



华为云DevCloud 百人大规模精益DevOps转型

王明兰 华为云DevCloud高级产品经理

2018 中国·北京

目录

- 1 华为研发模式历程
- 2 怎么开展规模化精益DevOps
- 3 总结：规模化转型八步曲



华为研发模式历程

业界（20年一代）

华为（8年一代）

软件作坊

20世纪60年代



软件危机

70年代



1998年之前

游击队

软件过程控制

80年代



重型控制

90年代



1999~2007年

正规军

敏捷

2001年~今



精益

DevOps

2008年~今

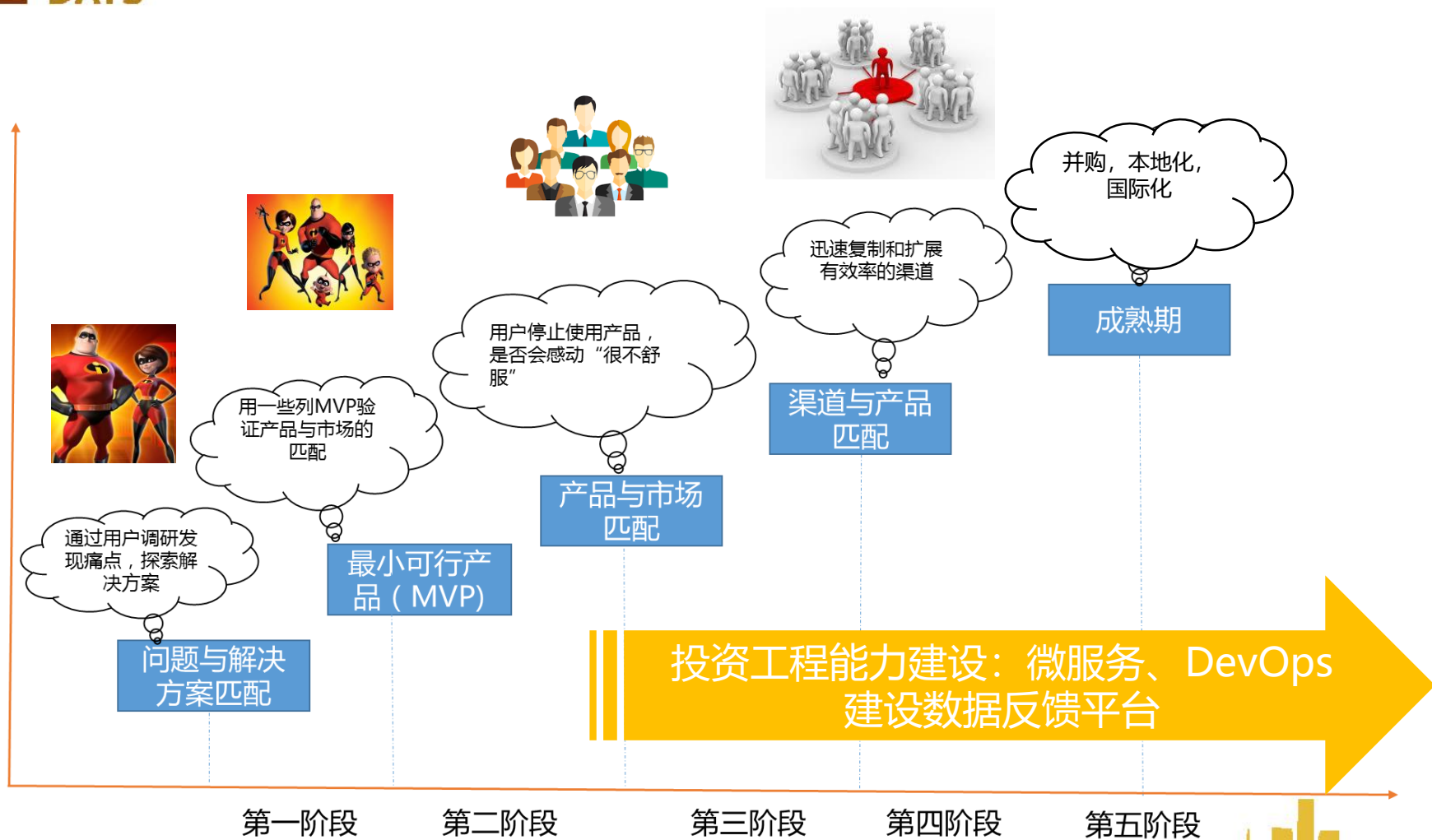
