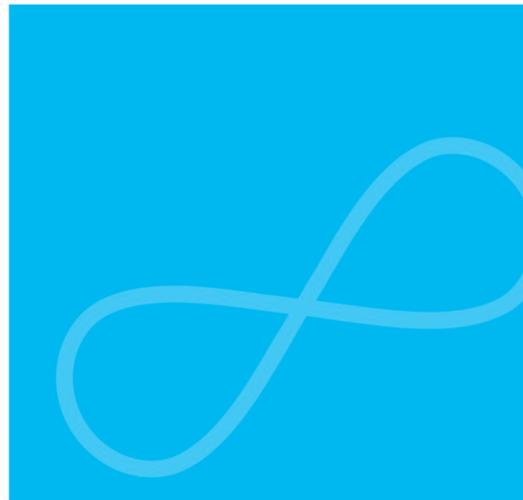
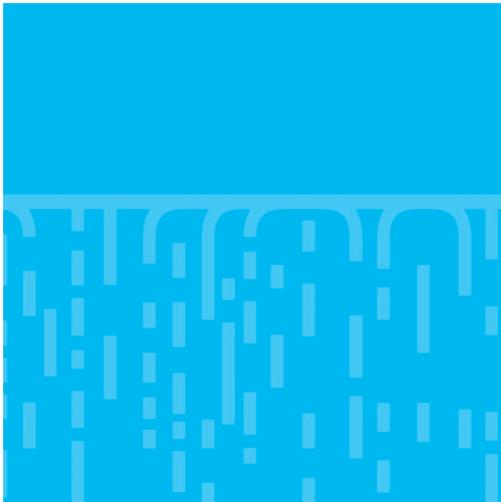




第一章 持续规划





第一节 持续规划简介

一、目标

本章的目标是讲述持续规划的基本知识及应用持续万物这一领域的技巧和窍门。

二、定位

持续规划是持续万物概念的一个方面。“持续”一词是指规划敏捷项目里的多个方面。首先，必须持续进行规划，以控制敏捷项目。其次，敏捷项目还必须持续与需要实现的价值流目标一致。最后，持续规划的范围要明确。信息和通信技术服务所实现和管理的赋能价值流不仅必须包括在内，为业务流程提供实质内容的核心价值流还必须包括在内。这是开发、运营和安全的价值流。这些赋能价值流在 CI/CD 安全流水线的所有环境中使用，并包括人员、流程和技术 (PPT)。核心价值流包括向客户交付业务服务所需的所有业务活动。

三、结构

本章介绍如何从组织策略的角度自上而下地塑造持续规划。在讨论这种方法之前，首先讨论持续规划的定义、基石和架构。在接下来的章节中会讨论后续步骤。

1. 基本概念和基本术语

本部分讨论持续规划的基本概念和基本术语。

2. 持续规划定义

持续规划有一个通用定义是很重要的。因此，本部分给出了定义，并讨论了敏捷项目中规划不足会产生的问题和可能的原因。

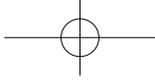
3. 持续规划基石

本部分讨论如何通过变更模式实现持续规划，将回答以下问题。

- (1) 持续规划的愿景是什么 (愿景)?
- (2) 职责和权力是什么 (权力)?
- (3) 如何应用持续规划 (组织)?
- (4) 需要配置哪些人员和资源 (资源)?

