

源于社区 服务社区

 中国DevOps社区峰会 2023 · 广州



平安业研一体 如何从高质效交付转向高价值交付

陈波 平安科技 过程改进专家（敏捷教练） | 余恩泽 平安科技 项目副总监





陈波

平安科技 过程改进专家（敏捷教练）

- 15+年的平安、华为等大厂辅导实践经验。精通Scrum、Kanban和CMMI，熟悉SAFe、DevOps、精益产品开发、IPD等开发方法，熟练掌握工程技术实践
- 主导平安产险敏捷研发管理转型，推动2000+的组织级敏捷转型，获得业务方好评。有丰富的敏捷转型实战经验，擅长引导、激励团队达成业务目标





余恩泽

平安科技 项目副总监

- 软考高项、PMP、ACP认证，10年+的软件行业从业经历。精通Scrum、精益Kanban和CMMI，熟悉DevOps、精益产品开发、IPD等开发方法
- 作为项目管理专家，主导平安科技计算产品200+团队的敏捷转型，获得团队好评。有丰富的团队产研管理经验





目录

- 1 平安业研一体理念介绍
- 2 平安业研一体案例分享
- 3 平安业研一体落地体系
- 4 Q&A





平安业研一体理念介绍

- 平安研发管理体系发展历程
- 平安数字化转型面临的挑战
- 平安业研一体理念
- 平安业研一体实施框架



平安IT研发管理体系发展历程

第I代：领域管理规范 2001~2007年

基于CMMI引入部分领域的管理过程规范，如项目管理、配置管理、需求管理等。

- 研发过程规范：较重
- 研发管理模式：管控
- 研发管控形态：统一



大部制

第II代：企业级体系 2008~2012年

基于CMMI建立公司级、整体完整的研发管理规范体系，并于2009年6月通过L3认证。

- 研发过程规范：重
- 研发管理模式：管控
- 研发管控形态：统一



“中央厨房”

第III代：轻量化体系 2013~2019年

基于精益敏捷、DevOps实践经验，建立轻量化的研发管理过程规范体系，其重要事件：

- 自研打造一体化研发管理平台
- 探索互联网产品研发模式
- 试点敏捷、DevOps实践
- 敏捷研发管理体系全面线上化
- 研发过程规范：轻
- 研发管理模式：服务为主
- 研发管控形态：多元



轻量转型
赋能业务

第IV代：数字化体系 2020~至今

“业产研”一体化，多模研发、规模化敏捷、柔性团队的数据驱动型研发管理体系。

- 集团内全面IT治理拉通
- 探索投产管理、价值管理
- 研发过程规范：平衡
- 研发管理模式：管理+赋能
- 研发管控形态：多元



业研一体
生态共享



平安数字化转型中面临的重大挑战

业务创新



- **业务数字化创新周期长、成本高、适用性不足：**业务场景探索缺少数字技术经验；技术找不到业务应用场景。
- **业务线之间的价值分歧加剧：**商业价值目标分歧，导致资源争抢
- **预算投放分布不均：**预算如何投放到高价值项目或需求难，IT赋能业务增值降低

快速交付



- **资源投入信息不准、不全：**无法精准的投入到高价值工作，导致资源浪费
- **需求优先级难平衡：**业务、项目及系统之间结构关系错综复杂，需求优先级很难处理
- **业研鸿沟、效能损耗多：**DevOps实现了研运一体，但产品及需求问题所导致的损耗占比非常大，影响交付时效及产能

稳定运营



- **价值后评价机制不完善：**很少对项目进行检视及评价，前期预算的投放没有形成闭环制约
- **缺乏数据、经验式拍脑袋：**业务数据化不足，无法及时掌握市场、用户的动态反馈，响应力不足，且缺乏科学的决策依据