特种兵

华为对DevOps理解：本质是商业模式变化

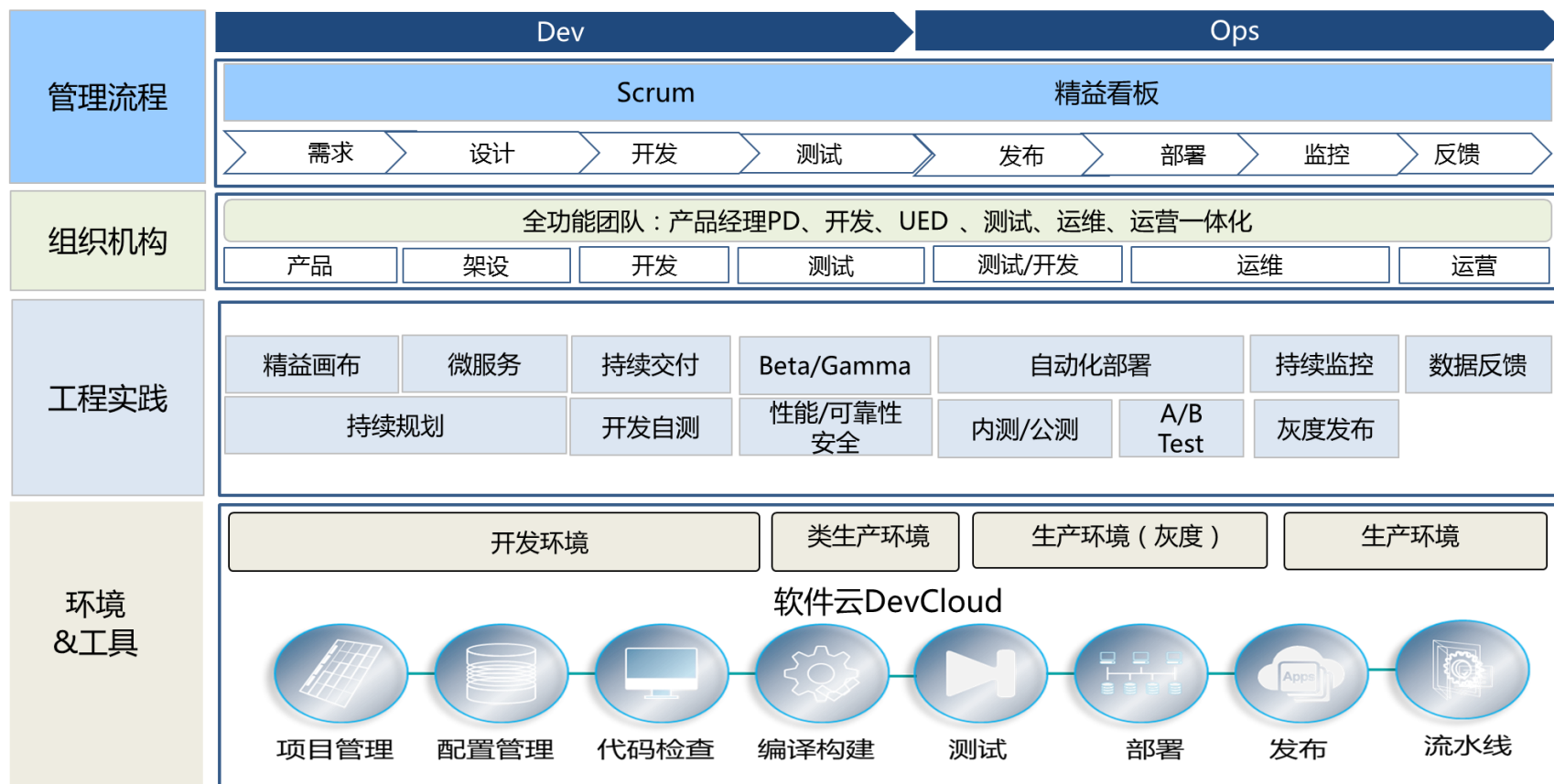
DevOps是Development+Operations的组合，起源于软件开发的一种方法，促进软件开发、技术运营和质量保障等部门间的沟通和协作，具有5-10倍的TTM和效率优势。但是，随着DevOps理念的发展，已经超越了一种研发模式的范畴，更是商业模式的变革，很多行业也会走向DevOps模式，比如，装备制造业可以从卖制造设备走向卖制造服务，如同云服务的客户从购买产品走向购买服务一样，这种大服务的模式将重新构建客户和供应商之间商业关系。——华为公司2014年年报



