

 **TiD2016**
质量竞争力大会
软件研发顶级盛会

下一代 SOFTWARE DEVELOPMENT
软件研发
更高 更新 更深

网易云计算产品化转型



个人介绍

钟欣

网易杭研项目管理部资深项目经理
CSM、CSD、CSPO、PMP



曾任职于博克软件和印孚瑟斯，是国内早期敏捷的实践者，并深谙传统软件开发的理论和实践。在构建敏捷团队和敏捷转型等领域积累了不少实践经验，成功帮助印孚瑟斯的多个项目进行敏捷转型。自2014年加入网易以来，一直担任云计算的整体的项目管理工作，帮助云计算百人以上规模的团队成功完成了产品化转型，并起到了显著的效果。

背景的介绍

私有云
蜂巢
面临的挑战

产品化转型

度量
重组
规范
提速

背景介绍

私有云

- ✓ 2012年开始，网易杭州研究院公共技术，为其他产品做底层基础设施（IaaS）的技术支撑
- ✓ 私有云的愿景“引领新一轮技术变革，将公司全面带入云计算时代”
- ✓ 价值目标“可靠性、生产力、能力”
- ✓ 技术主导，没有产品策划、交互、视觉，甚至运营、市场、商务、销售
- ✓ 以技术模块为核心单元，跨模块事务由项目经理协调、沟通、跟进

背景介绍

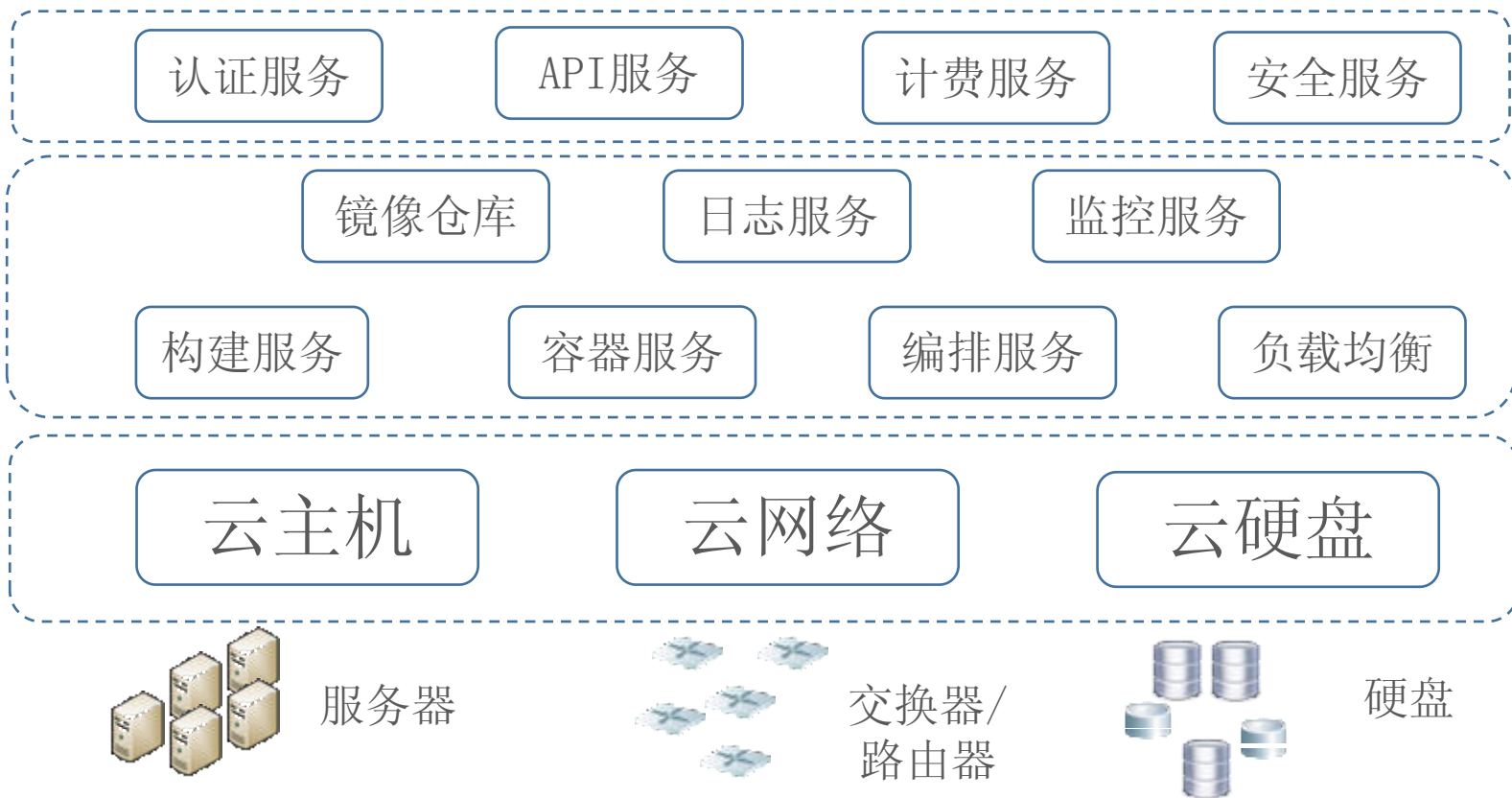
蜂巢

- ✓ 2015年开始，以Docker为基础的容器公有云（CaaS），面向互联网的云计算产品
- ✓ 蜂巢的Slogan “构筑云上新世界”
- ✓ 蜂巢的定位 “专业的容器云平台”
- ✓ 产品主导，研发之外有产品策划、交互、视觉，甚至运营、市场、商务、销售
- ✓ 更多的人需要参与和负责产品功能交付的完整生命周期

