



金融组织敏捷的逻辑

陈加兴

2018 中国·上海



关于我



陈加兴

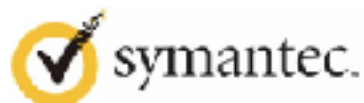
资深精益敏捷专家

场量科技创始人

十五年行业经验，敏捷精益资深专家。曾任知名电商架构师和高级咨询顾问，主导过华为IT千人规模的敏捷转型、产品一体化运作及重大创新产品开发，目前任招行IT精益看板顾问。

专注在传统行业的精益创新与转型，包括**精益产品开发**、平台与服务化转型、IT组织能效优化，并致力于将精益的理念带到企业的经营管理层。

服务客户



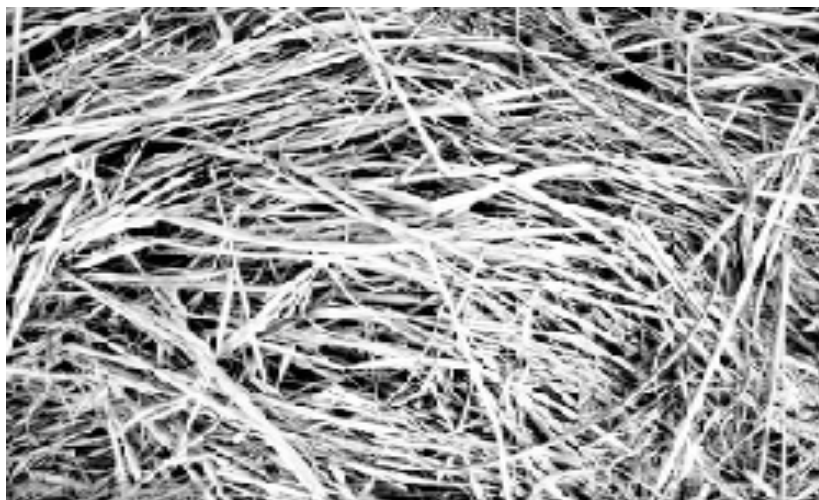
目录

- 1 表象与本质
- 2 反思与探索
- 3 事实：现状调查与论证
- 4 逻辑：问题的拆解
- 5 探索：方法与实践
- 6 金融科技价值准时交付体系



表象与本质

复杂组织



复杂组织!

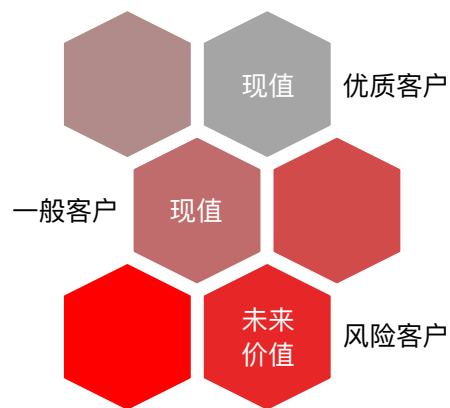


Hidden patterns...



