

i百联敏捷转型度量及改进路线图

黄灵-Wendy Huang
2016年7月



精益&敏捷教练、企业级敏捷转型专家——Wendy Huang

- 管理科学与工程学硕士/国家二级心理咨询师、NGH认证催眠师
- 10+ 年IT行业项目管理经验
- 8+ 年敏捷实施经验
- 6+ 资深敏捷咨询师、敏捷教练
- 敏捷实施及转型咨询经历：
 - 2008: Autodesk, ScrumMaster
 - 2011: HP (上海) GDC敏捷转型咨询, 敏捷推广项目负责人, 敏捷课程金牌培训讲师
 - 2015: IBM敏捷卓越中心, 敏捷专家, 敏捷转型咨询师。
 - 2016: iBailian企业级敏捷转型实施总教练。
- 中国敏捷社区活跃分子, 敏捷之旅和Scrumgathering组织者之一
- PMP, CSM, CSPO, CSP, 管理3.0认证讲师
- 参与翻译的书籍：
 - 敏捷技能修炼 (2012年8月出版)
 - 言语的力量 (2013年11月出版)
 - 可执行的Scrum 需求规格提炼技巧 (2014年11月出版)
 - 精益念力: 成就卓越的心态与关键问题 (2016年3月出版)



Wendy:幸福来敲门



扫一扫, 关注Wendy Huang



传统零售国企的命运

- 线下国际零售大鳄抢滩，本土民营零售新秀追杀
- 线上有电商大佬集团淘宝、京东、一号店，和春笋般萌芽的电商新贵分食零售蛋糕
- 达达、沃尔玛、京东联姻O2O
- 管理成本高企，利润越摊越薄

