



开启成功的上半场

大型金融组织的敏捷导入实践分享

李卓

2015.4.25, QCon北京

关于我

- 李卓，应用开发与维护部门副总裁
美国道富，浙江大学
- Email: me@milanello1998.com
- 微博: Milanello1998
- Blog: <http://blog.milanello1998.com>



论上半场的重要性



聂缉槩 (Nie Qigui , 1855-1911) , 字仲芳 – From 百度百科

开启成功的上半场

1

- WHY - 为什么要做敏捷导入？

2

- WHAT – 面临的挑战

3

- HOW – 我们的努力

4

- 上半场回顾与反思

5

- 问题与讨论

为什么要导入敏捷？



数字化的企业

图片索引自<http://www.sabedoriaglobal.com.br/>

为什么要导入敏捷？



技术

移动互联、大数据、云计算

法律法规
限制严格，不可谈判的
时间规划



客户

快、高度定制化

快速变化的环境

为什么要导入敏捷？

- 这些是全部的主要原因吗？
- 你们都想多了，其实原因很简单。。。



老板说要！

图片索引自 <https://www.pinterest.com/pin/102386591498229942/>

开启成功的上半场

1

- WHY - 为什么要做敏捷导入？

2

- **WHAT – 面临的挑战**

3

- HOW – 我们的努力

4

- 上半场回顾与反思

5

- 问题与讨论

为不能妥协的而妥协

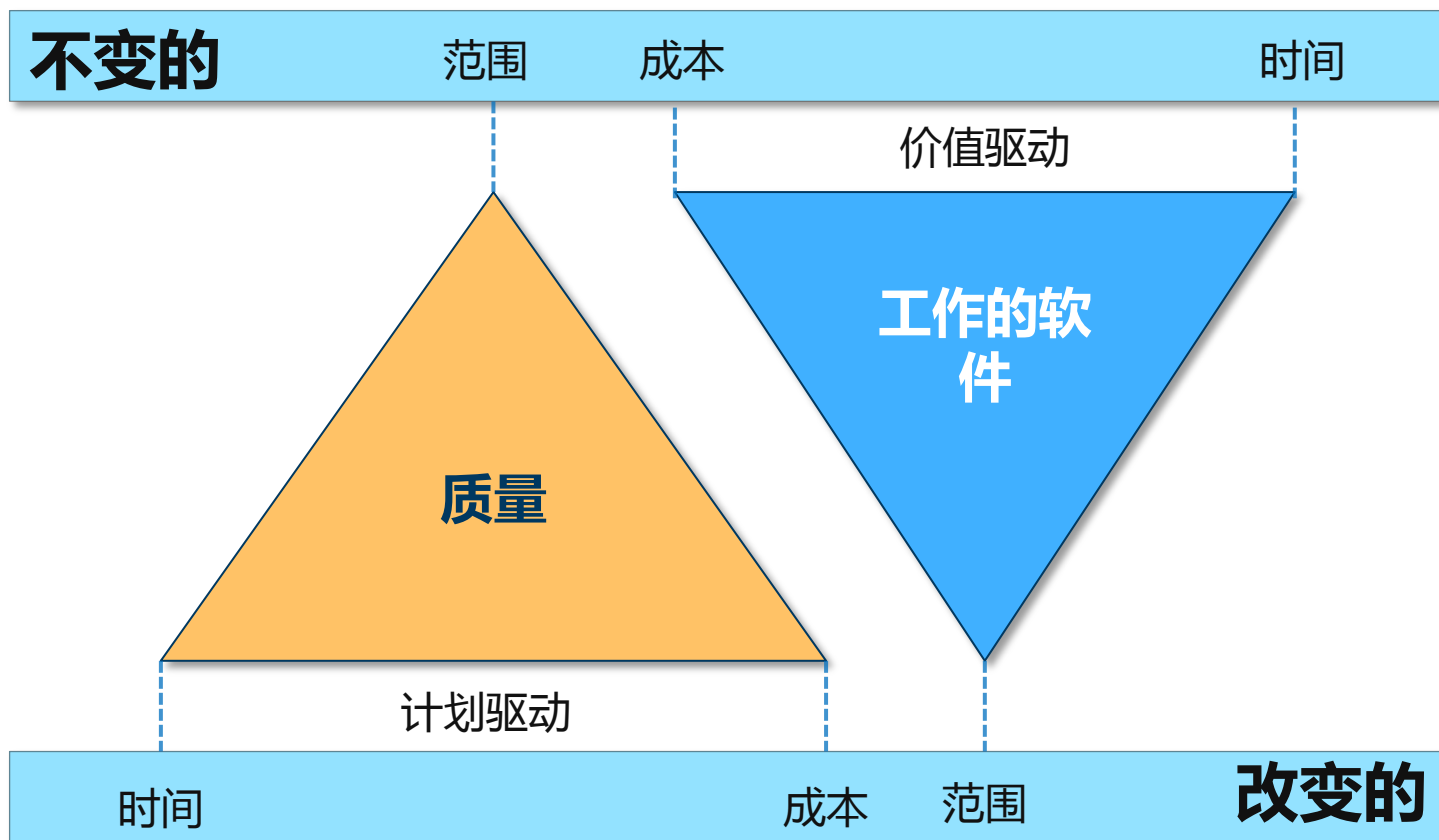


当失去支撑的阶梯，瀑布（模型）会变成怎样？

图片索引自

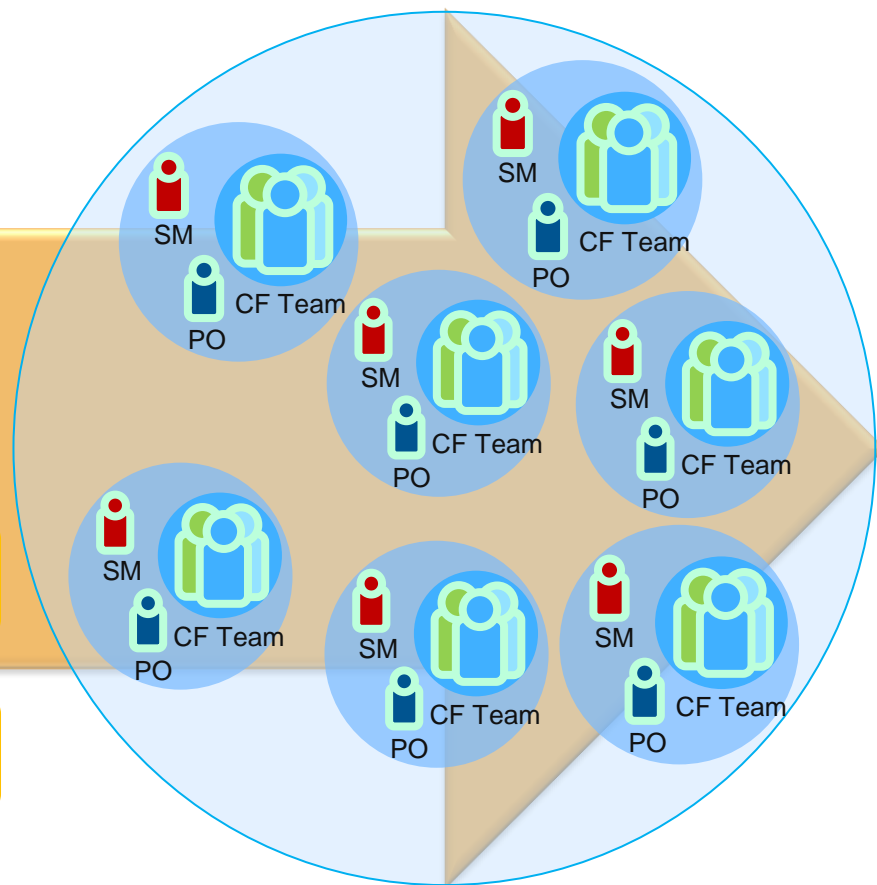
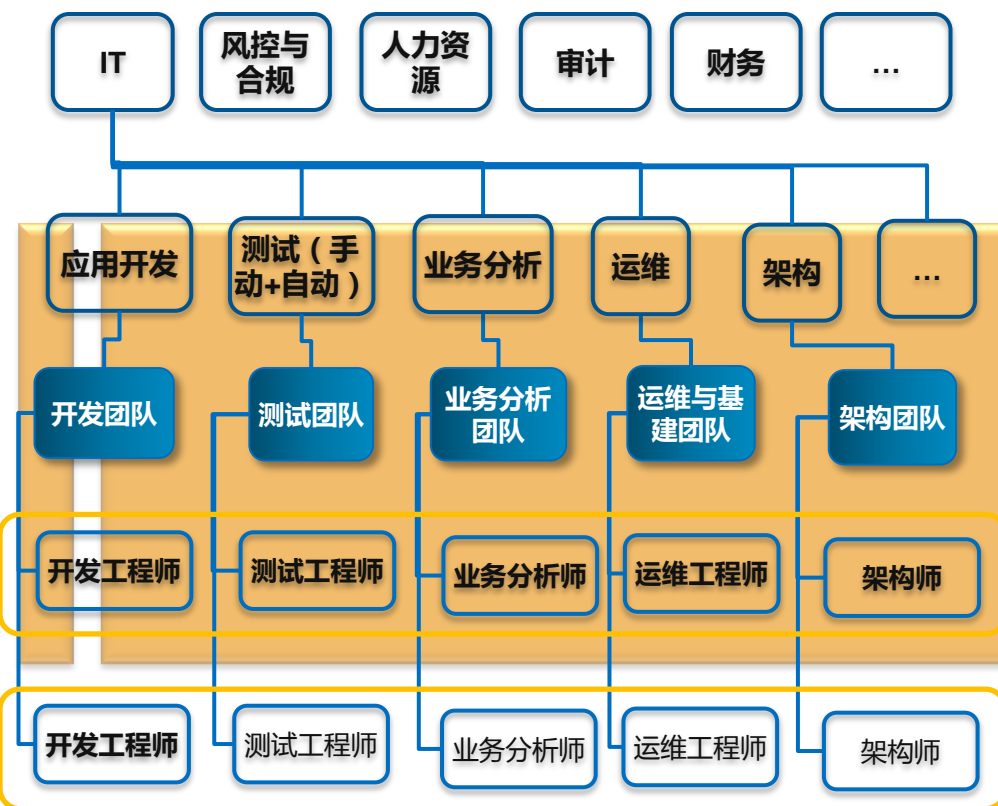
<http://www.atcn.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=7&id=115>

