

打造以敏捷为基础的 数字化研发组织能力



广联达 丰之恺



● 公司简介



广联达科技股份有限公司（股票代码：002410）

- 立足**建筑业**，致力于推动**建筑产业数字化转型**的**数字建筑平台服务商**。
- 拥有员工**8000**余人，在全球建立**80**余家分子公司，服务客户遍布全球100多个国家，为**31万**企业客户，提供近百款专业应用产品及服务。
- 覆盖**设计、造价、施工、运维、供采、园区**，以及**金融、高校、投资并购**等领域，涵盖工具软件、解决方案、大数据服务、移动APP、云计算服务、智能硬件设备、产业金融服务等多种业务形态。

● 自我介绍

丰之恺

- 现担任广联达科技股份有限公司研发管理部负责人
- 从业20年，主要专注于精益敏捷研发、产品项目管理、软硬件质量管理、产研体系改进等，曾在台达电子、比亚迪、佳讯飞鸿、搜狐畅游等公司先后担任质量总监、产品项目总监、PMO高级经理、质量专家等职



Glodon 广联达



Glodon 广联达

● 目录

1. 公司敏捷研发发展历程
2. 打造GPD：从猎豹到大象
3. 长期思考：从敏捷到数字化研发组织能力

● 目录



1. 公司敏捷研发发展历程
2. 打造GPD：从猎豹到大象
3. 长期思考：从敏捷到数字化研发组织能力

● 公司敏捷研发发展历程



1、2009~2014：敏捷初期、聚焦风险前移

2、2015~2018：推广GPD、聚焦提升效能

3、2019~至今：聚焦数字研发、打造组织能力

● 敏捷初期

价值

- 风险前移
- 部分团队效率和质量提升

特点

- 管理实践改进为主
- 技术实践投入偏少
- 团队级敏捷为主

不足

- 方法没有沉淀
- 能力主要在关键个人
- 人走组织容易回退

● 目录

1. 公司敏捷研发发展历程



2. 打造GPD：从猎豹到大象

3. 长期思考：从敏捷到数字化研发组织能力

- 打造GPD的背景

内部

从软件公司到平台型公司的转型
