

敏捷环境下 业务与IT如何有效协同

分享者：吴非



目录

01/

如何去面对信息化的复杂环境？

02/

IT与业务之间存在的认知差异

03/

IT与业务之间如何有效协同？

目录

01/

如何去面对信息化的复杂环境？

02/

IT与业务之间存在的认知差异

03/

IT与业务之间如何有效协同？

VUCA新常态

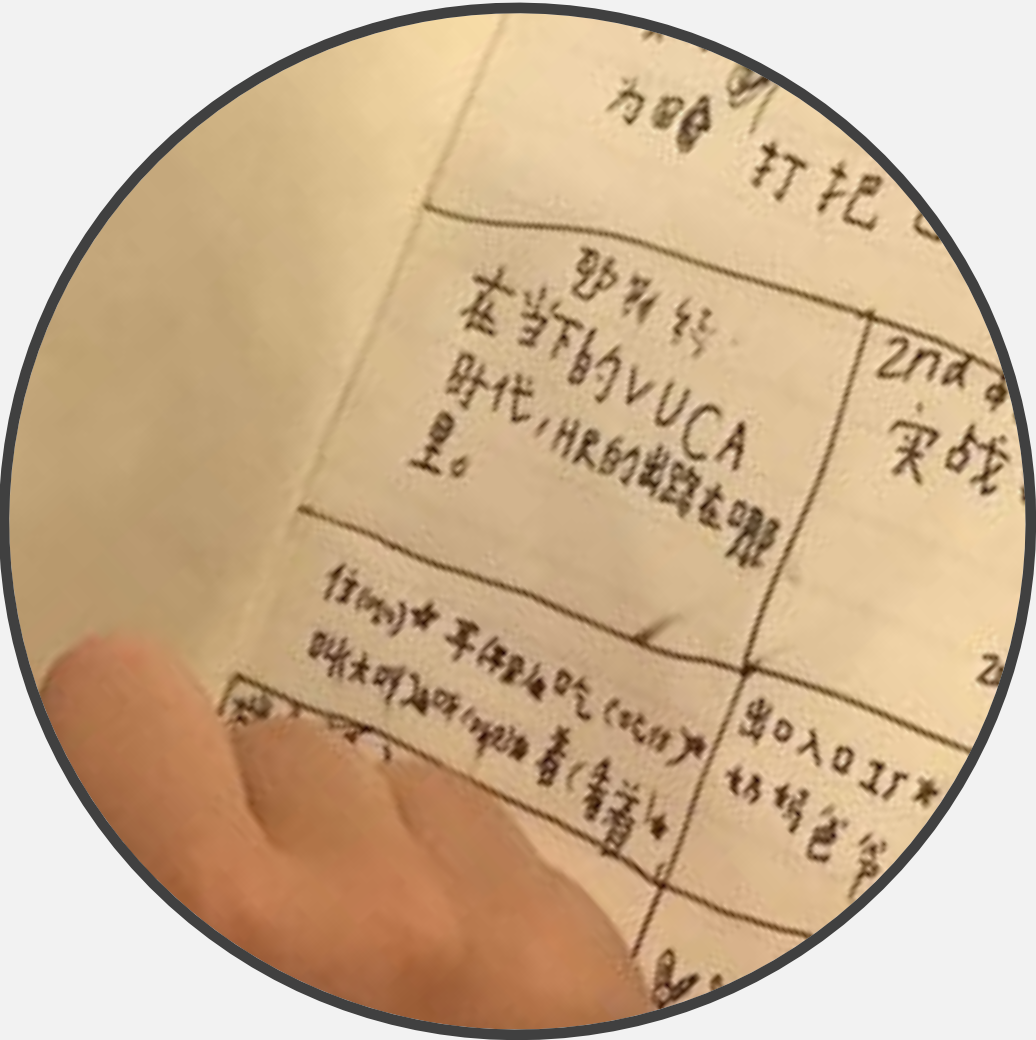
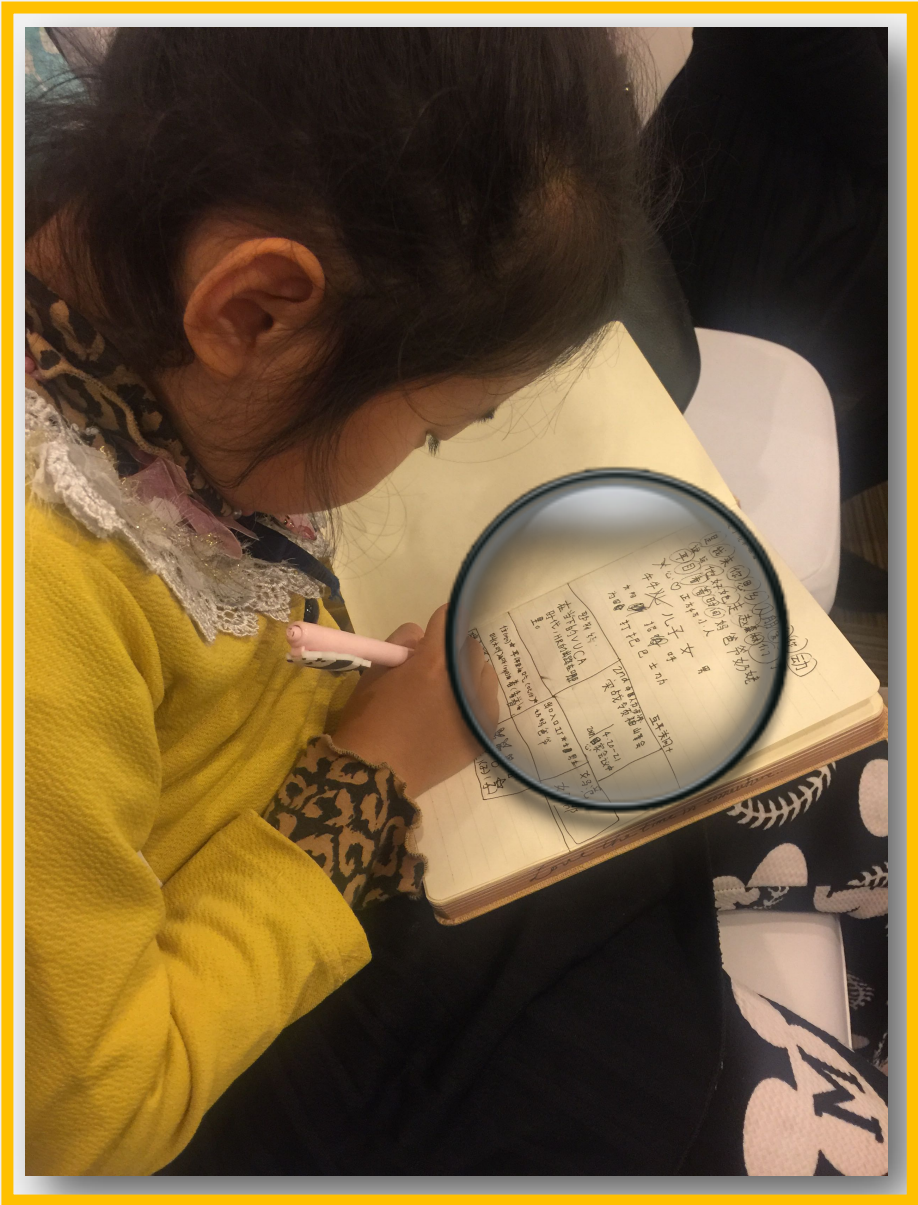
易变性
Volatility

不确定性
Uncertainty

复杂性
Complexity

模糊性
Ambiguity

某个峰会遇到的一位小朋友在记笔记



颠覆还是被颠覆，这是一个问题

1960年，财富500强企业的平均寿命是75年；而如今企业平均寿命只有15年。组织正面临前所未有的压力，IT必须同时兼顾核心业务的优化与新业务的创新。

To be, or not to be, that is
the question.

William Shakespeare



A black and white photograph of a person running through tall grass in a field. The sun is low on the horizon to the right, creating a bright starburst effect. The person is in the foreground, slightly to the left, running away from the camera. The background shows a line of trees and a clear sky.