协同管理



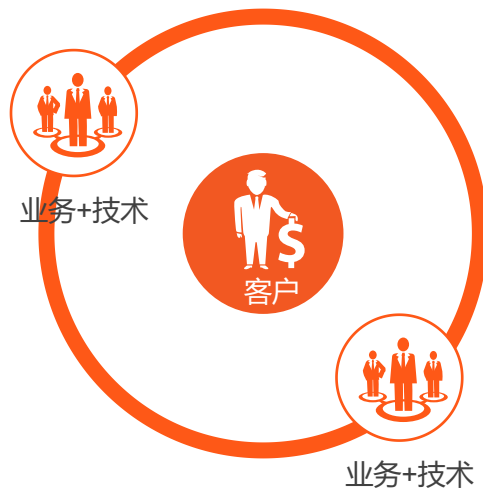
- **战略联动：**战略与前线之前的联动呈长尾效应，无法快速传导、凝聚、并作出响应
- **数字基座支撑不足：**缺少业研一体化数字平台的支持，无法从多视角，进行价值、需求及产品的全面数字化管理
- **业研协同不一致：**缺少统一语言、标准、流程、数字模型及有效的工程实践，导致协同效果不佳





平安的业研一体理念

- 赋能业务价值最大化
- 驱动技术投产精准化
- 助力企业经营可持续化



- 平安业研一体概念模型
- 平安业研一体实践体系
- 平安业研一体实践案例

业务与技术一起围绕客户转



业研一体实践框架

赋能业务价值最大化，驱动IT投产精准化，助力企业经营持续化





平安业研一体案例分享

- 项目团队背景及挑战
- “212” 精益价值闭环框架
- 关键实践介绍





现状背景：产品成长期，业务复杂，关联方多，异地职能型团队

持续改进历程：