在转变中保持可预测性



参考自Jim Highsmith, Agile Project Management: Creating Innovative Products, interpreted by Jean Tabaka and Michele Sliger

为每个人创造未来



合作方式的转变

- 长反馈周期
- 有钱任性和想得太多
- 你们、我们和隔墙扔东西
- 迭代内交互
- 尊重边界
- 同一团队共同目标



谈判



合作

图片索引自：

<http://www.chxk.com/uploadfile/2012/0922/20120922035328443.jpg>

<http://img.taopic.com/uploads/allimg/130108/235082-13010Q91A034.jpg>

开启成功的上半场

1

- WHY - 为什么要做敏捷导入？

2

- WHAT – 面临的挑战

3

- **HOW – 我们的努力**

4

- 上半场回顾与反思

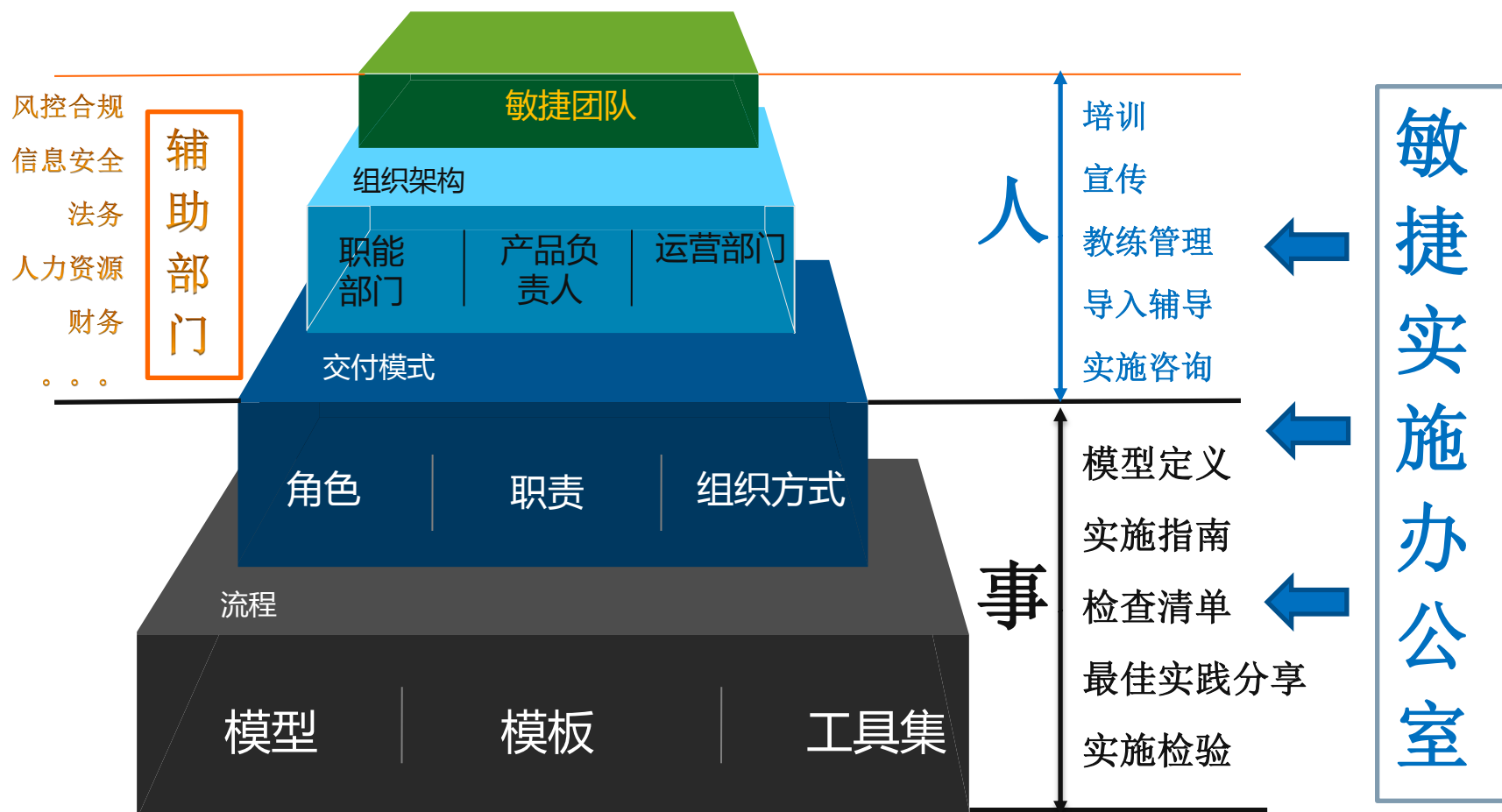
5

- 问题与讨论

热身/预研



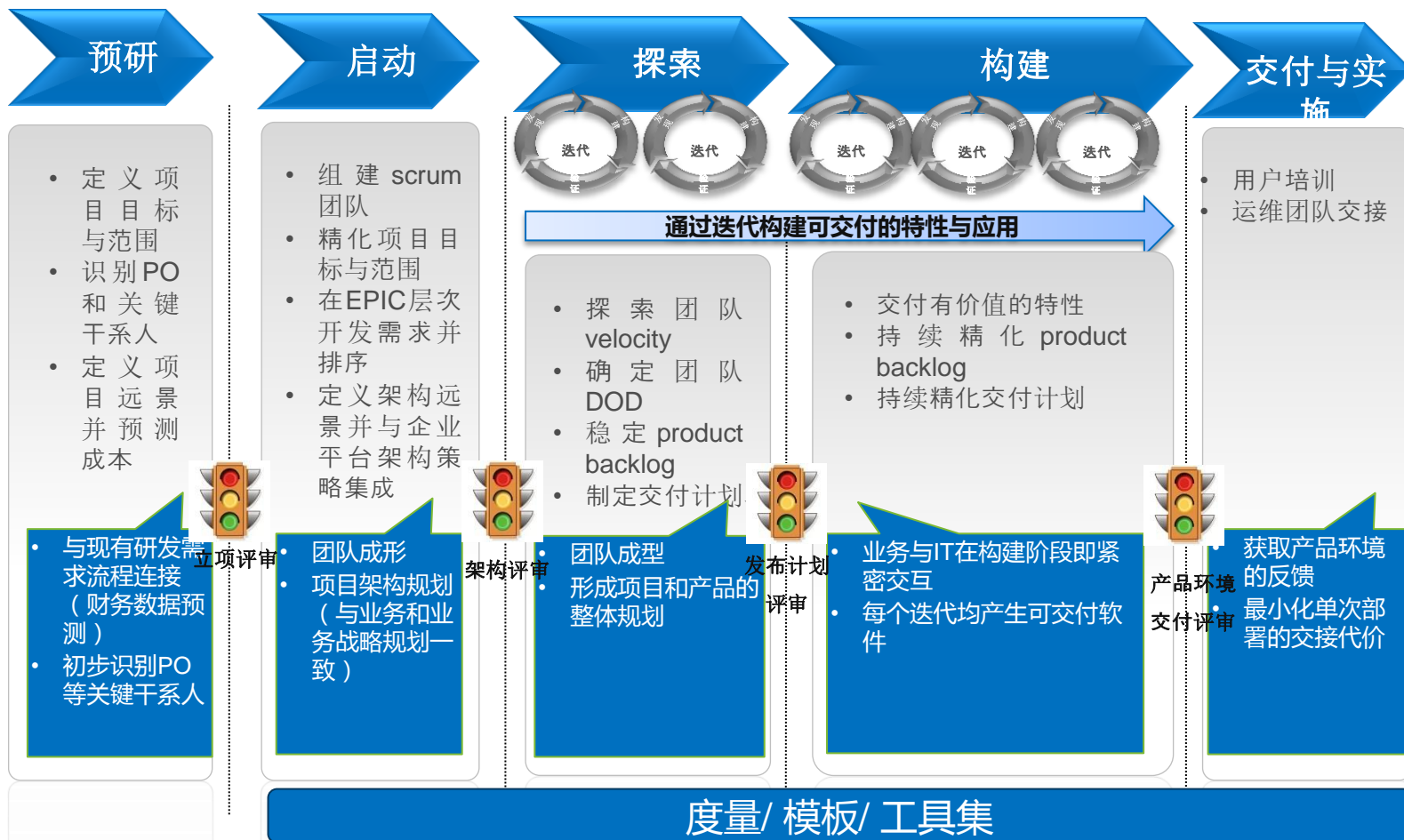
成功上半场开启！



流程重定义



流程重定义

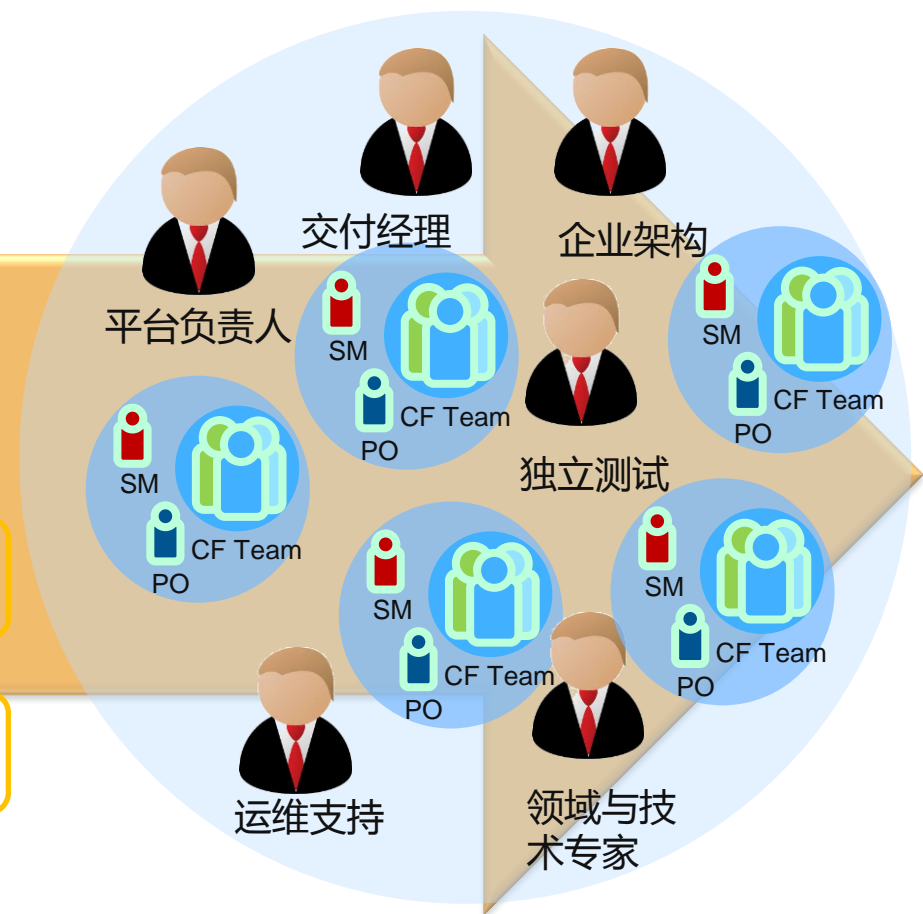
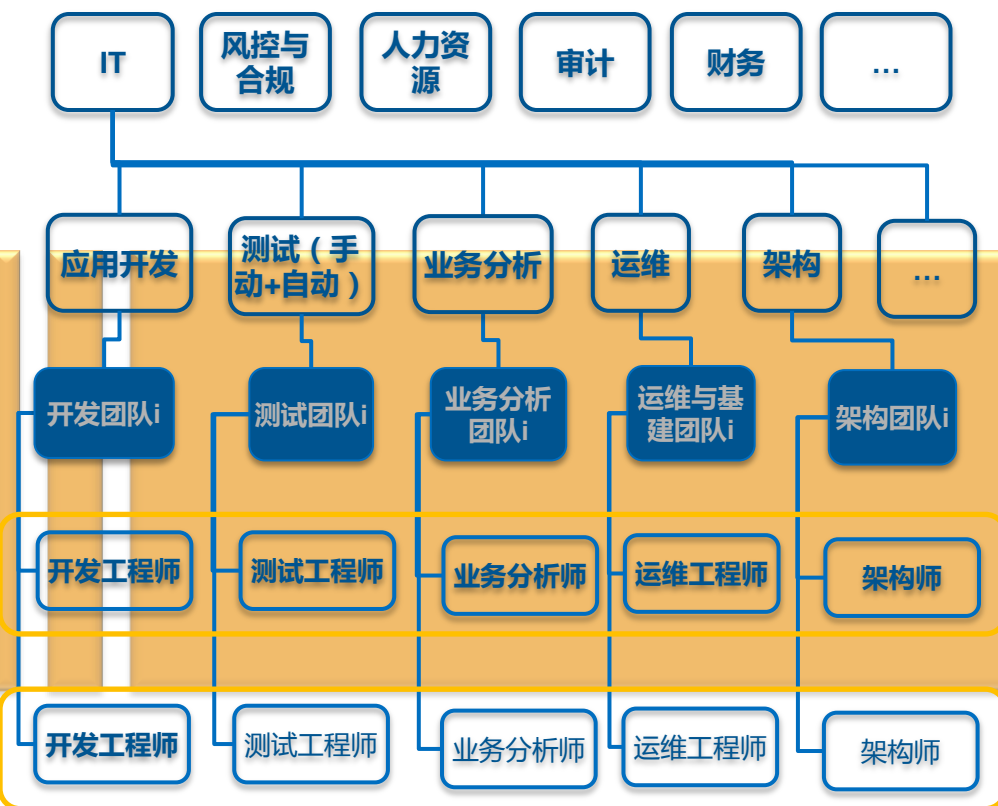


= 必要审批活动



