

# 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**  
GLOBAL  
TECH LEADERSHIP  
CONFERENCE

上海

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

7月

**ArchSummit** 深圳

全球架构师峰会

大会: 7月12-13日  
培训: 7月14-15日

10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

11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

12月

**ArchSummit** 北京

全球架构师峰会

大会: 12月6-7日  
培训: 12月8-9日

# 自我介绍

- ✓ BenQ/Asus : ERP 软件开发
- ✓ 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
- 8:30-9:30 上班路上
- 9:30-9:40 工位吃早餐, 想想今天工作任务
- 9:40-10:00 处理邮件、钉钉消息
- 10:00-10:30 写代码, 被工单打断
- 10:30-10:50 处理咨询工单
- 10:50-11:00 接电话, 入库新品维护问题
- 11:00-12:00 开会, 讨论技术方案
- 12:00-12:40 排长队, 吃不好吃的饭
- 12:40-13:40 打电话, 逛内网、刷抖音、小憩一会
- 13:40-14:30 项目KO会议

- 14:30-15:00 终于可以继续写代码, 再次被打断
- 15:00-15:40 讨论项目问题
- 15:40-16:00 处理双高工单
- 16:00-17:00 应用上线, 推广计划会
- 17:00-18:00 开会, 团队内部调度会
- 18:00-18:40 吃晚饭, 排队20分钟, 吃饭20分钟
- 18:40-20:20 沟通老应用下线, 沟通很多团队后, 发项目周报
- 20:20-21:00 校招电话面试, 没通过
- 21:00-21:10 拿夜宵
- 21:10-22:20 继续写代码
- 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

