

阿里巴巴研发效能实践日

从持续交付到业务创新

张燎原 阿里巴巴高级技术专家



从持续交付到业务创新

一切不以达成业务目标为目的的持续交付都是耍流氓

SELF INTRODUCTION



张燎原

阿里巴巴高级技术专家，他是敏捷和精益方法的积极实践者和推动者，具有十多年软件研发一线实践经验，经历过消费电子、通信及互联网多个行业，长期从事研发管理及研发教练工作，负责组织级大规模敏捷导入实施和转型的辅导。译有《程序员度量》、《软件驱魔》等。同时，他热衷编写代码和开源，涉及软件设计、测试驱动开发、代码重构、遗留代码的维护和持续集成及交付。

twitter: [@zhangliaoyuan](https://twitter.com/zhangliaoyuan)

The Information Avalanche

知识倍增速度：

- 1750 - 1900： 150年增长一倍
- 1900 - 1950： 50年增长一倍
- 1950 - 1960： 10年增长一倍
- 1960 - 1992： 5年增长一倍

到2020年，每**73天**信息会倍增一次。



共享单车区块链在线教育

O2O直播



source: <http://www.newtechusa.com/PPI/pressroom.asp>

**灵长类动物接受培训之后，
能够进行VB编程**

Higher Primates Can Program After
VB.NET Training

现实挑战

复杂产品、业务和组织

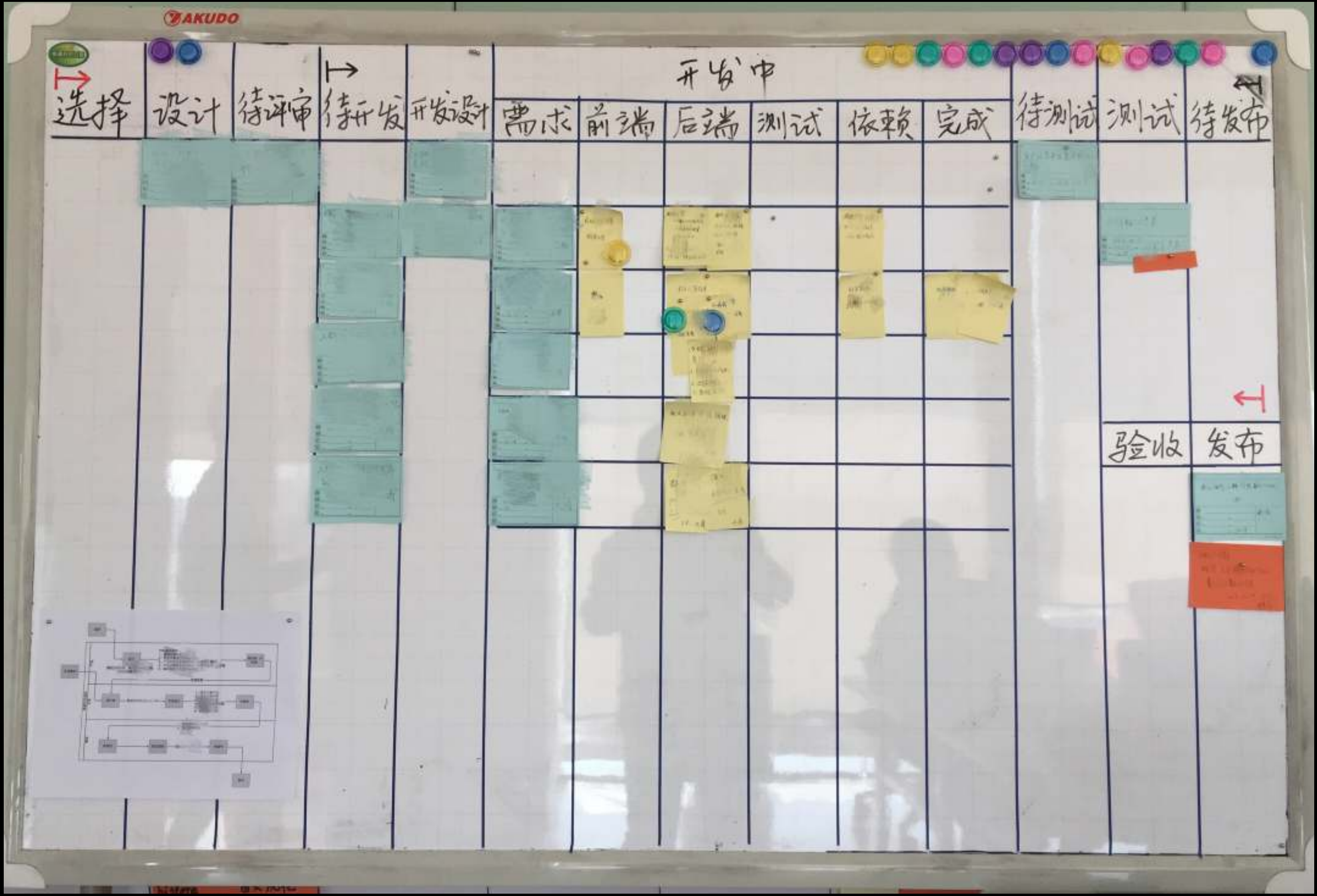
理想期望

顺畅的高质量地交付

#1. 持续交付

——可见、可控、可度量，加速价值交付

可见：端到端拉通对齐

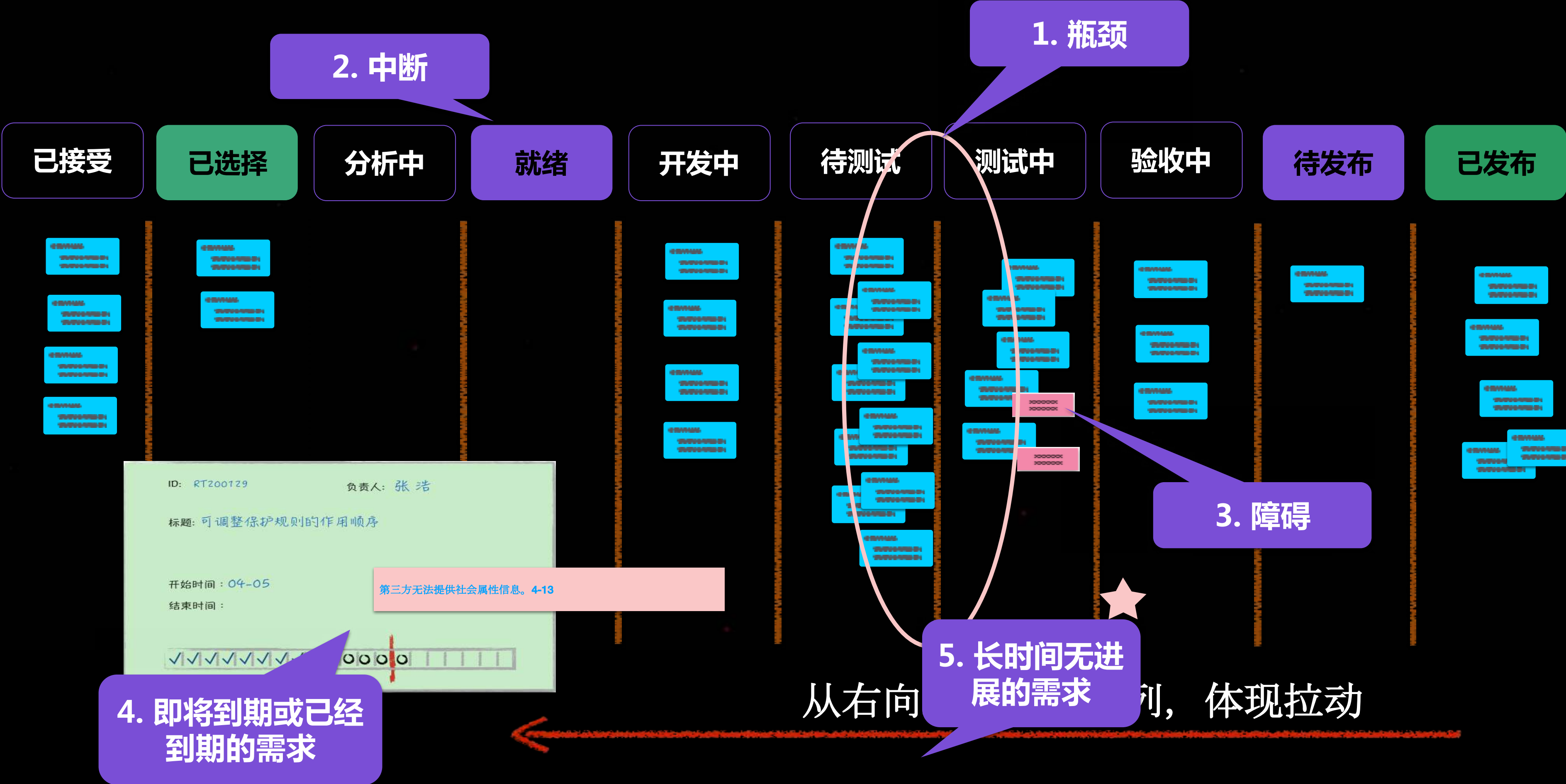


用户价值驱动

左右模块对齐

端到端的价值交付过程

可控：解决问题，促进流动



可度量： 没有度量的管理， 就是...