背景介绍

面临的挑战

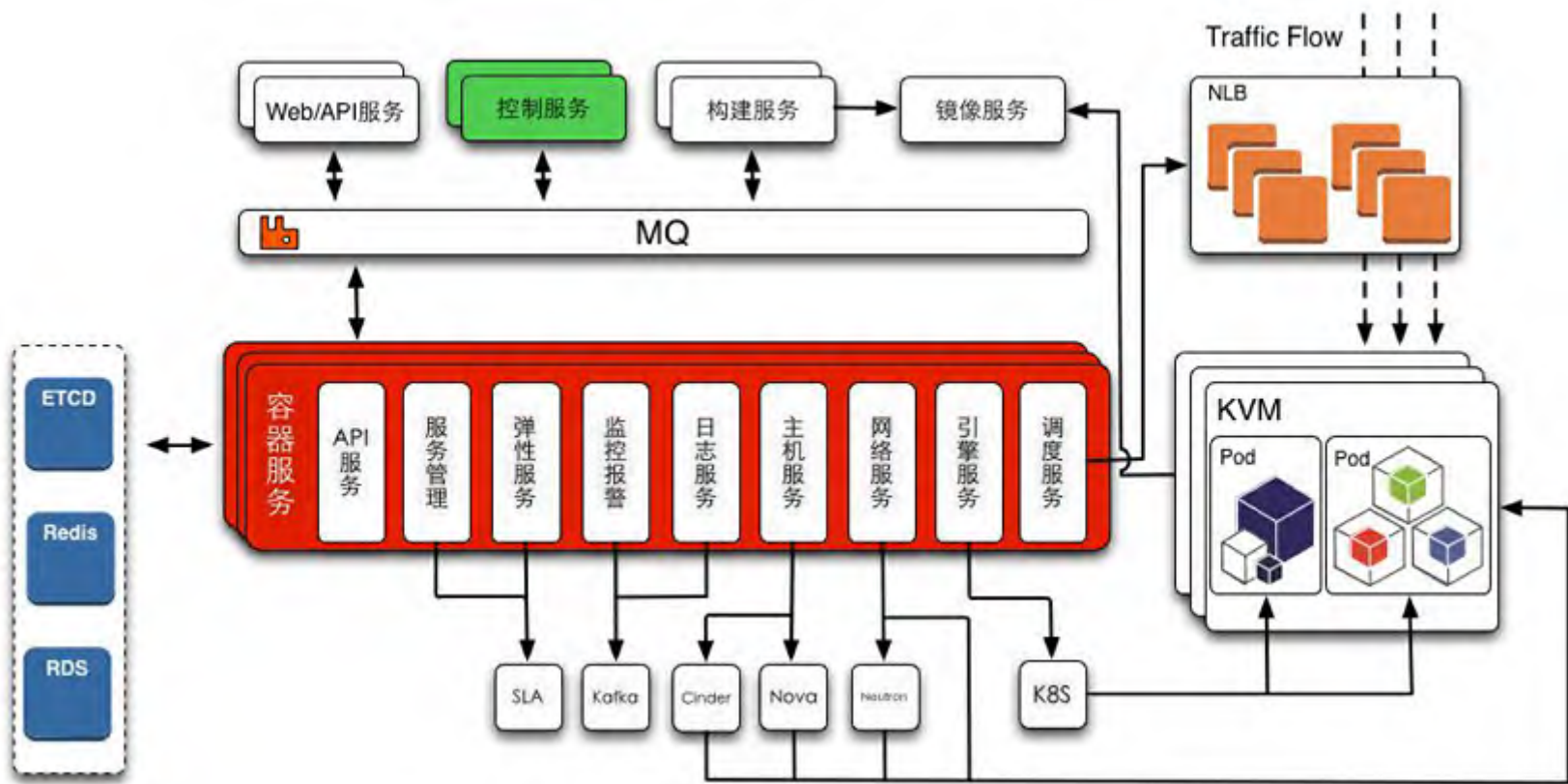
模块及服务众多



背景介绍

面临的挑战

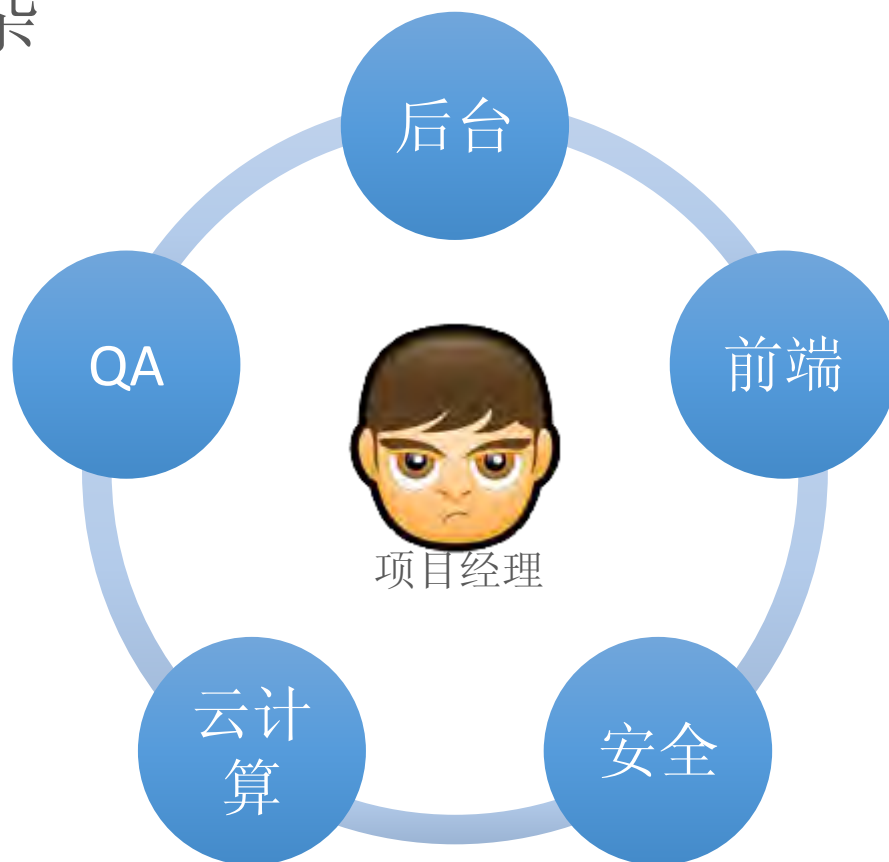
技术架构复杂



背景介绍

面临的挑战

组织结构复杂



背景介绍

面临的挑战

- ✓ 量化管理薄弱，虽然我们有任务跟踪系统，但缺乏规范性、完整性和时效性，无法产出有价值的数据作为导向和比较改进
- ✓ 根深蒂固的技术导向，需要迅速转向产品导向（意识和工作模式）
- ✓ 各个部门各个模块组的规范和流程不统一
- ✓ 沟通链路长，反馈周期长，沟通成本高
- ✓ 交付周期长，节奏松散不固定，各模块自定上线的时间，上线随意延期
- ✓ 技术模块和层次复杂，无法统一交付节奏，交付速度和交付质量上无法兼顾