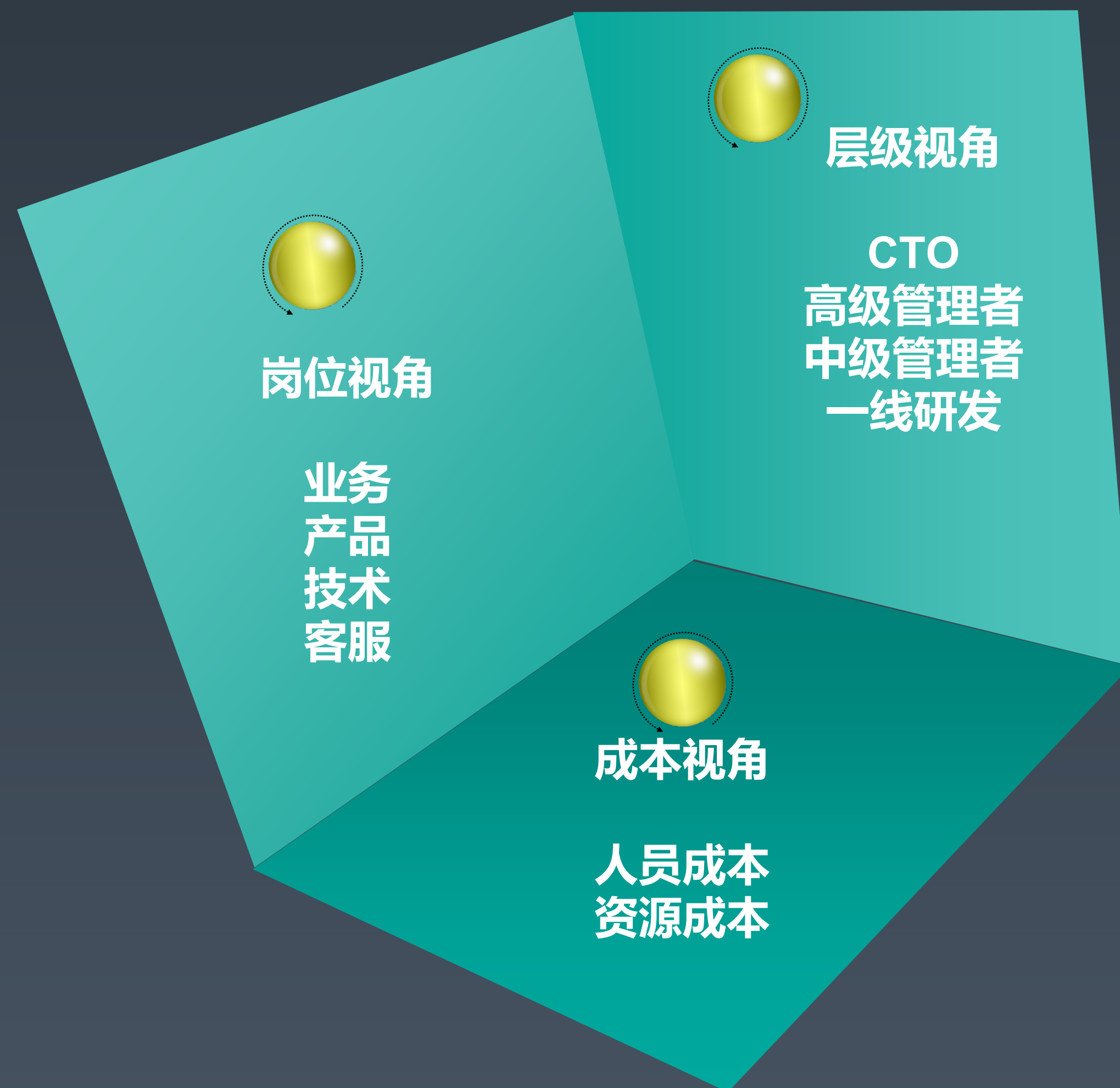
需求吞吐率

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



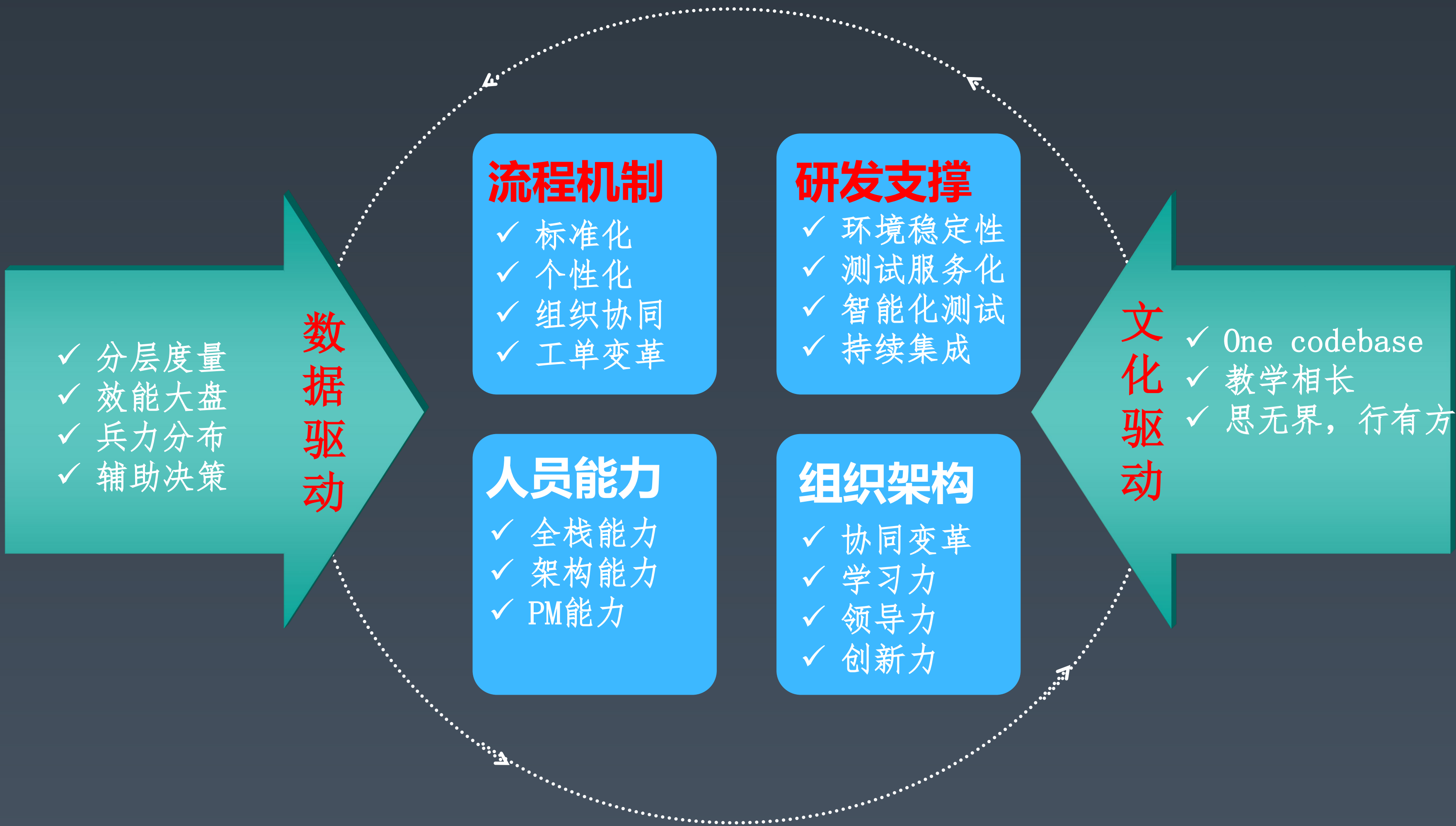
不同阶段，不同岗位，不同层级对效能关注都不一样



