

DOIS | 2018 · 深圳站
DevOps 落地，从这里开始

DevOps 国际峰会

暨 DevOps 金融峰会

指导单位： 云计算开源产业联盟
Open Source Cloud Alliance for Industry (OSCAR)

主办单位： DevOps时代

 高效运维社区
GreatOPS Community

时间：2018年11月2日-3日

地址：深圳市南山区圣淘沙大酒店（翡翠店）

PUBLIC

业技融合 - 大型银行的敏捷转型之路

邓骏

汇丰银行 敏捷教练

自我介绍



- 20年政府、银行、通讯、保险及汽车电子从业经历
- 12年主持世界五百强过程改进、变革管理及IT转型经验
- 在任汇丰证券服务部 敏捷教练，专注辅导团队精益敏捷转型，改善端对端价值交付效率

目录

**1**

难点与根源

2

思路与方法

3

总结

4

Q&A

关于敏捷



银行业敏捷转型的难点

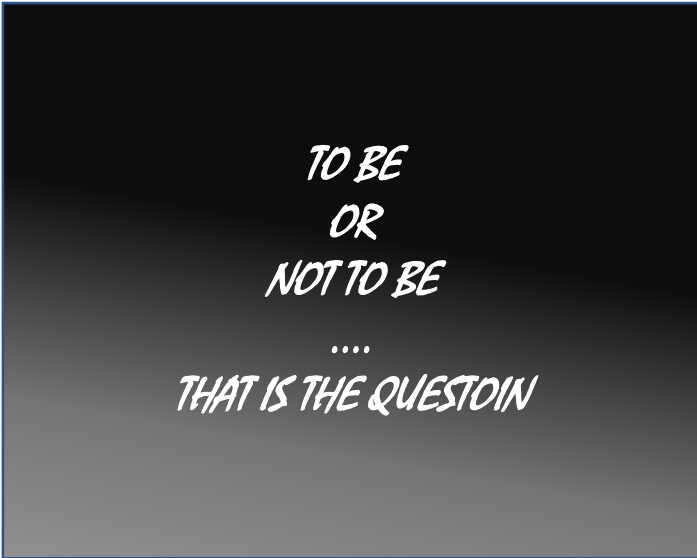


- 百年老店屹立不倒，我为什么要变？
- 监管和合规的约束
- IT只是成本中心
- 敏捷是你们IT的事情，业务方太忙了！

转型中业务方的参与

- 业务高层：心存疑虑
- 业务中层：两头为难
- 业务底层：火上添油

常见结果：“伪敏捷”？



*TO BE
OR
NOT TO BE
....
THAT IS THE QUESTION*

刨根问底找根源

- 自上而下目标不统一
- 组织架构没跟进调整
- 担心既有利益的损失
- 缺乏透明度引发的不信任



目录

1 难点与根源

➔ 2 思路与方法

3 总结

