



研发效能&项目管理结合的工程实践





薛焘 菜鸟网络-技术部-PMO负责人

- 10年以上项目管理、精益研发和海外工作经验，中法双硕士(巴黎高科)
- 工作经历涉及包括欧盟议会总部、摩根大通、法国兴业银行、联邦快递在内的重大国际化协作项目（英语、法语），
- PMI项目管理大会、阿里效能峰会讲师
- 持证PRINCE2 Practitioner、PRINCE2 Foundation、ITIL V4等





- 一、产业互联网的新格局
- 二、千人团队的价值交付效率最优问题
- 三、面向产业互联网项目治理框架
- 四、数据驱动的研发效能治理
- 六、下一步的启示





一、产业互联网的新格局

当产业遇上互联网

需要 计划 但是环境是VUCA

需要 敏捷 但是 组织需要确定性

需要 扁平化 但是不能是散兵游勇

需要 研发效率 但是不能牺牲开发者体验

发展

创业型的菜鸟，业务广、迭代快，机会成本，试错成本

规模

年度上千个项目，千人研发团队，开发兼职PM，协同成本





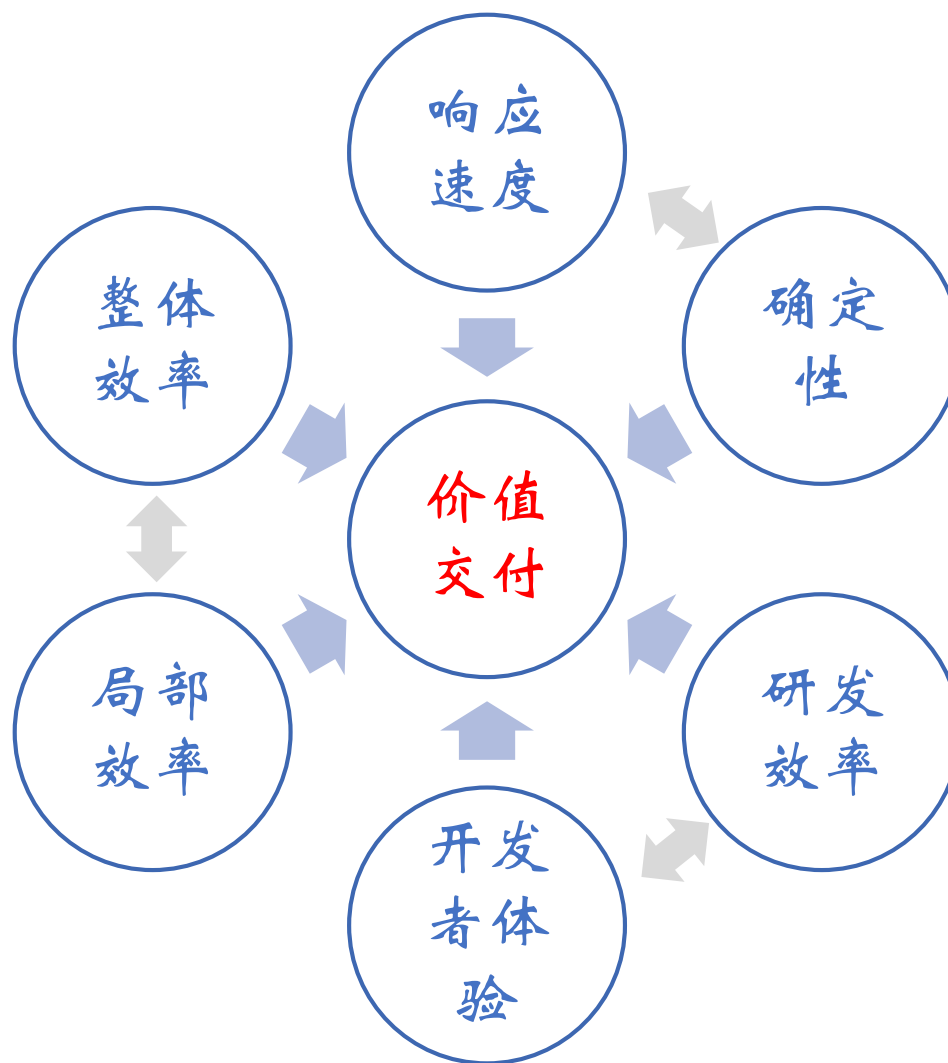
二、千人团队的「价值交付效率」问题

$$\left[\begin{array}{c} \text{研发} \\ \text{效能} \\ 100 \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{业务} \\ \text{价值} \\ 0 \end{array} \right] = \begin{array}{c} \text{价值} \\ \text{交付效率} \\ 0 \end{array}$$