暗规则：敏捷之变与不变

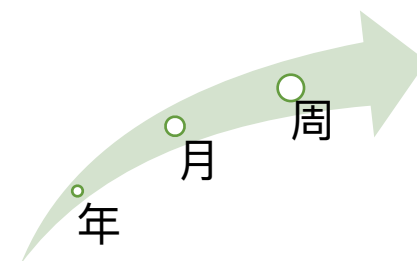
最终价值



组织架构



发布节奏



不变： 金融的本质

纵向专业化

稳定

改变： 配置对象的风险

客户接触流程

速率



反思：正面迎接质疑



探索：运用统计方法

调查方法

针对三个被调研团队和互联网行业企业进行问卷调查，验证“需求不确定性”，以考察适合的过程模型：

- 1.大变更（超过10人天）在项目各个阶段的发生概率；
- 2.小变更（小于10人天）在项目各个阶段的发生概率。

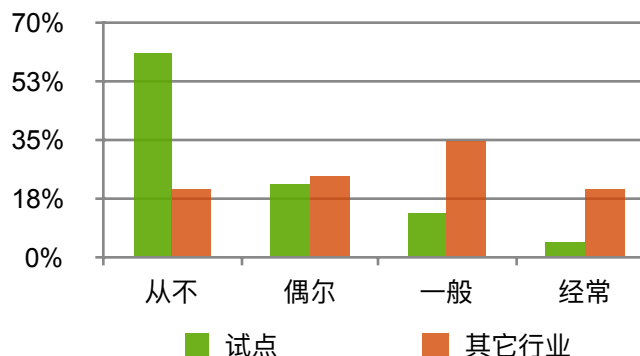


事实：现状调查 (1)

需求稳定性

为互联网产品
2倍

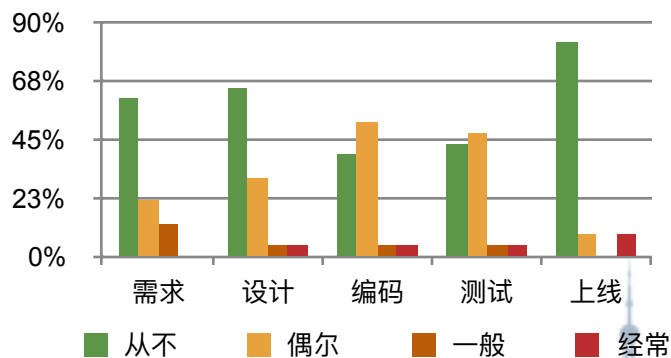
需求阶段变更情况



互联网产品

变更发生在各个阶段，逐步收敛

调研项目变更情况 >10人天

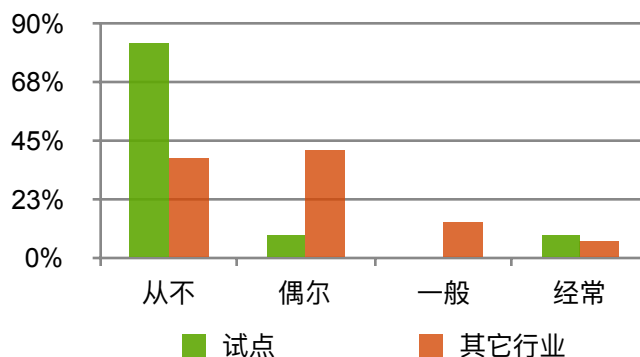


事实：现状调查 (2)

