

# 终端产品端到端 精益价值交付

下一代  
软件研发  
SOFTWARE  
DEVELOPMENT

# 2017中国企业 敏捷实施情况调查

中国敏捷实施现状如何？  
企业敏捷实施过程中会遇到哪些困难？  
哪些实践是比较普遍的？



如果你已经开始实践敏捷，请**扫码参与调查**。同ThoughtWorks一起，为中国敏捷行业打造这份权威报告。

---

## 您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教训，帮助你成功实现敏捷转型。

# 介绍

中兴通讯

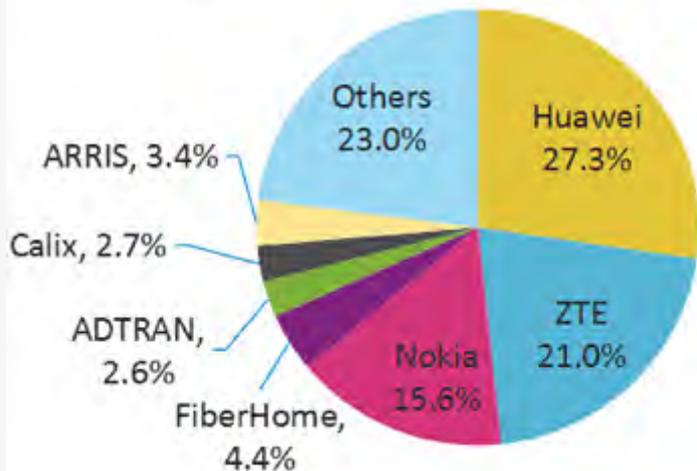
- ★ 成立于1985年，1997年A股上市，2004年H股上市，中国首家A to H的上市公司。
- ★ 超8万员工, 3万+研发人员, 1万+售后人员。
- ★ 全球20个研发中心，107个分支机构, 3,000+本地外包合作伙伴。
- ★ 为160+国家/地区客户提供产品和服务。
- ★ 2017年3月宣布其2016年营收达1012.3亿元，12%收入投入研发。



讲师 余香玲

敏捷教练  
 过程改进领域专家  
 固网终端敏捷转型ETC推进组核心成员  
 ZTE产品级敏捷COP运营组核心成员  
 ZTE需求COP运营组核心成员

固网接入产品销售额全球市场份额  
 2016年1-4季度,包括PON,DSL和固网终端等产品



# 敏捷转型进程

## 公司敏捷标杆团队转型进程

- 敏捷巡讲、外部教练、改进委员会
- 试点团队
- 技术实践
- 敏捷基础设施的建设

- 特性交付
- Cop协同
- 组织变革
- 管理干部深入转型

- 交付价值流
- RF自动化、度量
- 教练支撑
- 敏捷文化

- 端到端协作
- 需求价值评估
- 持续规划
- DevOps试行和部署

2013-探索阶段

2014-敏捷实施

2015-敏捷深入推进

2016-至今 深入探索实践

## 固网终端敏捷转型进程

- 外部咨询师
- 组织结构调整
- 项目团队敏捷运作

2015-启动转型

- 技能提升
- 测试转型
- 持续规划
  - 工具

2016-敏捷实施

- 项目敏捷成熟度提升
- 度量体系
- DevOps试行
- 需求价值评估

2017-敏捷实践

## Contents 目录

-  Why精益价值交付
-  如何精益价值交付
-  精益价值交付实践
-  精益交付的价值体现



# 为什么精益价值交付

- 痛点问题
- 精益价值交付核心

# 终端产品面临的痛点问题

规模大

运营商  
定制多

周期短

人力  
瓶颈

用户  
分散

需求变  
更频繁

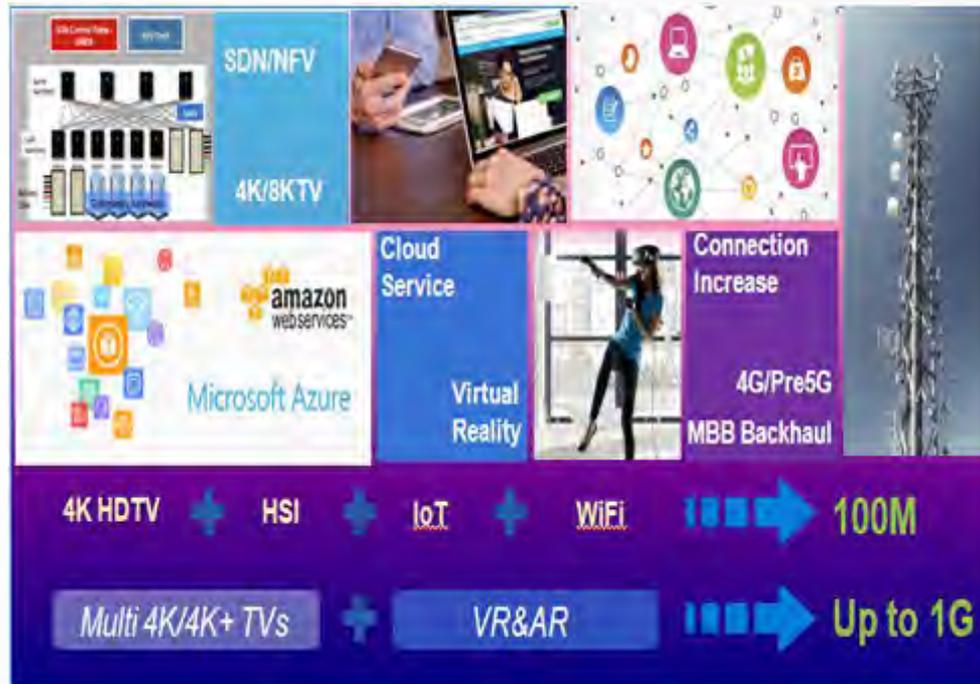
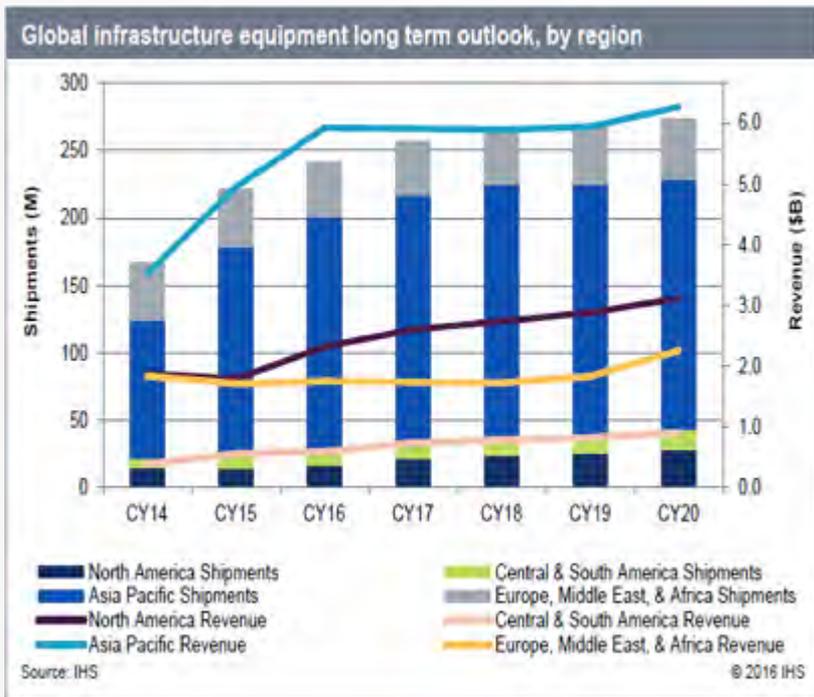
交付  
压力大