二、千人团队的「价值交付效率」问题

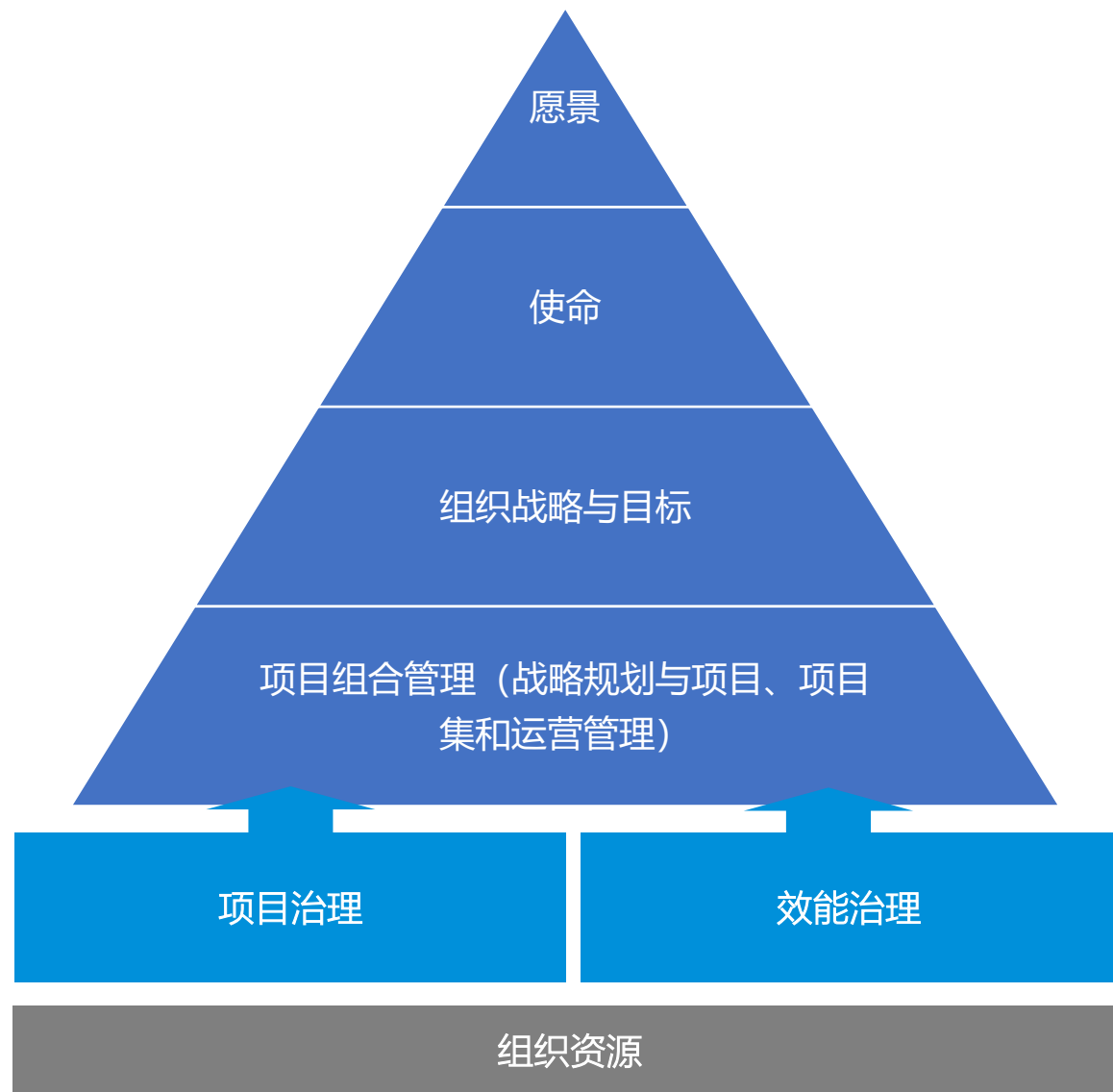


平衡 or 瓶颈





二、千人团队的「价值交付效率」问题



二、千人团队的「价值交付效率」问题：解决方案

产业互联网下的分层项目管理模式





第一部分：面向产业互联网项目治理框架





三、面向产业互联网项目治理框架：三位一体

效率竖井：

各个环节和部门看上去繁忙而高效，但总体的效率和响应能力却很低。



提出需求

处理

等待



交付周期
(从确认到交付)



交付需求

不必要的时间浪费：

- ✓ A找B，B找C，C不认，B傻眼
- ✓ A找B，B说需要找C，C说晚点回复
- ✓ MRD评审通过，PRD写好，技术未参与，到了技术方案的时候发现技术实现不了，白折腾

