

17家大型银行公认的敏捷与DevOps快速转型模型

张岳、万学凡 dbaplus社群 2020-03-05

前言

敏捷在全球各行各业渐成主流，然而中国银行业敏捷之旅却是姗姗来迟。不难理解，在金融强监管之下，合规与求稳才是银行的主流文化与行为模式；在互联网金融兴起之前，我国的银行业并没有感受到较大危机。最近几年，金融用户脱媒大势已成，数据与市场脱媒方兴未艾，如何破局成为各大银行的首要任务。

敏捷与DevOps转型在银行业已成燎原之势。中国银行业敏捷转型之大幕已经拉开，“5+12”银行都在大力推进。为什么本文强调“敏捷&DevOps”？因为该模式被银行业广为接受，敏捷与DevOps（研发运营一体化）已经被理解为相互独立又相互融合的两个概念。

5家国有商业银行



12家全国股份制银行



“5+12”银行

笔者主导与参与了多家大型银行敏捷与DevOps转型，关于快速而有效地启动转型，本文将分享一些经过多次验证提炼而成的模型与实践，希望于你有益。

一、敏捷&DevOps转型快速启动阶段目标

在推动转型的时候，一定要回答转型解决什么问题，达成什么目标，一些既有框架和大型银行特征信息值得思考：

- 变革元模型：组织转型也是一种变革管理，变革管理是MBA教授的传统课程，变革八步法可以带给我们什么启示？
- 大型银行的特点：大型银行有什么特点？这些特点如何影响转型的启动？

1、大型组织变革元模型

大型企业的转型本质上是一个复杂的变革管理过程，领导变革之父、哈佛大学教授John Kotter在其二十多年前的著作《Leading Change》里详细论述了变革八步法，被后来者们奉为变革管理圣经。



变革八步法

头三步统称为“Creating the climate for change”，即创造变革的紧迫感、建立一个足够有力量的引导联盟、创建一个战略性愿景以及启动方案。因此随后的招募志愿部队，也就是我们常说的试点团队，对于启动变革至关重要。

2、大型银行组织特点

根据笔者多年的银行转型经验，大型银行组织有如下特点：

- **企业成立时间较长**：金融行业已经有上千年历史，大型国有银行中不乏百年老店；
- **商业模式成熟**：资产规模大，利润丰厚，国有大行资产规模都在10万亿以上，工行今年突破30万亿人民币；全国性股份制银行中，资产规模最小的也是万亿以上；全球银行排名1000强中，国有大行有4家进入排名前10，全国12家股份制银行全部上榜，且都排进前200名；
- **企业规模大**：全行动辄上万人，总行、分支行机构多，办公地点多；
- **管理层级多、分工细**：科层制管理方式最为典型，机构部门设置复杂，人员分工细化；
- **技术偏陈旧**：采购的供应商系统较多，软件架构不够灵活。因此大型银行在启动转型过程中，千系人管理、利益权衡、工具平台的引入和集成都是难点，值得尽早深入思考和布局。