研发交付能力与效率提升的需求

外部

市场的快速变化要求产品研发快速响应
产品价值的快速验证

- 打造GPD

GPD的目的

Glodon Product Development

广联达敏捷产品研发方法论

O1：更好地敏捷方法沉淀

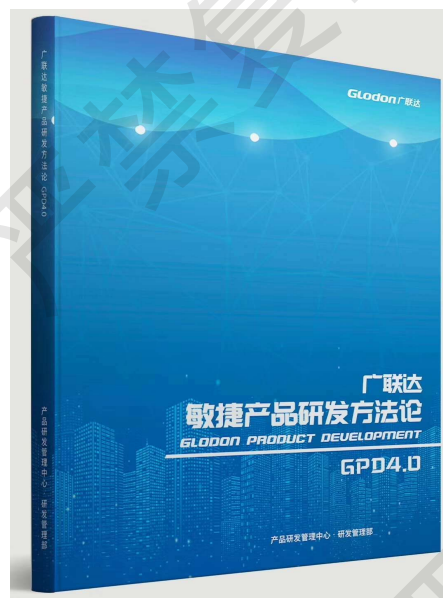
O2：培养敏捷研发管理人才

O3：提升研发效率，支持快速交付

● GPD实施推广业务逻辑



● 打造GPD

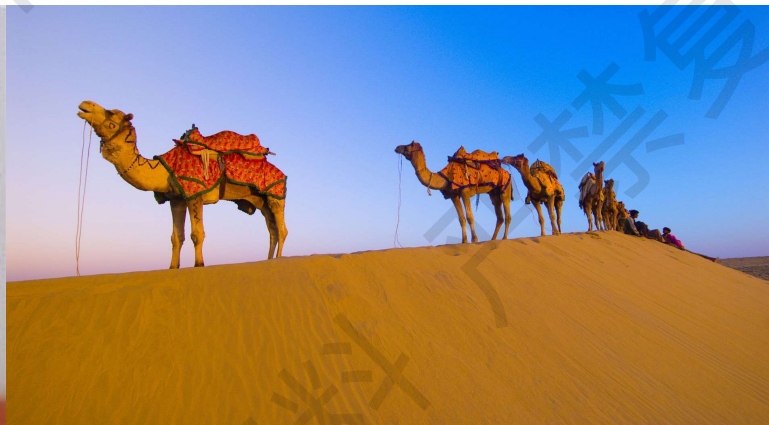


Glodon 广联达

● GPD三种研发模式：从猎豹、骆驼到大象



- 以Scrum为核心
- 小团队
- 需求功能开发团队

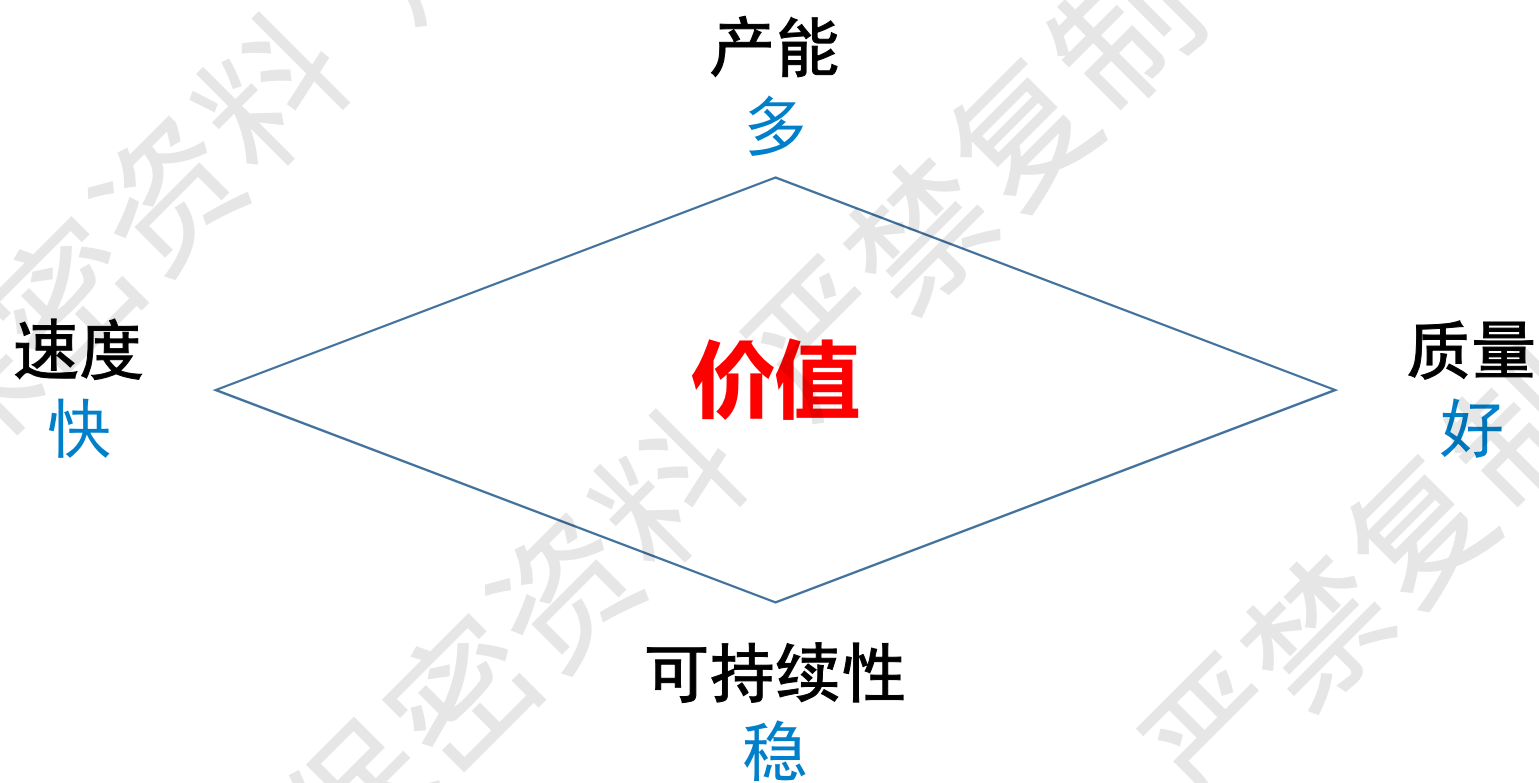


- 以Kanban为核心
- 小团队
- 外部反馈处理、预研类团队



- 以规模化敏捷方法为核心
- 多团队或跨产品和部门的协作交付
- 大型产品版本团队

- GPD实施价值度量



● GPD实施价值度量

产品研发效能度量指标			
ID	名称	描述	度量目的
1、产能：多			
P1	团队产能	固定周期内交付完成的总故事点数或特性总数	衡量产品研发团队交付需求的整体产能
P2	人均产能	固定周期内每人天完成交付的总故事点数或特性总数	衡量产品研发团队交付需求的人均产能
2、速度：快			
T1	需求交付周期	从需求规划到上线（或发版）的周期	衡量产品研发团队响应需求的效率
T2	需求开发周期	从需求设计完成到上线（或发版）的周期	衡量产品研发团队需求开发的效率
T3	需求验证周期	从需求上线（或发版）到用户验证完成的周期	衡量产品研发团队验证需求的效率
T4	缺陷修复周期	缺陷从提交开发修复到关闭的周期	衡量研发团队修复缺陷的效率
3、质量：好			
Q1	缺陷密度	固定周期内产生的缺陷总数量与投入总人天或交付总特性数的比率	衡量产品研发团队控制质量的能力