三位一体

- ✓ 借鉴政务提效“只跑一次的”思想
- ✓ 三位一体泛指各个角色在项目中的快速决策和共进退机制，一般指业务、产品、技术

收益

- ✓ 消除等待
- ✓ 消除理解不一致
- ✓ 消除前后反复，避免瞎折腾

注意

- ✓ 需要坚持，同时避免厌烦的情绪
- ✓ 需要有亲和力的项目经理增加大家粘性
- ✓ 需要有制度制约

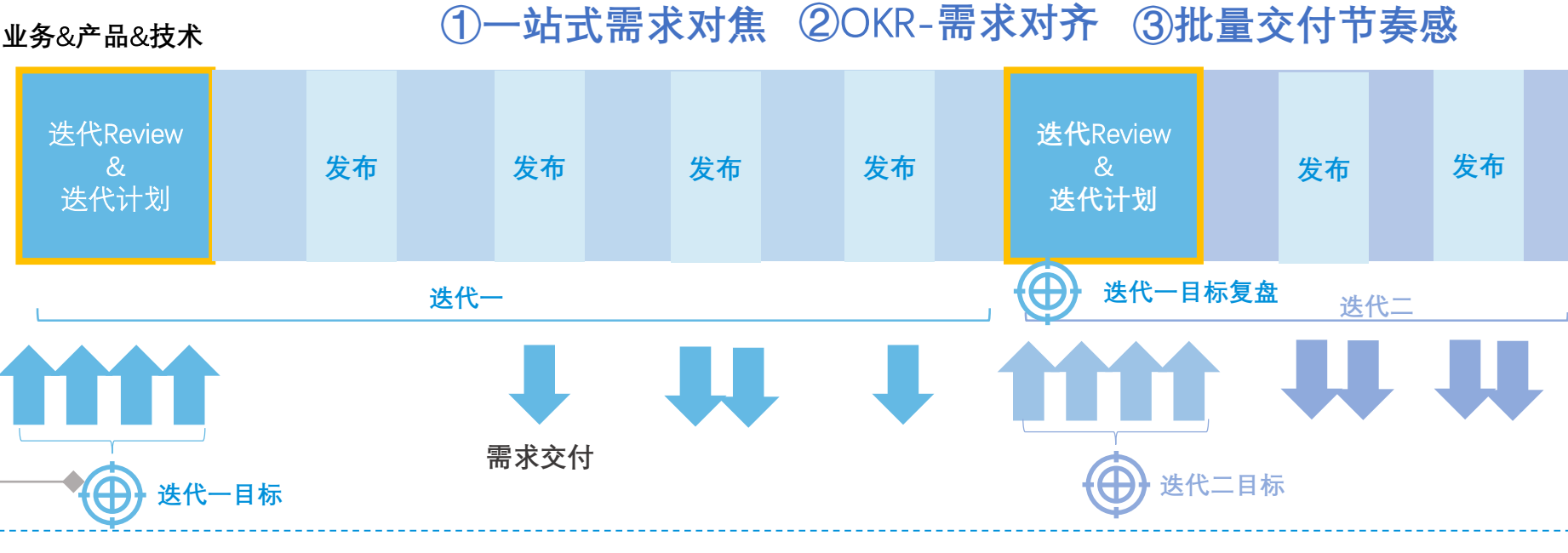
引用自何勉老师《精益产品开发：原则、方法与实施》



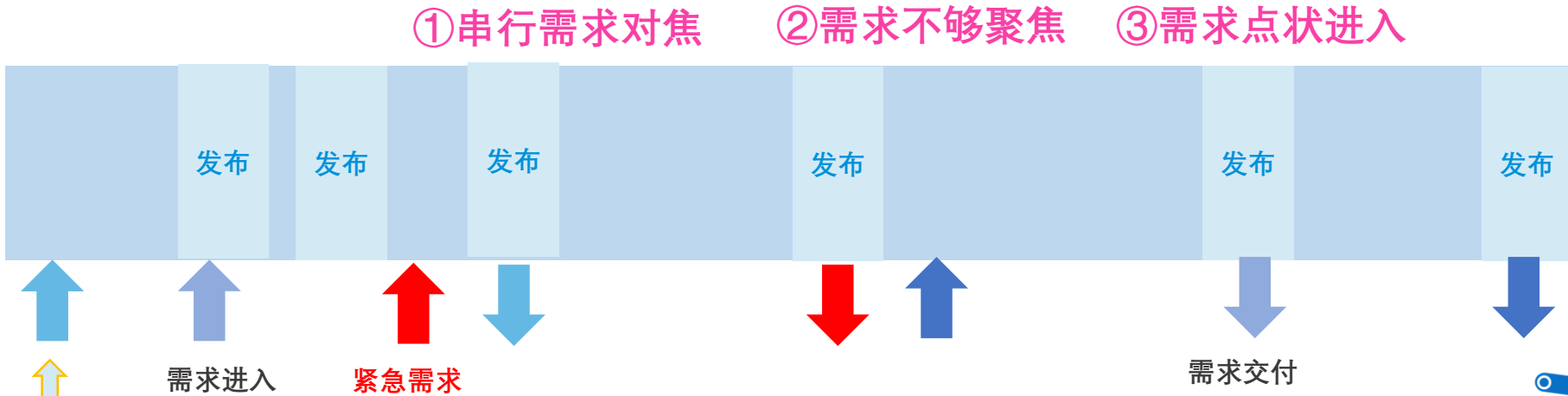
三、面向产业互联网项目治理框架：保流动

「保流动」

需求班车机制：针对普通中、小业务需求，建立固定周期三位一体对焦机制，保证足够多的窗口让需求进入研发，保证研发生产线价值交付流动性

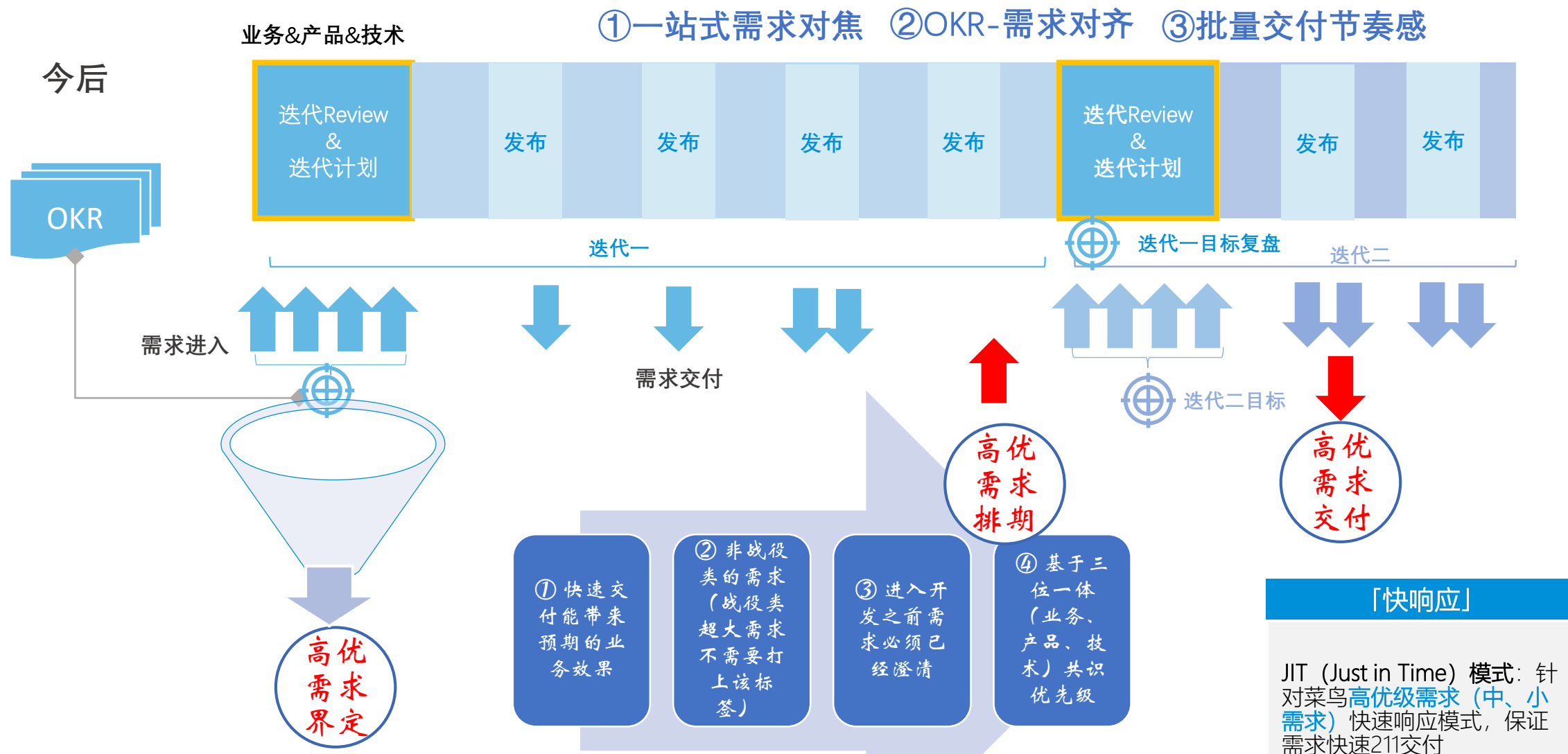


以前



