



看板成熟度模型

获得组织敏捷度、韧性和自我革新的路线图

版本 1.2



组织成熟度

0 无知的

- 纠结
- 个人看板

1 聚焦团队的

- 逐渐涌现的流程
- 结果无法始终如一
- 团队看板

2 客户驱动的

- 贯彻始终的流程
- 结果无法始终如一
- “例行公事”
- 交付看板
- 发现看板
- 端到端流动

3 契合生存法则的

- 贯彻始终的流程
- 始终如一的结果
- 满足期望
- 契合生存法则
- 无法始终如一的经济效益

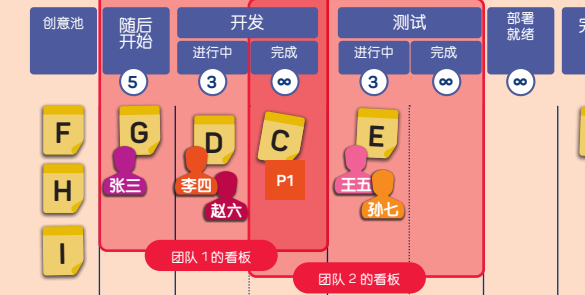
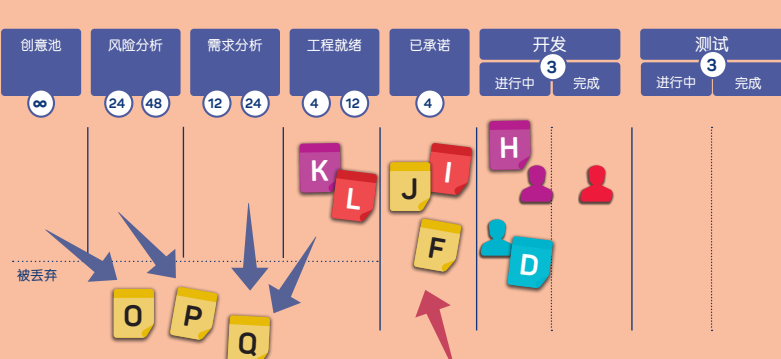
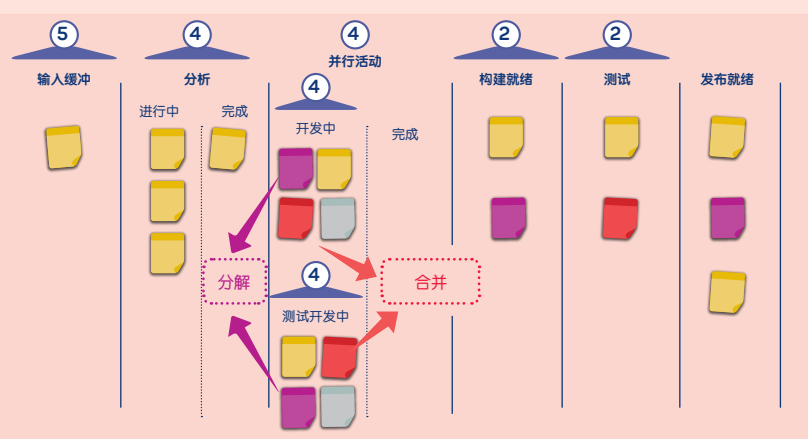
4 风险对冲的