如何在这个快速变化的环境中发现机遇并顺势而为？

IT部门的转变

业务部门A

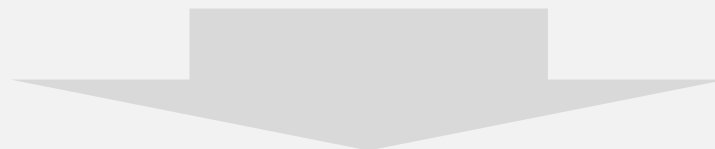
业务部门B

业务部门C

业务部门D

业务部门E

IT部门



业务部门A

IT

业务部门B

IT

业务部门C

IT

业务部门C

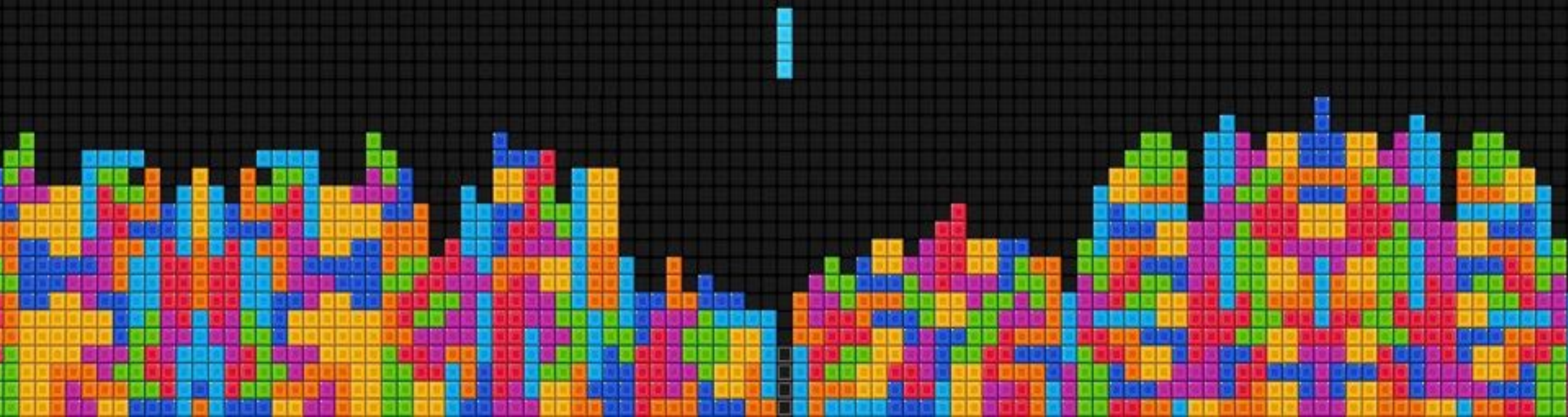
IT

业务部门D

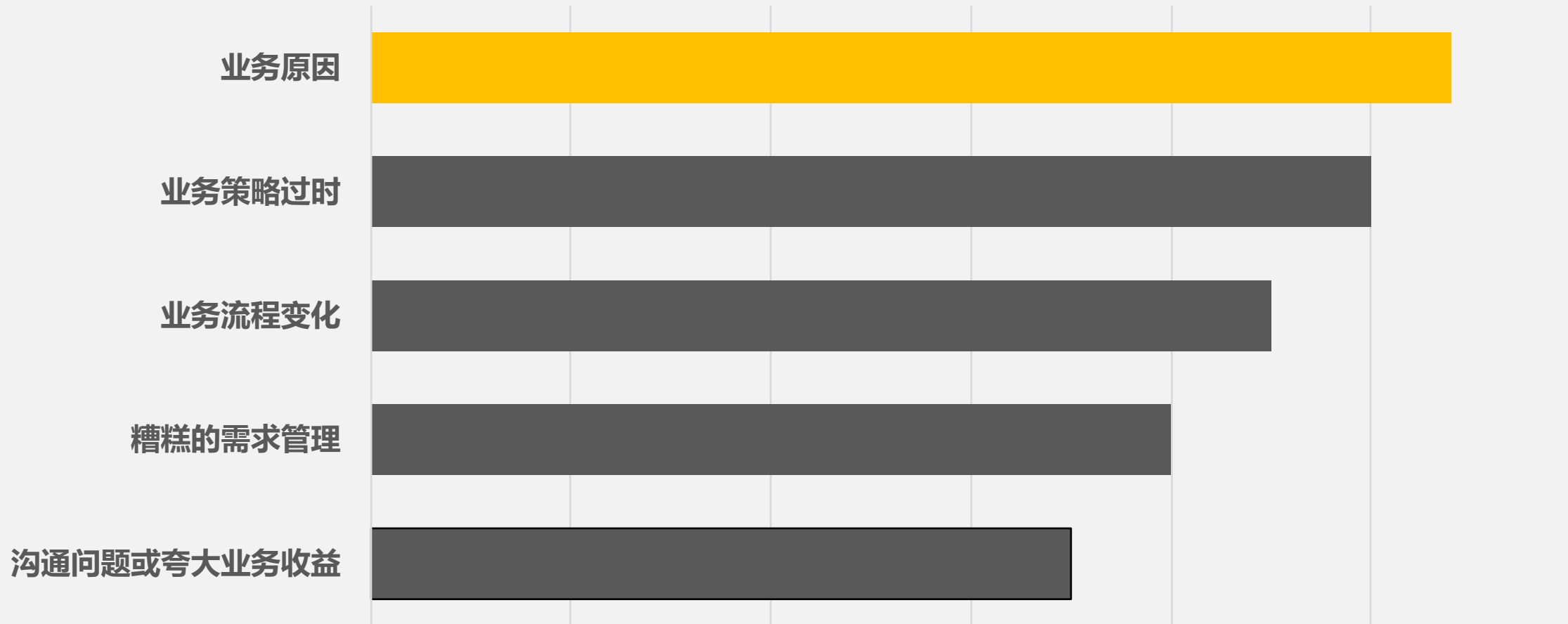
IT

业务部门E

想要做一个不会带来任何IT变更的商业决策几乎不可能

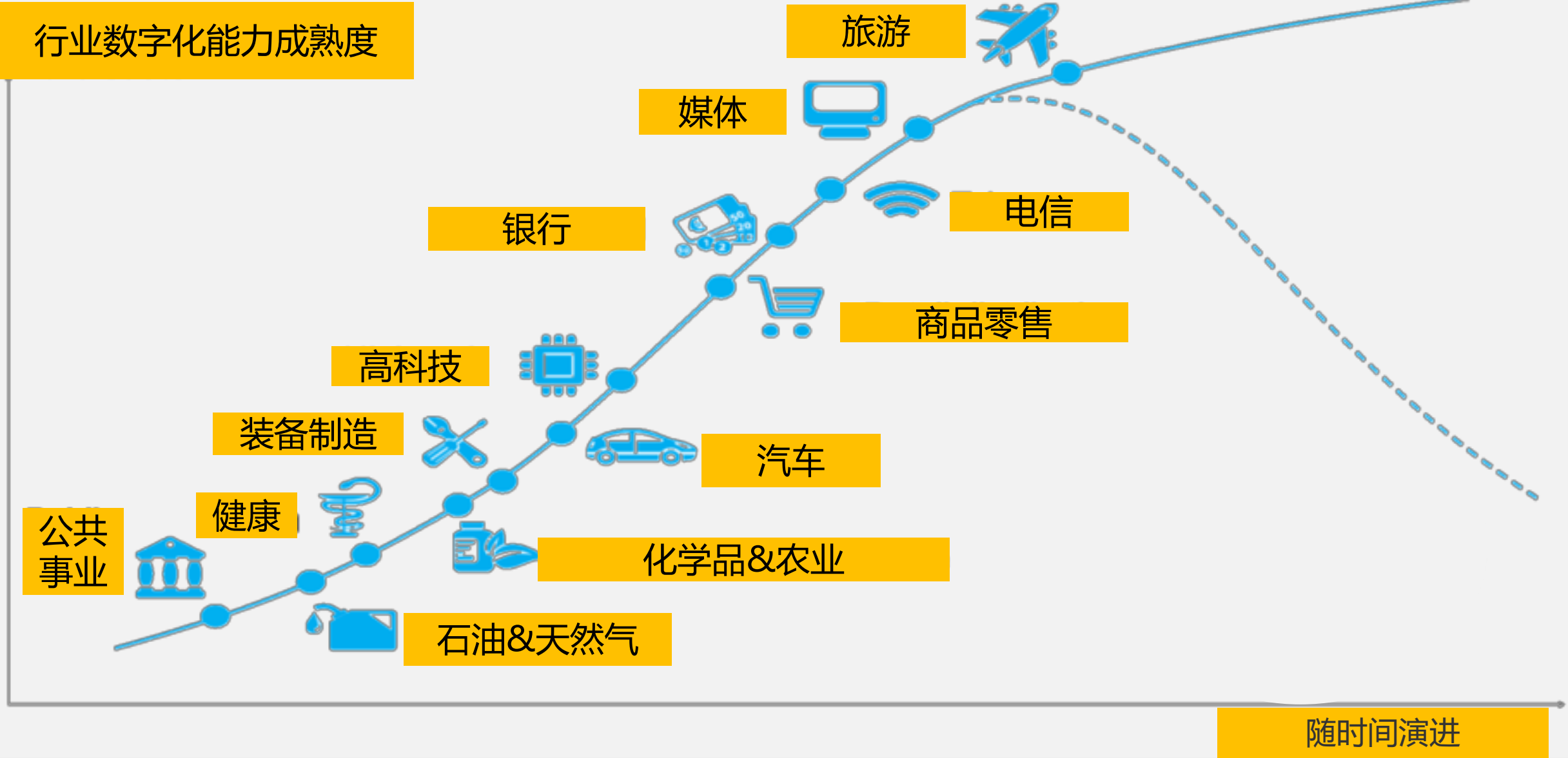


IT项目失败的主要原因



来自John McManus 和 Trevor Wood-Haper针对企业长达七年的一项研究

数字技术正在从根本上影响所有行业发展的速度和范围





信息化

流程驱动

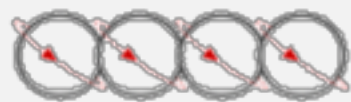
数字化

数据驱动

IT技术的发展

开发过程

Waterfall



Agile

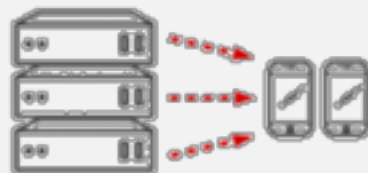
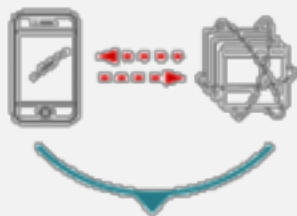