持续快速、高质量地交付价值的能力

需求响应周期

交付周期

开发周期

持续发布能力

集成发布时长

发布频率

流动效率

用户价值在系统中的流动速度。如：用户需求从提出到交付的时长（越短越好）；或者是过程中等待时间的占比（越小越好）。

交付吞吐率

单位时间交付需求数

资源效率

各环节的资源利用率和产出情况。如：资源的忙闲程度、使用率、代码产出和测试执行速度等。

交付过程质量

创建/关闭缺陷分布

缺陷库存

质量保障

交付过程和交付的质量。如：缺陷和故障数，及其分布情况和解决时长等。

交付质量

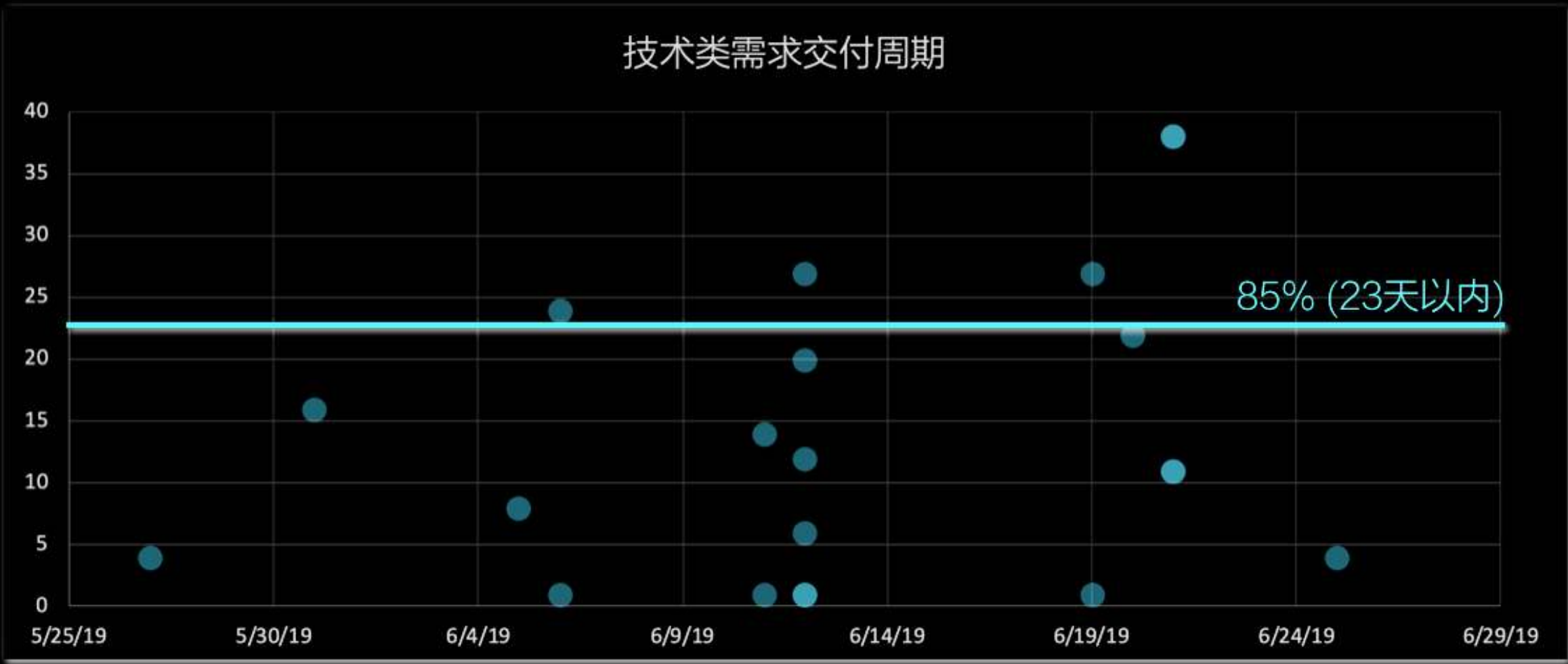
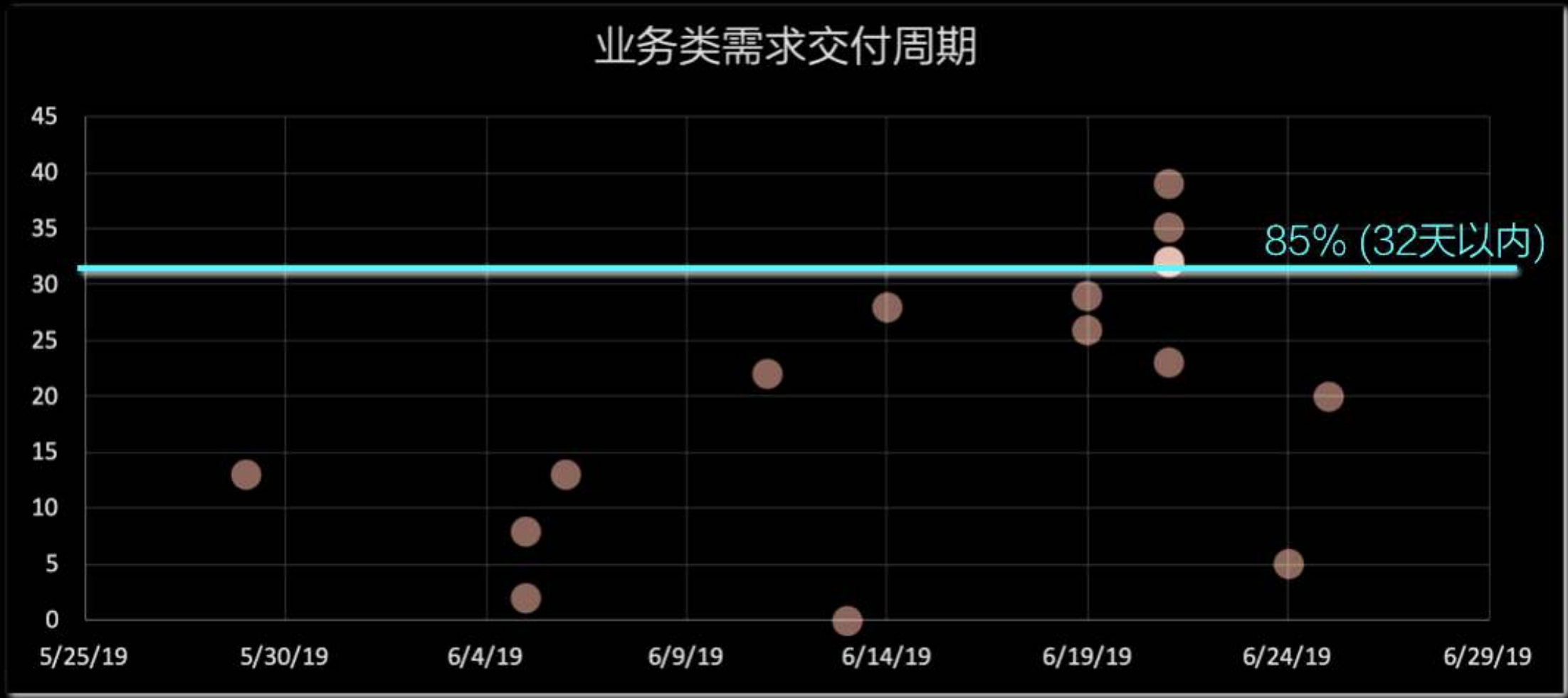
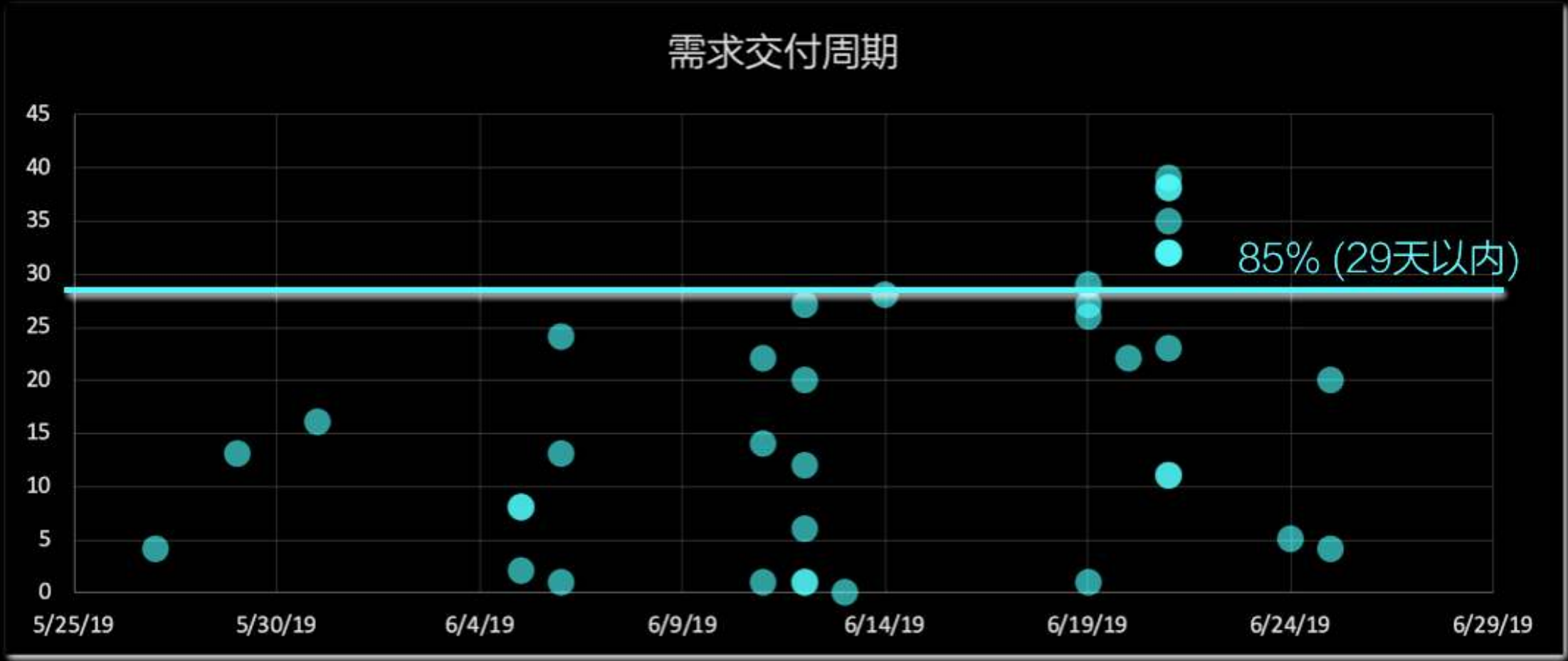
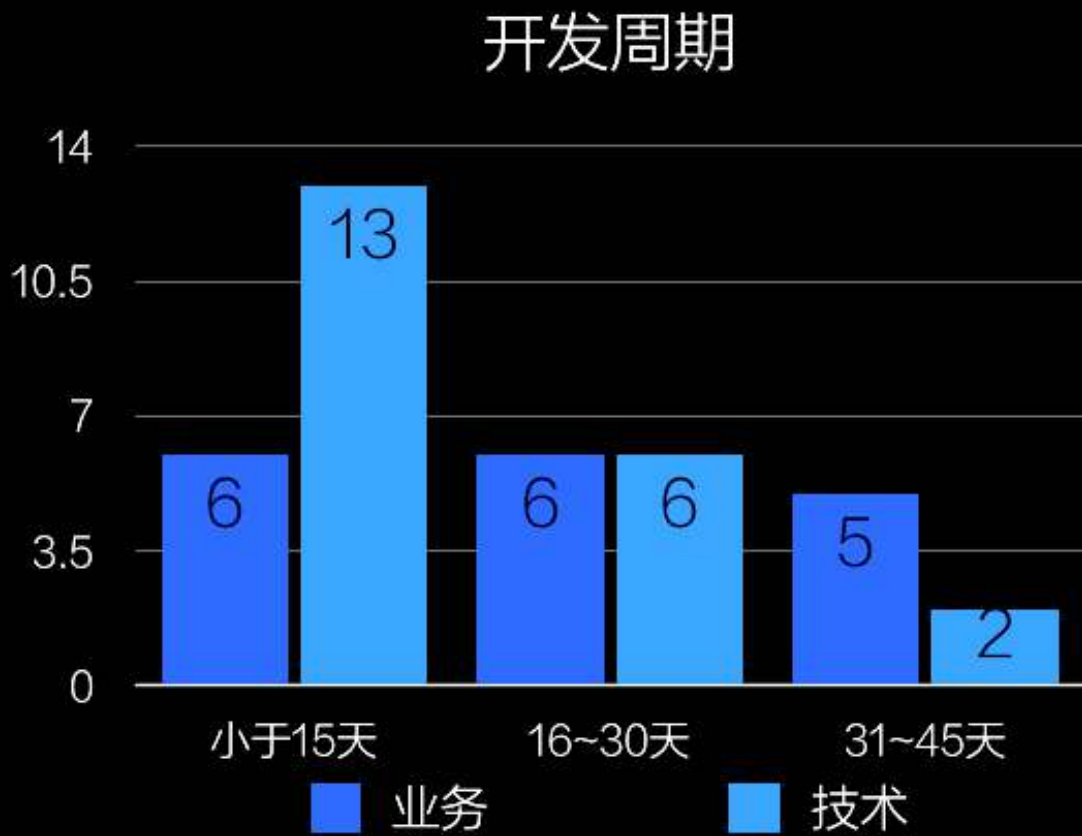
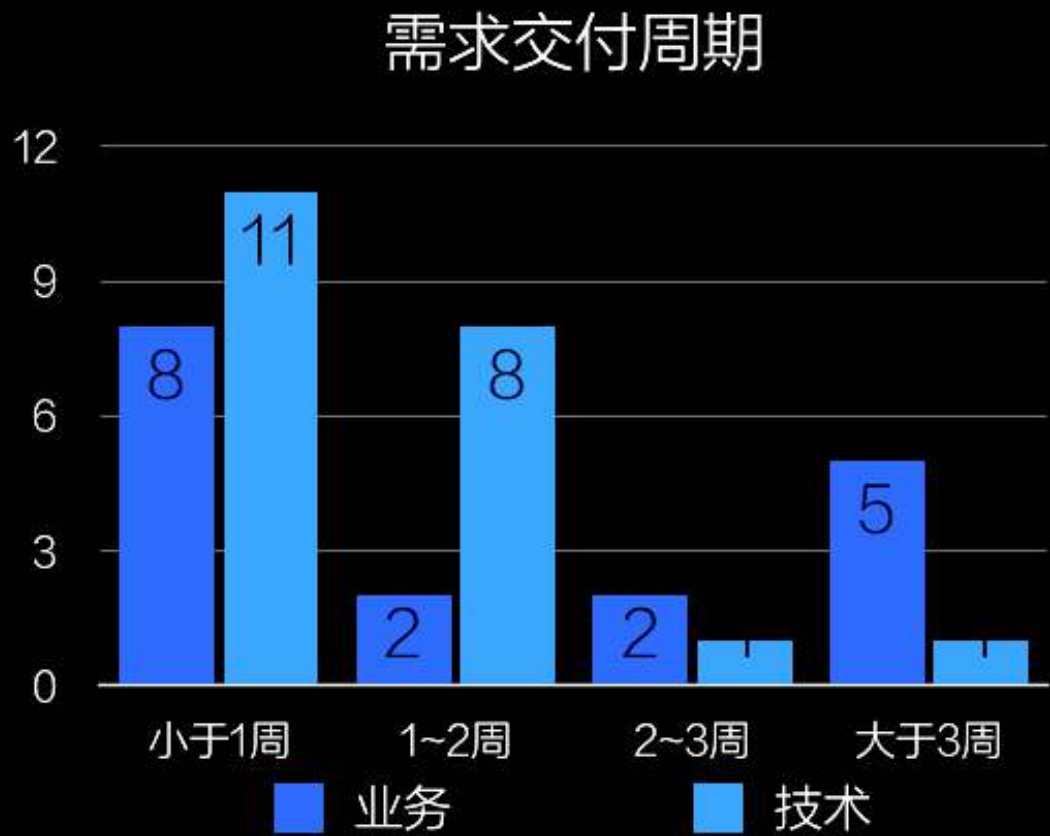
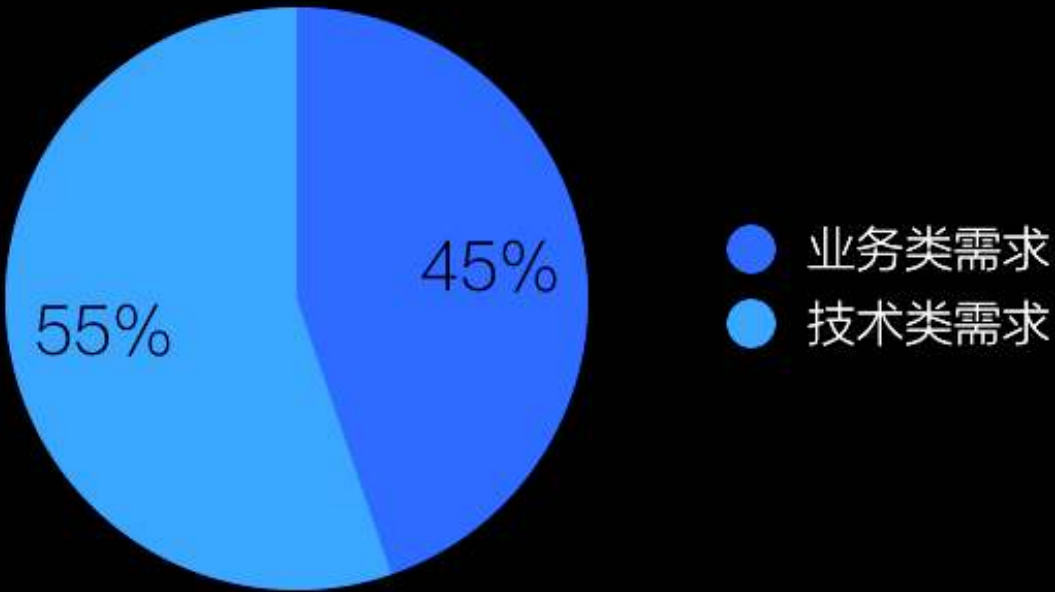
单位时间线上缺陷