## 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

交付周期

缩短20%

项目目标达成

提升25%

月均工单

下降20%

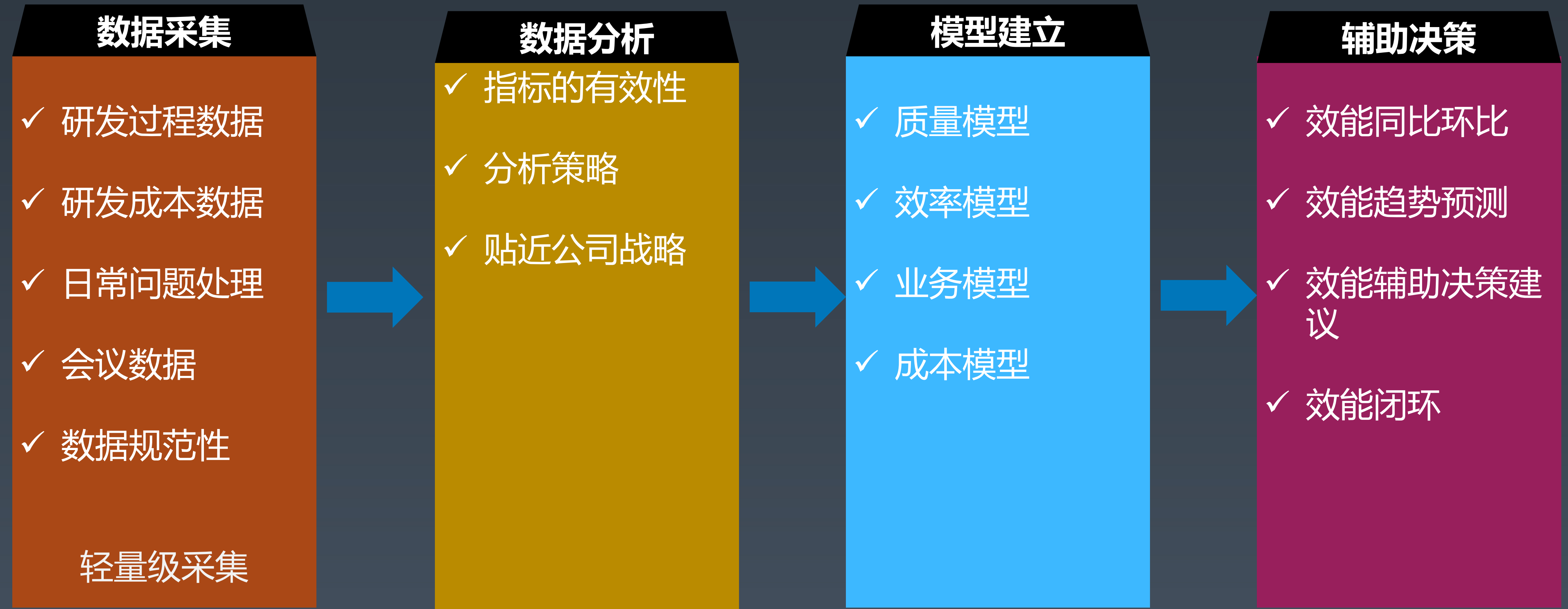
线上故障

下降25%

# 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

### 