DevOps



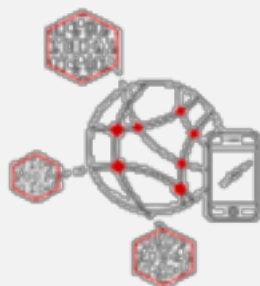
应用架构

Monolithic



N-Tier

Microservices



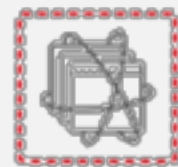
封装&部署

Physical Servers



Virtual Servers

Containers



应用集成设施

Datacenter

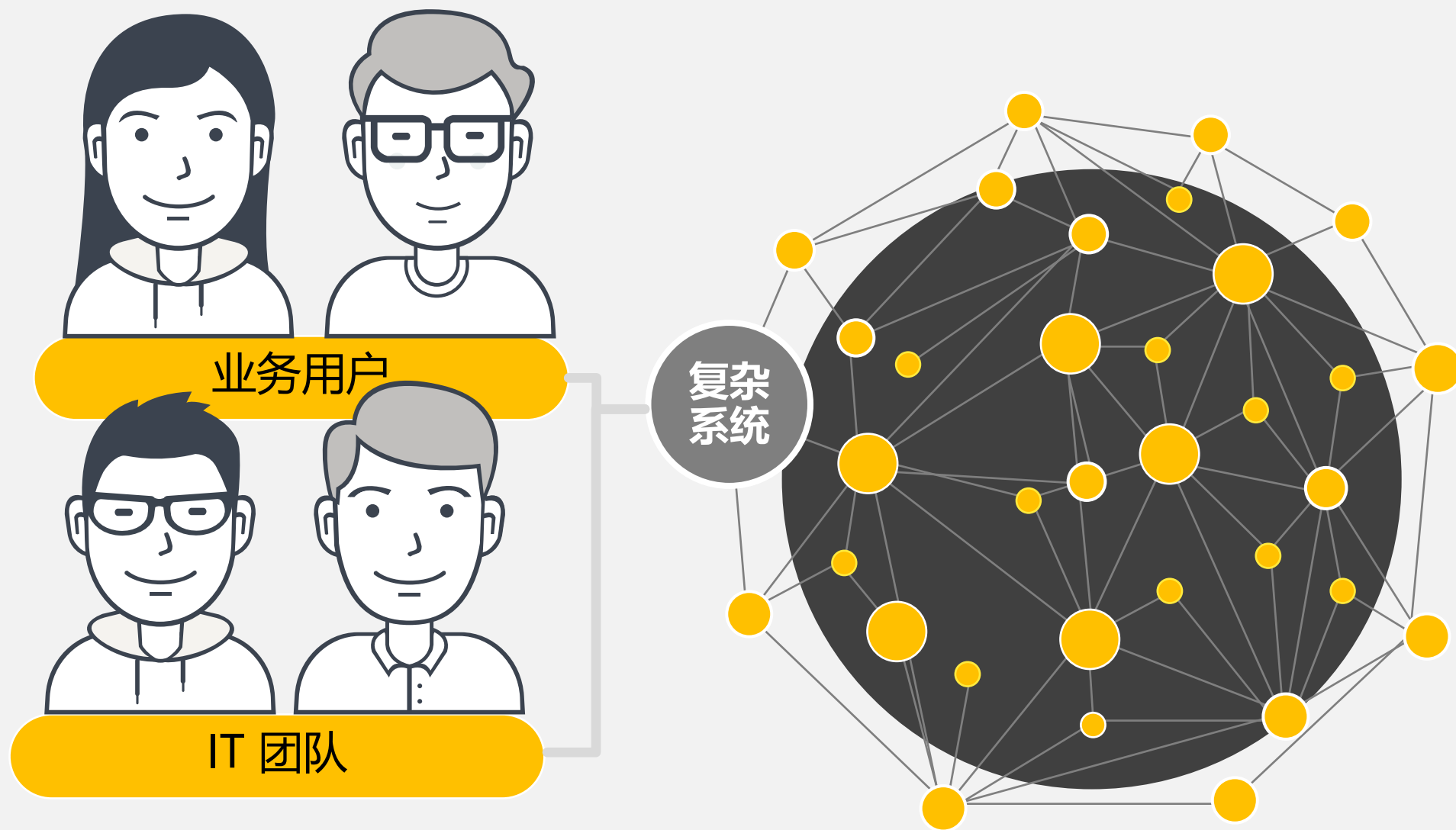


Hosted

Cloud



业务用户与IT团队一起面对复杂系统



A photograph of three men in a server room. They are all wearing casual attire (t-shirts and shorts). They are standing in a line, facing away from the camera, and performing a celebratory gesture by clapping their hands together in front of them, with their arms raised. The background is filled with rows of server racks, some of which have blue and orange cables visible. The floor is a light-colored tiled surface.

如何去面对不可预知的情况发生？

所谓**复杂问题**

并不意味着解决它很困难

而是它**充满不确定性**

对不确定性的应变能力



解决复杂问题

最有效的方式是

提高应变能力和敏捷性



敏捷是指在动荡的业务环境中,适应变化并创造变化,从而获得价值的一种能力。同时敏捷是平衡灵活性和稳定性的一种能力。

——《敏捷项目管理》 Jim Highsmith

业务视角...

敏捷要达到的目标：

能够更早向客户交付更高价值的成果

能够更好的应对需求的变化

解决IT与业务协同的问题

目录

01/

如何去面对信息化的复杂环境？

02/

IT与业务之间存在的认知差异

03/

IT与业务之间如何有效协同？

加速度：全球DevOps现状调查报告

新经济战略



报告反映出了软件和技术行业的“**软件交付效能**”和“**可用性**”的能力是企业的一个关键的竞争优势。那些能更快地开发和交付的企业,能更好地开展旨在提高客户获取速度和满意度的实验,在必要时进行调整,并紧跟监管及合规要求的变化。

一个烟囱项目的故事



信息化项目的真相

一直希望的假象：

- 1.用户知道他们想要什么
- 2.开发人员知道如何开发
- 3.需求都按部就班不会变



必须接受的真相：

- 1.用户逐步才知道想要什么
- 2.开发人员是逐步学习如何开发
- 3.大部分需求都会变

最初想法与最终交付

最初的想法



但是最终的交付…



用户需要什么？

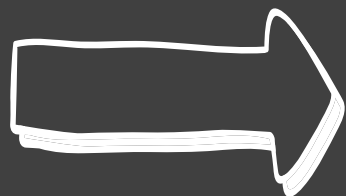


IT是否理解用户想要什么？

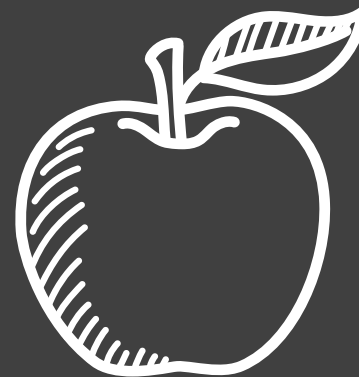
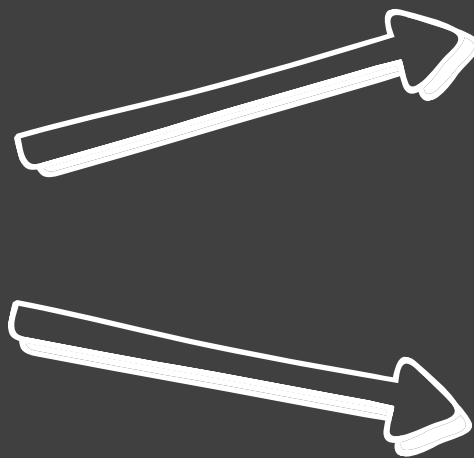
认知对事物理解的影响