Q2	缺陷泄漏率	产品版本上线（或发版）后泄露到客户现场的缺陷总数与研发总缺陷数的比率	衡量产品研发团队控制质量的能力
Q3	产品崩溃率	产品版本上线（或发版）后用户使用产品的总崩溃次数与总打开次数的比率	衡量产品的稳定性、成熟度
4、可持续性：稳			
S1	计划完成率	固定周期内实际完成总故事点数或特性总数与计划完成的总故事点数或特性总数的比率	衡量产品研发团队的靠谱程度

● GPD实施人才培养

1 GPD Master认证与激励

2 研发经理三层培养体系

3 教练团队建设

- GPD实施人才培养



☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

To: 场景 - Dev-1

Glodon
 广联达软件股份有限公司
GUODON SOFTWARE COMPANY, LIMITED
 地址: 北京东直门北大街22号海润大厦10层 邮编: 100027
 电话: 010-8234 2000 / 010-8297 8888 传真: 010-8297 8844
 网址: www.glodon.com 邮政编码: 100193

设置假期
 用例设计

GPD Master培训：工作坊演练

计划做	进行中	已完成	跟进事项
员工工作情况		方案设计 用例设计	
员工提出外出申请	测试	编码 Dev-2 方案设计 用例设计	
员工查看外出申请	方案设计 编码 用例设计 测试		
员工修改外出申请	方案设计 编码 用例设计 测试		
员工删除外出申请	方案设计 编码 用例设计 测试		
设置假期	方案设计 编码 用例设计 测试		



- GPD实施人才培养

GPD Master认证标准

- 1 完成GPD课程培训
- 2 带领团队进行GPD实践落地
- 3 总结出GPD实践案例
- 4 执行GPD 实践的团队达到标杆要求

- GPD实施文化建设



爱究社



- GPD实施文化建设

敏捷CoP及敏捷改进专项小组 (Community of Practice 实践社群)