互联网创新产品何时引入DevOps



华为DevOps一体化平台框架



架构与组织结构，谁决定谁

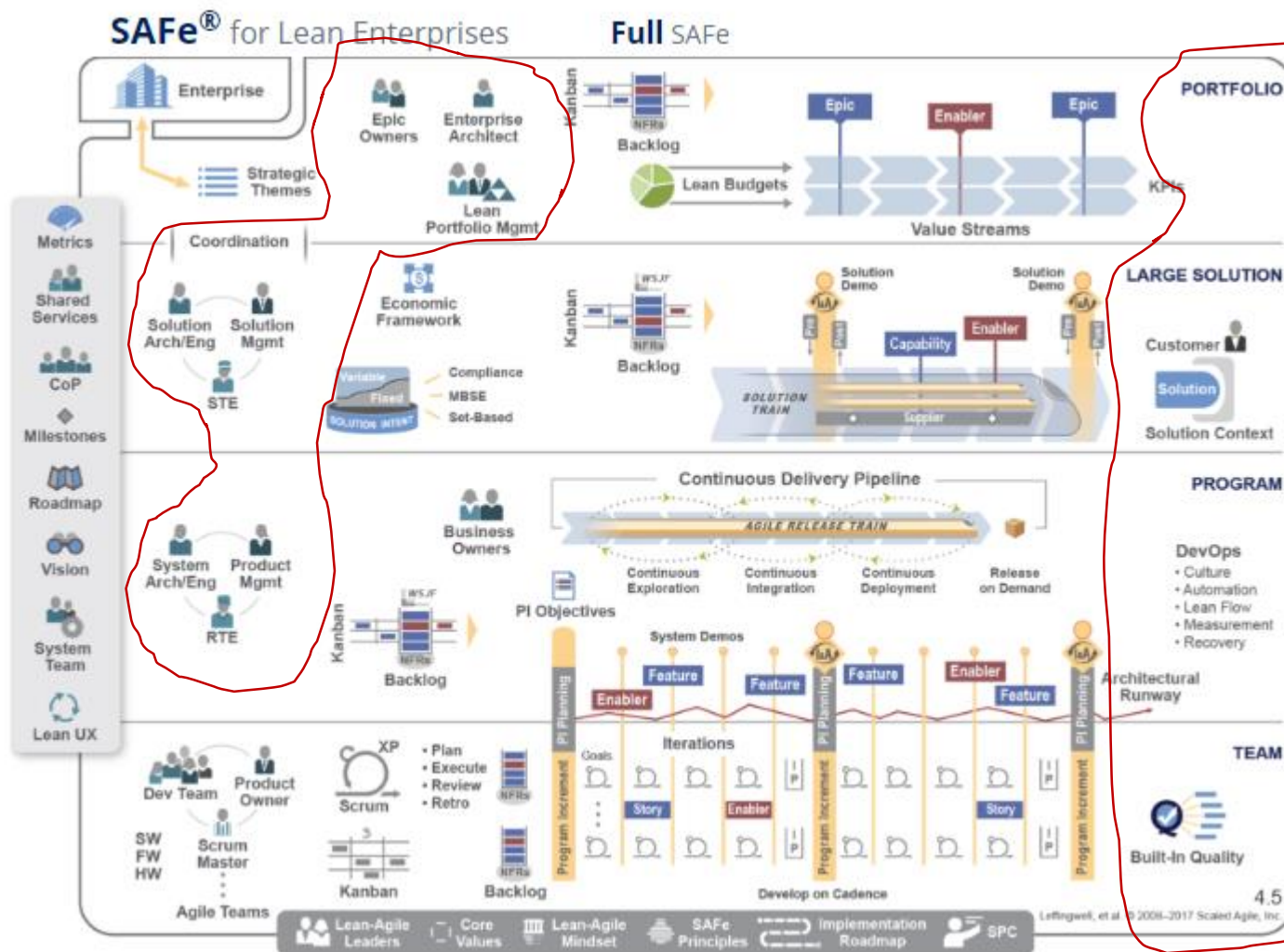
Mel Conway : Any organization that designs a system (defined broadly) will produce a design whose structure is a copy of the organization's communication structure.