产品化转型

基本介绍



产品化转型

度量

JIRA6 目标

- 全过程覆盖
- 标准化
- 打通价值环流

JIRA6 实施

- 准备
- 实施
- 呈现
- 维护

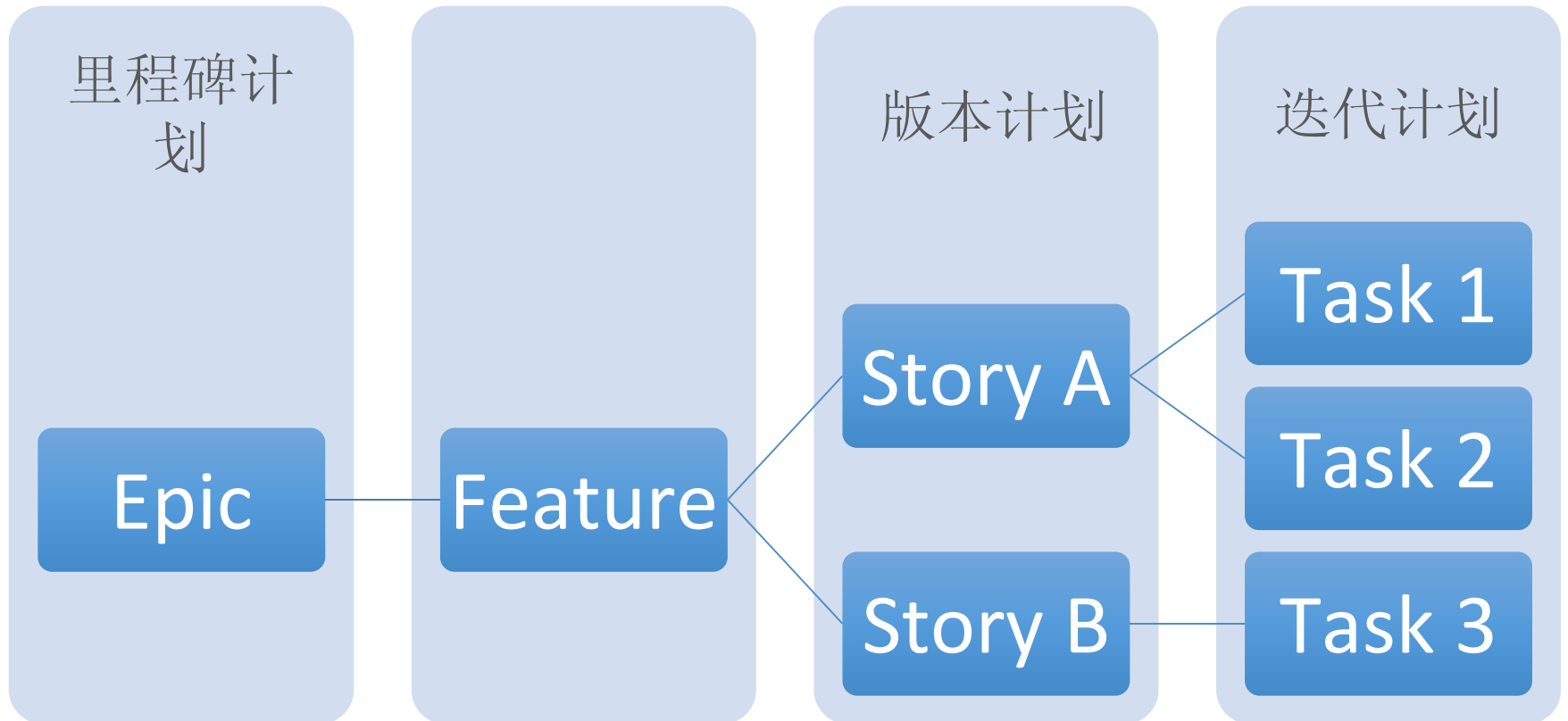
度量体系

- 工作量和进度
- 蔓延率和完成率
- 质量和效率

产品化转型

度量

影响地图和价值链

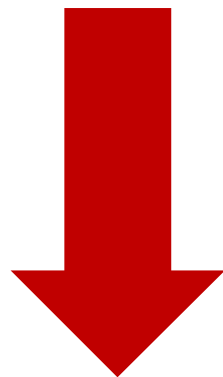


产品化转型

度量

重新定义“完成”和“产出”