1

价值成效需提升

有些需求与业务目标没有建立明确的关联关系，需求价值不够清晰

2

优先级评估标准需明确

需求优先级评估标准不明确，分析的需求有较多排不上，造成分析投入浪费

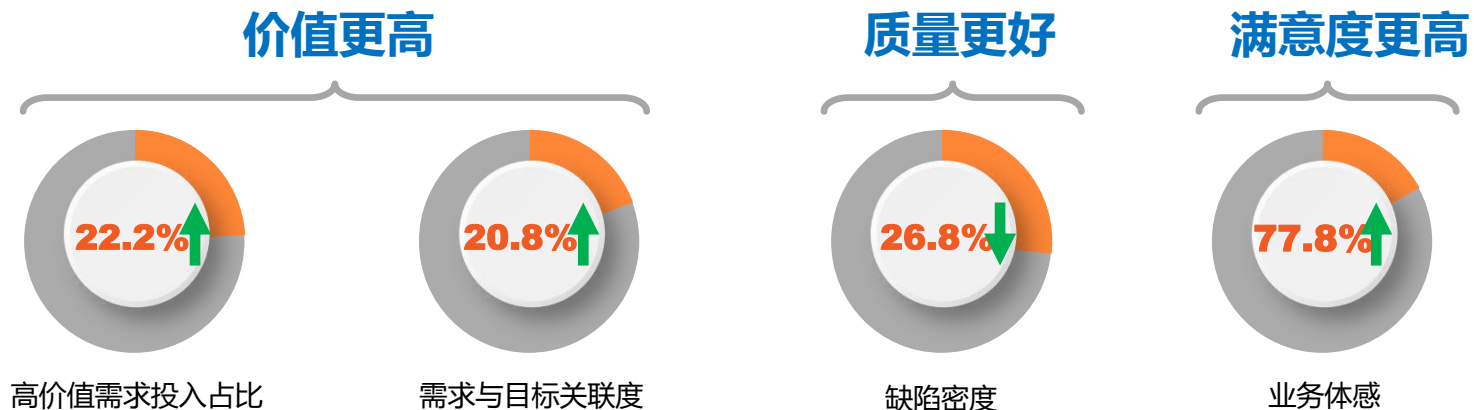
3

价值后评估需提高

需求上线后价值后评估较弱，未对需求价值进行闭环管理

TOP3挑战





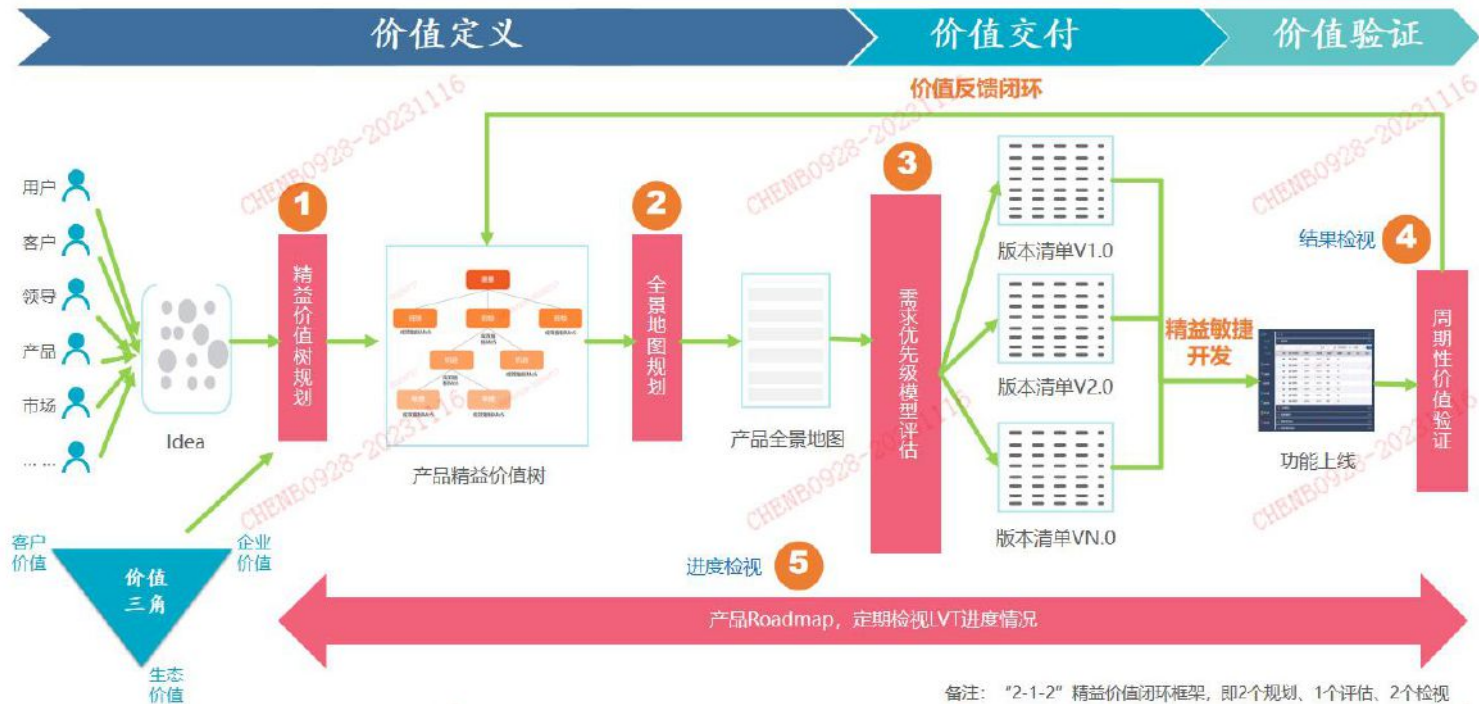
其它成效

1. 梳理出产品**精益价值树LVT**和**全景地图**规划，从产品愿景、战略目标、机会、举措和产品功能，**逐层分解，全链路贯通，并建立强关联关系**
2. 梳理出**基于战略目标的产品Roadmap**，明确产品发展路径
3. 梳理出**36个可量化、可追踪的价值成效指标**，让团队聚集价值产出，让团队的价值最大化
4. 总结沉淀出**“212精益价值闭环框架”**，从价值定义、价值交付到价值验证的端到端的价值闭环管理