团队整体成熟度

#### 成熟度等级(beta)

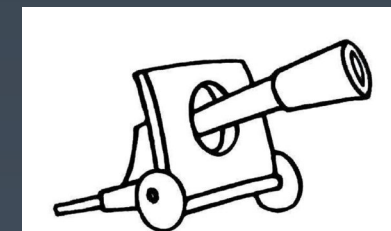
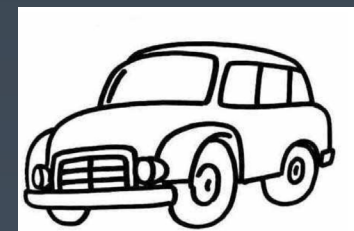
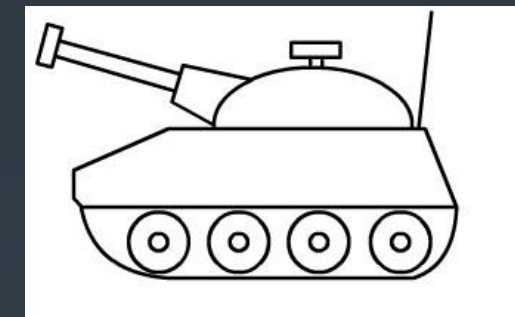
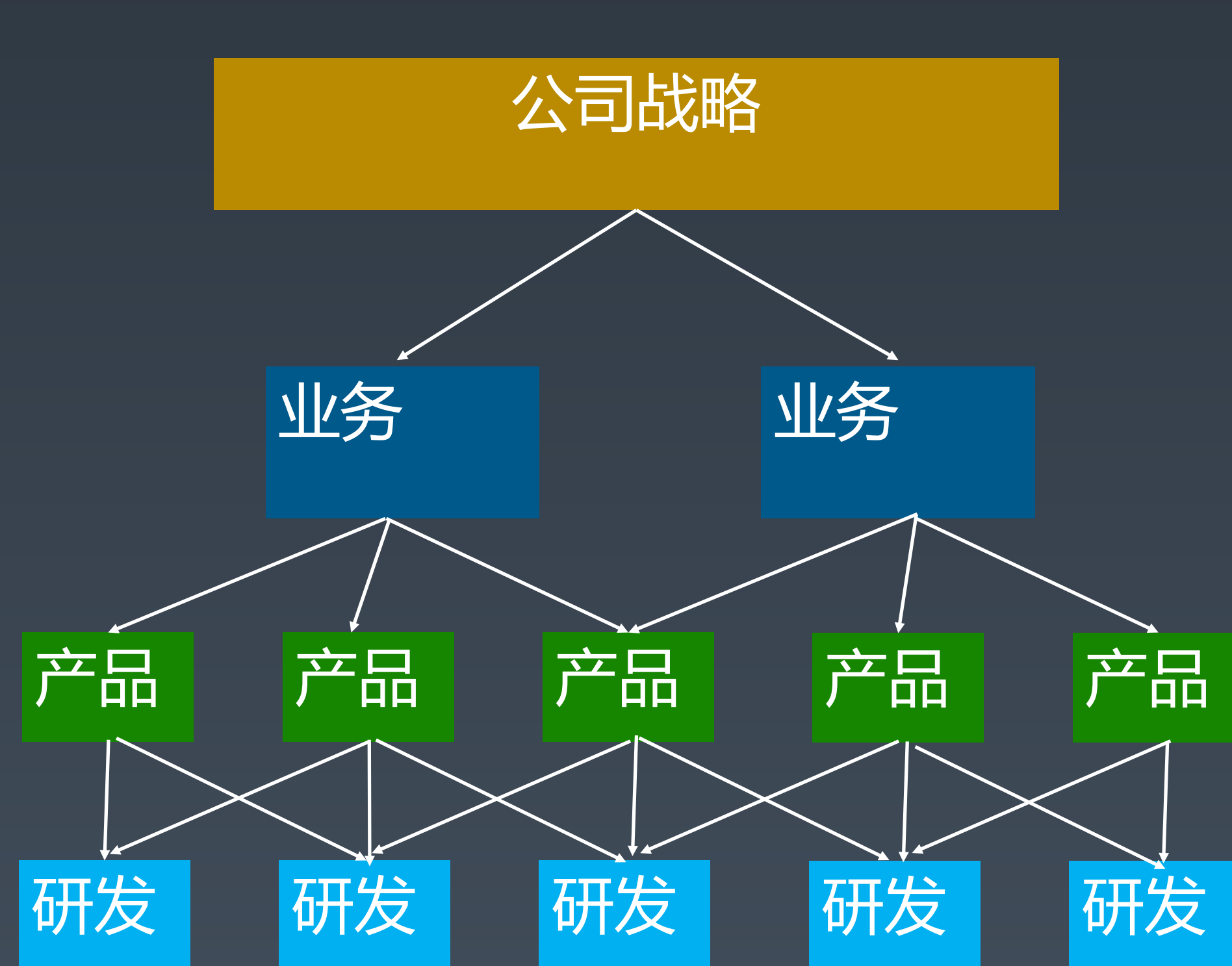