avg80%



33.58%

产品化转型

度量

数据指标

迭代计划完成度=迭代计划完成工作量/迭代计划工作量

总体完成度=总体完成工作量/总体工作量

需求蔓延率=总体工作量/迭代计划工作量

Bug生产率=新增Bug工作量/总体完成工作量

产品化转型

度量

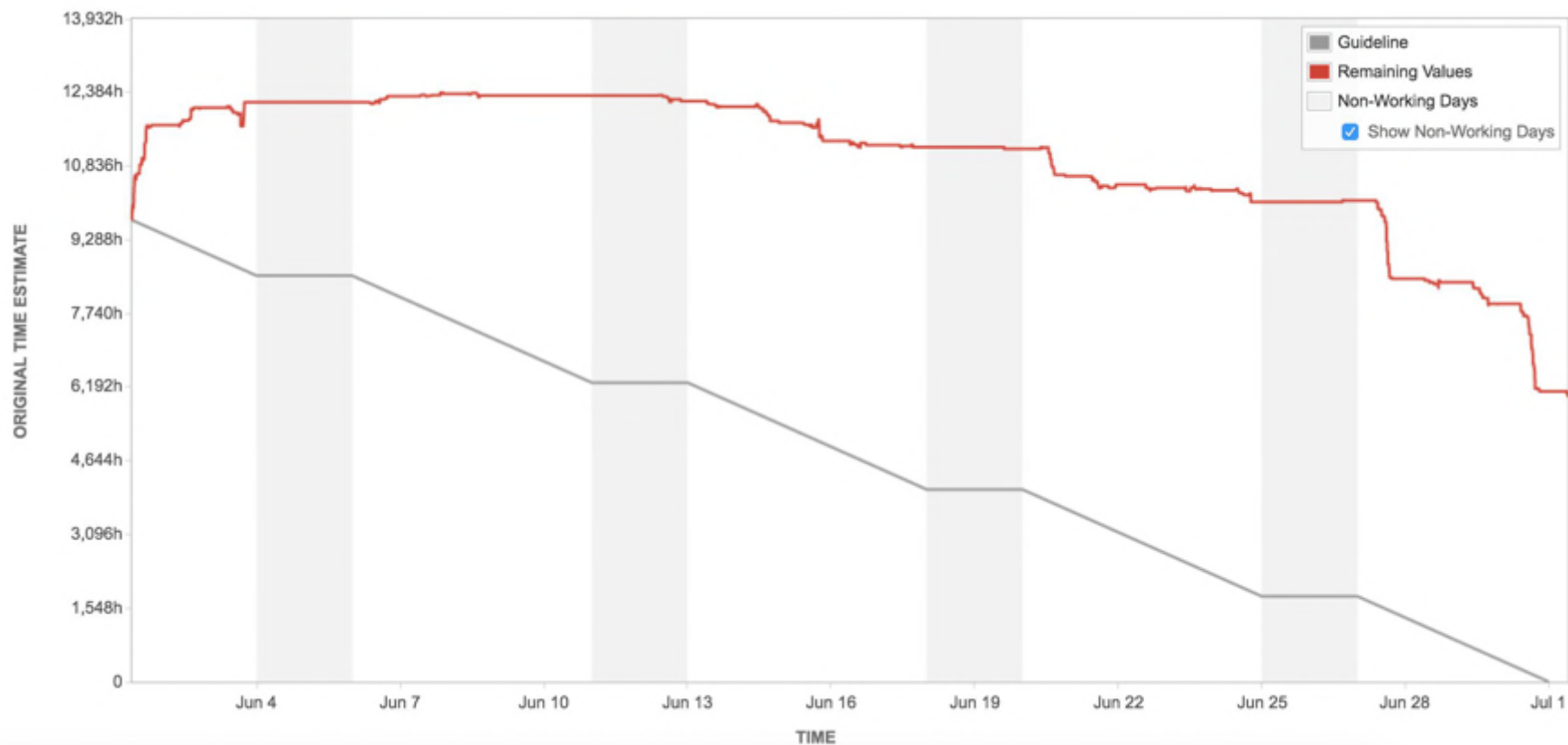
过程数据指标统计

	计划工作量 (人/天)	完成计划 工作量(人/天)	迭代总工作量 (人/天)	迭代总完成 工作量(人/天)	新增工作量 (人/天)	需求蔓延率(%)	计划完成度(%)	总体完成度(%)	新增bug 数量(个)	新增bug 工作量(人/ 天)	迭代完成task 总工作量(人/ 天)	bug生产率 (%)
NVS	124.00	96.00	133.00	98.00	9.00	107.26	77.42	73.68	12.00	22.00	95.00	23.16
CNS	62.00	40.00	105.00	79.00	43.00	169.35	64.52	75.24	7.00	7.00	69.00	10.14
NBS	39.00	36.00	81.25	78.25	42.25	208.33	92.31	96.31	0.00	0.00	36.25	0.00
RDS	122.38	86.38	218.25	125.25	95.88	178.35	70.58	57.39	39.00	12.00	116.88	10.27
DDB	21.00	0.00	32.00	5.00	11.00	152.38	0.00	15.63	0.00	0.00	5.00	0.00
NLB	27.13	19.00	55.75	46.63	28.63	205.53	70.05	83.63	23.00	30.00	39.63	75.71
NOS	230.00	136.00	500.13	331.00	270.13	217.45	59.13	66.18	65.00	81.38	281.63	28.89
NCE	151.38	96.38	220.75	129.13	69.38	145.83	63.67	58.49	39.00	20.75	114.50	18.12
NCS	53.50	38.50	170.50	110.50	117.00	318.69	71.96	64.81	4.00	10.25	110.50	9.28
NQS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	—	—	—	0.00	0.00	0.00	0.00
NAS	83.00	59.00	85.00	59.00	2.00	102.41	71.08	69.41	6.00	13.00	59.00	22.03
NCR	20.38	1.00	20.63	1.00	0.25	101.23	4.91	4.85	0.00		1.00	0.00
NCM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	—	—	—	0.00		0.00	—
NSEC	45.00	0.00	65.00	0.00	20.00	144.44	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00
管理平台	32.00	32.00	47.00	47.00	15.00	146.88	100.00	100.00	15.00	9.25	43.00	21.51
SRE	130.81	130.81	185.31	180.31	54.50	141.66	100.00	97.30	1.00	2.00	178.31	1.12
APM	2.00	0.00	23.00	2.88	21.00	1150.00	0.00	12.50	15.00	8.88	0.88	1014.29
KBS	101.63	16.00	233.63	105.00	132.00	229.89	15.74	44.94	16.00	59.00	59.00	100.00
总计	1245.19	787.06	2176.19	1397.94	931.00	174.77	63.21	64.24	242.00	275.50	1209.56	22.78