“212” 价值闭环框架，从价值定义、价值交付到价值验证，对价值进行闭环管理

“2-1-2” 精益价值闭环框架



1

3

目标 GOAL

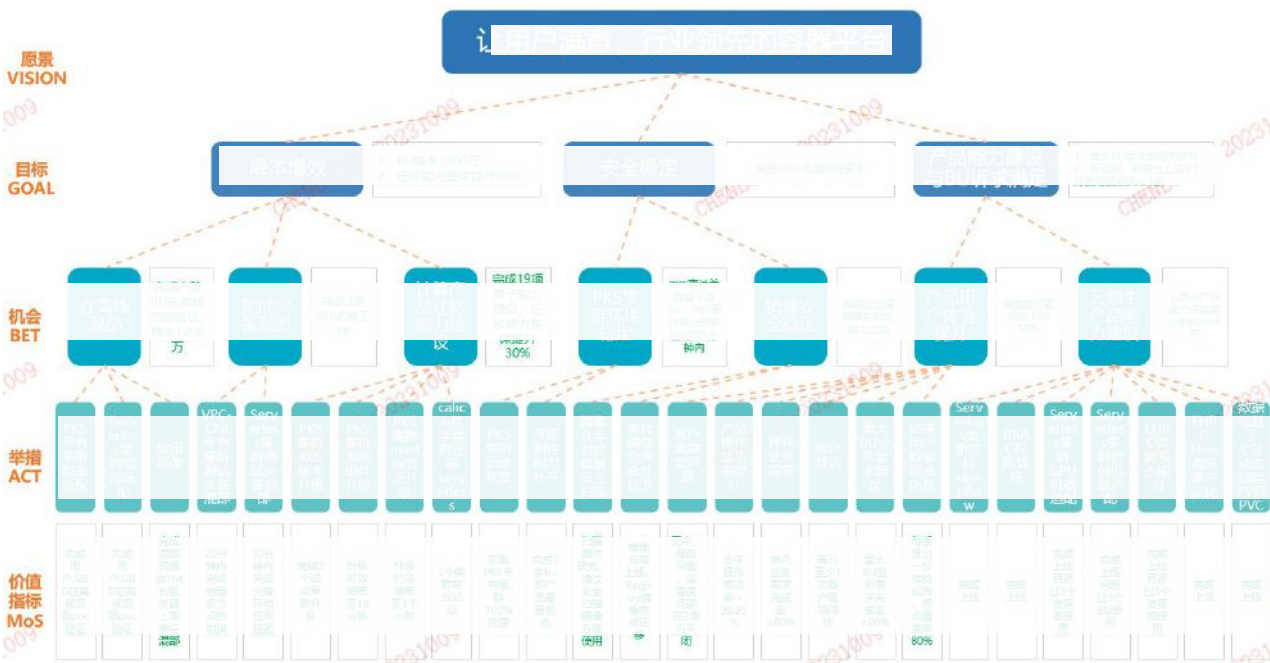
7

机会
BET

26

36

价值
指标

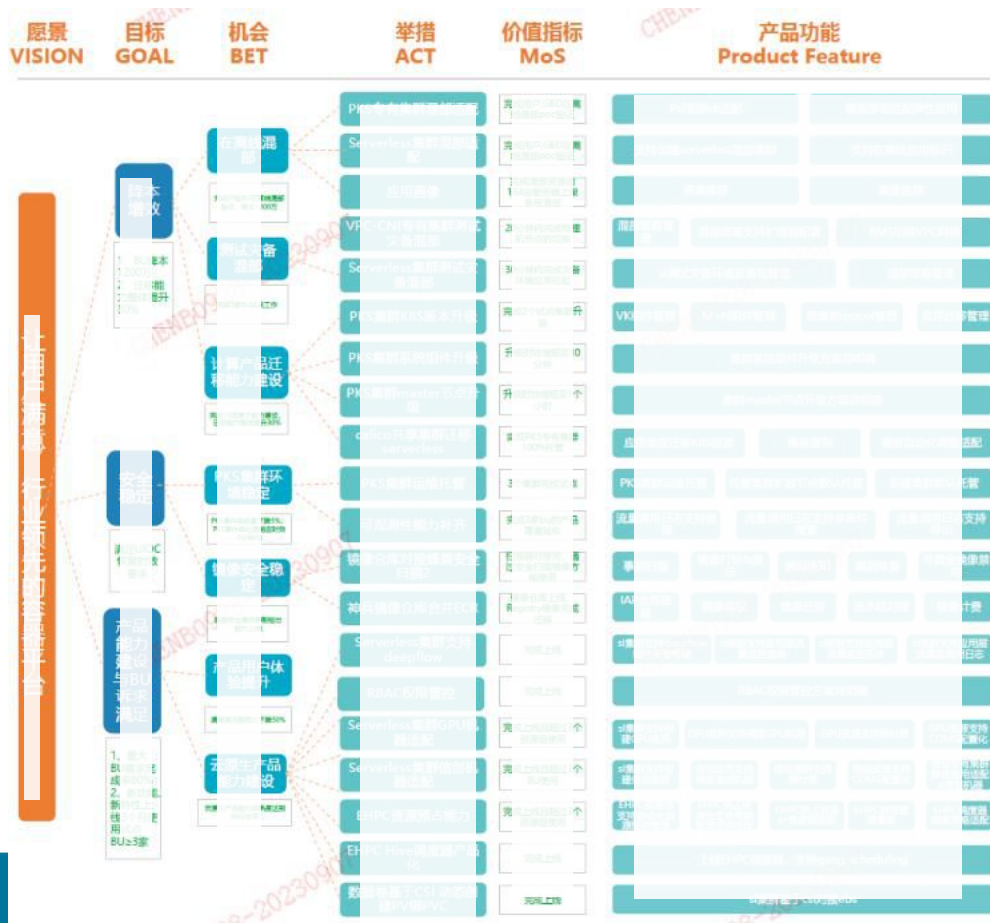
MoS₂

- 目标与举措强关联
- 价值驱动
- 可度量可追踪

产品全景地图，让团队“既见树木，又见森林”，产品团队实施作战地图