● 敏捷实施建议

环境：

1. 领导支持提供一个**相对安全的环境**和**必要的投入**
2. 团队保持基本的稳定（**至少半年**）

人才：

1. 团队需要有合适的**Master、PO人选**
2. 有经验的**教练入组**实战辅导，成败关键在**实践细节**。

方法：

1. **价值驱动**，数据说话，重在解决问题创造价值
2. **透明可视化**，没有**共识就没有执行**
3. **持续总结、持续实践**

工具：

1. **善用工具**是快速提升效率的有效方法

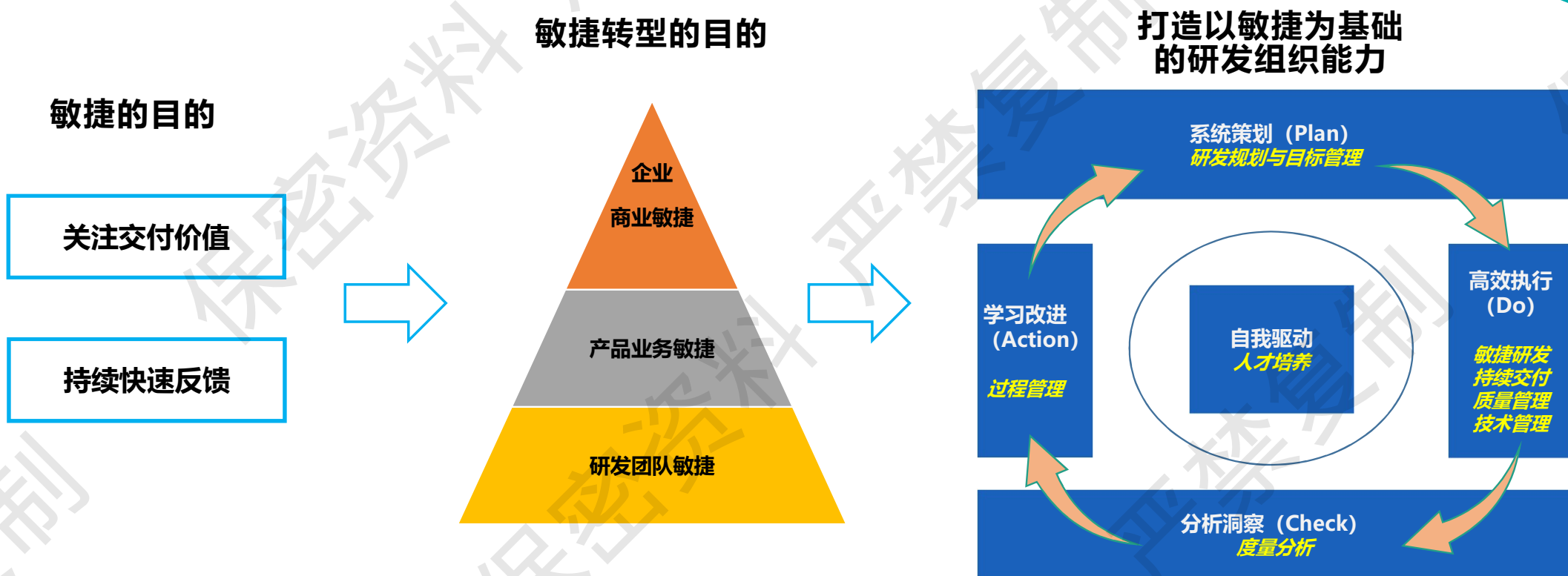
● 目录

1. 公司敏捷研发发展历程

