

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



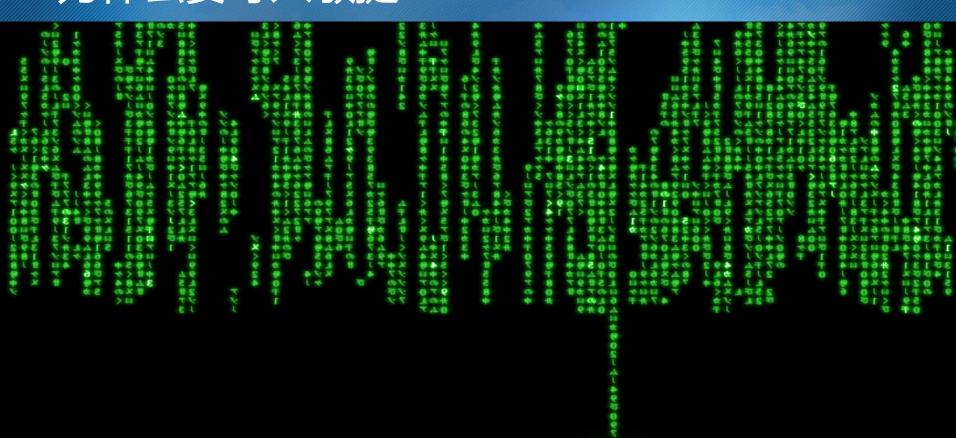
论上半场的重要性



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

· WHY - 为什么要做敏捷导入? • WHAT – 面临的挑战 • HOW – 我们的努力 • 上半场回顾与反思 • 问题与讨论

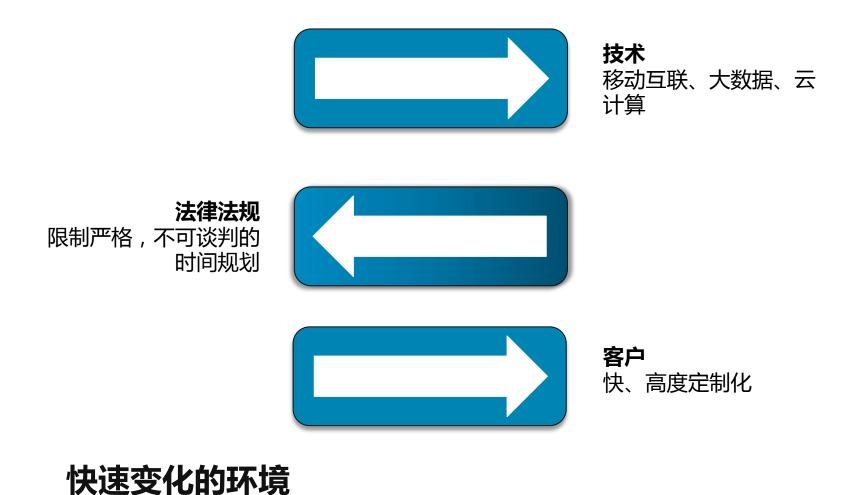
为什么要导入敏捷?



数字化的企业

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

为什么要导入敏捷?



