

Процесс Завалишина: обзор

TechTrain 2018

Что такое процесс

- ✦ То, что отличает регулярное производство от кустарного
- ✦ Стандарт качества работы на проекте
- ✦ Типовые болванки артефактов, чек-листы, регламенты

Зачем нужен процесс

- ✦ Стабильность качества
- ✦ Мониторинг проектов и качества проектного управления
- ✦ Снижение рисков
- ✦ Регулярная схема оптимизации
- ✦ Но цена растёт

Какой процесс?

- Фига́к-фига́к, и в продакшн - тоже процесс. Ну очень аджайлный.
- Рассматриваем разработку программных систем средней сложности - от 10 чел/мес
- Источники: RUP, CMMI 3

Ватерфолл или аджайл?

- Вопрос устарел. Управляйте глубиной артефактов и скоростью внесения изменений динамически.
- Ближе к старту, сложнее архитектура, больше риски - склоняйтесь к вотерфоллу, вы всегда сможете привнести гибкость в процессе, но без подробной постановки риски будут неуправляемы.
- Это развитие и доработка? Архитектура тривиальна или устоялась? Отношения с клиентом налажены и стабильны? Склоняйтесь к аджайлу.

Бизнес-эффект клиента - путеводная звезда проекта

- ✦ Нет пользы - нет проекта. Польза неизмерима - эффективность проекта нельзя посчитать.
- ✦ Бизнес-цель не зафиксирована - вы будете работать на ситуативные цели случайных людей. Успех проекта будет зависеть от случайностей.
- ✦ В портфолио надо класть бизнес-успех заказчика, остальное не так важно.

Обзор процессов и артефактов

- Выявление бизнес-целей и метрик успеха, концепция проекта.
- Анализ ландшафта, формирование окружения проекта, архитектура интеграции.
- Формирование команд проекта на стороне исполнителя и заказчика (!), устав проекта.
- Аналитика, сбор требований, ТЗ/Требования/Requirements.
- Проектирование, выбор технологий, платформ и компонент, архитектура проекта/HLD.

Обзор процессов и артефактов

- Разработка, интеграция, тестирование, багфикс - план проекта, тест-план, план приёмо-сдаточных испытаний, ЧТЗ/LLD. Нарочно не детализирую!
- Документирование - руководство системного администратора, руководство оператора. Руководство пользователя. Учебные материалы.
- Пилот: интеграция, миграция, обучение, эксплуатация. План миграции.
- Анализ итогов пилота, доработки.
- Финальная интеграция, миграция и запуск в промышленную эксплуатацию.
- Что выпало? Саппорт, SLA.

Выявление бизнес-целей и метрик успеха, концепция проекта.

- ✦ Какую линейку к какому месту бизнеса надо приложить через год после запуска проекта, и какие числа она должна показать, чтобы считать проект успешным.
- ✦ Кто конкретно (один человек!) среди сотрудников заказчика считает успех проекта своим личным успехом. Какая метрика успеха для него важна?
- ✦ Концепция: бизнес-цели, высокоуровневый роадмэп.

Анализ ландшафта, формирование окружения проекта, архитектура интеграции

- С какими системами мы будем интегрироваться?
- Какие из них в процессе работы будут критично дорабатываться или изменяться? (Мы вот-вот внедрим новый биллинг - интегрируйтесь с ним!)
- Кто отвечает за эти системы и их развитие? Можно ли зафиксировать хотя бы приблизительно архитектуру интеграции?
- Что написано в контракте про задержки в работах третьих лиц? Есть ли в приложении к контракту обязательства третьих лиц по формированию нужных API?
- Кто проводит комплексное тестирование и за чей счёт исправляются ошибки?

Формирование команд проекта на стороне исполнителя и заказчика (!), устав проекта.

- Какие работы будут выполняться силами заказчика или третьих лиц? Что в них входит? Достаточно ли у заказчика ресурсов? Каковы механизмы взаимодействия? Общий стендап митинг? Регулярный отчётный проектный митинг?
- Кто контактные лица по каким вопросам у нас и у них?
- Кто отвечает за системное администрирование на стороне заказчика и что к какому сроку он обязан сделать?
- Кто обладает правом принятия решения со стороны заказчика? Как устроена эскалация в случае его недоступности или задержки работ по вине заказчика?
- Простой совет - общайтесь с заказчиком. Общайтесь регулярно.