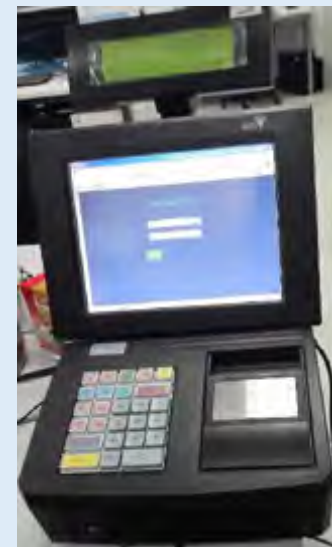


背水一战

- 几万员工的饭碗，大规模国有的资产的保卫战
 - 无法忽视的责任
- 绝处逢生求机遇
 - 要么等死，要么死得更快
 - 但，如果不死，必有大机遇

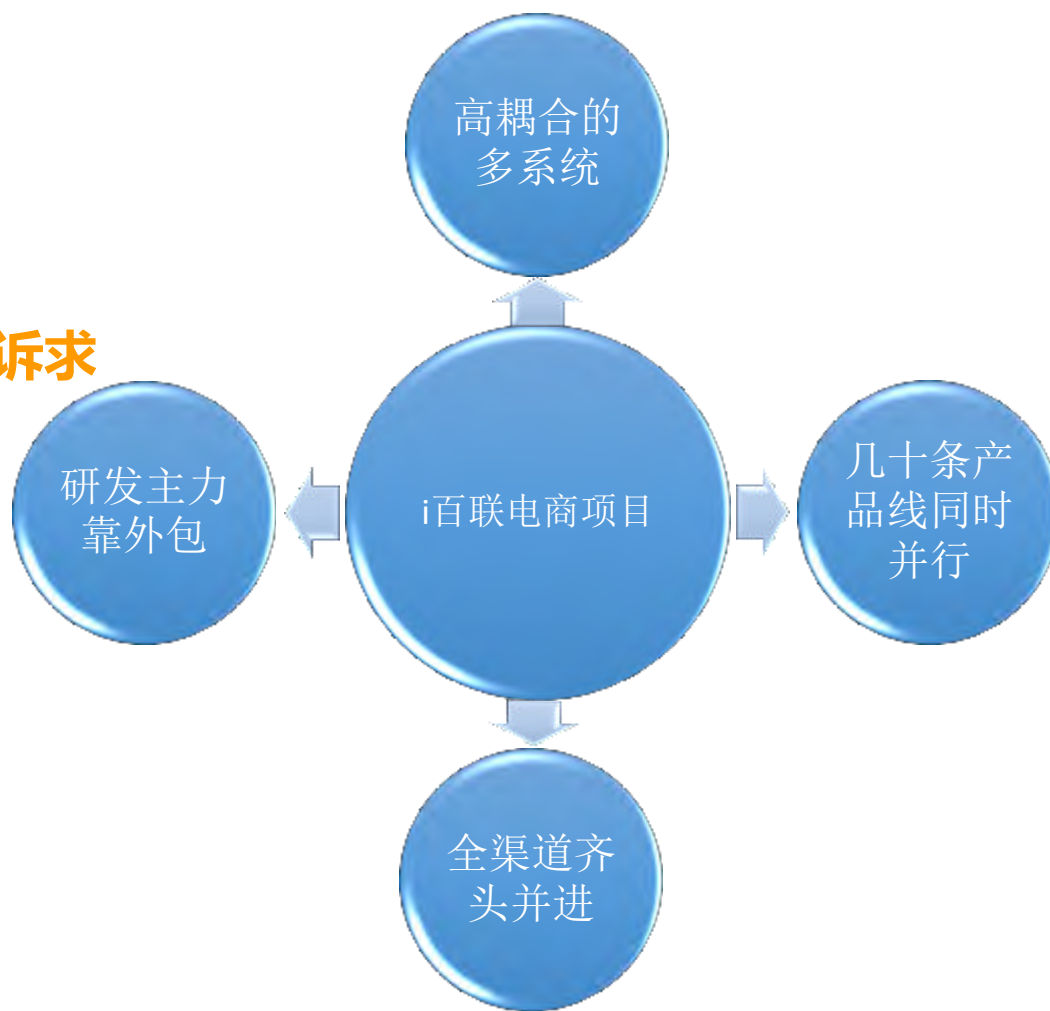


全面出击



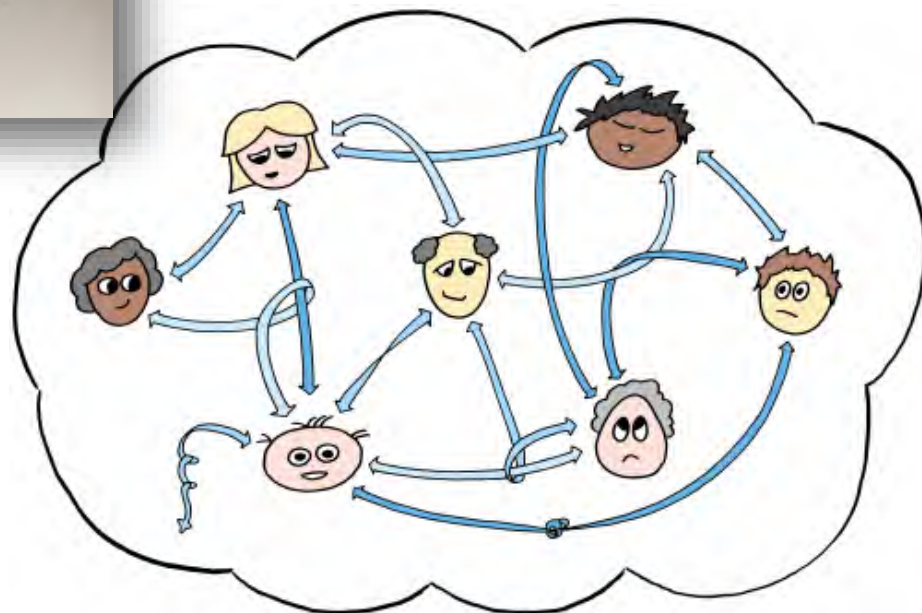
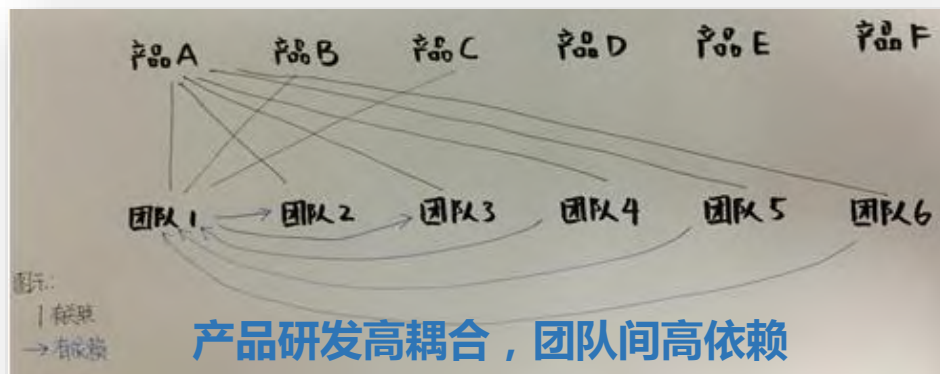
重重困难-复杂

