

# 菜鸟集团研发效能变革实践

骆盛华

高级技术专家

# 极客邦科技 会议推荐2019

5月

**QCon** 北京  
全球软件开发大会

大会: 5月6-8日  
培训: 5月9-10日

**QCon** 广州  
全球软件开发大会

培训: 5月25-26日  
大会: 5月27-28日

6月

**GTLC** 上海  
GLOBAL TECH LEADERSHIP CONFERENCE  
技术领导力峰会  
时间: 6月14-15日

**GMTC** 北京  
全球大前端技术大会  
大会: 6月20-21日  
培训: 6月22-23日

ArchSummit 深圳

全球架构师峰会

大会: 7月12-13日  
培训: 7月14-15日

ArchSummit 北京

全球架构师峰会

大会: 12月6-7日  
培训: 12月8-9日

7月

**QCon** 上海  
全球软件开发大会

大会: 10月17-19日  
培训: 10月20-21日

10月

**GMTC** 深圳  
全球大前端技术大会

大会: 11月8-9日  
培训: 11月10-11日

**AiCon** 北京  
全球人工智能与机器学习大会

大会: 11月21-22日  
培训: 11月23-24日

11月

12月

# 自我介绍

- ✓ BenQ/Asus : ERP 软件研发
- ✓ 阿里集团B2B事业部: 质量保障, 研发支撑工具
- ✓ 阿里集团聚划算事业部: 质量保障, 研发支撑工具
- ✓ 菜鸟集团: 质量保障, 研发支撑工具, 工程效能

# 目录

- 研发效能是什么
- 菜鸟研发效能变革实践
  - 效能数据化驱动
  - 围绕业务价值聚焦的研发体系大闭环建设
  - 研发支撑体系的有效性建设
  - 工单体系变革
  - 技术文化驱动
- 研发效能未来思考

# 01 研发效能是什么

---

# 效能是什么-时间都去哪了

8:00-8:30	起床洗漱	14:30-15:00	终于可以继续写代码, 再次被打断
8:30-9:30	上班路上	15:00-15:40	讨论项目问题
9:30-9:40	工位吃早餐, 想想今天工作任务	15:40-16:00	处理双高工单
9:40-10:00	处理邮件、钉钉消息	16:00-17:00	应用上线, 推广计划会
10:00-10:30	写代码, 被工单打断	17:00-18:00	开会, 团队内部调度会
10:30-10:50	处理咨询工单	18:00-18:40	吃晚饭, 排队20分钟, 吃饭20分钟
10:50-11:00	接电话, 入库新品维护问题	18:40-20:20	沟通老应用下线, 沟通很多团队后, 发项目周报
11:00-12:00	开会, 讨论技术方案	20:20-21:00	校招电话面试, 没通过
12:00-12:40	排长队, 吃不好吃的饭	21:00-21:10	拿夜宵
12:40-13:40	打电话, 逛内网、刷抖音、小憩一会	21:10-22:20	继续写代码
13:40-14:30	项目KO会议	22:20-24:00	熬自由

# 效能是什么

需求交付周期

发布频率

代码量

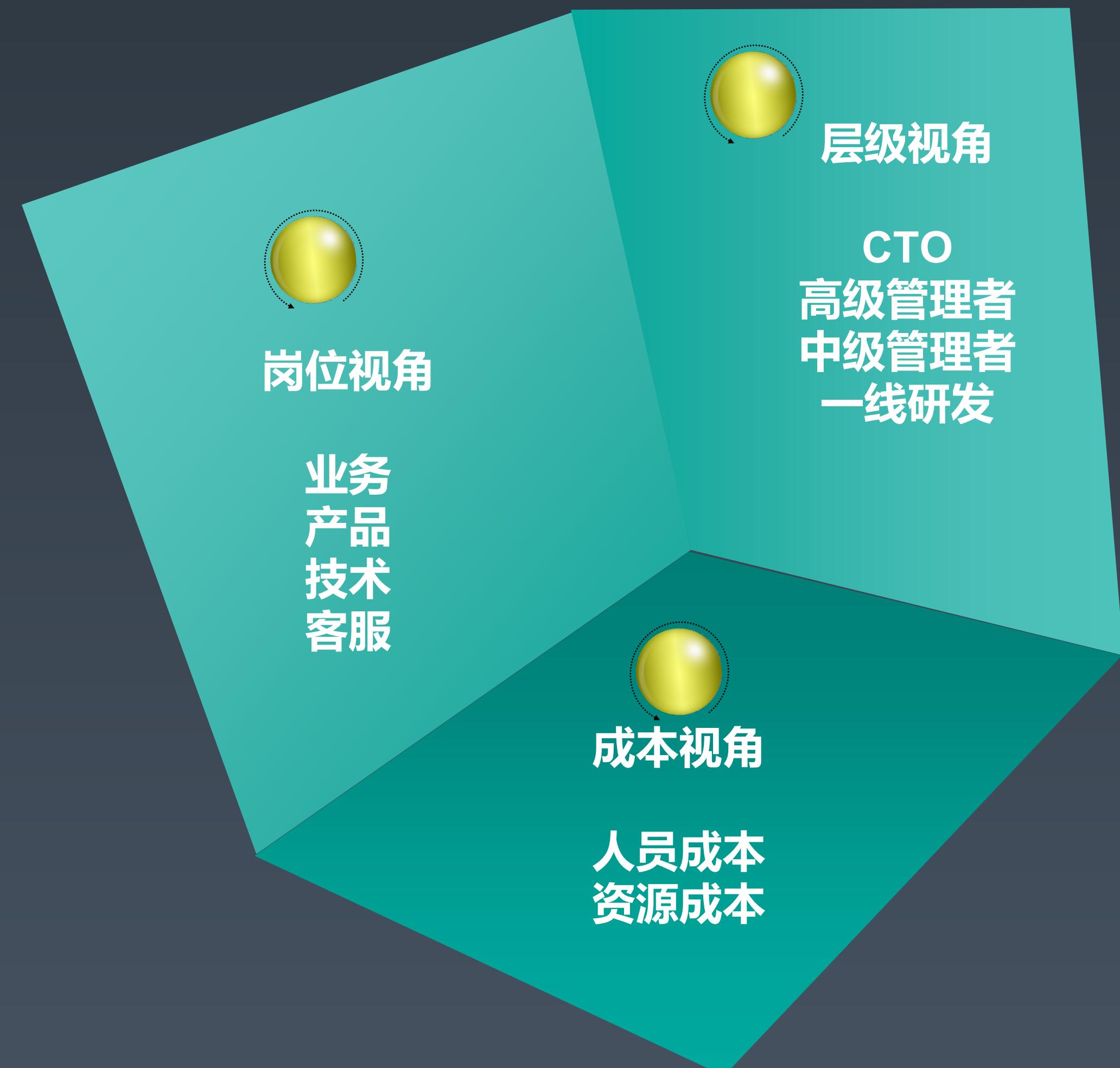
需求吞吐率

项目达成率

?

