

中国DevOps社区峰会 2023 · 广州

11.25 | 广州中心皇冠假日酒店



源于社区 服务社区

 中国DevOps社区峰会 2023 · 广州



研发效能数据治理

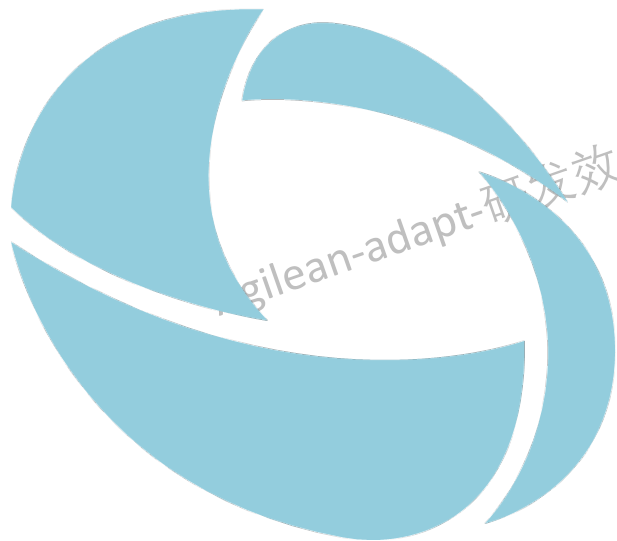
Agilean高级咨询顾问 陈泽荣



目录

- 1 揭秘研发效能
- 2 研发效能困境
- 3 破局-数据治理
- 4 破局-工具助力
- 5 破局-组织保障
- 6 Q&A



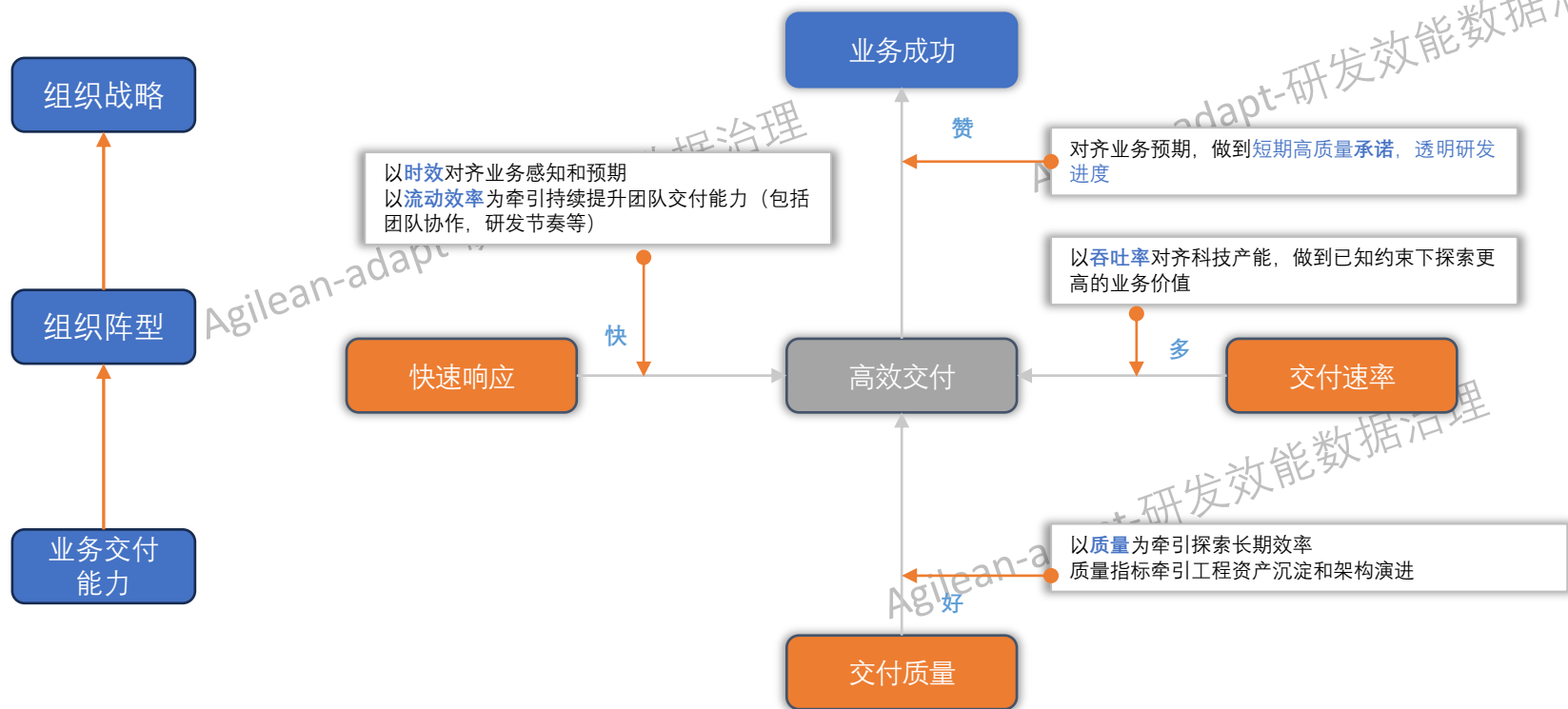


揭露研发效能本质

- 研发效能的本质
- 研发效能的现象



研发效能本质





研发效能当前现象

数据**不准**，没参考价值

以后我就只看数了

数据**不全**

怎么看？

谁看？

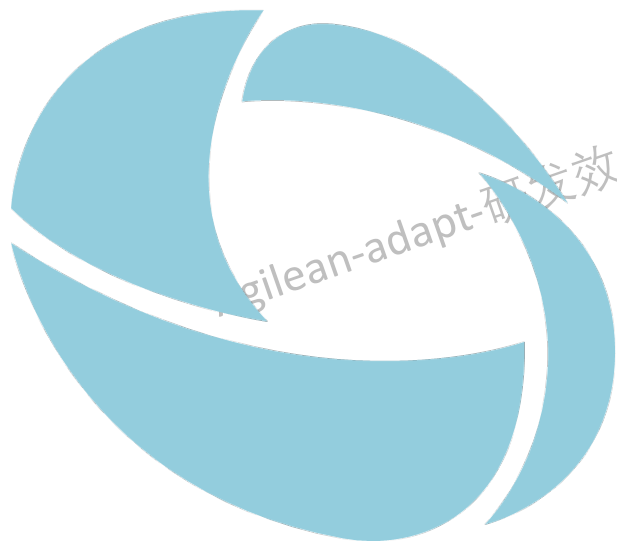
数据**太多**，看哪些

可不可以告诉我有问题的数据是哪些？

工具和我的流程不一样
数据没有太多参考价值

....