一个事物

苹果



最终的理解

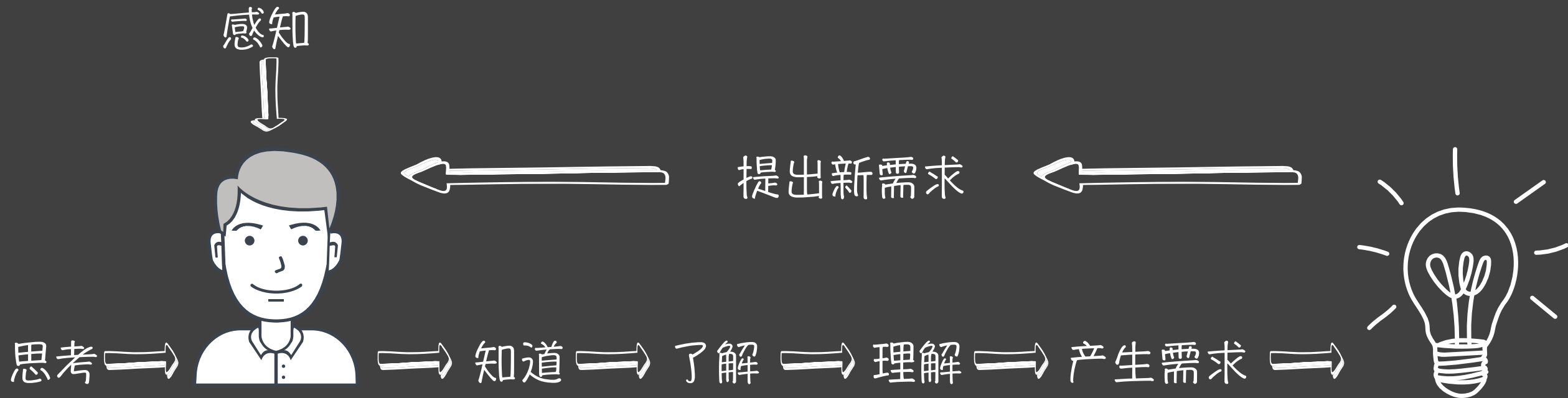


事实上，IT与业务用户身处

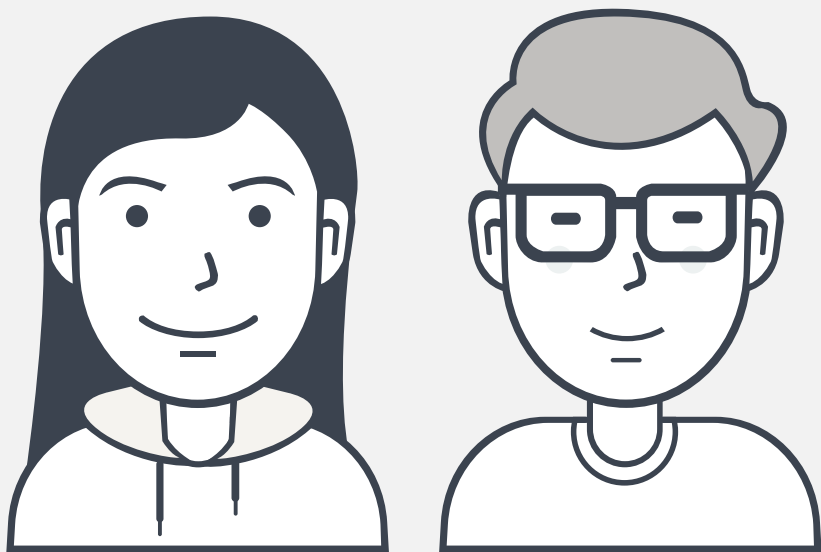


IT最重要的目标，是通过持续不断地及早交付有价值的功能使业务用户满意。

业务需求的演进

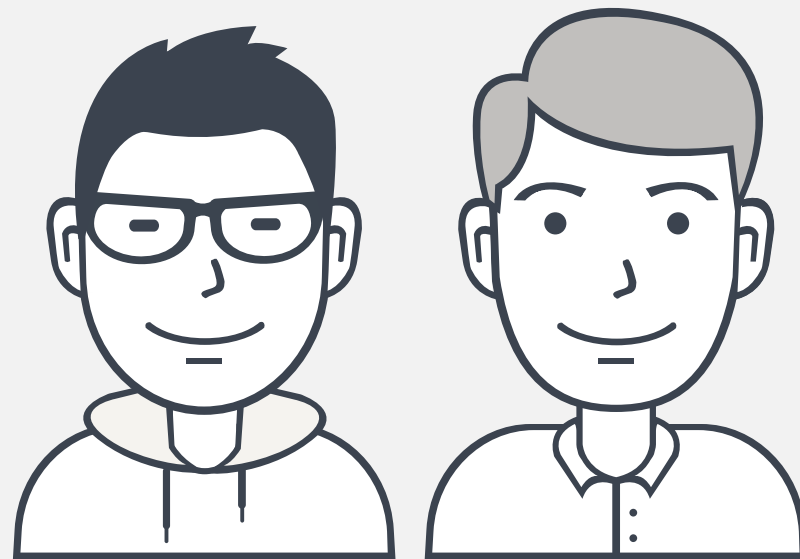


业务与IT之间的鸿沟在哪里？



业务

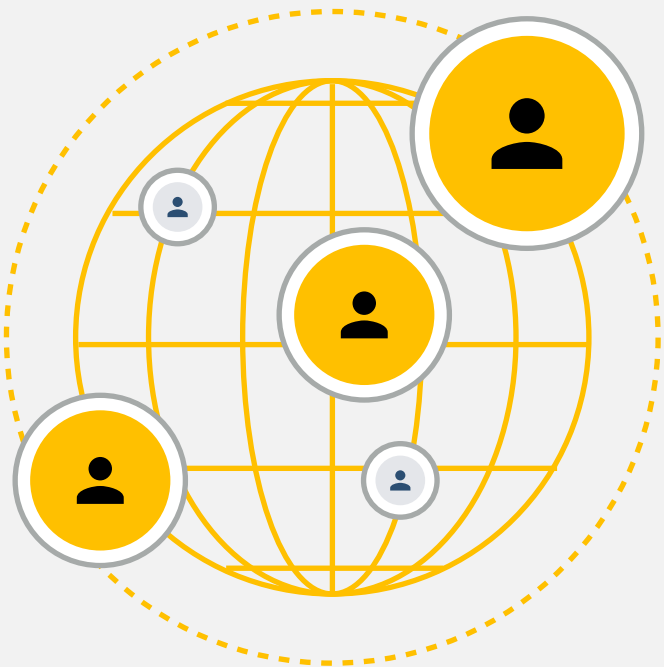
对变化莫测的市场作出反应



IT

为用户提供稳定可靠安全的服务

业务用户的需求为什么没有被满足？



需求澄清和分析方面有待改善

太多需求的任务堆积

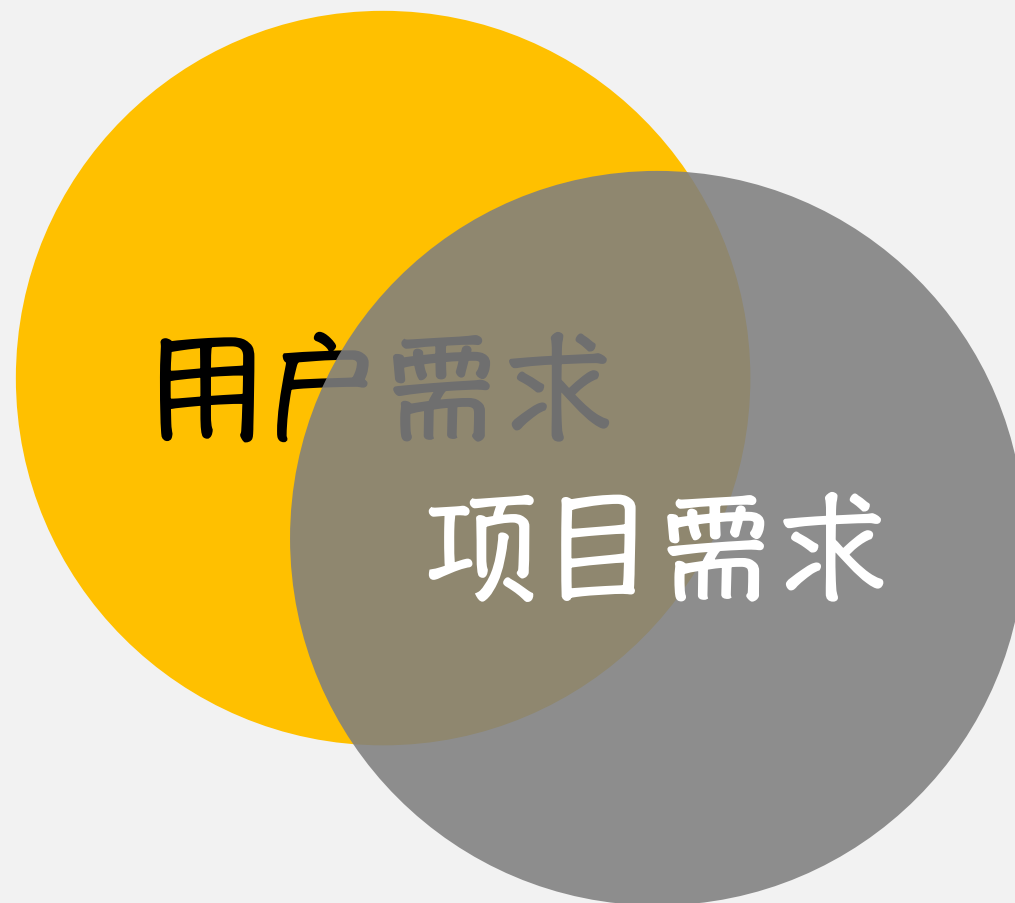
- 任务间存在比较严重的依赖关系

- 临时性紧急的工作

- 任务优先级的冲突

- 由于工作交接导致需求任务被忽略

项目需求 = 用户需求?