我的预测：微服务对传统的组织结构会产生颠覆作用

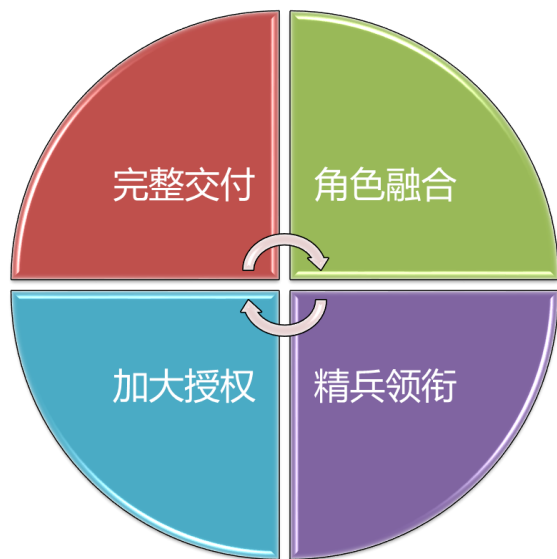




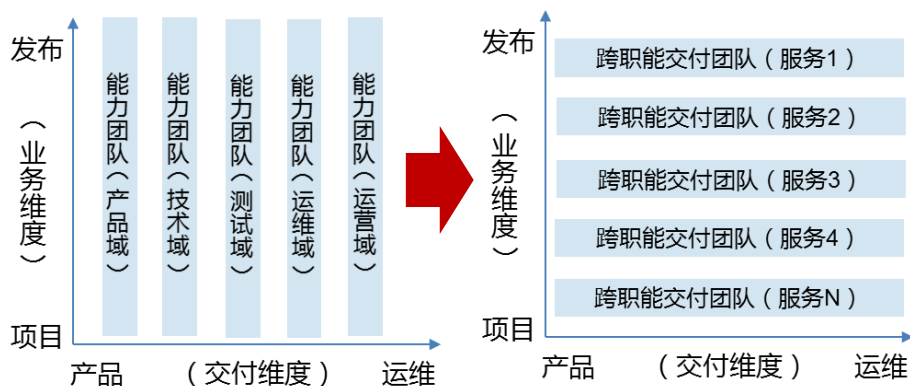
存在不一定合理：这不是我们需要的组织结构



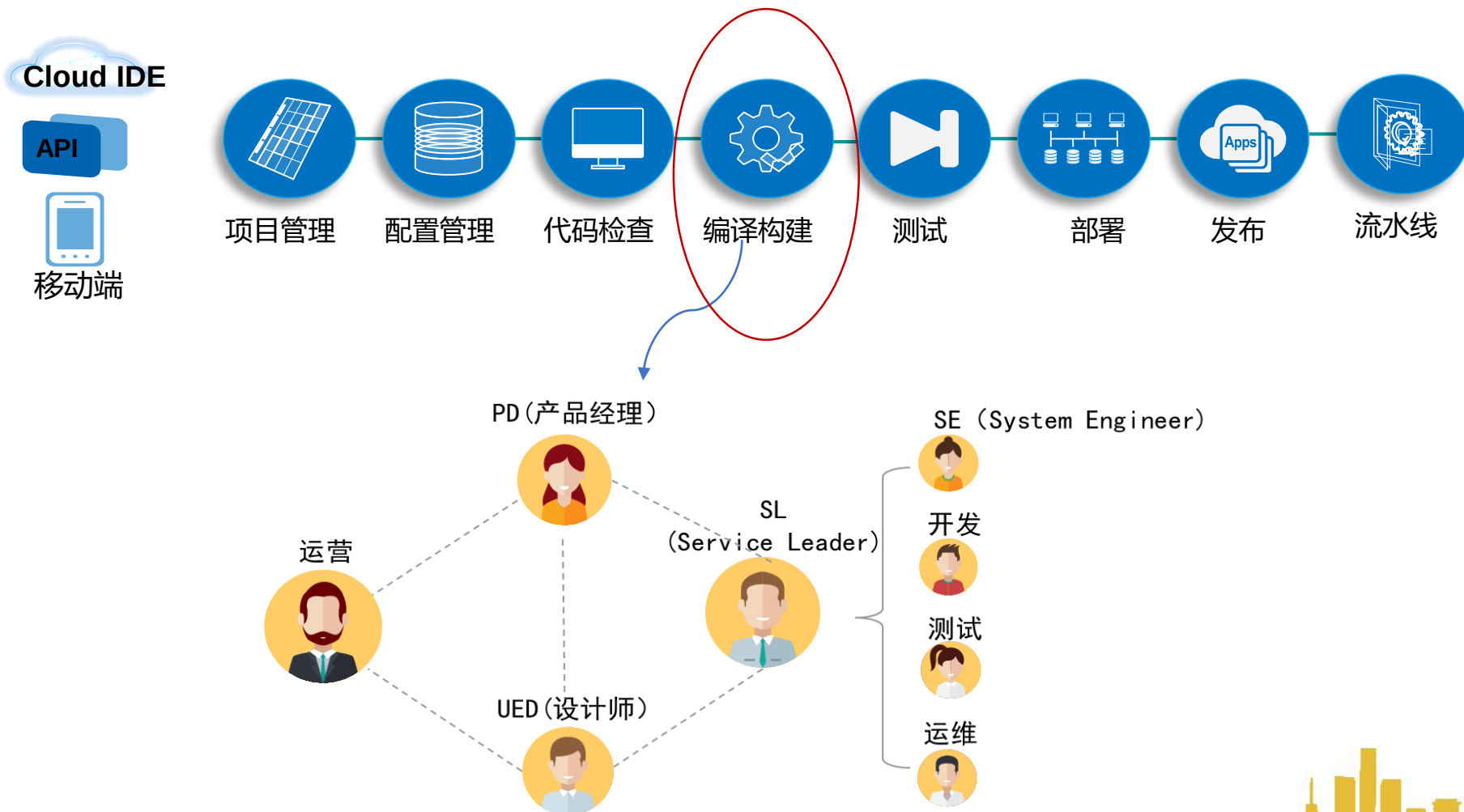
华为对全功能团队的定义：是能够对特性、部件或者架构完整的实施规划、需求、设计、开发、测试并独立交付、运维（DevOps场景）的项目型团队。