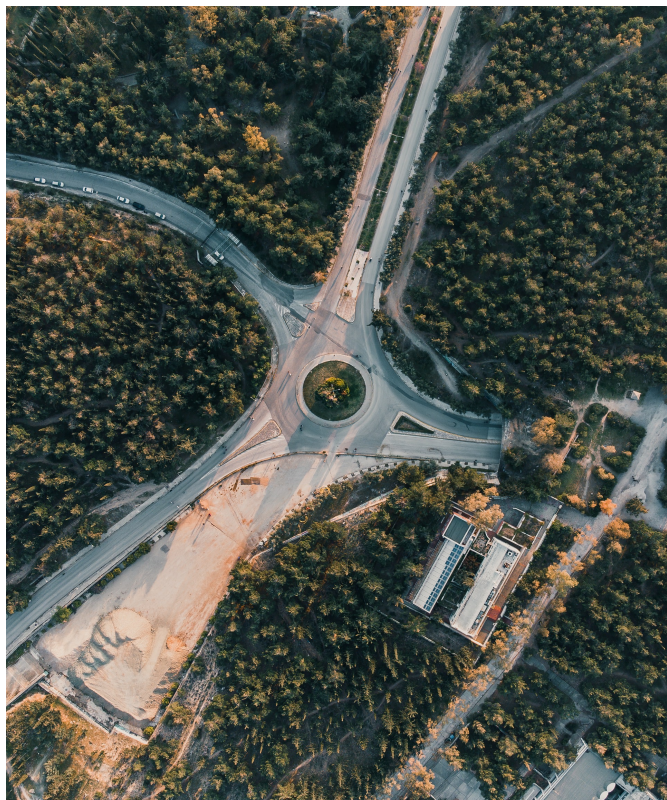


研发效能困境

- 研发效能的困境解析



详解研发效能困境根因



预期偏差

领导层期望过高，不具备可行性，精准度量人效，度量和KPI对等；
没有预期，不看数，不和管理场景结合。

没有对齐度量目标，没有以终为始

为了度量而度量，和管理层实际管理需要背道而驰
度量目标不清晰，度量对象不清晰

数据脏，数据不可信

线上线下不同步，线上化不及时；出现人为的数据操纵，缺乏可信度

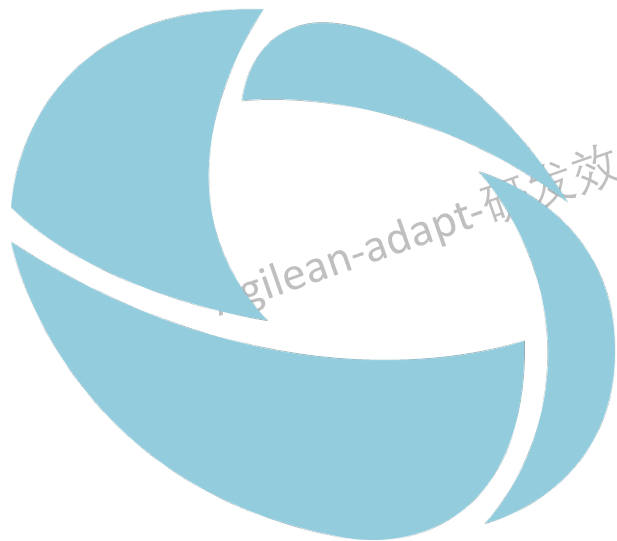
工具缺失数据治理的功能

工具缺失多角度验证和下钻分析的能力，导致数据治理无从下手

缺乏组织机制保障来推进数据持续改进

组织缺乏“军师”、“参谋”来定期看数，数据解读，异常数据捕捉，决策上升



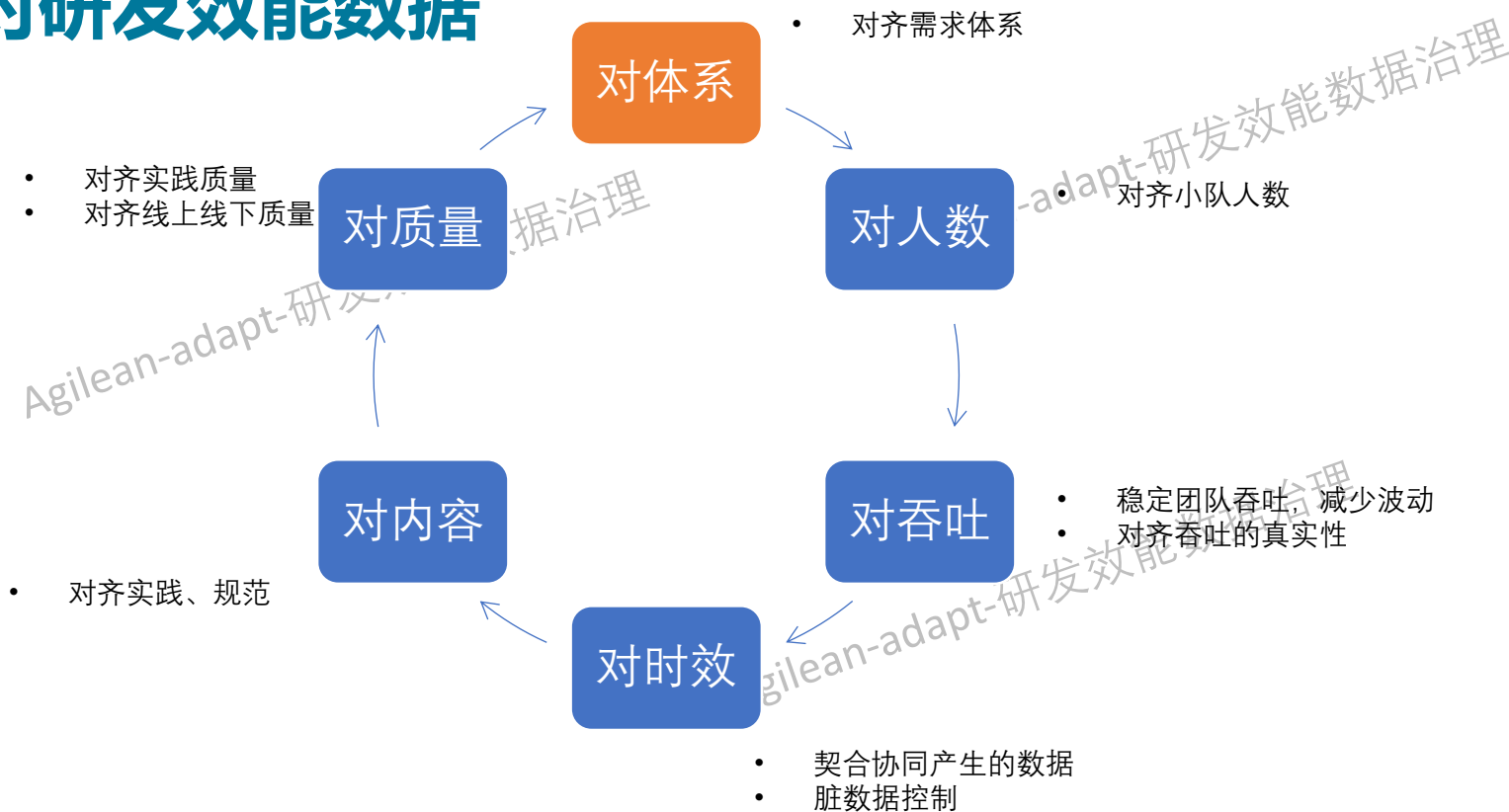


破局-数据治理

- 对体系
- 对人数
- 对吞吐
- 对时效
- 对内容
- 对质量

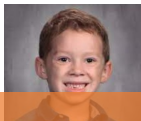


六对研发效能数据





稳敏双态的乱像

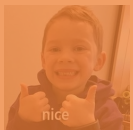


这里有个需求，XXX，背景是……，我已经提需求了

业务/产品



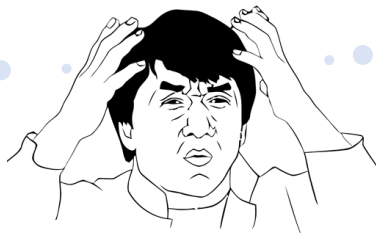
稳敏双态的区别在于组织阵型，控制点差异而不在 于研发流程



对对对，我们针对敏态和稳态有专门的流程

有些PM/教练

稳态流程和敏态流程
不一样，研发数据没
法统一



什么时候用敏态还
是稳态？都是开发
测试上线，有啥不
一样？



对体系：对齐需求分解体系体系



Agilean



鉴于国内金融组织的业务特点，我们推荐采用需求-系统功能-个人任务的需求管理体系：

- ◆ 需求：提供完整业务价值，能够细化到一次发布完整上线的程度。
- ◆ 系统功能：需求被拆分到不同系统，每个系统功能必须对应到单个系统，可测试，建议每个系统功能不超过10人天工作量。

