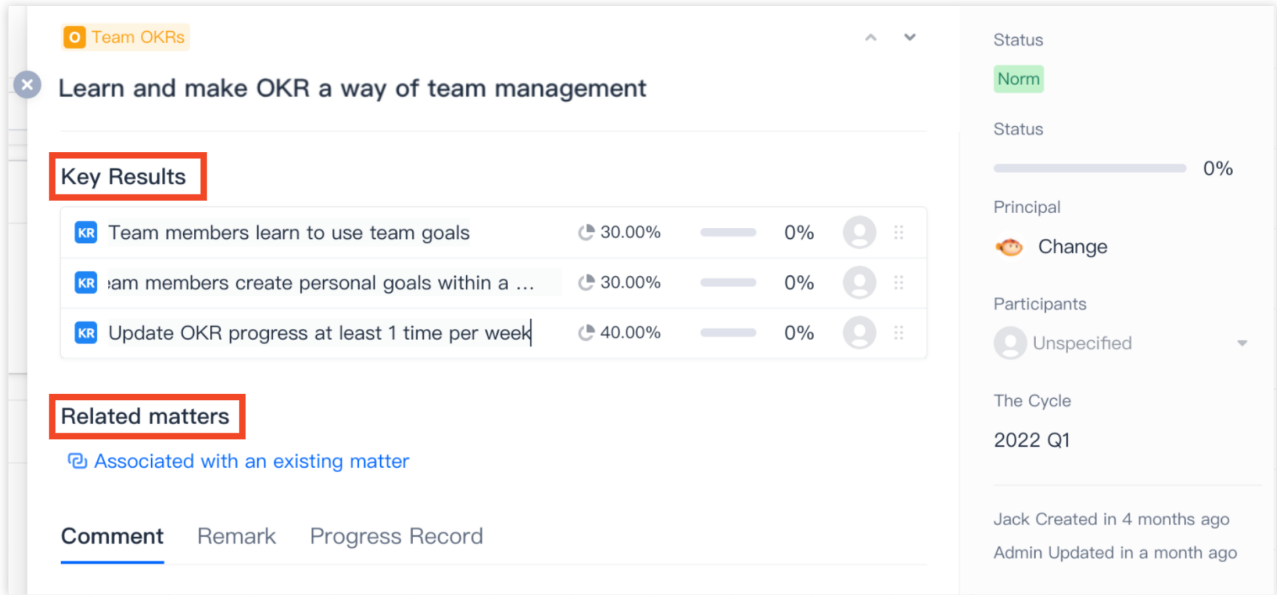
进度跟踪

不同的目标类型需要有不同的进度模式，例如运营类型的指标：功能渗透率、用户增长率、付费率、销售额、内部效率提升等等，这些适合用百分比式/数值式的进度模式进行管理。针对研发类型的指标：功能上线、研发流水线搭建等等，这些适合里程碑式的进度模式进行管理。团队可以使用状态来标记目前执行情况：正常、风险、落后、延期。状态的展示是为了改进，而不是追责，这时候需要团队一起分析进展落后的因素，并及时调整对策。



关联事项

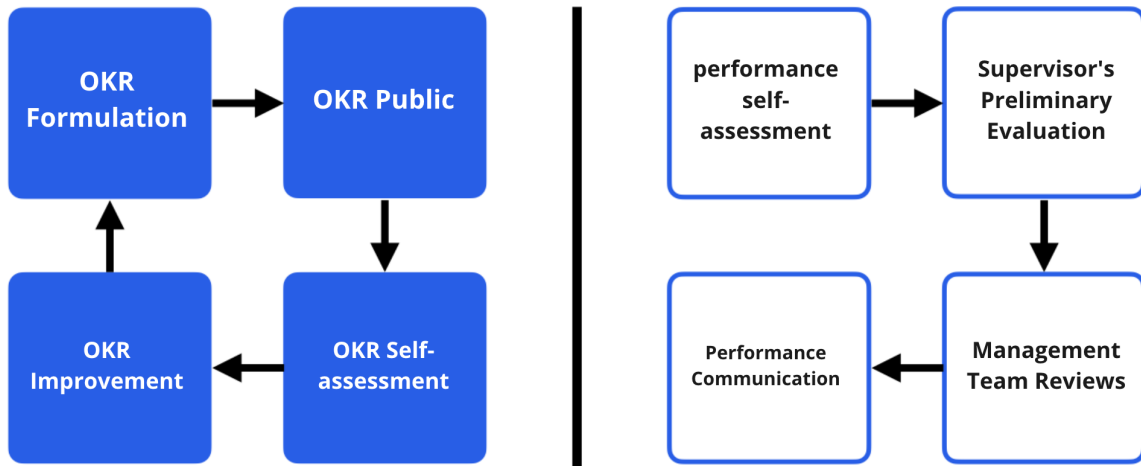
为了帮助个人/团队梳理在目标执行过程的路径，个人或者团队可以把项目协同内与这次 OKR 相关的事项都关联到 OKR 上。例如一个组织级别的目标，可能需要不同的团队一起协作完成，通过关联事项把散落在各个项目中的任务集中到目标视图中去观察，可以让各个任务的执行者更清晰地认识到任务的意义、价值和上下文，也可以帮助团队看到目标的具体推进进程。