- 信息不透明
- 沟通墙
- 状态难跟踪
- 问题难管理
- 多头需求源头
- 不同的需要和利益诉求
- 需求变更频率高



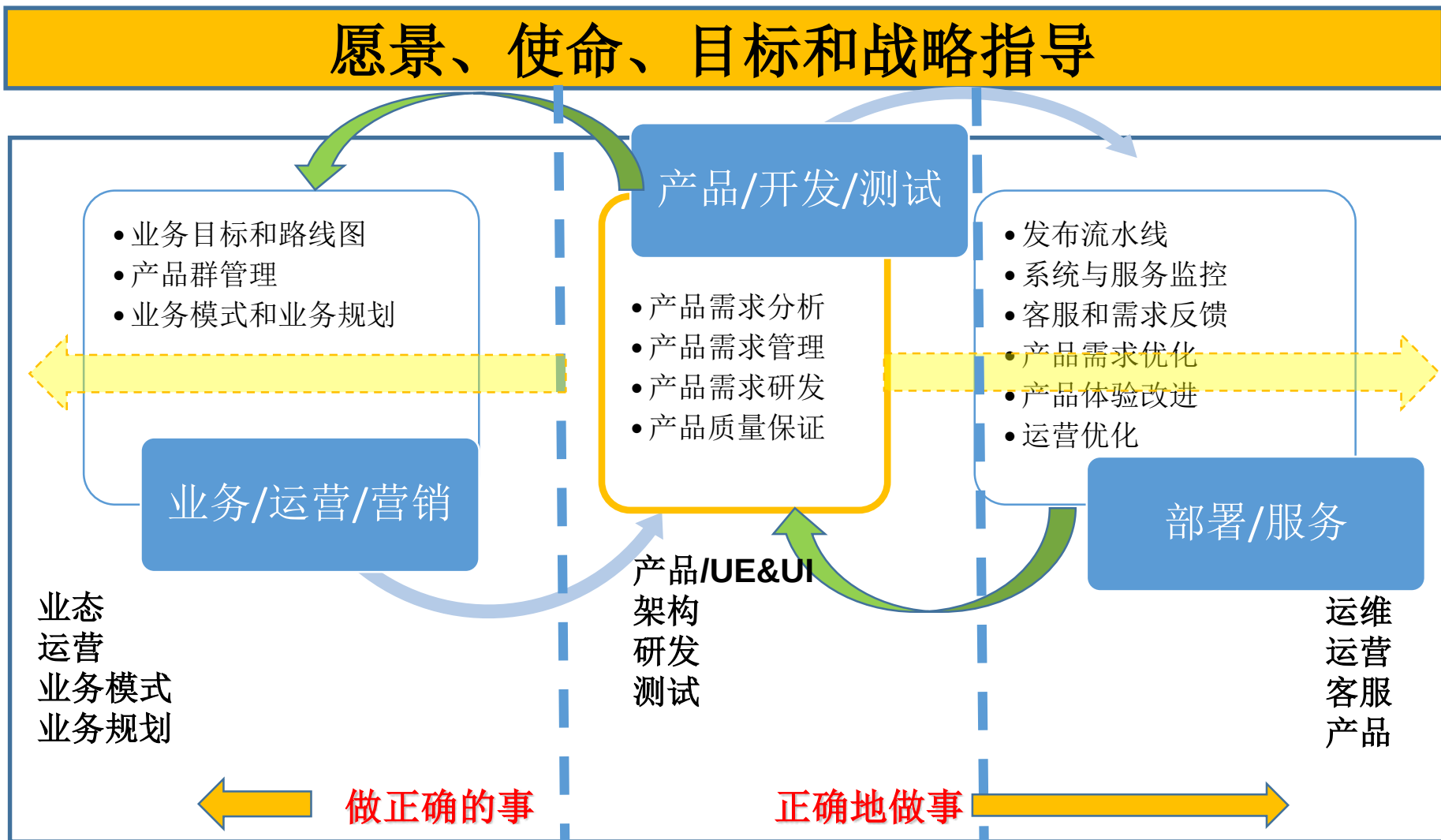
重重困难-高耦合

- 复杂沟通网，效率低下，人人痛苦



图片来自Jurgen.Appelo管理3.0课程

敏捷转型保驾护航



产品群级敏捷运作框-Scrum+Kanban



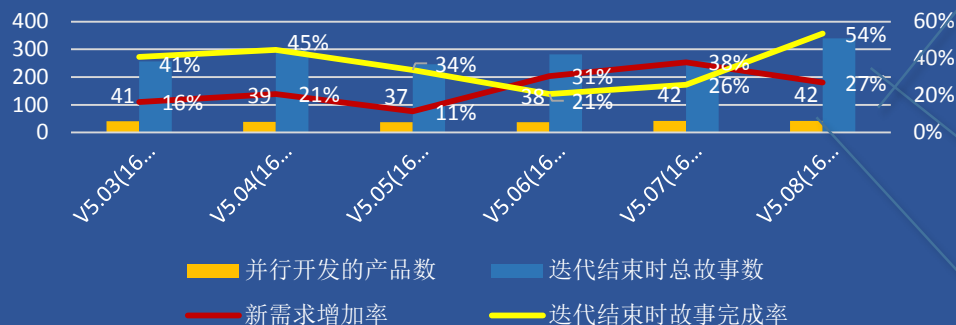
度量—决策仪表盘

- 研发（每次迭代后发布）
 - 迭代计划完成率
 - 开发时间占比
 - 迭代故事完成率（产能）
 - 持续构建成功率
 - UAT bug增长趋势
 - 迭代需求变更率（新增/移出）
 - 自动化测试用例覆盖率
- 产品/运营（大数据分析）
 - 用户转化率
 - 用户注册量
 - 活跃用户量
 - 销售额
 - UV/PV
 - 日登率
 -