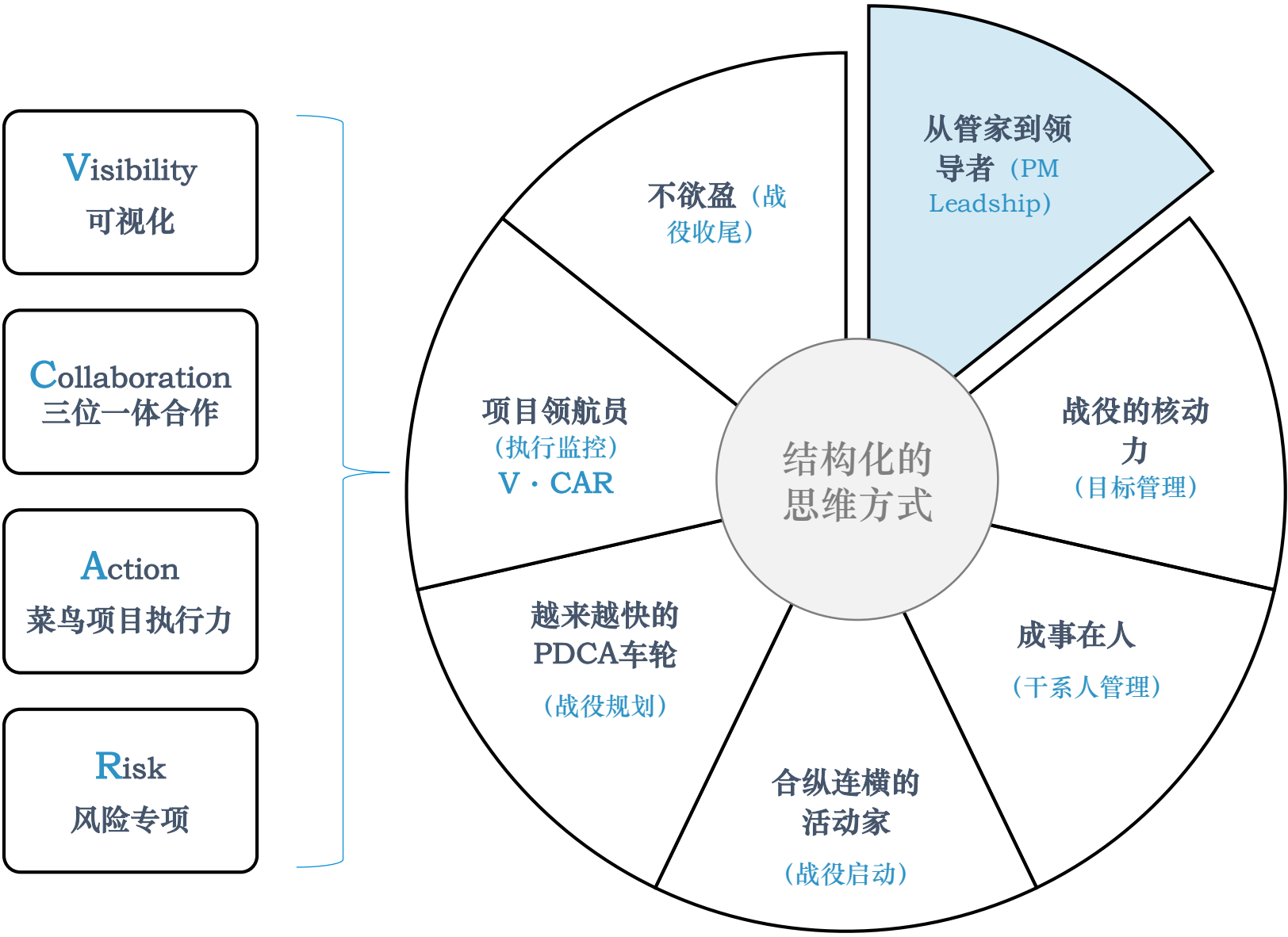


三、面向产业互联网项目治理框架：快响应





三、面向产业互联网项目治理框架：高确定



「高确定」

专职项目管理模式：大型项目需求S级战役&对外交付商业化项目，专职项目经理PMO介入，贴地（业务）疾飞保证按时收益达成





三、面向产业互联网项目治理框架：高确定

「项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的**临时性**工作（事情、任务）」

战役目标制定的三项必备条件

有价值

够兴奋

有挑战

问题来源

解决方案

常见问题

目标不一

- ✓ 进入项目之前大家的目标方向是多元化、差异化的
- ✓ 避免事不关己



目标对齐

- ✓ 拉志同道合的人一起**创业**（做项目）
- ✓ **拉齐**每个项目组成员的方向
- ✓ 共背**风险**，共同分享项目**成果**

项目缺乏动力