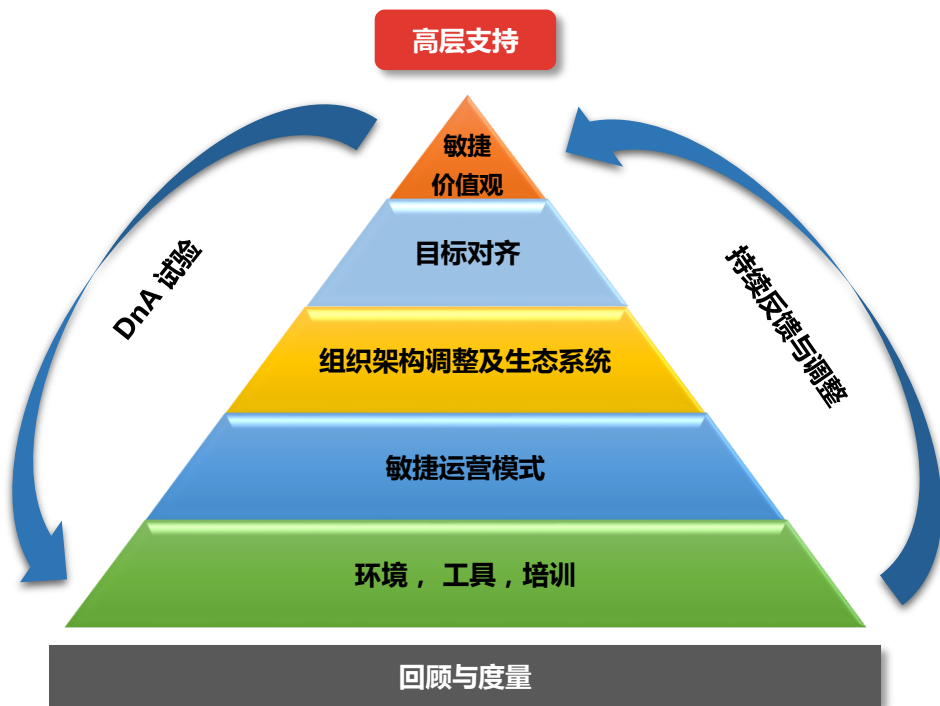
4 Q&A

问题逐层解决

- 业务高层：辅导影响，力争支持
- 业务中层：目标对齐，承上启下
- 业务底层：组织调整，职责理顺

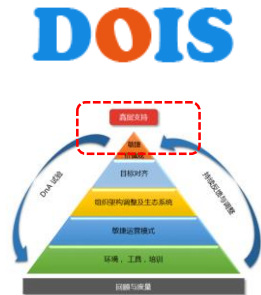


全方位解决方案



业务高层全力支持

- 业界同行的成功实例影响
- 高层敏捷辅导及工作坊
- 统一价值观和策略
- 制定转型目标及路线图



共同的敏捷价值观

DOIS



我们追求**成为敏捷** 高于 做敏捷

We are behind being **agile** than doing Agile

我们专注**价值结果** 高于 产出

We are focused around **outcome** than output

我们践行提高敏捷度的**实践** 高于 形式主义

We deliberate **practices** that bring agility than doing ceremonies

我们拥抱**多样性** 高于 标准化

We embrace **heterogeneity** than standardisation

我们致力**最小可行发布** 高于 大爆炸式发布

We thrive to do **minimal viable releases** than big bang release

也就是说，尽管右项有其价值，我们更重视左项的价值

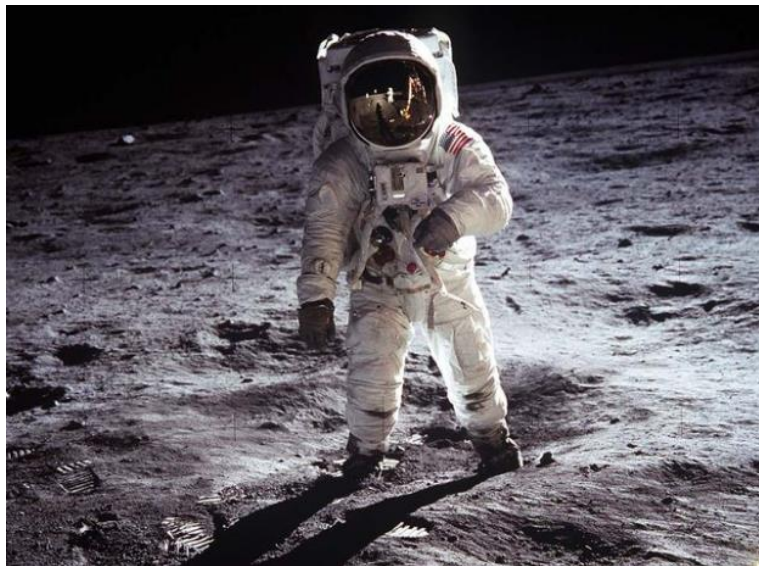
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more

