

# ToB 解决方案型项目敏捷导入实践

山东 | 金现代

# • ● 目录 ● •

PART-01

背景与困惑

PART-02

解决之道

PART-03

心得体会



PART-01

# 背景与困惑

# 企业IT建设历程

## 1.0阶段



把线下业务搬到线上

## 2.0阶段



优化或改造当前IT系统

## 不同的阶段采用不同的方法

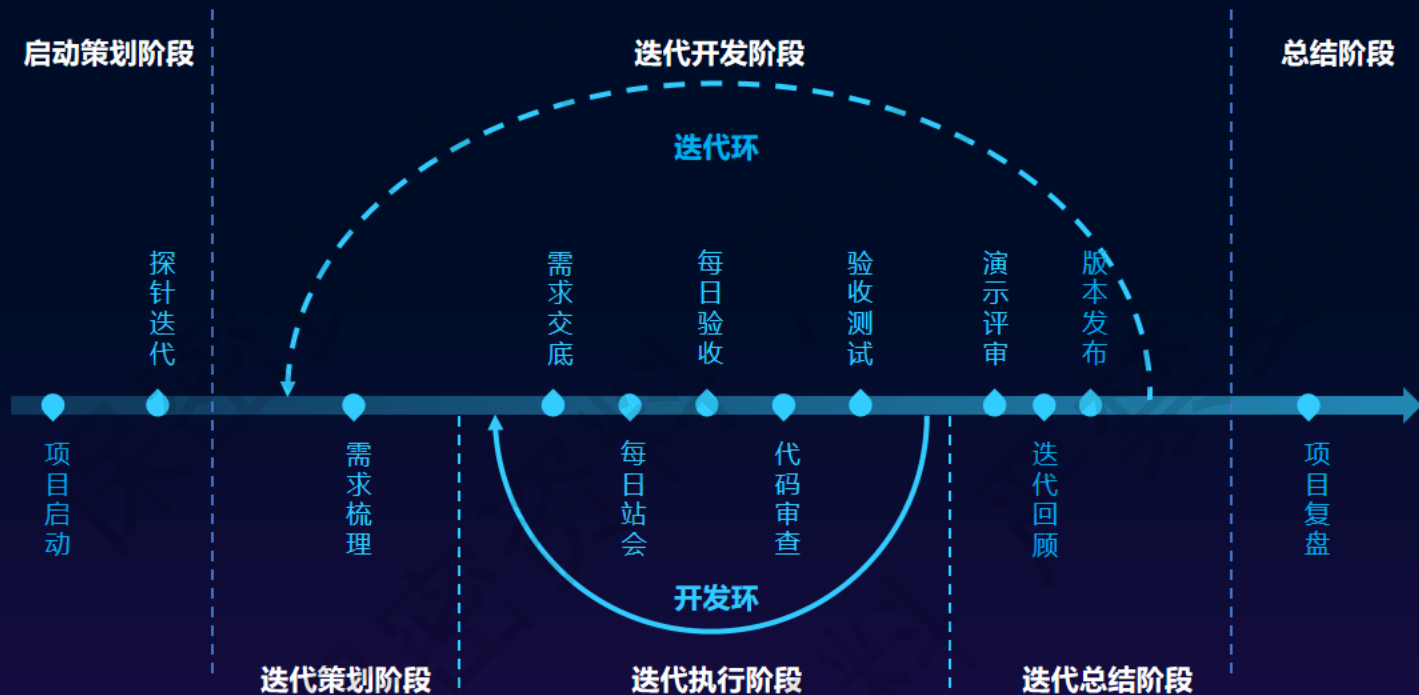
- 适用于 1.0 阶段
- 需求获取容易
- 容易把业务需求搞清楚

瀑布

敏捷

- 适用于 2.0 阶段
- 需求获取困难
- 需要反复 “执行-->验证-->改进”