- ✓ 有些项目指定了“做什么事”但是背后却没有讲“**为什么做**”
- ✓ 目标不够吸引人



与项目Sponsor对齐

- ✓ Sponsor访谈的重要性
- ✓ Sponsor有可能是多方，找到**最大化**交集目标（**必要时**有取舍）

浪费、挖坑

- ✓ 上线之后不了了之
- ✓ 挖坑-埋坑-挖坑-埋坑…无限循环



三位一体复盘

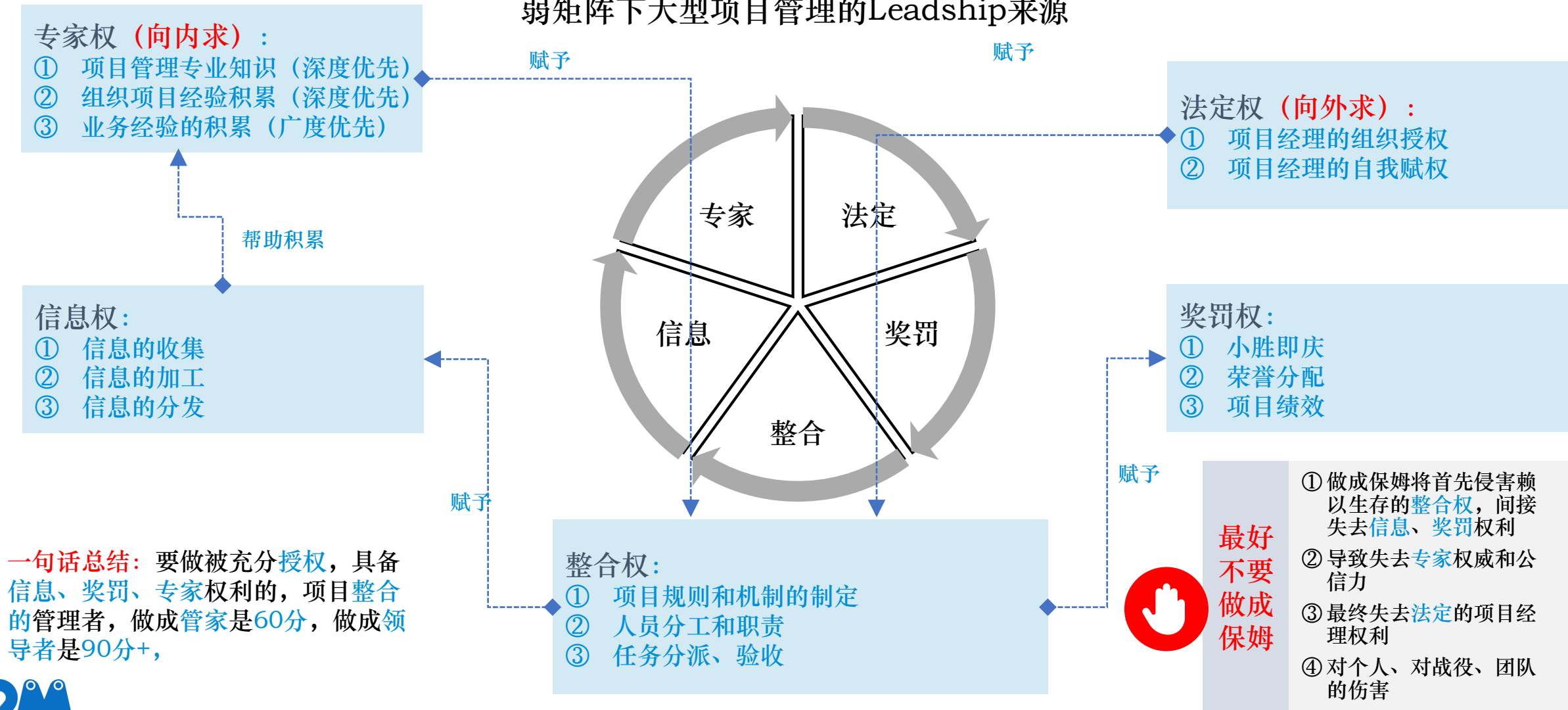
- ✓ 三位一体项目**复盘**，及时总结





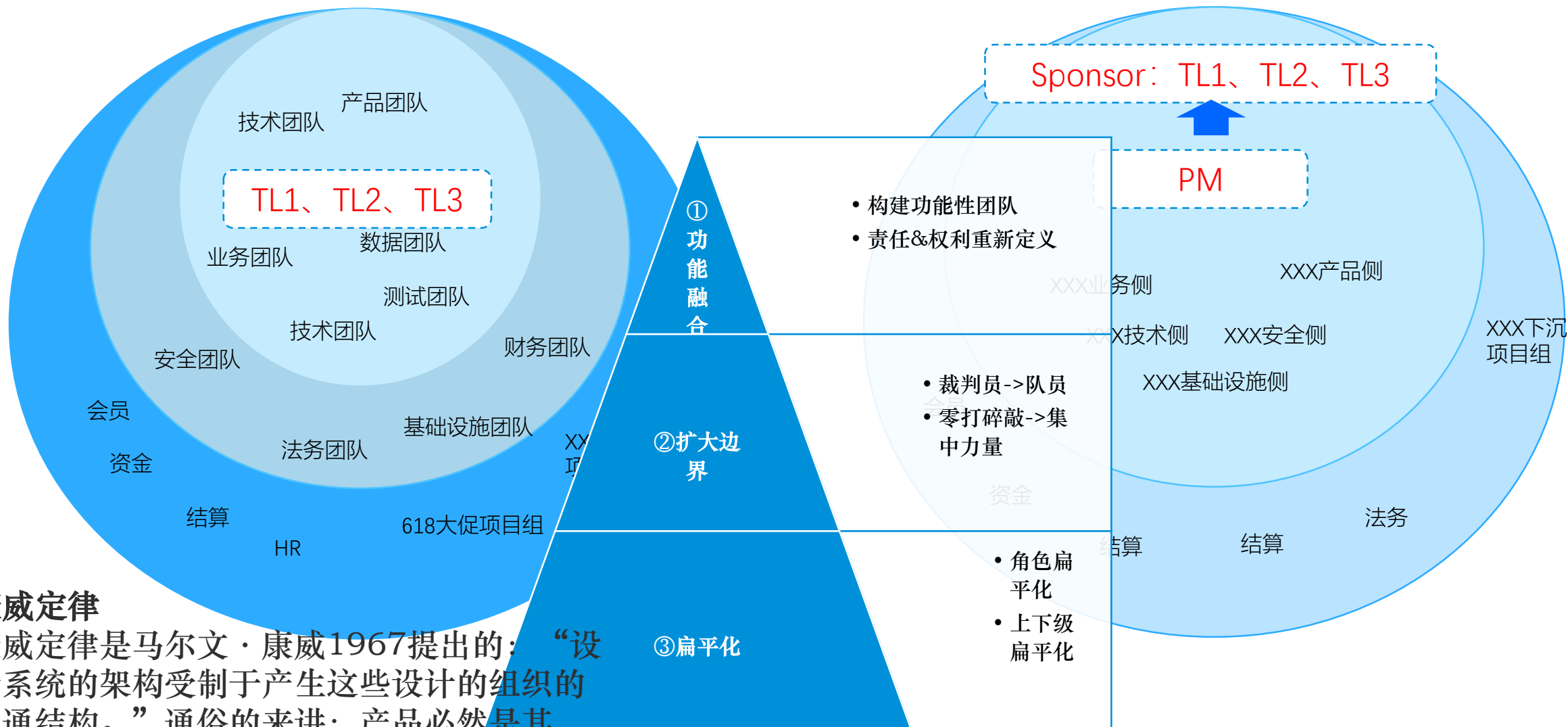
三、面向产业互联网项目治理框架：高确定

弱矩阵下大型项目管理的Leadship来源





三、面向产业互联网项目治理框架：高确定

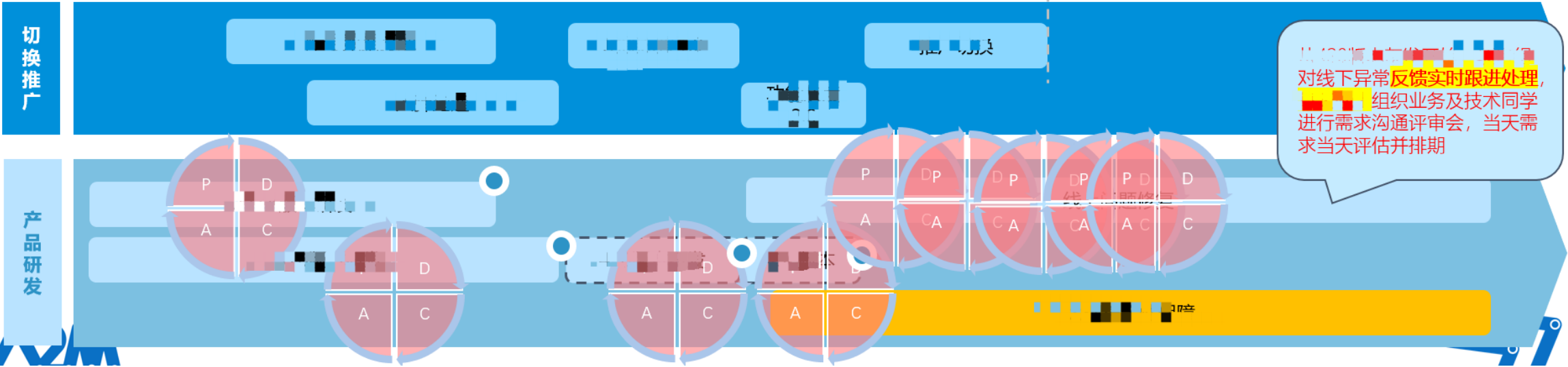
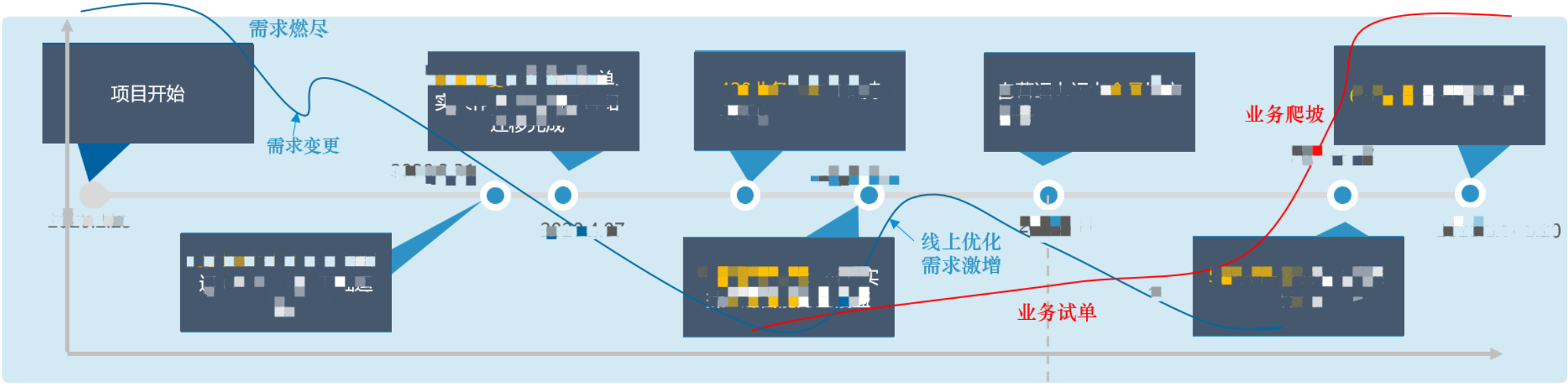