书同文、车同轨，统一研发术语，统一度量衡

需求层（单个需求在1个产品版本周期内，如需求1）

系统功能层（单个系统功能在10人天以内，单迭代）

系统功能A

系统功能B

系统功能C

系统功能D

系统功能E



对体系：定义流程规范

「需求」价值流*

活动频率：● 迭代内按需 ● 每年 ● 每月 ● 每版本

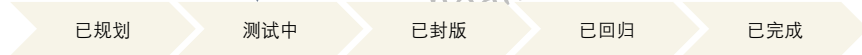
Agilean



共识价值流，明确关键环节DoD，和实践结合构建协同基础

「版本」价值流*

形成可测试版本，进行多轮测试



备注：实际价值流可有所增加或裁减

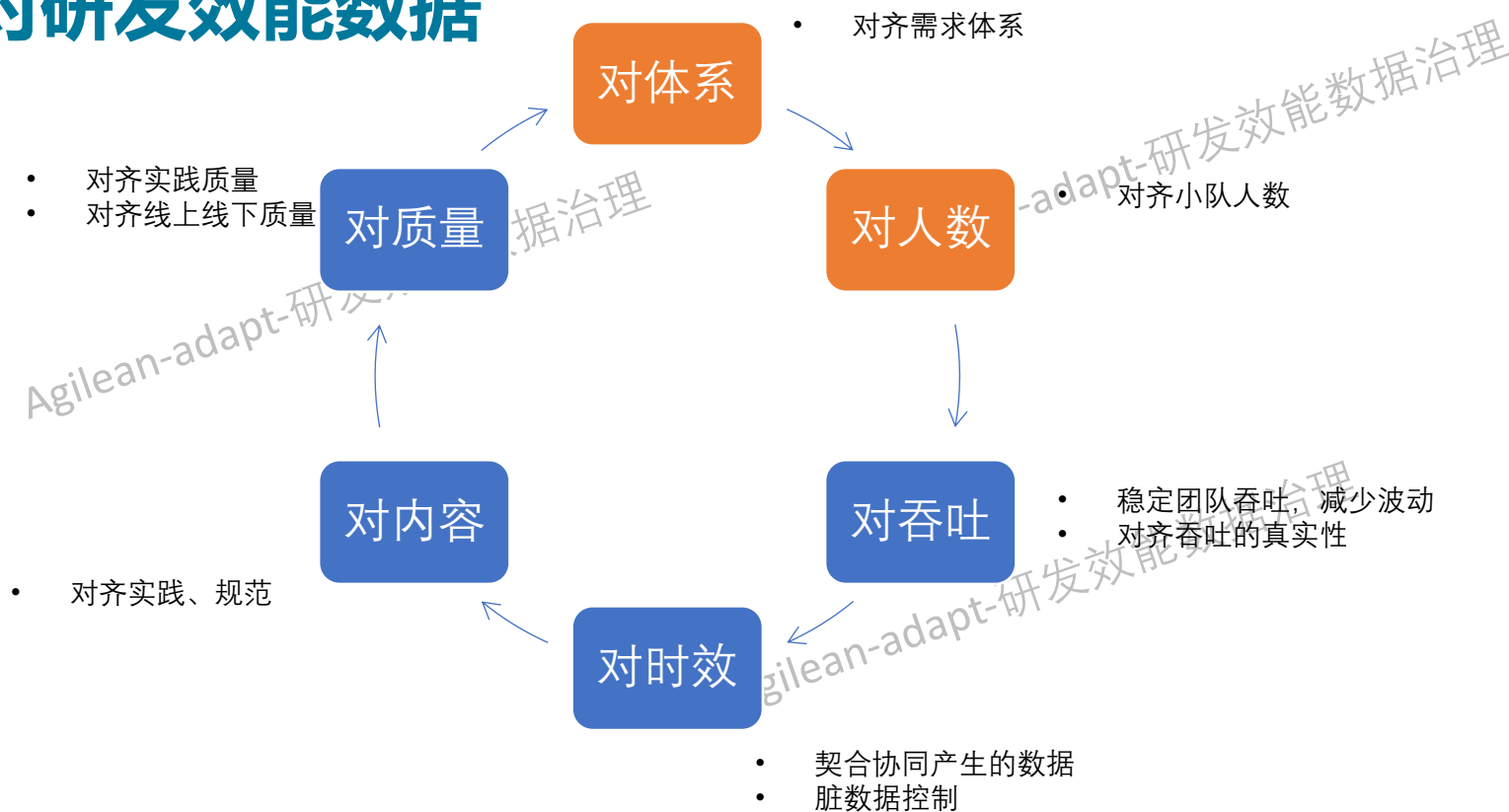


Agilean 价值流设计 需求漏斗

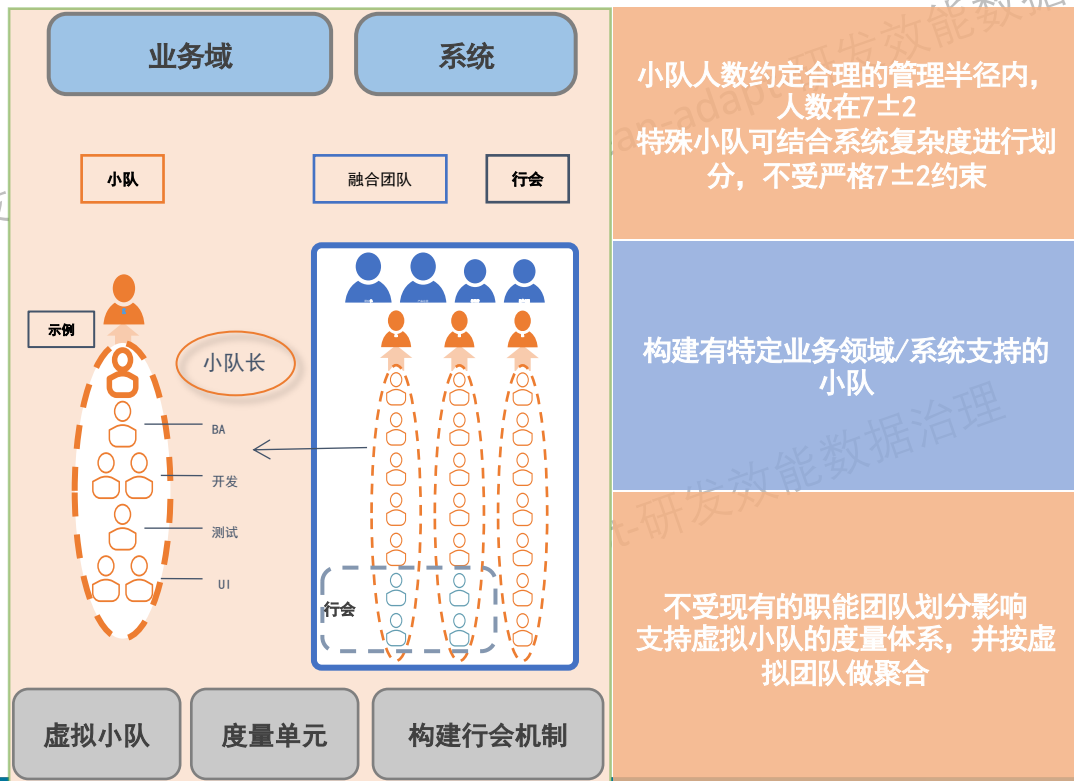
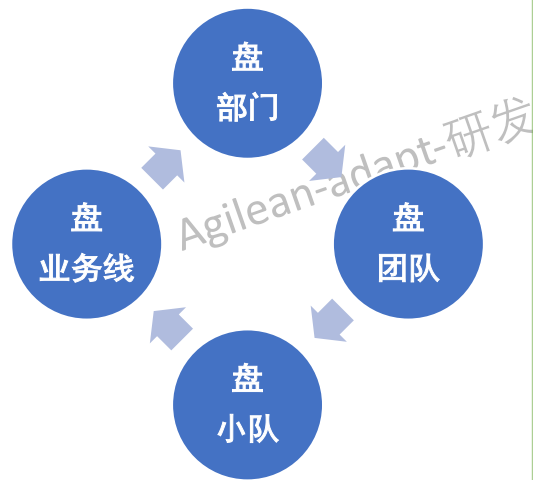
2023年 4月6日 19:30-21:30 线上直播 免费观看

