

源于社区 服务社区

 中国DevOps社区峰会 2024 · 上海



toB 智慧物流企业 质效管理的三大挑战与应对

乔梁, 《持续交付2.0》作者





乔梁

北京领敏科技创始人

- 畅销书《持续交付2.0》作者
- 科技企业组织管理独立顾问
- 为多个国内超大互联网公司提供管理咨询服务
- 多个科创企业的CEO及高管教练





持续交付 2.0

业务引领的DevOps精要

乔梁 / 人民邮电出版社 / 异步图书 / 2018-12-25
出版 / 327页 >

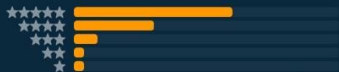
想读

在读

读过

豆瓣评分®

8.9



291人评价

301人读过 105人在读 1596人想读

简介

本书重新定义了“持续交付”，增补了组织管理和系统架构两个维度，并辅助以真实案例，对诸多持续交付原则与实践加以解读，并对持续交付过程中的实践取舍之道加以论述。本书分三个部分。第一...



长按查看此图书

豆瓣



扫码关注
“持续交付2.0”公众号
每天前进一步!



加我的微信，注明来自 DevOps
拉你进入“持续交付2.0”社区微信群



中国DevOps社区峰会 2024 · 上海

DevOpsChina.org



源于社区 服务社区



目录

- 1 行业背景简介
- 2 企业面临的运营管理问题
- 3 我们的改进过程
- 4 经验总结
- 5 Q&A





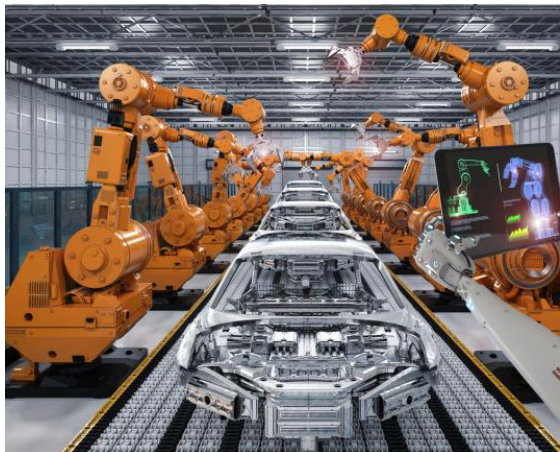
行业背景简介





智能机器人的大类

固定式



可移动



轮式

飞行翼





轮式智能自主移动机器人的有限空间场景

家用服务



商业服务



酒店服务机器人



机场引导机器人



银行服务机器人



展厅讲解机器人

工业服务



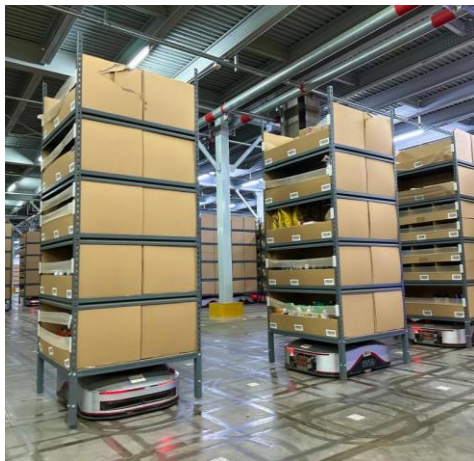


有限空间的生产搬运机器人应用场景

料箱到人



货架到人



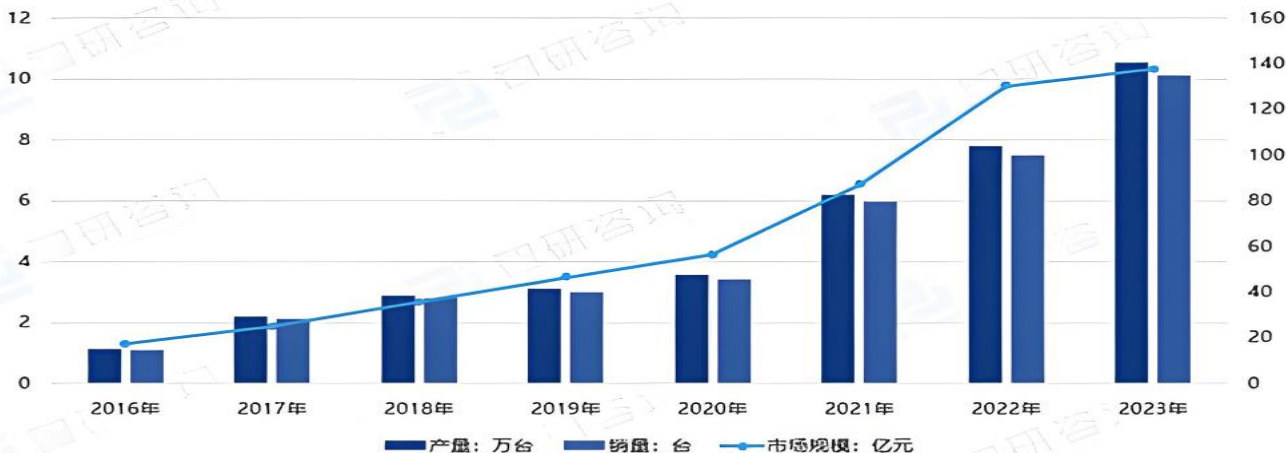
产线运输



国内的行业发展

移动机器人（AGV）是一种自动执行工作的机器装置。它既可以接受人类指挥，又可以运行预先编排的程序，也可以根据以人工智能技术制定的原则纲领行动。随着近年来我国在劳动力短缺，劳动力成本上升问题愈发凸显，降成本策略使得自动物流成为未来各大企业转型的主流趋势。同时，在机器人行业快速发展、电子商务渗透率提高以及生产持续向柔性制造转型等驱动因素的影响下，行业快速发展，行业规模快速扩张。数据显示，**2023年**我国移动机器人（AGV）行业市场规模为**137.79亿元**。