IT团队面临的核心的长期冲突



快速完整的工作/变更

确保成功产出的完整工作/更谨慎的变更

响应紧急的业务需求

提供稳定可预测的IT生产环境



确保IT对业务目标的贡献

IT与业务有效协同

IT建设、运维和不同业务部门之间的良好合作是企业成功的关键



团队文化



组织架构



工作模式



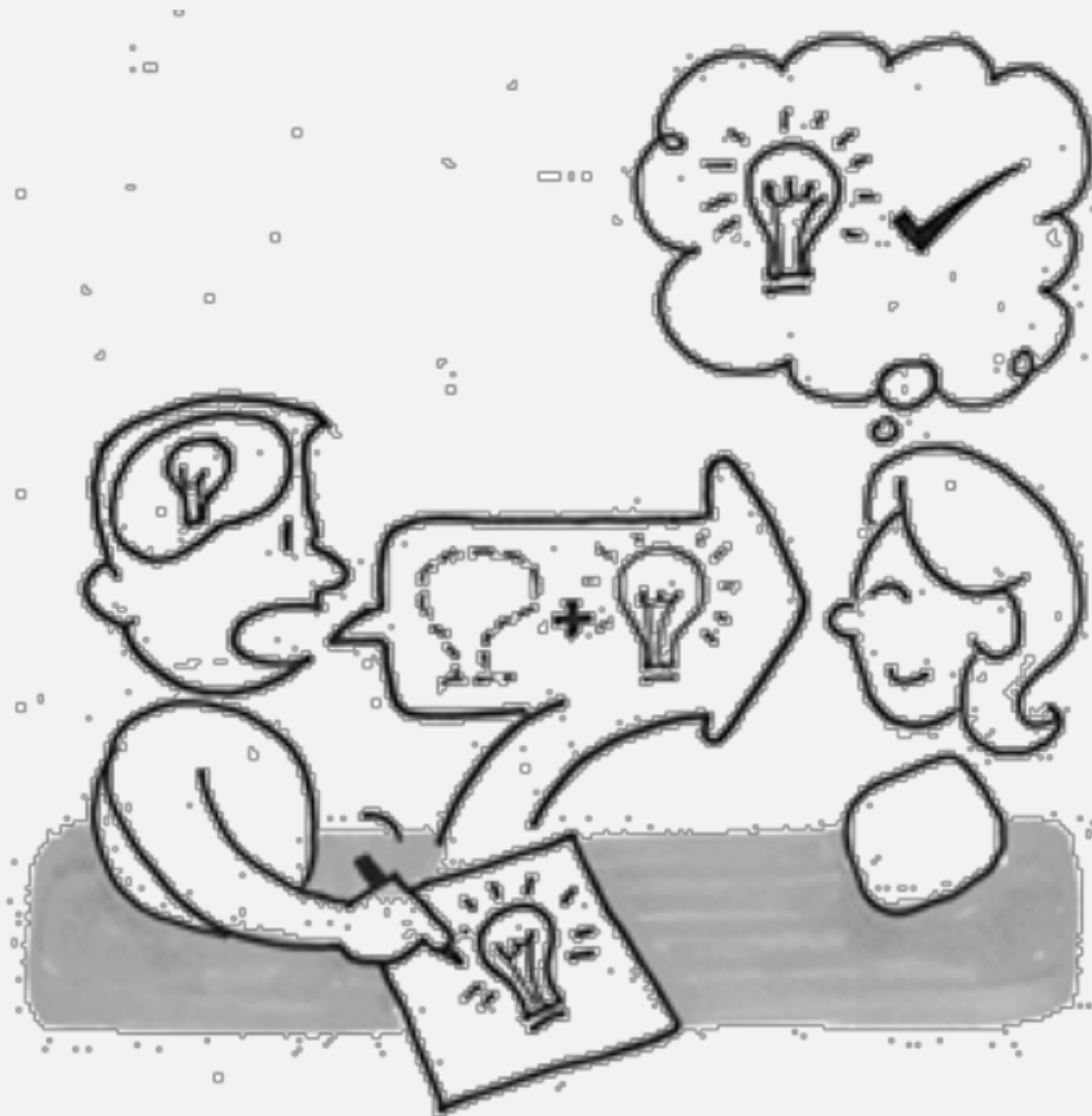
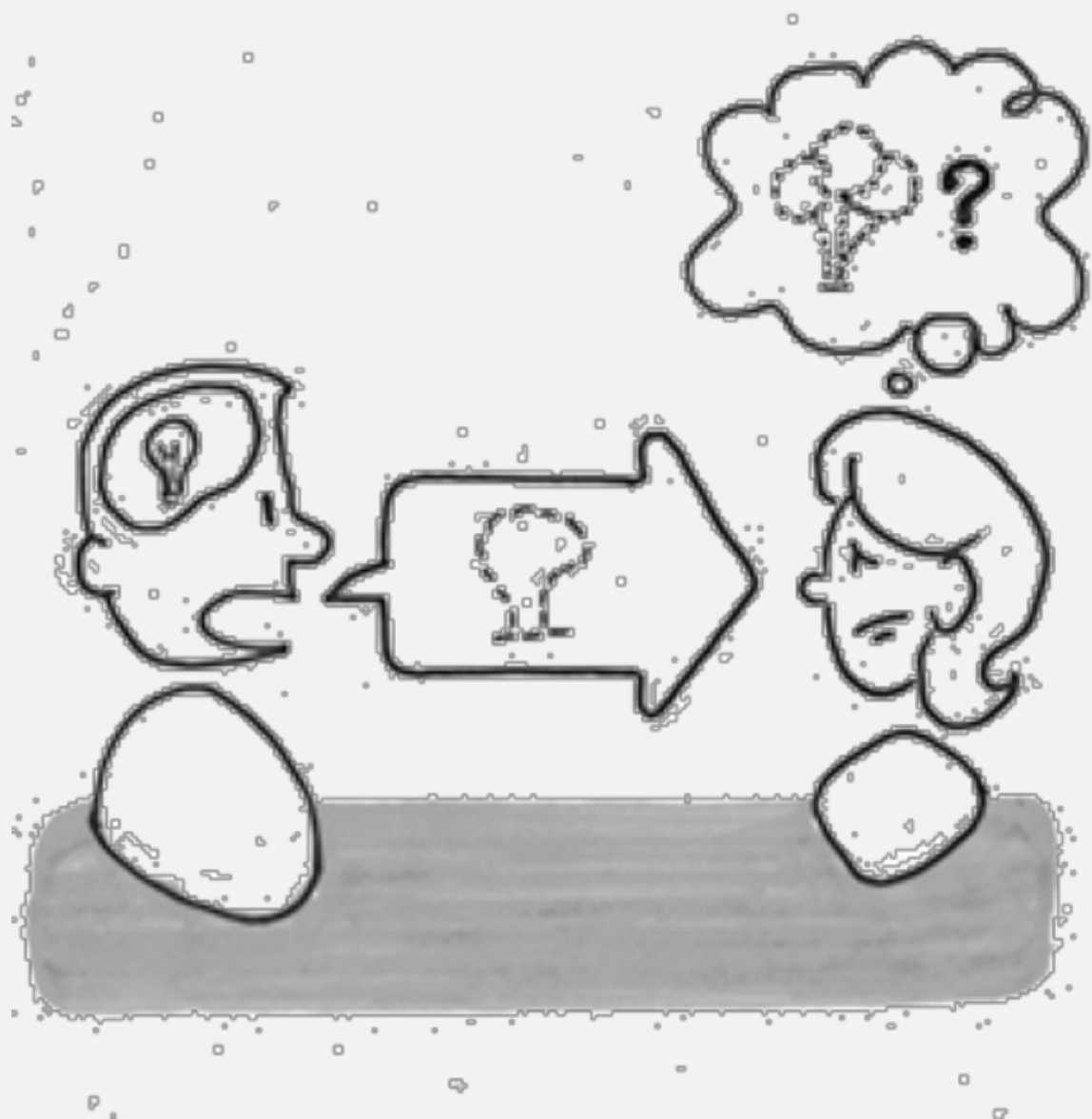
系统架构

可以从7个方面进行改善

改善一	沟通效果的改善
改善二	工作前置时间的改善
改善三	工作流程规则的改善
改善四	需求优先级的处理
改善五	需求的提出方式
改善六	需求的接受方式
改善七	管理模式的改善

需求的模糊和不确定大部分原因还是在沟通

改善一：沟通效果的改善



清楚的表达自己的需求有多重要？

改善一：沟通效果的改善

中国足球，谁都赢不了

中国乒乓球，谁都赢不了

为什么
怎么做
什么

What: 现象、成果和内容

How: 方法、措施和行动

Why: 目的、目标和理念



应该怎么做？

改善一：沟通效果的改善



经常沟通

引导业务与IT进行有效的讨论

确保IT与业务之间理解的一致性

经常做小的决策

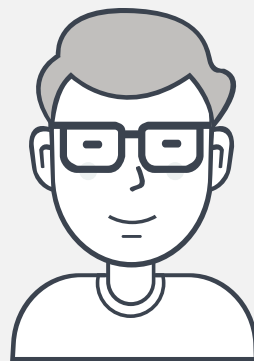
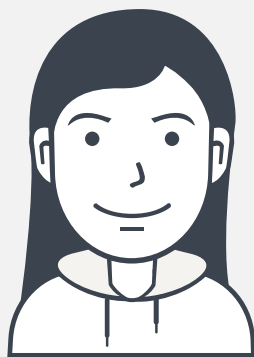
把决策分布在时间轴上

