

# 开启成功的上半场

大型金融组织的敏捷导入实践分享

李卓

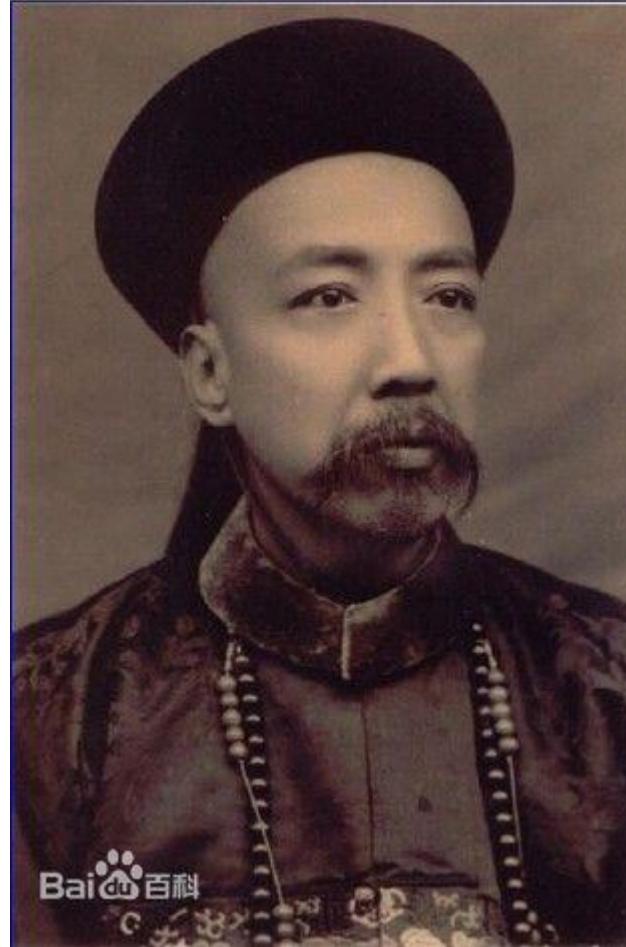
2015.4.25, QCon北京

# 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](mailto:me@milanello1998.com)
- 微博: Milanello1998
- Blog: <http://blog.milanello1998.com>