上线变更

为互联网产品
1/3

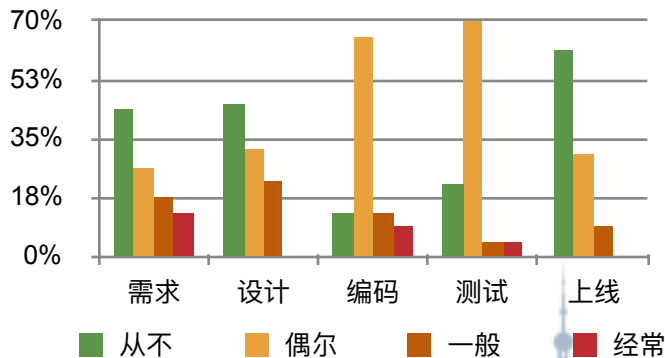
上线阶段变更情况



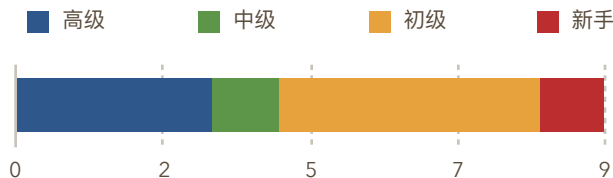
调研团队

变更发生在开
发测试阶段

试点项目变更情况 <10人天

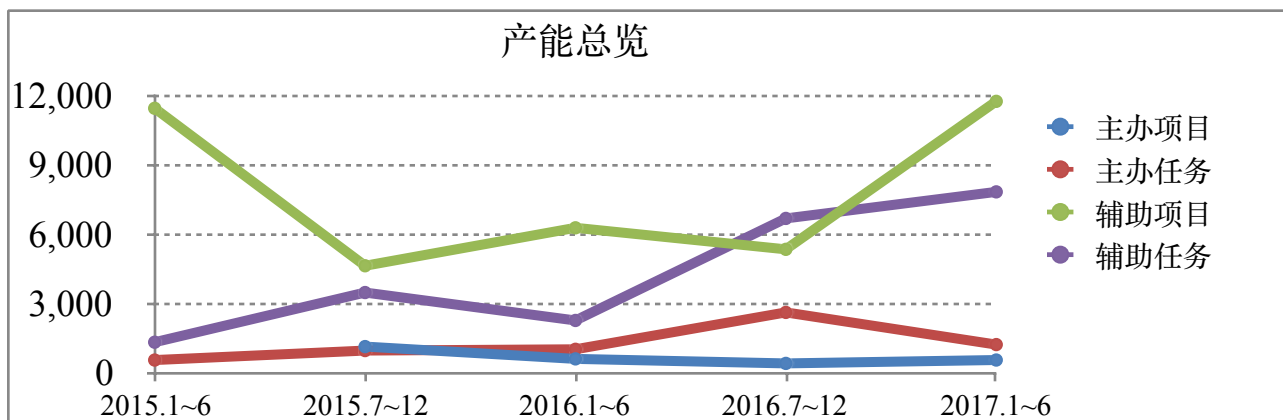


调查结论：高产的团队

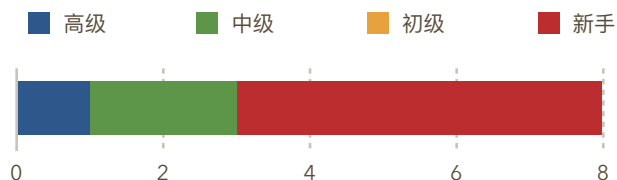


人员配比
合理

注重新人培养
从未
流失人员



调查结论：低产的团队

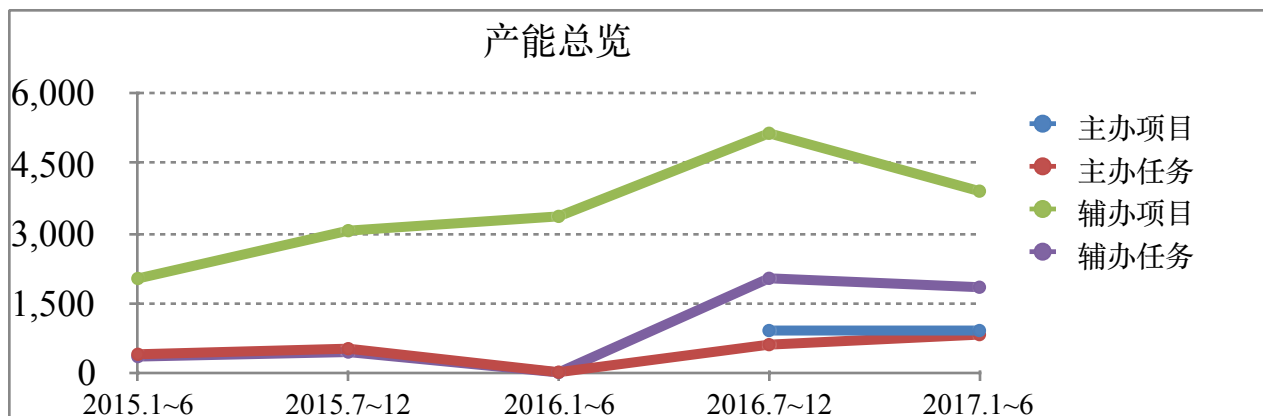


新手占比
过半

初级人员断层
高级人员最少

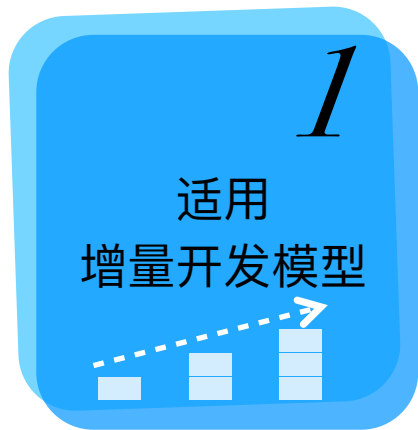
人员流失

技术迅速更替



敏捷转型的思路 (2017)