业务用户的疑问

这个功能系统中
有吗？

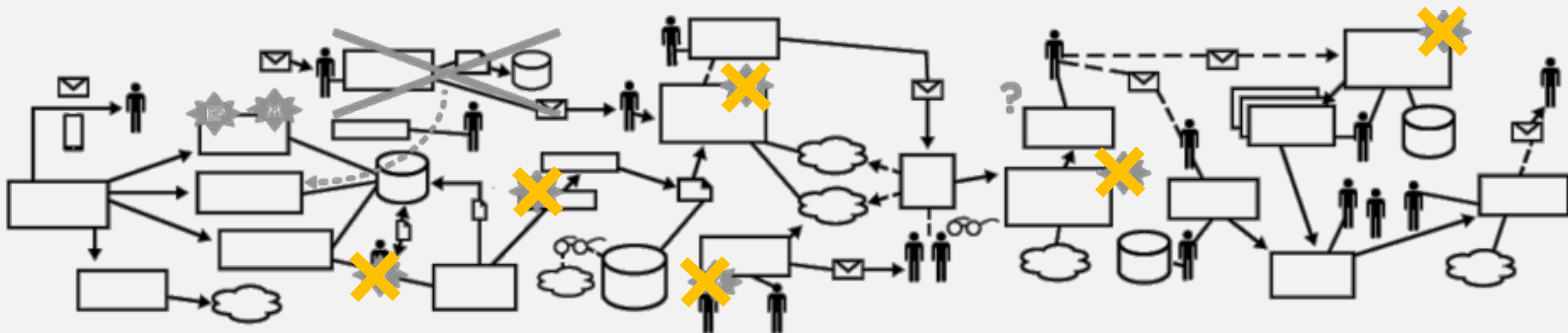
我提出的需求
能否被满足？

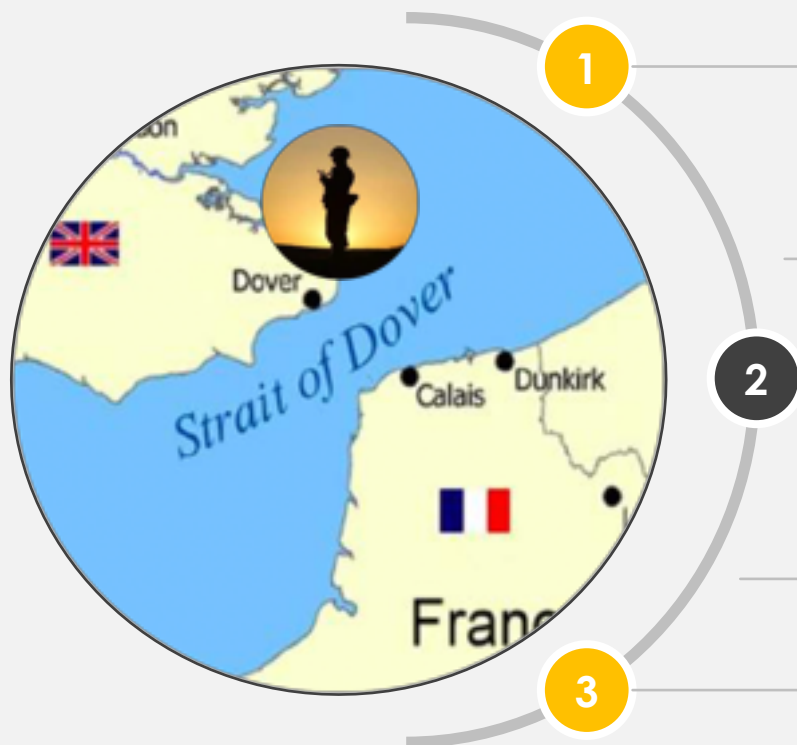
目前进展到什么
程度？



减少工作交接次数

改善二：工作前置时间的改善





事件起因：裁军中发现常设的士兵

- 英国多佛尔角常设三个士兵，在1946年二战之后英国开始裁军，于是去寻找当初设置这些岗位的原因,发现一直追溯到了1805年,也就是特拉法尔加海战之前。



事件经过：战后没有撤销

- 英国一直担心拿破仑会登陆英伦,于是就派了三个士兵天天在多佛尔角用望远镜往对岸看。在特拉法尔加海战之后,拿破仑对英国的威胁已经消除,但是不知道因为什么原因,这三个哨兵一直没有撤。