产品全景地图是在精益价值树LVT基础上，进一步分解出产品功能需求。通常包括业务功能、基础架构功能、关联方和版本规划等信息。

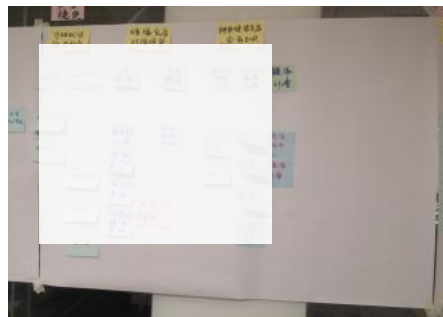
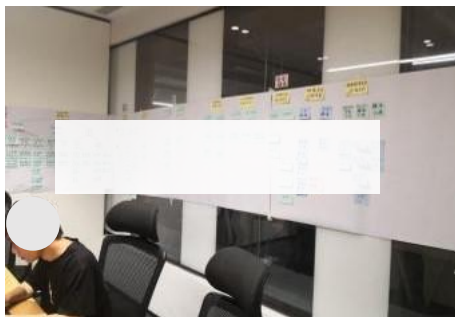
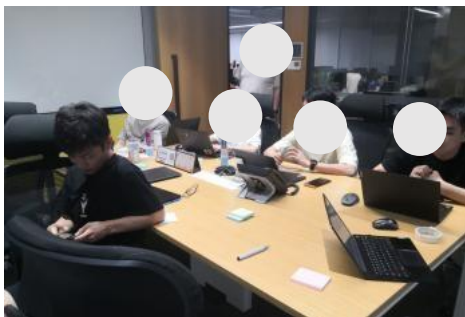
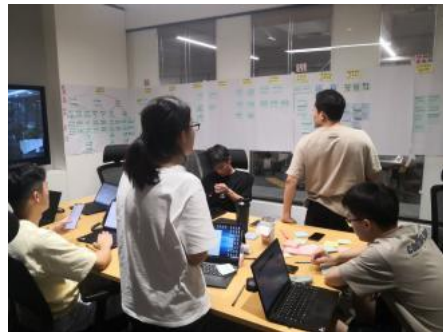
- 产品全局规划，“既见树木，又见森林”
- 每个需求都能讲清价值
- 识别资源需求，提前进行规划