度量与分析—需求变更与完成率

迭代用户故事需求变更及完成率统计图

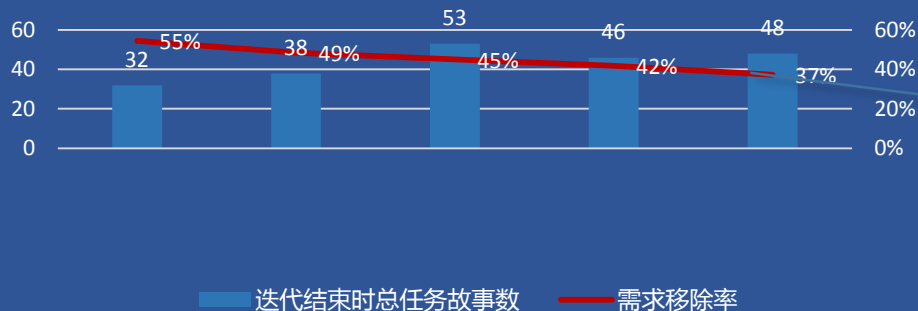


每次迭代并行产品数均在35~45之间，团队高耦合的情况下，沟通成本太高

迭代启动后需求变更率高，紧急需求多，造成上线风险和潜在的浪费

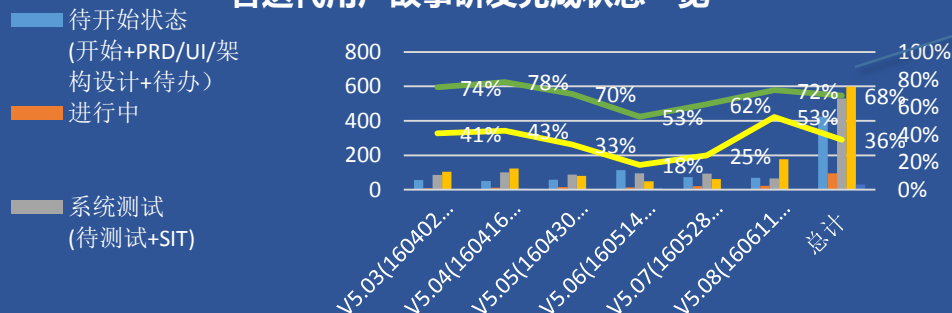
迭代故事完成上线率低，对市场需求响应速度低

需求移除率最高 - Top 5 产品



迭代内需求移出率高，计划和实施不稳定

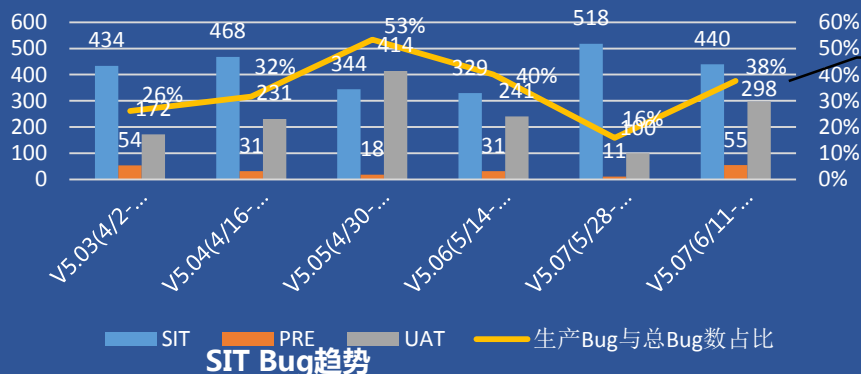
各迭代用户故事研发完成状态一览



大促前后迭代内开发完成率低

度量与分析—迭代缺陷状态综述

各迭代期间Bug创建趋势图