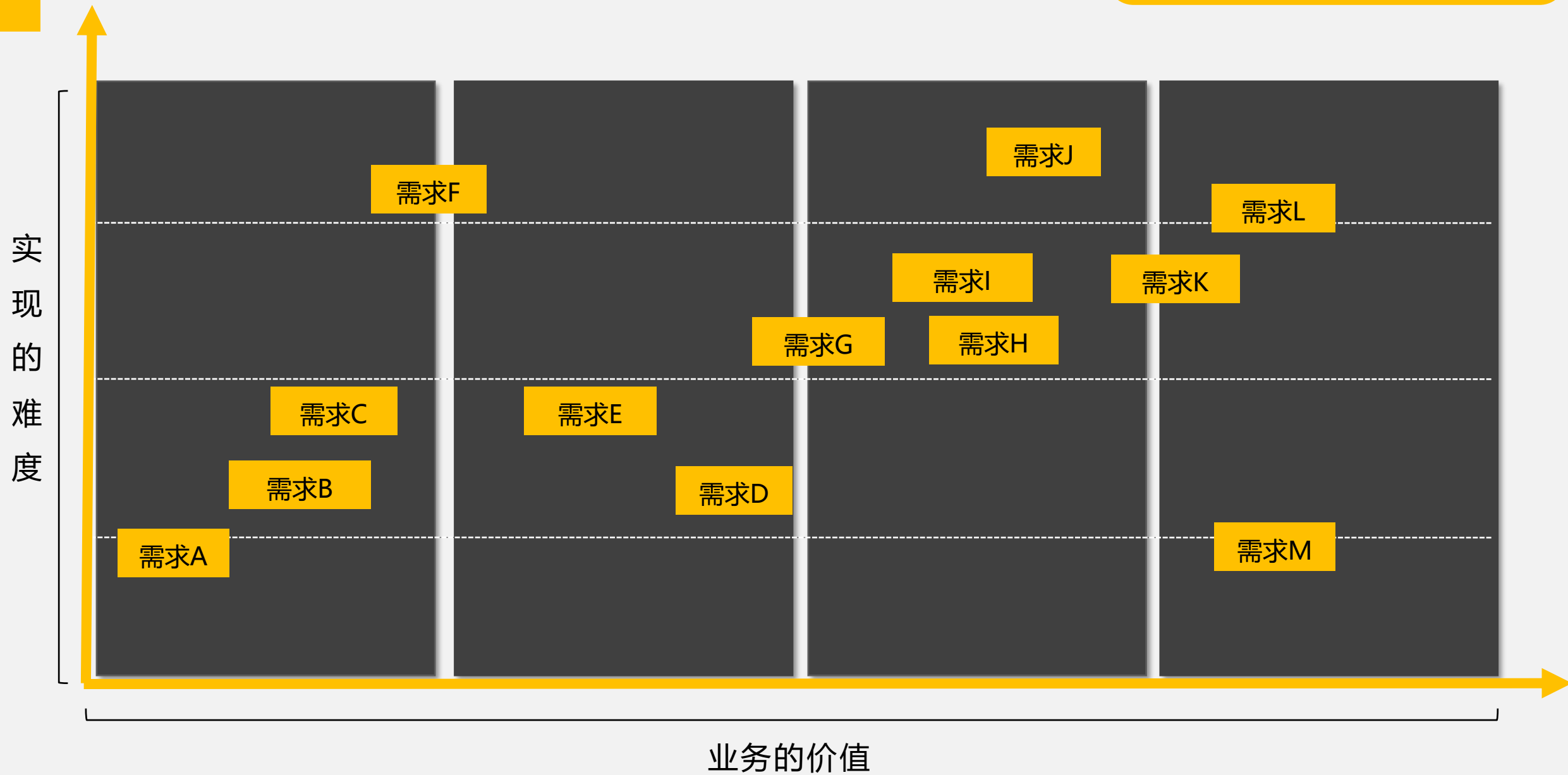


事情的调查结果：被遗忘并传承

- 由于历年来在英军都有这三个职位,因此历任官员也没有问原因,就按照传统保留了。

需求实现难度和业务价值的双维度

改善四：需求优先级

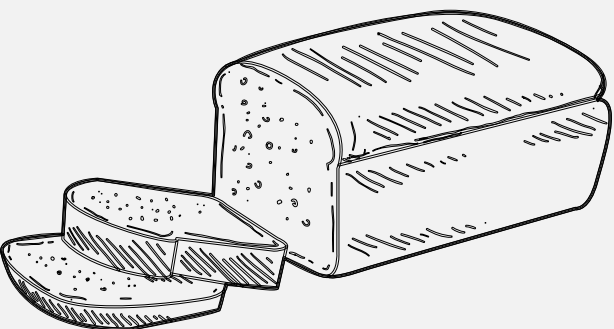




多大的石头算岩石？多小的石头算石子儿？

需求的优先级

改善四：需求优先级



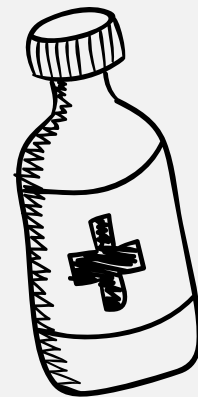
基本的



可选的



理想的



必须的



无用的

明确体验，控制期望，需求超过浪费，需求不够不满

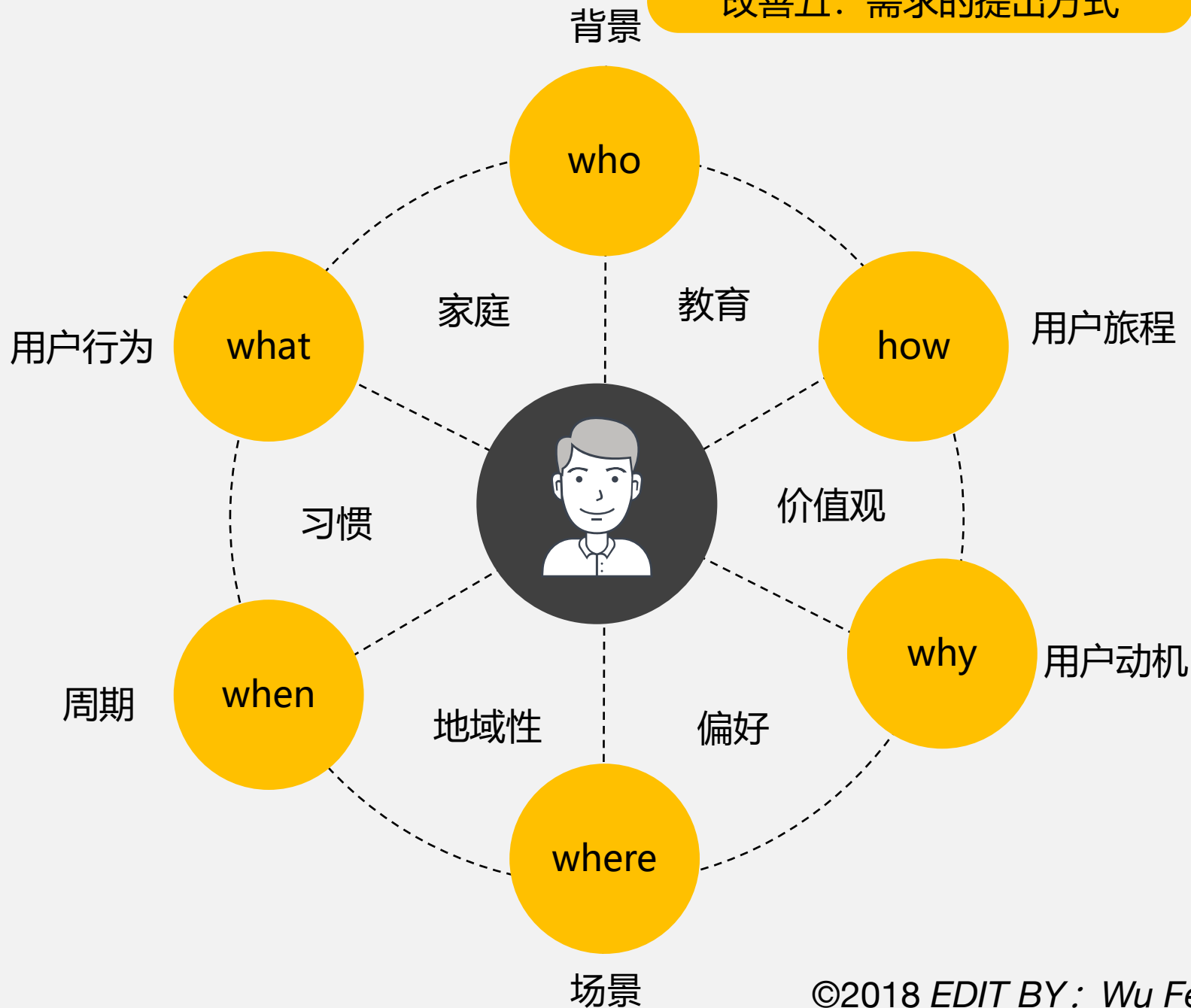
A man and a woman are hiking on a rocky mountain peak. The man, wearing a light blue t-shirt and dark shorts, stands with his back to the camera, looking out over the landscape with his hand to his forehead. He has a large blue backpack. The woman, wearing a patterned tank top and dark shorts, sits on the rock in front of him, also looking out. She has a blue backpack with a rolled-up blue mat attached. The background shows a vast, green valley with a winding river, surrounded by jagged, rocky mountains under a bright blue sky with scattered white clouds.

好的需求，就像度假时拍的照片

IT如何去理解业务

改善五：需求的提出方式

理解好的功能体验是怎么构成的，能够帮助IT去衡量什么对业务用户至关重要





作为 [用户]

As a[a user role]

我想 [实现一个结果]

I want to[accomplish a result]

以便 [目的 / 影响]

So that [goal/impact]

使用简单的书面描述，定义一个用户可以评估、验证的功能

Concise written description of a piece of functionality valued and verifiable by the user

INVEST原则

改善五：需求的提出方式

独立-Independent

- 要尽可能的让一个用户故事独立于其他的用户故事

可协商-Negotiable

- 内容要是可以协商的，用户故事不是合同

有价值-Valuable

- 每个故事必须对客户具有价值



可估算-Estimable

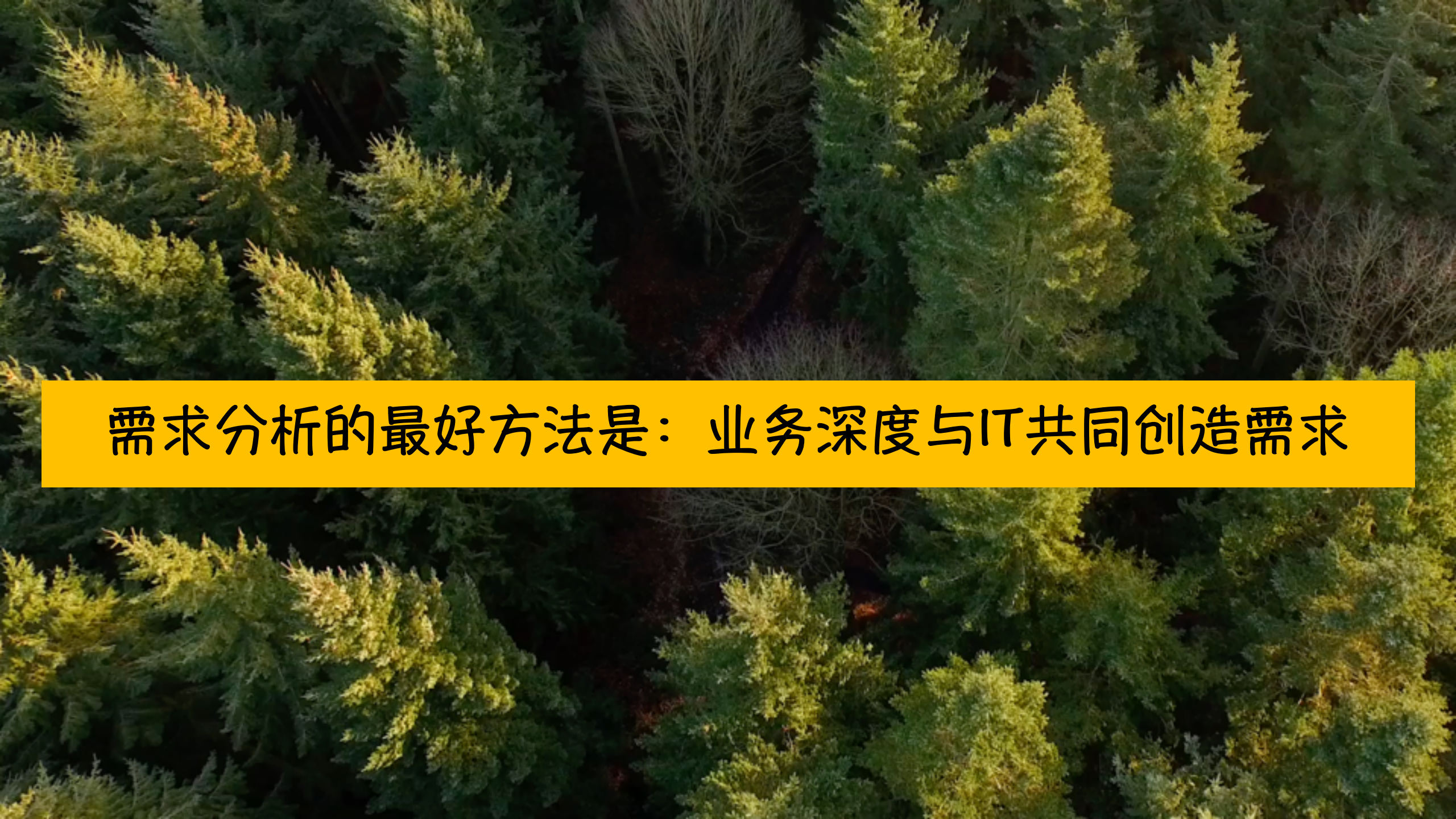
- 开发团队需要去估计一个用户故事以便确定工作时长

规模小-Small

- 在工作量上要尽量短小,要确保是在一个迭代或Sprint中能够完成

可测试-Testable

- 用户故事要是可以测试的，以便于确认它是可以完成的

An aerial photograph of a dense forest, primarily composed of evergreen trees with varying shades of green. The canopy is thick, and the perspective is from directly above, looking down on the treetops. A central yellow banner is overlaid on the image, containing text in Chinese.

需求分析的最好方法是：业务深度与IT共同创造需求

回顾会议——对需求完成情况进行反思



哪些工作进展顺利?

哪些工作还有改善的空间?

遇到了哪些障碍?

哪些已经改变了?

下一步做什么?

最简可行产品 (MVP) 最早由弗兰克-罗宾森 (Frank Robinson) 在软件开发领域提出并命名。

MVP并不是最终方案的廉价、简装版，它能传递价值，或者是具体行动/方案。



Not like this....



1



2



3



4

Like this!