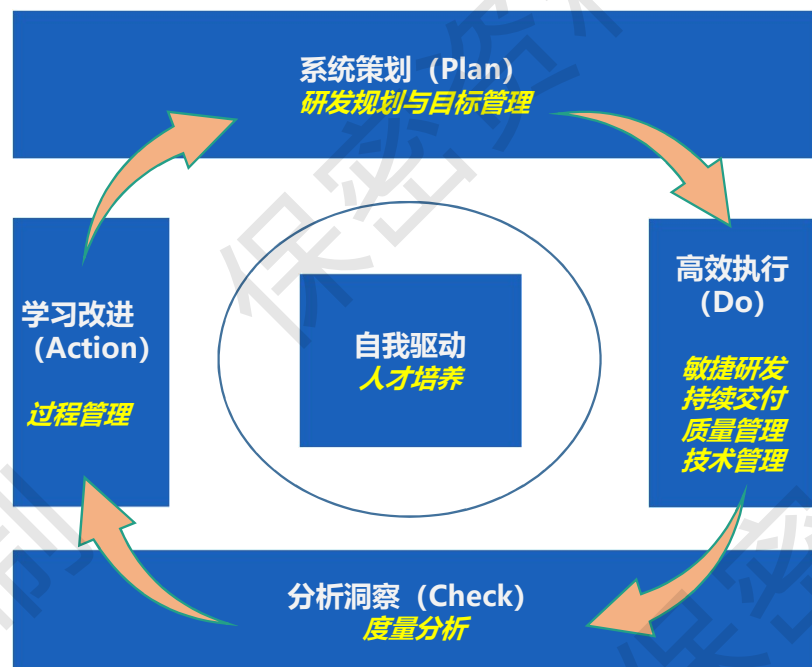
2. 打造GPD：从猎豹到大象

➡ 3. 长期思考：从敏捷到数字化研发组织能力

- 敏捷及敏捷转型的目的

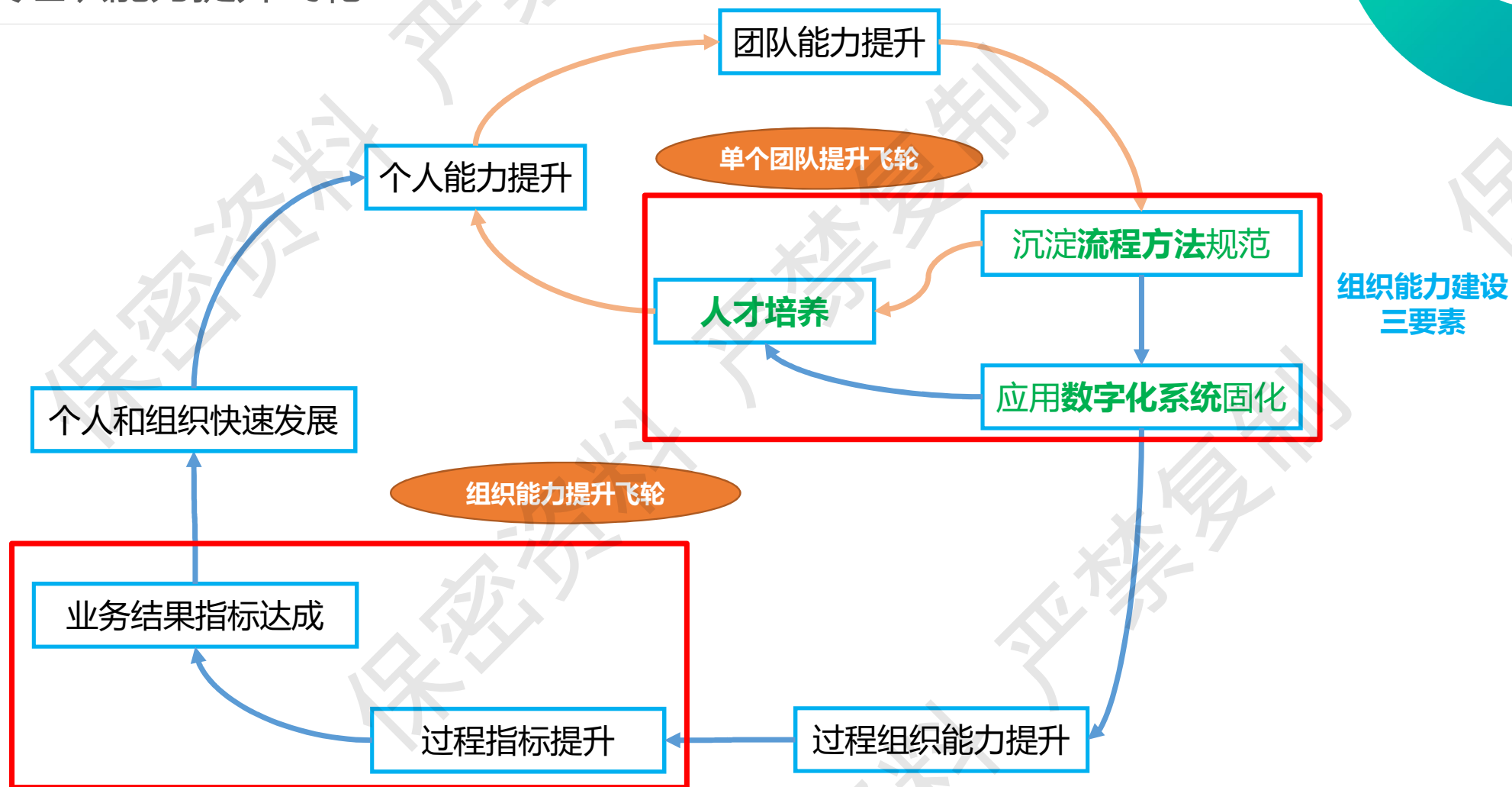


● 打造研发组织能力三要素