线上问题解决时长

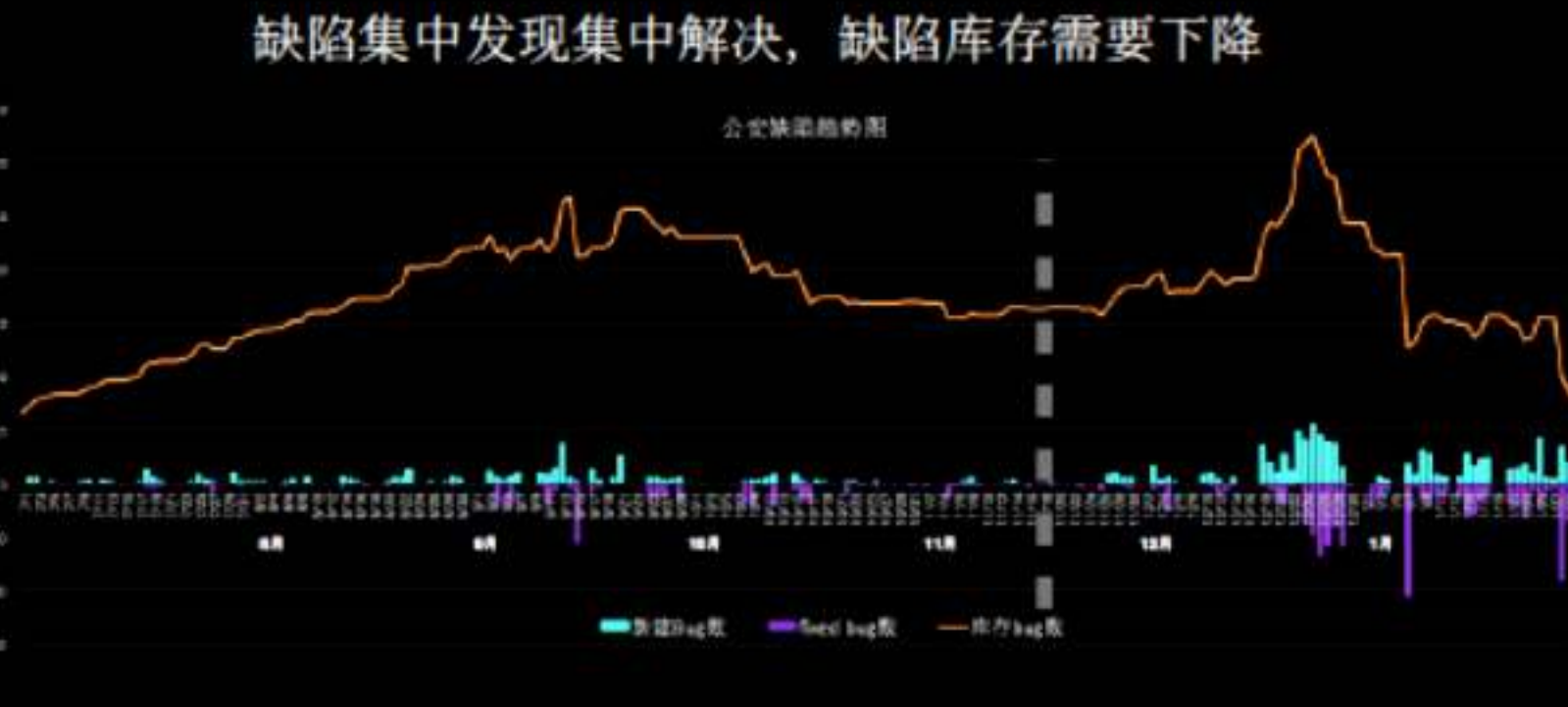
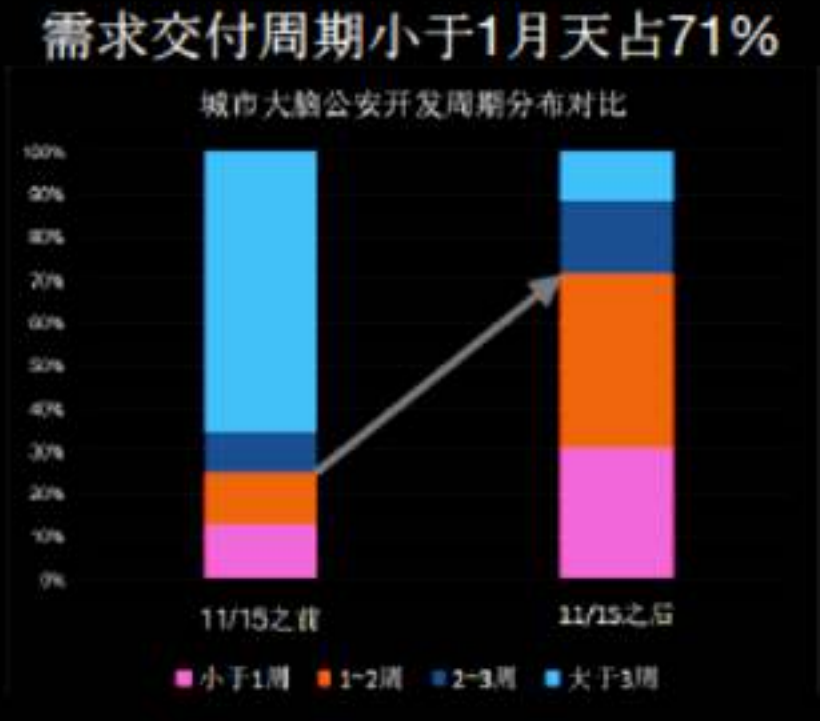
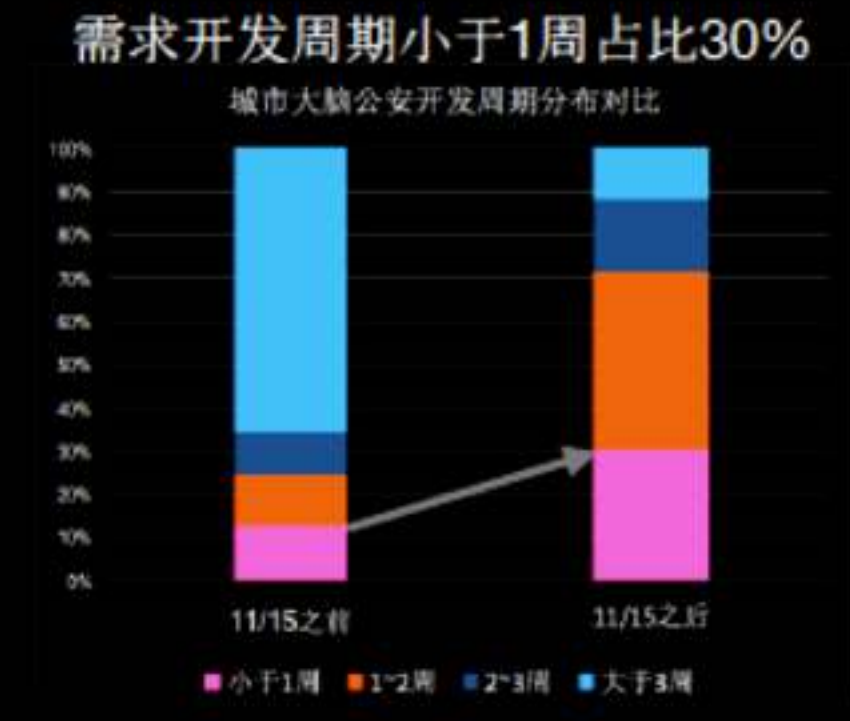
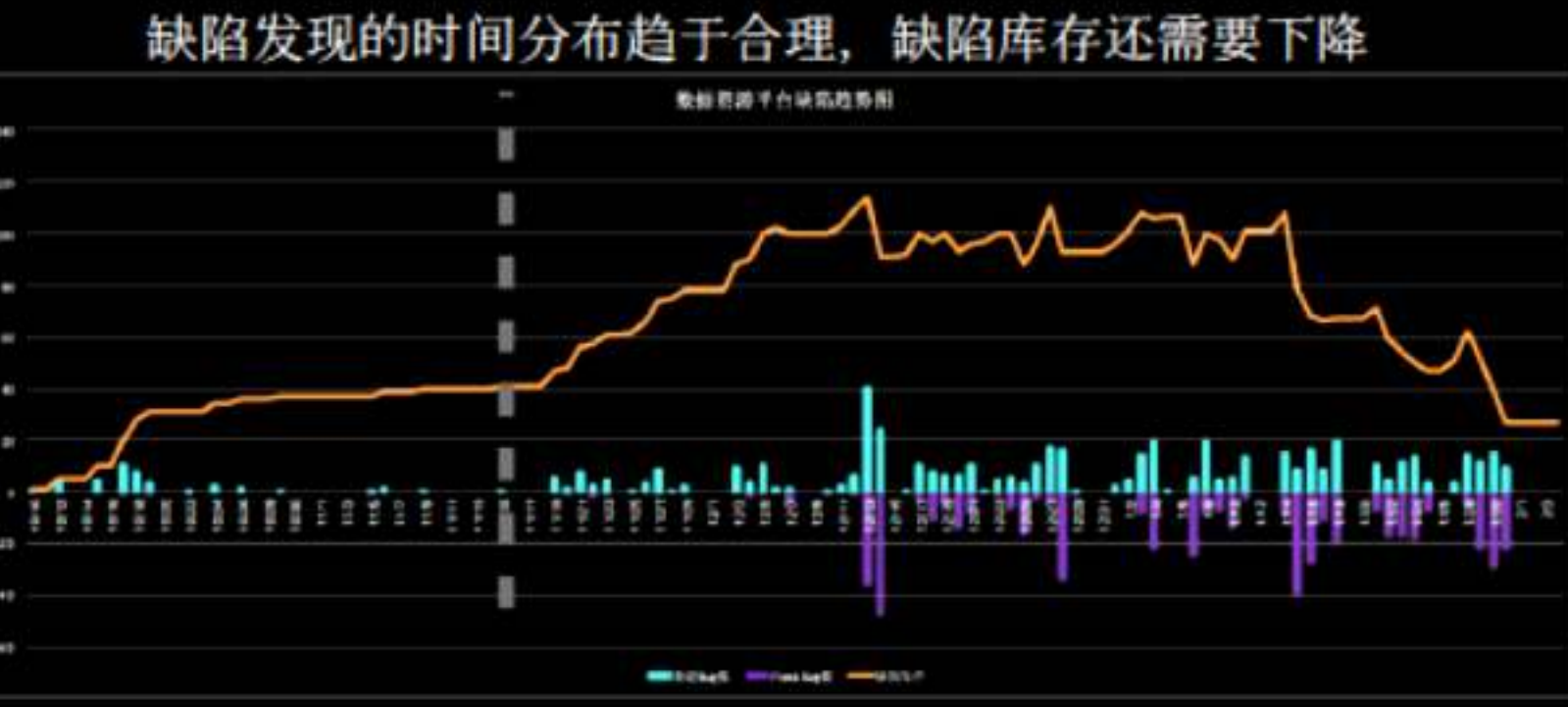