4. 持续规划架构

本部分介绍持续规划的架构原则和模型，其中模型包含价值路线图模型、持续规划模型和持续设计规划模型。



5. 持续规划设计

用持续规划设计定义持续规划价值流和用例图。

6. 持续规划模型

持续规划模型给出了持续规划价值流的实质。该模型建立在价值路线图的基础上，并给出了模型的最佳实践。

第二节 基本概念和基本术语

提要

(1) 使用持续规划需要投入知识、技能、时间和资金，投资需要有回报。业务案例的持续规划在于准备核心价值流和使能价值流，有效地实现战略，这防止了局部优化和战略实现的延迟。

(2) 持续规划与持续设计密切相关。

一、基本概念

本部分介绍持续规划的一些基本概念，包括价值路线图模型、持续规划模型、持续规划和设计模型。

1. 价值路线图模型

图 1.2.1 显示了价值路线图模型的简化形式。该模型的目的是建立组织策略与使能价值流的实现之间的关系。模型表明，在 Scrum 迭代之前有三个步骤需要完成。

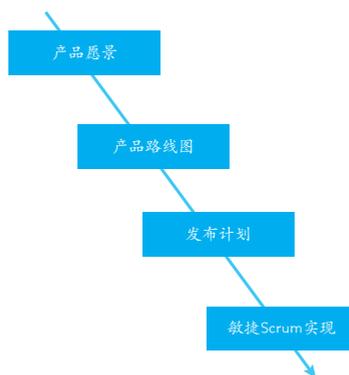
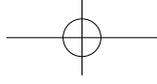


图 1.2.1 价值路线图模型

首先规划产品愿景，其中包括要实现的业务案例和负责人。其次按照时间顺序，拆分实现内容，形成产品路线图。这对市场营销非常重要，因为市场营销希望根据时间表描述产品的功能，以便向市场宣传。再次，使用版本规划描述下一个版本要交付的功能。最后，在敏捷 Scrum 内正常进行迭代，以交付功能。



2. 持续规划模型

图 1.2.2 显示了持续规划模型的简化版本。这个计划开始于平衡计分卡中定义的策略，平衡计分卡定义了如何改进结果；接下来，企业架构分析现状，以及应该如何改变现状才能实现战略，这是产品愿景的基础，它决定了创建新解决方案的业务案例。

根据产品愿景确定干系人，然后与他们一起，根据产品愿景拟定最重要的产品路线图。此路线图在计划方面过于粗略，无法作为迭代的输入。因此，在进行第一次迭代之前，还需要两个步骤。第一步是制订发布计划，说明即将发布的版本需要多少次迭代，以及每次迭代预计会有哪些功能；第二步是将功能细化为下一次迭代的可行的工作单元。

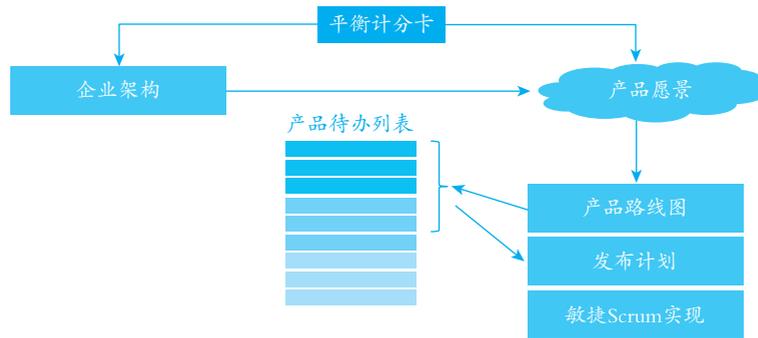


图 1.2.2 持续规划模型

3. 持续规划和设计模型

图 1.2.3 显示了持续规划和设计模型的简化版本。

左侧是以产品为基础的规划分解，分别是主题、史诗、特性和用户故事，它们按照自上而下、从大到小排序；右侧是可用作产品实现设计的对象。本书简要地描述了这个模型，在 *Best 2022CN* 一书中有更详细的描述。



图 1.2.3 持续规划和设计模型

二、基本术语

本部分定义与持续规划相关的基本术语。

1. 平衡计分卡

图 1.2.4 显示的是平衡计分卡。这是卡兰普 (Kaplan) 和诺顿 (Norton) 在 2004 年定义的战略管理工具“Kaplan2004”。1990 年，他们调查了财务状况良好的公司由于破产而很快从证券交易所消失的现象。