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/

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

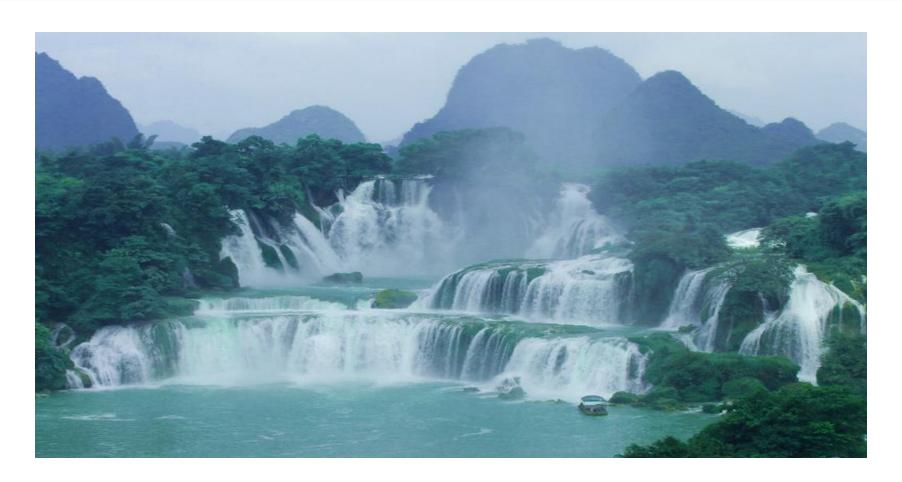
4

• 上半场回顾与反思

5

• 问题与讨论

为不能妥协的而妥协

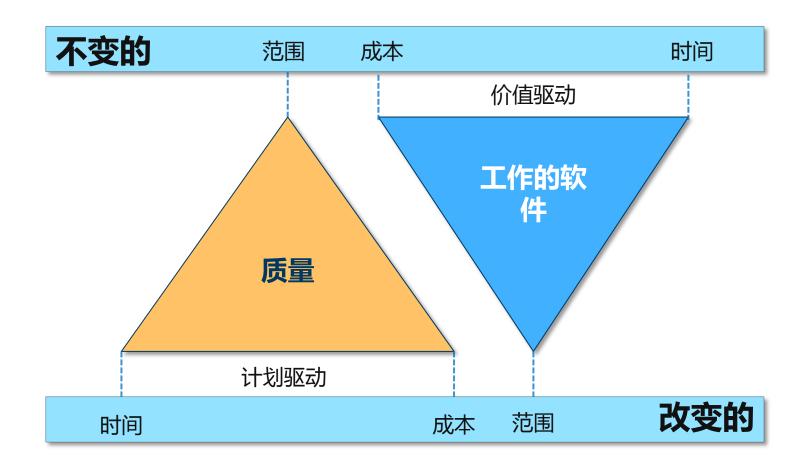


当失去支撑的阶梯,瀑布(模型)会变成怎样?

图片索引自

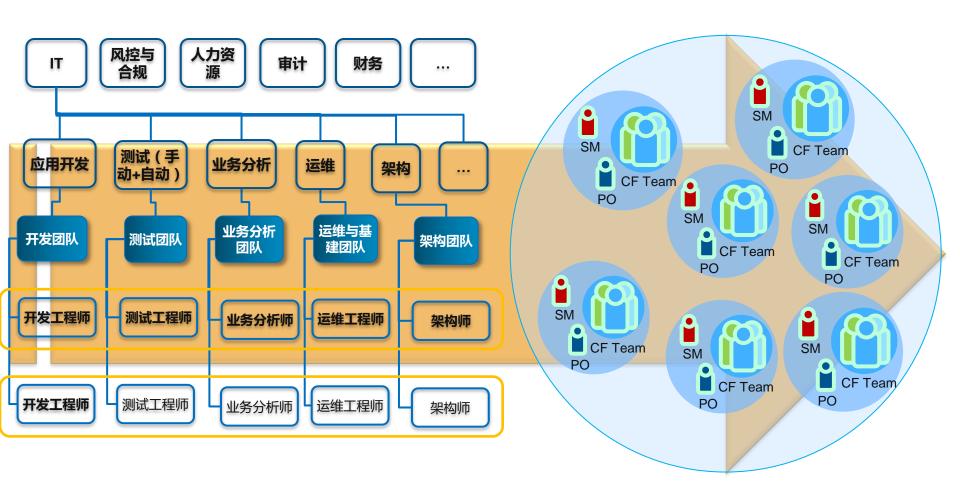
http://www.atcn.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=7&id=115

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

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



- •与运营管理层取得一致
- •识别现有流程的痛点
- •评估现有开发方法候选与 未来对开发模式的需要

问题诊断



- •起草新开发方法
- •创建试点敏捷团队
- 收集试点团队数据





- •基于试点团队反馈持续精 化新开发方法
- •在更大范围内试点新方法

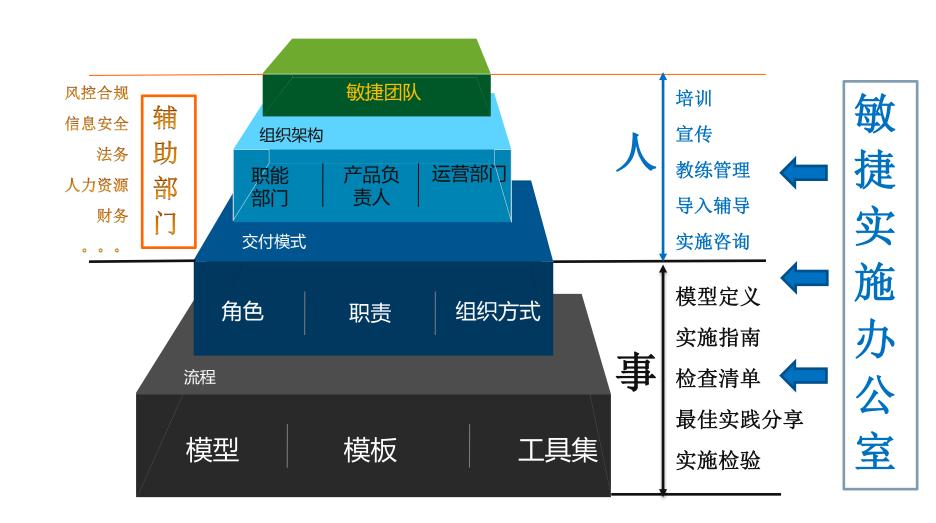
试点与新方 法精化

定稿与全面 实施

- •持续精化和充实新方法
- •在全公司范围内推



成功上半场开启!



