

# 度量引导的 持续交付和敏捷实施

何勉、洪永潮

## 何勉

- 阿里巴巴集团研发效能事业部资深解决方案架构师
- 《精益产品开发 原则、方法与实施》作者
- 曾长期担任平安科技、华为、招商银行以及数家创业公司的产品交付和业务创新顾问



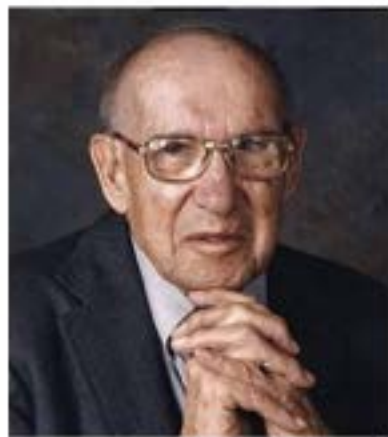
## 洪永潮

- 现任阿里巴巴研发效能事业敏捷教练
- 曾支持天猫、手淘部分团队敏捷转型，实现持续价值交付。

# 团队背景



Scrum Kanban LeSS SAFe CI/CD DevOps



任何组织的绩效都只在外部反映出来

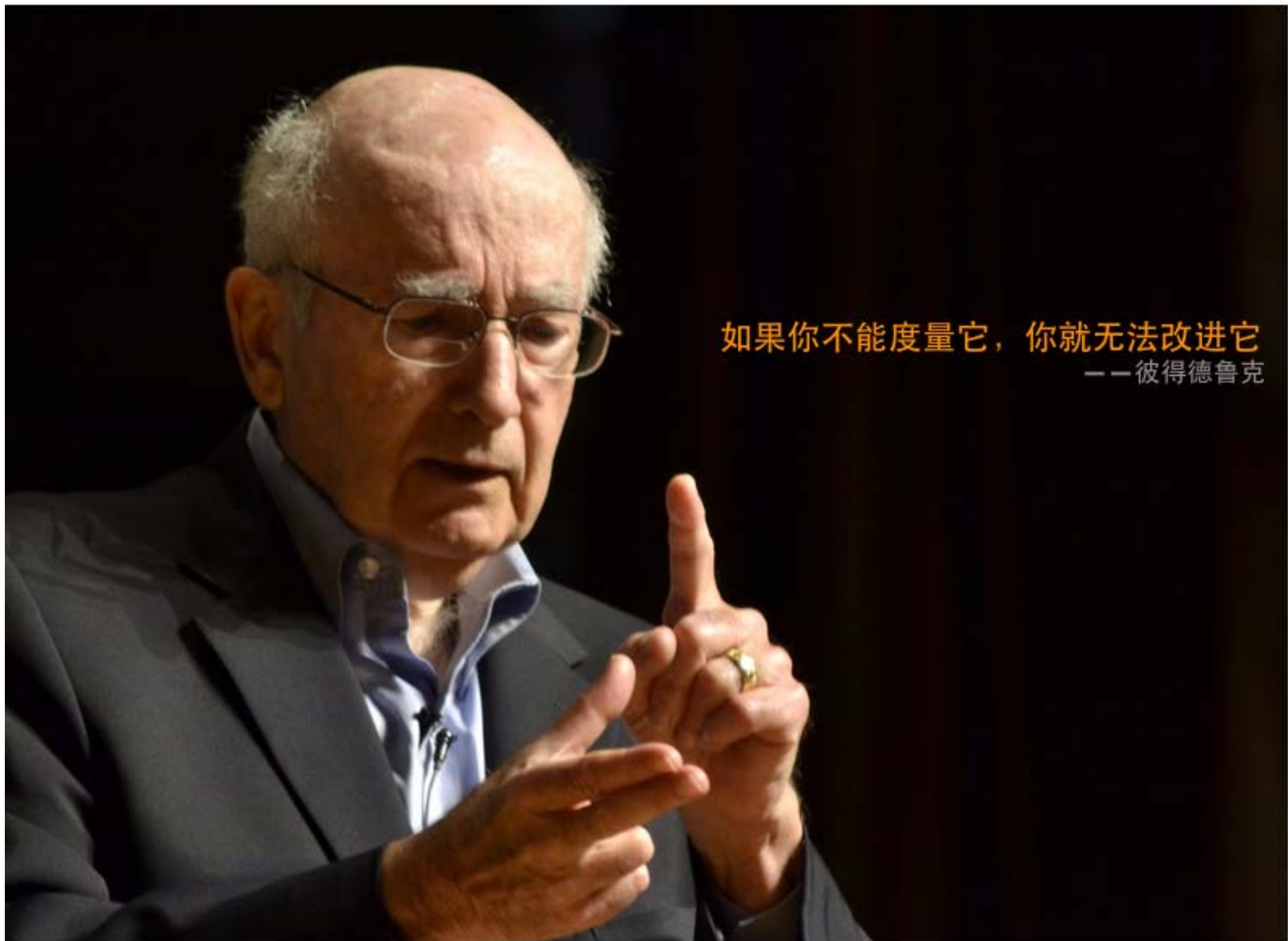
- 管理存在的目的是帮助组织取得成效；
- 它的责任是协调资源取得成效