目标对齐



DOIS

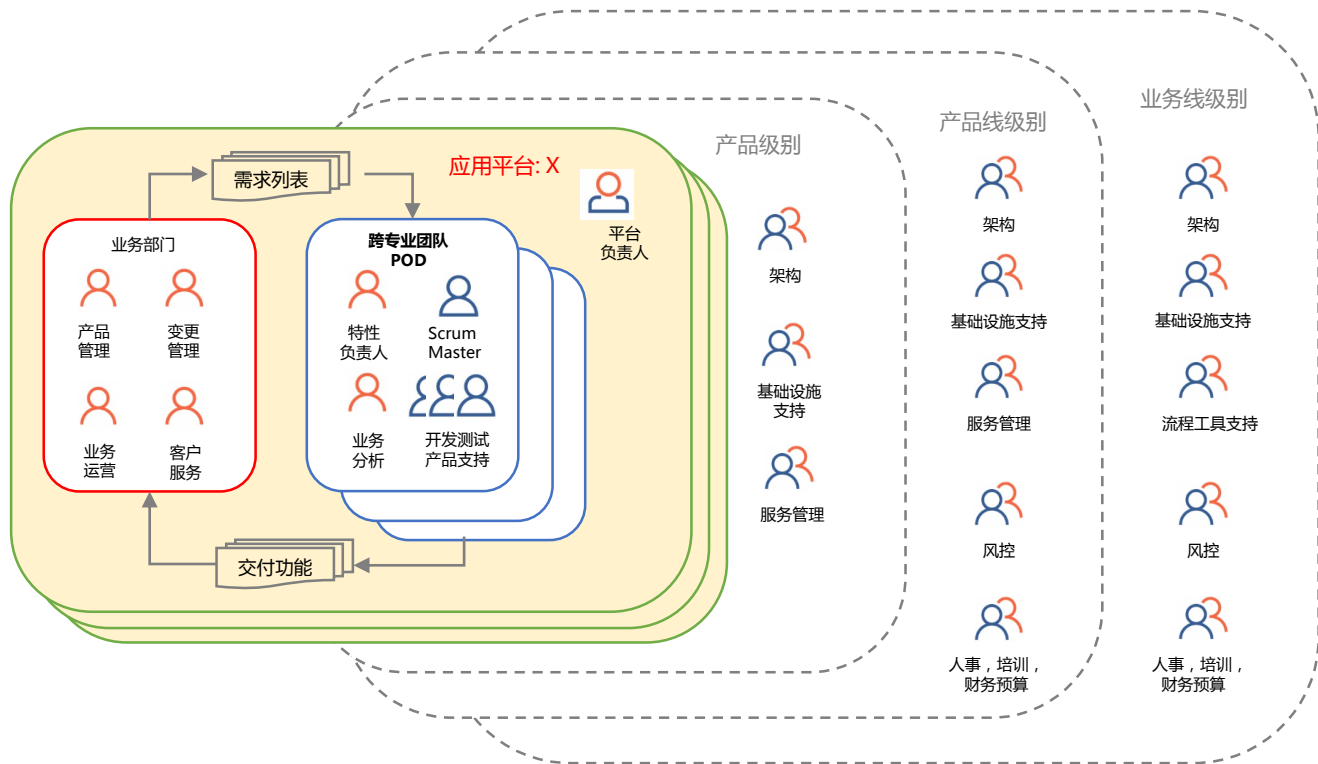
- 关注端对端价值产出
- 团队成效高于个人绩效
- 鼓励试验和成长