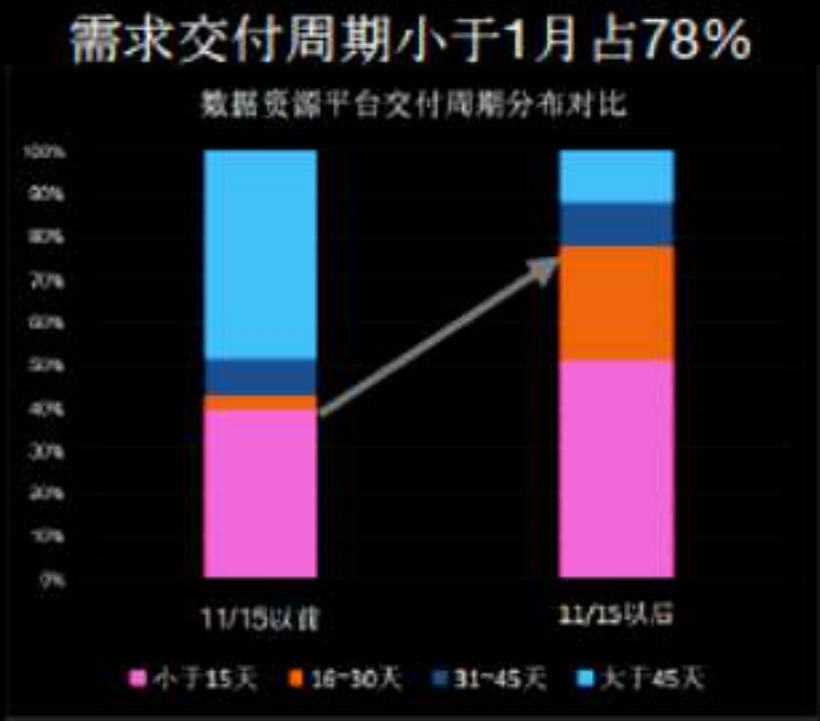
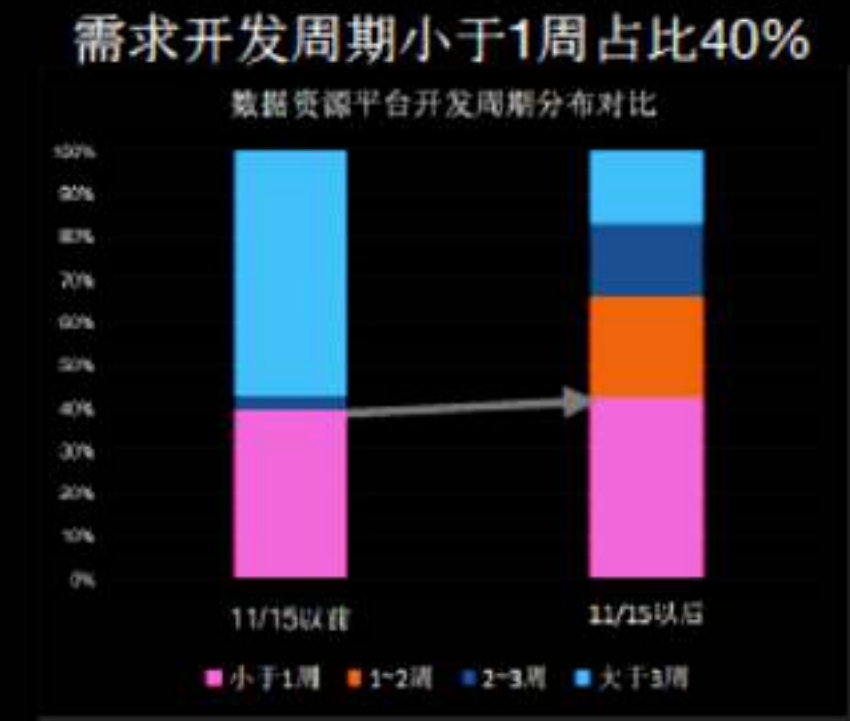
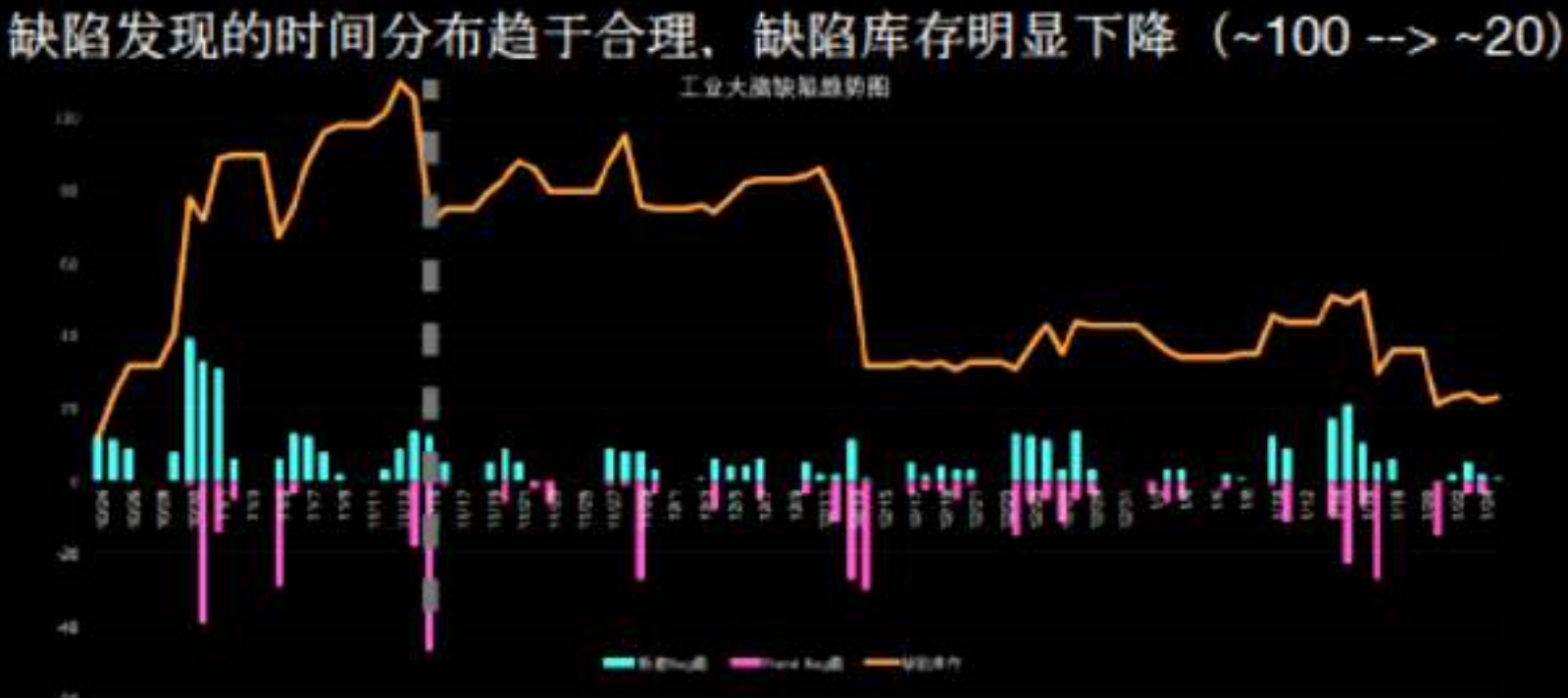
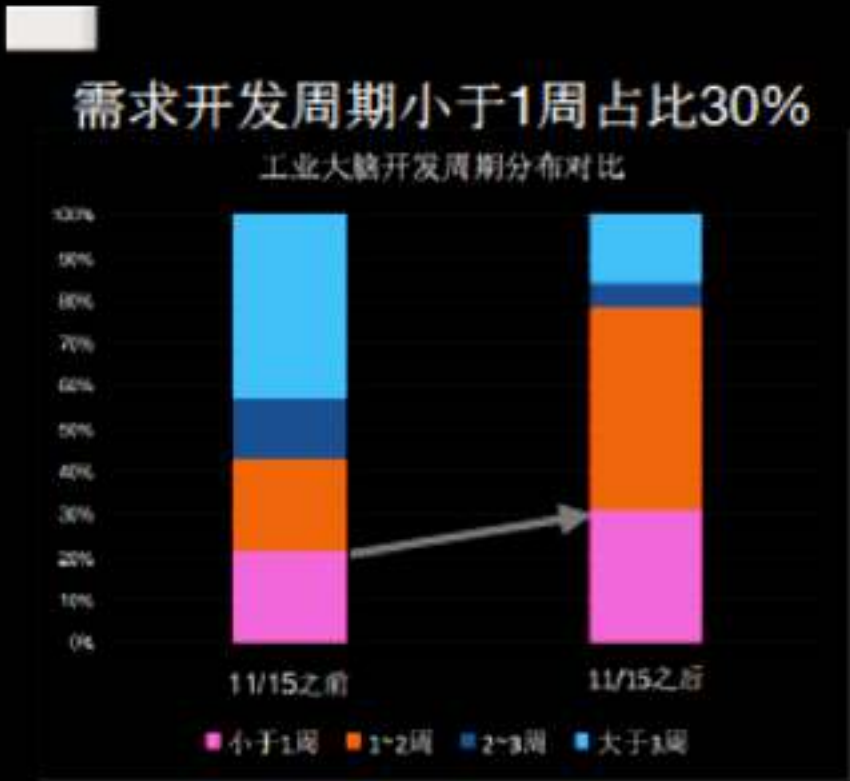
业务团队愿景目标：2-1-1