1



2



3



4

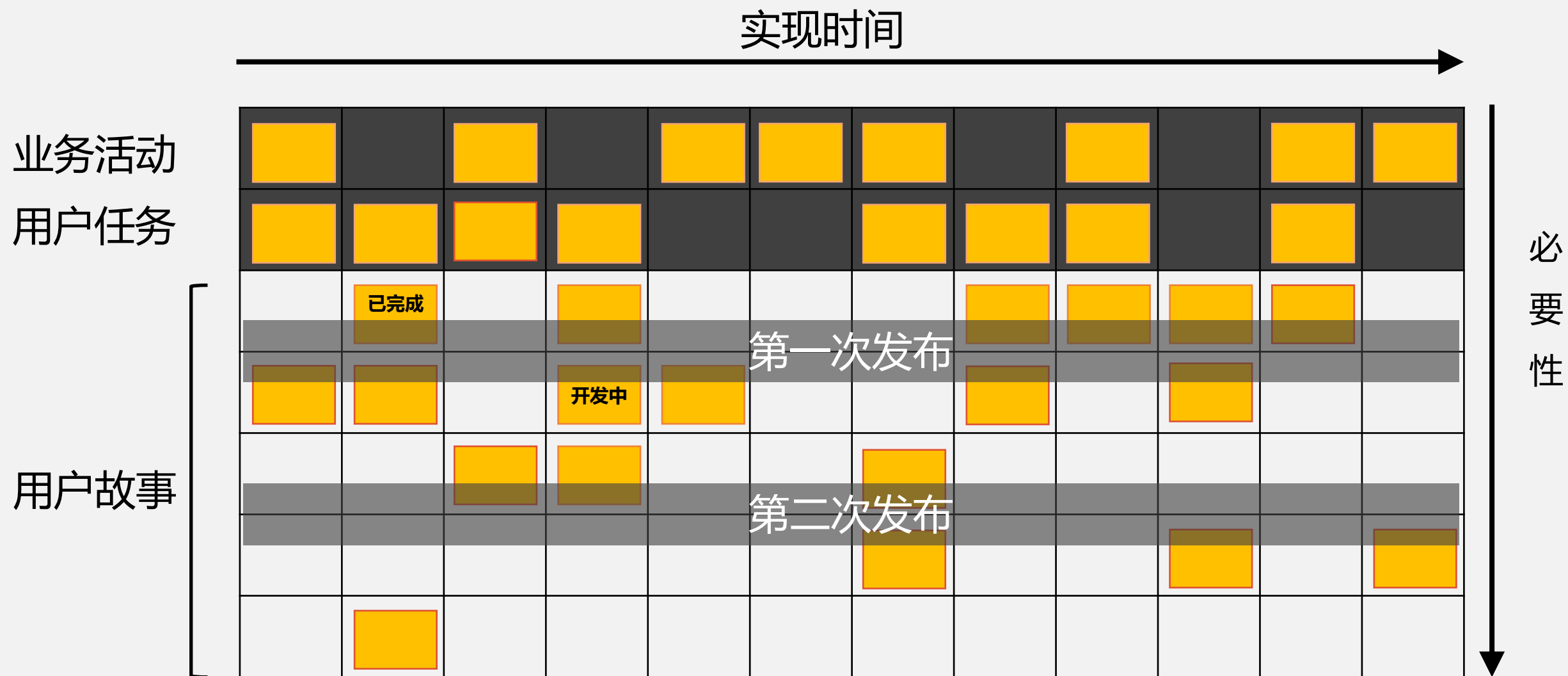


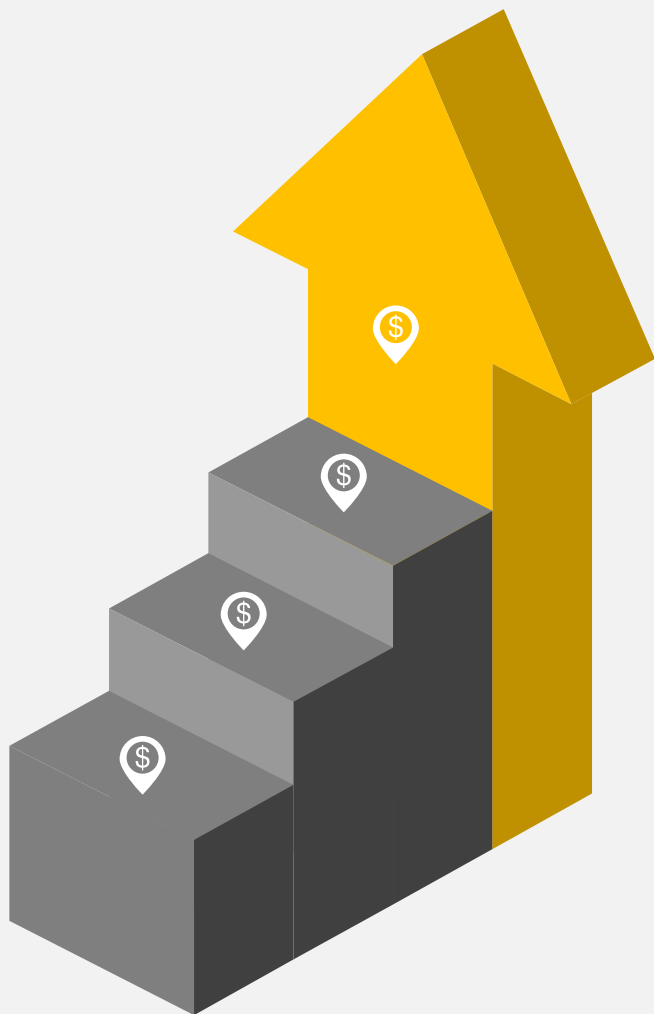
5

Minimum Viable Product

by Henrik Kniberg

划分优先级的需求功能发布





确立IT以业务驱动为核心的理念

IT规划要和业务规划相匹配

IT与业务部门都需要培养复合人才，互通领域知识

IT工作透明化，促进IT部门与业务部门达成共识

运用业务需求管理平台促进IT与业务之间的协同

面对项目/需求我们应该如何思考？

从现有状态达到使命实现的行动选项有哪些？

还有没有可以替代的方案可供探讨？

为什么这个方案比现有的/别的方案好？

各个选项的后果都是什么？

这些选项的关键因素都是什么？

我们是否具备合适的必备技能和知识？

这个选项会给后续行动或者人员带来什么影响？

需要的资源有哪些？

这项目有没有什么限制、义务或者约束条件？

项目成功的定义是什么？





通过小的反馈环路，可以有效实现功能需求的内建质量

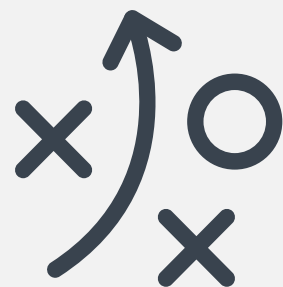
敏捷思维能带给我们什么？



思考更敏捷



行动更迅速



方法更得当



效果更显著

总结

团队文化

- IT与业务建立清晰的目标
- 容错文化

组织架构

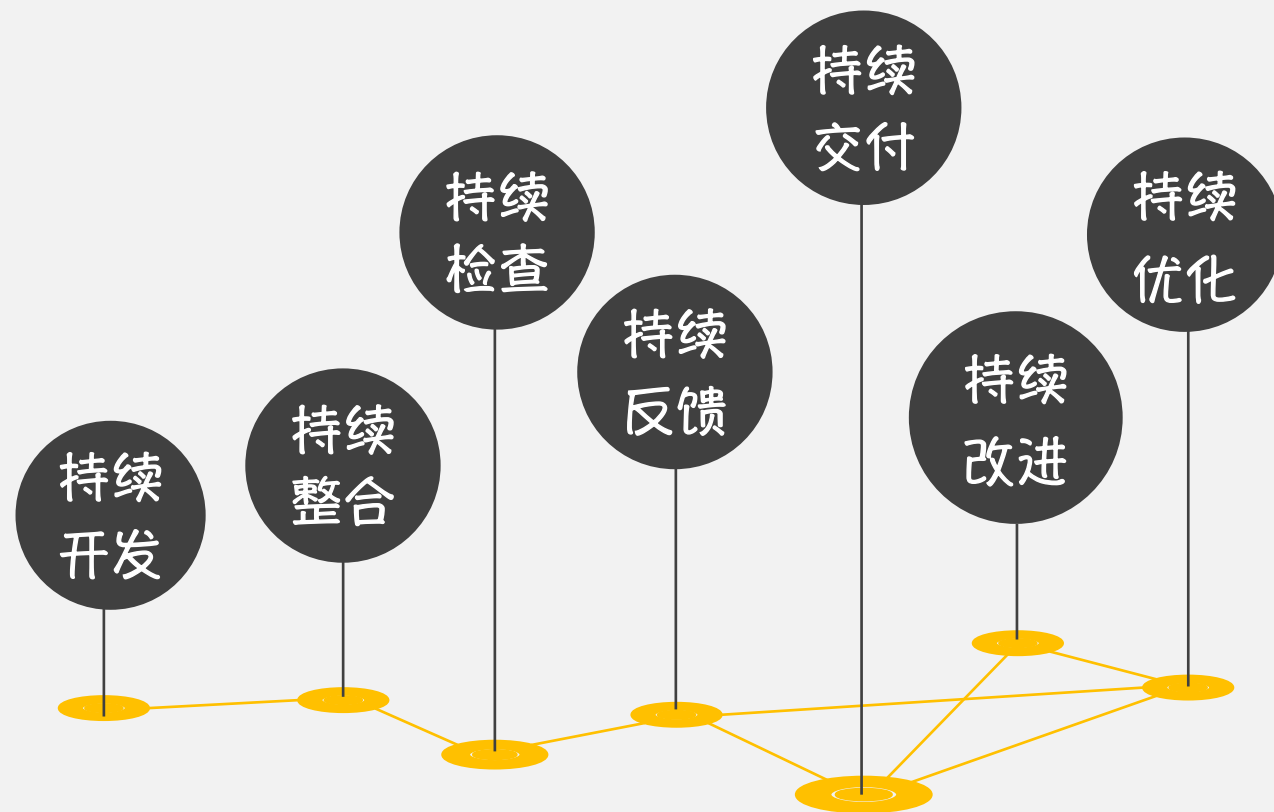
- 大型团队带来低效和浪费
- 尽可能组建可独立交付价值的小型团队

工作模式

- 关注组织和业务价值的流动，而非项目指标
- 精简不必要的协同和交接，聚焦完成暂缓开始

系统架构

- 建立松耦合的系统架构，减少系统功能的依赖
- 清晰的接口定义，无需关注内部实现





所有的生物进化都要有方向，进化是我们的终极目标，无论是业务还是IT

感谢聆听

THANKS