Incremental



- ✓ 需求稳定
- ✓ 不确定性低
- ✓ 不适用敏捷快速迭代

Leverage



- ✓ 人员培养
- ✓ 文化氛围
- ✓ 活力与动力

Constraint



- ▶ 内部衔接不畅
- ▶ 人员培养周期长
- ▶ 隐性知识获取成本高



取得的成果 (2017下半年)

开发生产率

ST缺陷密度

交付周期时间
开发到上线

组A

提升87%

下降26%

49天

组B

提升88%

下降25%

53天

组C

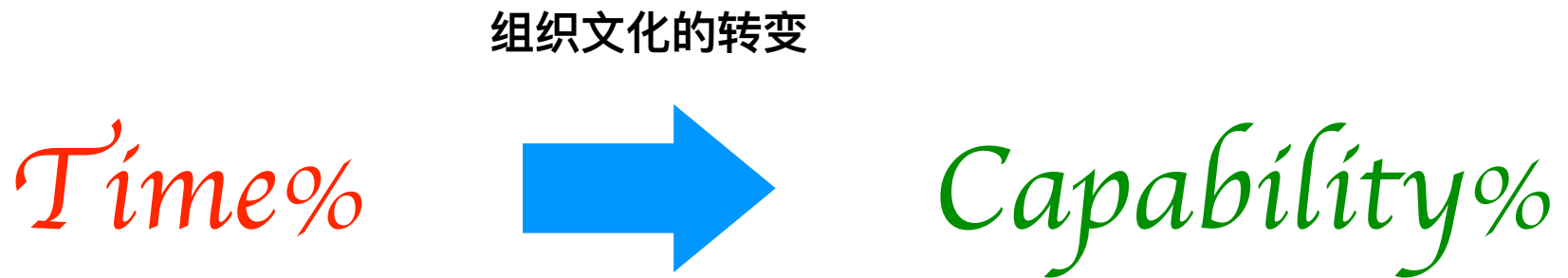
提升42%

ST/UAT/PROD
零缺陷

32天



新的挑战：人员利用率反思



- ▶ 关键活动的参与度
- ▶ 交付物的质量
- ▶ 高级人员的成长



逻辑拆解 (1) 工程方法学

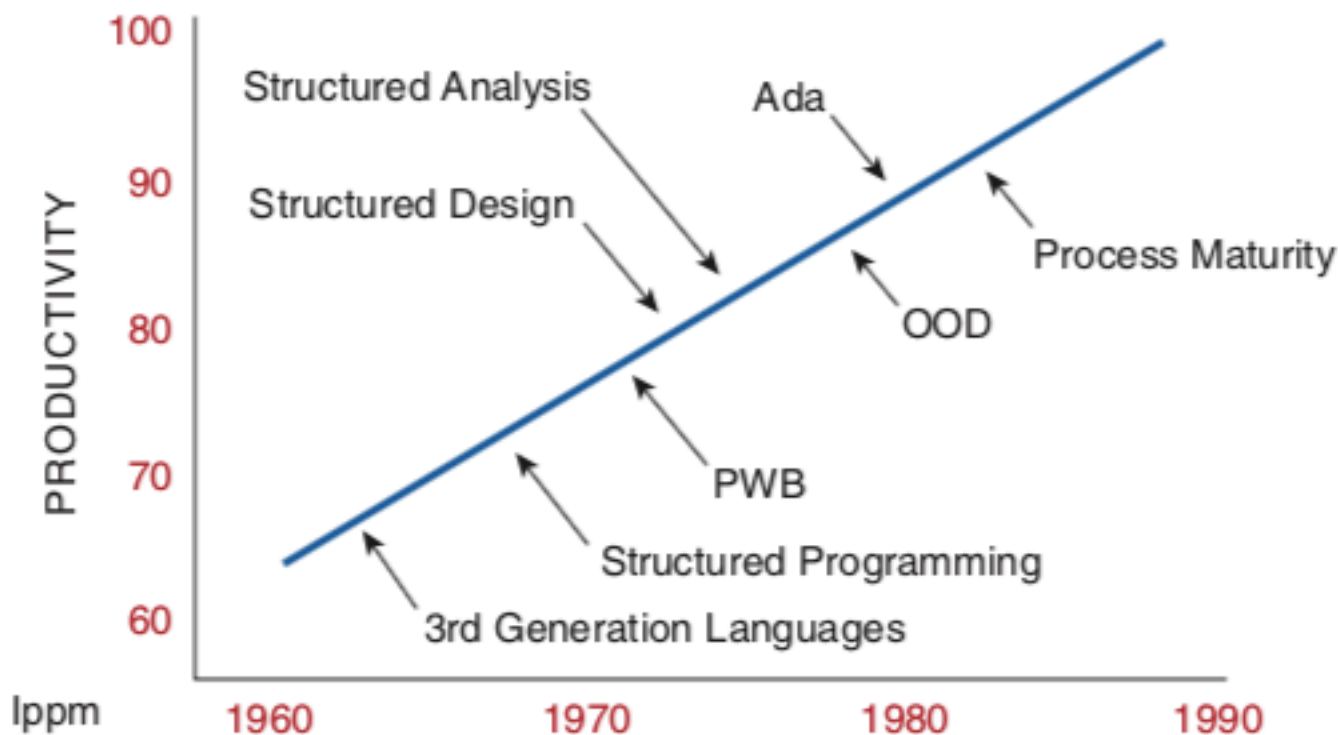


Figure 1.3 *Traditional software development productivity gains—1960 to 1990*

逻辑拆解 (2) 人与系统