同步开发的产品数平均在**40**个左右，迭代内
SIT Bug数平均**400**个左右，平均每个产品仅产生**10**个SIT Bug。

SIT/PRE/UAT Bug数占比



UAT环境中流出的Bug太多，产品质量问题较为突出，已严重影响用户体验

SIT Bug趋势



大量SIT 环境遗留bug 没人处理

UAT Bug趋势图

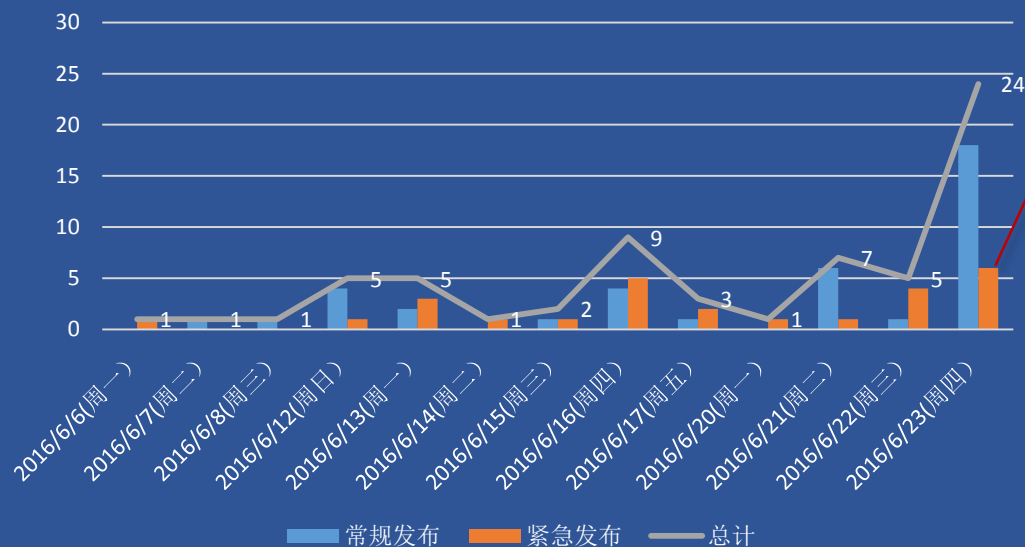


大量UAT bug 遗留，且解决趋势减缓

注：截止6/22 18:00的Bug数据

度量与分析 — 发布跟踪

版本发布申请统计



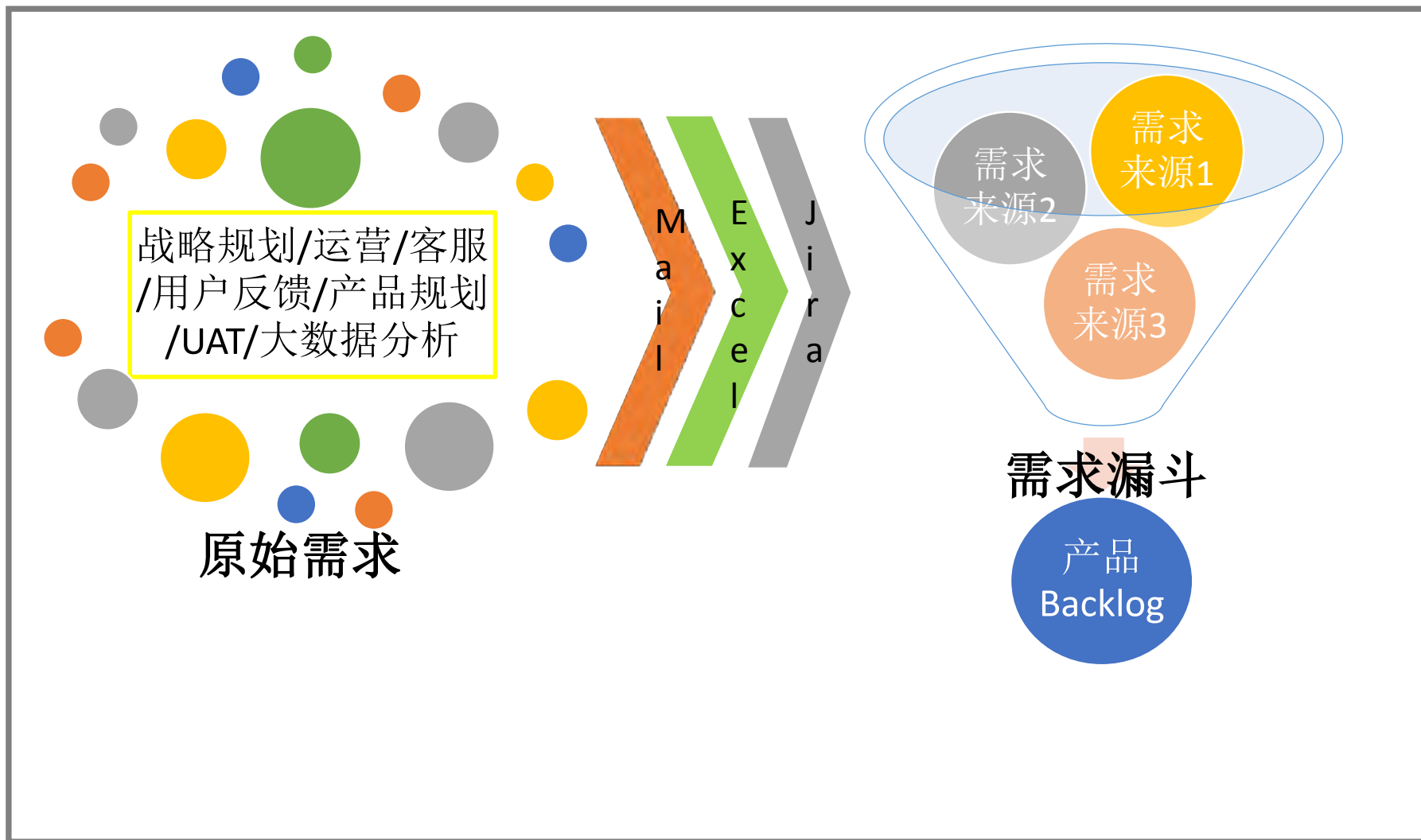
紧急发布的申请次数多频率高。
需加强临时需求管控，提高开发质量，减少紧急发布的次数降低频率。