软件  
版本多

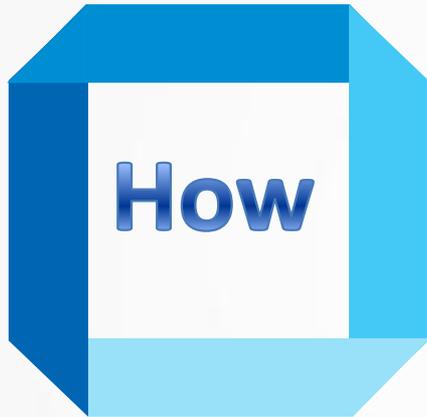
外场  
测试多

代工  
生产

# 终端产品价值交付核心



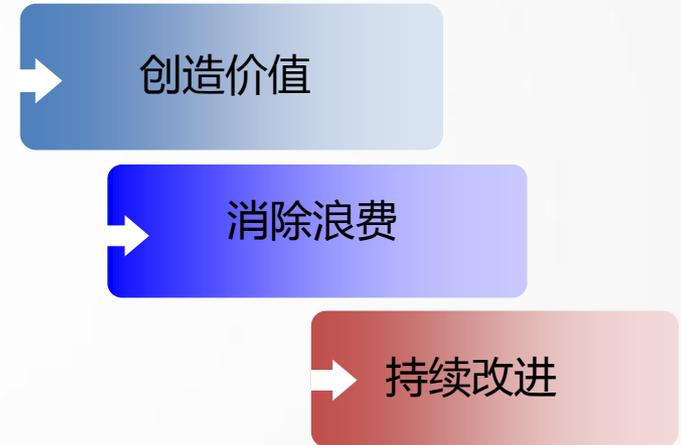
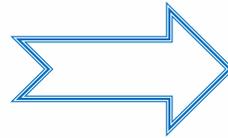
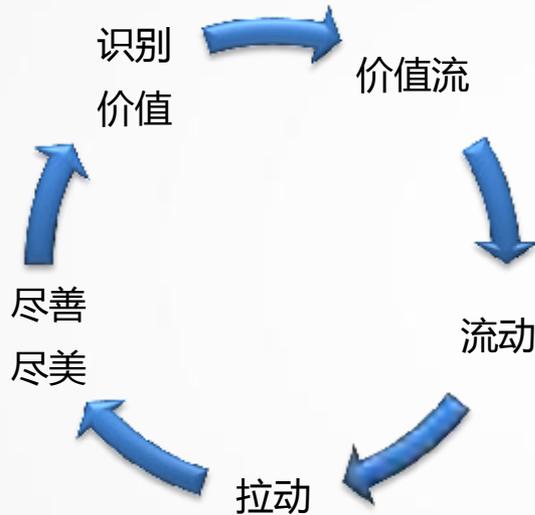
- 全球固网市场投资预计到2020年将会以6.8%的年复合增长率增长。客户需求持续驱动全球固定宽带发展。
- 更快、更高质量、更稳定的性能、更符合客户需求的定制产品，才能在激烈的市场竞争中盈利。**唯快不破！**



# 如何精益价值交付

- 精益理论和思想
- 终端快速价值交付精益实践

# 精益理论和思想

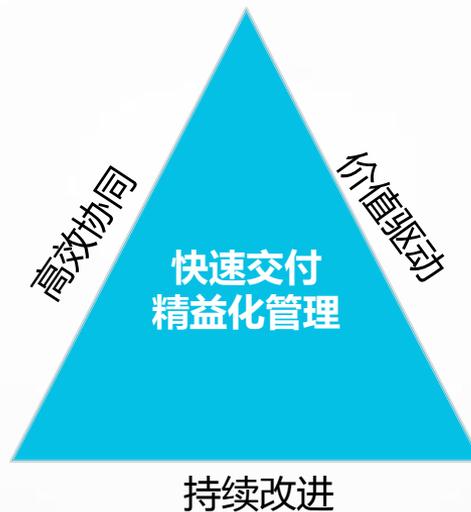


精益思想可以概述为5个原则：**精确地定义特定产品的价值；识别出每种产品的价值流；使价值不间断地流动；让客户从生产者方面拉动价值；永远追求尽善尽美。**清楚地了解这些原则，然后将这些原则一起加以实践，管理人员就可以充分利用精益技术，保持稳定的发展。

——《精益思想》，1996

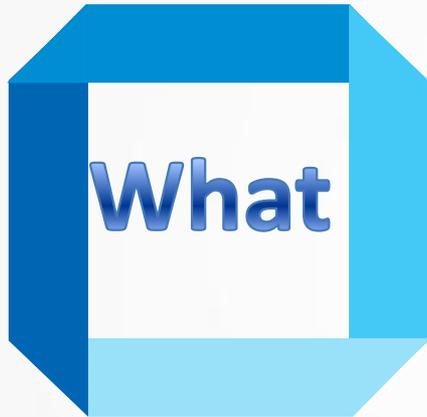
# 终端快速价值交付精益实践

- 市场、规划、研发、测试各角色有节奏高效协同交互，需求及时传递，**减少返工浪费**。
- 硬件、结构、软件关键活动并行，减少等待消耗，缩短交付周期。
- COP共享资源，赋能提效。