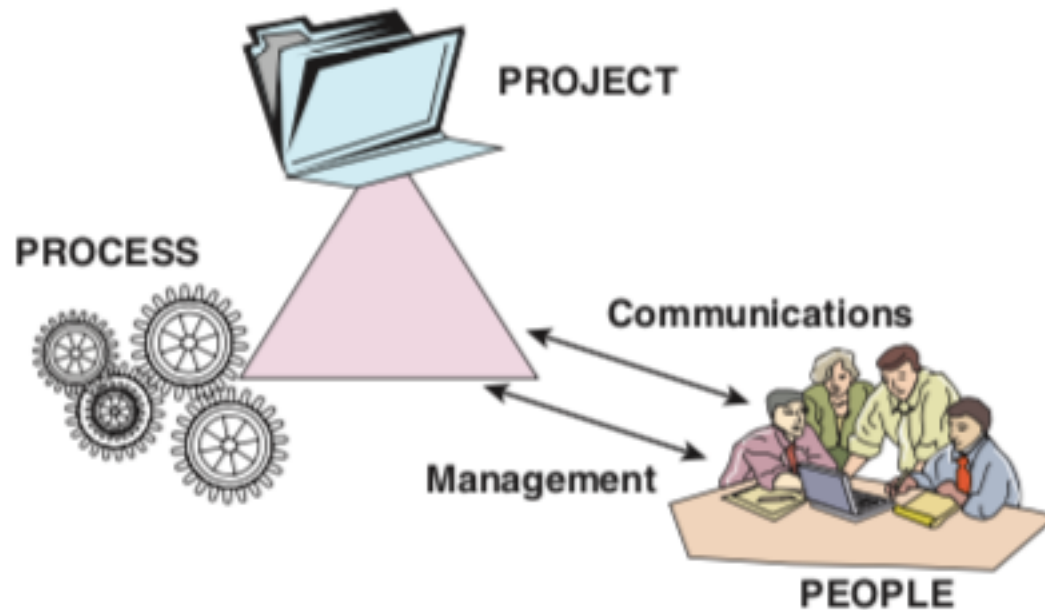


Figure 1.4 *Software development triad: People-Process-Project*



逻辑拆解 (3) 关键影响因素

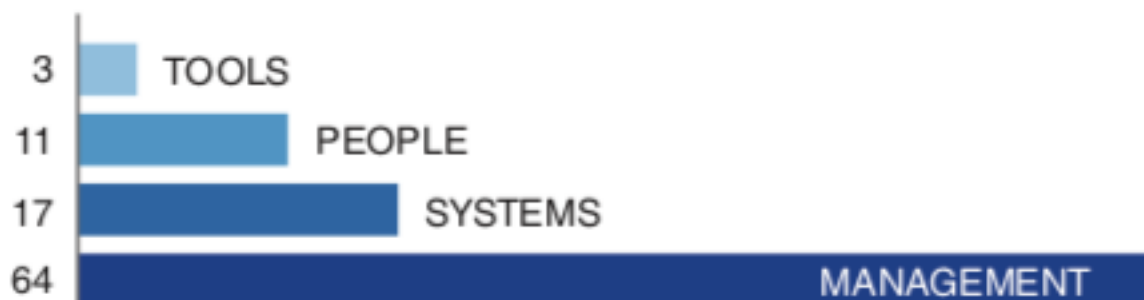


Figure 1.5 *Relative impact of four categories of software cost drivers according to the Boehm software engineering economics study*



组织敏捷的算法逻辑

$$E = C[M(CS)] \quad (2.1)$$

where

E = net effectiveness (0-1)

C = communication ability and skills (0-1)

沟通能力与技巧

M = management concept awareness (0-1)

管理观念与意识

CS = computer science technical ability (0-1)

技术能力



组织敏捷：协同与决策 (2018)