2016-2023年中国移动机器人(AGV)行业运行情况

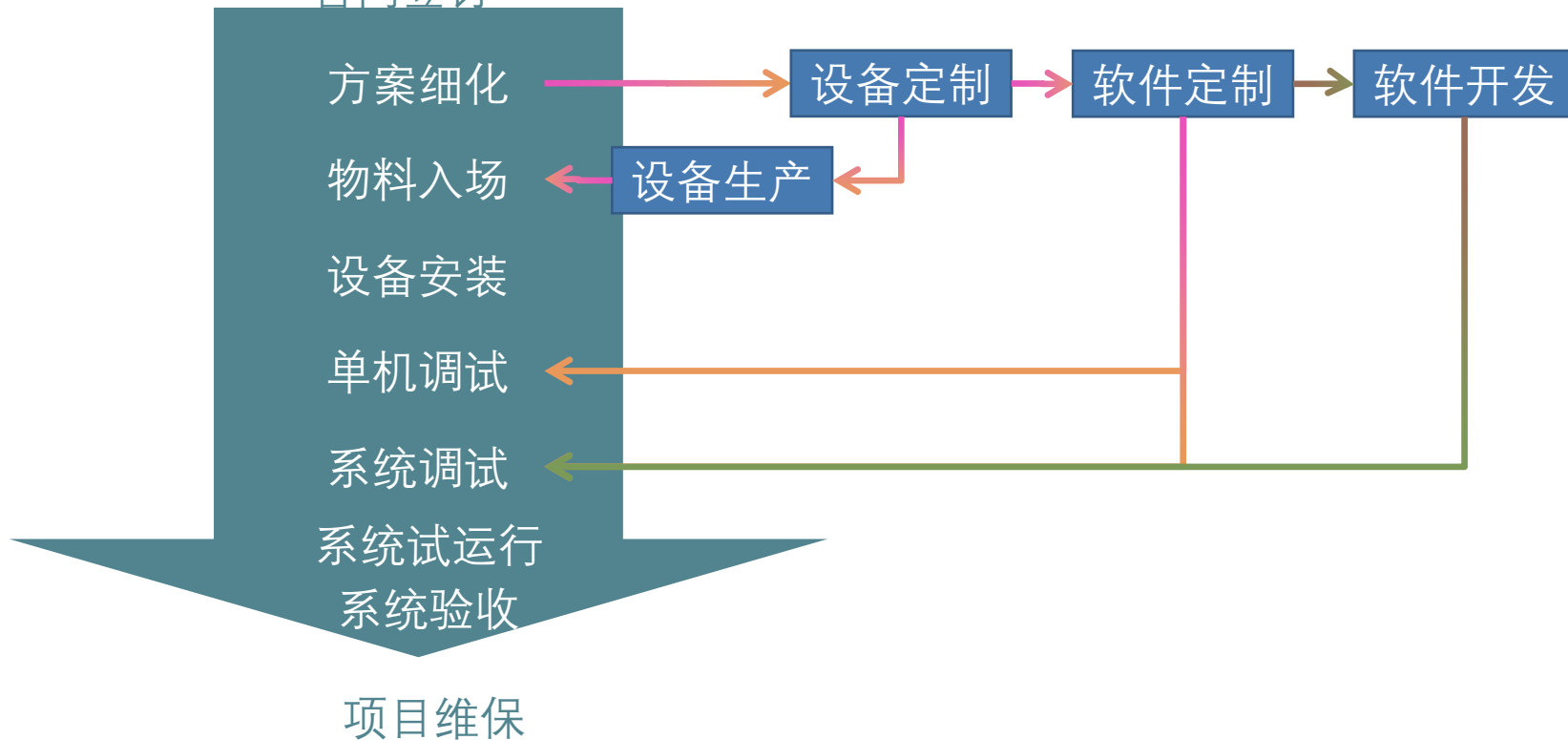


行业产业链



项目制：toB 智能制造企业的基本运营模式

合同签订





企业面临的现状

常常听到的声音.....

时间给的太少了，这个问题解决不了，你找某组的张三去吧？

这个问题怎么又出来了？上次不是和你们说过要这么做么

我们已经提交代码了，是他们还没有完成，无法联调

这个事情很急，我和老板申请特批了，你赶紧先弄一下

今年底，这个目标肯定完不成，不用想了，凑合干吧

现场物料又发错啦？不是有SOP么.....

都两天了，客户那边还等着答复呢！！谁能回复一下啊？

PE没写清楚现场工况，在等他回复

这不是Bug，现场工程师不会用。让项目部加强培训吧





六类问题 (1)

- 公司战略

- 战略方向清晰，但战略规划与执行较弱。
- 疲于应对当前业务问题，对战略规划重视不足。

- 组织管理