——德鲁克 《21世纪的管理挑战》

# 目标是什么？

# 目标

提升组织持续交付价值的能力



如果你不能度量它，你就无法改进它

——彼得德鲁克



一个好的度量应该并回答一个本质的问题，并形成完整的故事。



资源效率



高资源效率



目标状态

第 2 象限

第 1 象限

第 3 象限

第 4 象限



低绩效状态

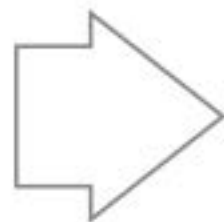


高流动效率





低效组织

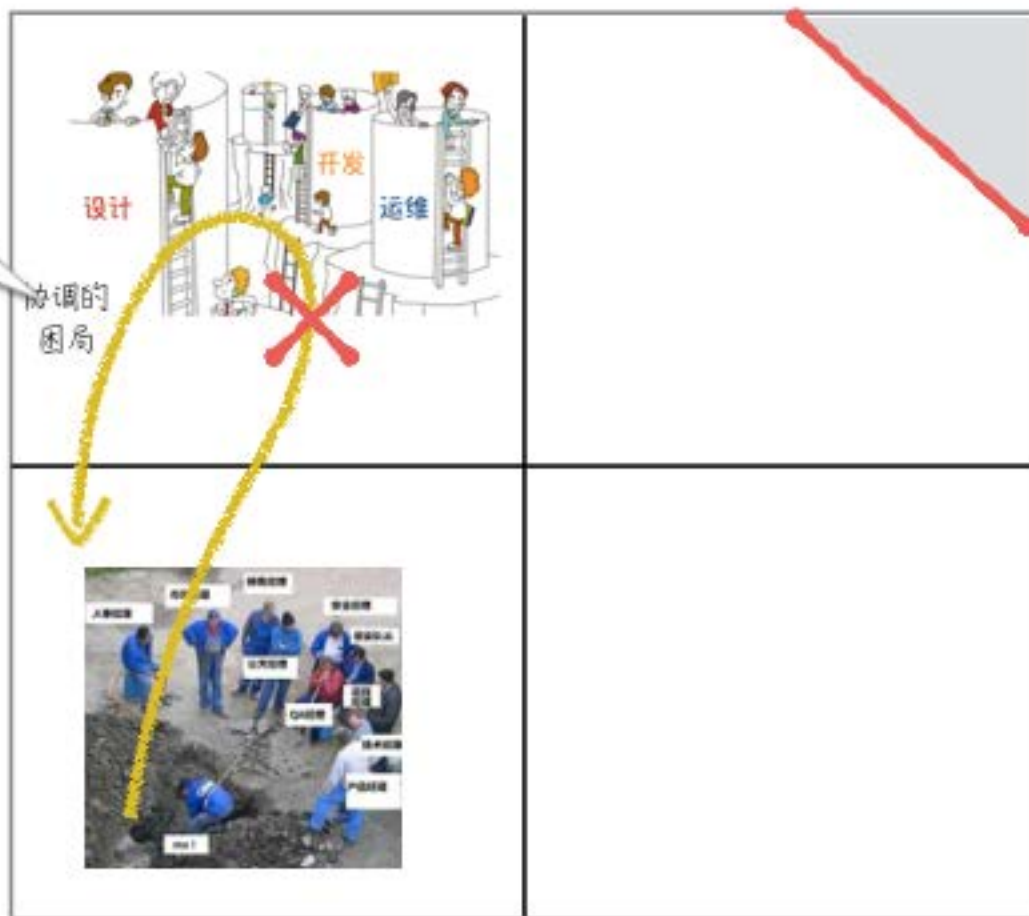


效率竖井

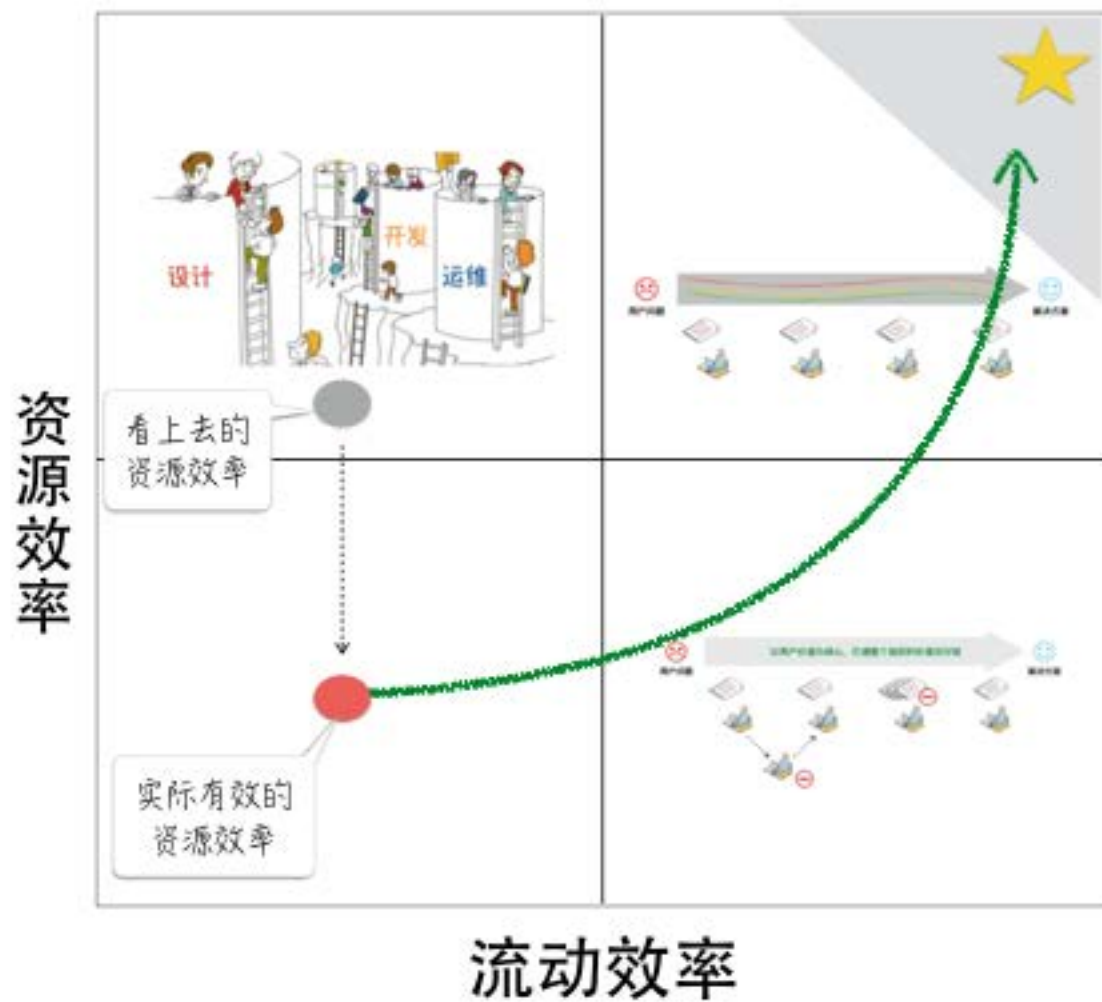
过度聚焦资源效率的结果

过度局部优化损害整体的效率，并带来协调的困局

资源效率



流动效率