示例 (1/2)

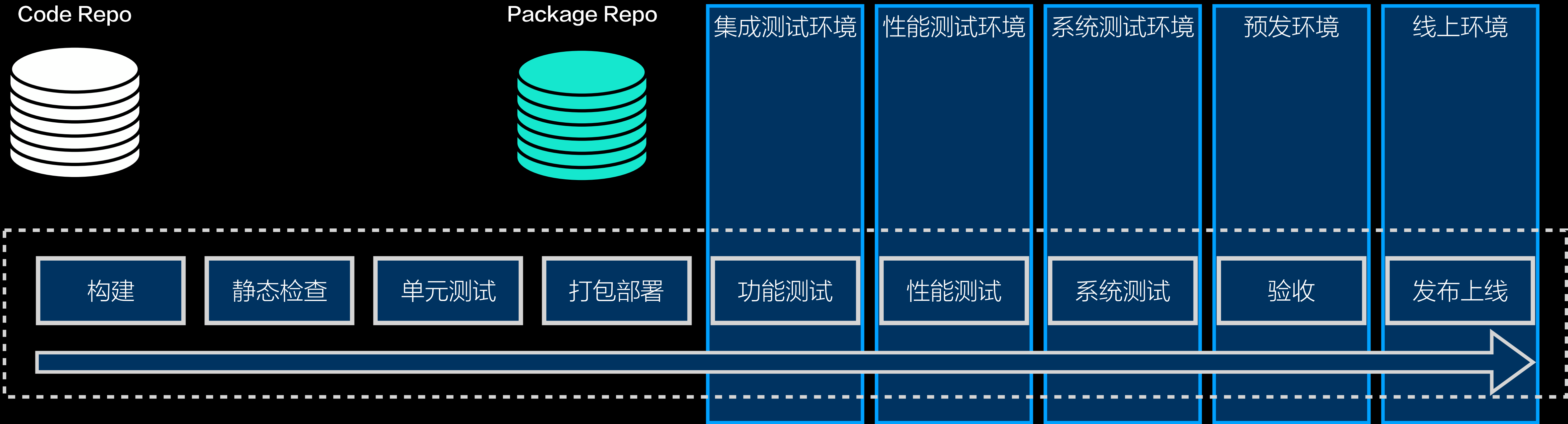


示例 (2/2)

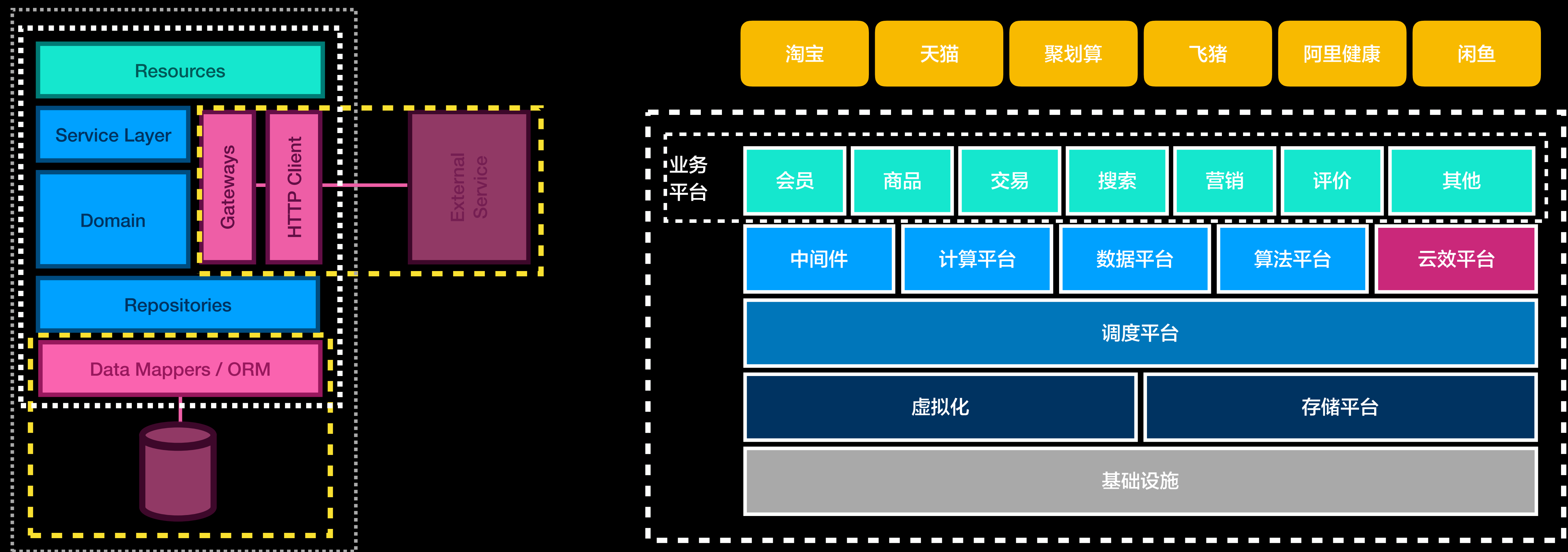


加速~

持续部署流水线，让代码顺畅流动



微服务架构、中台战略，让代码解耦，持续发布



创新型项目经理们的困惑~

- “都按时交付了，项目成功了，业务怎么却死了”
- “什么都想做，一个都没做成”
- “业务和产品一直在变”

产品需求来自哪里？

Where do product and feature idea come from?

如何知道产品列表已经准备好，可以开始第一个迭代

How do you know when your backlog is ready for the first sprint?