# 论上半场的重要性



Baidu 百科

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

# 开启成功的上半场

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？

**法律法规**  
限制严格，不可谈判的  
时间规划



**技术**  
移动互联、大数据、云  
计算



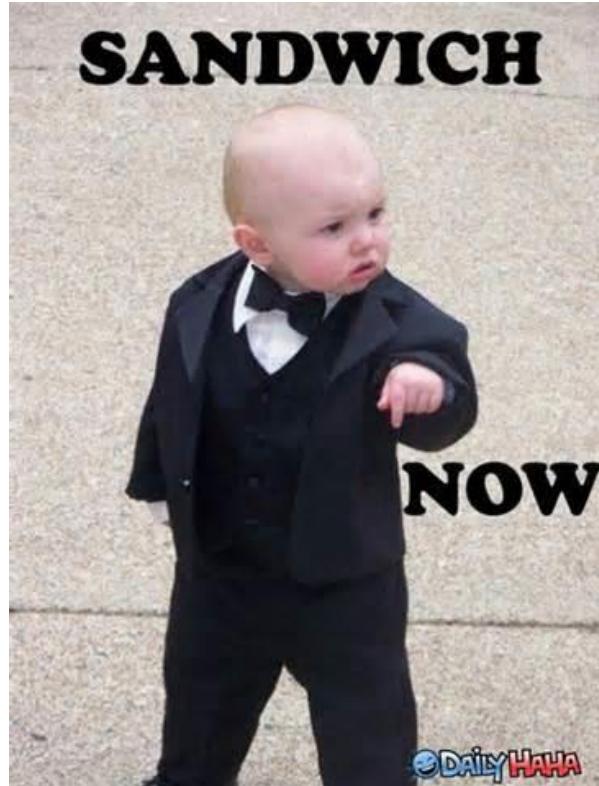
**客户**  
快、高度定制化



## 快速变化的环境

# 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/>

