

技术团队如何建立量化指标管理体系？

沈剑
快狗打车 CTO

关于 - 我

- [ex] 百度 - 高级工程师
- [ex] 58同城 - 高级架构师，技术委员会主席，技术学院优秀讲师
- [now] **到家集团**技术委员会主席 & **快狗打车**(原58速运)CTO
- [now] “**架构师之路**” 作者，深夜写写文章



两个问题

问题一：每周第一天上班，你打开电脑第一件事情，是干什么？

没错！

查阅邮件，回复邮件

查阅消息，回复消息

查阅项目，了解进度

运营负责人，销售负责人，市场投放负责人，客服负责人呢？

没错，看数据！

典型工作模式

- **确定指标：**转化率，签单率，用户线索ROI，接起率等
- **收集数据**
- **分析原因**
 - 做得好，为什么
 - 做得不好，为什么
- **应对动作**
 - 做得好，继续复制
 - 做得不好，沉淀经验，优化 or 停止
- **看数据，迭代**

技术团队，同样为**交付效率**负责，为什么会有这样的差异？

问题二：作为技术管理者，你是否有这样的困惑？

技术管理者，你是否有这样的困惑？

- 员工工作结果评估，缺乏量化抓手
- 团队横向比较，缺乏量化抓手
- 部门效能迭代提升，缺乏量化抓手
- 证明自己工作成效，缺乏量化抓手

员工反弹：凭什么他3.75，我3.25？

经理反弹：凭什么他们部门评优？

自己心慌：有没有持续提效？

老板心慌：技术部靠谱么，行业横向对比怎么样？

凭主观印象做管理，这是“人治”

根本原因：缺乏量化的指标管理体系

今天讲的内容，技术团队如何建设合理的量化指标管理体系？

首先，指标体系必须紧扣部门职责

运营负责人：转化率...

销售负责人：签单率...

市场投放负责人：用户线索ROI...

客服负责人：接起率...

那技术团队的职责是什么？

技术团队的职责是什么？

核心职责一：技术驱动业务

核心职责二：交付产品与系统

职责决定工作方向

技术团队的工作方向是什么？

核心职责一：技术驱动业务

核心职责二：交付产品与系统

工作方向一：找到技术能驱动业务发展的点，持续驱动业务发展

工作方向二：提高交付速度，提高交付效率，提高交付质量，保证安全性，持续降低成本

**因此，技术团队要努力思考，寻找驱动业务发展的点
(不是今天的重点)**

问题转化为：如何寻找**可量化**指标，去衡量交付速度，效率，
质量，安全性，成本？

量化非常重要！

无法量化，就无法评估，就无法改进

如何说明，产品与系统的交付**快速**？

- 需求交付周期短
- 需求研发周期短
- 需求上线周期短
- APP版本迭代周期短
- ...

如何说明，产品与系统的交付**高质量**？

- 线上bug少
- 线下bug少
- ...

如何说明，产品与系统的交付效率高？

- 需求交付吞吐量高
- 需求交付延期率低
- bug发现快
- bug修复快
- ...

同理，安全性，成本也得有类似的量化指标（不是今天的重点）

某大厂效能量化指标211愿景

- 需求交付周期：**2周**，85%的需求（业务提出需求，到需求上线）
- 需求开发周期：**1周**，85%的需求（需求完成评审，到需求上线）
- 发布周期：**1小时**（代码打包，到完成上线）

需求交付周期，考验的是产品需求规划与拆分，产品技术等各组织各职能的协调与合作

需求开发周期，考验的是技术团队的分工协作，持续集成与开发测试能力

发布周期，考验的是交付流水线，自动部署，回归，测试的能力

快狗打车，一些量化效能指标

- **需求交付吞吐量**：高于100个/月/100人
- **项目延期率**：低于5%
- **研发交付周期**：80%的需求，研发在2周内交付
- **APP迭代周期**：发版周期小于3周
- **线下bug解决周期**：bug从提出，到修复，到验证，小于24小时（日清）
- **线上故障**：线上重大故障为0

**有了量化效能指标体系，只是第一步
更重要的，是如何落地，如何持续迭代优化改进**

快狗打车，效能提升实践步骤

- 步骤一：**确定指标**（如前面材料所述速度，效率，质量等指标）
- 步骤二：**收集数据**（如何收集？人工 or 系统）
- 步骤三：**分析原因**
- 步骤四：**对应动作**
- 步骤五：**看数据，迭代**

是不是似曾相识？

典型工作模式

- **确定指标：**转化率，签单率，用户线索ROI，接起率等
- **收集数据**
- **分析原因**
 - 做得好，为什么
 - 做得不好，为什么
- **应对动作**
 - 做得好，继续复制
 - 做得不好，沉淀经验，优化 or 停止
- **看数据，迭代**

更形象，更具体的，快狗打车的量化效能体系玩法

看板的背后，是一系列技术体系的建设：

项目管理，持续集成，自动化测试，自动化发布...（不是今天的重点）

确定指标只是第一步，收集数据只是第二步
更重要的，是分析原因，应对动作，按月迭代

凭客观数据做管理，做动作，提效能，拿结果，这是“机制”

什么是管理？ 管理要有动作

你做了别人没做的动作，才能拿到别人没有的结果

总结 - 问题的解决方法：量化指标管理体系

- **被动响应型管理**
 - 查阅邮件，回复邮件
 - 查阅消息，回复消息
 - 查阅项目，了解进度
- **主动驱动型管理**
 - 确定指标
 - 收集数据
 - 分析原因
 - 应对动作
 - 看数据，迭代
- 员工工作结果评估，缺乏量化抓手
- 团队横向比较，缺乏量化抓手
- 部门效能迭代提升，缺乏量化抓手
- 证明自己工作成效，缺乏量化抓手

总结 - 一些实践

- 一、指标体系必须紧扣职责，技术团队的职责无外乎：
 - 技术驱动业务
 - 快速，高效，高质，安全，低成本交付
- 二、技术团队管理者，必须思考驱动业务发展的点
- 三、技术团队管理者，必须**建立量化指标管理体系**
- 四、技术团队管理者，需要持续建设技术体系，**收集指标数据**
- 五、技术团队管理者，必须持续**分析原因，做动作，迭代提升效能**

总结 - 可参考指标

- 快狗打车实际：
 - 需求交付吞吐量：高于100百人月
 - 项目延期率：低于5%
 - 研发交付周期：80%的需求，在2周内交付
 - APP迭代周期：发版周期小于3周
 - 线下bug解决周期：小于24小时（日清）
 - 线上故障：线上重大故障为0
- 某大厂的愿景：
 - 需求交付周期：**2周**，85%的需求
 - 需求开发周期：**1周**，85%的需求
 - 发布周期：**1小时**



微 信 官 方 公 众 号 : 壹 佰 案 例
关 注 查 看 更 多 年 度 实 践 案 例