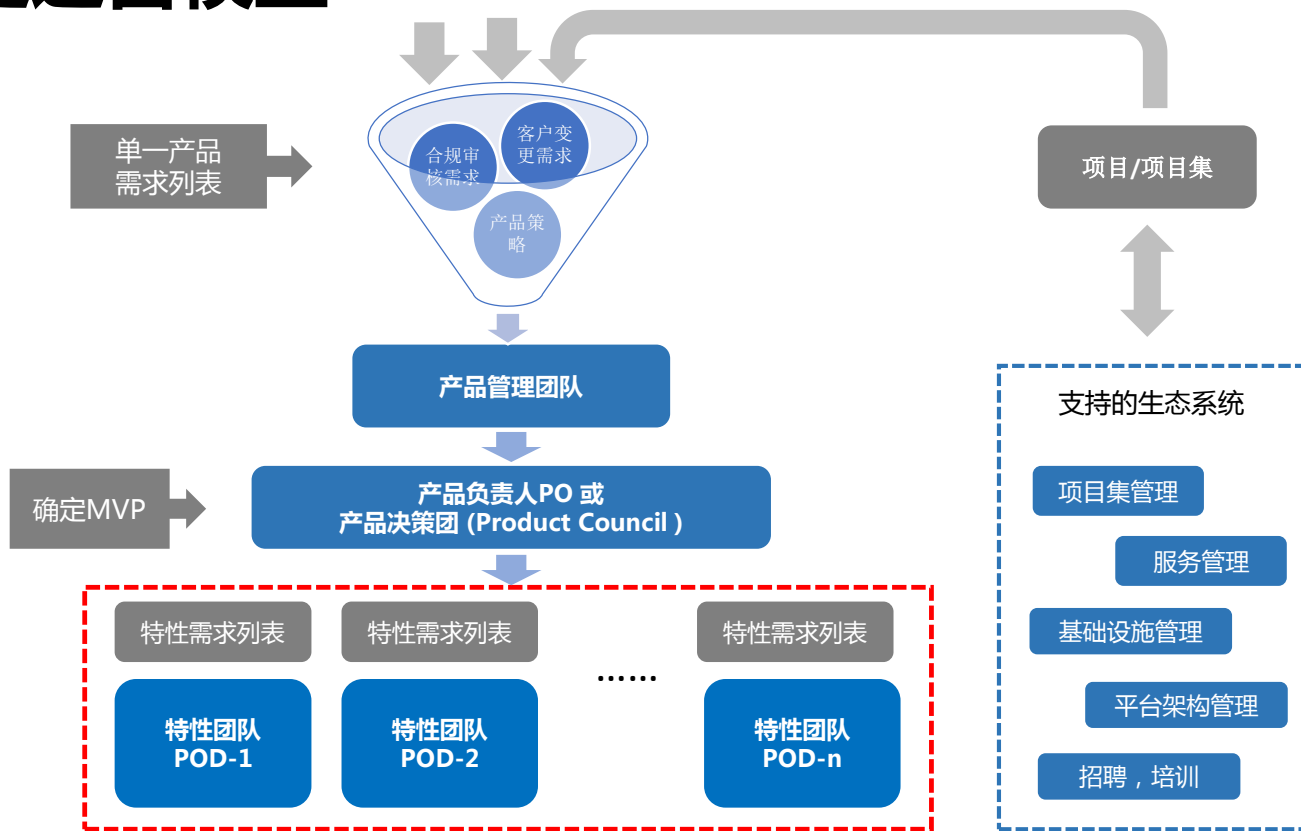
"Mr. president, I'm helping to put a man on the moon." – NASA janitor