添加小助手，获取直播链接

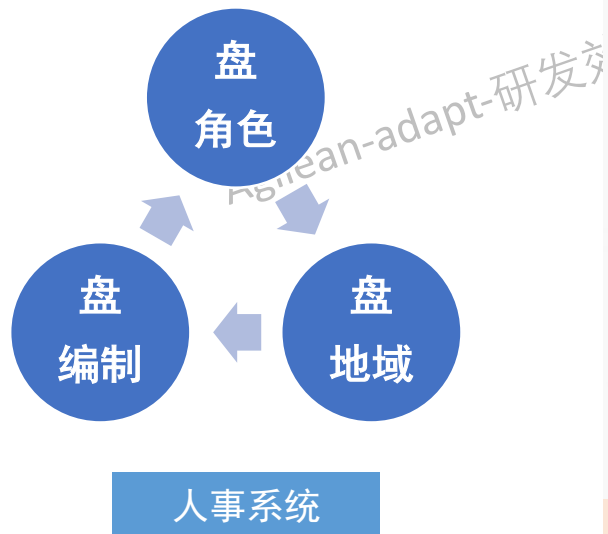
六对研发效能数据



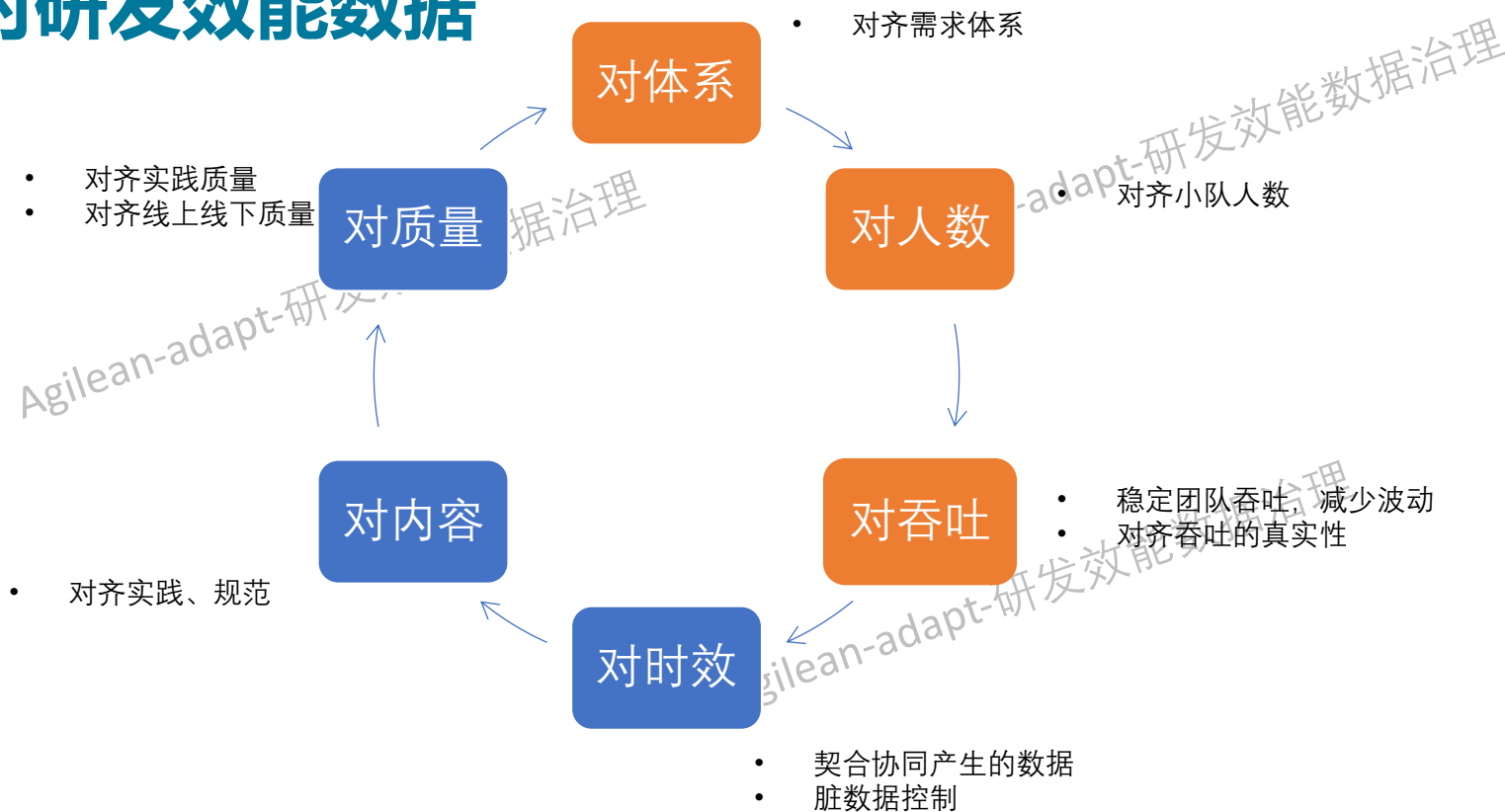
对人数：盘部门、团队、小队，小队齐业务线/系统线



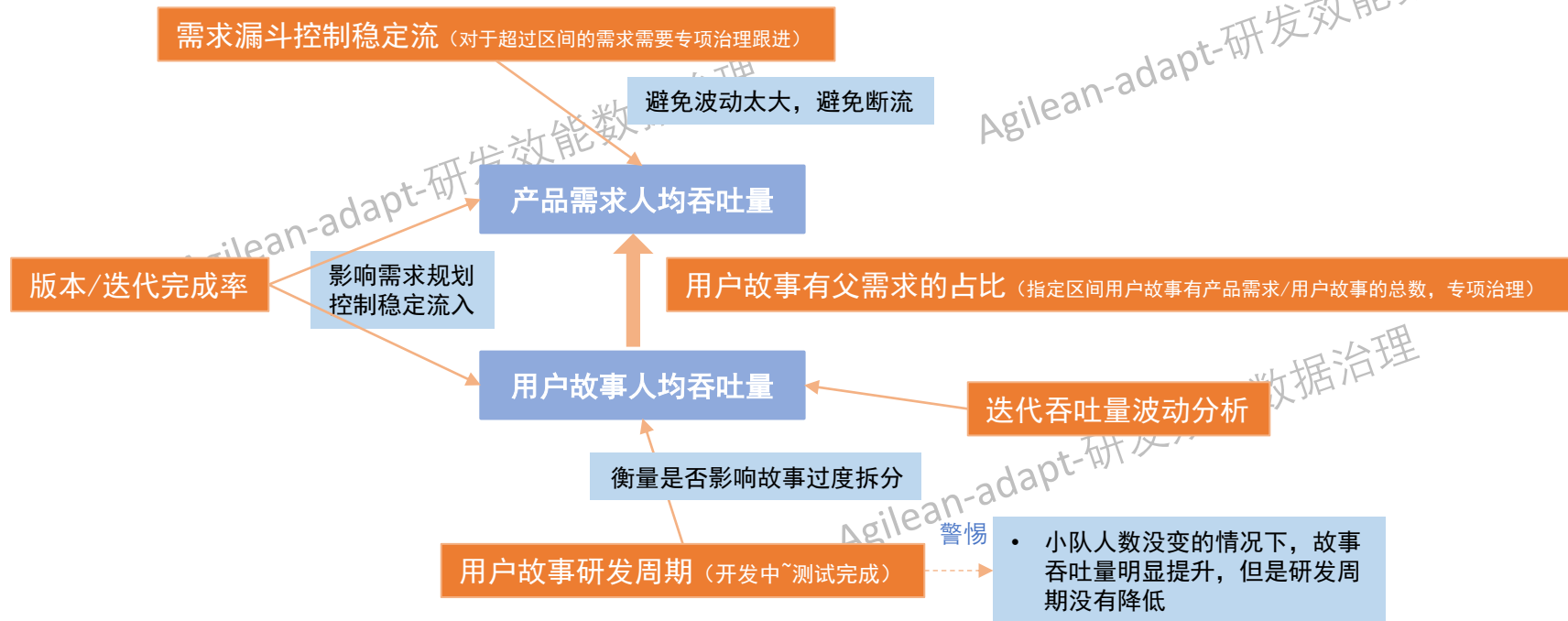
对人数：组织阵型线上化



六对研发效能数据



对吞吐：指标相互验证



古德哈特定律：如果一个指标变成了目标，它将不再是一个好指标



对吞吐：需求漏斗来观察价值流动，减少开发并行数

需求意向数（未开始）

希望记录下来的产品创新一项

$1T - 6T$

编写评审中需求数（已初选+需求分析+待需求评审）

在途的需求数量该值作为整个需求漏斗的基准值

$0.8T - 1.2T$

待排期需求数（待排期+已排期（未来月份））

所有已通过业务内审、且通过技术评审，但未排期的需求数
或已排期但是属于未来月份的需求数

$0.5T - 1.5T$

本月研发测试需求数

（已排期（本月）+ +研发中+待验收+待上线+本月上线）
在途的需求数量该值作为整个需求漏斗的基准值

$0.8T - 1.5T$

需求吞吐量

（上月，3个月，半年）该值作为整个需求漏斗的基准值

$T + \infty\%$

- 比例低于 $1T$ ：说明创新不足，或体外管理意向
- 比例高于 $6T$ ：需求进行进行定期意向清理，否则大量的堆积需求没有反馈会影响业务满意度

- 比例低于 $0.8T$ 时，需要观察下待排期需求数
 - 待排期需求数低于 $0.5T$ 时，则未来月份可能会导致需求断流
 - 待排期需求处于合理值时，则是需要推动产品和业务及时优选需求，补充需求
 - 待排期需求高于 $1.5T$ 时，无断流风险
- 比例过高：警惕因产品经理并行度过高，而带来浪费
 - 如果待排期需求数低于 $0.5T$ ，则需要分析编写中需求停留在那个状态，及时推动需求往待排期移动