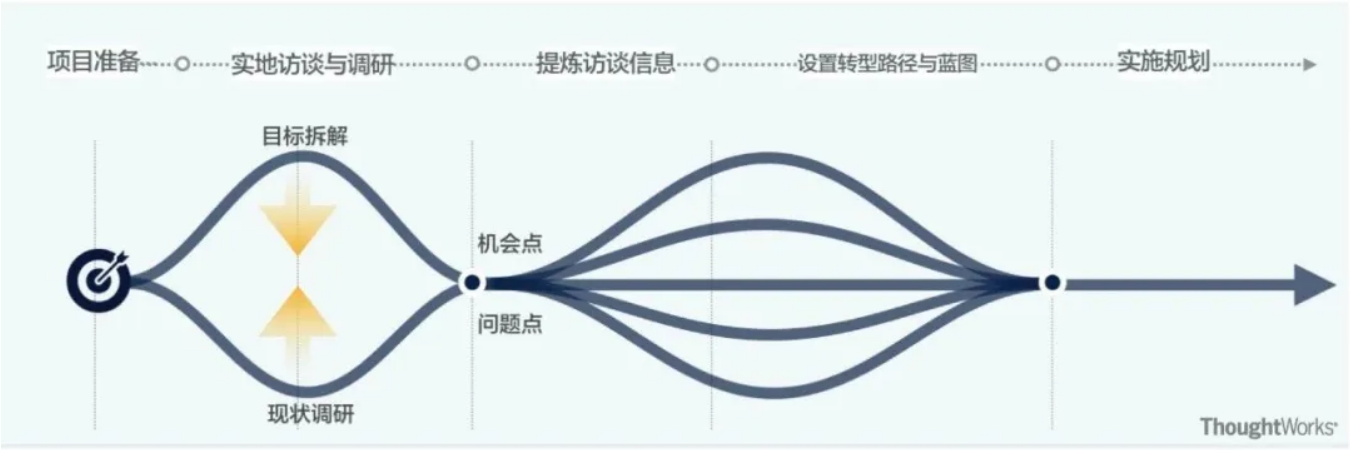
简而言之，基于变革元模型，在考虑银行业的背景后，启动阶段需要达成如下目标：

- 理解各方期待与现状，识别转型约束；
- 确定转型愿景，目标（比如年度）与关键结果；
- 明确转型路径、蓝图以及关键举措；
- 有效管理和推动转型，使其落地。

二、转型快速启动阶段关键步骤与对应模型

为了达成快速启动的目标，一般会采取如下四个典型步骤：

- **实地访谈&提炼访谈信息**：首先通过实地访谈，对齐转型目标和期望。在大量访谈之后，快速收敛，识别转型目标与关键问题；
- **设置转型路径与蓝图**：大型银行转型必须站在组织级高度，考虑的不仅是当年的目标，而是一个3到5年，甚至更长久的发展规划；
- **细化阶段性（比如年度）计划**：根据合作周期细化具体计划，包括年度目标、关键结果、举措以及变革管理方式等；
- **明确变革管理方式**：再好的计划，如果在组织内部没有一个行之有效的管理组织和运作方式，都难以落地。



转型实施路径

1、实地访谈&提炼访谈信息

访谈的过程是发散的，其难点在于访谈对象筛选、访谈大纲梳理。提炼访谈信息是收敛的环节，大量信息如何有效整理和提取？如何快速定位转型目标、归纳一线存在的问题与挑战？这些都需要概念性思考来结构性地整理分析。分享两个我们的方法：

1) PMS模型：虽然访谈过程中我们都会努力地澄清问题和确认听到的内容，获取到的信息仍然是发散的，比如包含背景信息或主观猜测，而非仅仅是对现存问题的描述。

因此我们提出了PMS模型：

- 即方向性目标 (Priority)，以提炼愿景和设置里程碑；
- 子目标 (Minor)，与方向性目标对应，但更为具体；
- 解决方案 (Solution)，围绕目标的相关建议或解决方案，用于指导关键举措。

如下图所示，小方块中所列都是在访谈管理层过程中他们提出的一些诉求或者建议，仔细分析后可以归纳为三类：即方向性目标、与此相关的子目标和建议性解决方案；横向再归纳为四个维度，有了这样的归类，管理人员的诉求就一目了然。

ThoughtWorks



提炼访谈信息（PMS模型）

2）根因分析：在对一线团队作访谈的时候，从研发价值流的角度，聚焦在需求、开发、测试、投产及运维以及全流程的运作上。我们采用关键问题与根因关联图找出突出挑战后再逐层作出根因分析。

如下图所示，我们可以看到团队在当前软件开发模式中的诸多问题，图片最上层展示的“突出挑战”，有需求的、代码管理的、测试的、排期的、投产的等等，但是这些问题表面之下的根因是什么？分析归纳后通常有四大类。有了根因才能够对症下药，制定转型规划的解决方案。