组织架构调整及生态系统

DOIS

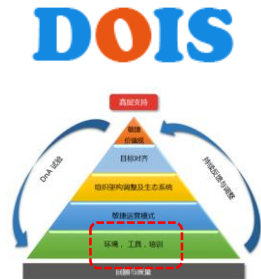


敏捷运营模型

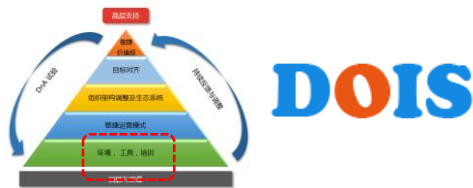


改善环境，善用工具 - 提高透明度

- 协同工具平台 (Jira/Confluence)
- 开放式办公环境
- 业务与IT同地办公
- 跨地域跨时区团队的互动



培训 - 技能保障



- 敏捷基础培训
- 业务分析员训练营
- 产品负责人一对一辅导
- 实践者社区 COP

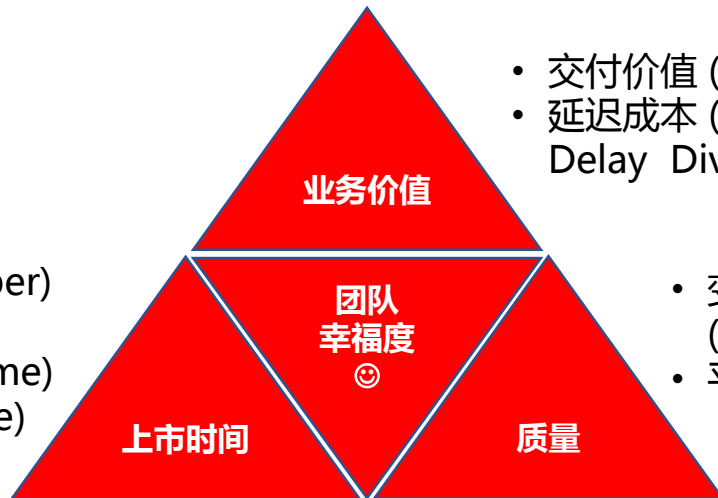


度量体系

DOIS



- 发布数量 (Release Number)
- 冲刺速度 (Velocity)
- 端对端交付周期 (Lead Time)
- 需求处理时间 (Cycle Time)

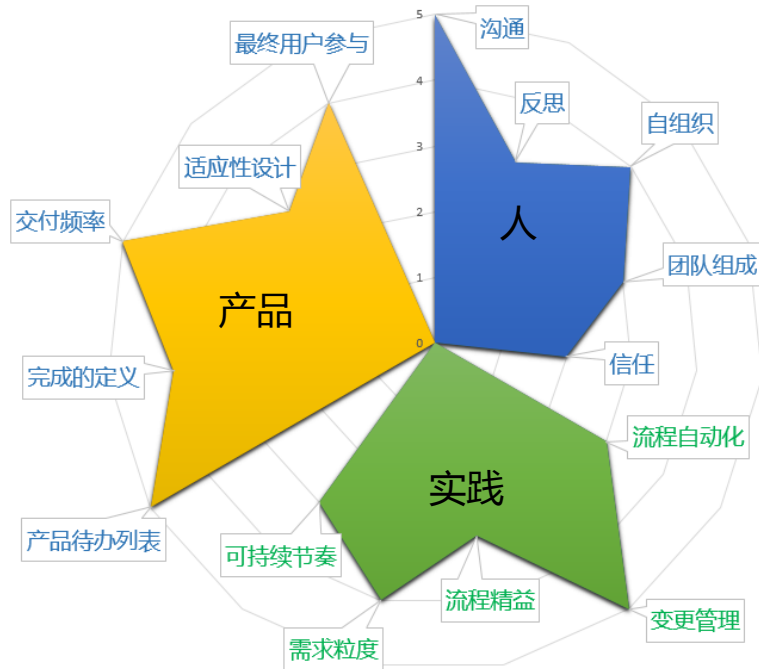


- 交付价值 (Value Delivered)
- 延迟成本 (CD3: Cost of Delay Divided by Duration)

- 变更引起的生产事故数量 (Production Incident)
- 平均修复时间 (MTTR)

敏捷度画布 (Agility Canvas)

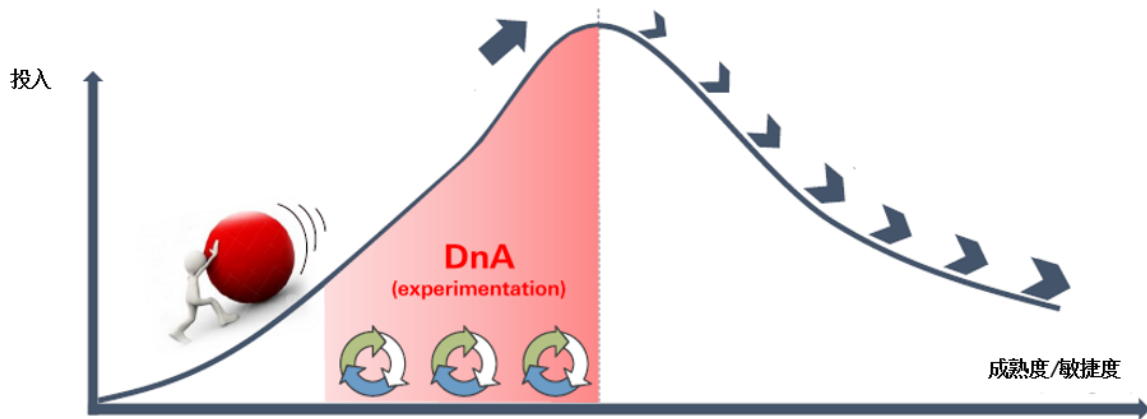
- 三个维度 (3P)
 - 人 (People)
 - 实践 (Practices)
 - 产品 (Product)