= 可选审批活动

角色和职责再匹配



导入支持 – 敏捷实施办公室



组织中的change agent

敏捷实践者

敏捷教练

敏捷实施核心小组

导入支持 – 敏捷实施办公室



推广标准

- 认知培训
- 基本流程培训
- 角色导向培训 (PO, SM, Middle Manager)
- 工具培训
- 共享知识库网站
- 通讯稿
- 最佳实践分享与推广



制定标准，选择工具集

- 编写与维护流程文档
- 编写与维护实施纲领
- 编写与维护实施指南
- 确定统一的工具集与关键度量



维护标准

- 筹备辅导
- 教练分配
- 启动支持
- 冲突仲裁
- 解决组织级别的阻碍

开启成功的上半场

1

- WHY - 为什么要做敏捷导入？

2

- WHAT – 面临的挑战

3

- HOW – 我们的努力

4

- **上半场回顾与反思**

5

- 问题与讨论

一些思考

- 这不是一个IT project – 不求快，但要协调
- 我们做的是不是“真敏捷” – 这重要吗？
- 临渊羡鱼，不如退而结网 – 自我授权

开启成功的上半场

1

- WHY - 为什么要做敏捷导入？

2

- WHAT – 面临的挑战

3

- HOW – 我们的努力

4

- 上半场回顾与反思

5

- **问题与讨论**

谢谢！

Email: me@milanello1998.com

微博: Milanello1998

Blog: <http://blog.milanello1998.com>