康威定律

康威定律是马尔文·康威1967提出的：“设计系统的架构受制于产生这些设计的组织的沟通结构。”通俗的来讲：产品必然是其（人员）组织沟通结构的缩影



三、面向产业互联网项目治理框架：高确定





三、面向产业互联网项目治理框架：高确定

① 启动、规划

双周迭代三位一体OKR对齐

参考历史
经验

参考OKR
(战略一致性)

立项评审

创建线上战役

战役信息	
干系人	
战役目标、复盘日期	
研发兵力	
战役进展	
战役风险、进度	

② 执行 监控

需求

评审

开发

测试

发布

运营落地

菜鸟大脑工具战役管理

OKR

目标

兵力

进度

风险

复盘

战役大
盘沉淀

菜鸟PM项目管理

③ 收尾

复盘到期提醒,
获得当事人反
馈

是否申请
延期复盘
复盘

复盘
Delay审
批通过

发起项目复盘

结果落盘归档

复盘结果通知
干系人

复盘延期反馈	
进度是否Delay	
是否申请延期复盘	
期望复盘时间	
其他原因说明	

更新期望
复盘时间

复盘评审记录	
评审结果	
评委意见 (意见)	
未达成归类分析	
最终结果 (原来预填结果需要展示对比)	
复盘 Actions	



第二部分：数据驱动的研发效能治理





四、数据驱动的研发效能提升

研发效能提升框架

策略：效能度量辅助，重点在于推进提效措施落地和沉淀开发者体验提升

效能度量

- ①需求交付周期
- ②需求复杂度
- ①开发者满意度
- ...

提效措施落地

提效实际干货落地
(不需要纠结量化证明与指标的关系)

开发者体验提升

- ① 开发者的真实的体感体验的提升
- ② 具体案例落地和沉淀

项目流程优化 @PMO

项目流程角度优化

技术提效 @技术接口人

技术主导从工程角度利用技术手段提升研发效率
自动化、架构治理、提效工具...