产品化转型

度量

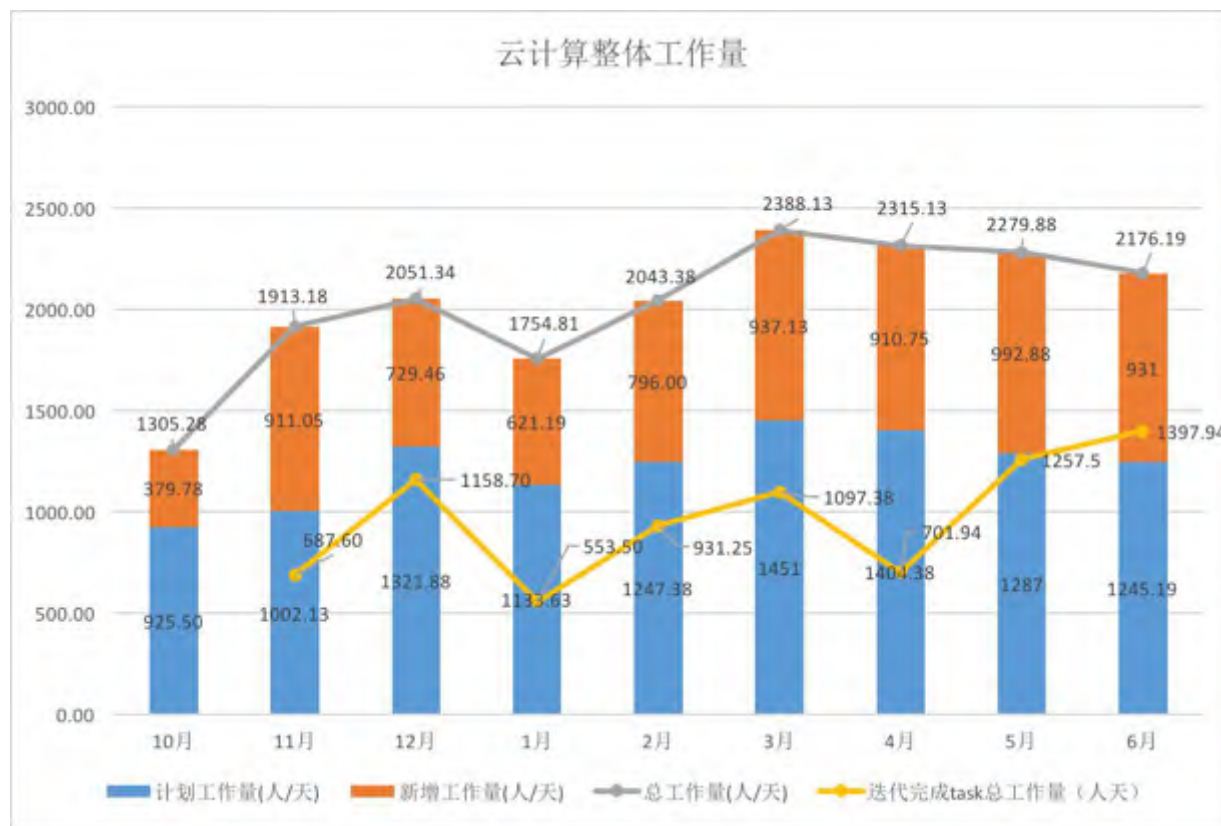
整体燃尽图



产品化转型

度量

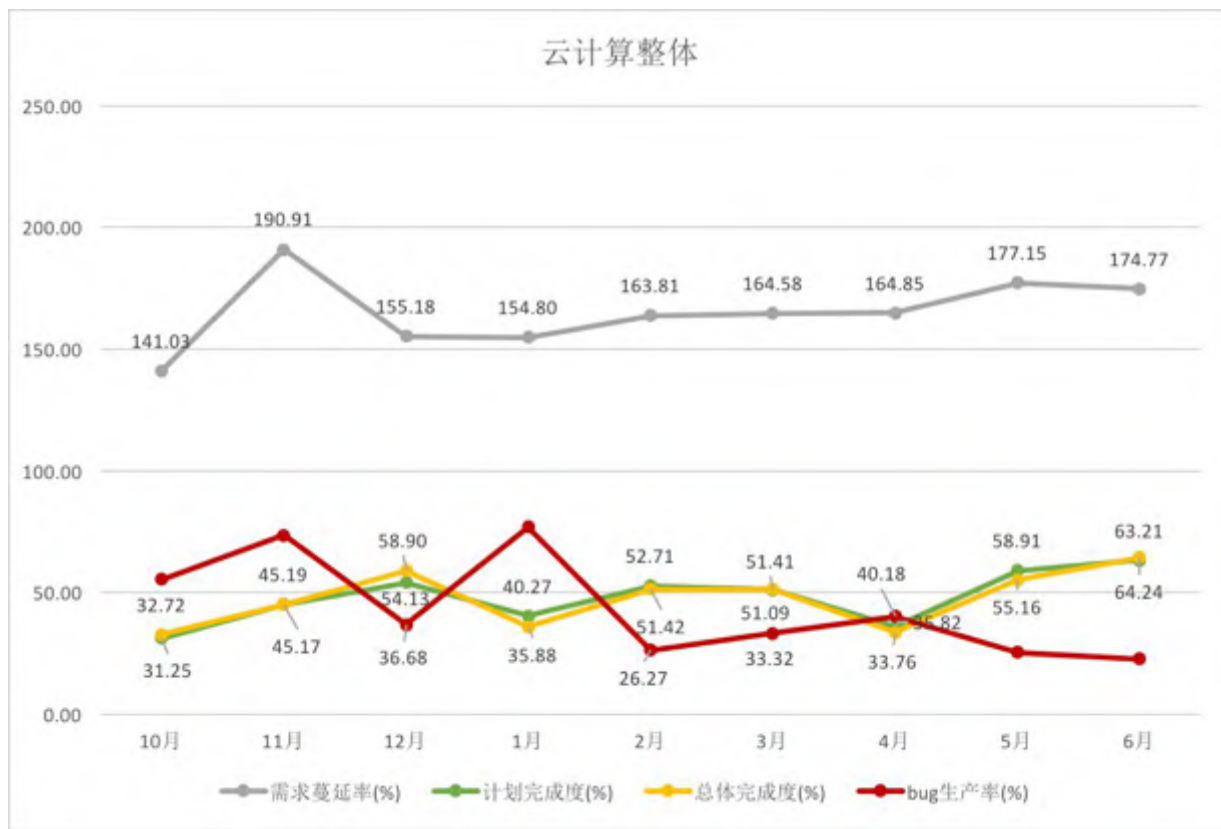
整体工作量趋势图



产品化转型

度量

整体指标趋势图



产品化转型

重组

特性团队

- 产品功能研发团队

支撑团队

- 基础设施团队
(IaaS)
- 系统保障
- 运维团队

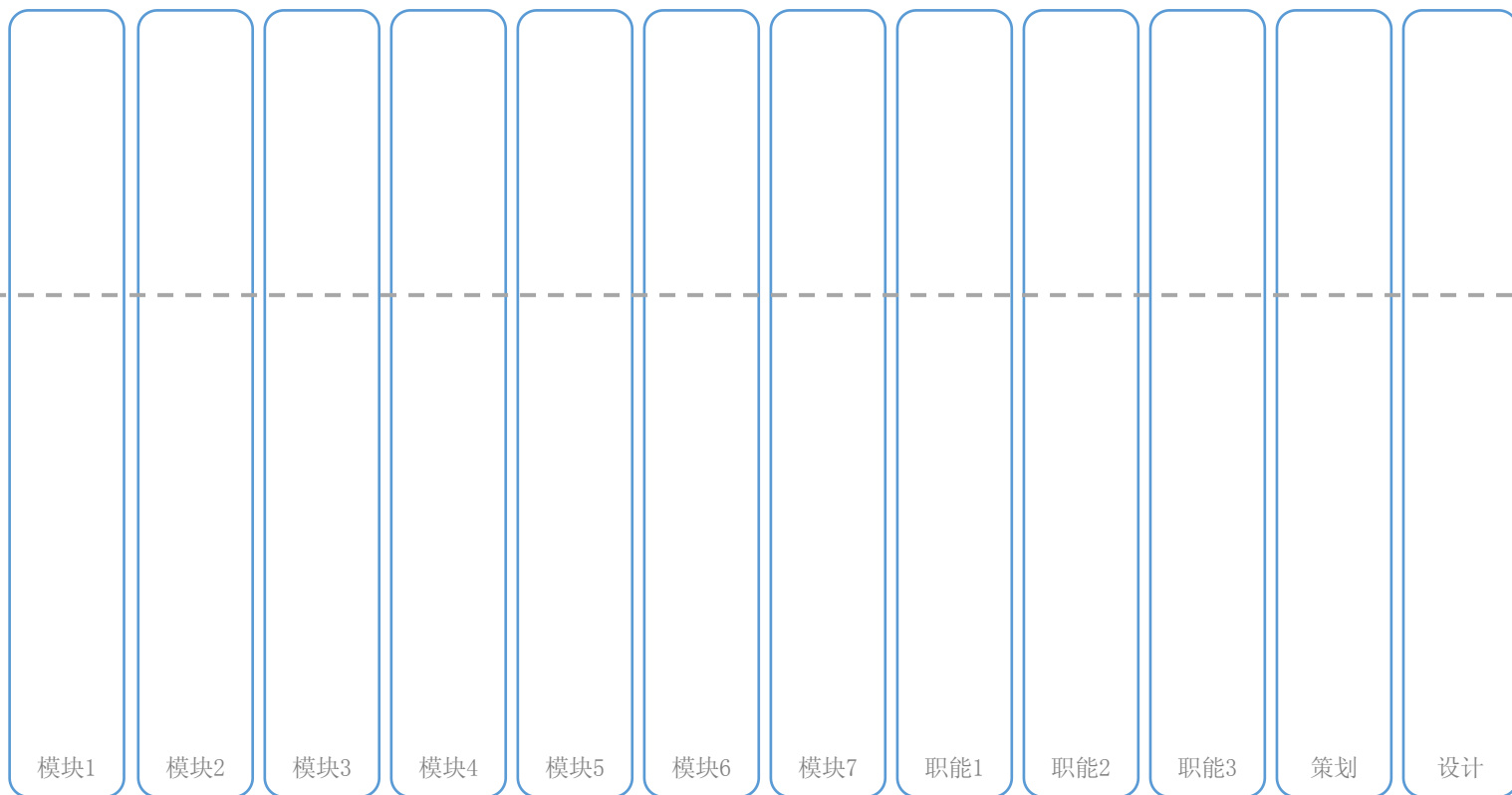
职能团队