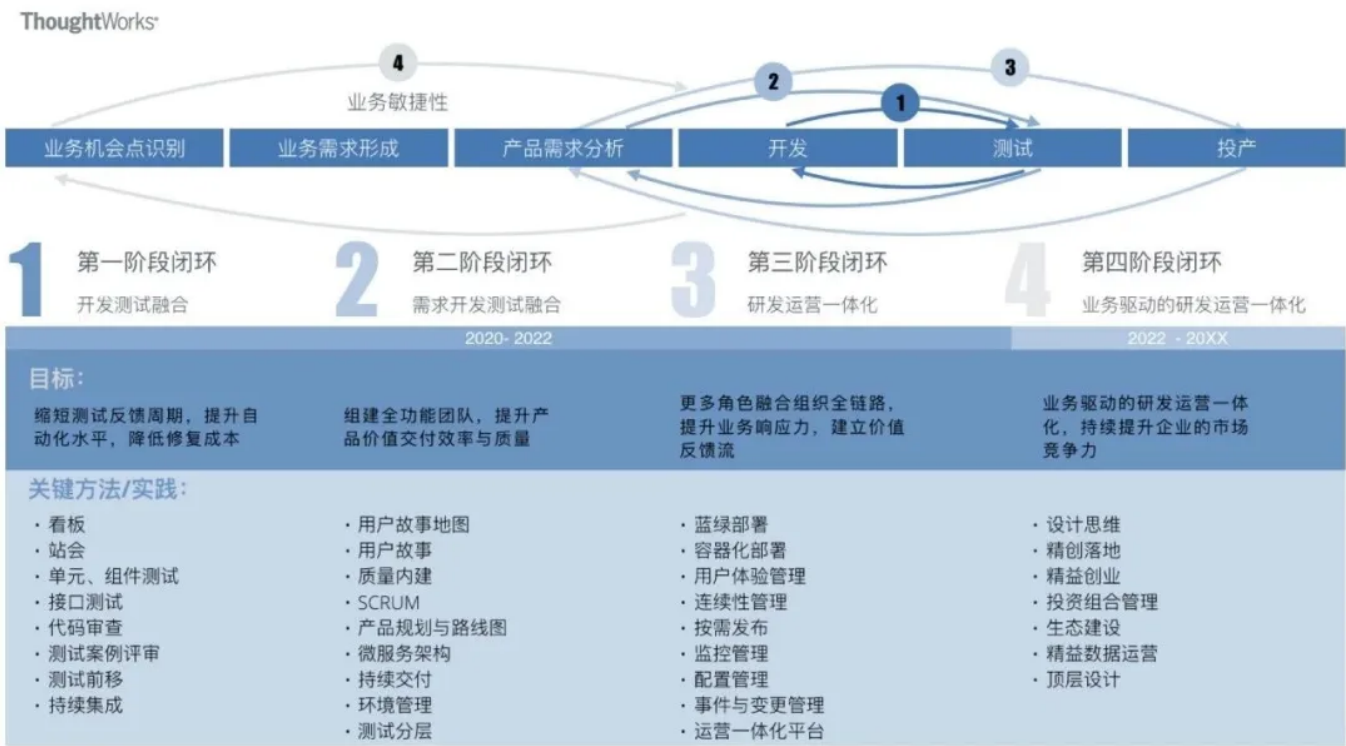
ThoughtWorks

提炼访谈信息（根因分析）

2、设置转型路径与蓝图

大型组织转型可以考虑横向拉通和纵向扩展的方式。从横向拉通来看，一般会经历从开发测试融合，到业务驱动的研发运营一体化四个阶段。我们半开玩笑地把这个模型取名为“糖葫芦”模型。