产品需求提效 @产品接口人

包括但不限于***的推广





四、数据驱动的研发效能提升

横向措施推进：3项横向措施

项目管理&治理

双周迭代 机制建设	项目管理 培训
211度量体系	战役跟进

解决问题：项目管理问题、
改善需求无序状态

前端域

在线评审 能力搭建	培训推广
覆盖监控 体系	PRD+大赛

解决问题：需求提出到前端交付周期长

全链路测试提效

在线提测	快速灰度	环境治理
无感风控	测试左移	自动化测试

解决问题：测试周期长

纵向措施推进：因地制宜，鼓励小而美，XX个提效项目齐头并进

开发领域

新开发 框架落地	低代码
动态发版	域内 应用治理

测试领域

自动化 数据构造	环境治理
自动化测试	热部署

业务快速响应

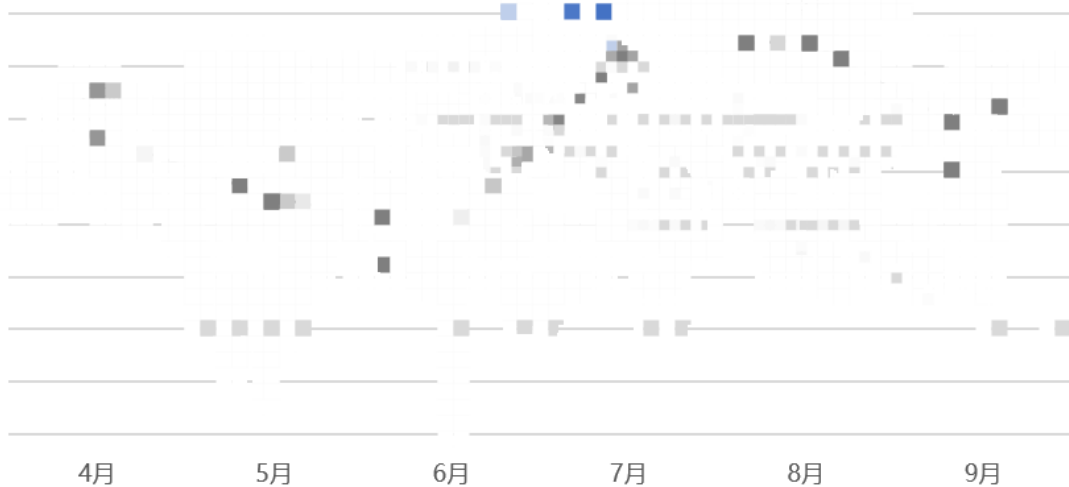
**反馈 通道	KA工单 提效
自助式交付	自动 预警