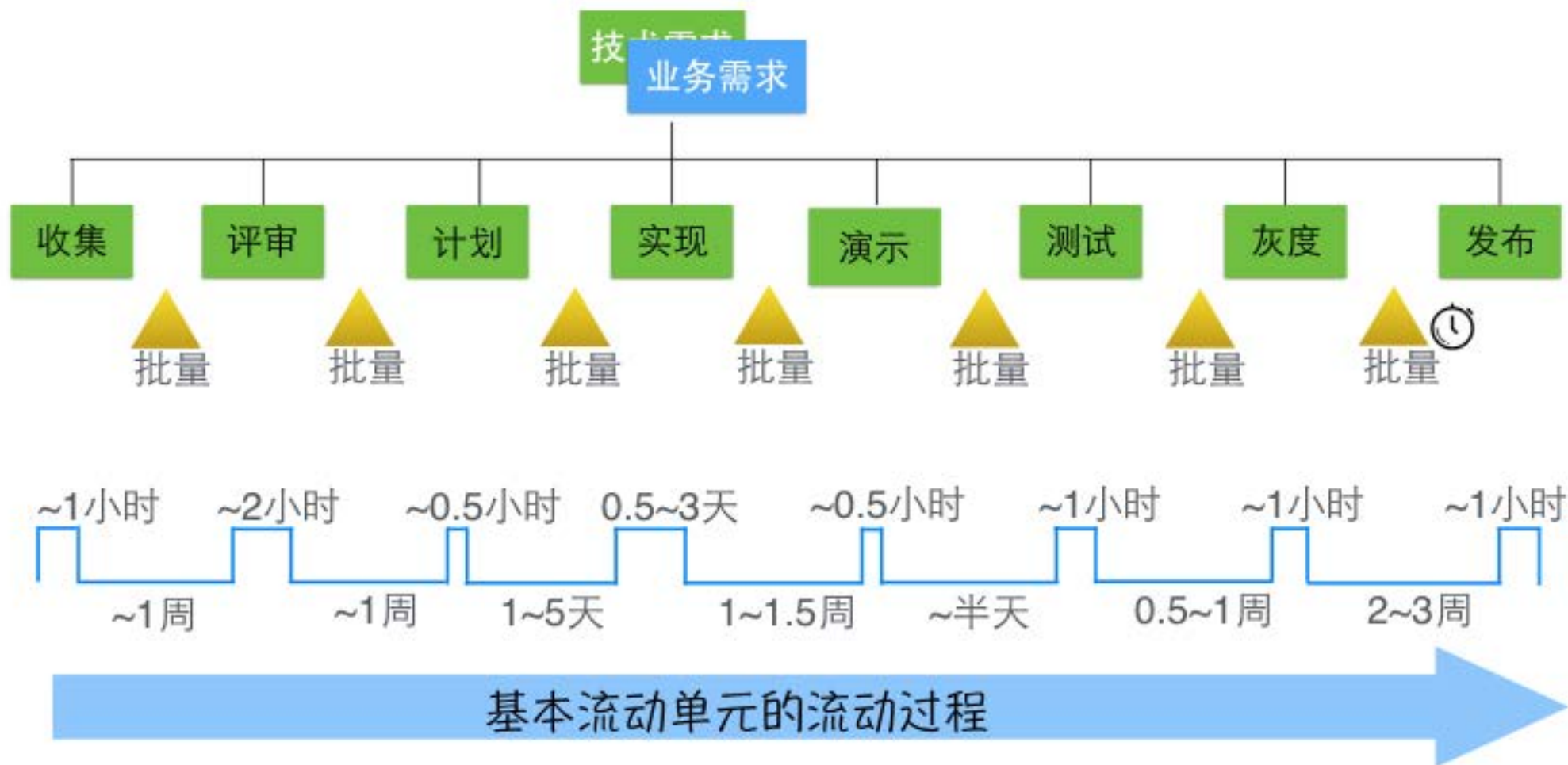


在产品开发中，我们的问题几乎从来不是停滞的资源（工程师），而是停滞的产品需求（用户价值）。

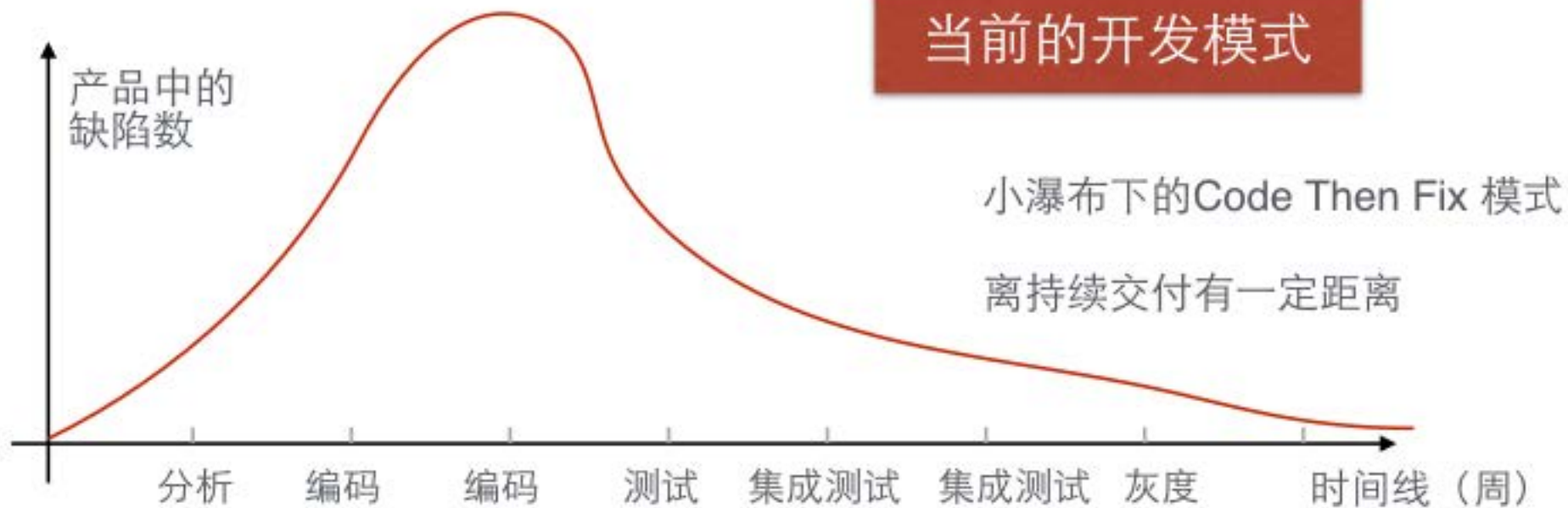


我们的问题是什么

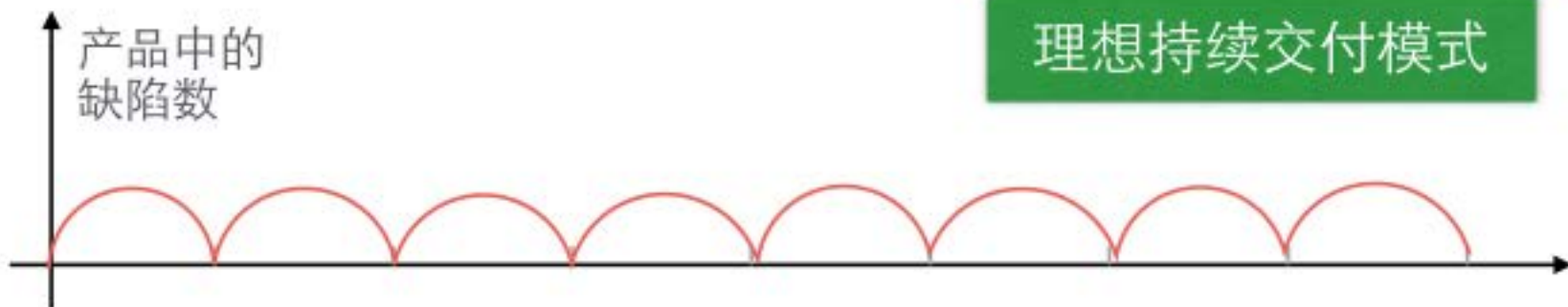




## 当前的开发模式



## 理想持续交付模式





There are two things in life that I hate:

Change and The way things are

我最痛恨两件事，现状和改变

——不爽猫



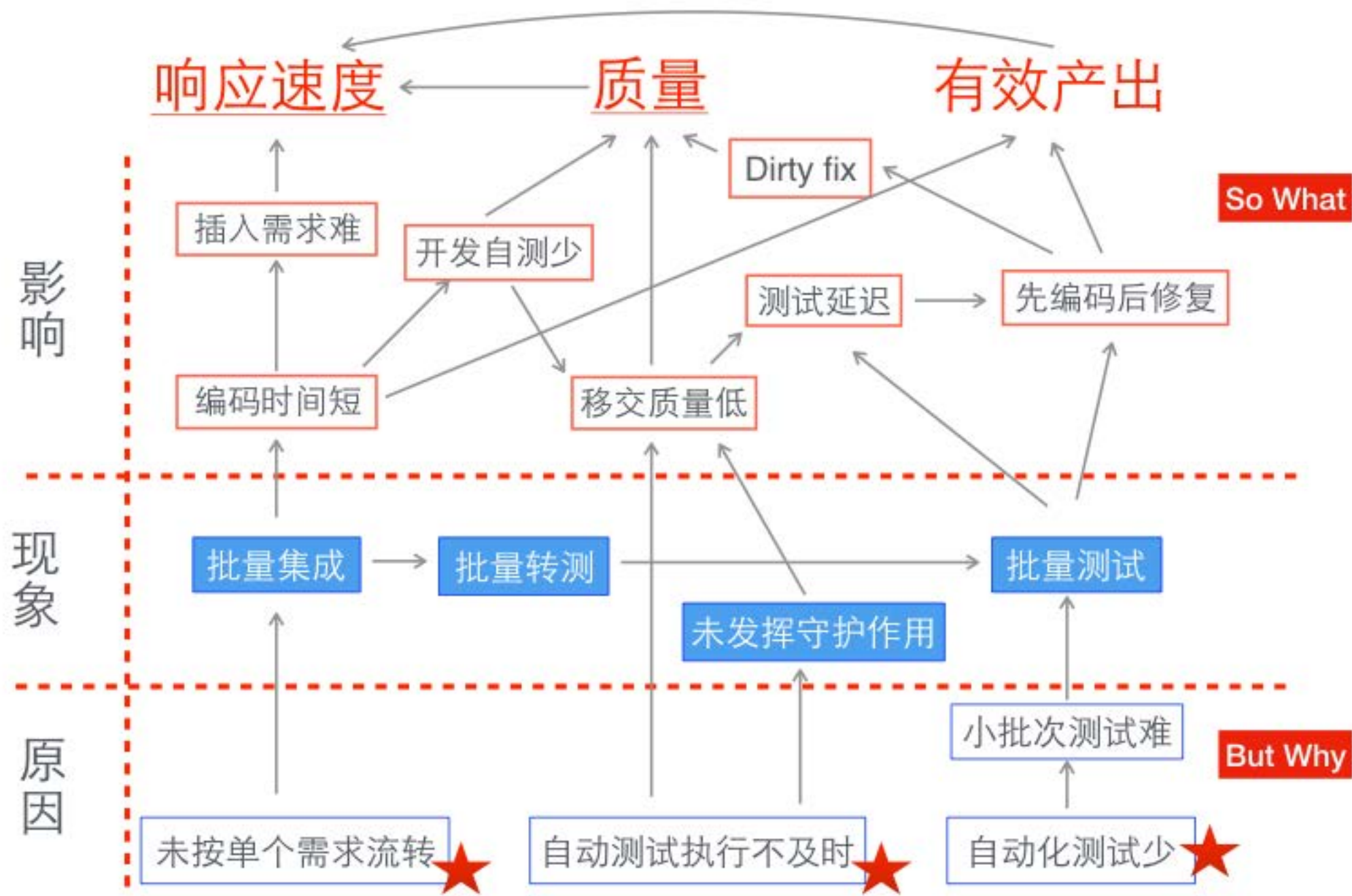
### 外部的不满:

- 缺乏响应紧急需求的灵活性
- 需求是否可以进入开发不确定
- 客服投诉, 问题的反馈有不满, 没有机制保对问题进行收集, 过滤和排定
- 客户需求上线时间
- 灰度时间长
- 产品体验为行程有效闭环
- 每月更新了版本, 但客户不知更新了什么

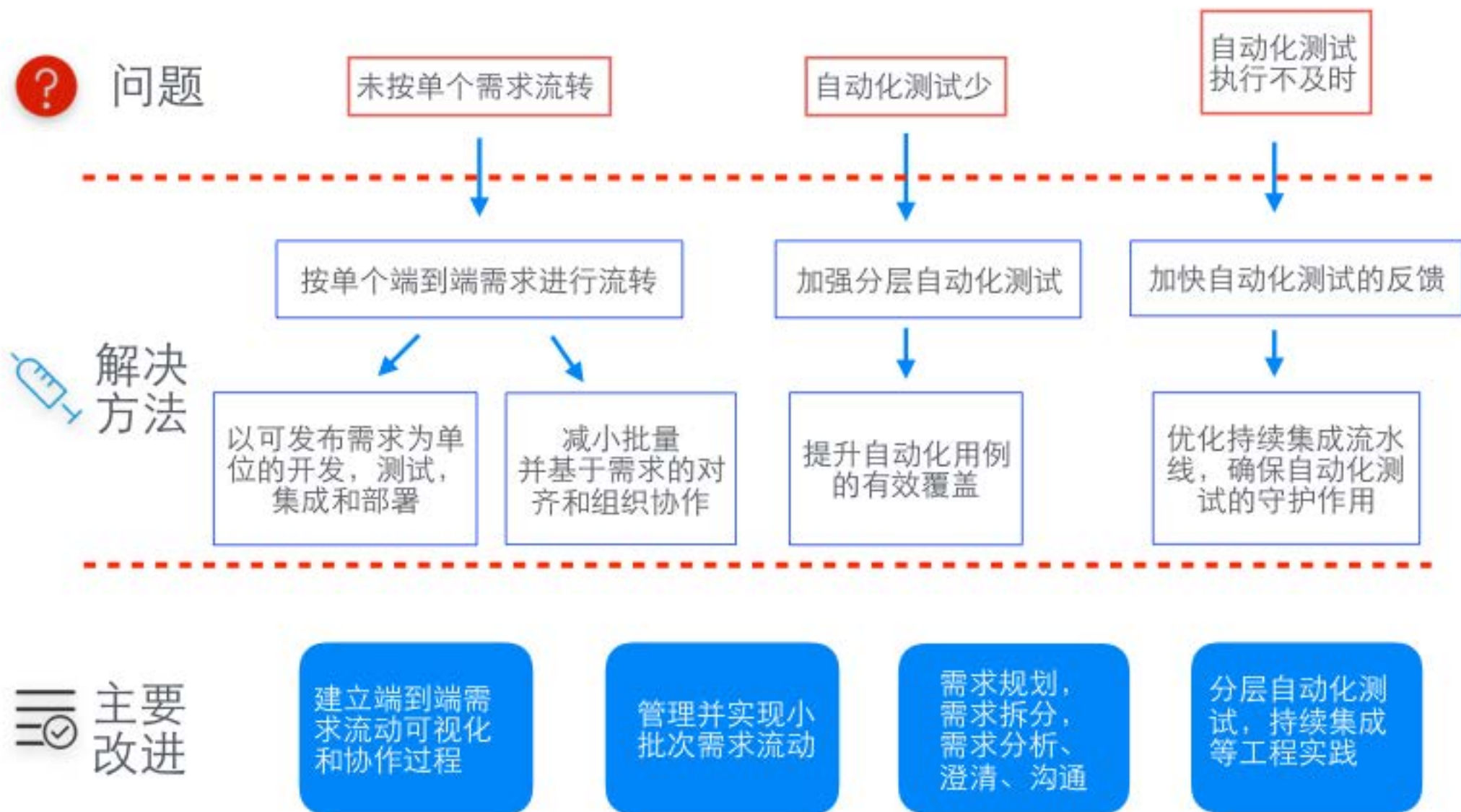
### 内部的不满:

- 各种评审次数多, PD/PM参加时间长
- 需求准入条件和准出条件不明确
- 开发需求不理解, 导致问题
- 各节点的产出物和标准不明确
- UED视觉启动晚、交付晚
- 涉及多端需求, 技术评审是经常反复
- 多端联调问题多, 发现迟
- 服务端比客户端进度慢
- 需求缺少有效业务价值的反馈

# 问题和原因分析

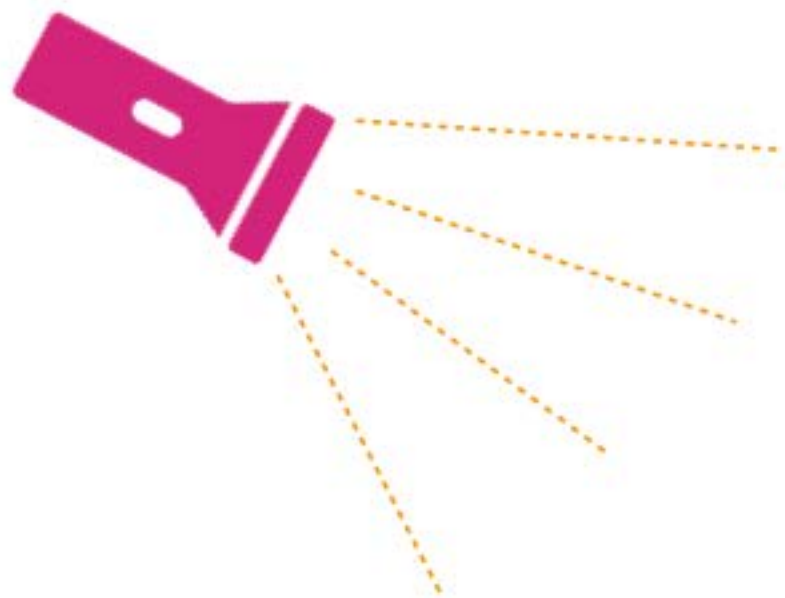


# 问题，解决方法和实施方法



人们抵抗的不是改变，而是被改变。





# 让光照亮问题所在



选择 设计 待评审 待开发 开发设计 需求 前端 后端 测试 依赖 完成 待测试 测试 待发布

开发中

需求卡片

任务卡片

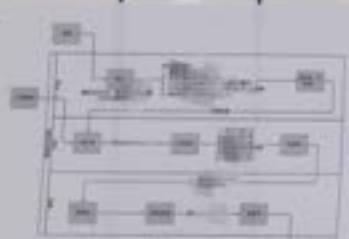
需求泳道

缺陷

端到端的价值交付过程

验收

发布





# 理解研发交付周期时间和客户周期时间



选择	设计	待评审	待开发	开发设计	需求	前端	后端	测试	依赖	完成	待测试	测试	待发布
----	----	-----	-----	------	----	----	----	----	----	----	-----	----	-----