- 测试团队
- 设计团队
- 前端团队
- 策划团队

产品化转型

重组

虚拟特性团队



产品化转型

重组

团队层次结构



产品化转型

规范

规范

- 版本管理
- 代码分支管理
- 文档管理

流程

- 需求管理流程
- 研发管理流程
- 上线管理流程
- 持续集成流程

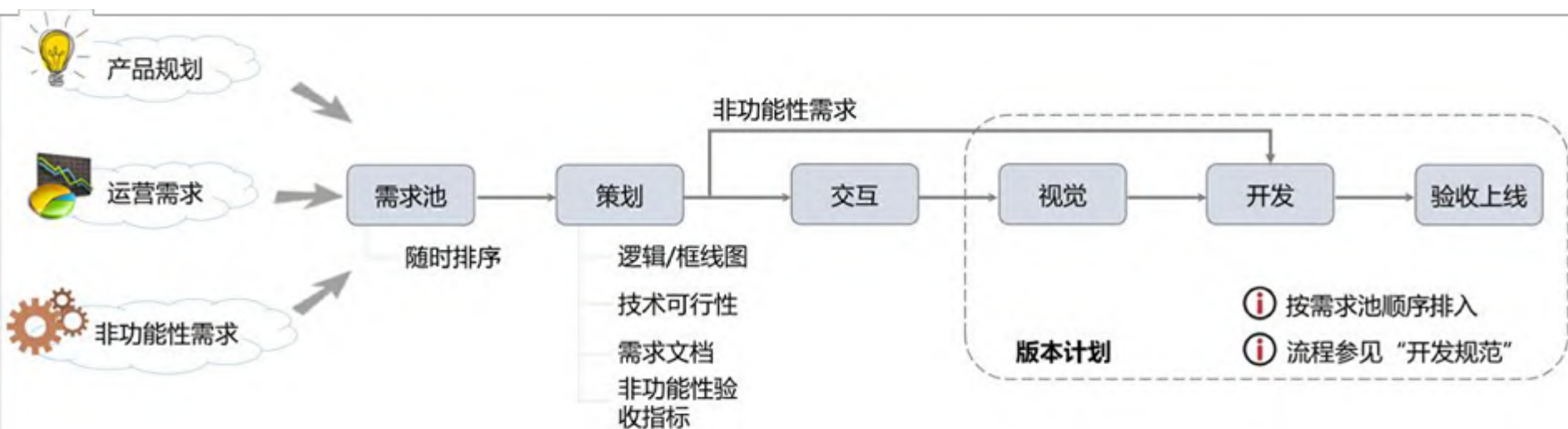
目标原则

- 产品价值原则
- 产品经理职责
- 负责人制度

产品化转型

规范

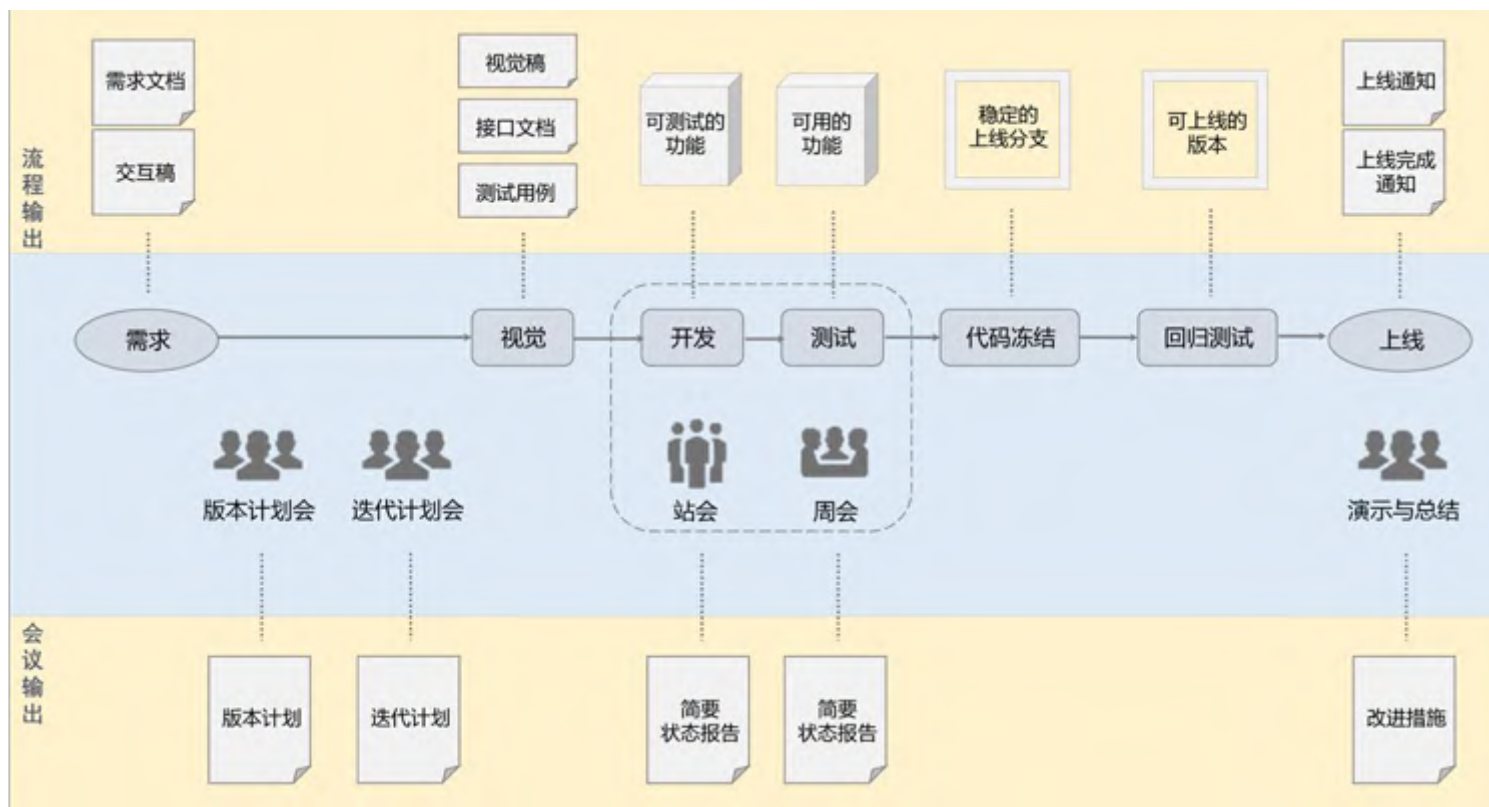