通过联合共创工作坊，高效产出，快速对齐产品全景地图

组织相关人员一起，采用**联合共创工作坊**形式，通过结构化引导，利用便利贴进行可视化，使相关人员能**高效产出，快速对齐**。



V. 价值
以3V中价值创造能力
为源，提升企业价值

T. 需求类型
价值即成本，不同需求
类型成本构成不同一性

B. 缺陷
性能缺陷和产能不足
为代价的交付

C. 成本
同等质量的需求，投入
越少，成本越低

S. 需求来源
主要和衍生需求同时，需
求从数量到质量的转变

计算PKS产品需求优先级评估模型					
分类	影响因素	比例系数	选项		分值
业务需求	需求来源	40%	一、重大内部项目使用用户反馈的改善类、重大外部项目用户反馈的改善类	/老板需求	10
			二、重大内部项目使用用户反馈、重要外部的客户反馈的产品缺陷问题		5
	需求类型	30%	三、通用型产品、非定制化的需求		1
			四、特殊需求（影响主流程功能完整性、产品稳定性）		10
			五、特殊需求（行业最新技术类）		5
			六、其他需求		1
			LVT价值	30%	七、价格（市场标准，测试方案标准，计算产品价格合理性，PKS系统兼容性，性能（产品需求特征提升，运营产品的能力建设）
			八、成本（LVT下）		5
					1
缺陷	缺陷类型	100%	九、测试过程，数据源解决方案bug		10
			十、测试过程，无数据源方案bug		8
			十一、测试过程，有数据源方案bug		5
			十二、UI/UX bug		1