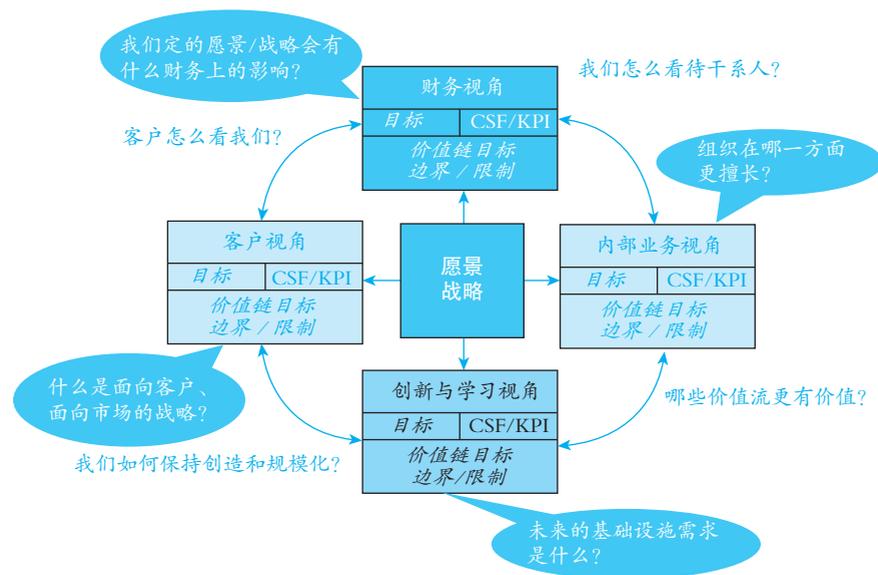
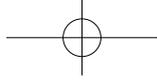


图 1.2.4 平衡计分卡

证券交易所的股票价值不足以确定一个组织的健康状况，除了财务指标，在确定组织的价值方面还有三个重要因素：生产过程的内部质量、创新能力和客户满意度。可以以计分卡的形式来描述这四个因素，即客户视角、财务视角、内部业务视角和创新与学习视角。计分卡内容以组织的愿景和战略为基础。

“平衡”一词表示为计分卡之间的纵向和横向关系。例如，组织的盈利能力由于对创新的投资而下降，客户满意度通过对内部组织的投资来提高。每个计分卡包括长远目标、措施、阶段目标和计划。平衡计分卡本质上是管理业绩指标的分类模型。

2. 企业架构

图 1.2.5 展示了企业架构模型。该模型旨在为组织战略的实现提供战略层面的指导方向。这个指导方向是在架构原则和架构模型的基础上给出的。实际上，这些都是一种要求和设计，既没有选择工具，也没有给出详细信息。例如，指导原则防止重复地创建解决方案以及把结构性的错误引入新的服务中，它还表明如何通过迁移路径从当前状态转到目标状态。

为确保指导方向完整，企业架构被划分为四个视图。四个视图显示在图 1.2.5 中，源自 Zachman 的企业架构模型。通过这些视图，我们可以看到架构是如何被呈现的。