市场、规划、研发按照Scrum运作，需求优先排序和价值评估，高价值需求及时满足客户，**创造价值**。

以业务目标为导向的度量体系持续反馈现状、及时发现问题，**持续改进**。



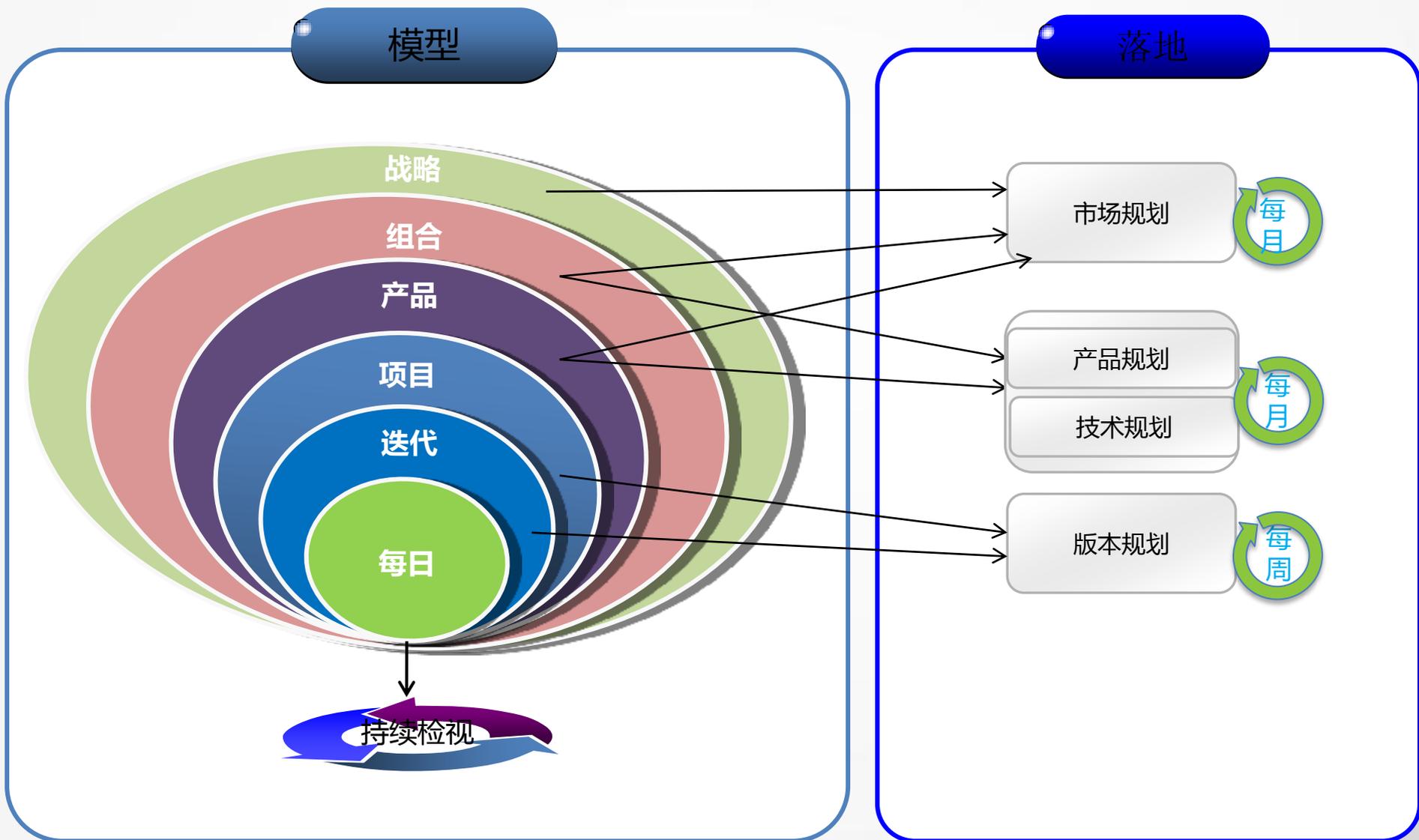
## 如何精益价值交付

- ◆ 高效协同
- ◆ 持续改进

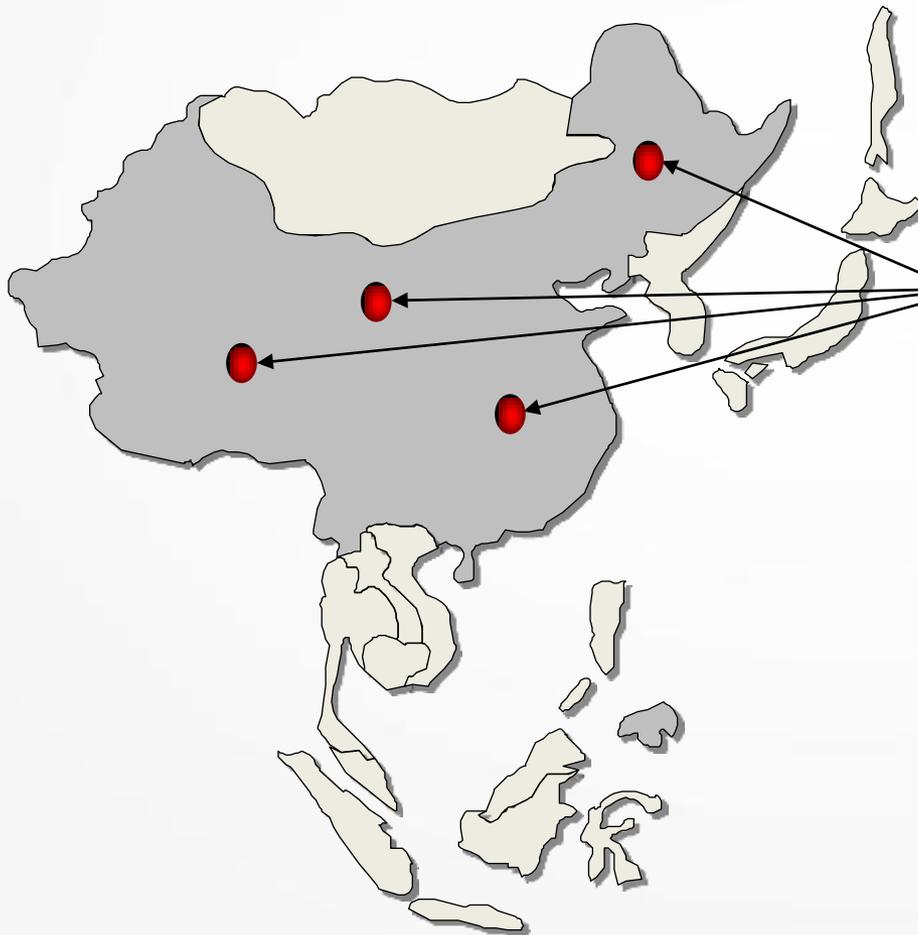
# 精益价值交付举措



# 持续规划模型



# 市场规划



M部各区域市场代表

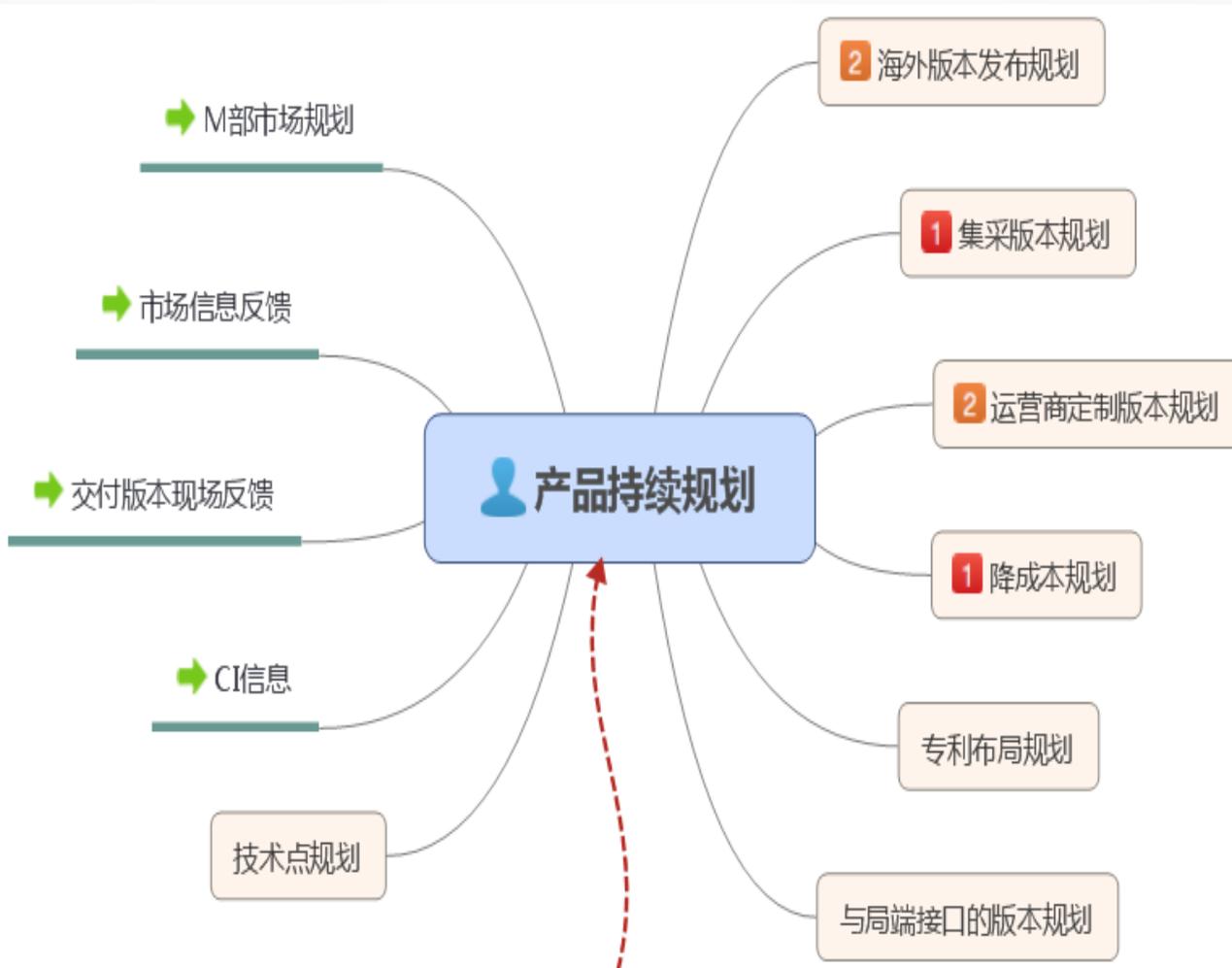
需求梳理会



- 产品市场规划