I. 年度目标

当前转型阶段
驱动IT持续改进

组织管理：协同
消除主协办流动瓶颈

组织管理：决策
提升室组全局优化能力

II. 组织管理思想

组织中的合作
巴纳德：系统组织理论

组织中的决策过程
西蒙：组织决策理论

技术组织的管理
如何高效协同与决策

III. 试点方案

业务影响地图
全局目标和价值优先级可视

项目全局看板
拉齐主协办节奏并消除瓶颈

赋能开发团队
试点组学习任务清单

赋能改进团队
改进组任务清单

看板运营回顾会议
验证业务价值实现程度

IV. 度量指标

WIP - team
团队在制品限制

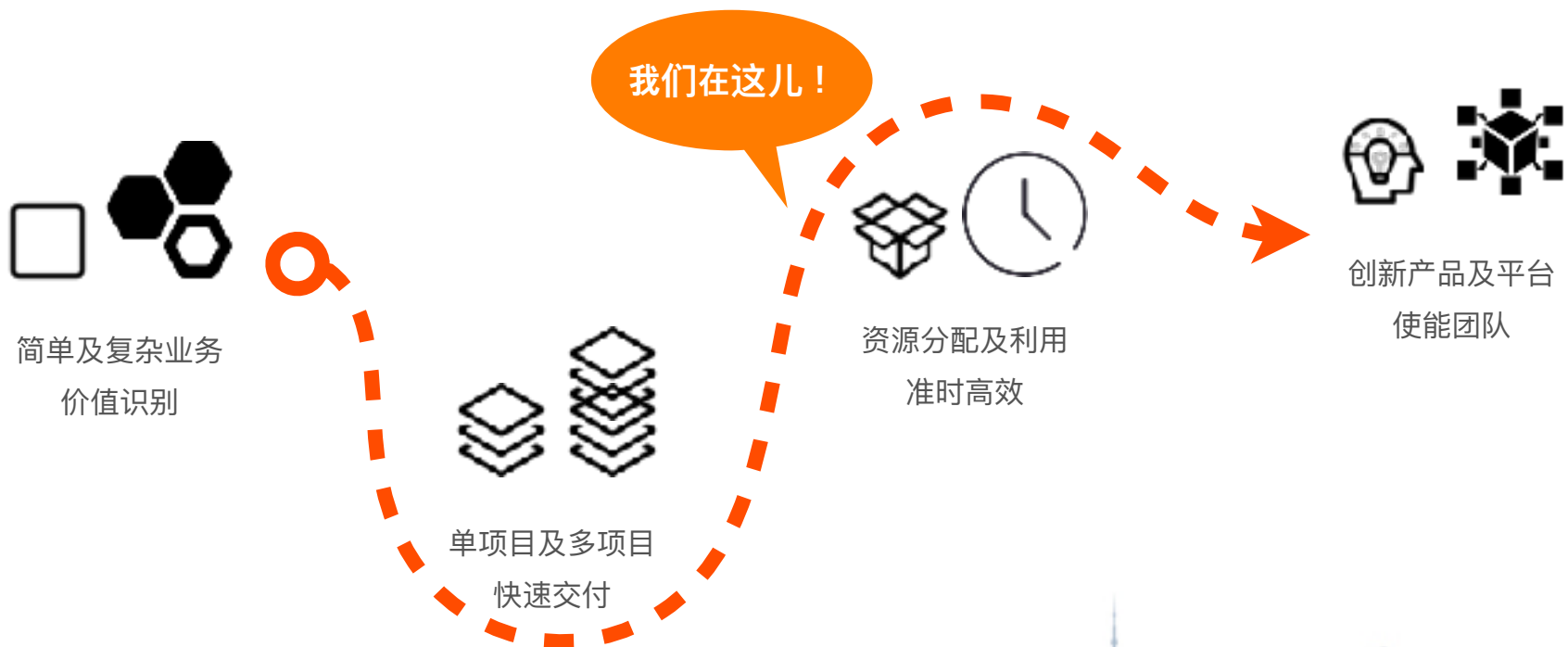
Cycle Time - Feature
特性周期时间

Flow Efficiency - Task
任务流动效率



组织敏捷：咨询目标（2018）

构建可用于Z行多种简单复杂业务模式、单项目及多项目的**精益产品开发体系**，不断引入和创新金融科技研发与管理模式，使Z行具备领先同行的科技组织竞争力。



组织敏捷：管理观念与意识

巴纳德：组织中的合作

- ▶ 组织中必须先建立合作的意愿
- ▶ 组织合作的关键在于中层的合作

西蒙：组织决策理论

- ▶ 组织中的“管理人”是有限理性的
- ▶ 组织需要收集满足决策的所有信息和备选方案
- ▶ 组织需要的是有效决策而非寻求最优解