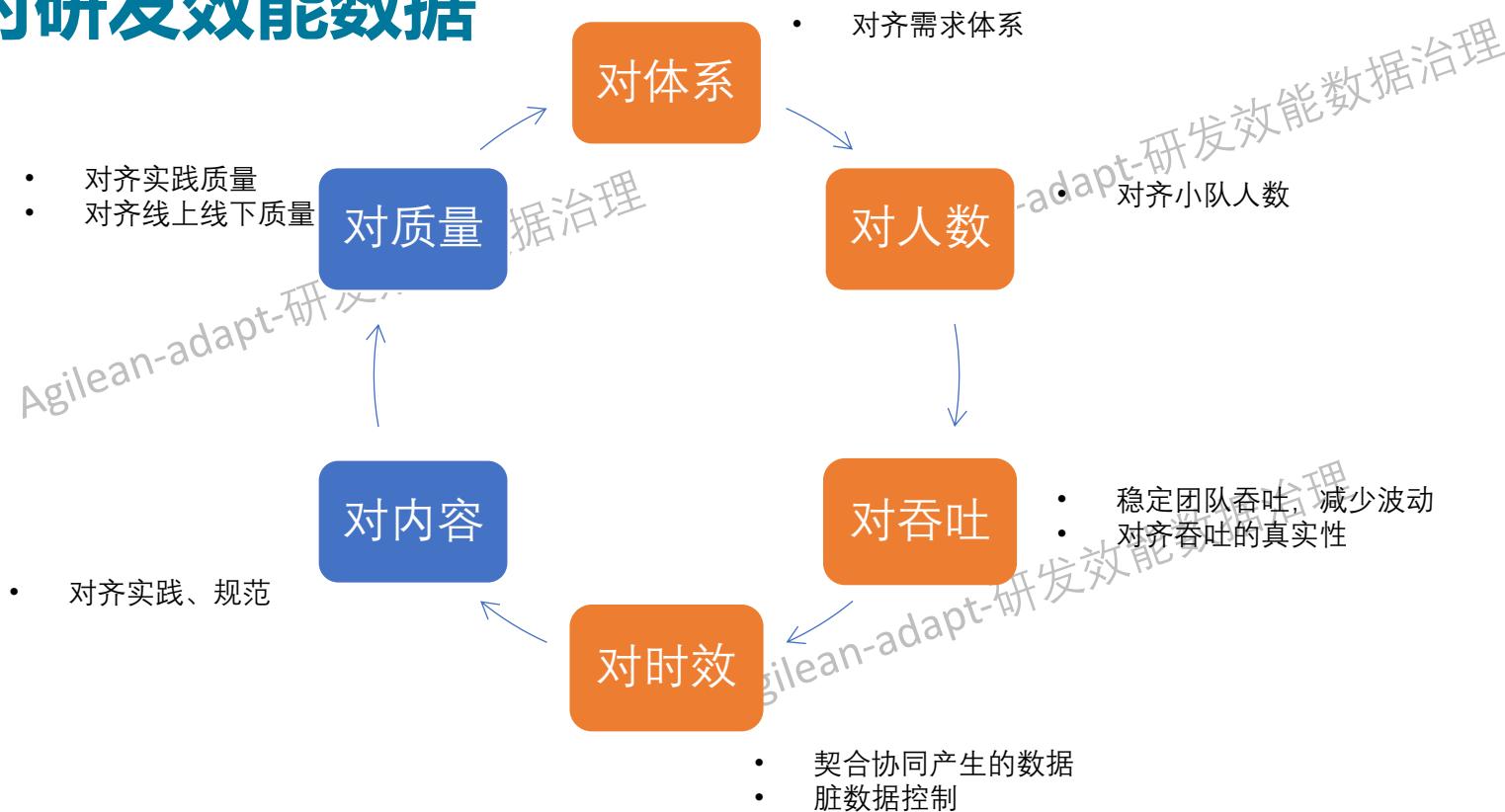
- 比例低于 $0.5T$ ：则有可能导致需求断流
 - 需要推动编写中的需求数及时流动
 - 如果本月研发测试需求数低于 $0.8T$ ，则需求接下来存在断流
 - 如果本月研发测试需求数高于 $1.5T$ ，则有当前月出现了过度承诺，团队会出现超负荷运作，会导致当前迭代完成率偏低
- 比例高于 $1.5T$ ：有可能是研发消耗需求的能力跟不上
 - 如果本月研发测试需求数低于 $0.8T$ ，则说明排期有问题或者需求是批量提过来的
 - 如果本月研发测试需求数高于 $1.5T$ ，则需要分析是不是常态情况，如果是，可能是研发研发满足不了业务需要，需要做业务优选或者团队扩容
- 比例低于 $0.8T$
 - 待排期需求数高于 $0.5T$ 时，需要分析是不是人员减少导致团队需求容量减少或者是否是待排期需求存在批量移交的情况导致的或者就是需求断流
 - 待排期需求数低于 $0.5T$ ，需求断流或者团队人员减少
- 比例过高：可能会因研发测试并行度过高，而带来浪费

监控吞吐量的变化情况

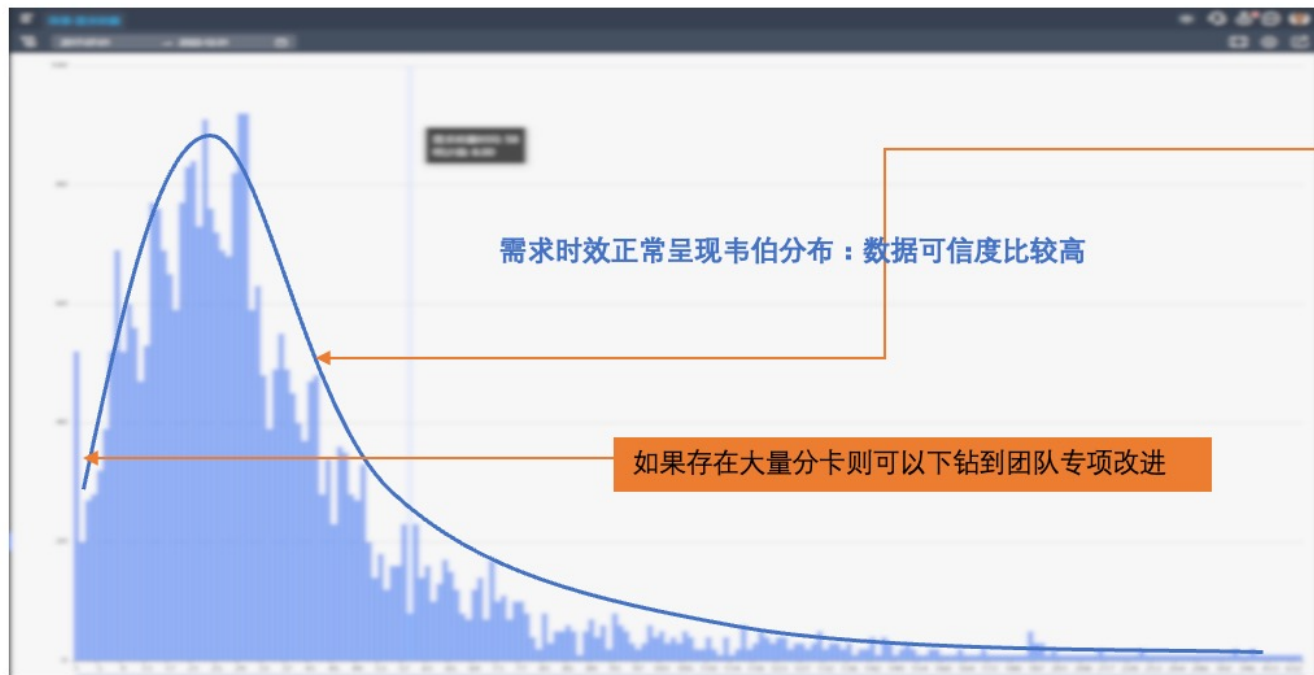
- 如果需求吞吐量出现升高，结合升高幅度，判断是否是需求拆细，人员增加、人员能力提升带来的产能提升等原因导致的
- 如果需求吞吐量出现降低，结合降低幅度，判断是否是团队人员减少、需求较复杂，需求较大等原因导致



六对研发效能数据



对时效：看时效分布



研发效能数据治理

- ① 需求/故事飞卡治理
(从进入已部署-已上线)
- ② 下钻分析时效较长的需求/故事
(从特例中找共性问题)
- ③ 需求漏斗治理
- ④ 用户故事研发周期
产品需求研发周期
对比