- 产品路标规划
- 产品版本规划

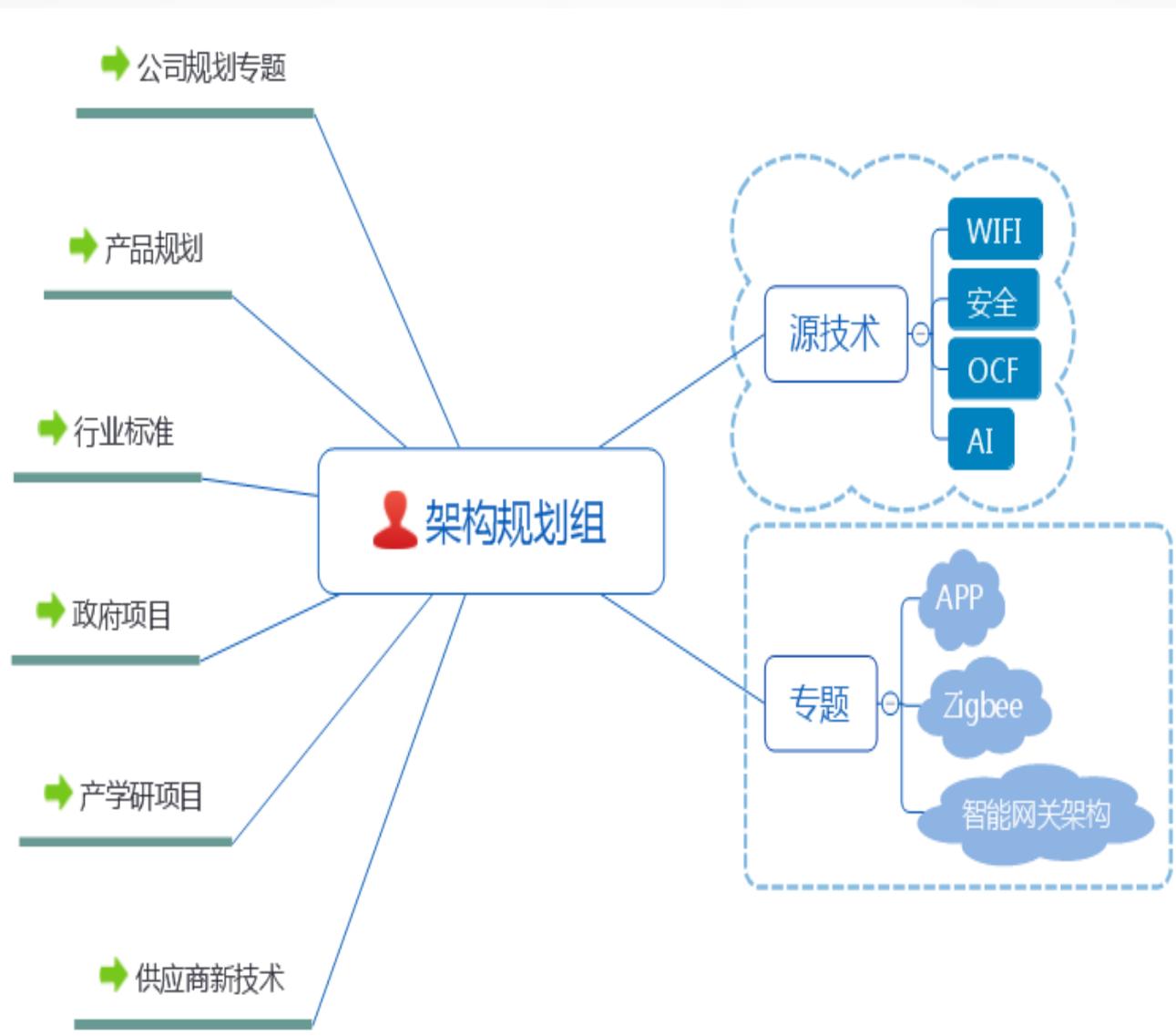
产品总工  
产品经理

# 产品规划

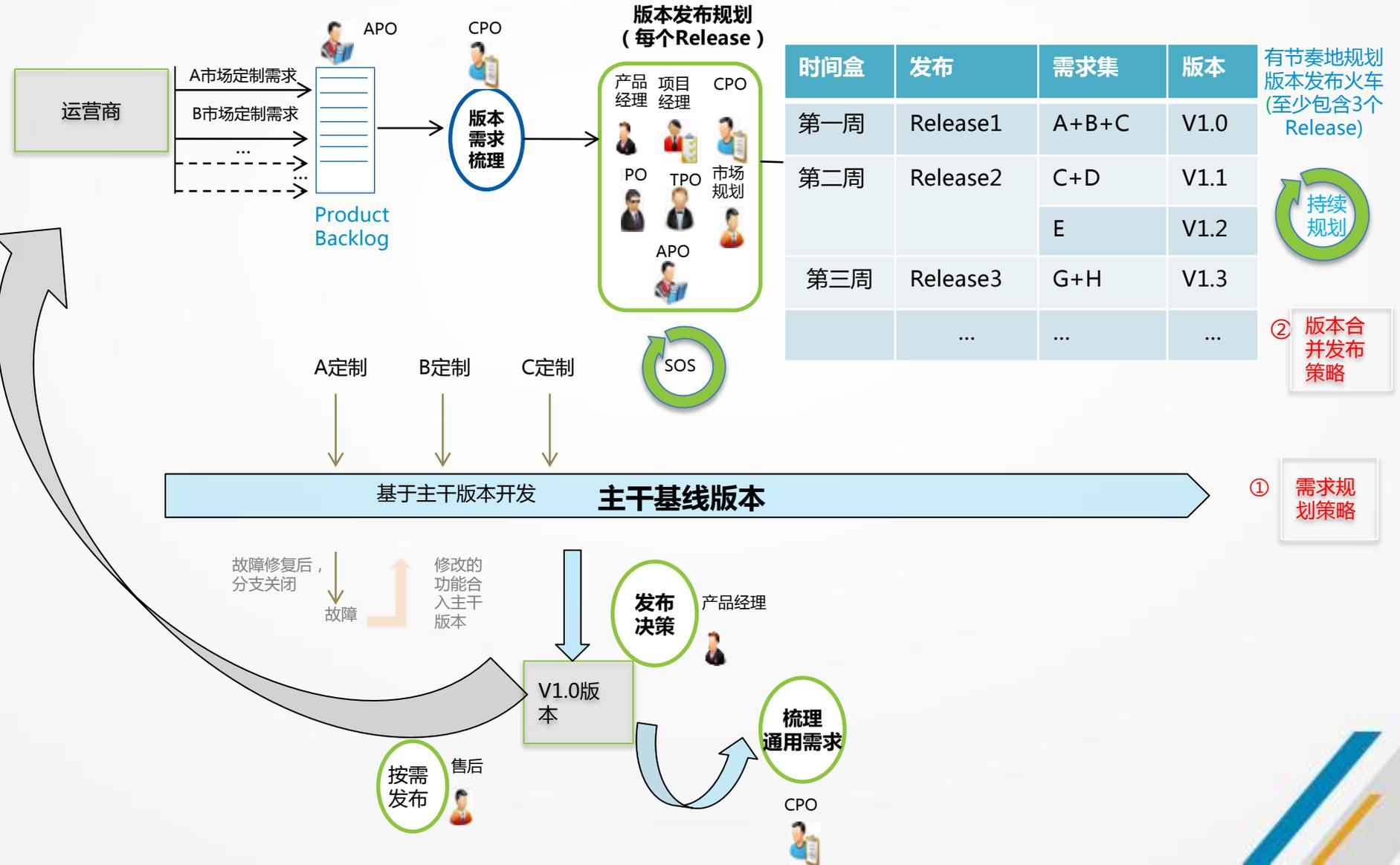


规划总工、规划SE, 中心主任、规划部长、产品经理、型号负责人、产品研发总工、项目经理

# 技术规划



# 版本规划



# 持续规划的价值所在

- **价值驱动研发**

市场决策产品优先级。  
高市场价值产品和需求优先研发

- **组合管理**

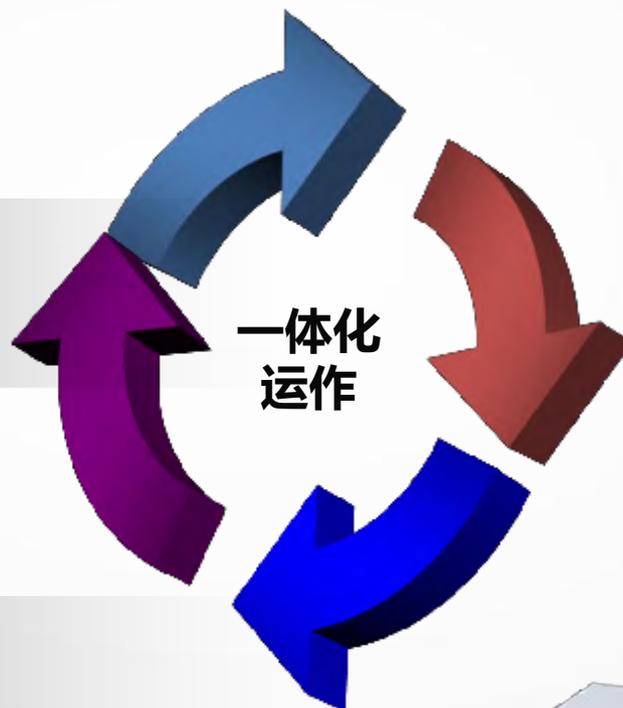
市场需求和研发人力资源  