业务架构为用户的组织设计提供方向；信息架构为用户提供组织工作所需要的信息；应用架构为新应用的设计和实现提供方向；基础设施架构为应用所需的基础设施的设计提供方向。

谁来做？做什么？如何做？这些是 Zachman 的企业架构模型三个重要维度。将这些维度放置在企业架构模型中，可以指示具体视图的用途。

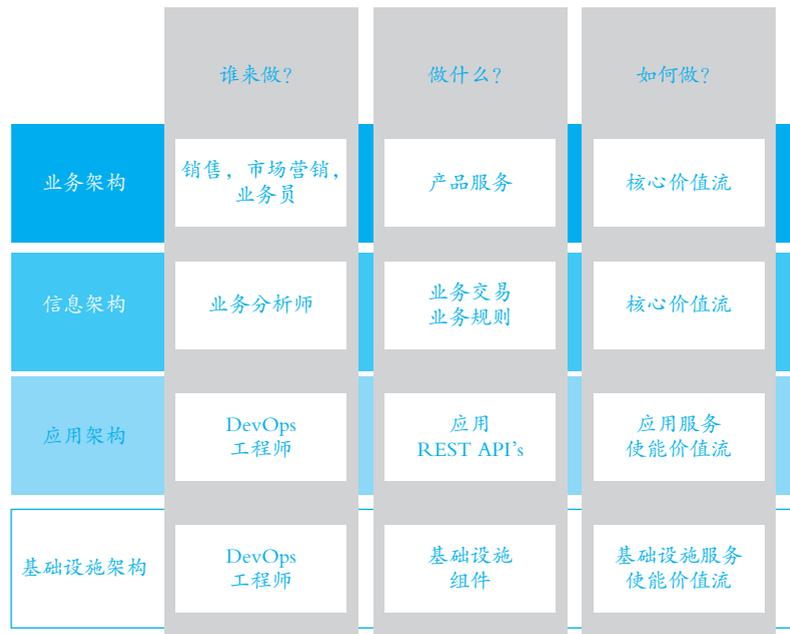
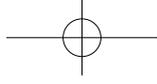


图 1.2.5 企业架构模型

3. 路线图

路线图是一种及时的规划。时间单位为季度，时间表由交付物的负责人提供。图 1.2.6 显示了一个路线图模板。相关干系人在第一列中，要实现的产品特性在其右的四列中。这些产品特性以史诗的形式呈现。

相关干系人	Q1史诗	Q2史诗	Q3史诗	Q4史诗
发布计划	R.1.0	R.2.0	R.3.0	

图 1.2.6 路线图模板

4. 规划对象

最著名的敏捷 Scrum 规划对象是特性、故事和任务，然而，主题和史诗也被当作规划对象使用，这些规划对象的大小没有明确定义。每个组织都必须确定自己的基准。一个主题可以被视为一年的规划目标，并且可以被为一个灵活项目的规模。但是规划目标很大，不能去做路线图。为此，必须将主题翻译成史诗。通常一个史诗会持续一个季度。史诗对于一个短期冲刺来说规模太大了，因此被转化成了特性。有些组织也将史诗翻译成故事。

某些组织将某个特性视为多次迭代的计划对象，而其他组织则选择不超过迭代一半时间的特性。每个人都把故事看成在迭代中计划的对象，还有许多组织会使用任务作为



计划对象。任务的最长完成时间为两天，通常建议一天最佳。选择该选项是为了避免因耗时超过一天的任务进行状态监控而造成浪费。表 1.2.1 描述了规划对象、引用以及时间范围。MVP 表示最小可行产品，它表示只交付对于目前而言最基本的功能集合，不包含额外的功能。

表 1.2.1 规划对象、引用以及时间范围

规划对象	引用	时间范围
主题	项目	最多一年
史诗	MVP	最多 1 个季度
特性	变更	不仅仅是一个迭代
故事	工作项	最多半个迭代
任务	工作项	最多一天

5. 价值链

1985 年，迈克尔·波特提出了价值链的概念，见图 1.2.7。波特认为，组织通过一系列与战略相关的活动为其客户创造价值，从左到右看，这些活动就像一连串的链条，为组织及其利益相关方创造相应的价值。根据波特的说法，公司的竞争优势来自其在一个或多个价值链活动中的战略选择。该价值链具有与价值流特征不同的若干特征。

价值链的特点有以下几方面。

- (1) 价值链被用作对业务战略的决策支持。因此，价值链可以在全公司范围内使用。
- (2) 价值链提供了生产链中价值生成的位置和不生成的位置。价值从左到右依次递增，每个步骤都依赖于上一个步骤（即链中左边的步骤）。
- (3) 价值链是线性的、可操作的，并会创建一个累计值，但价值链并不用于建模过程。