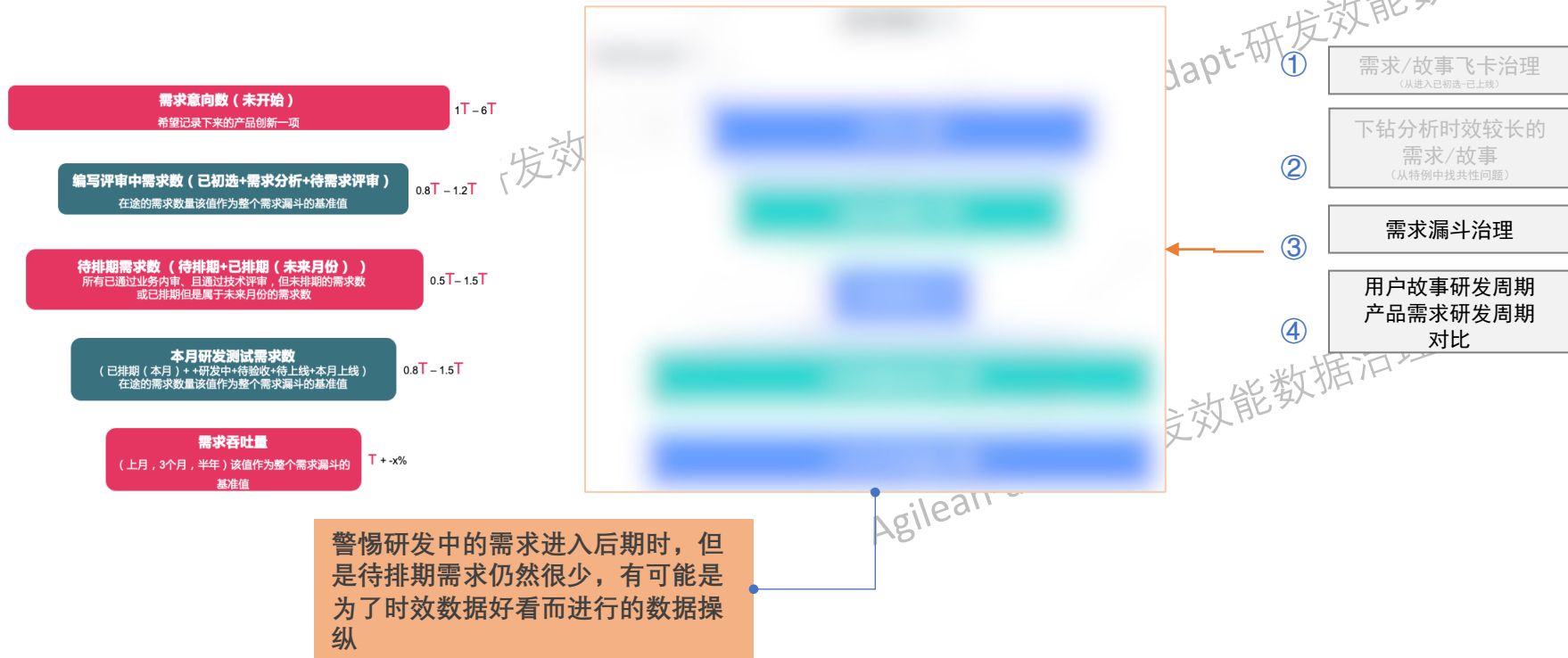
对时效：流动效率和分段时效分析



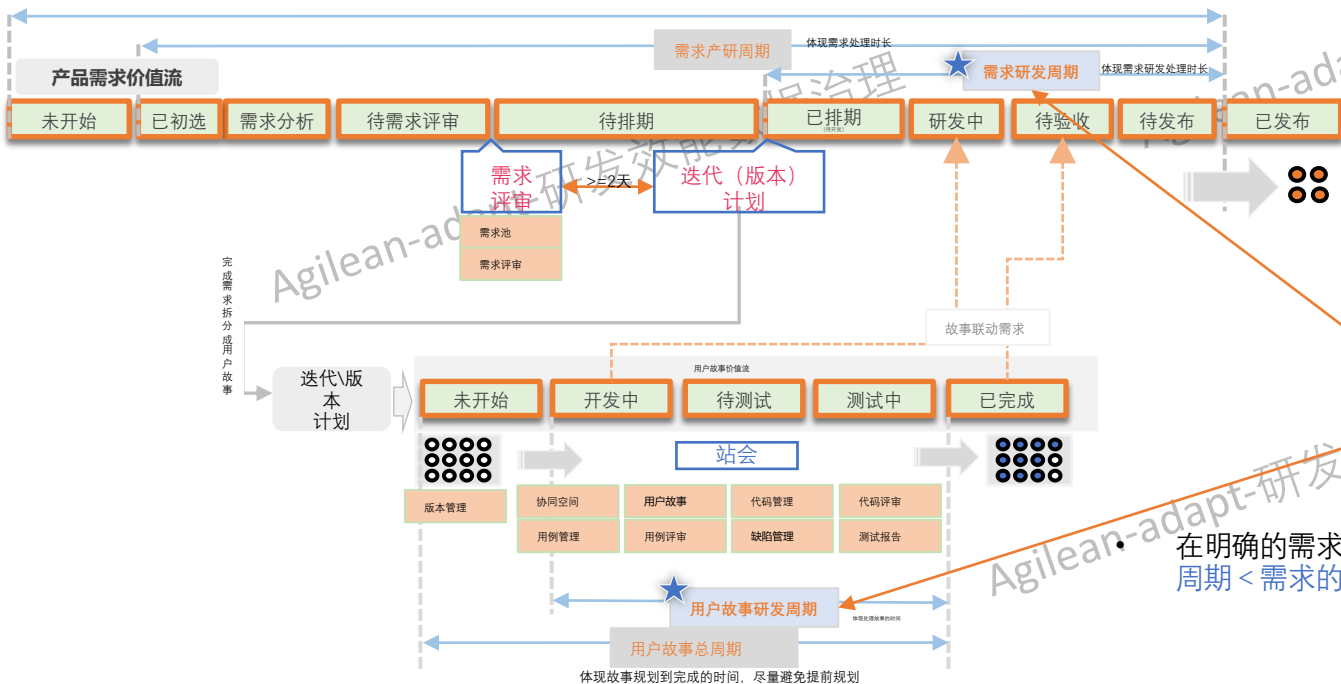
对齐流动效率和各阶段流动效率，下钻分析流动效率较低，时效较长的需求

- ① 需求/故事飞卡治理
(从进入已初选-已上线)
- ② 流动效率和时效结合
下钻分析
(从特例中找共性问题)
- ③ 需求漏斗治理
- ④ 用户故事研发周期
产品需求研发周期
对比