客户周期时间起点

开发周期时间起点

开发周期时间终点

需求卡片

任务卡片

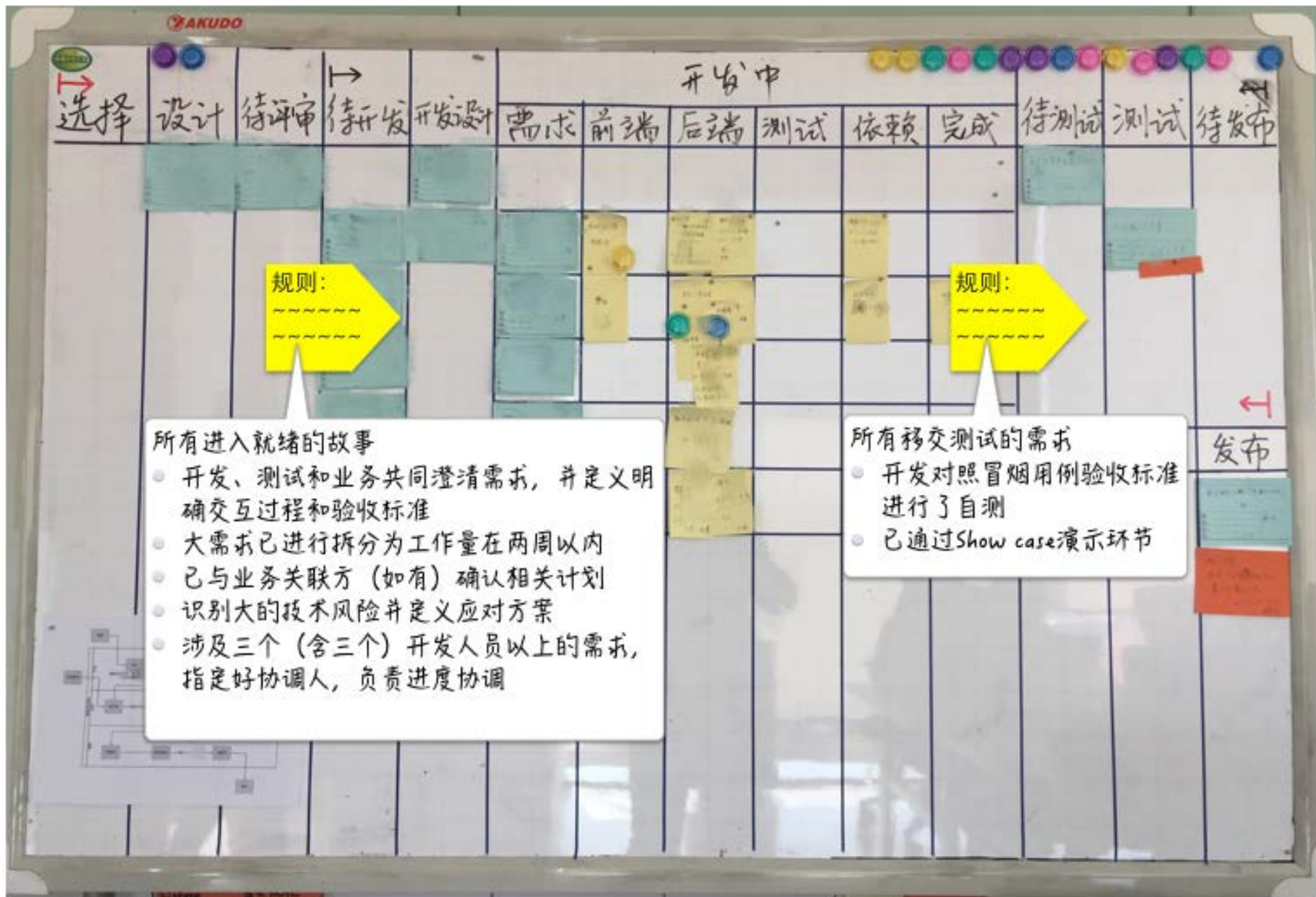
客户周期时间终点

缺陷


验收 发布





规则





 事件规则

 站立会议  
规则

 就绪队列  
填充规则

.....