及时调整

- **消除不确定性**

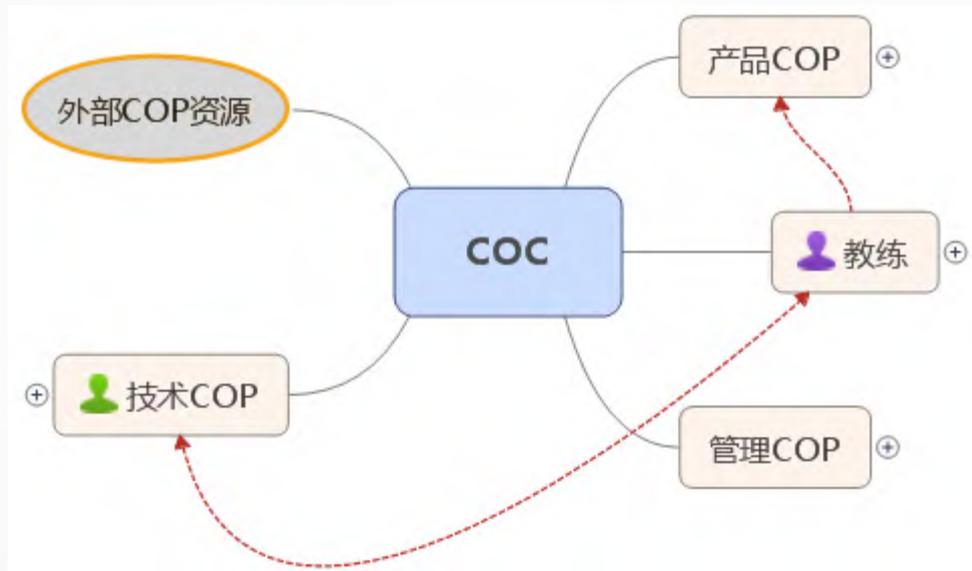
客户需求变更，及时调整，  
消除不确定

- **远景研发**

市场长期规划产品定期规划  
研发任务，提升产品竞争力



# COP协同

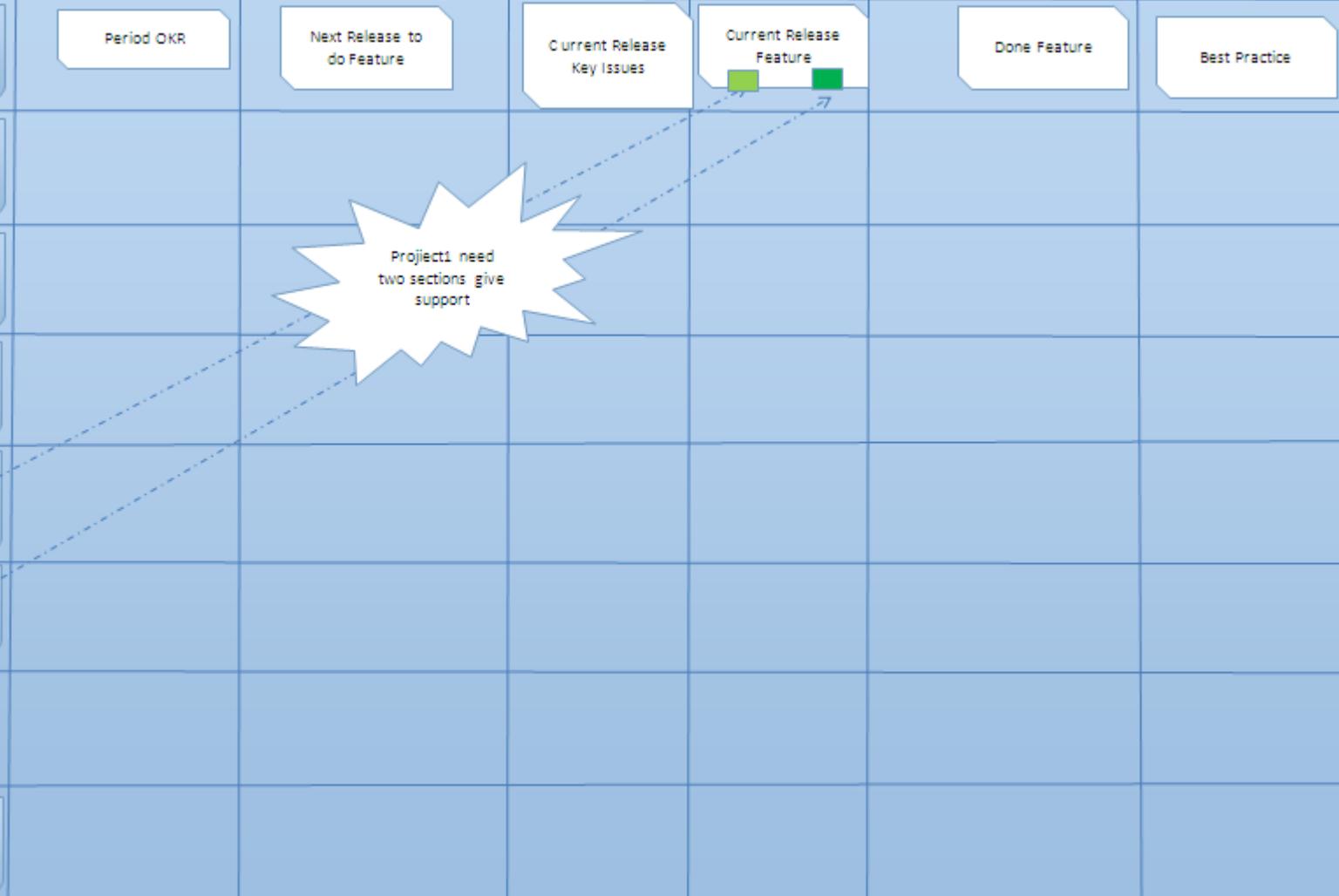


- 对跨功能领域或跨团队的需求、方案、技术和测试等，给予技术支持。
- 教练、专家池的建立与共享
- 新工具、方法、流程研究
- 经验总结、最佳实践推广分享。

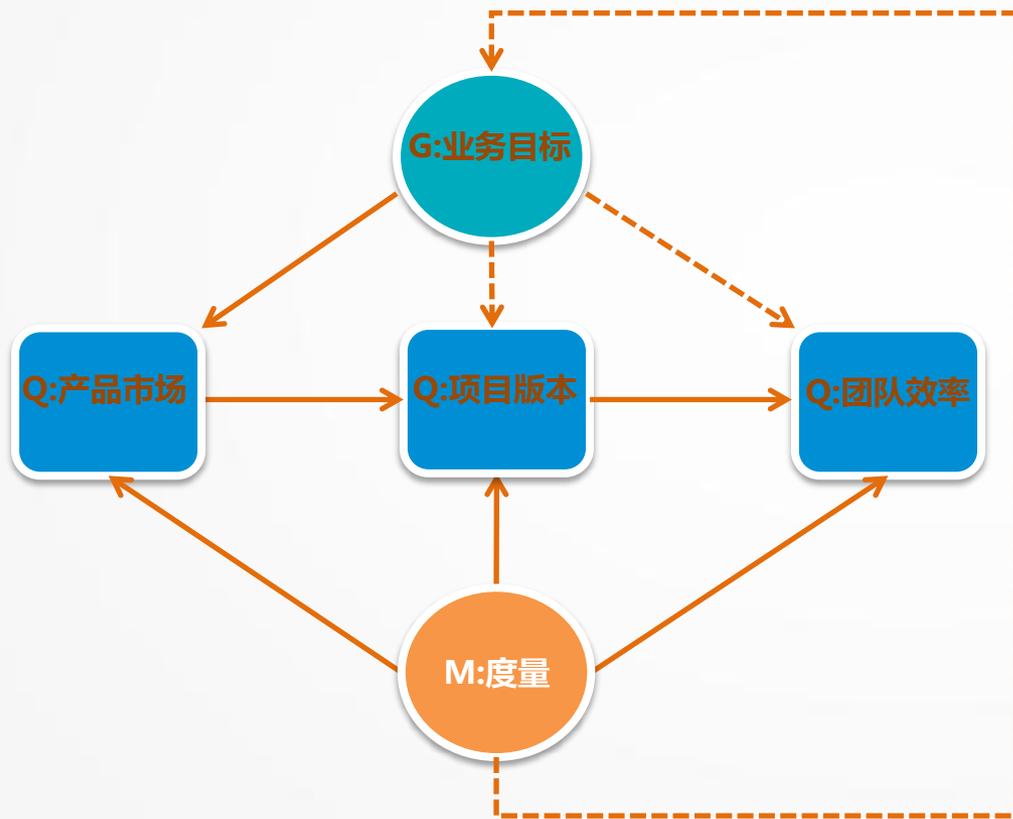
# 精益看板

Epic	OKR	To Do	Key Issues	On going	Done	Done Well
Project1	Period OKR	Next Release to do Feature	Current Release Key Issues	Current Release Feature	Done Feature	Best Practice
Project2						
Project3						
Project4						
Section1 Owner						
Section2 Owner						
Section3 Owner						
Section4 Owner						