需求管理流程



产品化转型

规范

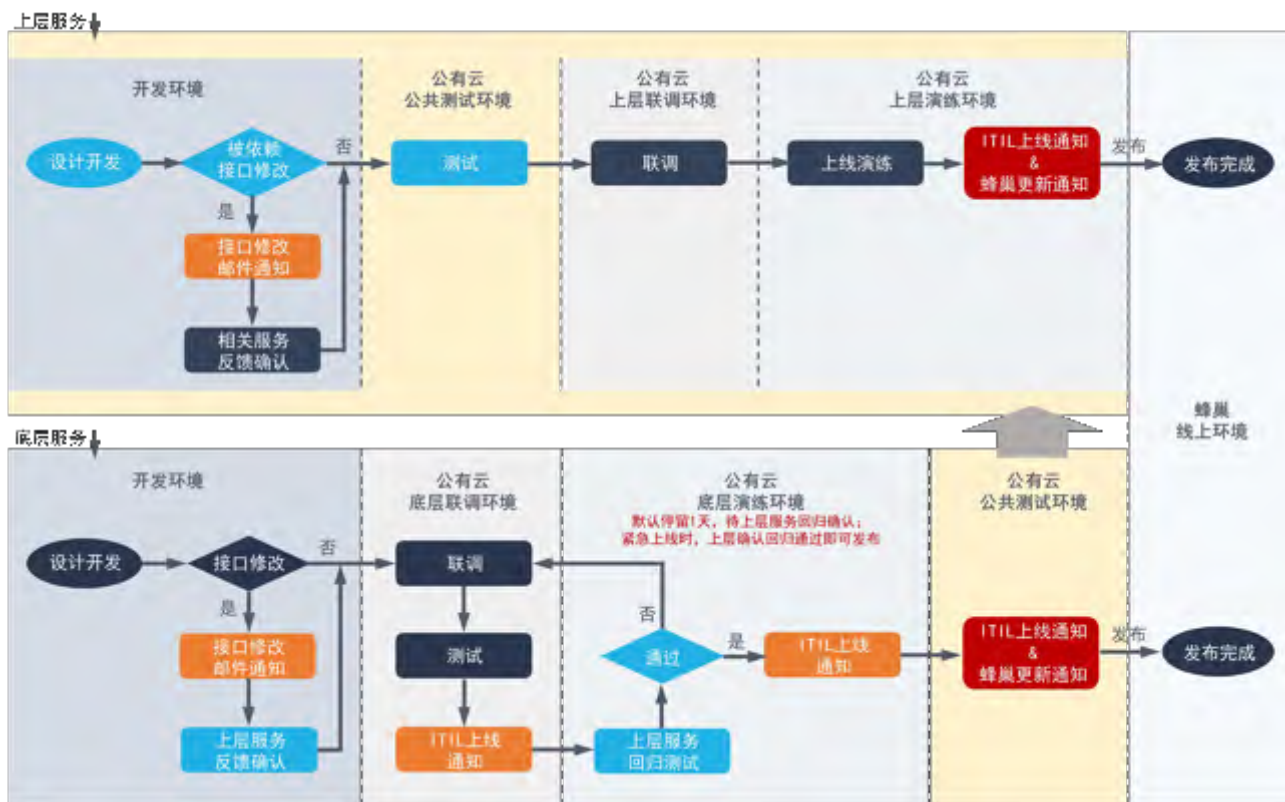
特性研发管理流程



产品化转型

规范

上线管理流程



产品化转型

规范

- ✓ 产品价值原则
 - 定位：专业的容器云平台
 - Slogan：构筑云上新世界
- ✓ 产品经理的职责
 - 产品研发周期：策划、交互、视觉、开发、交付、反馈
- ✓ 负责人制度
 - 以交付上线为基本职责
 - Feature - 产品经理
 - Story - 开发负责人