对时效：漏斗识别数据操纵



对时效：需求体系下，不同层级的时效天然自带校验

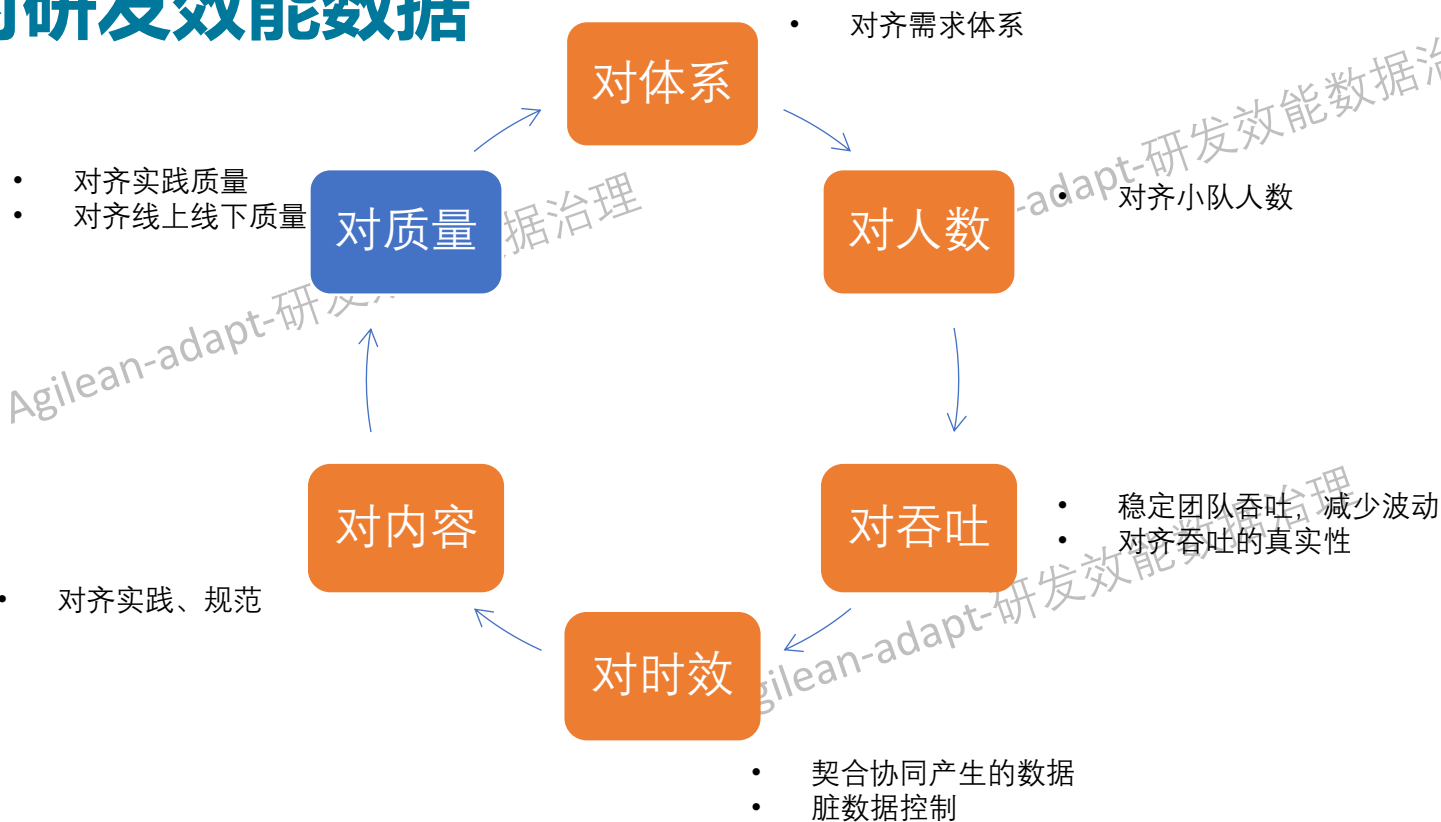


- ① 需求/故事飞卡治理
(从进入已初选-已上线)
- ② 下钻分析时效较长的需求/故事
(从特例中找共性问题)
- ③ 需求漏斗治理
- ④ 用户故事研发周期
产品需求研发周期
对比