- 第一阶段闭环：开发测试融合，组建研发部门内部的跨职能团队，提升自动化水平，降低修复成本；
- 第二阶段闭环：需求开发测试融合，将产品、研发、测试等角色融合，组建跨职能团队，提升产品交付价值与质量；
- 第三阶段闭环：研发运营一体化，实施产品自运营、自运维，打破了市场、研发、运维部门之间的壁垒，更多角色融入交付链路，提升业务响应力，建立价值反馈流；
- 第四阶段闭环：目标是逐步实现所有业务线都以跨职能团队为最小组织单元，实现业务敏捷性，持续提升企业的市场竞争力。



横向拉通（“糖葫芦”模型）

企业所经历的敏捷大致遵循“团队级敏捷、产品级敏捷和业务级敏捷”的转型路线，我们也参考了类似原则，总结出下图中的A、B、C三个典型路径。

A. 团队级敏捷：以小团队为单位开展敏捷转型，当试点结束后，组织往往会继续拓展敏捷转型的范围，鼓励更多的团队加入敏捷的阵营；

B. 产品级敏捷：以整个产品的价值流为单位开展敏捷转型。产品级敏捷意在拉通产品价值流的上下游，将相互依赖的团队纳入同一个敏捷框架里；

C. 业务级敏捷：经历了团队级敏捷到产品级敏捷，产品从无到有，直到产品发布的整个过程都已纳入了敏捷范围。但是这还不够，一些支持部门，比如人力资源、行政、财务、市场和销售等部门也应该被纳入敏捷转型的范畴。

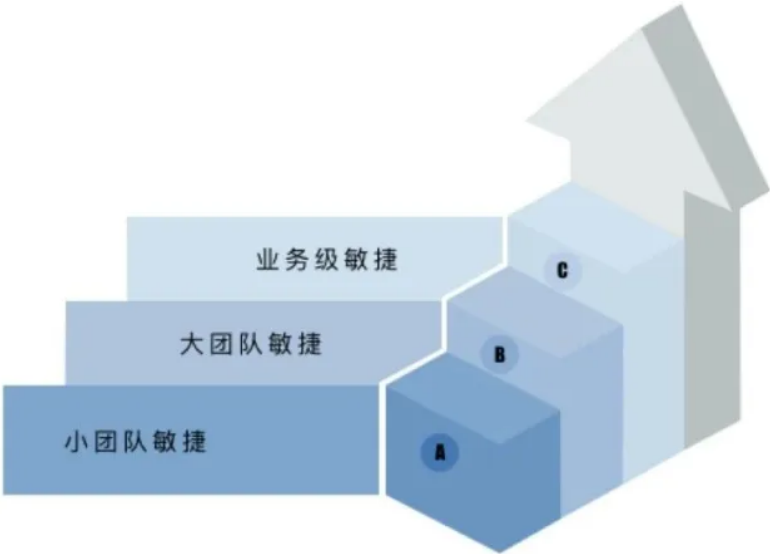
ThoughtWorks

- A

阶段：聚焦小团队使得敏捷成熟度不断提升，逐步将试点扩展到不同业务类型的团队
- B

阶段：围绕产品构建大敏捷团队，为以产品为中心的交付打基础
- C

阶段：实现不同业务板块多个产品团队配合的业务级敏捷，使得业务驱动的研发运营一体化在企业内推广与深化



纵向扩展（“阶梯”模型）

3、细化阶段性计划

为了将敏捷延伸至整个组织，“敏捷”方法要求银行要采取一系列举措，如下举措在大部分银行转型中不可或缺，他们起到关键的“杠杆”作用：

- 新增与培养关键角色队伍，让其成长为变革的急先锋与持续推动者，比如新增产品经理队伍、提升CI/CD队伍能力；
- 改进研发流程，让流程为产品交付服务，配以人员能力构建以提升交付价值与效率，良好的流程才能整合大规模人员协作。比如支持敏捷和瀑布模式相结合的研发流程；
- 构建平台与工具能力，比如搭建为交付提能增效的平台。