DOIS



DnA试验



1

加强价值

输出: 用户故事, 产品代办列表, 小粒度变更, 迭代审查和回顾, 自动化构建/测试/部署
收益: 更高的效率, 业务透明度

2

交付价值

输出: 团队文化变革, 跨功能团队组成 (产品负责人 + 业务变更管理 + IT)
收益: 交付市场需求, 关注价值产出, 快速反馈回路

3

优化价值

输出: 组织架构变革 (产品管理 + 业务运营 + 业务变更管理 + IT)
收益: 快速业务决策, 杜绝无价值切换



案例一：建立跨专业特性团队

- 难点
 - 各自为政，形成竖井
 - 强耦合，端对端低效
- 解决
 - VSM价值流映射联合工作坊（业务+IT）
 - 建立跨专业特性团队，打通端对端
- 收益
 - 端对端流程效率提升：30% → 60%
 - 发布频率提升：季度发布 → 3周发布



案例二：产品需求的业务价值自动计算



- 难点
 - 产品需求来源复杂
 - 产品待办列表优先级排序复杂
- 解决
 - 多维度自动评估需求的业务价值点
 - 需求变更驱动因素
 - 提请需求的影响范围
 - 对财务，运营，声誉的影响
- 收益
 - 优先级排序等待时间减少50%

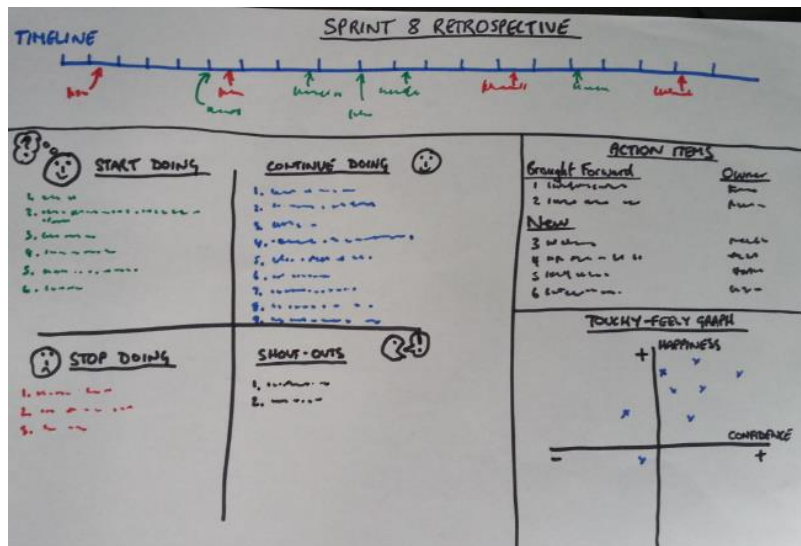
Category	Options	Value
Business Change Driver	Regulatory	6
	Audit Point	5
	Client facing Request	4
	Efficiency Saving	3
	New Business onboarding	2
	Other	1
Technology Change Driver	Production stability and process improvements	5
	DevOps Automation	5
	technical debt	5
Financial Impact	H	5
	M	3
	L	1
Operational Impact	H	5
	M	3
	L	1
Reputational Impact	H	5
	M	3
	L	1
Scope of request - impact	1 Region	1
	2 Region	2
	3 region	3
	4 region	4
	5 region	5

改进反馈环



- 迭代回顾 (Retrospectives)
- 定期端对端流程审视

业务和IT联手一起做！！！！



目录

1 难点与根源

2 思路与方法



3 总结

4 Q&A

总结



- 业务参与是敏捷转型的胜负手
- 业务参与不足需要全方位多角度去解决
- 具体解决方法差异化，没有统一标准

携手并进，共创辉煌

DOIS



目录

1 难点与根源

2 思路与方法

3 总结



4 Q&A





Thanks

DevOps 时代社区 荣誉出品

想第一时间看到高效运维社区的
最新动态吗？