Project1 need two sections give support



# GQM精益度量模型



## 目标层：

-描述了度量的目的，通过给定目标，度量过程得到了清晰表达

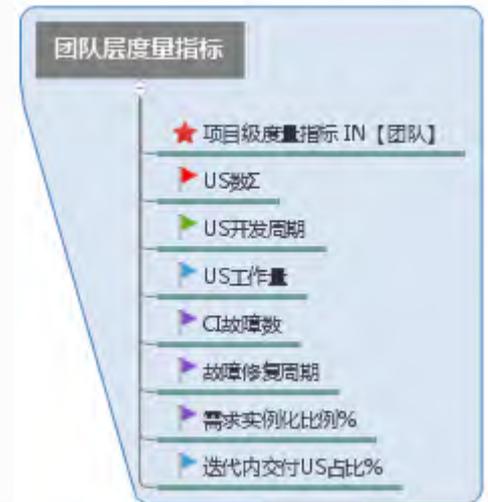
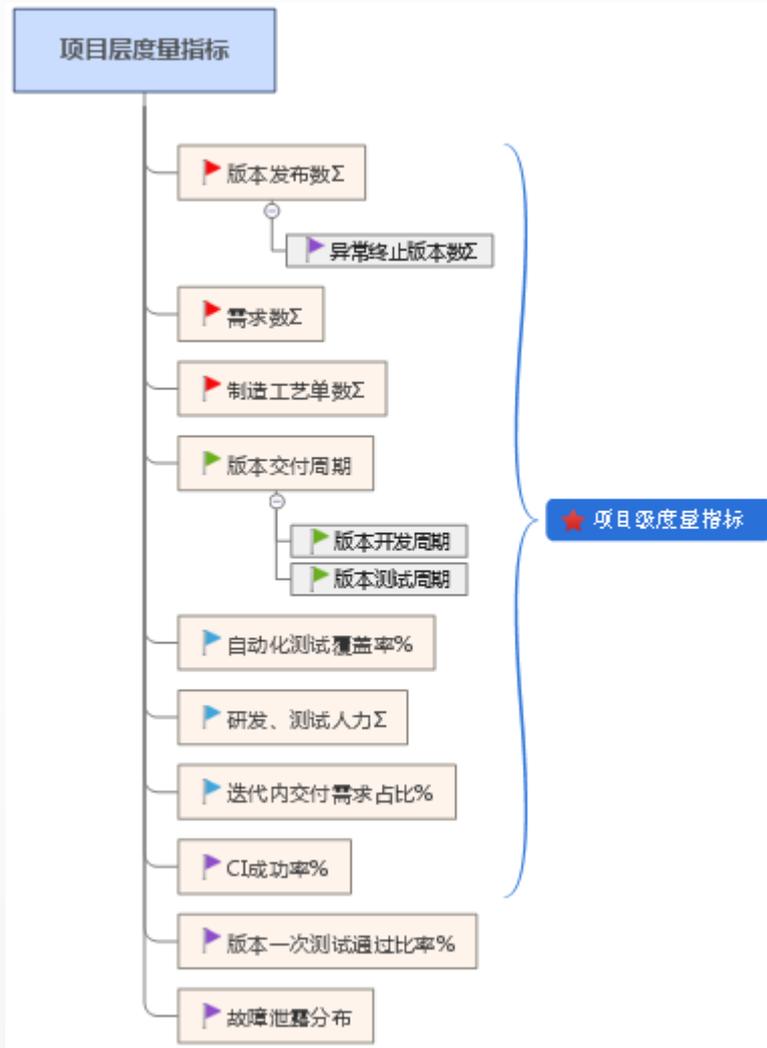
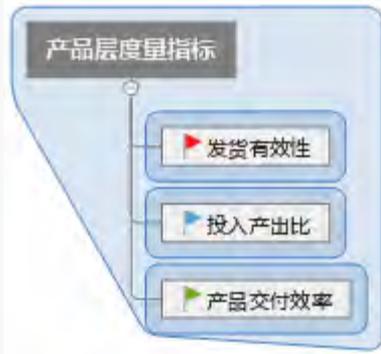
## 问题层：