改进路线图

精益产品设计 目标对齐 跨部门协作 持续集成 持续交付

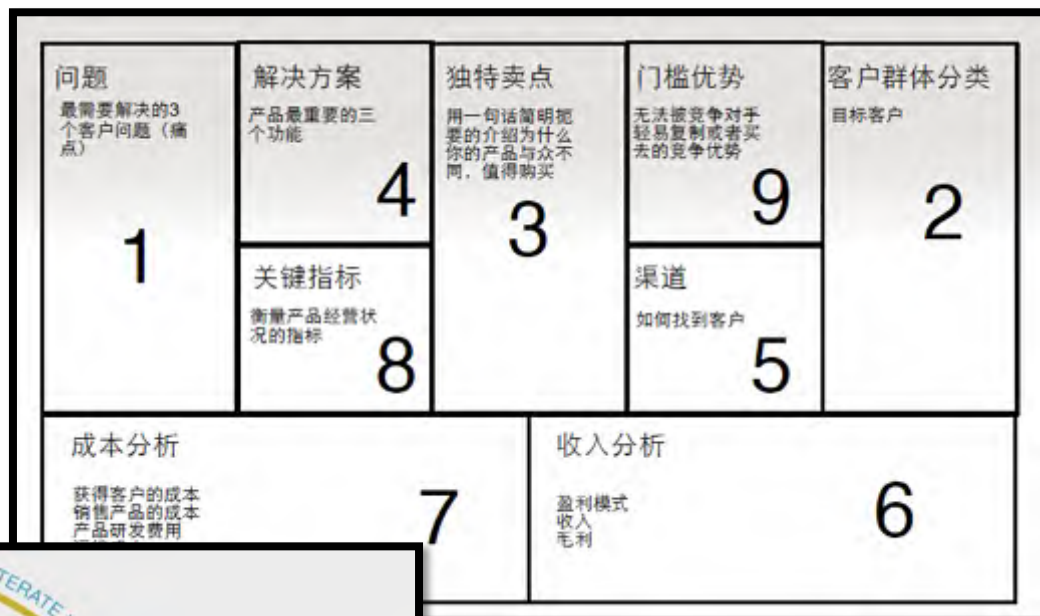


业务需求管理—统筹甄选高价值产品



价值驱动精益产品设计思维

- 精益画布
- 产品价值流分析
- 设计思维
- 天使用户需求
- 故事地图



[illegible]