# 开启成功的上半场

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

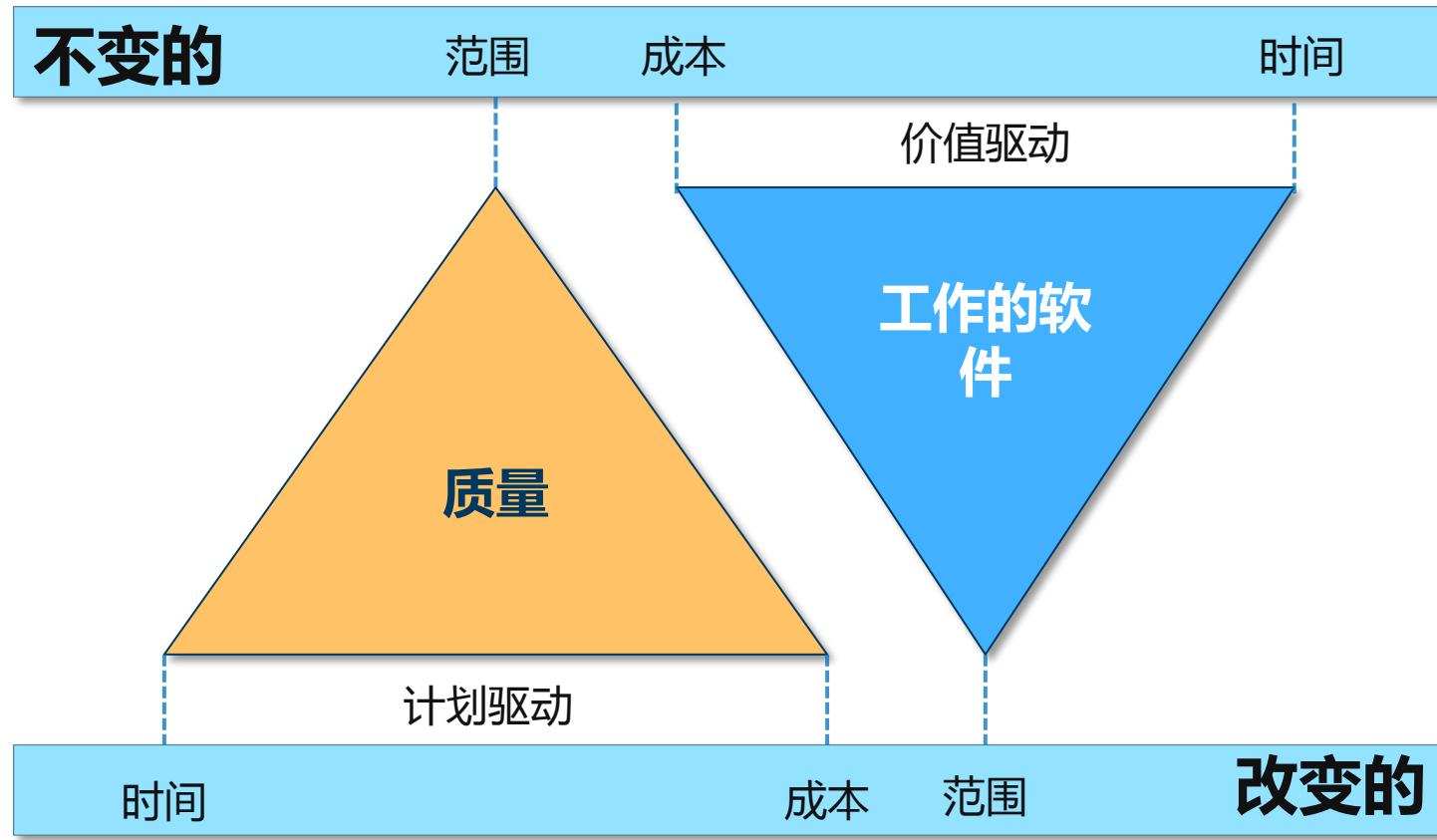


**当失去支撑的阶梯，瀑布（模型）会变成怎样？**

图片索引自

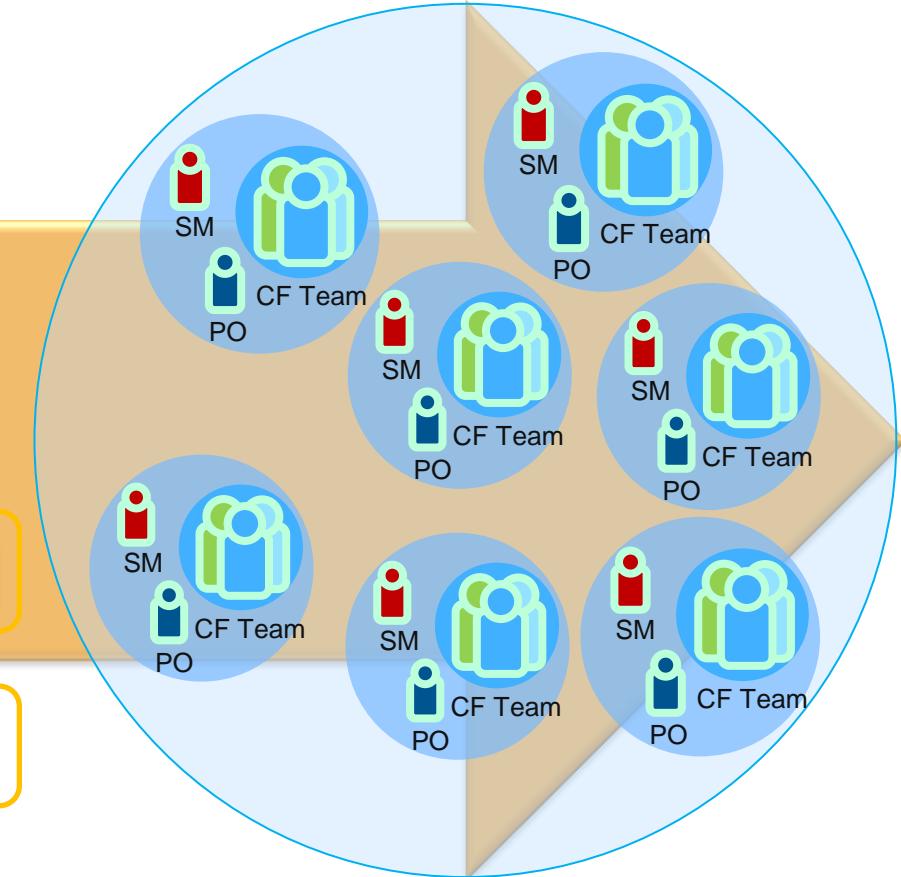
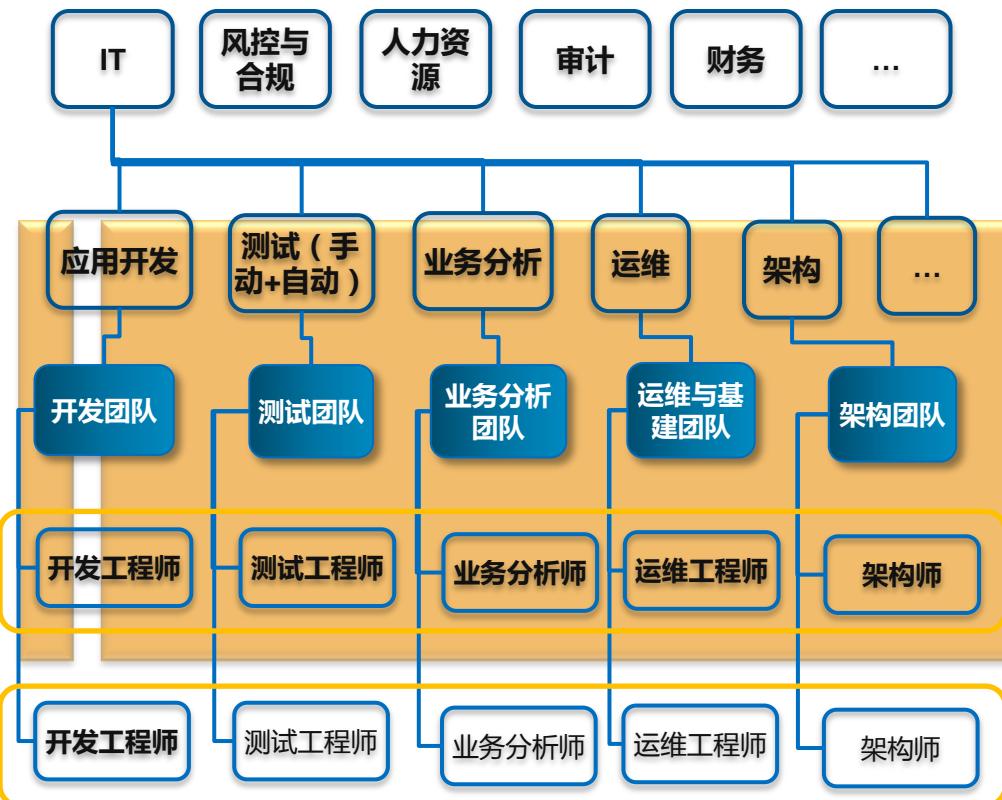
<http://www.atcn.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=7&id=115>