复盘阶段

在全员复盘阶段，要进行组织级别/部门级别/个人级别的复盘。要主要的是在 OKR 模式下，绩效评价与目标完成率是分开的，绩效评价应在另一个流程中去闭环。

The performance management process under the OKR model



在复盘过程中需要关注以下几点：

目标达成率；

本次目标达成过程中的不足以及改进方式；

下一个周期的重点工作方向和内容。

如何用好故事点

最近更新时间：2023-12-26 18:02:33

本文为您详细如何用好 CODING 中的故事点功能。

什么是故事点？

在传统 IT 项目中，项目经理往往会对即将开展的项目做出非常精细的成本估算，包括工作量、软硬件设备以及其它成本。不少团队会发现，花了很长时间做好的成本估算，在项目结束回顾时往往与预期大相径庭。传统软件团队通常使用工时估算工作量。工时是一种**绝对估值**的方式，它的估算方法常常会依赖于历史经验信息。对于流程较为固定、需求较为稳定的团队来说，工时估算是适合的。但这种精细的估算往往会制约那类面临着多变复杂情况的团队，因为团队每走一步都要和原来的计划进行比对：工时超了没？**deadline** 到了没？原计划达到了没？

敏捷估算方法与传统工时估算方法的一个核心区别在**相对估算**这个概念。在敏捷估算中，没有绝对的估算天数或小时数，而是通过故事点。故事点是敏捷开发模式中一种常见的**相对估值**方式。也就是说，针对两个需求，我们可以估计这个需求比另一个需求更大，大多少倍，但我们不确定每个需求的准确工作量。

使用故事点有什么好处？

团队成员往往会对日期有情感上的依恋。相对估计消除了这种情感依恋。

每个团队的工作量估算会略有不同，这意味着他们的速度（以点为单位）自然会有所不同。

一旦就每个故事点值的相对价值（或难度）达成共识，就可以快速分配点，而无需太多辩论。

故事点让团队基于难度而非时间来解决问题。这使得团队成员专注于创造价值，而不是专注于花了多少时间。

在实际使用过程，工时和故事点估算没有优劣之分，只有适不适合。但总而言之，良好的估算实践有助于团队掌握项目的成本和盈利能力，还有助于团队对要交付的需求规模、优先级以及价值达成共识，从而更好地作出业务决策。接下来我们来看看如何使用故事点评估。

怎么用好故事点？

使用前提

我们建议使用故事点的团队尽量做到：

采用固定迭代周期（通常是 2 周）。

团队人员相对稳定。

首次使用

首次使用时要做的：团队商量出 1 个故事点与此前做过的哪个需求规模等价，让团队有个基准点。

例如：一个“创建xxx页面”功能，算 1 点。那么修改 xxx 功能大概也是 1 点，那么简单搜索功能大概 2 点；也就是说搜索功能在规模上是创建页面功能的两倍。

说明：

故事点用斐波那契数列来度量：1、2、3、5、8（CODING 用的是改进型）。在近似斐波那契数列中，当数字越大相邻数之间的间隔也会越大，方便识别和对比需求难度。例如：21 与 34 之间的差距非常能够说明差异，但过度纠结于 34 还是 35 就很不敏捷。

主要步骤

在新迭代开启前全体成员开会评估需求故事点。



这里假定团队有敏捷扑克牌（每张牌都写着一个故事点）

每一名团队成员（产品负责人除外）取一种颜色的卡片。

产品负责人描述待预估的 Backlog 项目，并解答团队成员的提问。

团队讨论。

每一名团队成员根据自己的判断进行预估，将预估结果倒扣在桌上。

当所有团队成员都完成预估，大家同时把卡片估值翻转过来。

如果所有人的预估值相等或相近，该值即为 Backlog 项目的点值。

如果团队成员估值差异较大，则需要对预估结果进行讨论。

重复上面的过程，直到团队意见一致。

产品负责人选择下一个 Backlog 项目进行预估。

之所以先把预估结果倒扣，是为了避免成员的从众效应（或服从权威），导致在评估时候随意更改自己的评估结果。

迭代后

迭代回顾会议检查完成的总故事点数并记录下来。

下次迭代能做的总故事点数会参考之前完成的总点数，通常会让每次迭代都稍比上次迭代完成的故事点更多，让团队逐渐提高效能。

写在最后

在实际敏捷开发过程，由于业务本身的不确定性、以及经常会出现新的变化因素、个人的主观因素等原因，导致估算的点数与最终实际情况出入较大。那么以下几个提高故事点效率的方式希望能启发到您：

让任务相关人都参与到估算中。 了解的信息越发全面，得到的结果也更加成熟。同时估算的过程让团队成员们分享各自的逻辑、经验与假设，也有助于团队的步调协同。

参考之前的实际工作。 在回顾迭代时，也回顾和反思估算的准确性，让下一次的迭代估算更加的准确和容易。

选择适合的故事点估算方法。 对于不同类型、规模的项目，所适用的估算方法也不一样。比较受欢迎的估算方法包括：计划扑克（Planning Poker）、T-恤尺寸（T-shirt size）、点投票（Dot Vote）等等。