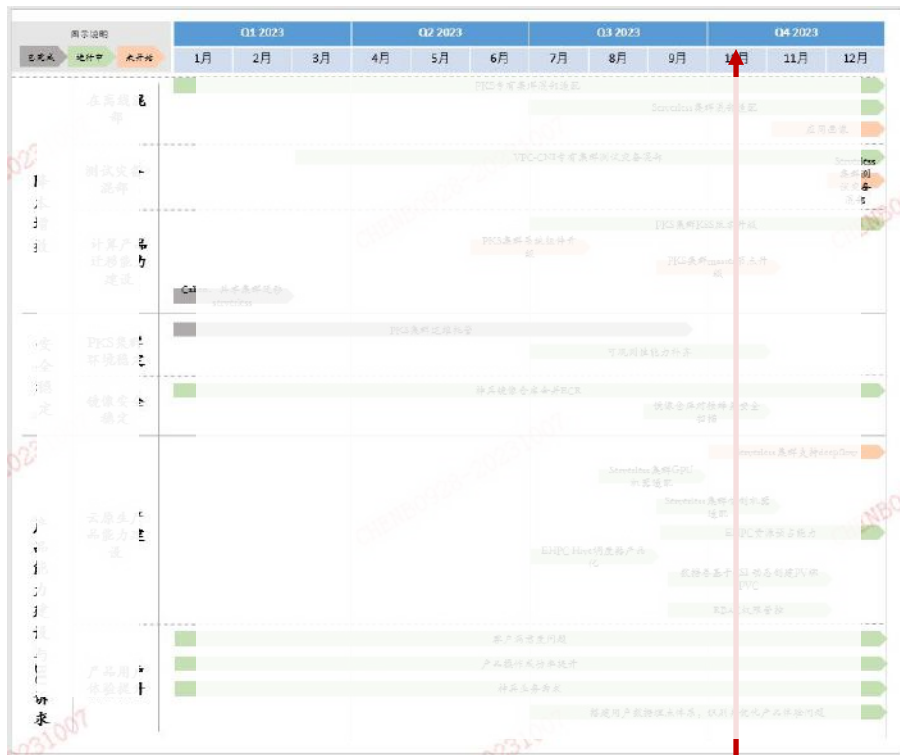
需求优先级评估模型运算结果



基于战略目标的产品Roadmap，直观简洁展示产品发展路径，跟进目标完成情况

依据精益价值树的举措和产品发展需要，梳理产品Roadmap。

- 基于战略目标的产品Roadmap
- 跟进精益价值树目标举措执行



L4-举措	成效指标MoS (举措)	验证结果说明	验证结果评级 (A/B/C/D/E)	负责人
PKS专有集群资源适配	完成国内、GDD专有集群资源、PaaS验证 (930) 及上线 (1230), 完成资源资源 (930) 及上线 (1230), 完成资源资源	1. GDD资源、PaaS验证 2. 920上线生产专有集群资源适配功能	C	刘煜涛
Serverless集群资源适配	完成国内、GDD专有集群资源、PaaS验证 (930) 及上线 (1230), 完成资源资源	1. 920上线生产专有集群资源适配功能 2. 用户方案暂时不需要在Serverless上	C	刘煜涛
VI C/CN1专有集群测试资源	完成国内、GDD专有集群资源、PaaS验证 (930) 及上线 (1230), 完成资源资源	1. 已完成上线, 可实现15分钟内完成单	C	刘煜涛
calico共享集群迁移serverless	3个集群完成测试	1. 已完成14个共享集群按照集群维度迁	B	刘煜涛
PKS集群运维托管	实现PKS专有集群100%托管	PKS专有集群托管完成率65%	C	刘煜涛
可观测性能力补齐	完成3家BU的产品质量验收	1. 专有集群deepflow可观测性能力补	C	刘煜涛
客户满意度问题	1. 无中、高级别的满意度问题 2. 满意度问题在2周内关闭	符合	A	刘煜涛
产品操作成功率提升	全年操作成功率 > 99.95%	全年操作成功率99.99%	C	刘煜涛
神兵业务需求	神兵业务需求完成率 > 80%	1. 截止8.31, 神兵业务需求完成率	C	刘煜涛
客户拜访	每月至少1次客户现场拜访	现场拜访+远程会议	A	刘煜涛
重大BU业务需求满足	重大BU业务需求完成率 ≥ 80%	62.14%	C	刘煜涛
搭建用户数据埋点体系, 识别开优化	1. 每季度输出一份用户体验报告 2. 埋点覆盖率达80%	1. 已完成2份用户体验报告输出 2. 埋点覆盖率达**%	B	刘煜涛
Serverless集群GPU资源适配	完成上线已超3个资源组使用	1. 9.20上线	C	刘煜涛
ETPC Hive调度器产品化	完成上线	1. 已上线, 待切换; 生产环境需要上线	C	刘煜涛

A pyramid diagram illustrating five levels of achievement or performance, labeled from top to bottom:

- A级**: 超越目标 (Exceeding the target)
- B级**: 刚好达到目标 (Just reaching the target)
- C级**: 基本达到目标 (Basically reaching the target)
- D级**: 未达到目标 (Not reaching the target)
- E级**: 结果与目标相反 (Result opposite to the target)

Upward-pointing dashed blue arrows are placed between each level, indicating a progression or comparison.