✓ 任何单一维度指标都很  
难衡量团队效能

# 效能是什么-多维视角

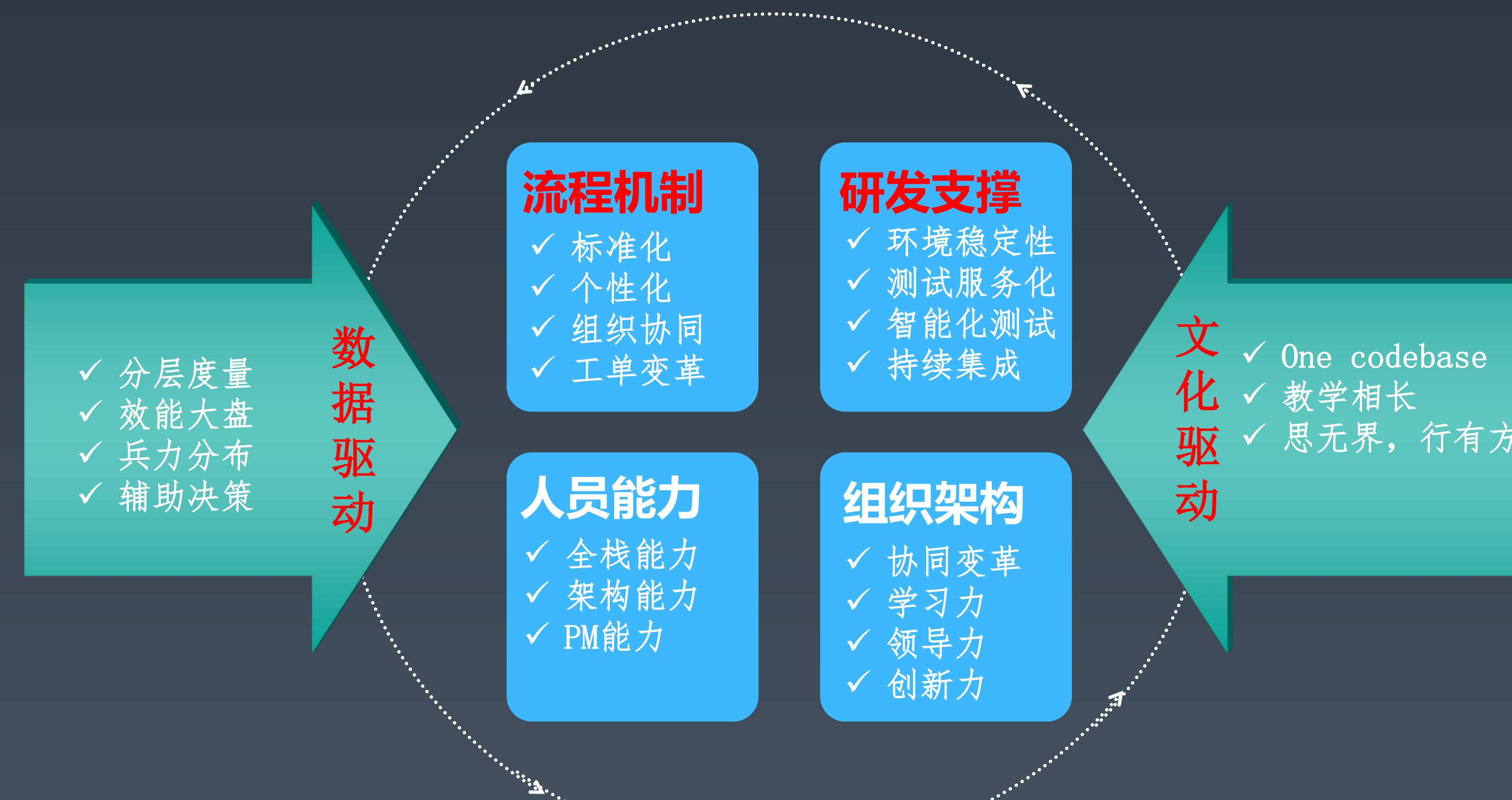


不同阶段，不同岗位，不同层级对效能关注都不一样

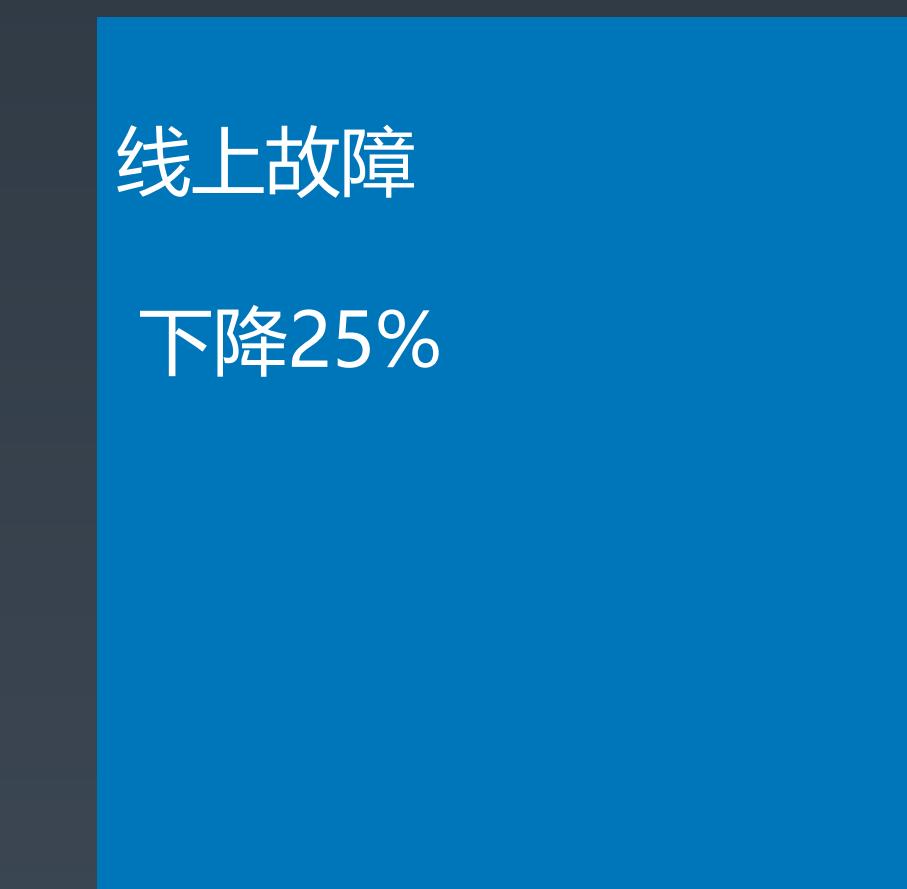
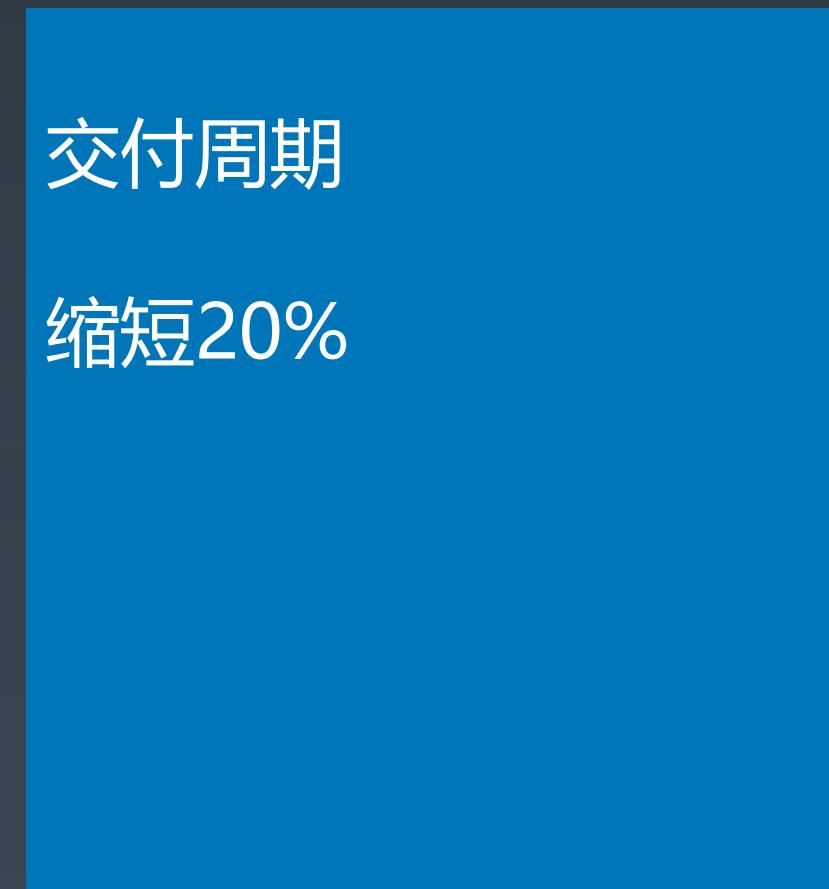
## 02 菜鸟研发效能变革实践