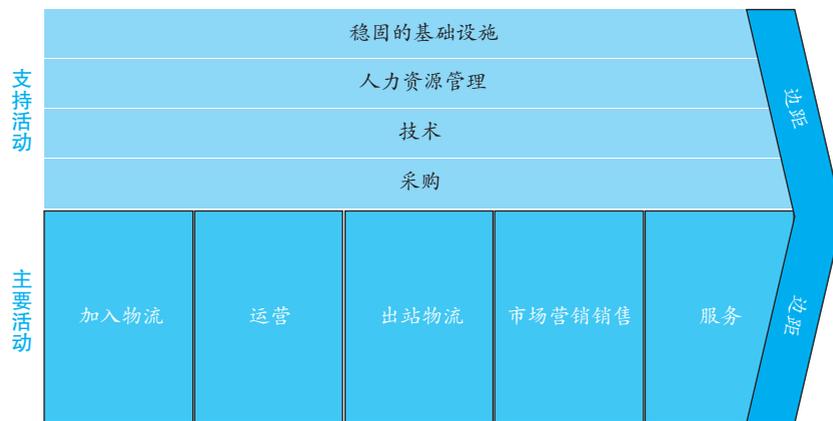
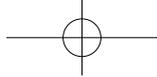


图 1.2.7 波特的价值链



6. 价值流

价值流这个概念没有明确的产生源头。有些组织应用了丰田生产系统(TPS)的做法,但是也没有将概念命名为丰田。价值流是一种可视化流程的工具,描述组织内一系列增加价值的活动。它描述了商品、服务或信息随时间流动而累加价值的过程。

尽管在概念上,价值流类似于价值链,但它们存在着重要的差异。这两个模型可按以下方式进行比较。

(1) 价值链是一个决策支持工具,而价值流提供更详细级别的可视化。在价值链的一个步骤中,例如波特的价值链中的“服务”,可以识别多个价值流。

(2) 与价值链一样,价值流是业务活动的线性表示,尽管是在不同的层次上。原则上不允许使用叉和环路,但对此没有严格的规定。

(3) 价值流通常使用精益的指标,例如“交付时间”“生产时间”和“完整性/精准性(%)”,而在价值链的级别并不常见到指标,但这并不是说价值链没有指标。人们将平衡计分卡分解为价值链和价值流是顺理成章的。

(4) 与价值链不同的是,价值流可以把整个生产过程按步骤分解成分阶段的。

7. DVS, SVS, ISVS

在 ITIL 4 中,将服务价值系统(SVS)定义为服务组织提供实质内容的工具。SVS 的核心是服务价值链,可以定位在波特的价值链中“技术”层的支持活动,这是波特整个价值链的递归。这意味着在 SVS 中以服务价值链的形式复制了价值链的所有部分,如图 1.2.8 所示。

此递归并非新的形式,因为在 Looijen2011 中,此递归已被识别为递归原则。递归将业务流程(R)描绘成管理流程。与 SVS 类似,在 ISO 27001-2013 中定义为安全管理系统的信息安全价值系统(ISVS)也可以看作波特价值链的递归。对于定义了系统开发的价值流的开发价值系统(DVS)也是适用的。