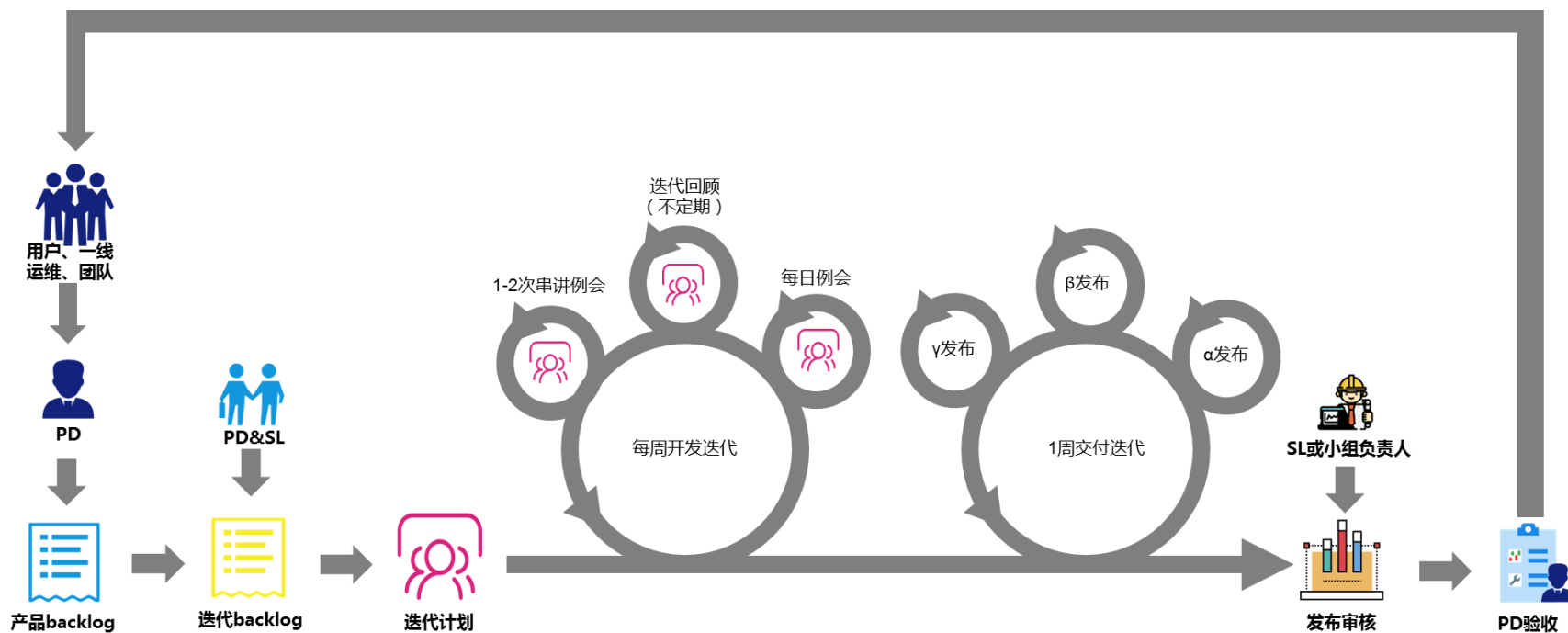
- “集团军作战” → “班长的战争”
- 按照特性/微服务组建 “2披萨团队”