组织敏捷： 高效协调机制

高效协同

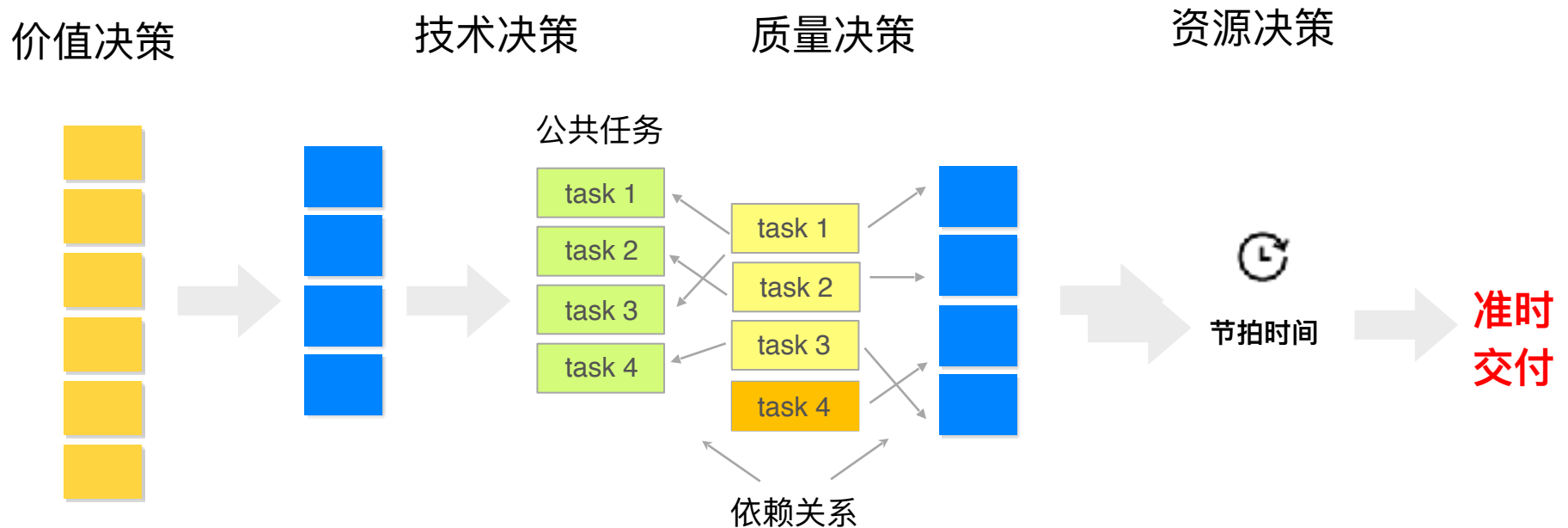
- ▶ IT人员的职责共享
- ▶ 室组管理者的协调机制

高效决策

- ▶ 室组管理者需建立全局信息视图：影响地图、项目看板
- ▶ 室组管理者的全局程序化决策：业务价值优先级、瓶颈分析、资源利用率
- ▶ 基层人员的非程序化决策：WIP限制、瓶颈解决、等待



组织敏捷：全局程序化决策



全局程序化决策：现场直击

价值

特性

决策

测试负责人：要
排好序，先和开
发讨论清楚！

业务：得看清楚这
些价值对应了哪些
特性！俺要一个价
值也不漏掉！

众开发：准时交付
计划，我们得看仔
细了！！！！

主力开发
排好啦！

领导：微
信现场直
播下...

领导：必
须搞明白
明天干啥

测试：先看看开
发怎么排，我们
追求的是测试成
本最低！



取得的成果 (2018上半年)

挑战

业务

- 产品多、渠道多
- 业务流程长、部门多
- 指标项多，业务场景多

管理

- 跨三个城市
- 跨六个室组
- 并行项目任务多

技术

- 开发测试资源紧张
- 技术架构复杂，涉及主机、云平台、大数据、数仓

试点前...

频繁 需求变更

8% 辅办流动效率(零售)
29% 主办流动效率(信用卡)

6月 大版本发布

改进周期：三个月