#### 成熟度趋势

#### 相关指标



# 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

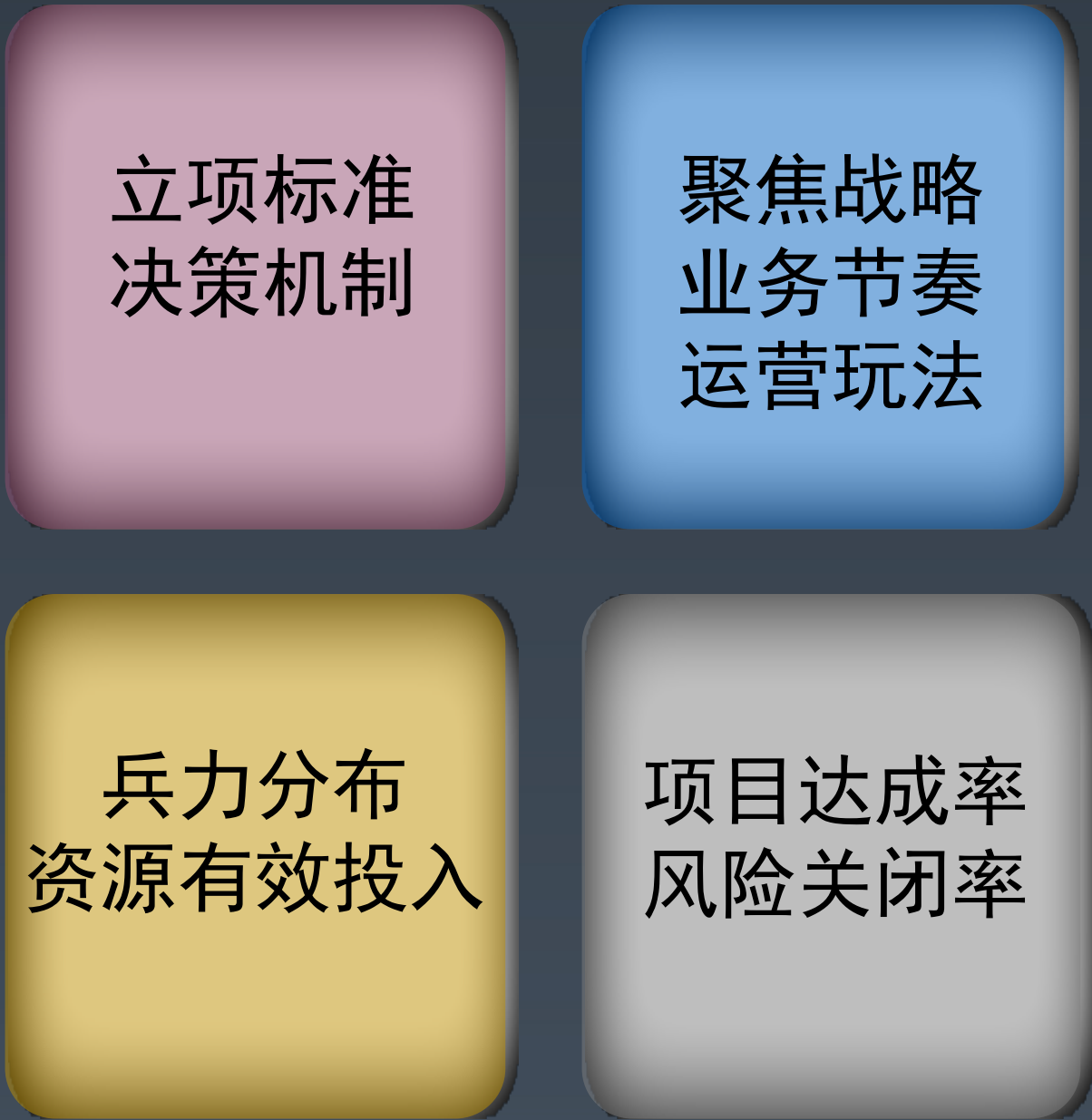


# 围绕业务价值聚焦的研发大闭环建设-how



技术立项研发

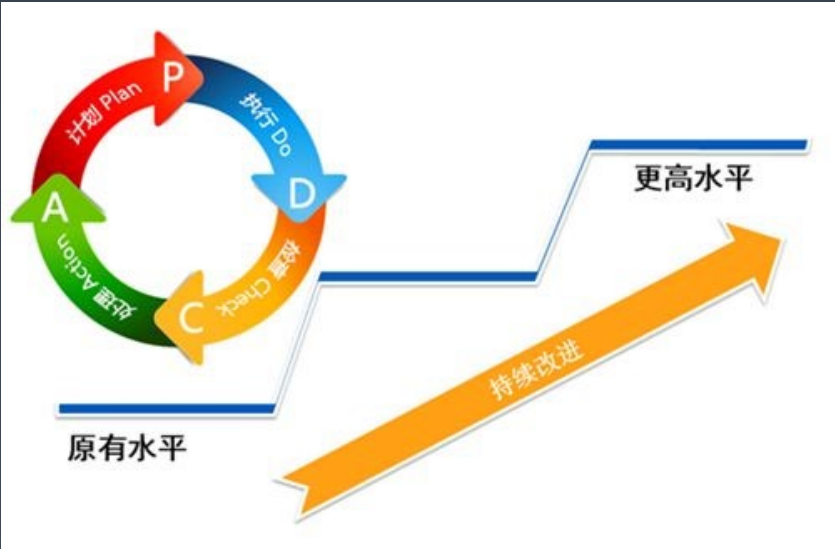
BBB：聚焦战略明确业务价值



项目复盘持续改进