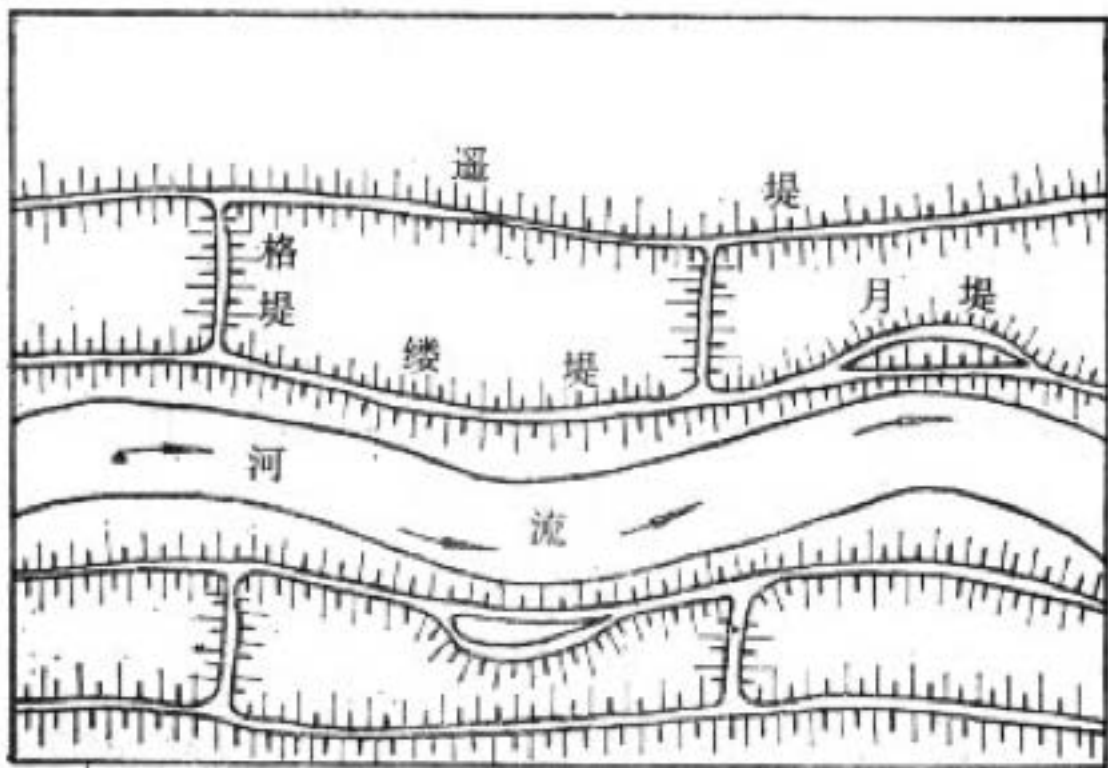


# 让流动顺畅起来



潘季驯

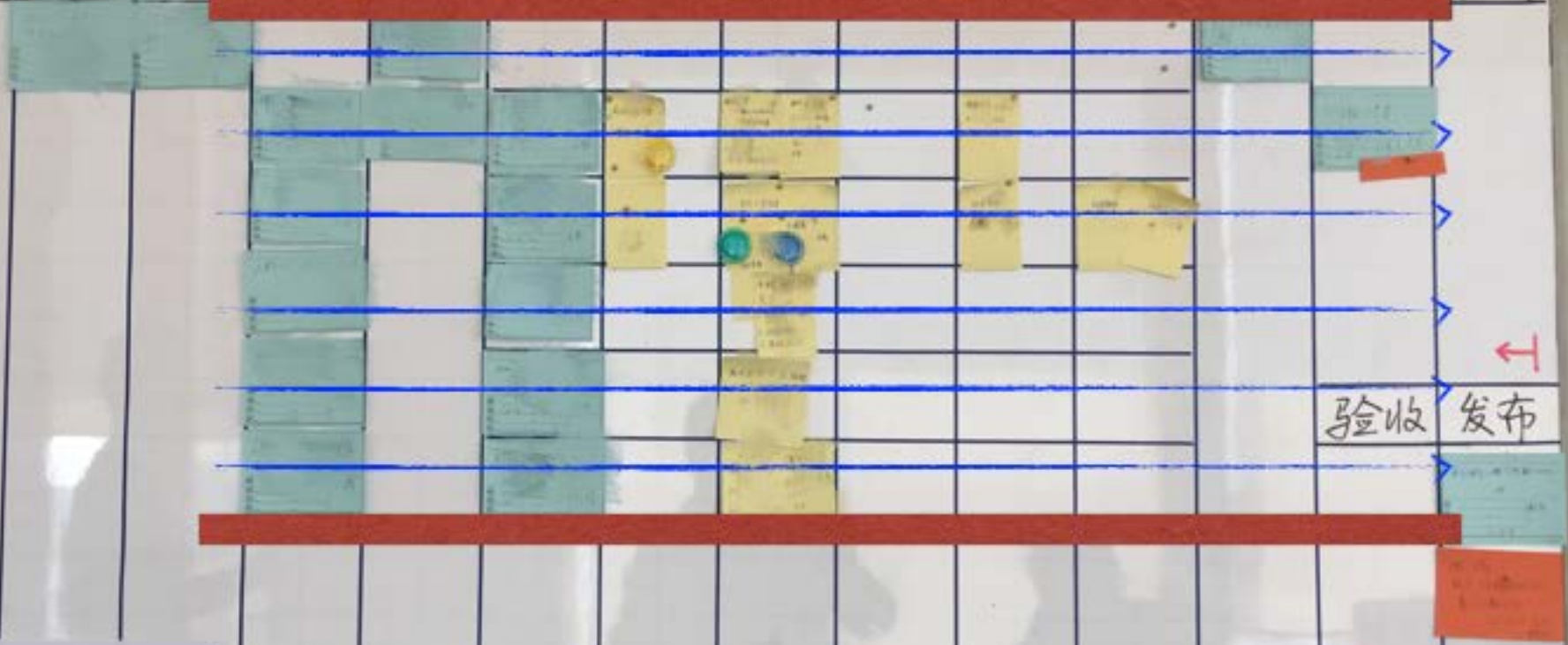
明朝治理黄河的水利专家  
被誉为“千古治黄第一人”