# 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



谈判

- 迭代内交互
- 尊重边界
- 同一团队共同目标



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>

# 开启成功的上半场

1

- WHY - 为什么要敏捷导入？

2

- WHAT – 面临的挑战

3

- HOW – 我们的努力

4

- 上半场回顾与反思

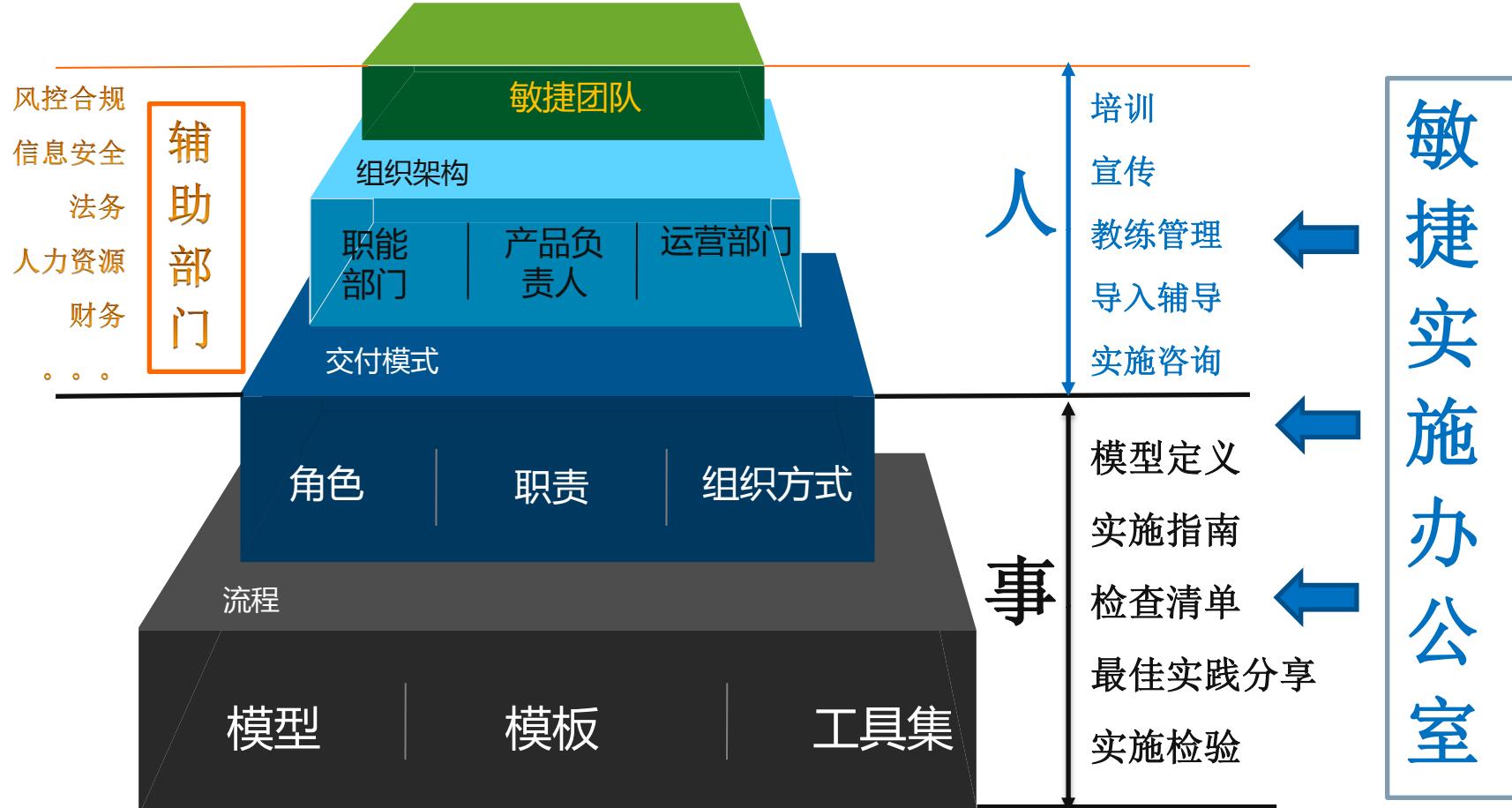
5

- 问题与讨论

# 热身/预研



# 成功上半场开启！



# 流程重定义

项目管理：

项目计划

状态报告