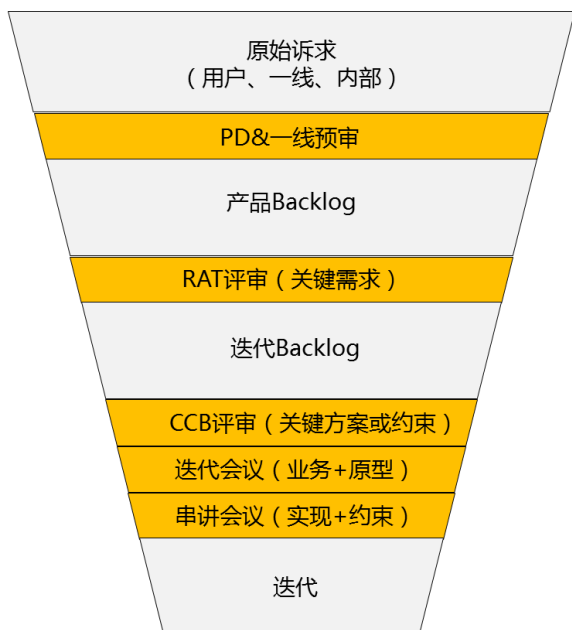


组织结构：以服务为单位组建全功能团队

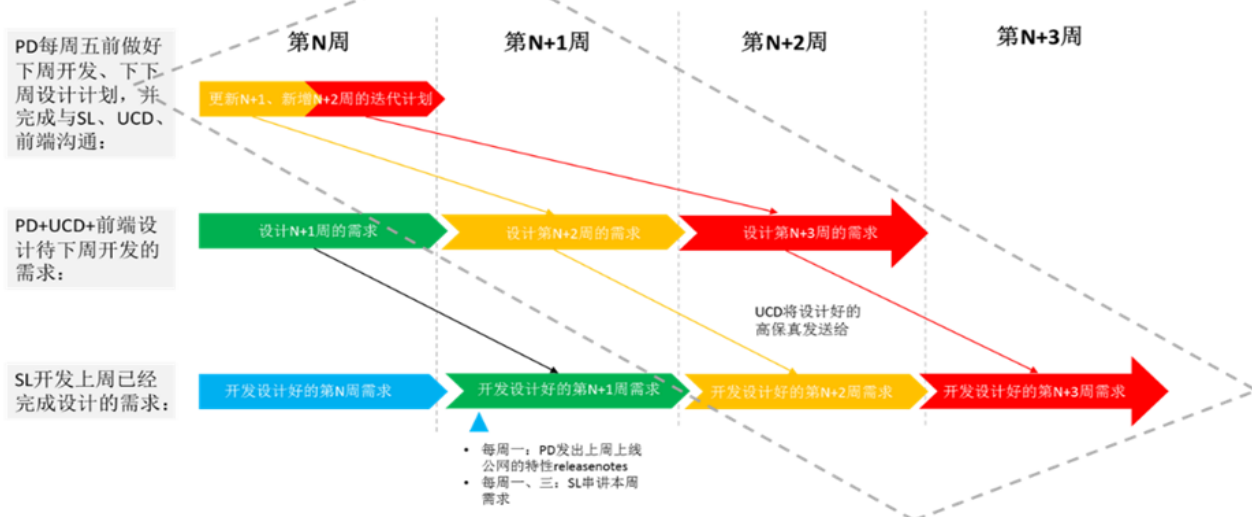


管理流程：一周迭代小循环，持续交付

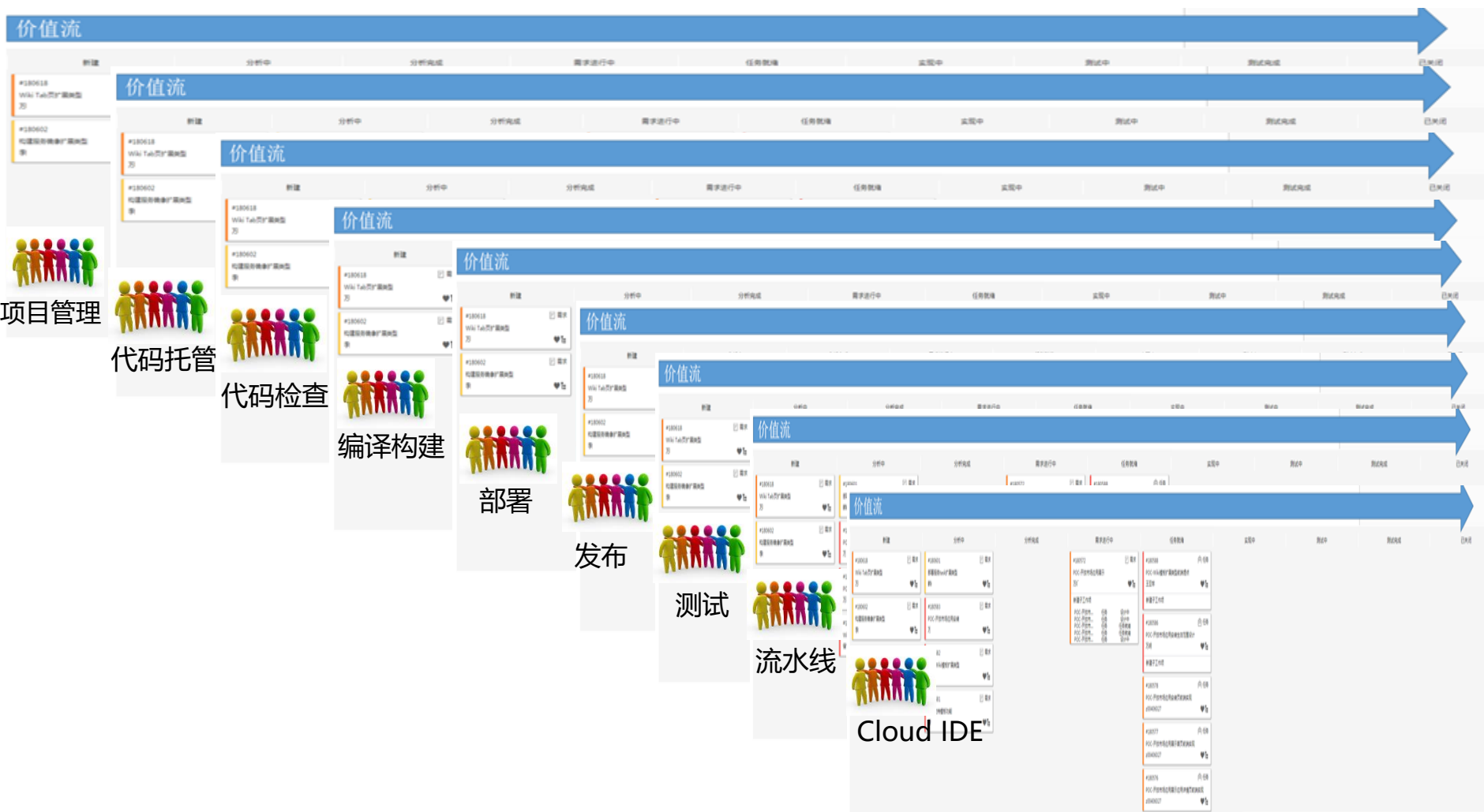




DevCloud计划两周、设计一周、开发一周迭代三重奏示意图



管理流程：以服务为单位，映射全价值流

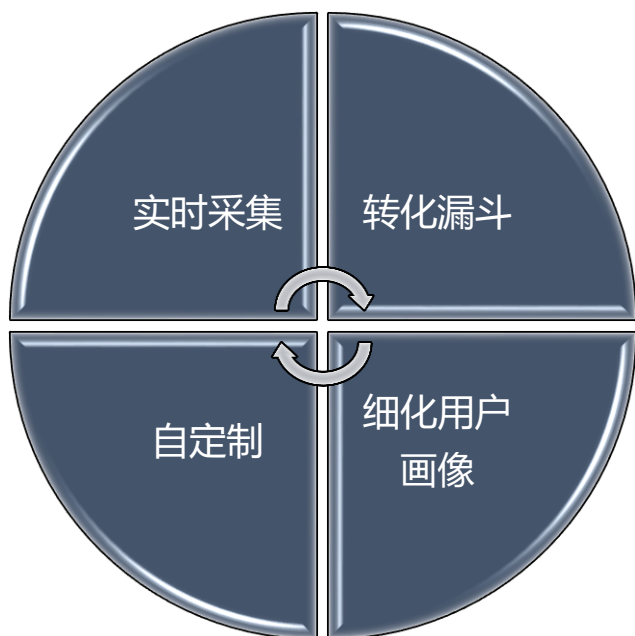


工程实践：端到端交付流水线提供持续反馈



时代的变化需要我们的数据分析精益化：

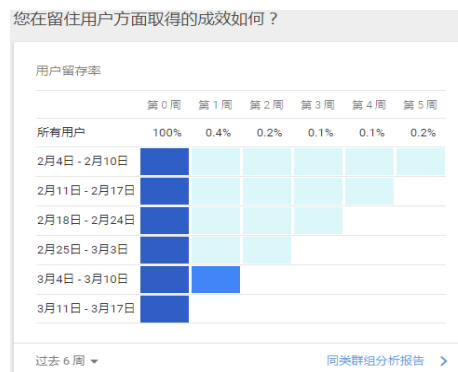
- 1、互联网上半场→ 互联网下半场