- 模型驱动的管理层
- 预测风险
- 投资组合管理
- 预测结果
- 更适合生存
- 始终如一的经济效益

5 市场领先的

6 基业长青的

一般实践

	可视化	限制在制品	管理流动	规则显式化	反馈回路	协同式改进 实验式演进	
项目	0.1 用一块个人看板墙可视化一个人的工作 0.2 在一张卡片上可视化工作项相关的基本信息 	0.1 设立个人在制品限制	0.1 根据工作的性质及其紧急程度、重要程度和影响对任务进行分类	0.1 显式化个人看板规则	0.1 开展个人反思		
过渡	1.1 通过一块聚合的个人看板墙可视化多个人的工作 1.2 可视化发现到的初始规则 	1.1 设立每个人的WIP限制		1.1 发现初始规则	1.1 开展团队看板会议		
项目	1.4 用一块团队看板墙可视化一支团队所开展的工作 1.5 可视化基本规则 	1.2 设立团队WIP限制		1.2 明确基本规则	1.2 开展团队回顾 1.3 开展团队填充会议		
过渡	2.1 在一块涌现流程看板墙上以水平位置可视化进度 2.2 使用卡片颜色或看板墙上的多行可视化工作类型 2.3 可视化被阻塞的工作项、缺陷和返工 2.4 可视化工作项老化情况 	2.5 可视化对其他服务或系统的依赖 2.6 用头像可视化对共用服务的依赖 2.7 可视化基本服务规则	2.1 根据客户请求确定工作类型 2.2 确定基本服务 2.3 对上游和下游的流程进行映射 2.4 收集流动相关的数据（如：前置时间） 2.5 获取期望交付日期	2.1 明确流动相关的指标（如：前置时间） 2.2 明确基本服务规则	2.1 开展流程填充会议	2.1 识别不满意的根源	
项目	2.8 在一块涌现流程交付看板墙上可视化恒定在制品数量(CONWIP) 2.9 对非顺序的活动，在卡片上用勾选框可视化 2.10 对可选的非顺序的潜在并行的活动，在卡片上用两列勾选框可视化 	2.11 对于由专职团队所开展的可选的多个非顺序非并行的活动，在看板墙上一列中使用局部并行可视化 2.12 用一块看板墙可视化明确的流程 2.13 用一块聚合的服务交付总览看板墙可视化多个服务	2.1 基于涌现的流程设立恒定WIP数量（CONWIP）限制 2.2 在聚合的服务交付总览看板墙上设立WIP限制	2.6 管理阻塞性问题 2.7 管理缺陷和其他返工类型 2.8 管理老化的在制品 2.9 实现“流动经理”角色	2.3 明确管理老化在制品的规则 2.4 明确管理阻塞问题的规则 2.5 明确管理缺陷和其他返工类型的规则 2.6 明确依赖管理的基本规则	2.2 开展流程看板会 2.3 开展阻塞项聚类 2.4 开展流动复审	2.2 识别延迟的根源 2.3 修订有问题的规则 2.4 明确用于形成对过程基本理解的损失并改进流动
过渡	3.1 可视化“承诺就绪”状态，也称为“拉入就绪” 3.2 可视化请求接受标准，也称为准入标准 3.3 使用一块聚合团队看板墙可视化流程与团队的工作项 3.4 使用一块上游（发现）看板墙可视化创意的进展 3.5 使用一块上游（发现）看板墙可视化被丢弃的可选项 	3.6 可视化被放弃的工作 3.7 使用卡片颜色、看板墙分行或卡片装饰物可视化服务等级 3.8 可视化“父子”或“点-点”依赖 3.9 使用停车场对当前因依赖另一服务或系统而正在等待或被阻塞的工作请求 3.10 可视化拉动信号	3.1 设立基于活动的WIP限制	3.1 围绕知识发现过程进行组织 3.2 延迟承诺（在最近响应时刻之前做决定） 3.3 衡量和分析服务契合生存法则的程度 3.4 使用累积流程图监控排队 3.5 使用利特尔法则 3.6 报告粗略的流动效率	3.1 明确生存规则契合度相关的指标 3.2 显式化明确请求接受标准 3.3 明确丢弃上游请求的规则 3.4 明确放弃工作的标准 3.5 根据定性的延迟成本明确基本服务等级	3.1 开展改进建议复审	3.1 征求变革和改进建议 3.2 识别交易成本与协调成本
项目	3.11 可视化填充信号 3.12 可视化拉动标准（也称为拉动规则、完成的定义或准入标准） 3.13 可视化哪些是可以拉入的 3.14 可视化可用的产能 	3.15 可视化失败导致的需求量与有价值的需求量 3.16 可视化目标日期或服务水平协议（SLA） 3.17 使用一个有WIP限制的列可视化对共用服务的依赖	3.2 使用订货点（最低限制）来从上游进行填充 3.3 使用上限（最大限制）来约束上游产能 3.4 跨子状态设立整体WIP限制 3.5 跨活动设置整体WIP限制 3.6 创建一套完整的看板系统	3.12 养成采用诊疗分类法的自律行为 3.13 管理“点到点”和“父子”依赖 3.14 使用两段式承诺 3.15 设立服务水平协议（SLA） 3.16 确定截止日期	3.6 设立一个承诺点 3.7 显式化明确拉入标准 3.8 设立一个交付点和一个交付缓冲 3.9 为每个工作项或一类工作项设立客户期望 3.10 显式化明确生存规则契合度并基于指标对其加以管理 4.1 设立需求量整理规则	3.2 开展填充会议 3.3 开展交付规划会议 3.4 开展服务交付复审（下游） 3.5 开展服务请求复审（上游） 3.6 开展服务风险复审	3.3 分析阻塞项的概率与影响 3.4 分析前置时间的尾部风险 3.5 会后：自发讨论一项问题；然后将它得到服务交付复审中
过渡	4.1 可视化局部周期时间 4.2 使用卡片装饰物指示风险 4.3 用不同泳道可视化多种风险类别 	4.4 可视化流程的分解与合并 4.5 可视化在依赖停车场中的等待时间 4.6 可视化在依赖停车场中被逾越的SLA		4.1 收集并报告详细的流动效率分析 4.2 使用显式化的缓冲让流动平滑 4.3 分析以便对依赖进行预料	4.4 确立可反驳与不可反驳的需求量 4.5 采用以延迟成本为根据的依赖类别管理 4.6 在动态预约系统中使用预订类别	4.1 开展组织风险复审 4.2 开展运营复审 4.3 开展营销策略复审	4.1 形成对机会和过程效能变异的归因原因的定性理解
项目	4.7 可视化依赖停车场的WIP限制 4.8 按工作类型可视化产能分配 4.9 按服务等级可视化产能分配 		4.1 限制依赖停车场WIP数量 4.2 按工作类型限制WIP数量 4.3 按服务等级限制WIP数量	4.7 确定一套参照等级数据集 4.8 使用参照等级、蒙特卡罗模拟和其他模型进行预测 4.9 按工作类型分配产能 4.10 按服务等级分配产能	4.11 评估预测模型的健壮性 4.12 正确使用预测 4.13 使用统计方法进行决策	4.2 对所依赖的服务设立SLA	

企业服务规划(ESP)中所明确的价值观与实践