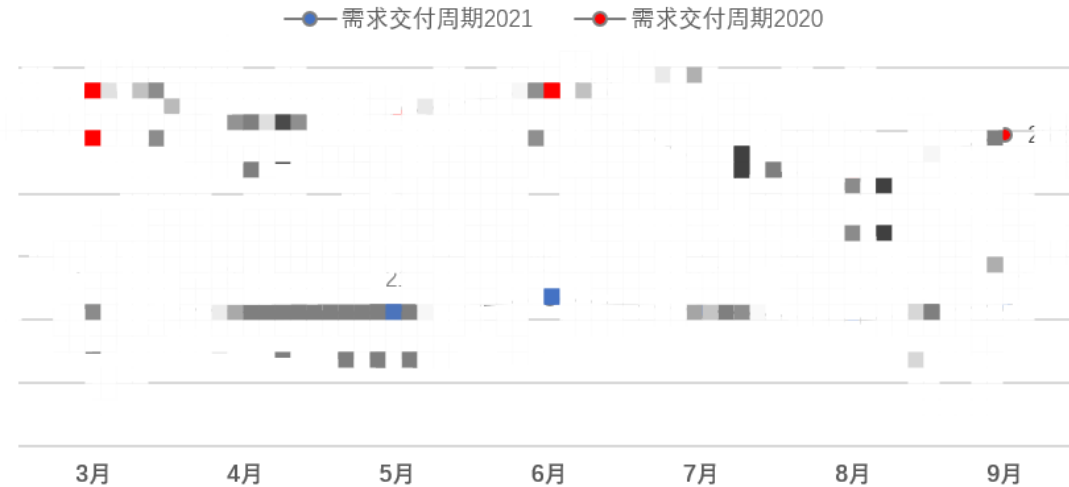


四、数据驱动的研发效能提升

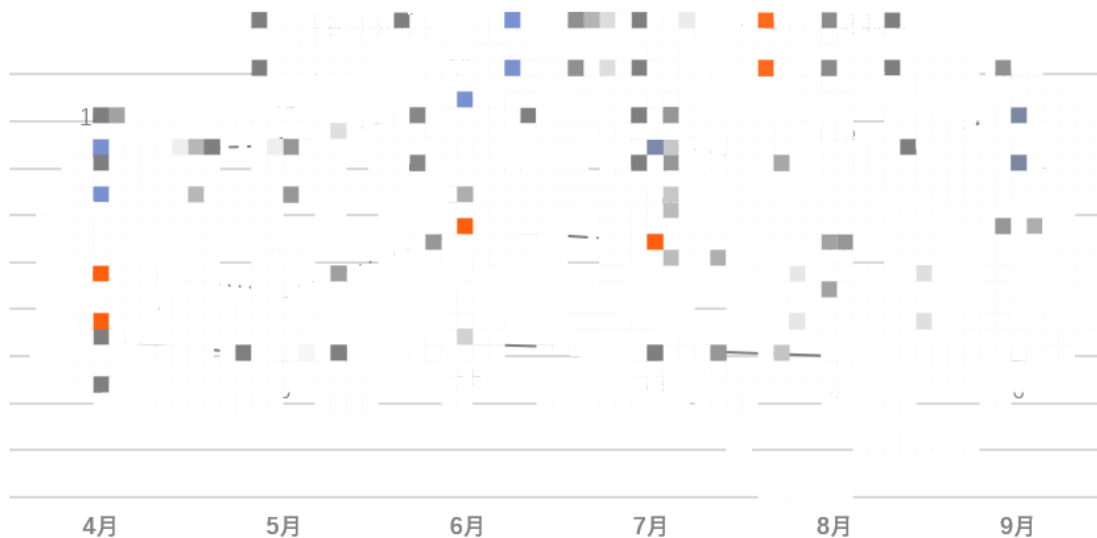
时效达成率



需求交付周期

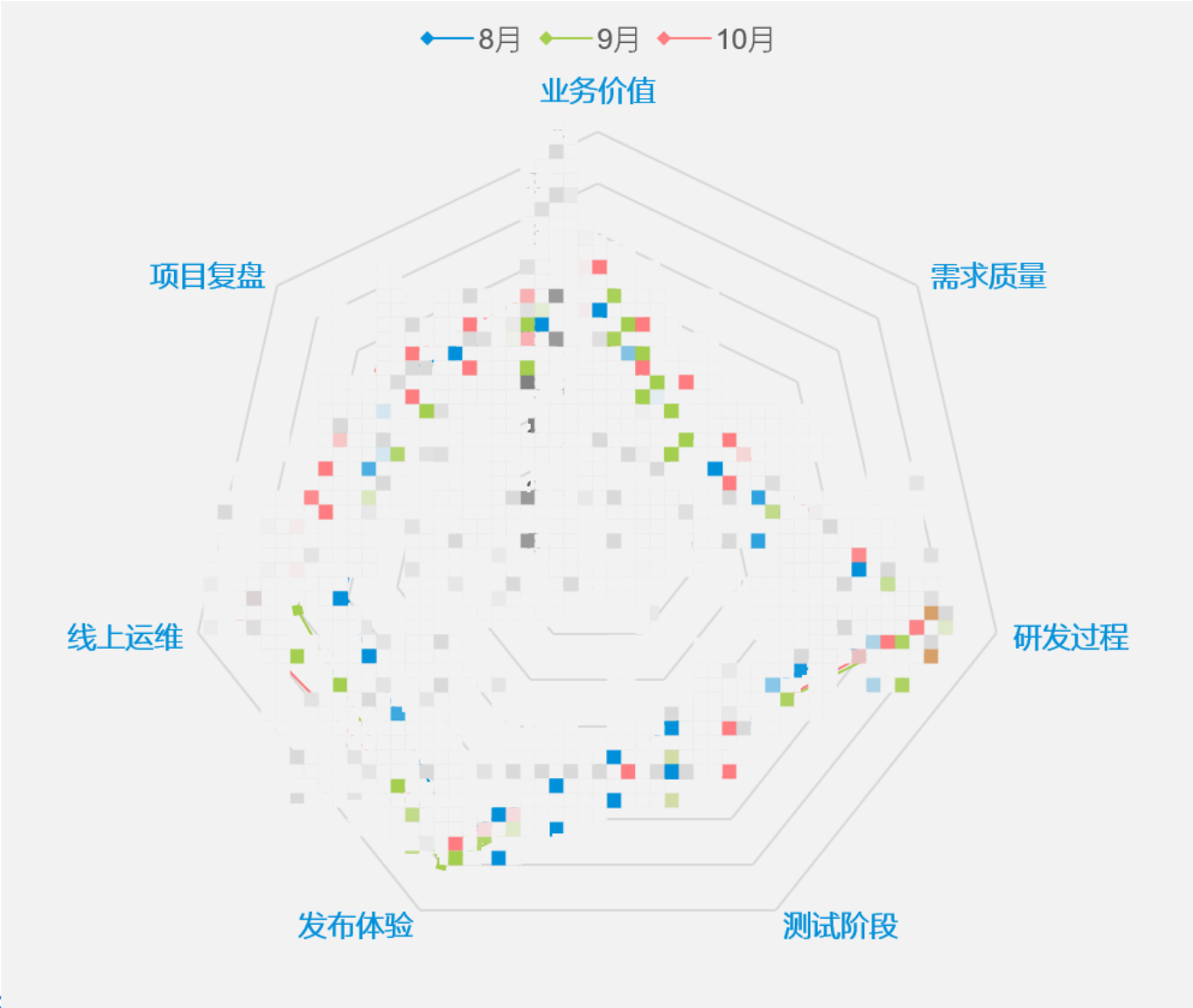


需求交付周期拆解





四、数据驱动的研发效能提升



维度	8月	9月	10月
业务价值			
需求质量			
研发过程			
测试阶段			
发布体验			
线上运维			
项目复盘			



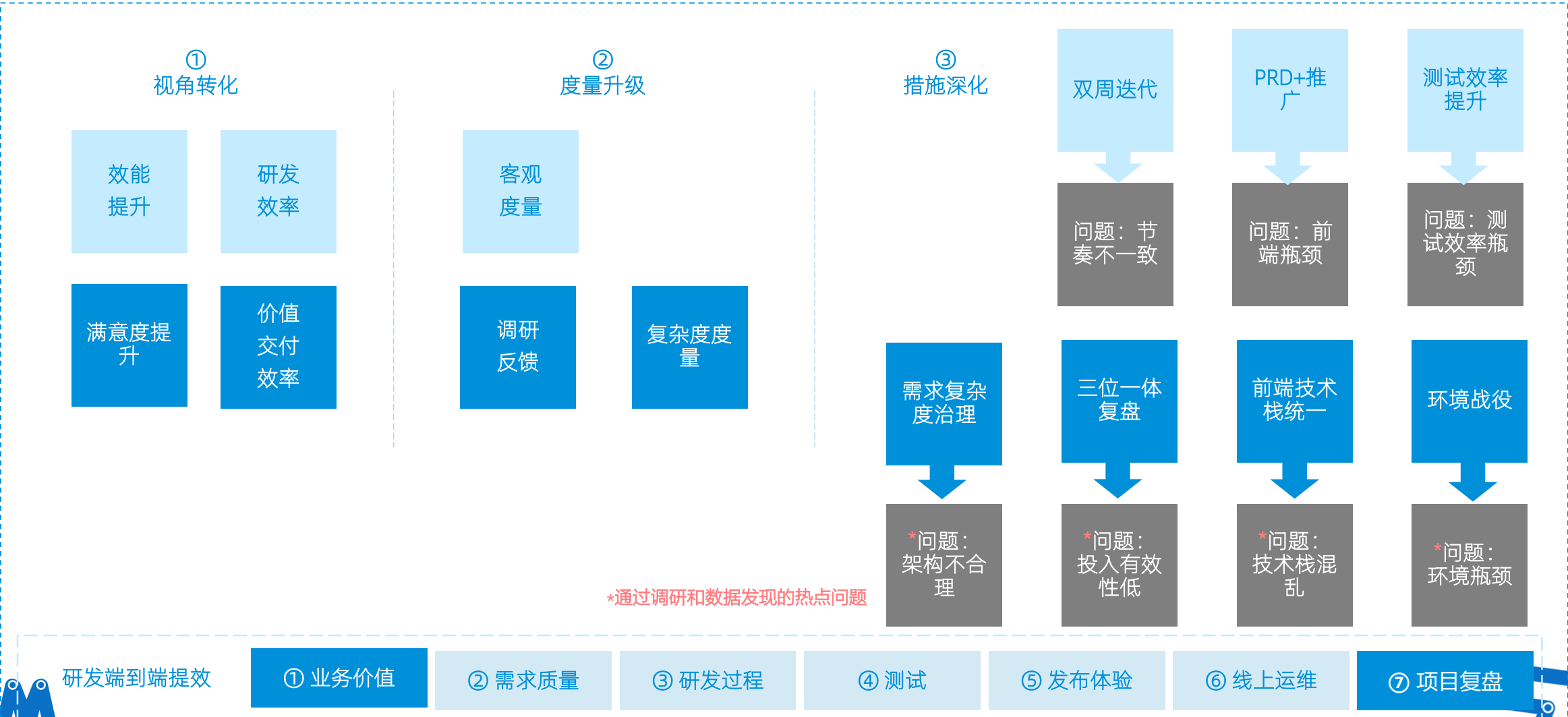


四、数据驱动的研发效能提升

策略一：简化实现方案&生产关系

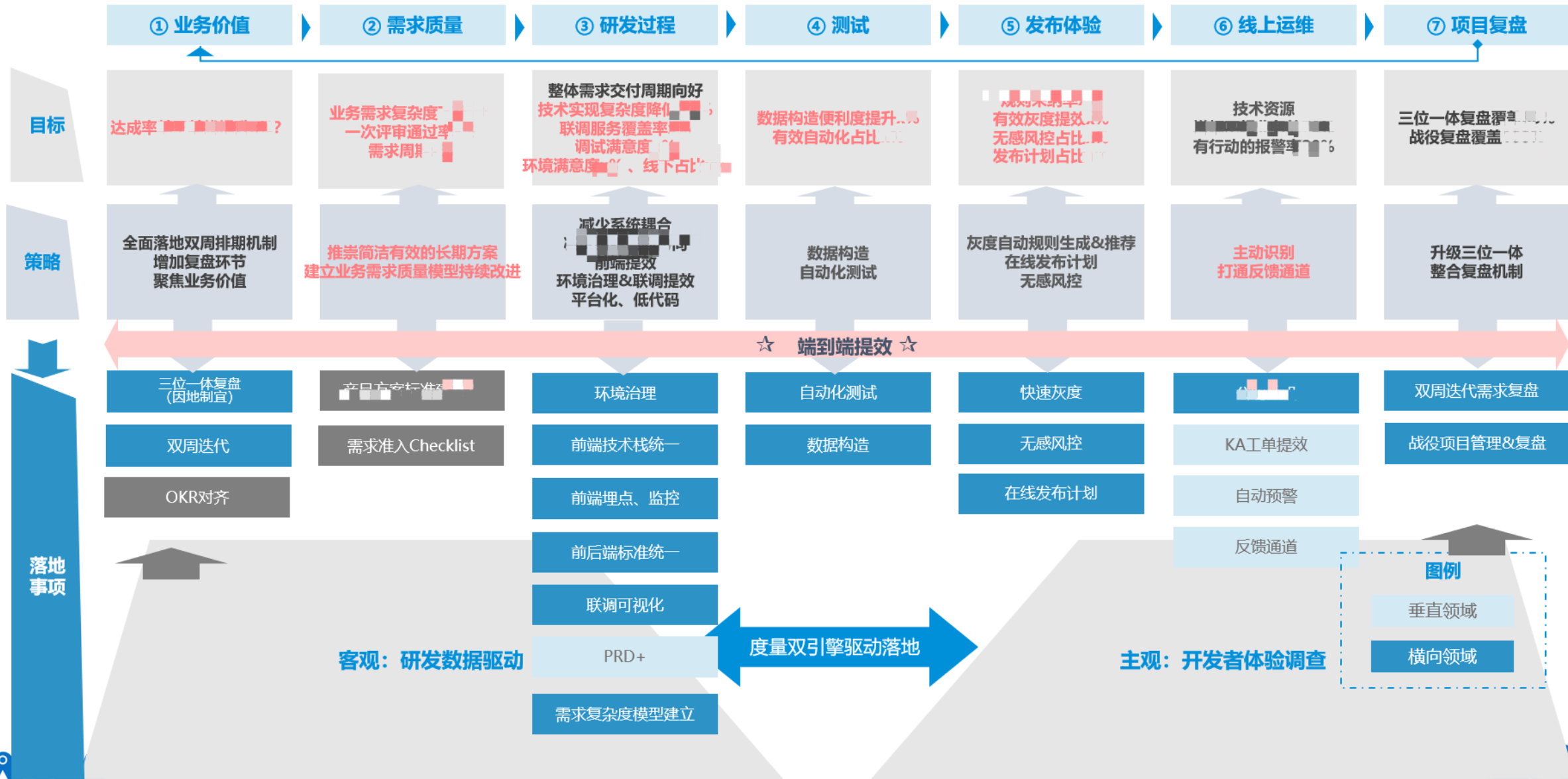
策略二：优化技术架构&流程机制

策略三：完善生产工具





五、数据驱动的研发效能提升





第三部分：下一步的启示