- 2、流量数据→ 用户行为数据



行为流分析



留存率分析

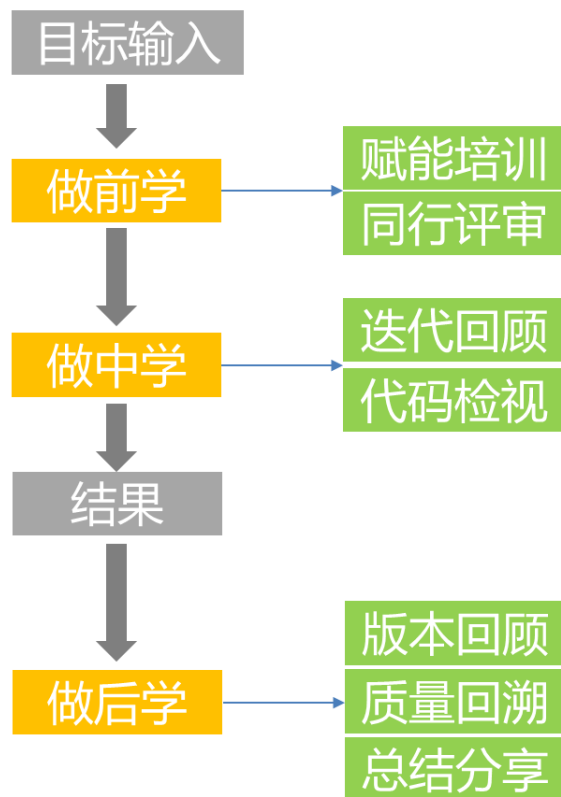


落地页分析

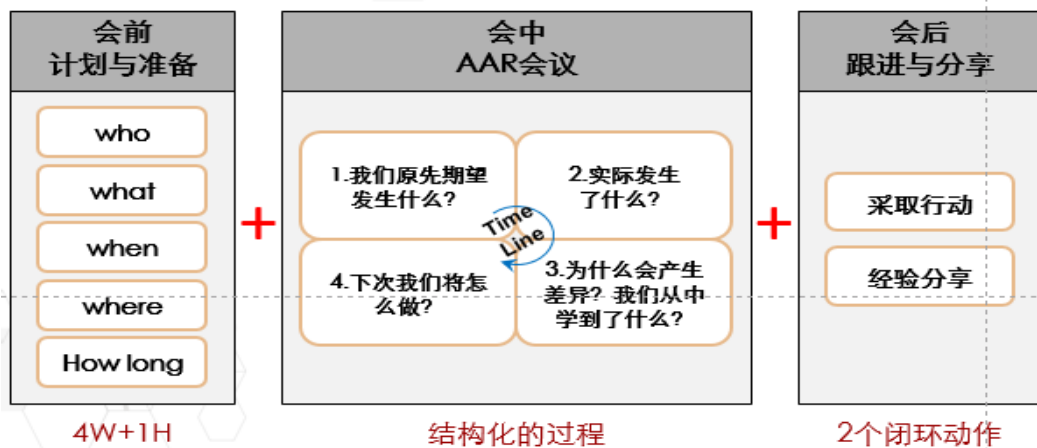


文化：自我批判，持续学习和头验

华为价值观：“以客户为中心，以奋斗者为本。长期坚持艰苦奋斗，长期坚持**自我批判**。”~~入职培训学到，每天都深有体会



1. 质量回溯：开放心态，开展全员质量回溯会议，避免问题重犯
2. AAR事后回顾：在项目或活动的关键阶段，通过专业讨论来评估和捕获经验教训





所有的项目：在交付的**同时**，引进先进的研发方法，平衡改进与交付工作的比重（华为云DevCloud的经验：3:7）





约翰·科特

变革八步曲

严格顺序执行
一步未夯实前，不可开始下一步

- 1、树立紧迫感
- 2、建立强大的变革领导联盟
- 3、设计愿景战略
- 4、沟通变革愿景
- 5、授权赋能
- 6、积累短期胜利
- 7、促进变革深入
- 8、成果融入文化



约翰·科特

变革八步曲

1、树立紧迫感

2、建立强大的变革领导联盟

3、设计愿景战略

4、沟通变革愿景

5、授权赋能

6、积累短期胜利

7、促进变革深入

8、成果融入文化

将危机感和紧迫感植入组织的血液

签订联合工作组，发布红头文件

自上向下设定效率提升目标

产品线领导自上向下沟通、贯彻

产品线自己全权负责
What, How, Result

以产品线为单位选择试点团队
见效后大规模应用

横向：产品线互相传播变革的种子
纵向：延伸价值流范围

固化实践、能力，形成习惯

循环迭代式进行

华为变革流程



THANKS