- 团队定的目标（或想做的事情）比较难，在实际执行过程中，目标不一致，不能很好协作
- 高管对公司人才发展观缺乏共识
- 专业型人才没有在做他们最擅长的工作
- 不恰当的激励机制





六类问题 (2)

- 流程机制

- 工作方式缺乏指导原则，介于
依靠本能工作和规范化工作方
式之间

- 项目交付

- 人效低，协作不顺畅
- 现场工单多，技术响应慢
- 项目交付周期长，延期现象多

- 产品研发

- 自主产品不足以支持多垂直行
业快速扩张
- 对项目产品化的工作重视度不
足，低估了规模化导致的支持
成本

- 团队氛围

- 员工积极性不高
- 研发人员不想去现场魂



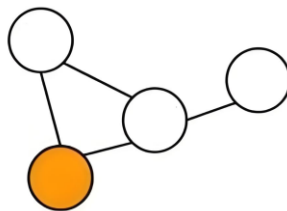


康威定律

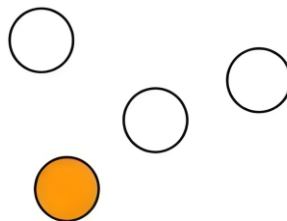
- 任何设计系统的组织都会产生一个结构与该组织的沟通结构相同的设计。

conway's law

system:



organization:



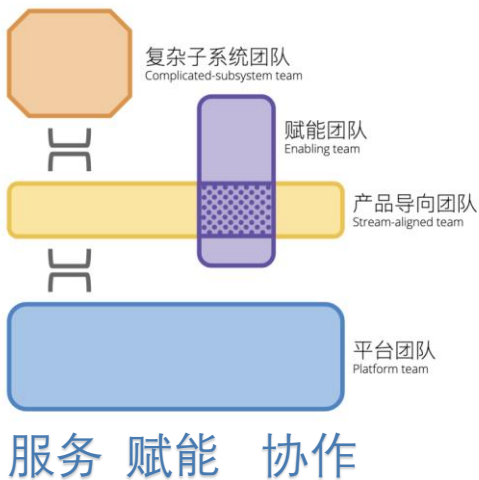


第一步： 业务导向的组织转型





《高效能团队模式：支持软件快速交付的组织架构》



• 流式对齐团队 (Stream-aligned)

- 实现快速反馈。从用户痛点出发，并能快速实现用户的价值。

复杂子系统团队

- 特定的专业技术领域，如交通规划算法，音视频处理等

平台团队

- 向其它团队提供的内部工具平台服务，降低他们的认知负荷和流程摩擦。
例如：如SRE团队，DevOps工具平台，项目管理工具等。

• 赋能团队

- 通过提供工具和方法实践来实现规模化地赋能给其它团队。

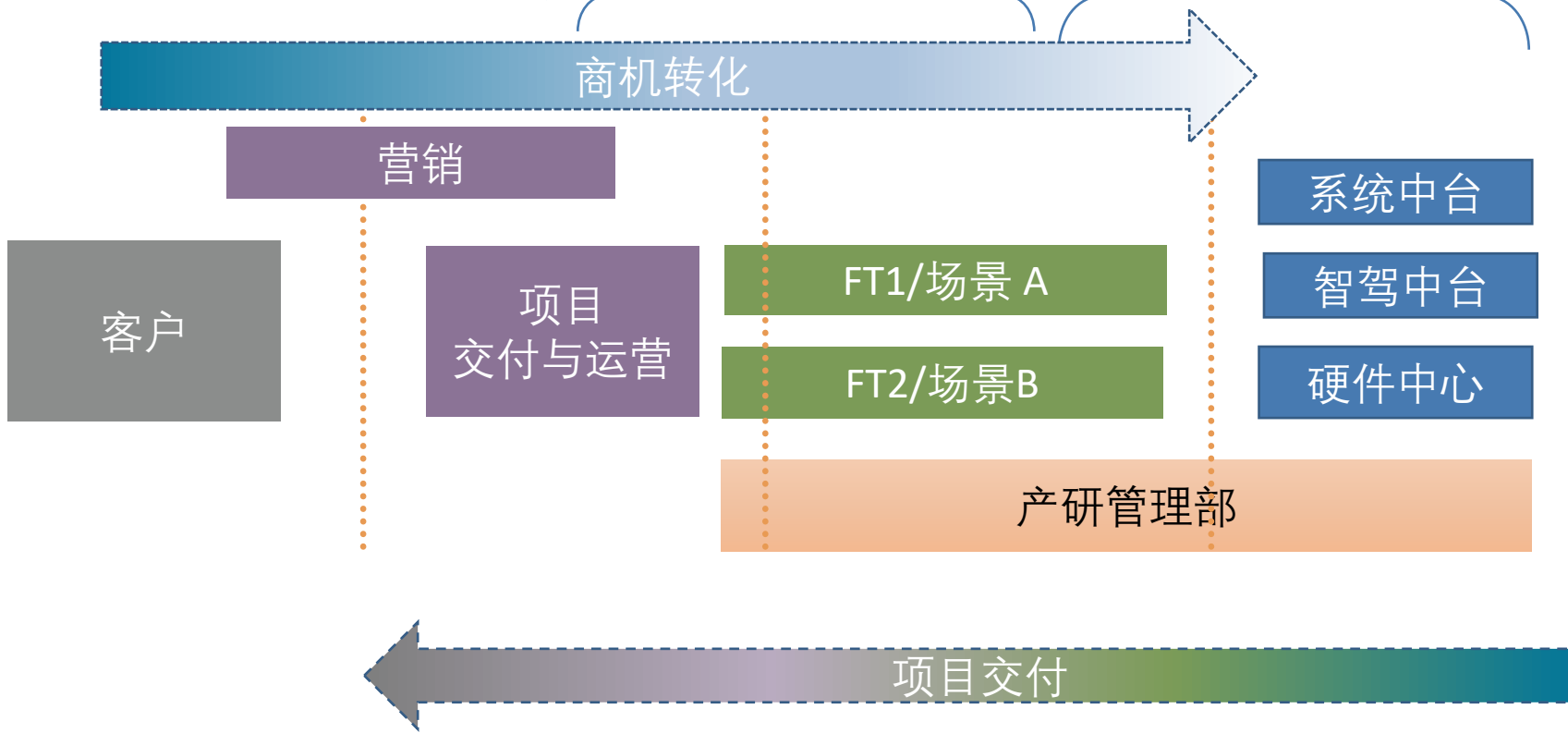




市场支撑

产研支持

产研支撑业务的组织结构





第二步： 建立团队间的协作流程

- 项目分级制度
- 产品研发的协作流程





项目分级制度

• 客户交付项目

- 1级：无定制 —— FT无介入
- 2级：很少定制 —— FT 无介入
- 3级：少量定制 —— FT 参与
- 4级：大项目定制 —— FT 主导
- 5级：新场景项目 —— FT 主导