现实挑战

高度不确定性

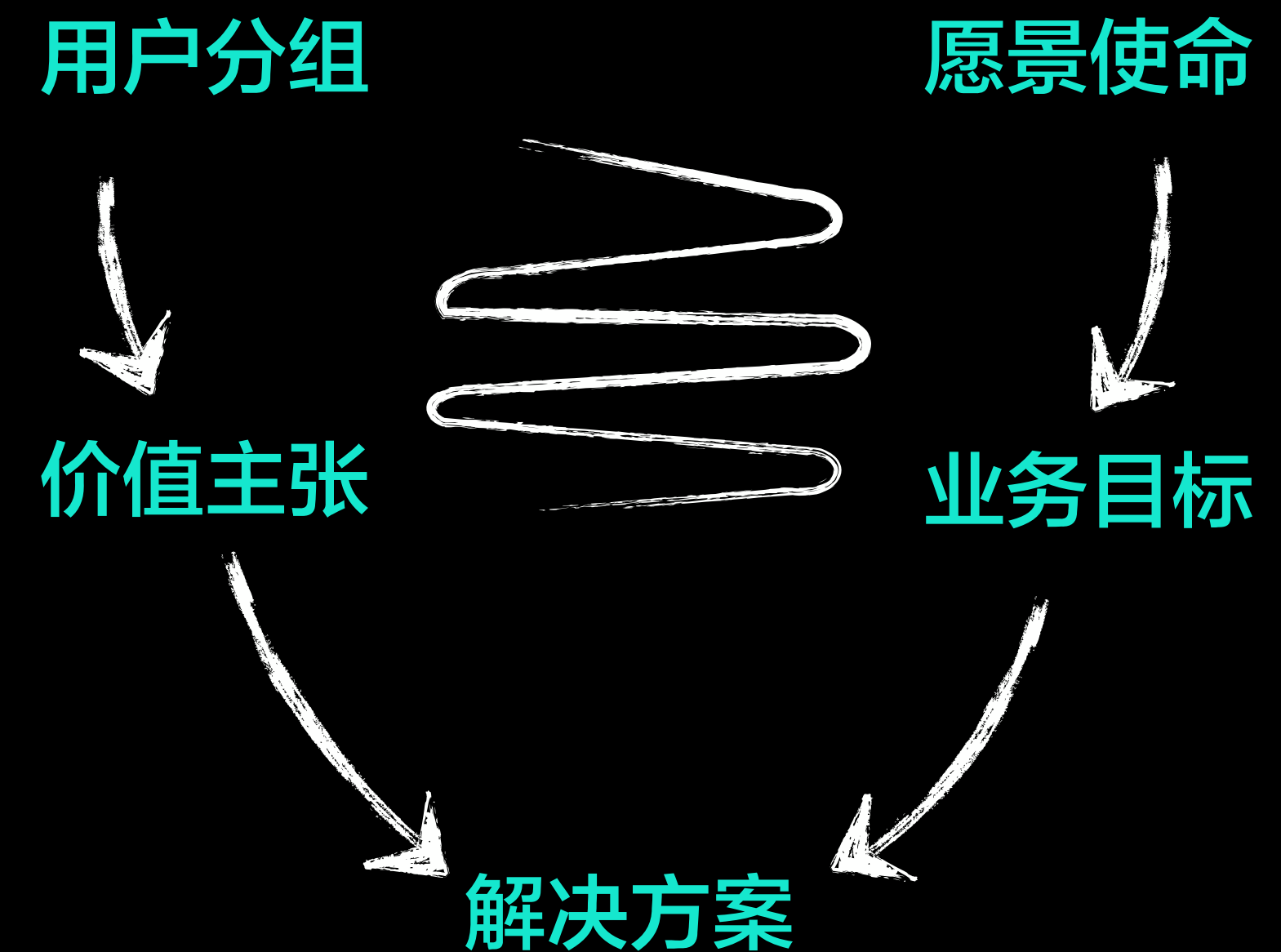
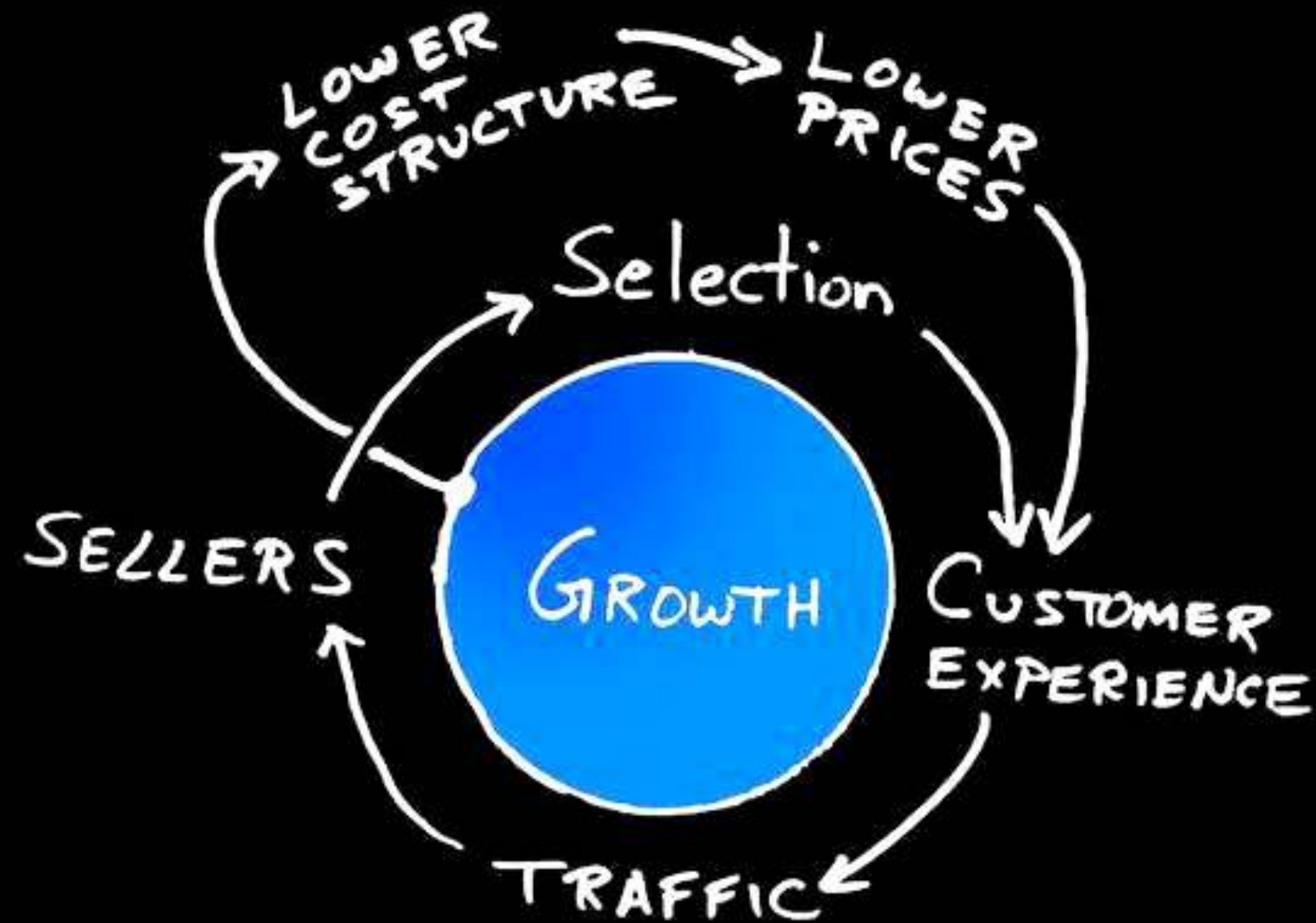
理想期望

交付有用的价值

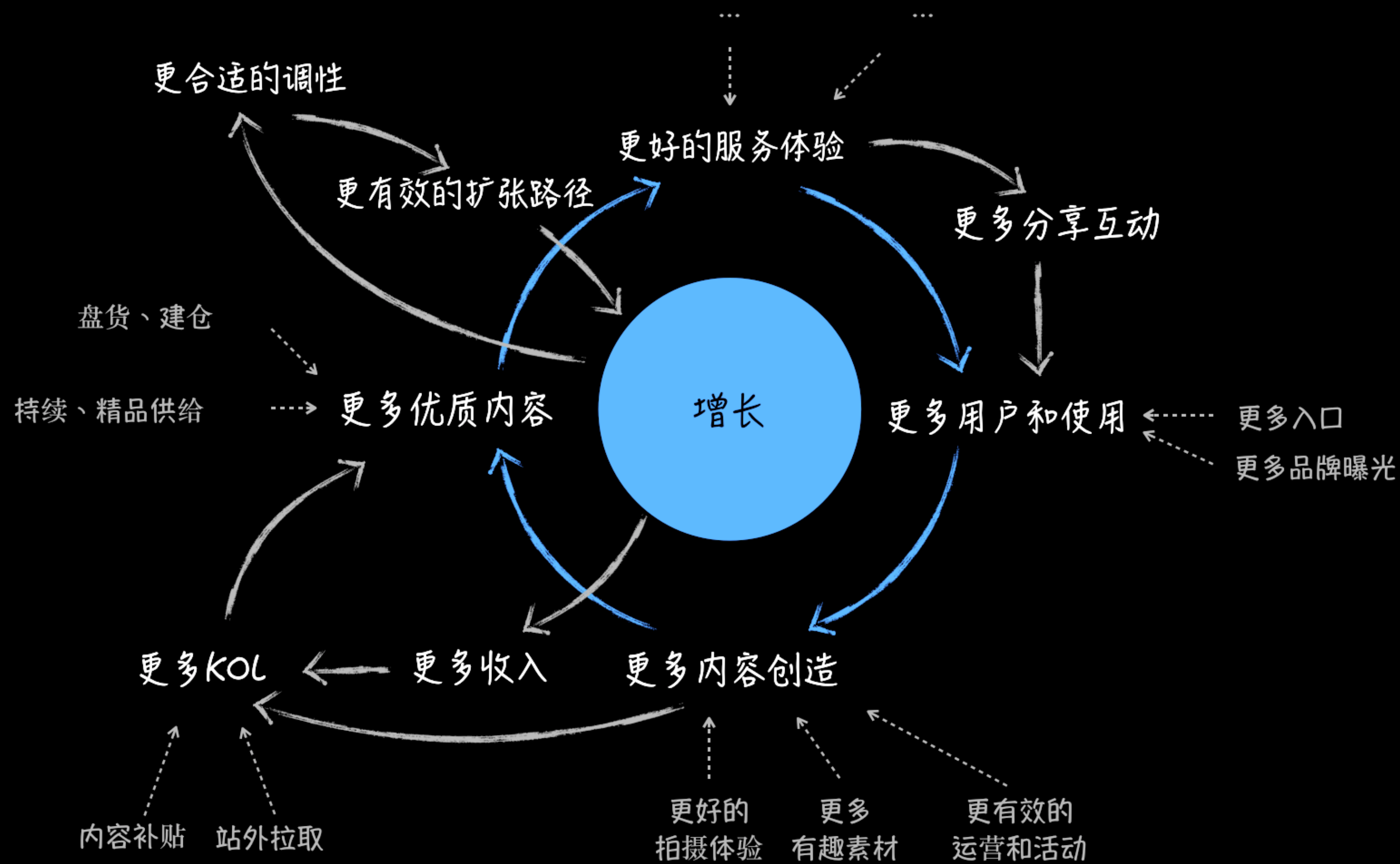
#2. 系统化思考

——建立业务模型，助力目标分解

建立业务模型，分解各要素，定义主目标



建立模型



目标分解

[illegible]