试点成果

1 次做对产品

35% 流动效率

4月 首次发布



过去：“上线后才发现和想的不一样...”

现在：“这个产品看来是非常成功的！”

——来自客户经营业务部门



经验的提炼：金融科技价值准时交付体系

CIO/CTO/业务领导

PMO

中基层

内外部教练

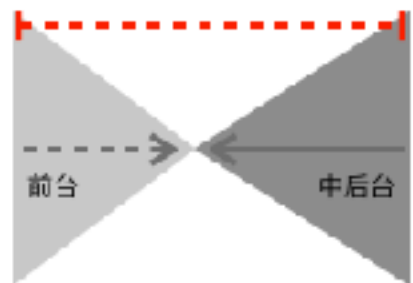
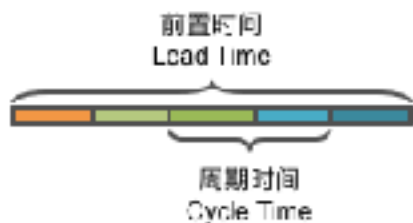
目标

助力IT组织提升

- ▶ 在限定的时间
- ▶ 以限定的资源
- ▶ 最大化创造价值的能力



流程



面向客户的产品价值流设计

运作



通过原则与实践

- ▶ 管理端到端价值流动
- ▶ 提升组织协同效率
- ▶ 提升早期决策质量

工具辅助



结合工具

- ▶ 透明过程及结果
- ▶ 提升团队改善能力
- ▶ 成熟度评估

结构化价值

适应性流程

准时化交付

体系化能力

THANKS

Website:

chinadevopsdays.org/

Global Website:

www.devopsdays.org/events/2018-shanghai/

Official Email:

organizers-shanghai-2018@devopsdays.org



Official Wechat