---

# 菜鸟研发效能大图



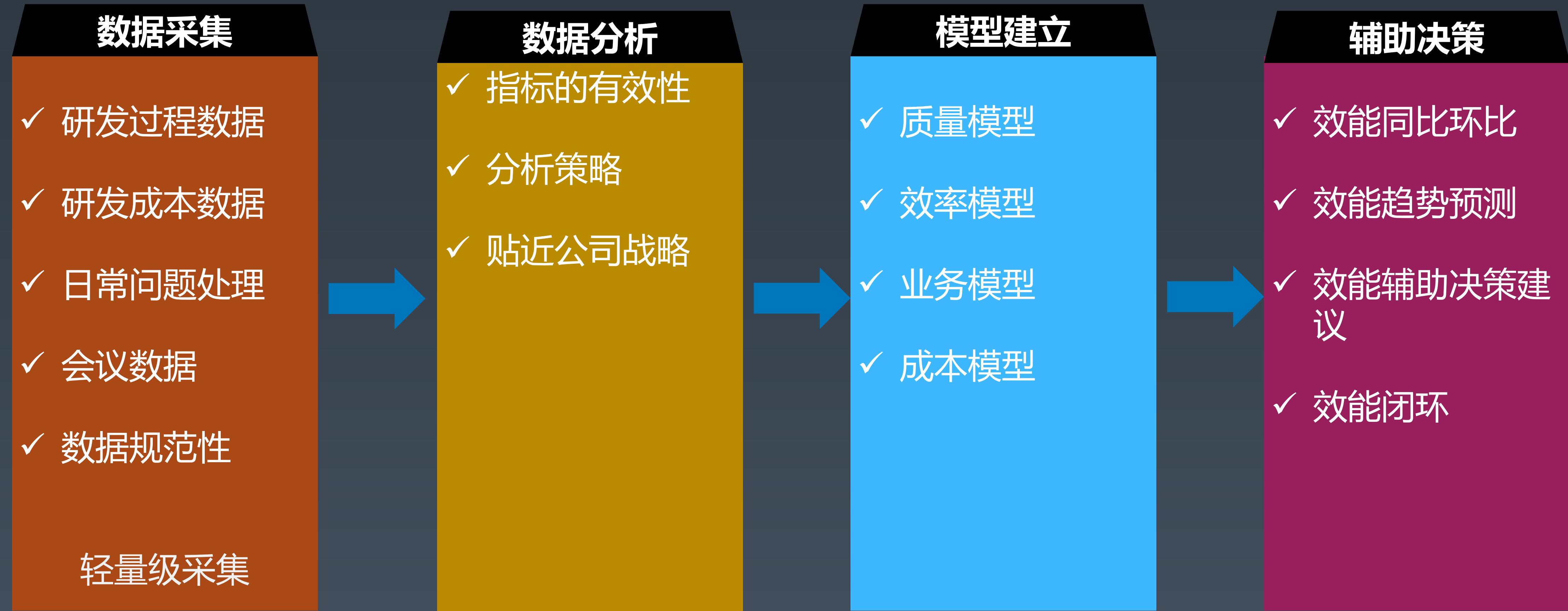
# 菜鸟效能实践进展



# 数据化驱动-why

- ✓ 彼得德鲁克和戴明的共识：没有度量，无法管理，先量化，后决策。
- ✓ 英国物理学家开尔文：当你能量化你谈论的事物，并且能用数字来描述，说明你对这个事物理解有一定深度。
- ✓ “经验”未必可靠，你能看到“真相”么？