研发过程高效协同

✓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



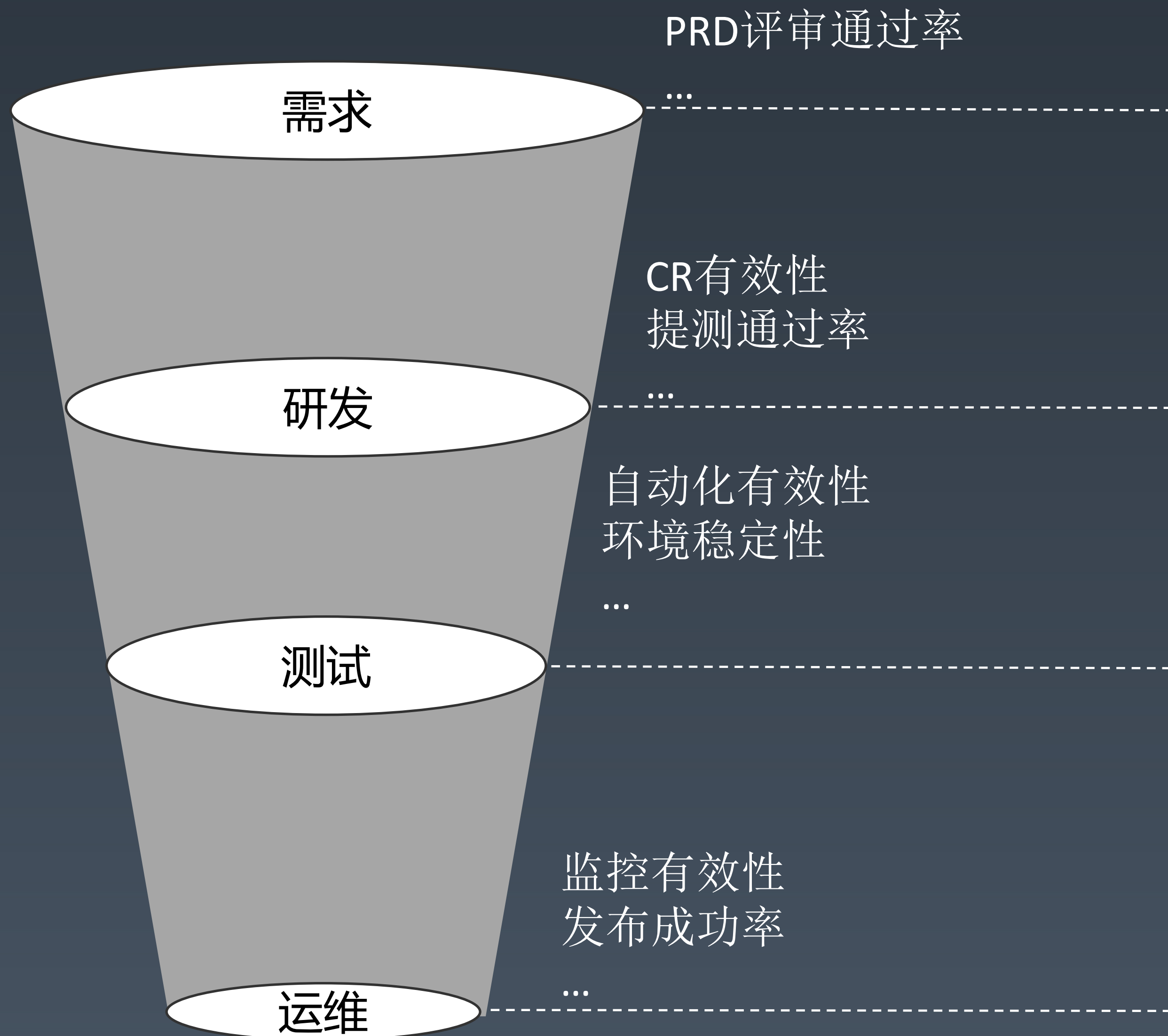


# 围绕业务价值聚焦的研发大闭环建设-案例

## 研发流程大闭环

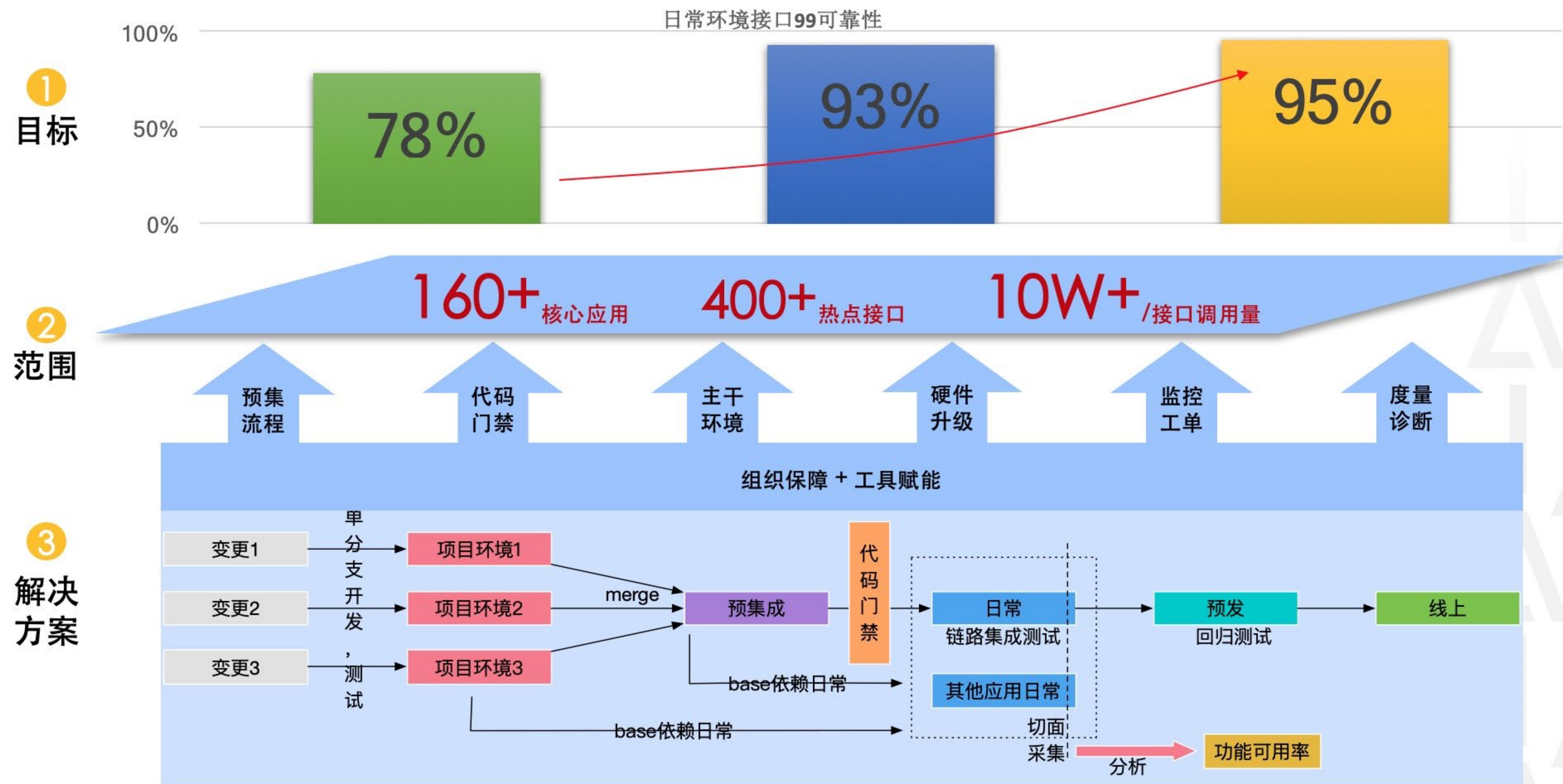
- ✓ 菜鸟全业务线运作
- ✓ 80%大项目参与
- ✓ 项目目标达成率提升到90%以上