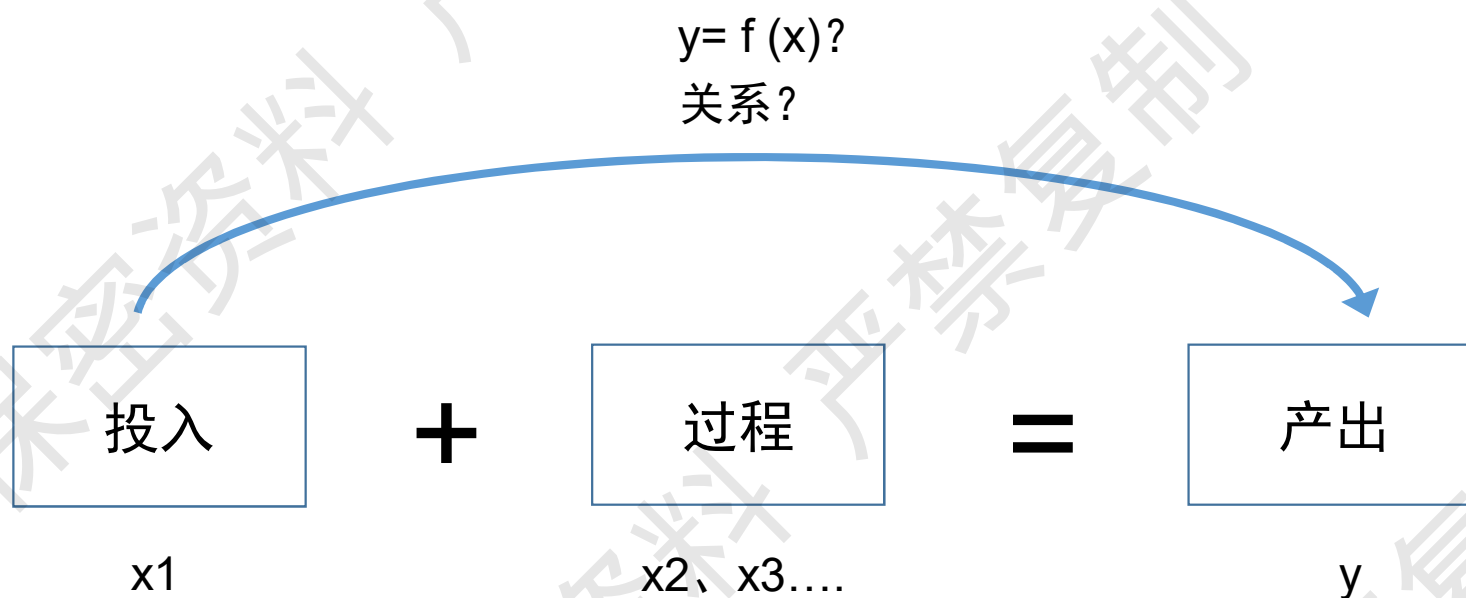


- 人才：加速建设**人才培养机制**打造梯队
- 流程：积累和应用**优秀研发流程方法**提质
- 系统：应用和优化**数字化工具技术**增效

● 研发组织能力提升飞轮