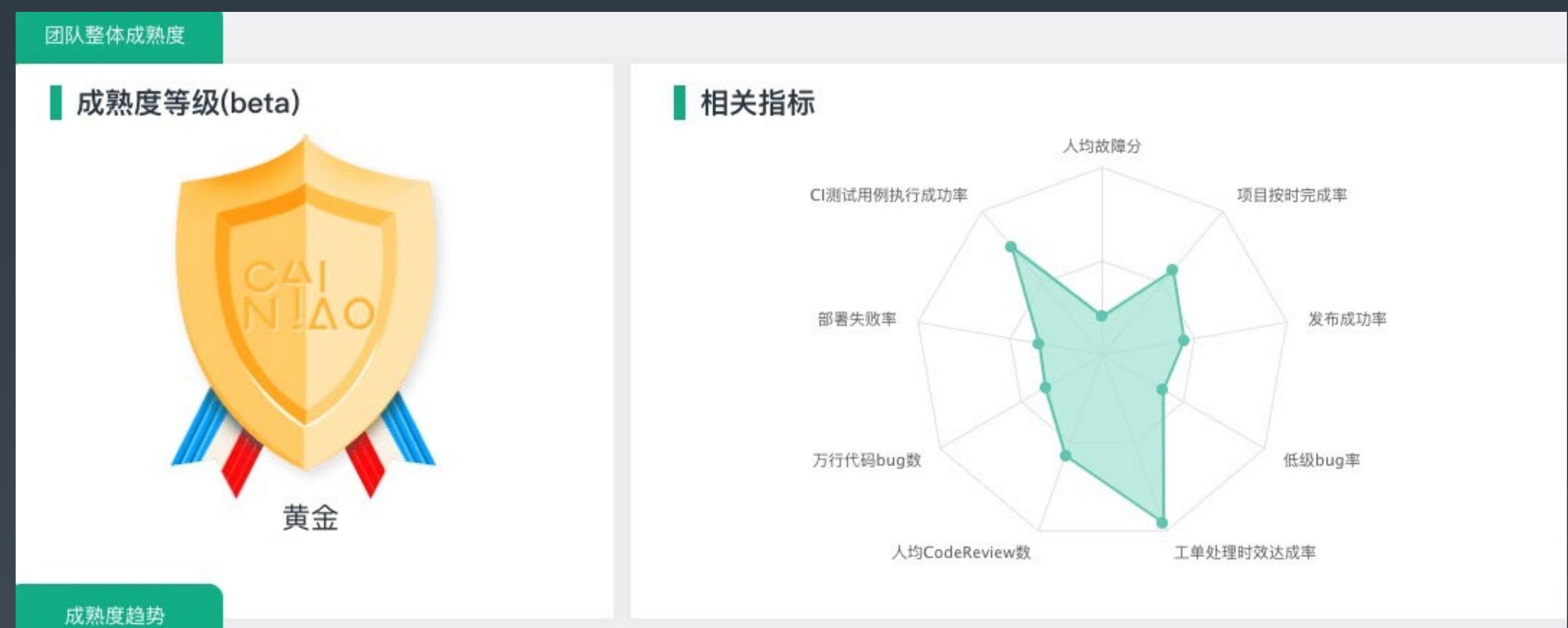
# 数据化驱动-how



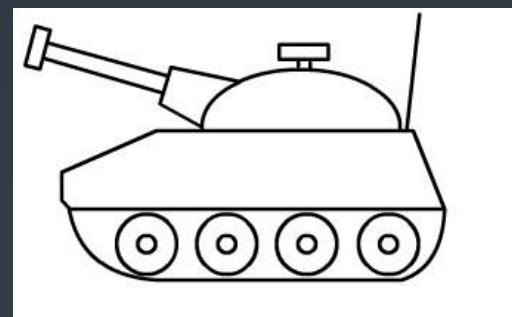
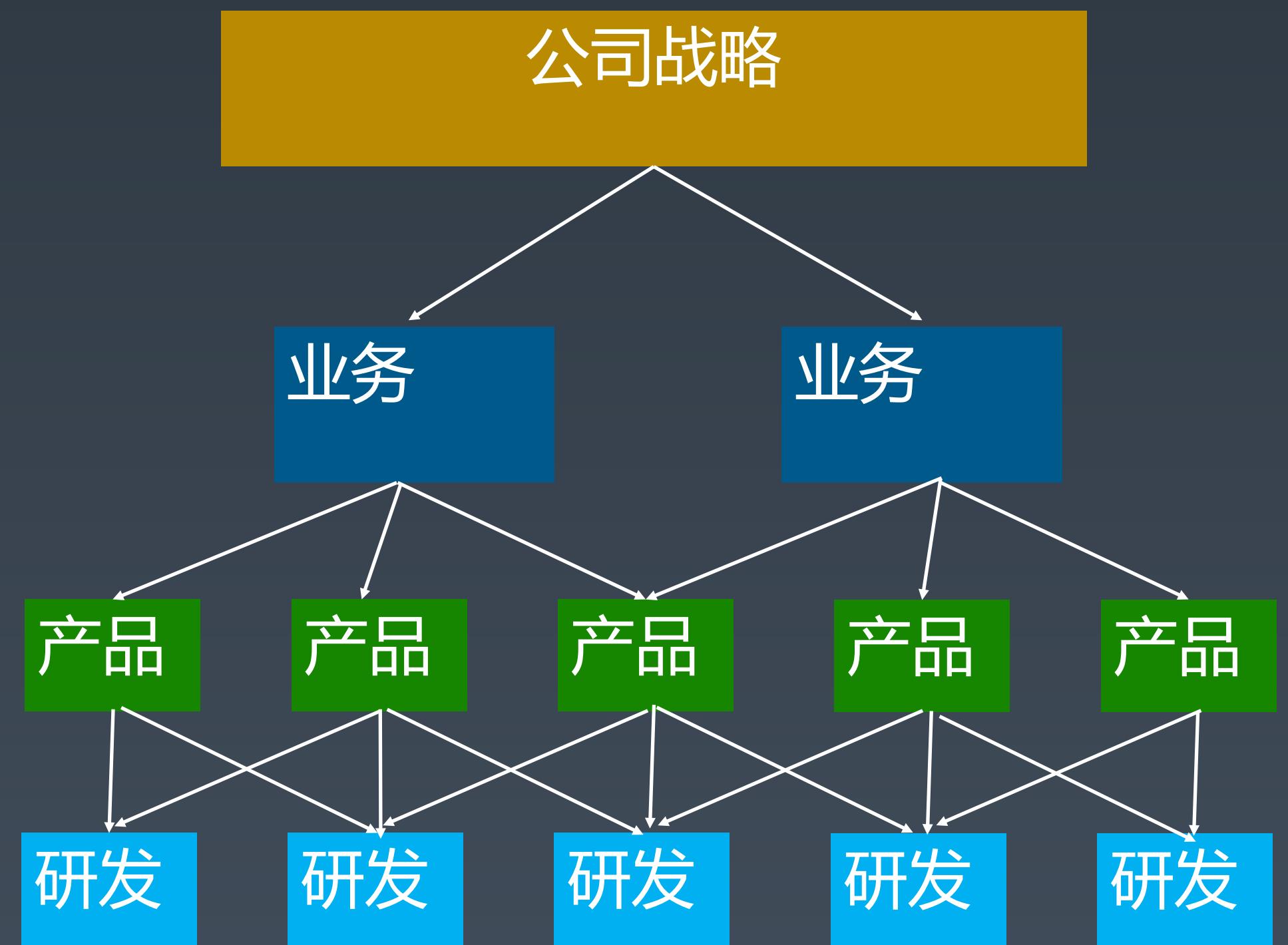
# 数据化驱动-实践案例