#3. 结构化分解

——目标驱动的需求管理和规划

WHY

从商业目标开始，回答最重要的问题：为什么

WHO

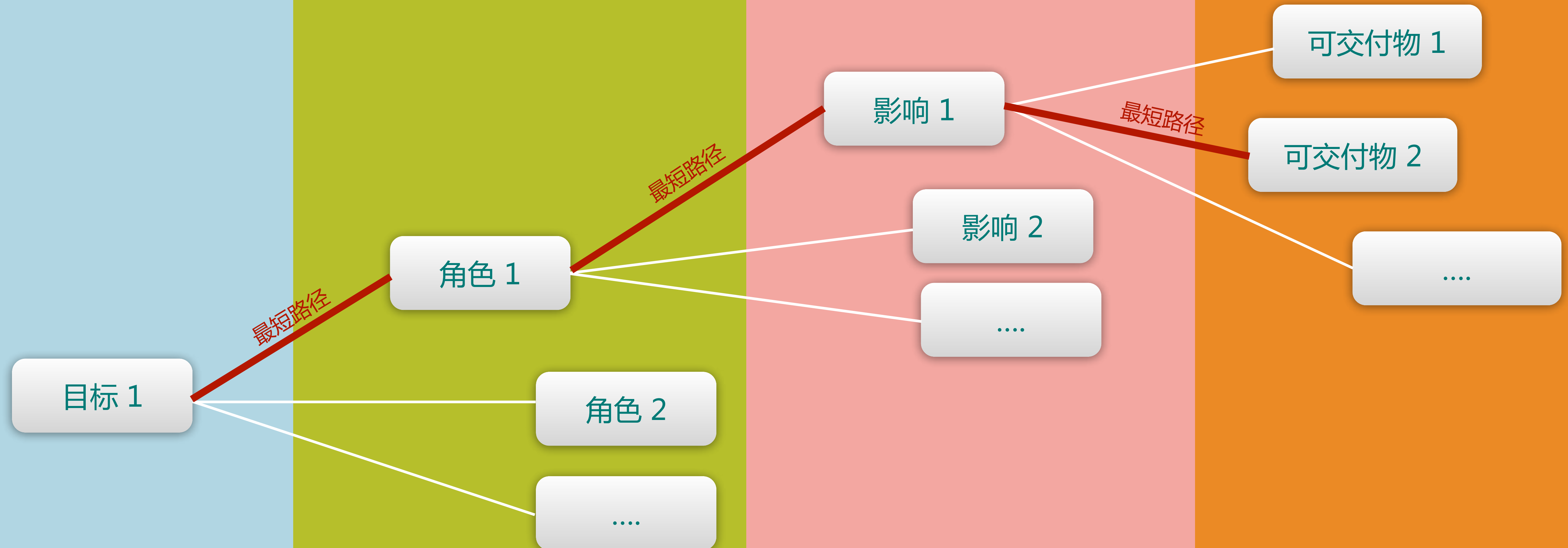
哪些角色可以做什么事情影响到最后的结果

HOW

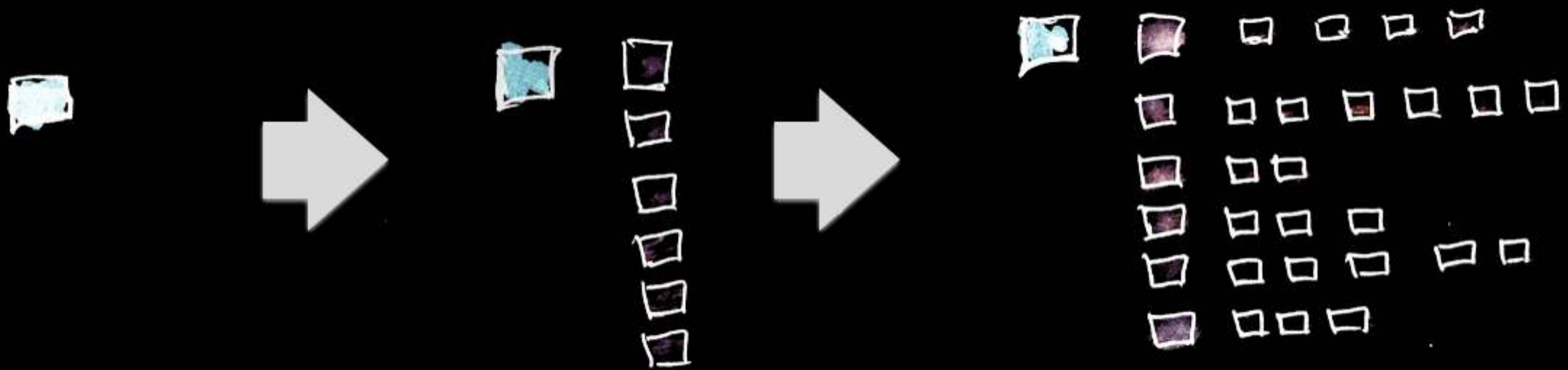
可能对商业目标产生积极或消极影响的用户行为

WHAT

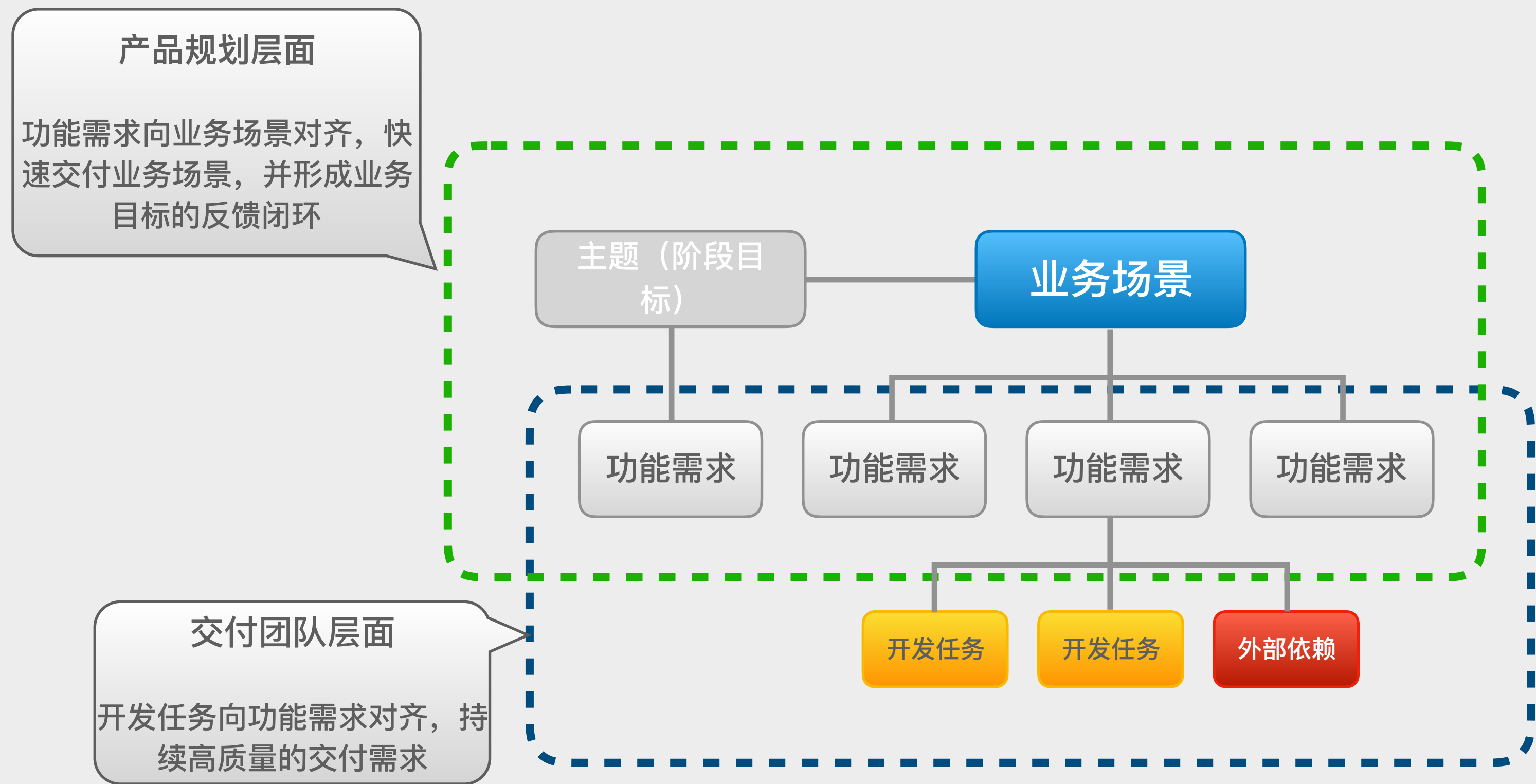
可以帮助影响，达成目标的交付物：可以是特性，用户故事，或者功能



从目标到场景，从场景到功能



需求层次



通过交付关联的功能，构建完整的业务场景，解决用户和业务的问题，从而达成业务目标。

业务场景

- 可发布、可运营的基本单元
- 对应明确业务目标，提供相对完整的业务能力
- 包含业务链路上的一个或多个产品功能

功能需求

- 可测试和可部署的基本单元
- 是用户可感知的功能，服务于具体的业务场景
- 包含一个或多个开发任务

开发任务

- 基本的开发单元
- 包括团队的任务，也包括二方或三方的依赖

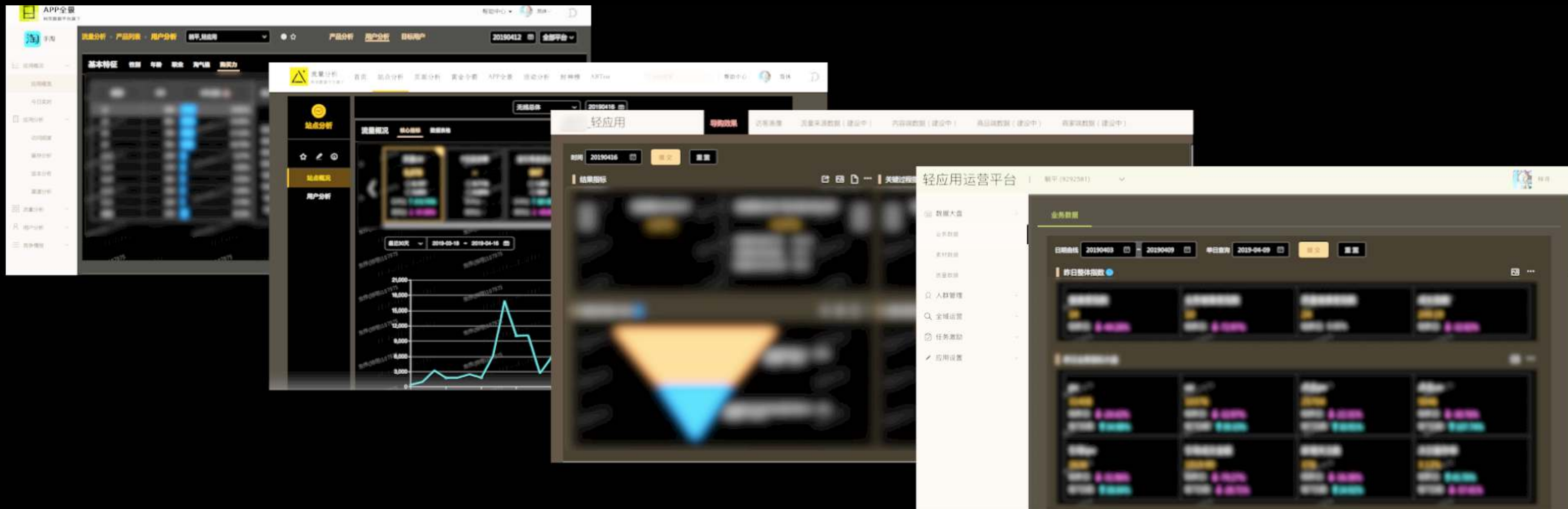
产品规划看板

业务目标/主题	业务场景	A-团队	B-团队	C-团队	D-团队	E-团队
业务目标1	场景1	<div>功能<div>已交付</div></div> <div>功能<div>交付中</div></div> <div>功能</div>	<div>功能<div>已交付</div></div> <div>功能<div>交付中</div></div>		<div>功能<div>已交付</div></div> <div>功能<div>已交付</div></div>	<div>功能<div>已交付</div></div>
	场景2	<div>功能</div>	<div>功能</div> <div>功能</div>	<div>功能</div>		
业务目标2	场景3	<div>功能</div>	<div>功能</div>	<div>功能</div>	<div>功能</div> <div>功能</div>	<div>功能</div>