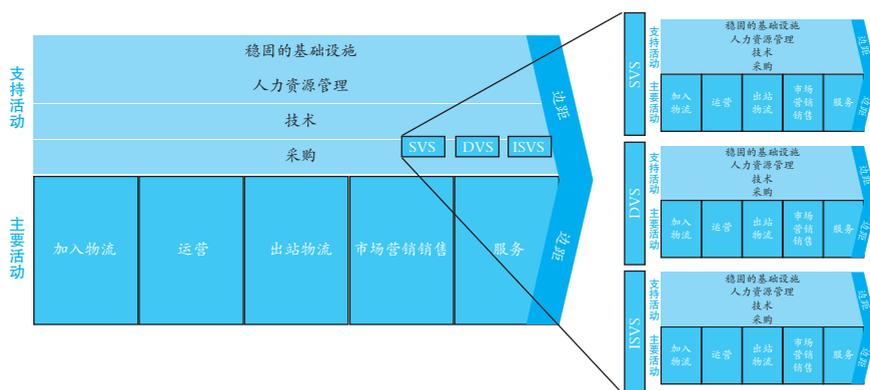


图 1.2.8 波特的递归价值链

此递归的另一个可视化效果如图 1.2.9 所示。

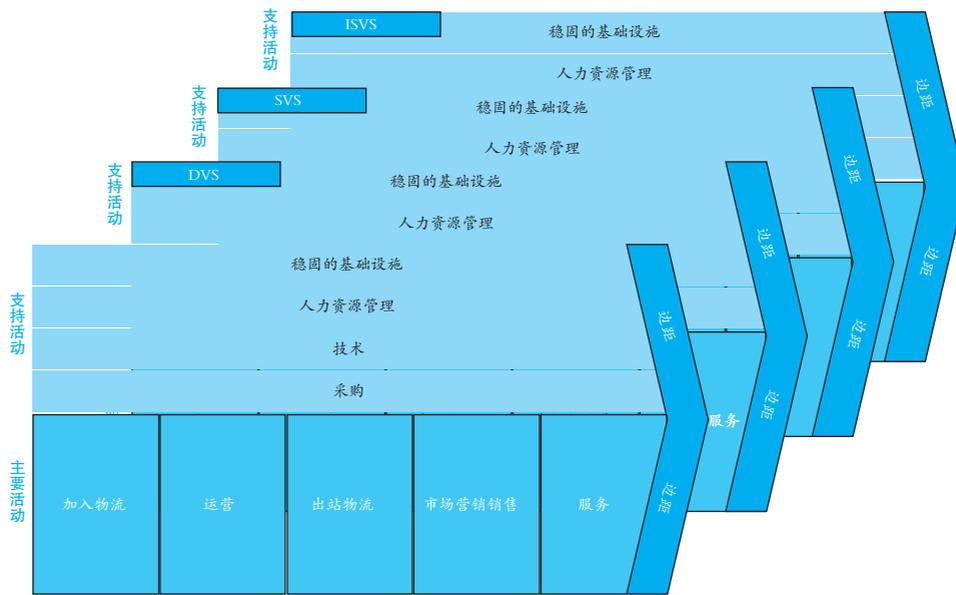
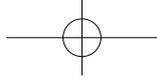


图 1.2.9 波特的递归价值链的另一个可视化效果

这两种可视化效果的不同之处在于，在图 1.2.9 中，假设价值链具有波特结构；而在 ITIL 4 中定义的 SVS 没有波特结构，因此更好的定义是如图 1.2.8 所示的 matruskas。

作为 ITIL 4 SVS 核心的服务价值链有一个运作模式，用作指明价值流的活动框架。服务价值链模型是静态的，在价值流通过它来共同创造和交付价值之前，它不提供价值。

8. SoR 和 SoE

测量价值流的方式有两种变体，即记录型系统（SoR）和交互型系统（SoE）。

SoR 是为客户提供价值的信息系统链。因为它有很多组成部分，所以监控难度大得多。SoR 主要用于银行和保险公司。

SoE 是一种不连锁或松散耦合的信息系统，这意味着监控是明确的。该应用程序通常出现在电子商务贸易公司中，如 AWS。图 1.2.10 描述了 SoR 和 SoE，并提供了示例应用。智能化系统显示为顶层，这些业务智能解决方案包括向用户提供信息这一方案。



图 1.2.10 SoR 和 SOE