# 菜鸟实践-研发支撑体系的有效性



- ✓ 聚焦效能目标：让研发支撑体系紧贴研发效能目标，并且建立逆向回溯体系。
- ✓ 做了->做好：从下游质量去看上游研发关键活动有效性。

# 测试环境稳定性治理

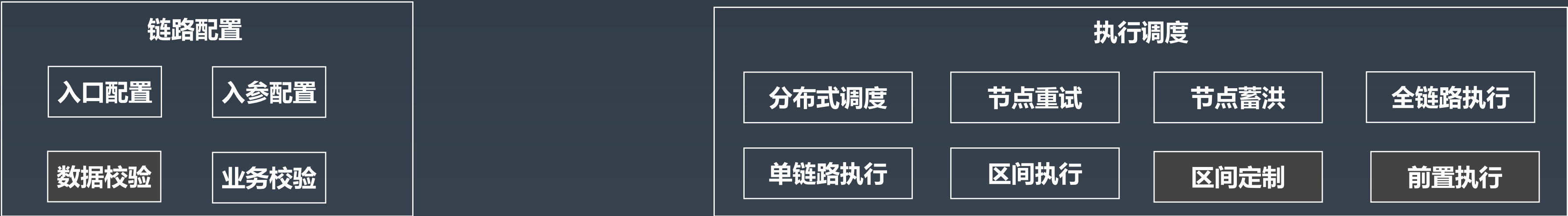


# 自动化测试的自动化和有效性

发布无人值守



执行调度



用例生成



数据环境准备



✓ 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。

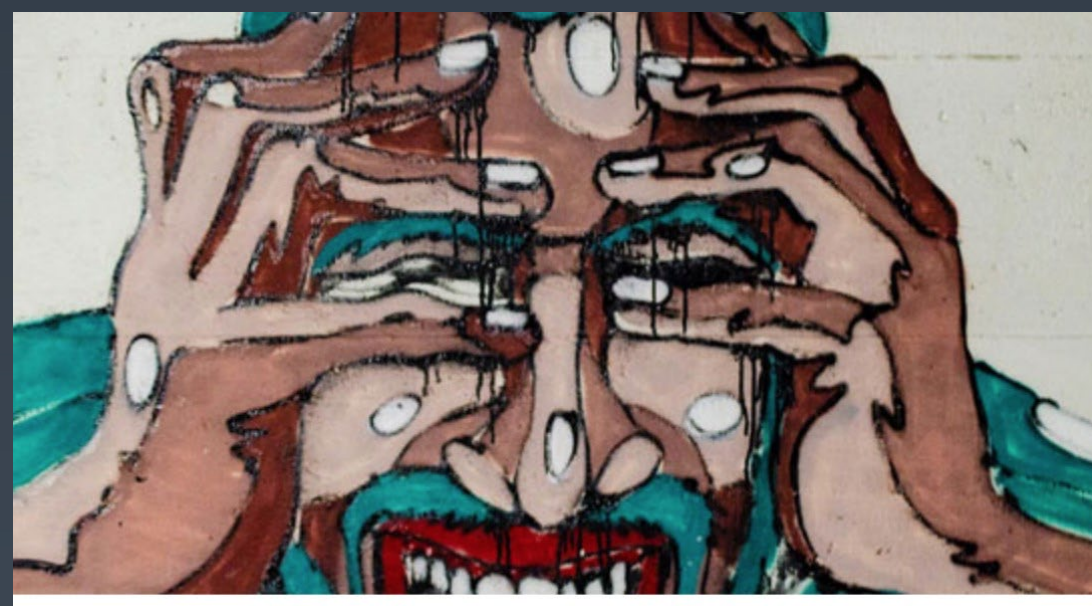
✓ 从追求覆盖率达到追求自动化有效性，问题拦截率提升200%