在明确的需求体系下用户故事的研发周期 < 需求研发周期



六对研发效能数据





对内容：明确各个阶段关键实践动作



对内容：研发双流模型

需求价值流

需求状态



研发工程流

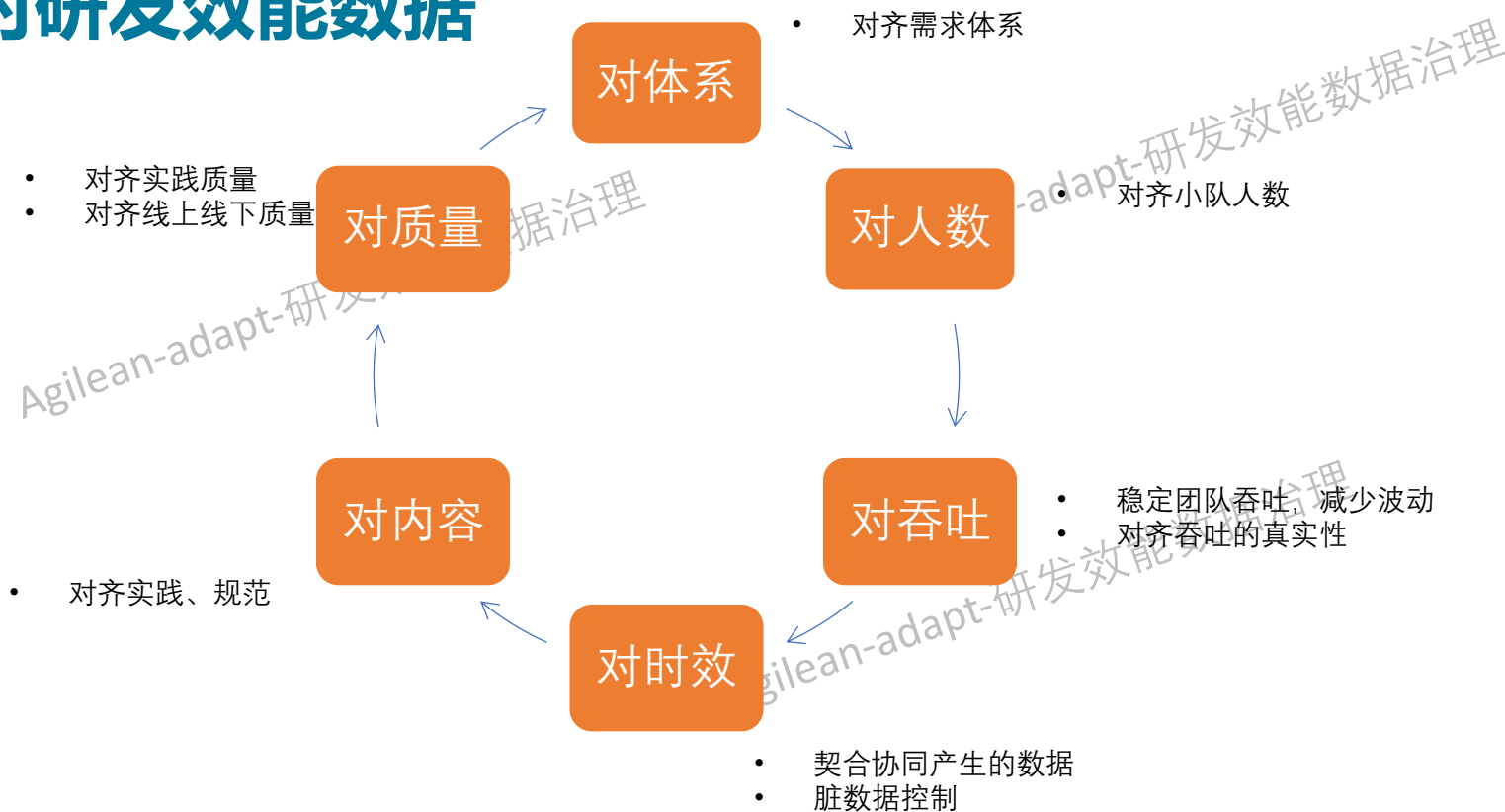


图来源于公众号：研发效能宣言

研发效能宣言

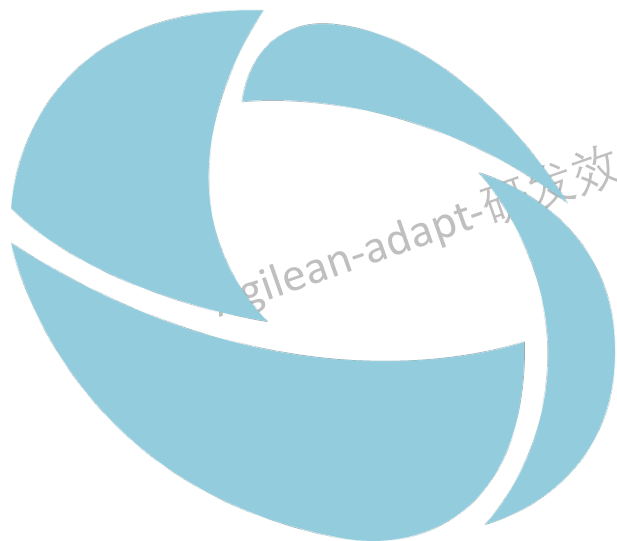


六对研发效能数据



指标检测 规范检查





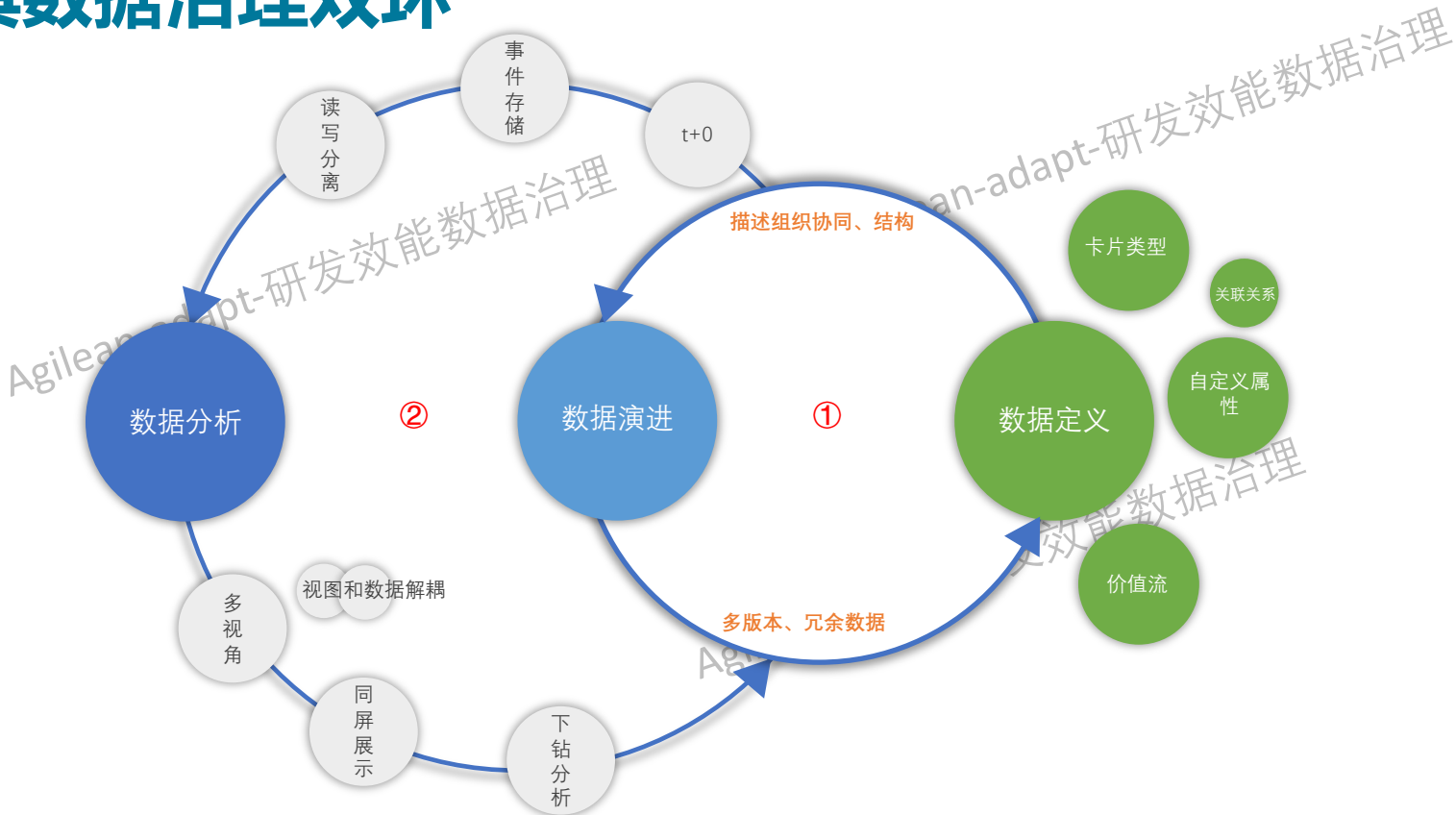
破局-工具助力

- 数据的定义和演进
- 数据的筛选



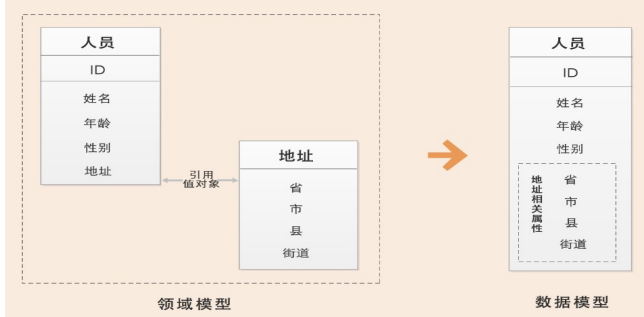


工具数据治理双环



①数据定义和数据演进

1. 定义对象、类型，支持灵活描述对象之间的关系（关联、聚合、继承）



2. 灵活支持需求层级，适应组织未来管理需要进行层级扩展



3. 组织价值流的演进

• 子工作项价值流

【版本1】子工作项价值流

• 用户故事价值流

【版本2】用户故事价值流

查看价值流引用

编辑

修订

【版本1】用户故事价值流

• 产品需求价值流

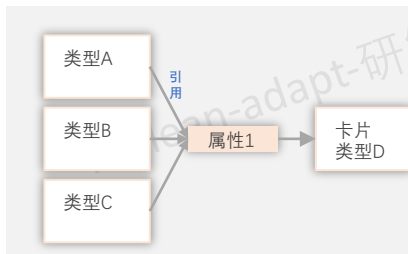
【版本1】产品需求价值流

• 业务意向价值流

【版本1】业务意向价值流

4. 属性抽象

属性自由应用到不同的对象，方便汇聚



- 自定义属性类型，且运用到不同类型需求，如需求，用户故事，缺陷，任务等类型
- 支持规则，策略在属性级传播
- 支持同个属性过滤出不同类型对象，如需求，故事，缺陷



②灵活过滤和下钻支持数据分析

1. T+0的数据治理，改进效果立马看得见

数据治理大屏，看数据的准确性和完整性



2. 支持指标自定义展示（根据不同阶段调整展示指标集）



3. 支持多层/未填写等过滤，过滤场景更丰富



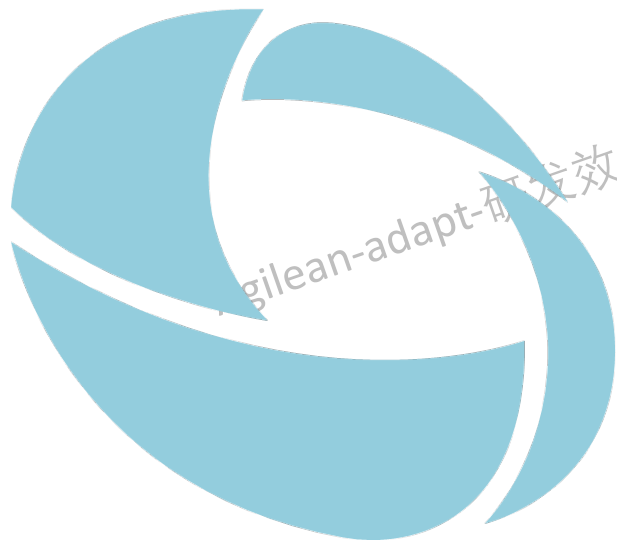
过滤特定版本下的任务

过滤出没有负责小队的
无主需求

4. 支持指标下钻分析，减少数据对齐消耗

下钻出列表，分布图等图用于分析





破局-组织保障

- 数据的发展阶段
- 数据行会组建和运营





合理

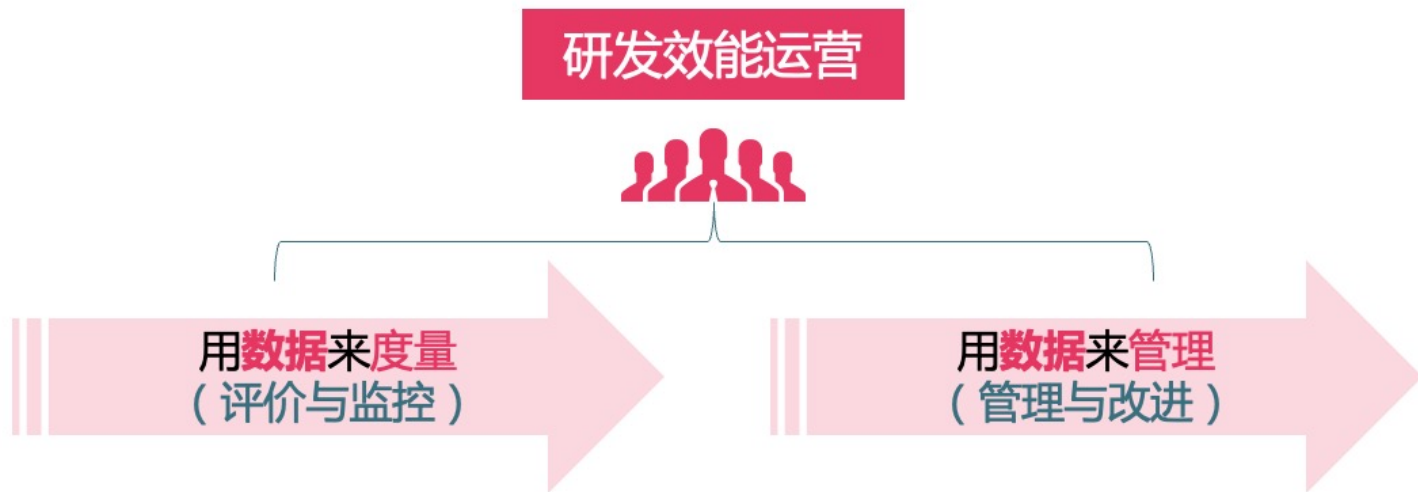




数据驱动研发效能运营

数据治理

运营是对运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作总称。
而**研发效能的运营**是由**效能教练团队牵头**，对研发效能进行**评价与监控、管理与改进**等一系列工作。



源于社区 服务社区

THANKS !



Adapt方法论学习
Agilean案例学习



中国DevOps社区峰会 2023 · 广州