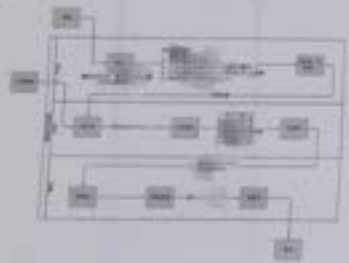
束水攻沙

选择 设计 待评审 待开发 开发设计 需求 前端 后端 测试 依赖 完成 待测试 测试 待发布

开发中



验收 发布





**Stop Starting**

**暂缓开始**



**Start Finishing**

**聚焦完成**



急则沙随水流

缓则水漫沙停

——潘季驯

需求流动速度快，则能即时发现和解决问题

反之：需求积压，问题也会隐藏和累积

敏捷在哪里？

从业务角度看：

敏捷就是敏捷\*：

创建组织“更快（早）地交付价值”和“灵活地响应变化”的能力。

\* Agile: Able to move quickly and easily

按需填充  
量出为入

聚焦价值  
快速完成

持续部署  
灵活发布



# 持续反馈

需求池

就绪

实现中

待验证

验证

待上线

已上线

6. 累积上线的需求的数目

5. 累积验证完成的需求数目

4. 累积开始验证的需求数目

3. 累积实现完成的需求数目

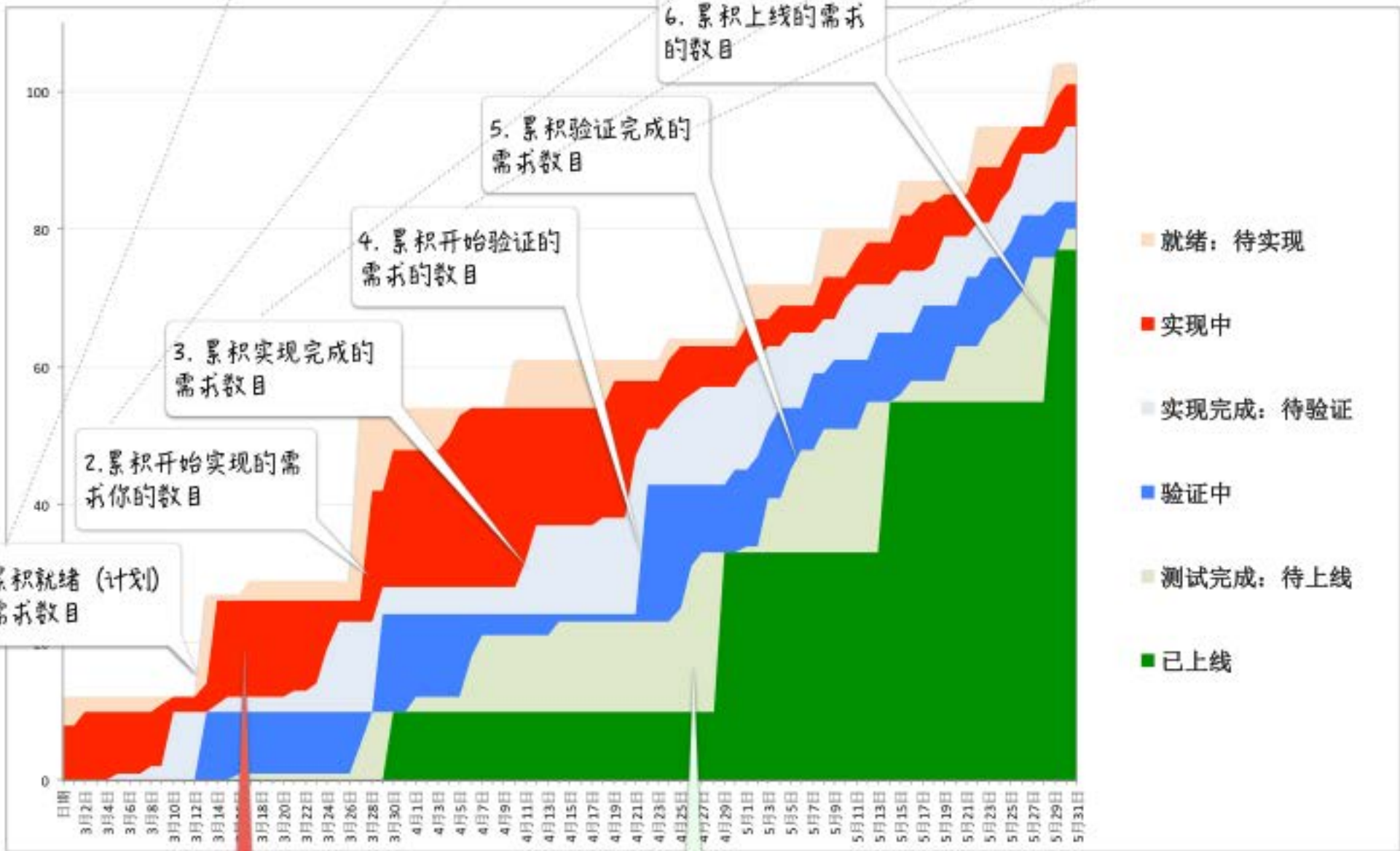
2. 累积开始实现的需求数目

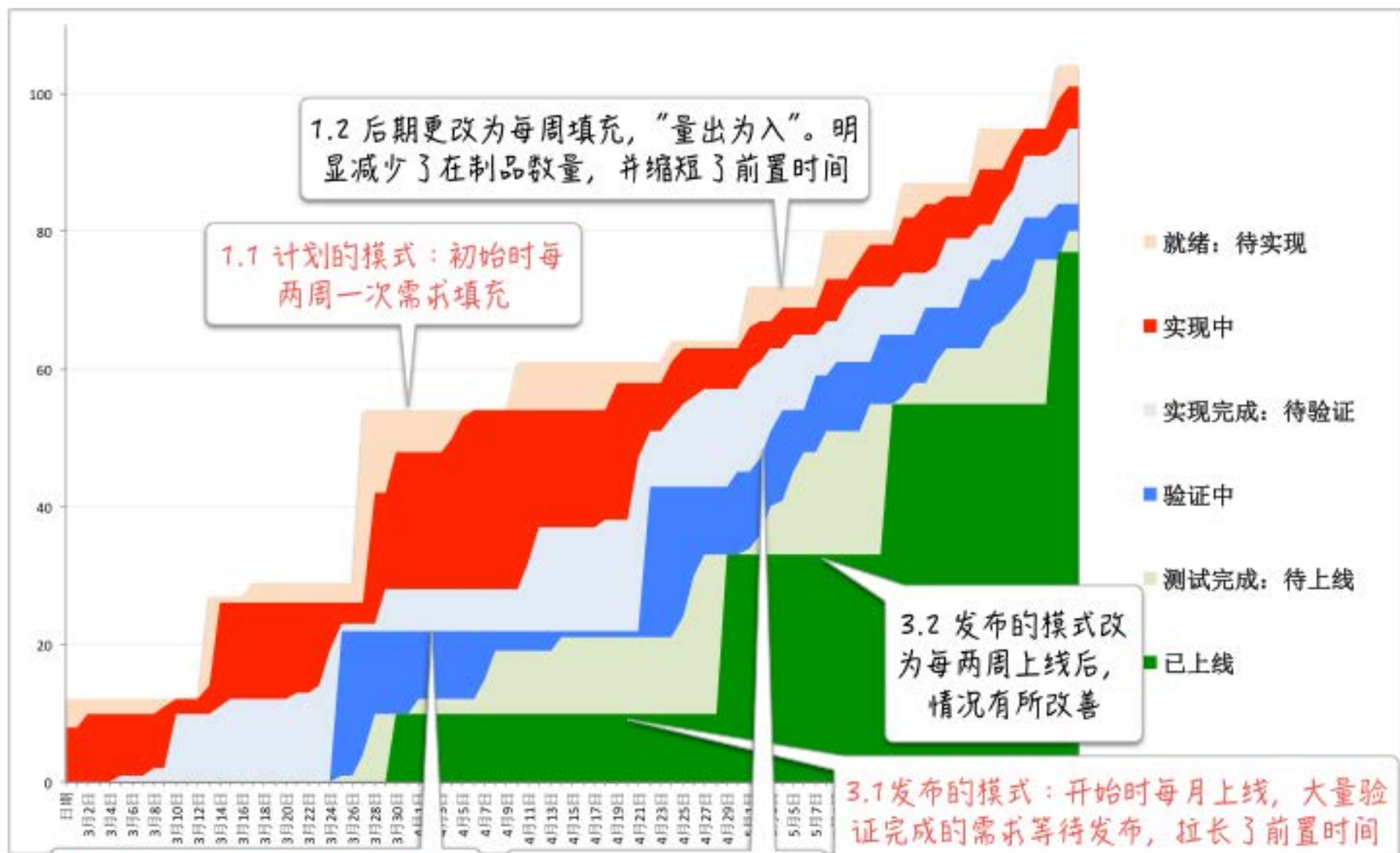
1. 累积就绪 (计划) 的需求数目

- 就绪: 待实现
- 实现中
- 实现完成: 待验证
- 验证中
- 测试完成: 待上线
- 已上线

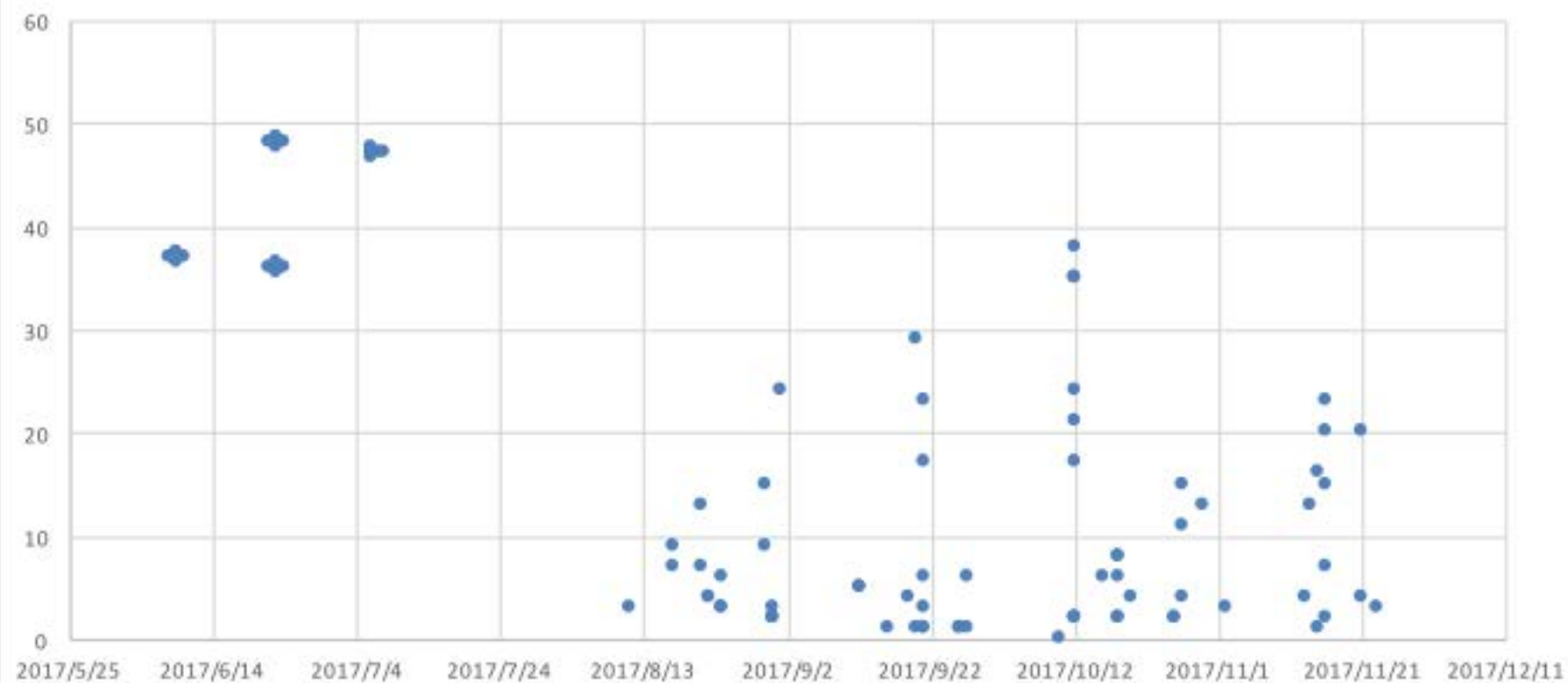
深色区域: 工作阶段, 如: 实现中 (红色), 验证中 (蓝色)