# 菜鸟实践-工单变革-why

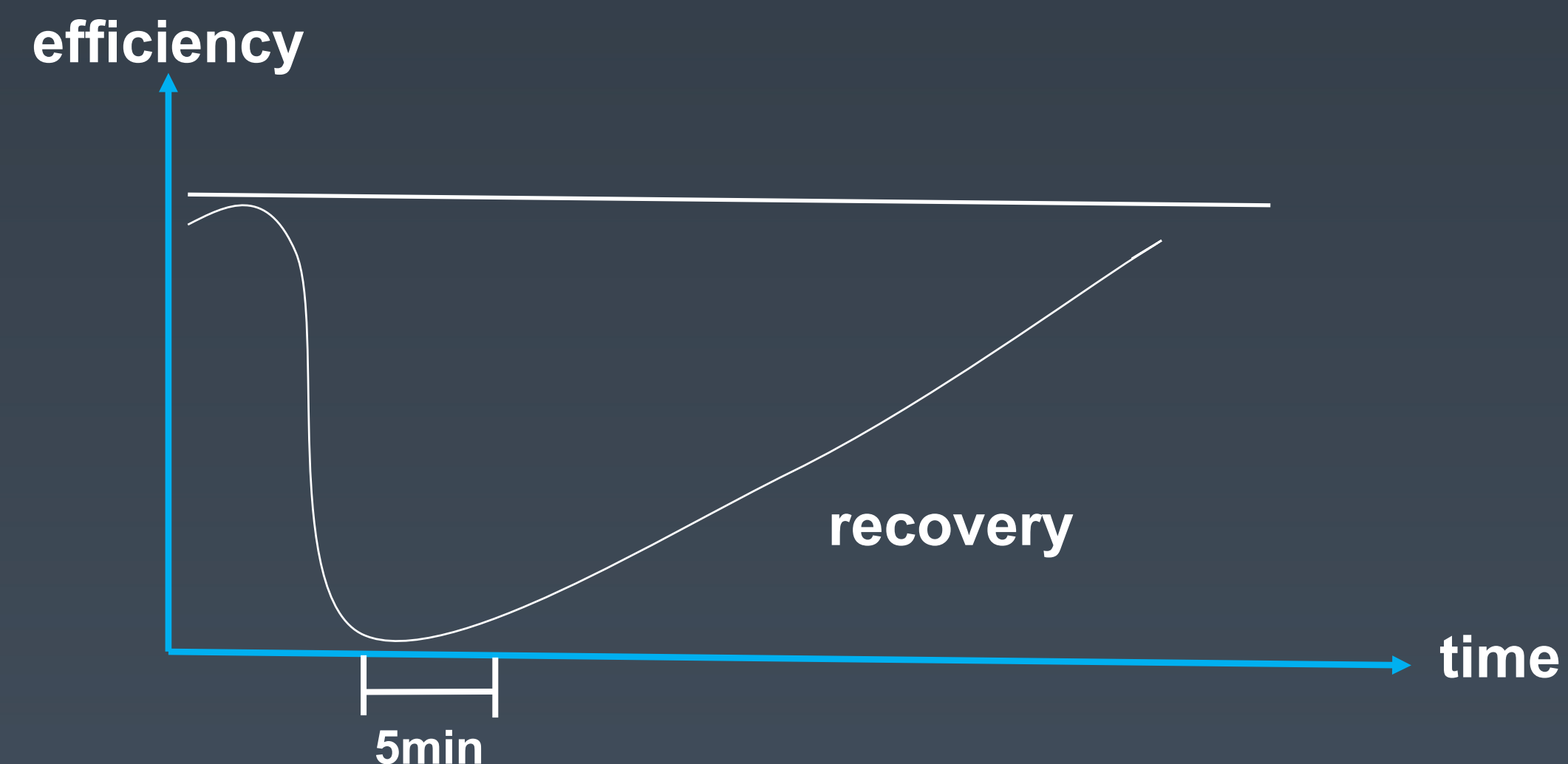
处理  
异常

环境



数据

临时  
会议



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。

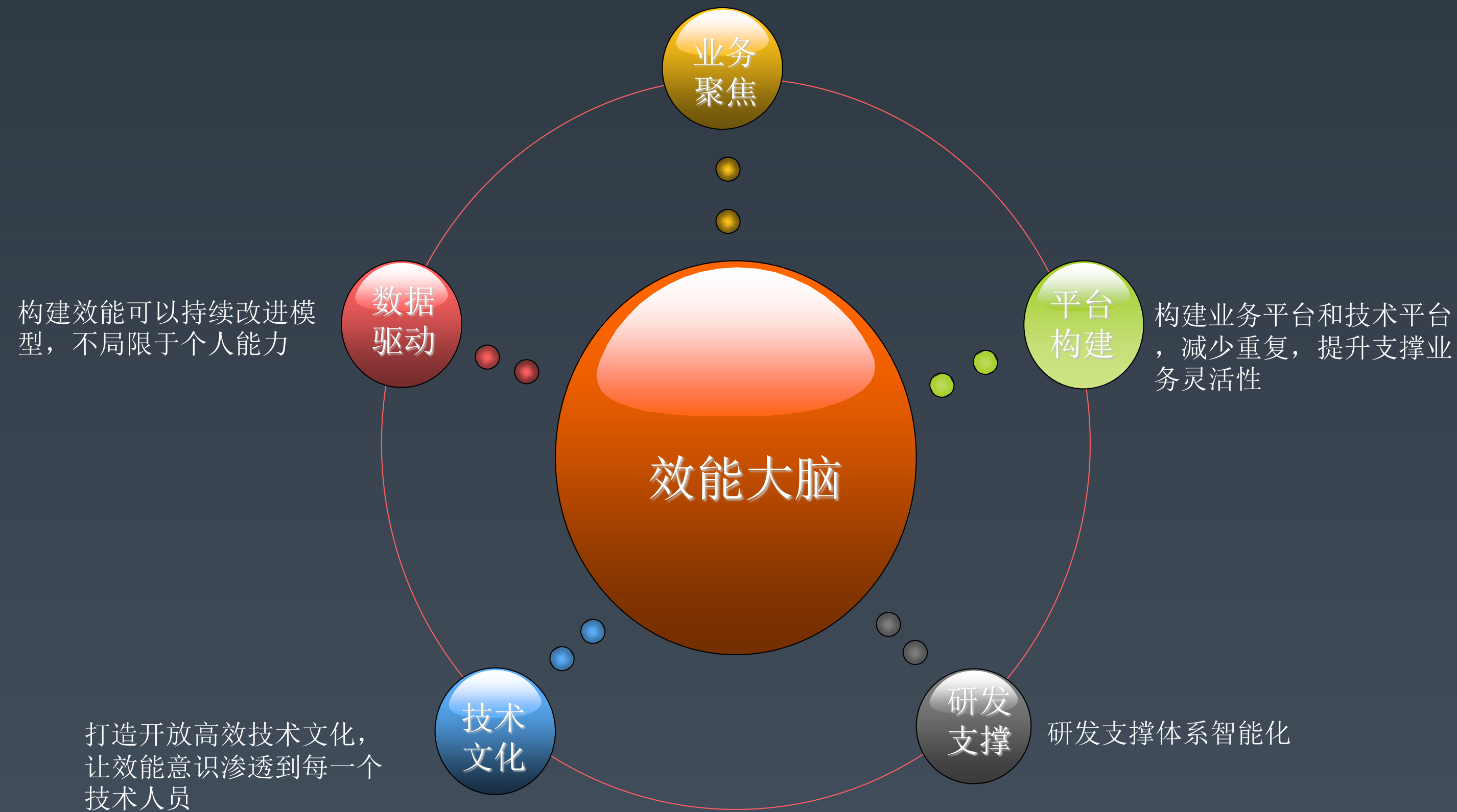
# 03 研发效能未来思考

---

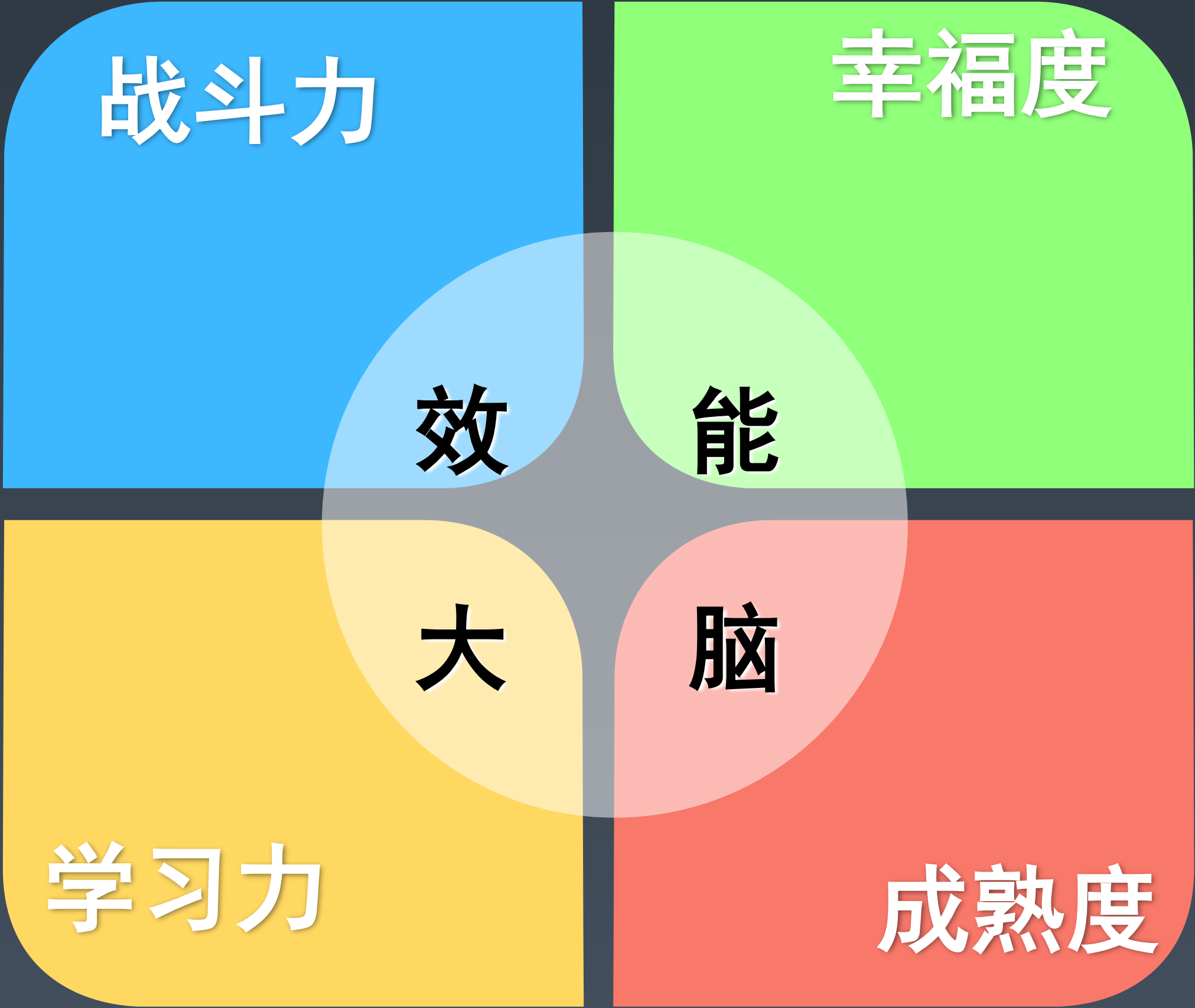


# 研发效能体系化建设

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>