产品化转型

提速

需求管理

- 需求池
- 需求质量
- 唯一优先级
- 高响应能力

质量控制

- 提测质量
- 接口自动化测试
- 2级持续集成
- Docker支持

分层响应

- 前端随时上线
- 上层2周响应
- 底层1月响应

产品化转型

提速

交付速度 \neq 响应速度

产品化转型

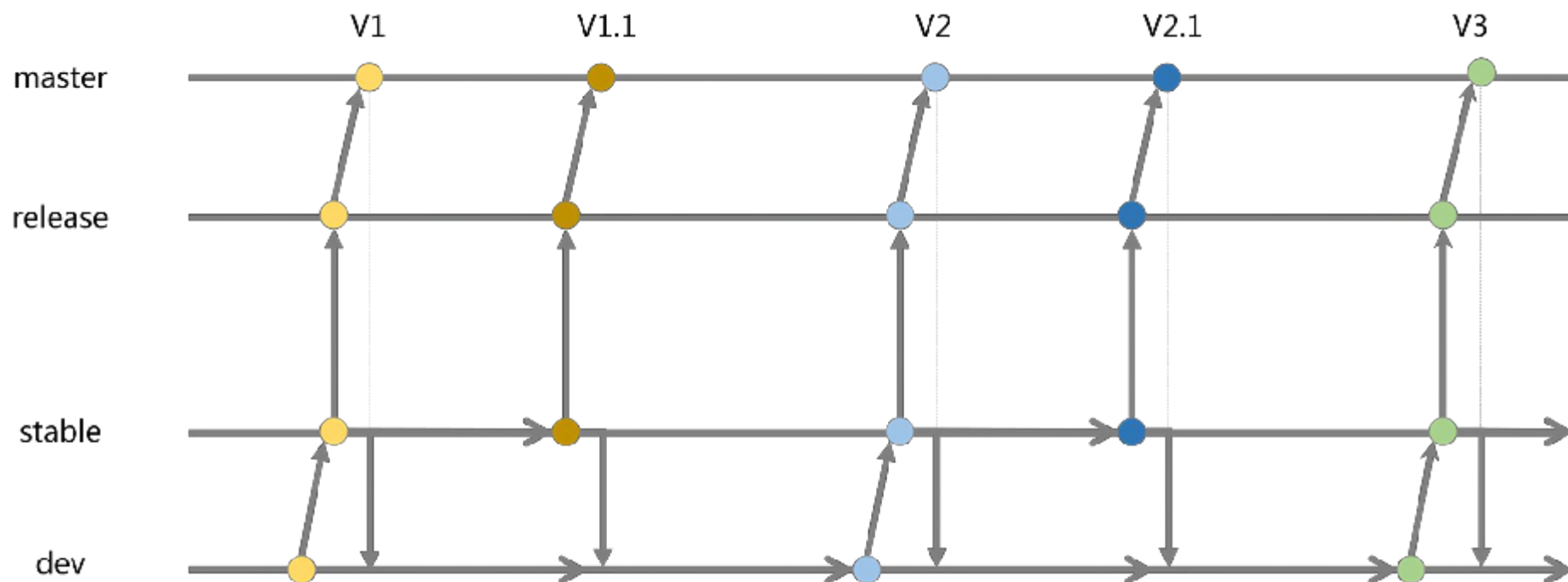
提速

论时间盒的重要性

产品化转型

提速

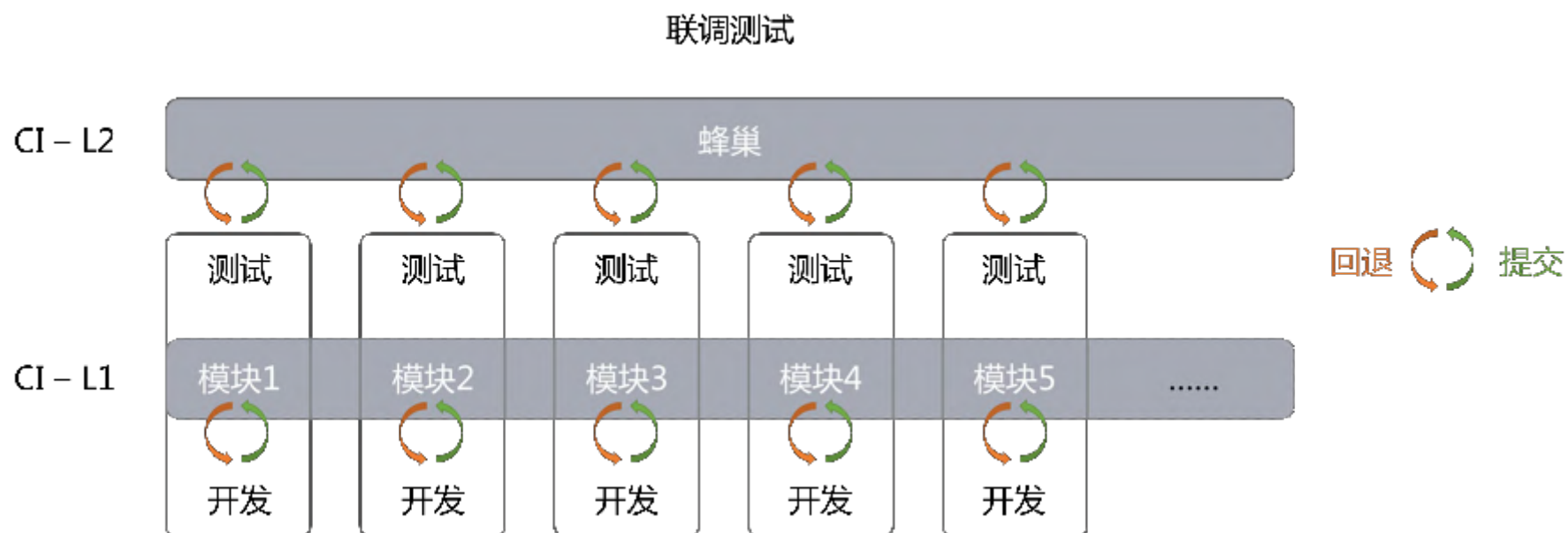
代码分支管理



产品化转型

提速

2级持续集成



产品化转型

提速

交付节奏分层

前端

0W

上层

2W

底层

4W

反馈链路短

风险承受力弱



网易蜂巢

<https://c.163.com>



网易杭州研究院
项目管理部公众号



谢谢！