将这一系列的举措与转型路径对应，并定义阶段性的目标。我们建议从团队（ Teams ）、流程（ Process ）、平台（ Platform ）这三个维度（ 简称TPP模型 ）来思考。举个例子，在转型启动过程中，我们根据里程碑设置了如下的第一阶段目标：

团队（ Teams ）：

- 试点团队产品经理队伍赋能，使其具备有效履行产品规划、需求分析能力
- 成立CI/CD专家队伍，培养自动化测试、构建与发布能力

流程（ Process ）：

- 敏捷与瀑布结合的关键环节与实践
- 敏捷需求管理流程

平台（ Platform ）：

- 打通Jira等工具平台，完成对敏捷需求管理的支持
- 集成自动化测试到持续集成流水线，设立门禁

4、明确变革管理方式

转型本质上是一种变革，因此需要管理。我们设置如下转型办公室（转型办）以确保转型过程中从管理层到基层团队目标一致、沟通高效、响应快速，从而有效实现组织转型目标。其关键点是确保组织管理层深度参与。

如下实例中是有外部咨询顾问的情形，外部咨询顾问可以直接、定期在转型办公室中同步项目进展、解决问题。如果没有外部顾问，也建议采取类似的结构。

分组		主要职责	原则与数量
转型办	领导组	●明确转型目标与方向 ●定期了解进展、问题、风险并给予反馈 ●提供组织级资源支持 ●全行宣贯、打造敏捷文化	全力推进组织级敏捷与DevOps转型，保持稳定，1位总体负责人，3 - 5人
	管理组	●根据整体转型策略，跟踪进展、移除障碍、控制风险，推动目标实现 ●推动与带领团队参与转型，身先士卒 ●向领导组定期汇报	高效沟通，密切协作，根据转型里程碑、试点团队来源与状态调整每个阶段核心成员，4 - 6人
	执行组	●与管理组紧密配合，对齐转型目标与关键举措 ●日常工作中积极推进敏捷和DevOps实践落地 ●传播敏捷思想和DevOps实践，发展他人 ●同步和反馈信息	在转型过程中不断学习与成长，相互分享，不定期沟通，不断发展壮大，人数待定
	平台组	●根据转型规划，完成DevOps工具链、持续交付流水线等基础设施的搭建 ●架构设计与把控、平台部署与维护、提供相应资源 ●及时响应一线团队使用平台的需求与问题	敏捷运作，启动阶段建议全职，后续阶段可以根据情况兼职，15 - 20人

为了便于记忆，把转型办公室简称为**LAMP**（领导组：Lead、管理组：Management、执行组：Amplifier、平台组：Platform），单词本义为“灯、发光”，引申意为指引变革前行。

为了使得**LAMP**有效运作，高效的沟通机制必不可少，如下为示例沟通机制（Sprint长度：2周）：

	形式	目的与内容	参与者	时间	长度
1	转型办月度快速汇报	<ul style="list-style-type: none">过去一个月关键进展当前遇到的挑战需要得到的支持下个月的工作重点	<ul style="list-style-type: none">必要：领导组、管理组、执行组代表	每个月	不超过30分钟
2	执行组计划&回顾会	<ul style="list-style-type: none">回顾过去一个Sprint的进展安排下一个Sprint工作任务工作任务优先级选择排定优先级协调资源并分配任务	<ul style="list-style-type: none">必要：执行组（其中每个试点项目组核心成员派Scrum Master作为代表）可选：领导组成员	每两周	1小时
3	周报	<ul style="list-style-type: none">同步本周进展给转型办公室遇到的问题与挑战及解决方式	<ul style="list-style-type: none">必要：咨询顾问	每周五	N/A
4	里程碑成果汇报会	里程碑目标达成结果汇报、验收	<ul style="list-style-type: none">必要：领导组、管理组、执行组代表可选：试点项目、平台组代表	每个里程碑结束	1小时
5	管理组微信群	<ul style="list-style-type: none">及时沟通敏捷转型工作进展与安排群策群力解决问题	<ul style="list-style-type: none">必要：管理组	N/A	N/A
6	执行组微信群	<ul style="list-style-type: none">及时沟通敏捷转型工作进展遇到的问题与挑战群策群力解决问题	<ul style="list-style-type: none">必要：执行组	N/A	N/A
7	转型办公室邮件组	<ul style="list-style-type: none">进展、风险同步活动、会议、培训通知规则、要求发布	<ul style="list-style-type: none">必要：转型办公室、执行组	N/A	N/A