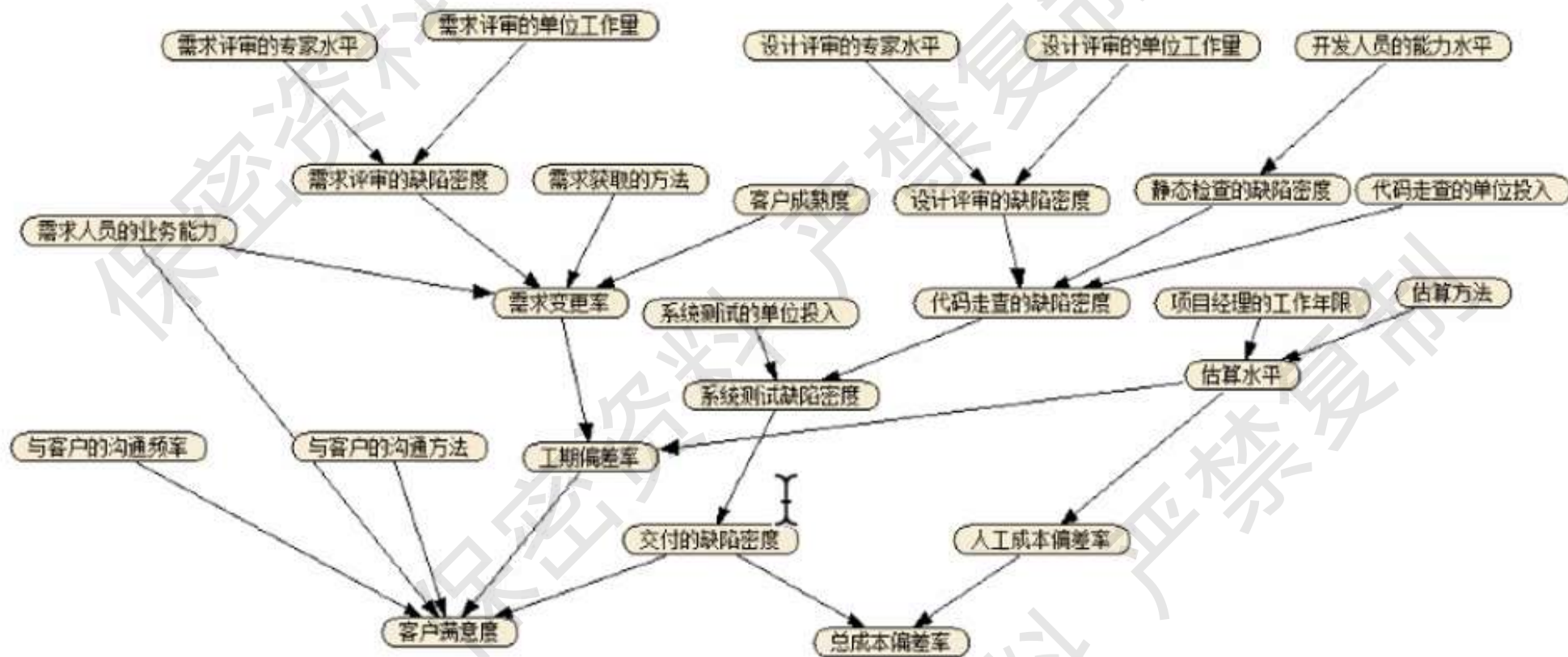
- 数字化研发



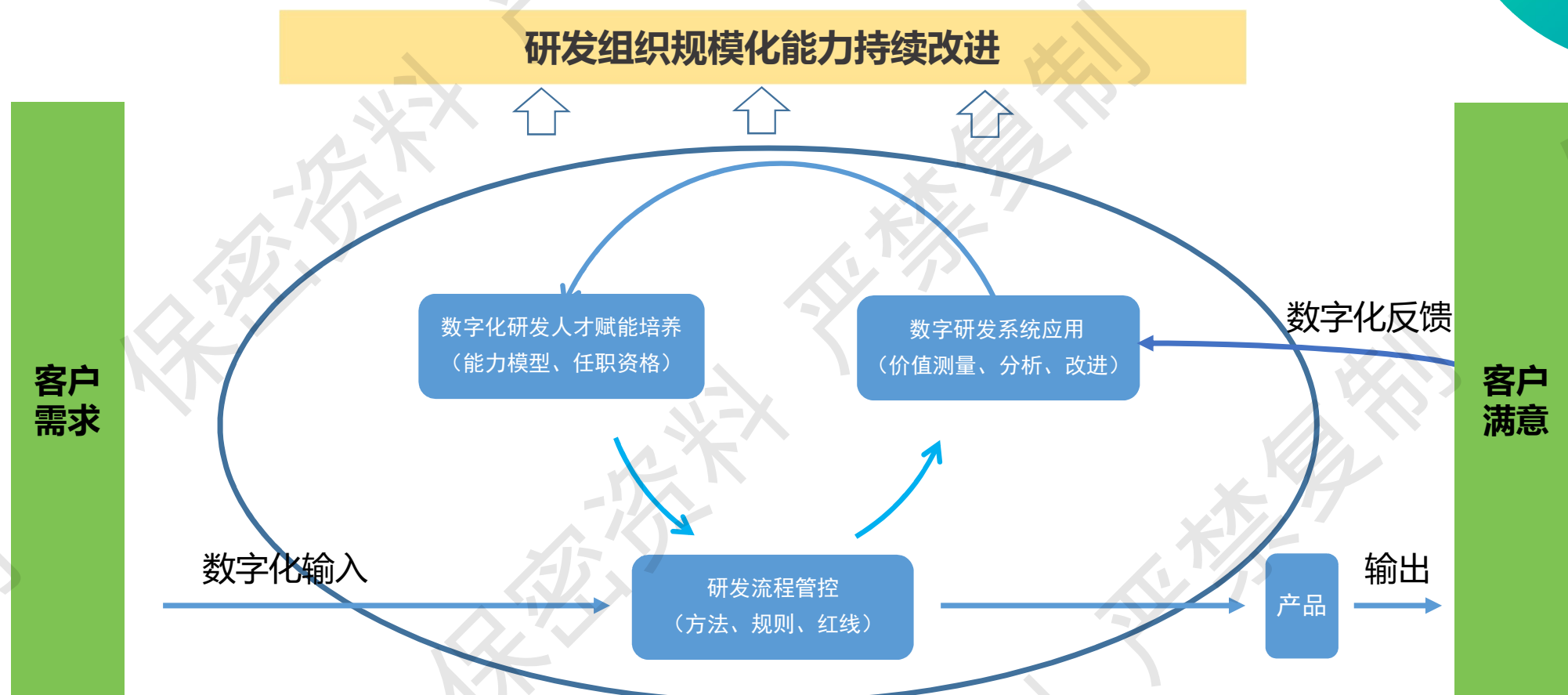
从事后管理补救转向事前导航管理！

● 数字化研发

$$y = f(x)?$$



- 数字化研发管理体系



THANKS



Glodon 广联达