Аналитика, сбор требований, ТЗ/Требования/Requirements

- Про это отдельно можно говорить год, но опошлим всё до одного слайда:
- Кто стейкхолдеры проекта. Кто из них будет защищать бизнес-цели проекта, которые действительно принесут заказчику пользу? Кто будет принимать решение о готовности проекта? Кто будет реальным бенефициаром? В пользу кого принимать решение при конфликте требований?
- Приоритеты требований. Критичный, важный, желательный. Не более 30% критичных и важных. Кто (см выше) правильный источник понимания о приоритетах? В критичность каких требований верите вы сами?
- Качество требований - исчислимость, проверяемость, детализация.

Проектирование, выбор технологий, платформ и компонент, архитектура проекта/HLD

- Какие технологии комфортны для команды? А для заказчика? А для заказчика заказчика? А для проджекта со стороны заказчика? А что он внедрял на прошлой работе? Будет ли он ненавидеть ваш дотнет/ПХП/питон/сап/ибм? Эмоции могут быть сильнее рациональных соображений.
- Какие технологии несут меньше рисков? “Продайте” это знание заказчику - эти риски важны для него.
- Если есть конфликт - по возможности, уступите его разрешение ключевому стейкхолдеру. Тогда он будет воевать за решение сам. Подготовьте ему таблицу вариантов с плюсами и минусами. Дайте рекомендации.
- Все внешние зависимости высокорисковы. Если интеграция влияет на выбор технологий - проработайте её детально.

План проекта

- Отдельная огромная тема. Опять опошлим.
- Не забудьте банальное - разворачивание среды разработки, регулярные релизы для тестирования и демонстрации (они дороже, чем кажется), слияние и интеграционные тесты, регулярную работу по акдейту планов, требований, проектных документов и пр.
- Не забудьте затраты времени на клиента - развёртывание, затраты на интеграцию с внешними системами, поиски сисадмина клиента и проворачивание дырок в файрволлах, “вася до ноября в отпуске”.
- Заложите время на ошибки в проектировании.
- В зависимости от схемы взаимодействия, заложите время на “заказчик передумал”.
- И да. У вас же есть болванка плана проекта?

РИСКИ

- Внутренние - мы можем предотвратить или снизить вероятность. Внешние - мы не управляем.
- Риск: сколько денег и времени стоит предотвратить, сколько стоит влететь, вероятность, кто влияет.
- Затраты на риски: время и деньги интегрально (перемножить показатели на вероятность и просуммировать).
- Работа с клиентом: ознакомить с “его” рисками, мониторить его работу по предотвращению. По возможности - положить “его” риски в контракт.
- Типовой список рисков у вас же тоже есть?

Документирование

- Руководство системного администратора: как развернуть систему, как сделать бекап и рестор, каковы типичные виды отказов и методы устранения. “Если залип сервис кластеризации JBoss (в логе то-то и то-то), то перезапустить по кругу все сервера начиная с левого верхнего”. Я утрирую.
- Полное руководство пользователя вряд ли востребовано для хорошо спроектированной системы, но если пользователей (внутренних, сотрудников клиента) более пяти, имеет смысл написать документ с основными сценариями работы с системой. Шаг - скриншот.

Миграция

- ✦ Если у системы есть предшественник - нужен перенос данных. Следовательно - нужен критерий успешности переноса и план этого процесса. Например:
 - ✦ Переносим данные северо-западного региона.
 - ✦ Верифицируем целостность скриптами.
 - ✦ Исправляем ошибки, повторяем.
 - ✦ Переключаем подразделение N на новую систему.
 - ✦ В течение дня сидим за спиной и проверяем работу.
 - ✦ Принимаем решение об откате по таким-то критериям.

Анализ работы на проекте

- План: насколько и где выбились из графика. По пунктам.
- Риски: что произошло, что делали, что случилось из неожиданного.
- Технологии: верен ли выбор, что было не так.
- Экономика: главные факторы изменений.
- Рекомендации для РМО.
- Апдейт типовых документов компании.

Внутренние последствия

- ✦ Описание проекта в портфеле
- ✦ Артефакты, пригодные для повторного использования
- ✦ Архив: договор, требования, код, последний рабочий билд, документация по развёртыванию

Домашнее задание

- ✦ Напишите каждый артефакт из этого списка в минимальном объеме.

Вопросы

- ✦ Дмитрий Завалишин, dz@dz.ru
- ✦ DZ Systems group, <http://dzsystems.com>:
- ✦ Digital Zone, <http://dz.ru>
- ✦ E-legion, <http://e-legion.com>
- ✦ Aprentis, <http://aprentis.ru>