# 敏捷迭代



## 产生问题的原因

- 交付后发现大量需求问题
- 研发人员与现场服务人员矛盾重重

PO需求评审不参加

PO演示评审不参加

客户有新想法

客户有新需求

随意调整迭代内容

## 敏捷难道就是把一个大瀑布拆成若干个小瀑布吗？







PART-02

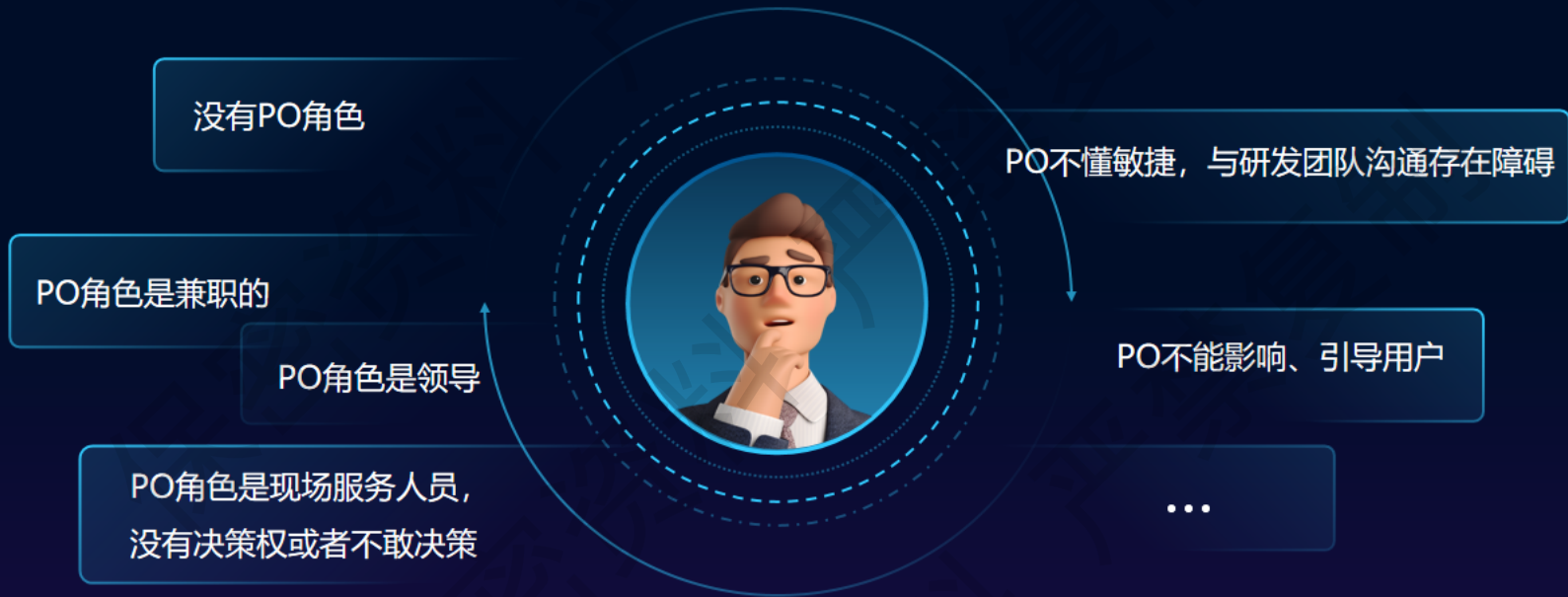
# 解决之道

# PO 到底是啥?



很可惜，定义该角色背后的故事没有流传下来!!!

## PO 角色现状



## 改进措施一：谁来做 PO



- 业务专家明确需求范围和优先级
- 需求人员指导开发
- 业务专家贴近现场一线、懂客户、能够影响和引导客户
- 需求人员细化需求，指导开发
- 需求人员不懂业务
- 业务专家不具备细化需求，指导开发的能力

## 改进措施二：PO 队伍培养



减少业务专家与需求人员之间的沟通障碍

### 改进措施三：需求定稿会

- 现场服务人员
  - 业务专家
- 需求人员
  - 研发经理
- 其他干系人



- 把需求问题前置
- 定稿后不可随意调整迭代内容

各方对需求理解一致

## 改进措施四：定义各方职责范围



**联合PO**

**对项目需求范围和优先级负责**



**联合PO**

**必须参与需求定稿会和演示评审会**

## 改进措施五：联合PO与研发团队采用不同的绩效模型



联合PO对整个项目盈利负责



研发团队向联合PO交付



## 改进后：在实现技术敏捷的同时实现业务敏捷





PART-03

# 心得体会


## 心得体会一：在敏捷价值观的指导下探索适合自己的敏捷实践



**没有价值观的敏捷是伪敏捷**

**没有实践的敏捷是墙上的敏捷**

## 心得体会二：存量竞争时代要苦练内功



The diagram illustrates a transition between two competitive eras. On the left, the text '增量竞争时代' (Incremental Competition Era) is centered within a cluster of approximately ten blue circles of varying sizes. A large, stylized double arrow, colored in a gradient from blue to yellow, points from this cluster towards the right. On the right, the text '存量竞争时代' (存量 Competition Era) is centered within a single, large yellow circle. Below each era's title is a descriptive phrase in white text.

增量竞争时代

从无到有，注重是否能实现

存量竞争时代

从有到好，注重是否更好

感谢您的聆听