业务需求池



Coming
SOON



团队迭代任务板



团队发布计划



**i百联产品
需求池**

部落制团队建设——技术和组织架构的调整

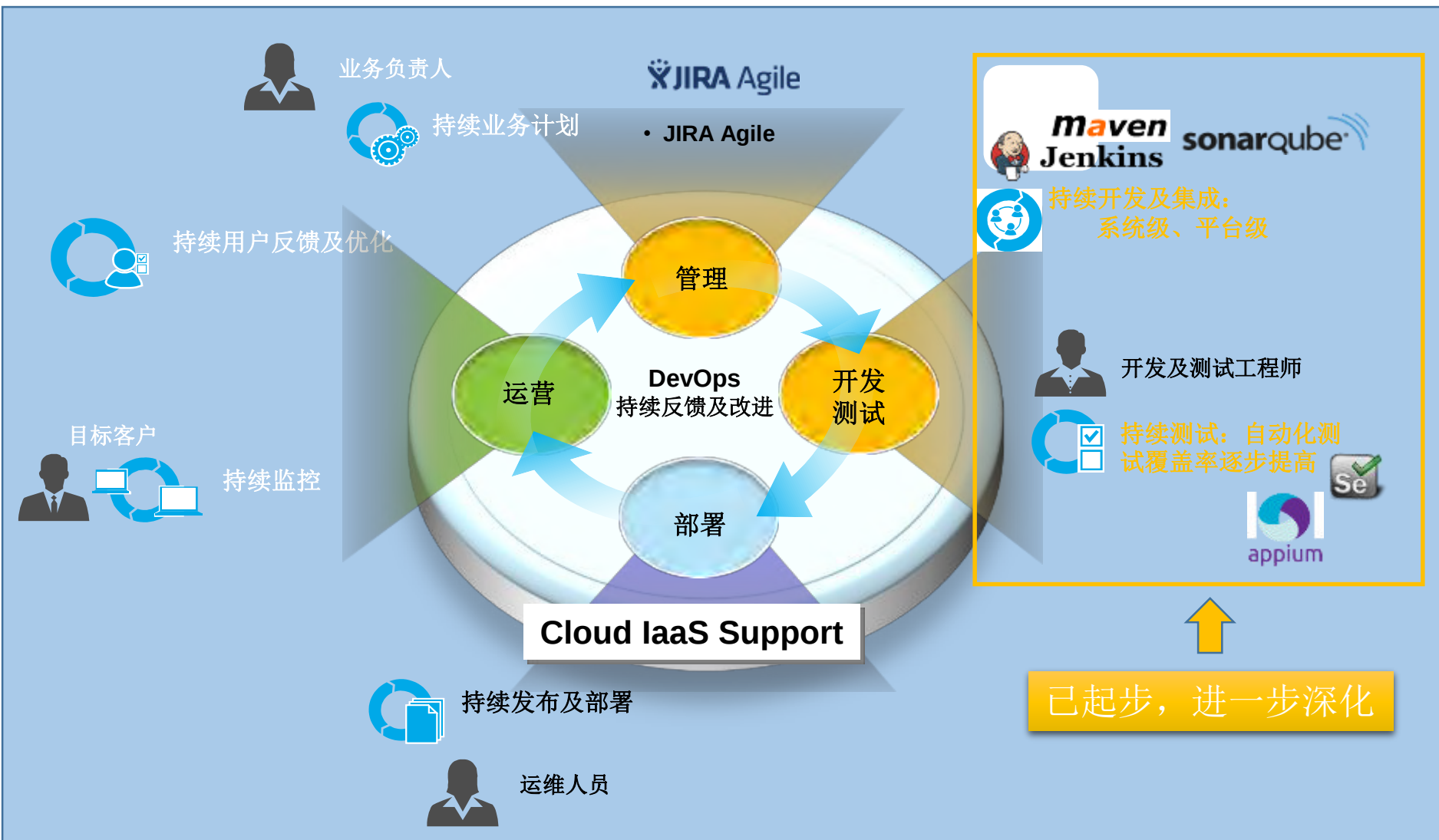


部落制产品级团队敏捷运作框架 - Scrum





研发与运维——敏捷实践之技术升华



质量管控

- 提早引入测试团队，参与需求评审、逐步规范测试用例编写和评审
- 测试用例集中管控
- 逐步提升自动化测试覆盖率
- 完善持续集成系统搭建，提供稳定的SIT环境
- 完善质量相关指标的度量
 - 测试用例数量（功能+接口+冒烟）
 - 产品测试覆盖率
 - 迭代周期的测试案例新增规模
 - 故事首测通过率
 - 测试通过率
 - 产品上线验收报告



持续改进-学习型组织

内容

- 敏捷开发方法
- 敏捷工程实践
- 敏捷测试
- 持续集成
- Devops
- 互联网产品设计思维
- 互联网运营
- 互联网运维
- 个人成长

方式

- 内部培训
- 技术分享
- 代码Review
- 社区交流
- 组建CoP
- 书柜/读书会
- 外部培训
- 外部活动
- 建立知识库
- 敏捷实施激励机制



END



huangling9999@hotmail.com

13761282872