## 双11项目管理

- ✓ 1个PMO
- ✓ 6大业务线
- ✓ 300+项目
- ✓ 500+人员协同
- ✓ 100%按时交付



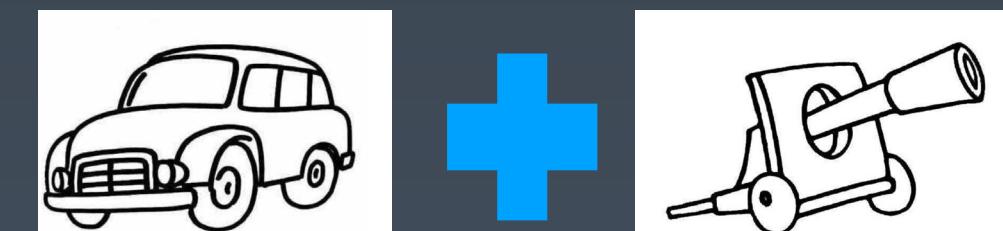
# 围绕业务价值聚焦的研发大闭环建设-why



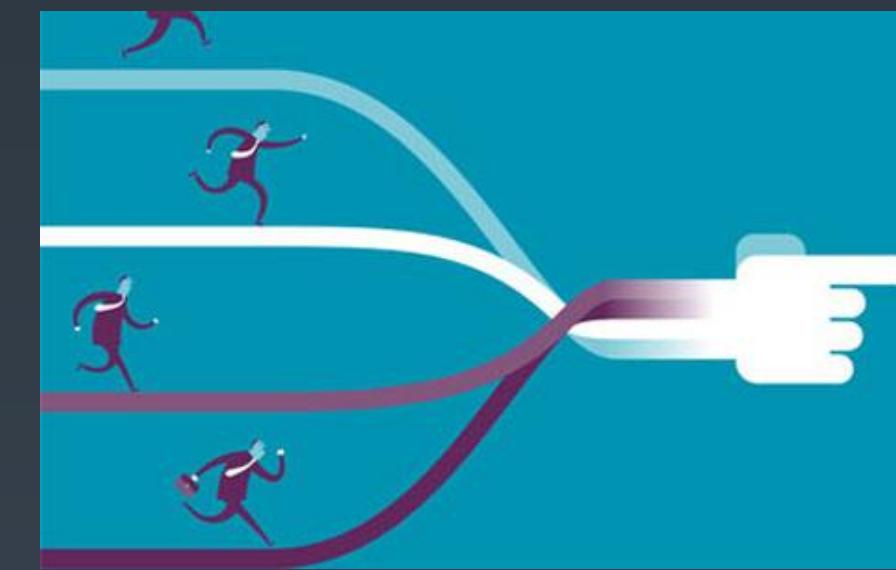
✓ 决策失误是最大的浪费



✓ 如何减少决策失误

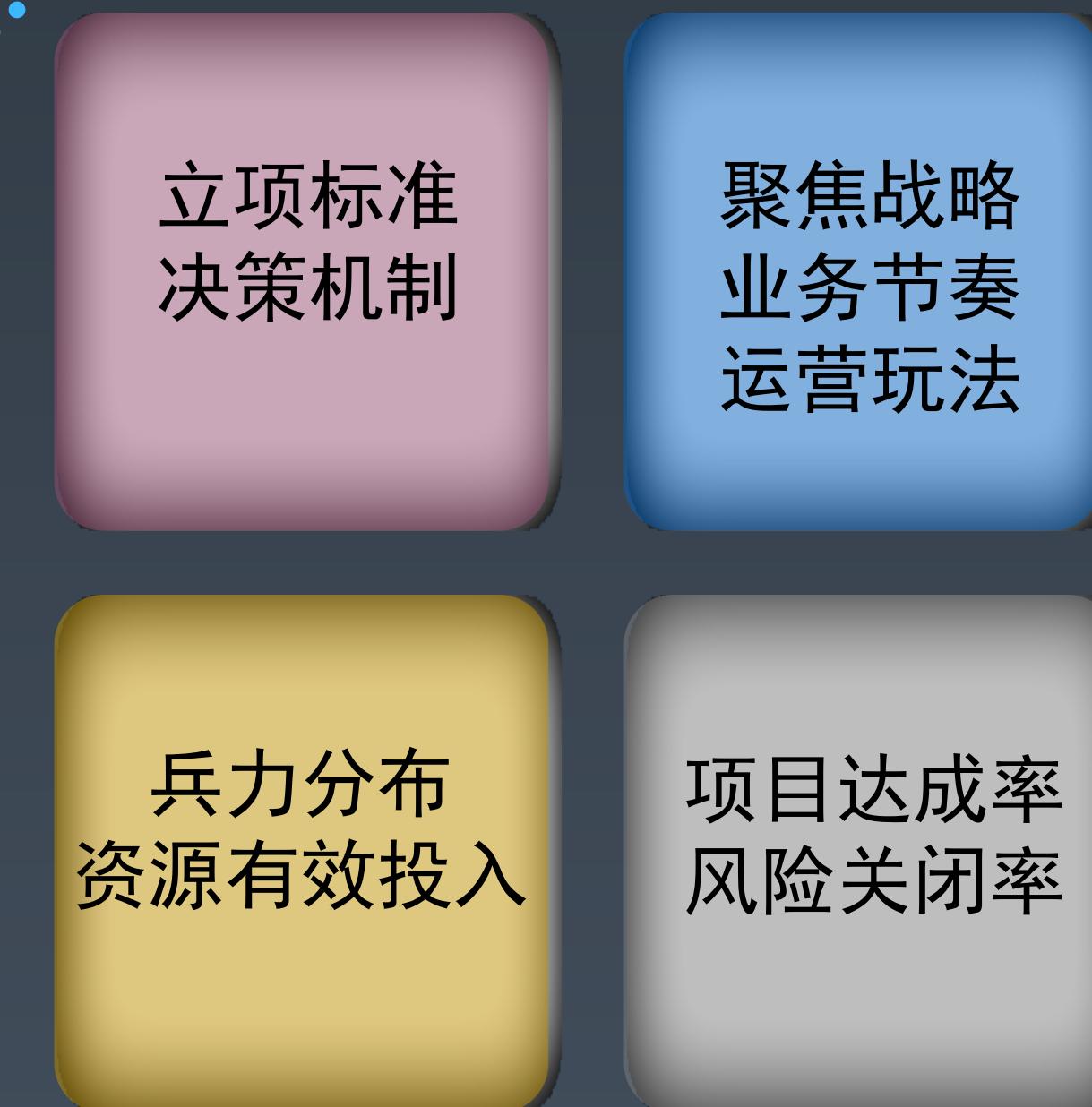


# 围绕业务价值聚焦的研发大闭环建设-how



技术立项研发

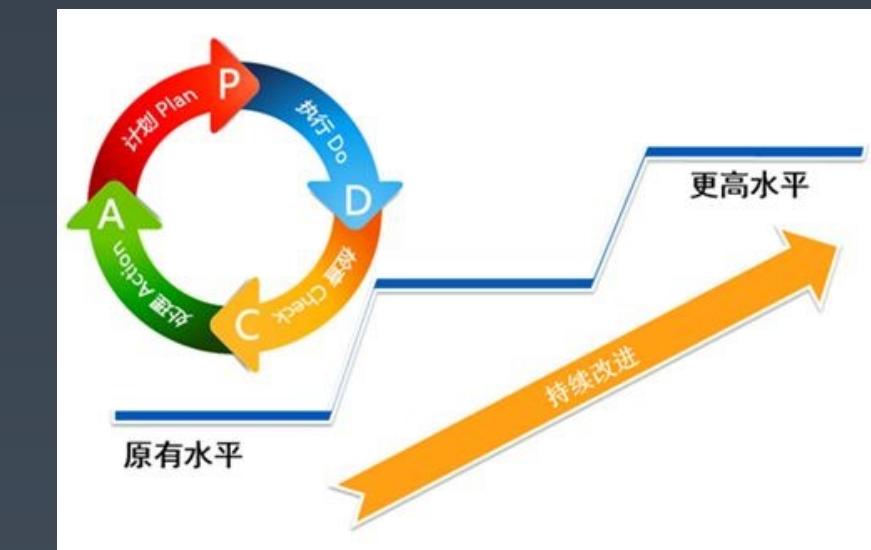
BBB: 聚焦战略明确业务价值



研发过程高效协同

项目复盘持续改进

✓ BBB: Buddy、  
Buddy、Buddy  
三个单词的缩  
写，意思是代表  
业务、产品、技  