浅色区域: 等待阶段, 如: 待实现 (浅红), 待验证 (浅蓝), 待上线 (浅绿)





控制图



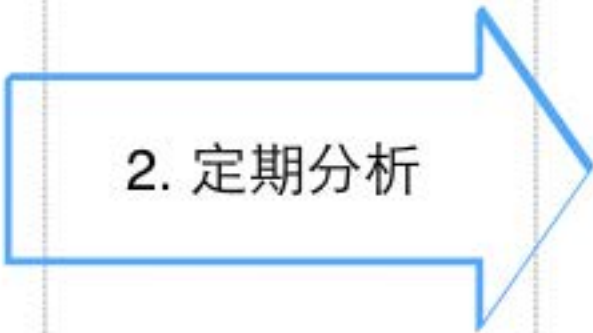


# 1. 反馈



# 3. 改进行动

This section contains three data visualization charts. The top chart is a stacked area chart with four series in red, blue, green, and orange, showing an overall upward trend. The middle chart is a Kanban board with several pink sticky notes attached to it. The bottom chart is a scatter plot with blue data points on a grid.



# 2. 定期分析

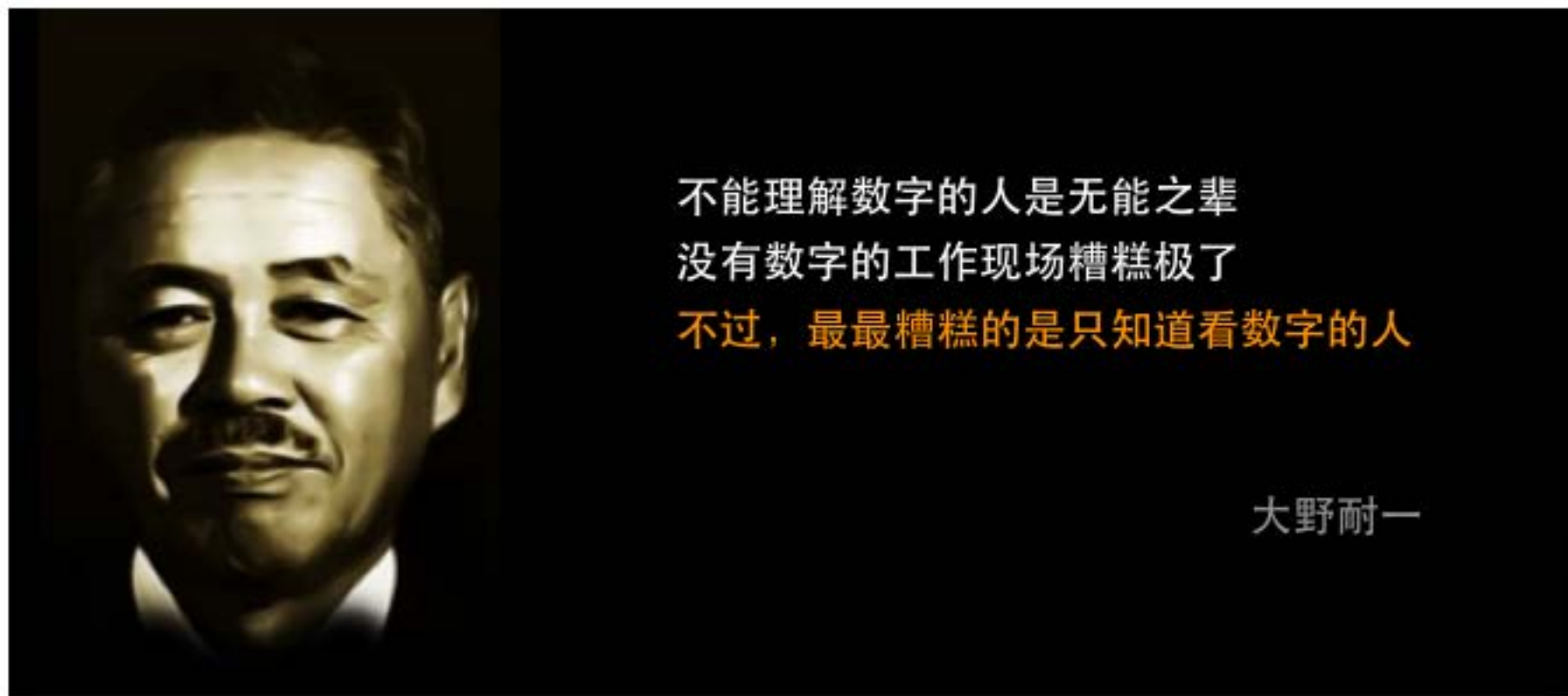
This section contains five images representing different areas of improvement: '流程操作' (Process Operation) showing a Kanban board, '基础环境' (Basic Environment) showing server racks, '代码、设计' (Code, Design) showing code on a screen, '测试守护' (Test Protection) showing a software interface, and '人员技能' (Personnel Skills) showing a person in a martial arts pose.





### 持续价值 交付能力

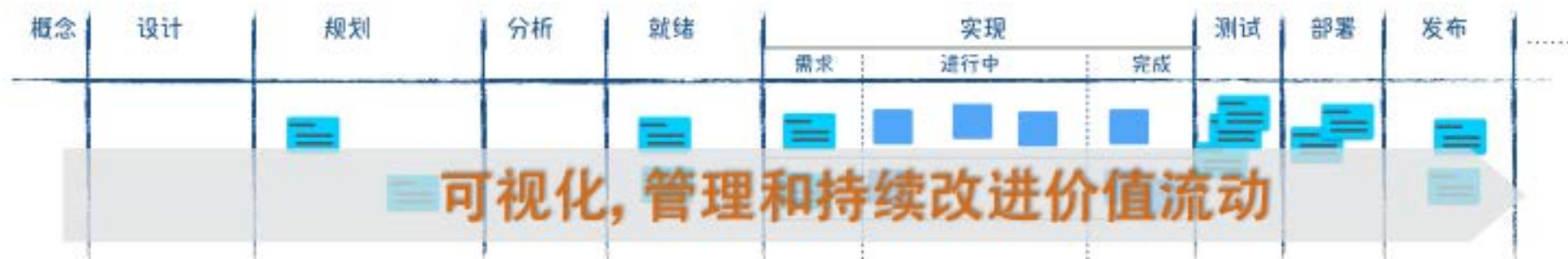




不能理解数字的人是无能之辈  
没有数字的工作现场糟糕极了  
不过，最最糟糕的是只知道看数字的人

大野耐一

## 阿里产品交付方式



### 组织和规划需求



### 澄清和分析需求



### 顺畅和高质量地交付

持续集成

持续部署

按需发布

卓越的工程实践

完备的质量保障

强大的中台能力支撑



Thank You!