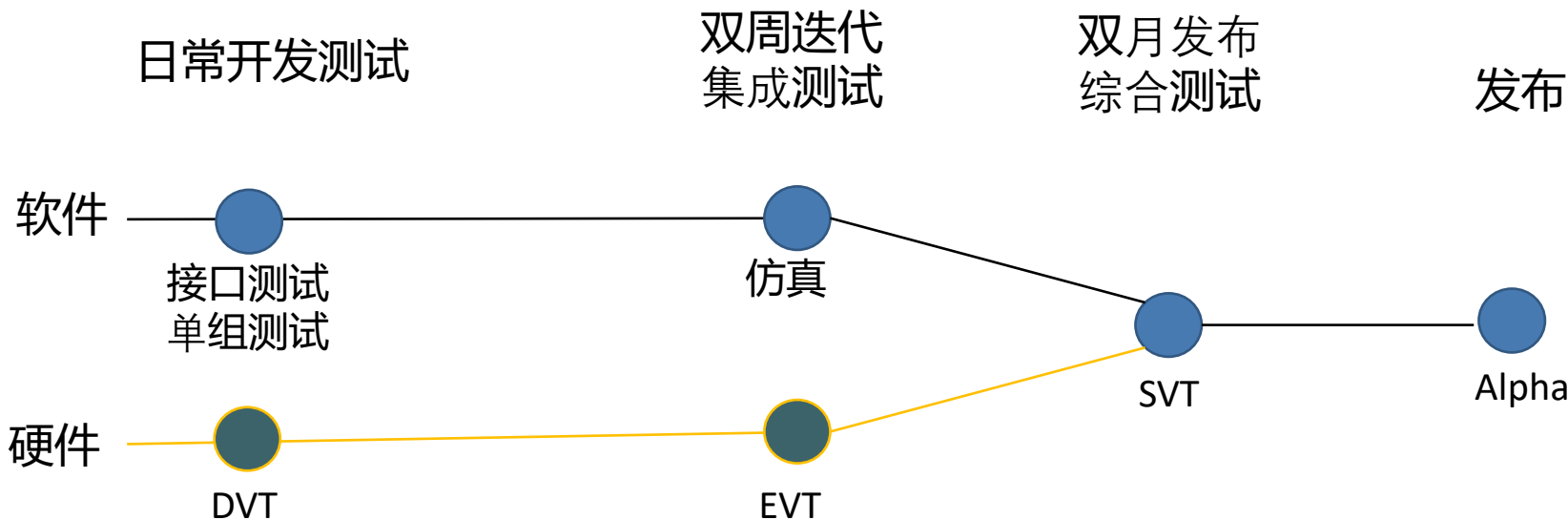
• 主线产品研发项目

- A 类项目 —— 公司级重大项目
- B 类项目 —— 团队级重点项目
- C 类项目 —— 日常迭代
- D 类项目 —— 预研项目



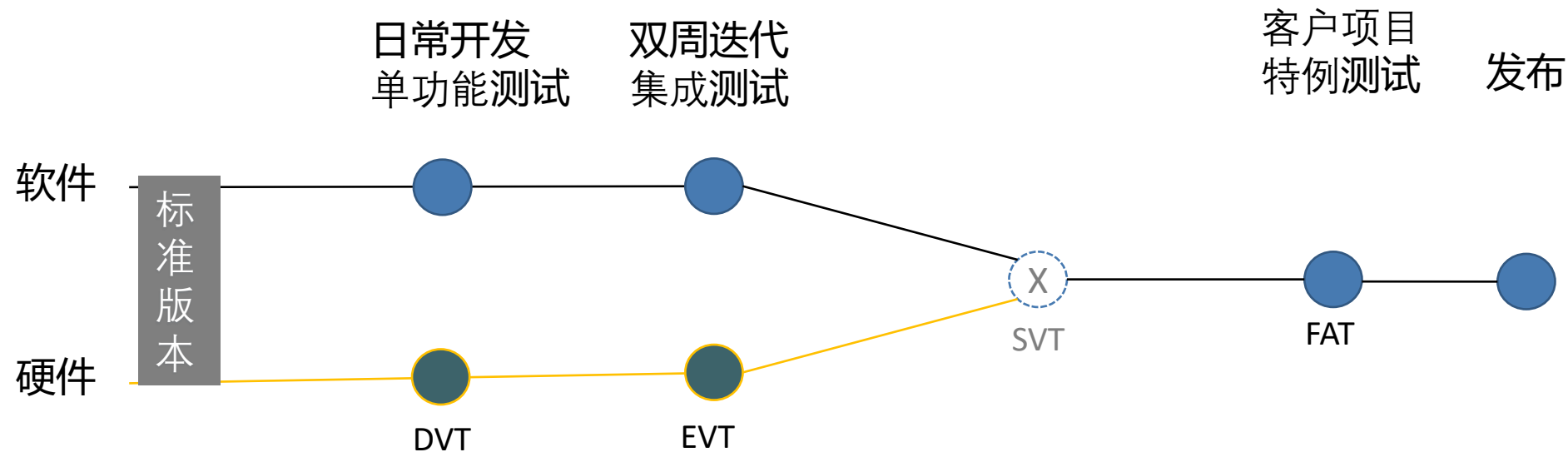


主线产品的研发流程节点





项目交付的研发流程节点





第三步： 建立数字化管理体系

- 版本管理
- 数字化管理体系





打通多个管理系统，形成数字管理体系

公司内部

CRM

客户关系管理

PMS

项目交付管理

RMS

研发需求管理

DevOps

代码与产物管理

TMS

现场工单管理

客户现场

SOS

生产运营管理

VOS

车辆运营管理





质量效能指标

| 效能指标项 | 上半年目标值 | FT | FT | 智驾中台 | 系统中台 |
|-----------------|--------|----|----|------|------|
| 研发工时 | | | | | |
| 线下bug人均 | | | | | |
| 线下bug1级和2级综合达标率 | | | | | |
| 线上工单3天解决时长合格率 | | | | | |
| 工单bug转化率 | | | | | |





第四步： 建立复盘机制





Take away

价值导向，持续验证，快速反馈



1. 业务导向的组织转型
2. 标准化流程的重组
3. 数字化平台的助力
4. 复盘机制的催化





扫码关注
“持续交付2.0”公众号
每天前进一步!



加我的微信，注明来自 DevOps
我拉你进入“持续交付2.0”社区微信群



源于社区 服务社区

THANKS!



二维码可替换
可增加个人社区联系交流方式
禁止产品&服务推广

