ING银行：从CMMI到DevOps

几年前，荷兰国际集团(ING)，欧洲最大的银行之一，其开发和运营由重量级的过程框架所管控。开发是按照瀑布方法进行，使用Prince2、RUP和CMMI。运营由ITIL管控。ING拥有多个变更咨询委员会(CAB)和多重验收阀门和详细的检查表，以及流程经理来运行所有这些。

变更缓慢，成本却居高不下。一个单一变更在投产之前可能需要填写多达68个单独的文件。项目交付与质量问题导致公司采取了更加严格的验收标准、更多的阀门，更多的文档工作，以获得更好的结果。

然后一些开发团队开始转向Scrum。在最初的学习阶段之后，他们的成功使银行的开发部门采用了Scrum。进一步的成功导致了彻底的IT组织架构重组。没有更多的业务分析师，没有

更多的测试人员，没有更多的项目经理：开发人员直接与业务线联系。每个人都是应用工程师

或者操作工程师。

 与此同时，ING合理化了其遗留应用程序组合，消除大约500个重复的应用程序。

这种敏捷转型是DevOps的触发器。开发团队交付的速度超过了运营部门的能力，所以ING更进一步。它采用了持续交付和DevOps，将开发人员和运营人员整合进180个跨功能工程团队，负责不同应用的设计、交付和运营。

团队从移动和网页应用程序开始，然后转移到银行核心功能，如储蓄、贷款和活期账户。

他们将发布周期从每年的少数几次缩短到了现在的每隔几周。过去需要200天的基础设施设置

现在可以在2小时内完成。同时，他们明显地减少了停机。

所有团队都必须连续交付。没有外包。ING团队现在正忙于建立一个内部私有云，并用微服务体系结构替换他们的遗留ESB。

他们仍然遵循ITIL进行变更管理和变更控制，但框架已经被缩小，并从根本上精简以提高效率和关注风险。