流程重定义

问题跟踪 项目计划 状态报告 项目管理: 风险管理 变更管理 交付& 选型 开发 分析 架构 立项 实施

项目启动申请报告

阶段







业务需求说明书

系统需求说明书

逻辑模型

选型

评估 报告 技术概要说明书

应用架构设计书

物理模型



架构评估

源代码

数据字典

单元测试报告

集成测试报告

维护指南

测试环境

交付说明 部署计划

灾难恢复流程

源代码用户接受 测试计划与结果

性能与压力测试 计划与结果

产品环境

交付说明



项目结题评审

部署报告

应用改进报告



产品环境 交付评审

= 关键决策环节

流程重定义

需求收集

- 定义项目目标 与范围
- · 识别PO和关 键干系人
- 定义项目远景 并预测成本



- 立项评审
- 与现有研发需求流 程连接(财务数据 预测)
- 初步识别包括PO 在内的关键干系人

启动

- 组建scrum 团
- 精化项目目标 与范围
- 在 EPIC 层 次 开发需求并排 序
- 定义架构远景 并与企业平台 架构策略集成



- 团队成形
- 注重与业务和平台 战略以及企业架构 远景规划的匹配

探索



- 执行初始迭代
- 探索团队 velocity 并 确 定团队DOD
- 稳定 product backlog
- 制定交付计划。 产品路线图和 测试计划



通过迭代构建可交付的特性与应用

- 团队成型
- 形成项目和产品的 整体规划

构建

开发与测试

• 精化 product

• 精化交付计划、

产品路线图和

业务与IT在构建阶

每个迭代均产生可

段即紧密交互

交付软件

backlog

测试计划

• 产品环境交付 与检验

交付与实施

- 用户培训
- 运维团队交接



评审•



产品环境

交付评审



产品环境

- 获取产品环境的反
- 最小化单次部署的 交接代价

度量/模板/工具集

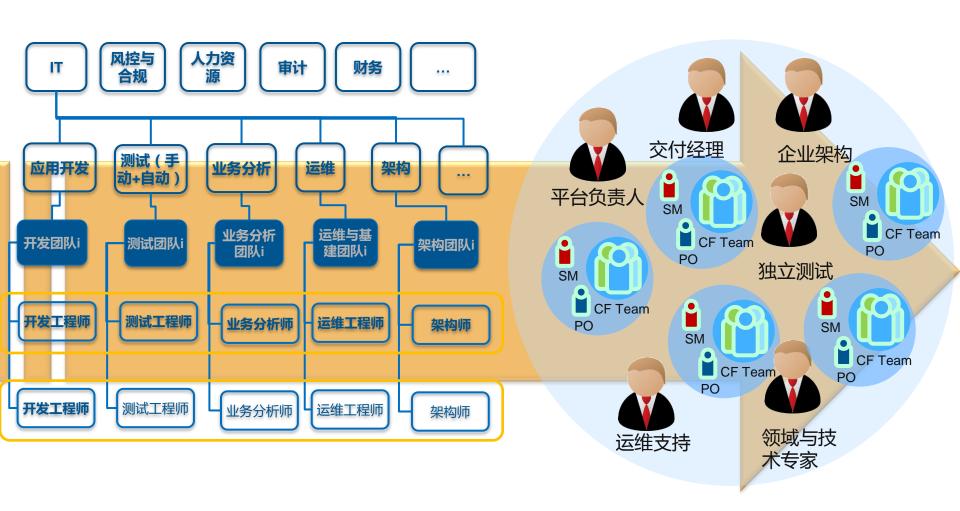


= 必要审批活动

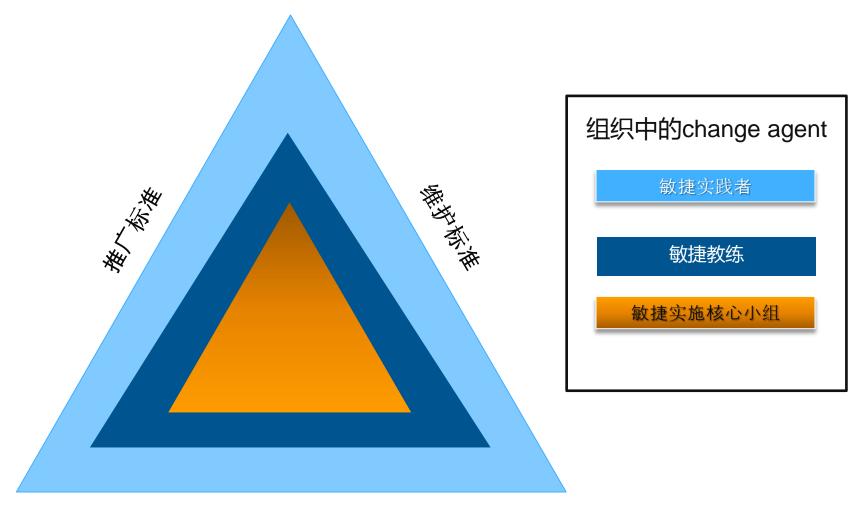


= 可选审批活动

角色和职责再匹配



导入支持 - 敏捷实施办公室



制定标准,选择工具集

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
- •诵讯稿
- •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

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

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