	场景4	<div>功能</div> <div>功能</div>	<div>功能</div> <div>功能</div>	<div>功能是可部署、可验证的单元</div>		<div>功能</div>

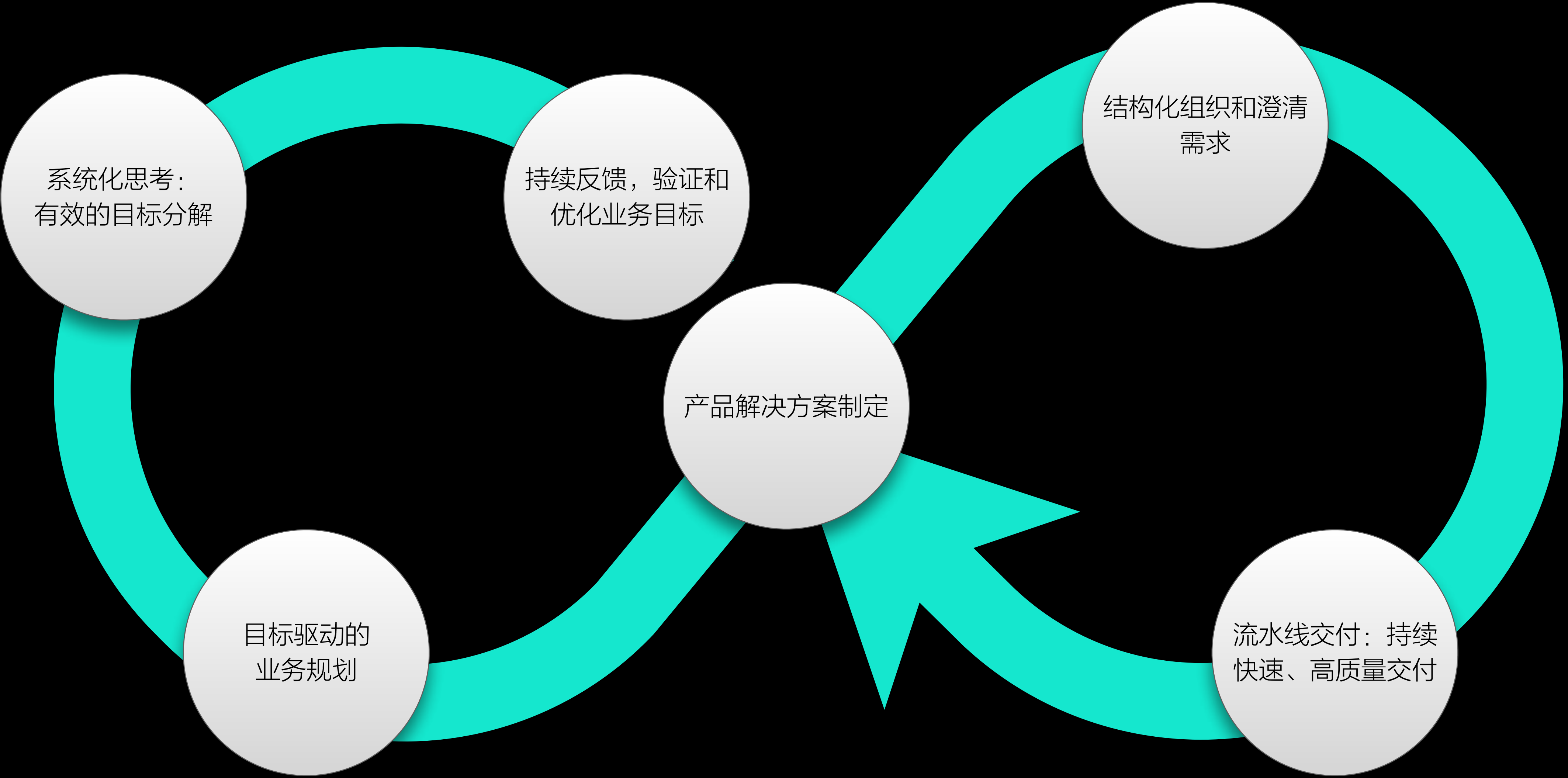
#4. 验证优化

—— 建立业务数据化反馈机制并及时调整

建立数据反馈模型



也就这些了.....

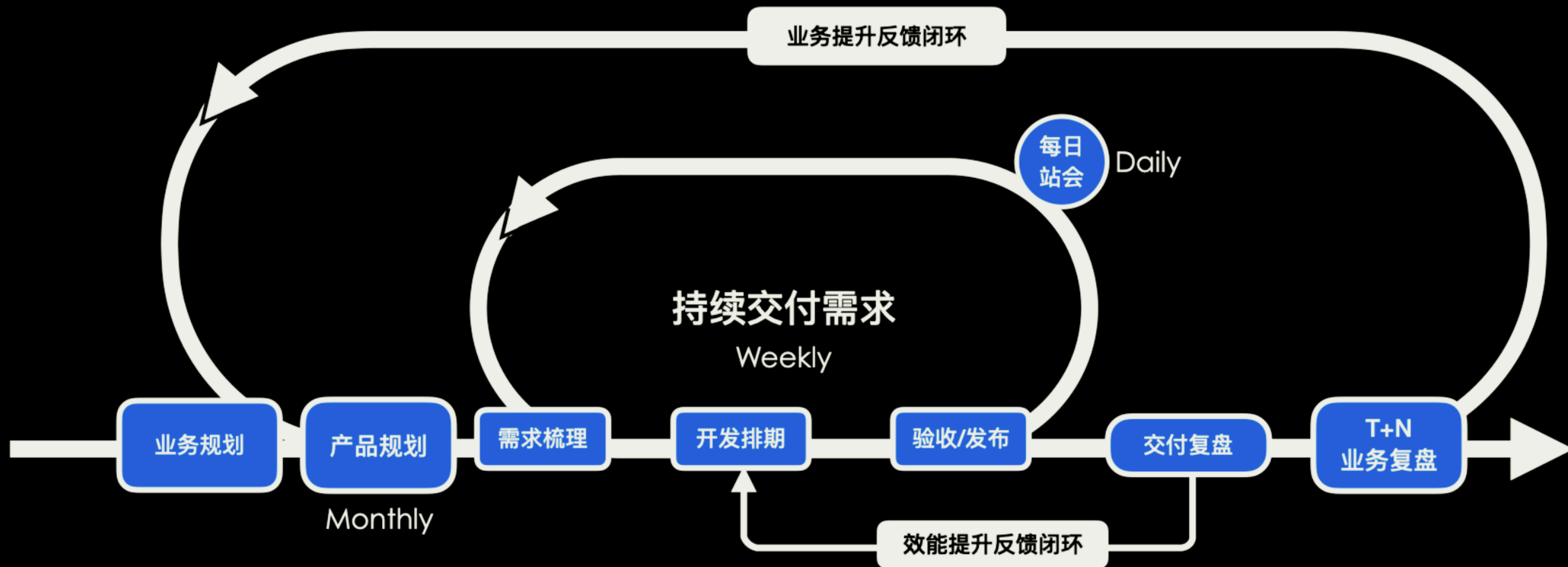


问题分析

方案设计

持续交付

月规划、周排期，日站会



Takeaways

- 研发效能的本质是持续快速、高质量地交付有用价值
- 端到端拉通、可见、可控、可度量，促进持续交付加速
- 建立业务系统模型，对业务目标从时间和空间上进行分解
- 业务目标驱动的需求组织：功能朝业务场景对齐，业务场景朝目标对齐
- 建立月规划、周排期、日站会整体节奏，拉通对齐各职能
- 系统化思考、结构化分解、流水线交付

这不是广告.....

Teambition/云效/Aone
助力从持续交付到业务创新

DevOps全栈工具链

Thank you

最全 阿里巴巴研发效能提升 敏捷实践、DevOps资料 免费领!

II 重磅课程

阿里巴巴敏捷教练精心打造的研发效能提升36计系列课程

- 第1计：研发效能如何定义
- 第2计：研发效能如何度量
- 第3计：看板如何帮助效能可视化流动
- 第4计：让需求持续、快速地流动和交付
-

II 精华文章

20+篇阿里巴巴研发效能实践精华文章

- 阿里巴巴敏捷教练团队谈敏捷精益研发
- 阿里巴巴如何玩转DEVOPS、阿里巴巴JAVA开发手册最全学习资料
- 优酷、闲鱼、淘宝直播、阿里健康等6个阿里敏捷实践深度案例解析
-

II 活动资料

10+场活动积累的10G+研发效能视频及PPT

- 阿里巴巴研发效能实践日
- 2019阿里巴巴研发效能峰会
- 2017、2018研发效能嘉年华
- Work Like alibaba
-

获取更多阿里巴巴
研发效能精华学习资料



扫码下载本次活动PPT

持续更新：最新活动PPT下载、近期活动预告、最热文章、课程更新，都将在此发布