术三方背靠背合  
作

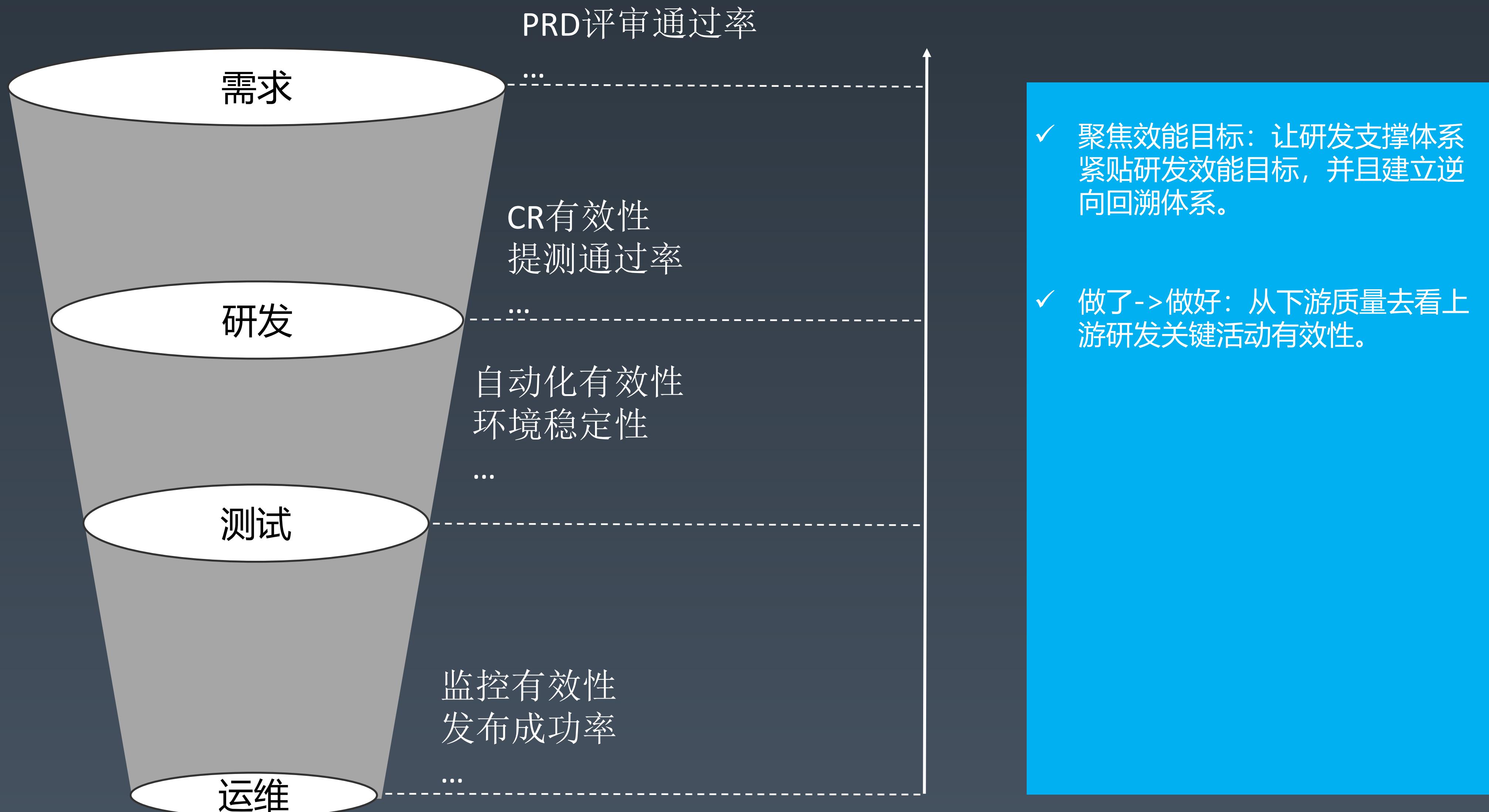


# 围绕业务价值聚焦的研发大闭环建设-案例

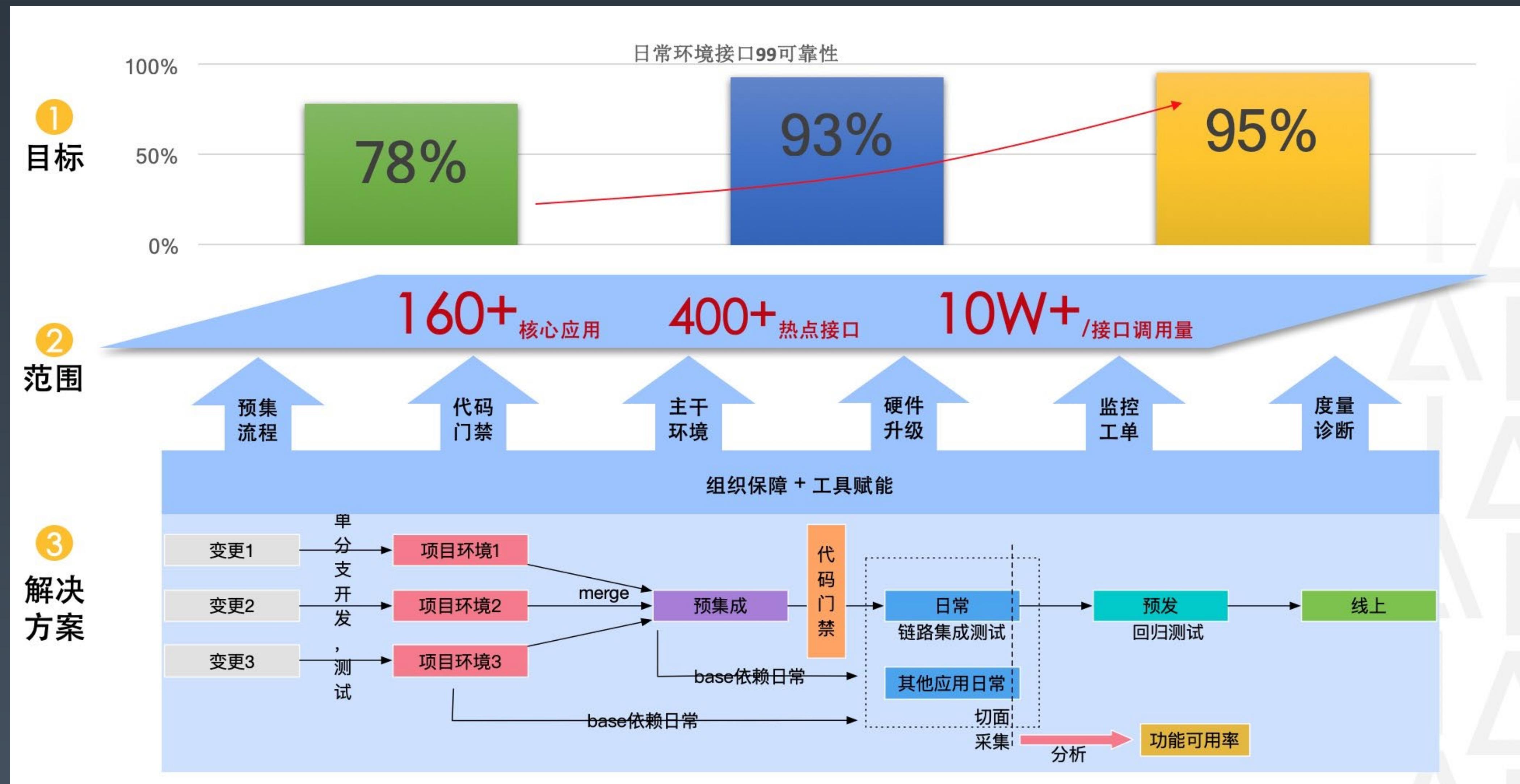
## 研发流程大闭环

- ✓ 菜鸟全业务线运作
- ✓ 80% 大项目参与
- ✓ 项目目标达成率提升到90%以上

# 菜鸟实践-研发支撑体系的有效性



# 测试环境稳定性治理



# 自动化测试的自动化和有效性

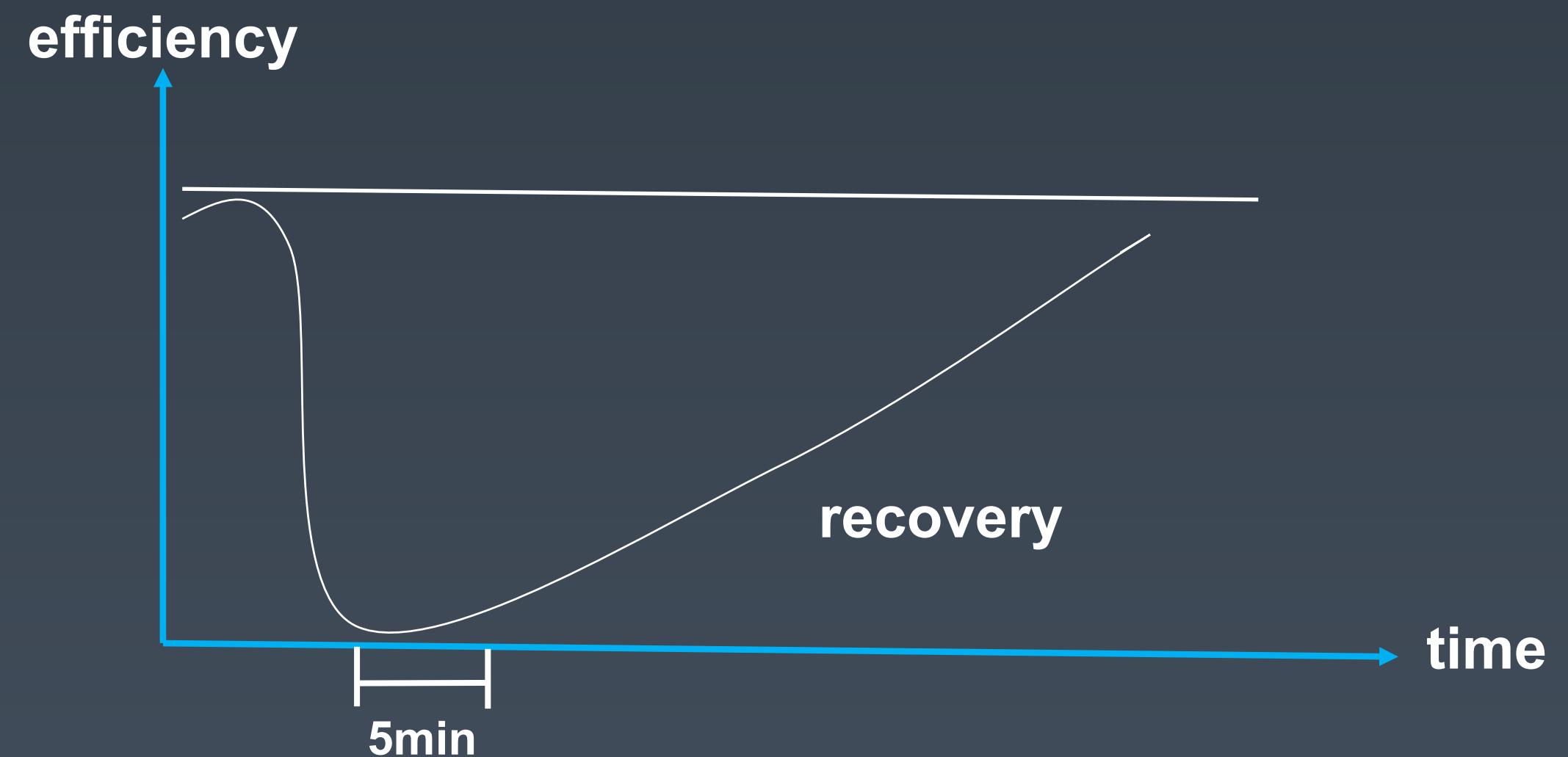
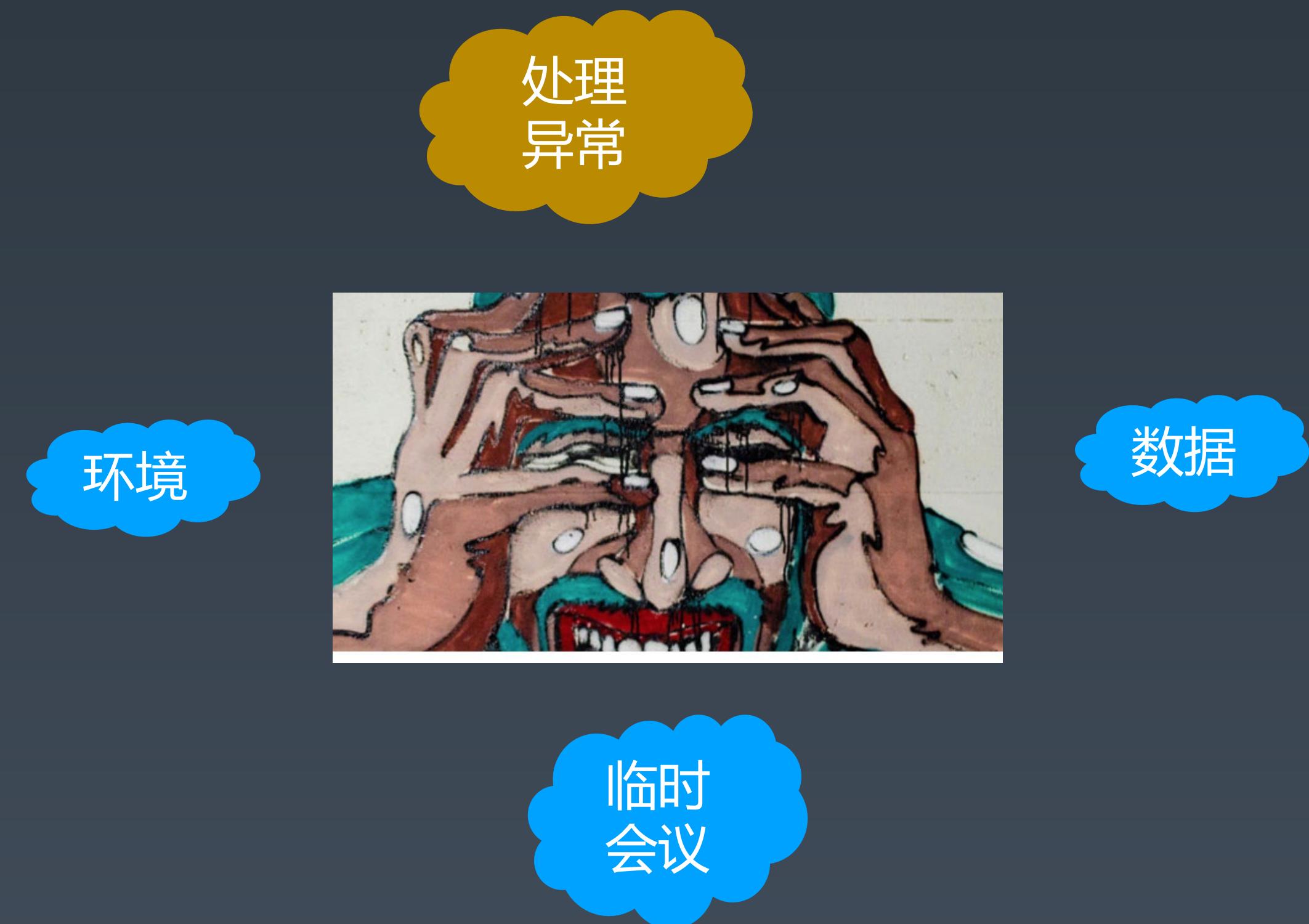


✓ 基于线上流量采集和链路信息进行业务聚合和用例建模，自动生成用例，极大简化用例编写成本。

✓ 基于环境实时治理，数据服务化，和基于业务模型用例推荐策略，实现发布无人值守。

✓ 从追求覆盖率到追求自动化有效性，问题拦截率提升200%。

# 菜鸟实践-工单变革-why



全神贯注的时候，一句问候都是多余！

# 菜鸟实践-工单变革-how

## 01. 降工单

- 智能客服自助答疑
- 同类问题风险治理
- 上游质量分层收敛

## 保服务

- SLA 标准, 保持95%+时效
- 工单升级机制

## 02. 减打扰

- 集合业务优先级合理分配
- 工单分级处理逐步收敛
- 分时段归并自动提醒

✓ 通过数据化驱动让工单从一个协同工具编程一个效能工具.

✓ 工单下降不仅极大提升了用户体验, 同时有效提升了研发同学效率, 2018财年工单变革帮助研发减少10000+人日工作量。

工单变革

# 菜鸟实践-技术文化驱动

## One Codebase

- ✓ 打造开放繁荣的菜鸟代码社区文化。
- ✓ 全菜鸟代码（合规）开放。
- ✓ 应用白皮书：降低代码门槛，更容易看的到和看的懂。
- ✓ 减少重复建设，建立代码共建生态