-针对目标的一组问题，更加详细的定义了目标所关注的对象

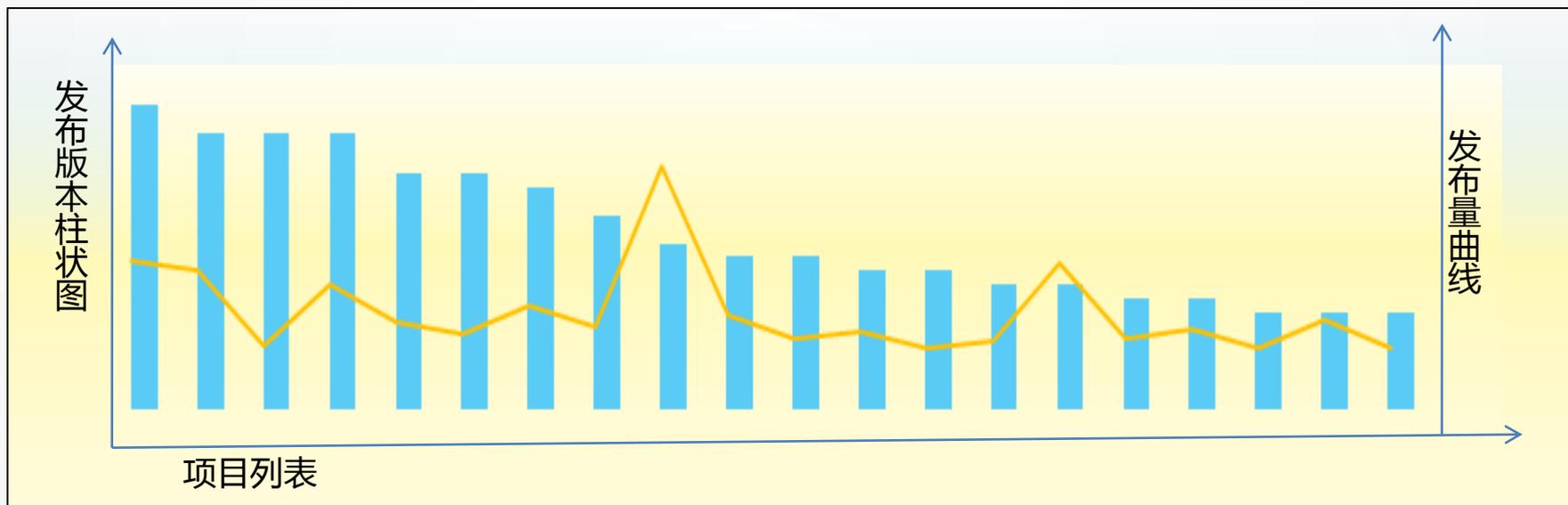
## 指标层：

-用来回答每一个问题，是对问题特征的一种刻画

# 精益度量

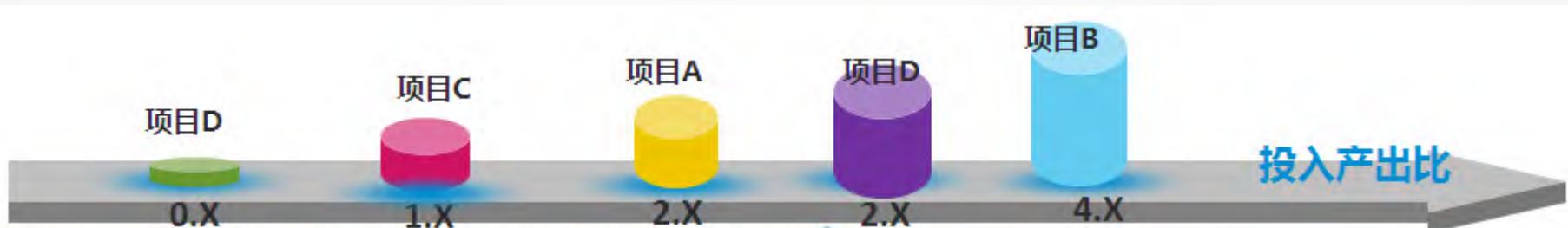
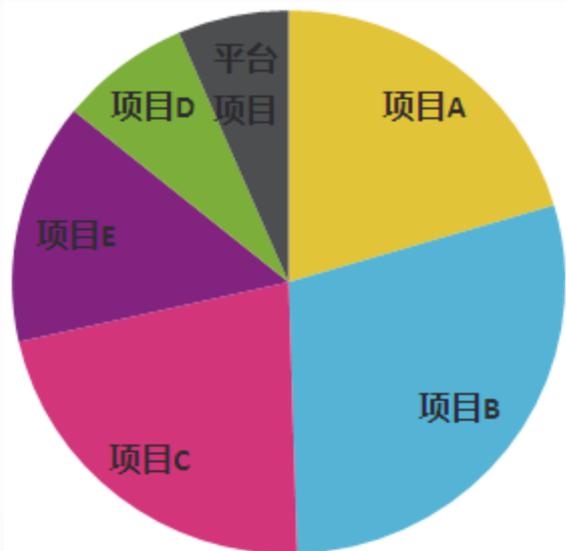


# 产品版本发货有效性



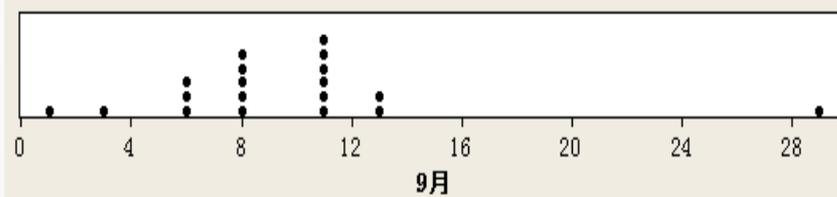
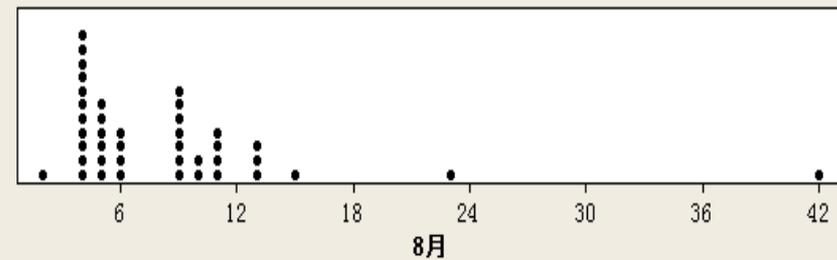
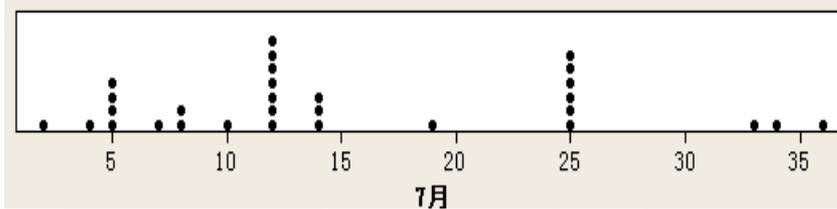
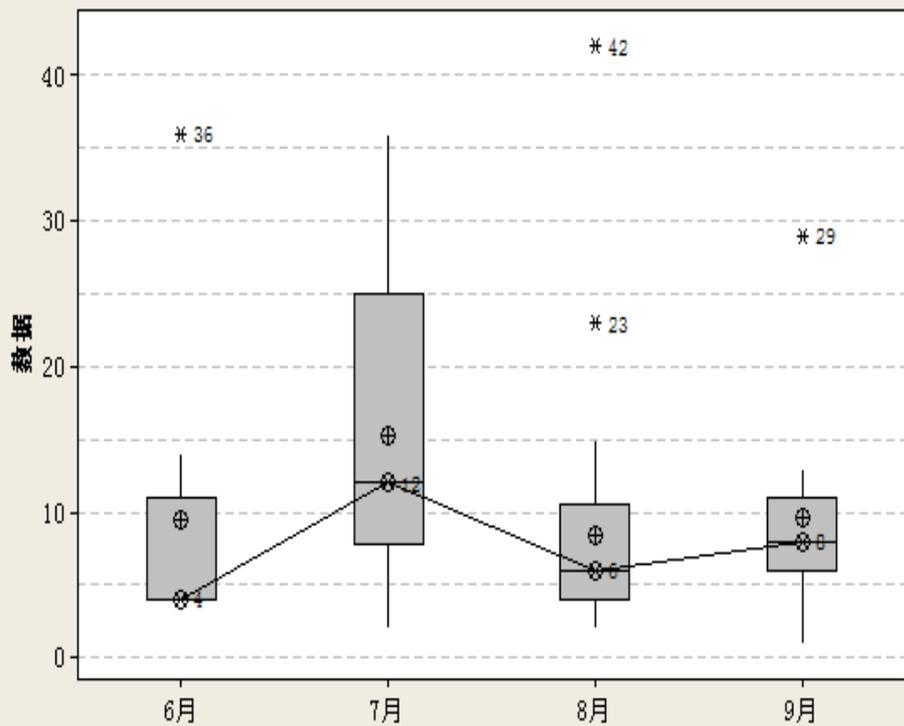
# 投入产出比

总人力占比



# 定制版本开发周期（天）

6月, 7月, 8月, 9月 的箱线图



## 目标：价值

尽早和秩序地交付有价值、有质量保证的软件，满足客户需求

交互协同规划，快速反馈；  
减少规划导致的返工和浪费；

快速响应用户个性化需求变化；  
拥抱变化，欣然面对需求变更，创造竞争优势；

缩短价值流的发布周期；  
持续迭代交付软件产品；

## 基石：持续改进

精益交付价值体现

# 2017中国企业 敏捷实施情况调查

中国敏捷实施现状如何？  
企业敏捷实施过程中会遇到哪些困难？  
哪些实践是比较普遍的？



如果你已经开始实践敏捷，请**扫码参与调查**。同ThoughtWorks一起，为中国敏捷行业打造这份权威报告。

---

## 您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教训，帮助你成功实现敏捷转型。

谢谢!

下一代  
软件研发  
SOFTWARE  
DEVELOPMENT