评估等级



平安业研一体落地体系

- 平安业研一体的“道法术器”



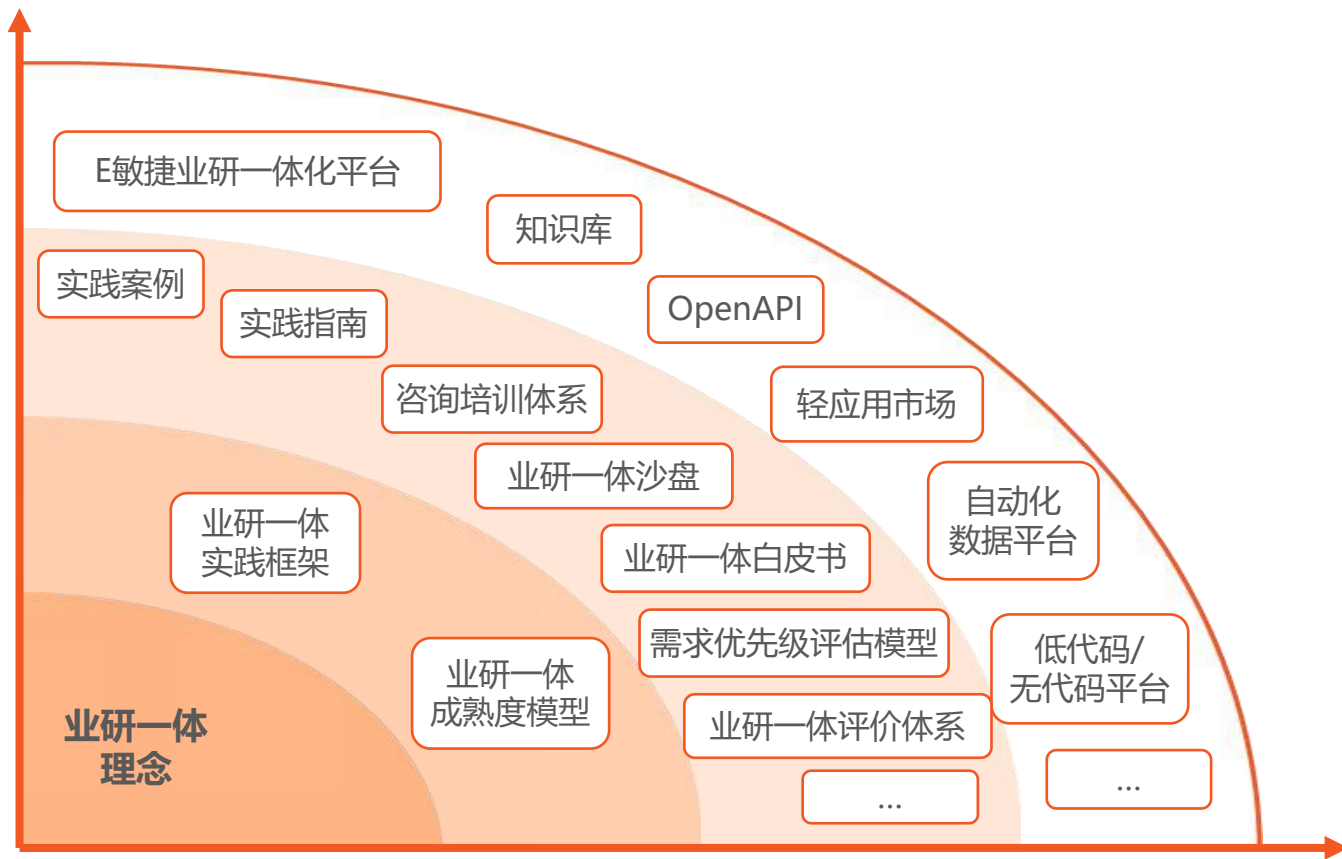


器

术

法

道





Q&A

源于社区 服务社区

THANKS!



 中国DevOps社区峰会 2023 · 广州