## 因我变，干到底

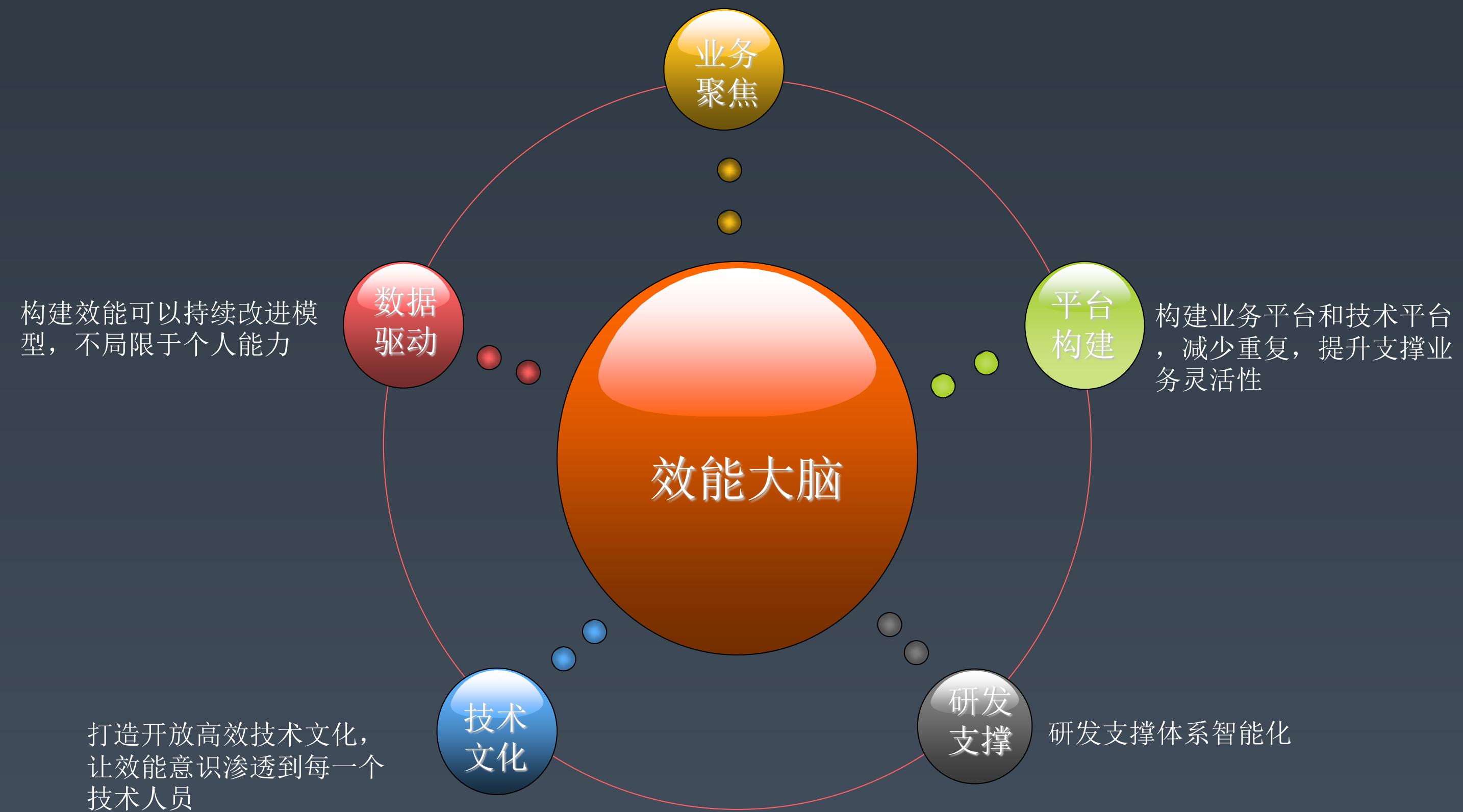
- ✓ 鼓励工程师积极去解决客户工单。
- ✓ Hackathon，鼓励大家贴近业务创新（菜鸟智能语音助手）。
- ✓ 策“码”奔腾，show出自己最优秀代码。

# 03 研发效能未来思考

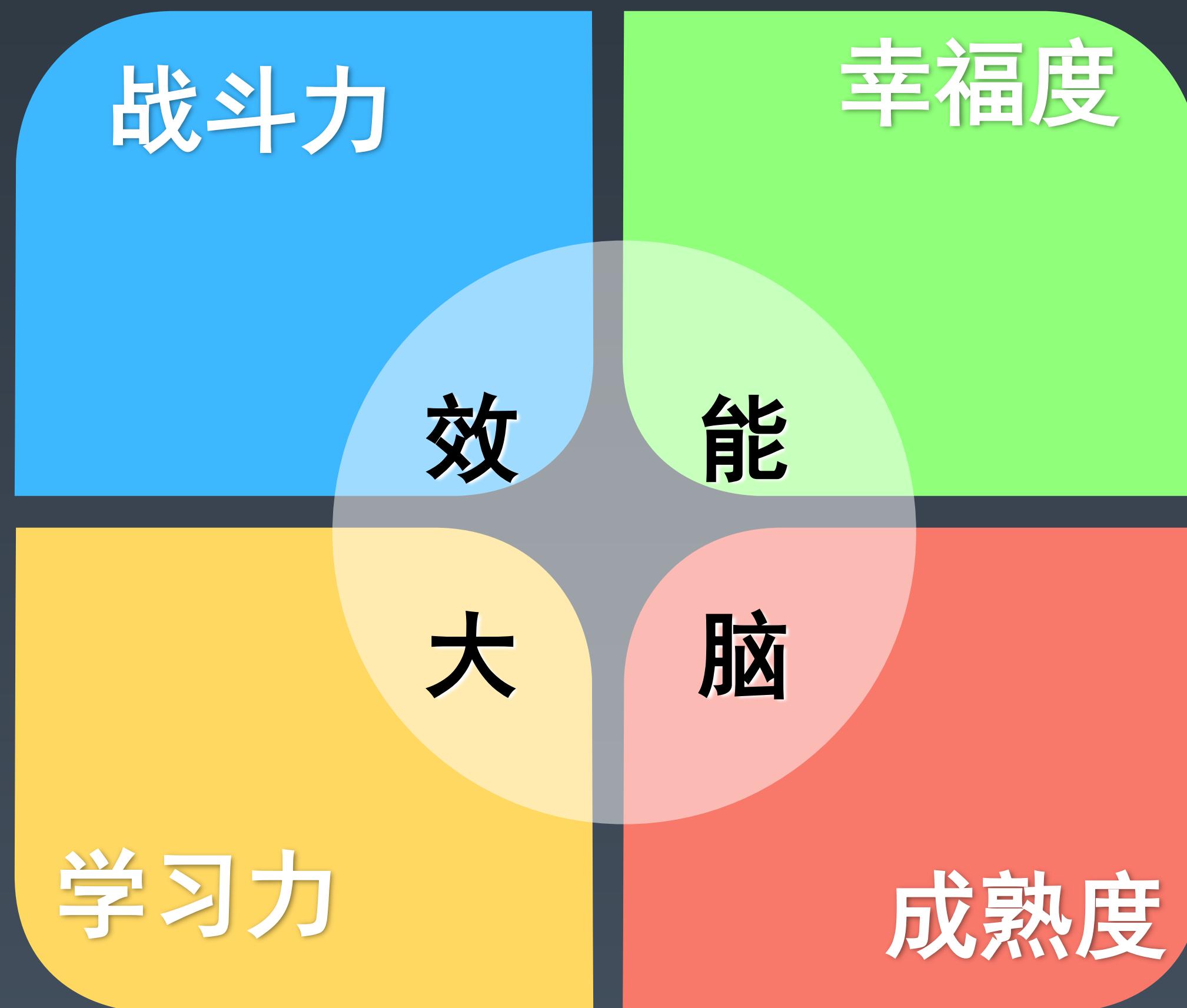
---

# 研发效能体系化建设

紧贴业务目标做更有效的投入



# 效能大脑-辅助决策模型



# TGO鲲鹏会

## 汇聚全球科技领导者的高端社群

全球12大城市

850+高端科技领导者

使命  
Mission

为社会输送更多优秀的  
科技领导者

愿景  
Vision

构建全球领先的有技术背景  
优秀人才的学习成长平台



扫描二维码，了解更多内容

THANKS! | QCon  <sup>th</sup>