ThoughtWorks

小结一下，为了实现快速启动的四个目标，在各阶段中我们对应采用的模型和方法有：

目标	模型	阶段
理解各方期待与现状，识别转型约束	PMS、关键问题与根因关联图	实地访谈&提炼访谈信息
确定转型愿景，目标（比如年度）与关键结果	精益价值树	设置转型路径与蓝图
明确转型路径、蓝图以及关键举措	“糖葫芦”模型、阶梯模型、TPP模型	设置转型路径与蓝图、细化阶段性计划
有效管理和推动转型，使其落地	LAMP模型	明确变革管理方式

ThoughtWorks

这些模型和方法都是在笔者主导和参与了多家大型银行敏捷与DevOps转型后，总结提炼出并且经过验证行之有效的。关于精益价值树本文未做介绍，有兴趣的可以看看之前的文章：《以愿景与目

标驱动，让创新无处不在》。

写在后面

完成此文之时，我们再次思考基础敏捷实践价值，它们并不复杂，但在转型初期快速启动发挥极大作用，可以作为最佳实践采用，比如站会及最大程度可视化、精益价值树。

驱动敏捷&DevOps转型的第一步往往是重塑IT组织协作方式，提升价值交付效率。转型的核心绝非仅限于效率，而是在于提升业务响应力，因此要求银行实现“端到端”的数字化，比如改善多渠道客户体验、丰富客户分析以及全面简化客户流程以实现业务敏捷性，对接IT技术敏捷性，研发运营一体化。

本文源于多家大型银行转型实际案例经验，聚焦于转型快速启动阶段的关键步骤与对应模型，希望读者能从中获益。

作者 | 张岳、万学凡

来源 | ThoughtWorks商业洞见 (ID: TW_Business_Insights)

dbaplus社群欢迎广大技术人员投稿，投稿邮箱：editor@dbaplus.cn

时代给予传统金融业的危机感从未停止过，不论是互联网的冲击，还是疫情引发的新一次挑战。为此**Gdevops全球敏捷运维峰会北京站**精选出近10家银行的金融科技探索，分享其在中台建设、数据库迁移、运维转型上的实战经验，助力Fintech战略落地。部分主题：

- **中邮消费金融**：《建设敏捷型消费金融中台及云原生下的DevOps实践》
- **平安银行**：《平安银行“传统+互联网”混合CMDB及运营中台实践》
- **工商银行**：《ICBC的MySQL转型探索之路》
- **建信金科**：《银行数字化转型战略分析、关键技术及未来架构趋势》
- **农业银行**：《中国农业银行信贷中台及数据中台建设实践》
- **民生银行**：《民生银行在SQL审核方面的探索和实践》
- **蚂蚁金服**：《OceanBase分布式数据库在西安银行的落地和实践》

2020年，金融科技会走向何方？让我们**5月29日**在**北京**一起复盘前十年，定义新十年！



喜欢此内容的人还喜欢

21个Redis致命雷区，速来保命！

dbaplus社群

我采访了秦岚新剧的造型师，原来几百块就能get明星同款！

你的包真好看

极米H3S投影仪：不用手动校正了？ | 凰家评测

凰家评测