风险管理

变更管理

问题跟踪

立项

分析

选型

架构

开发

交付&实施



项目启动申请报告

项目启动  
可行性评估



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

单元测试报告

维护指南

部署计划

数据字典  
集成测试报告

测试环境

交付说明

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

部署报告

产品环境

交付说明



应用改进报告

项目结题评审

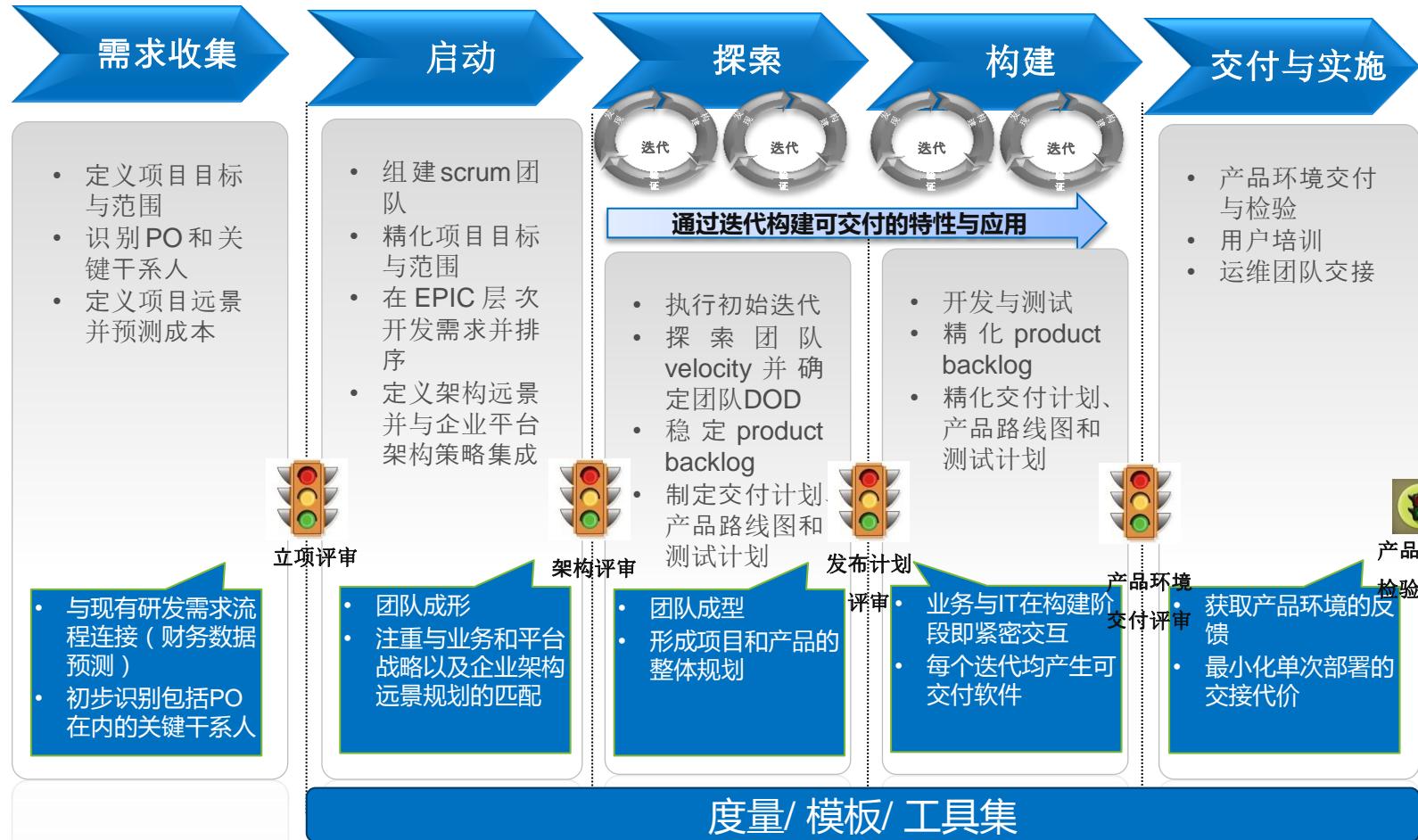


产品环境  
交付评审



= 关键决策环节

# 流程重定义

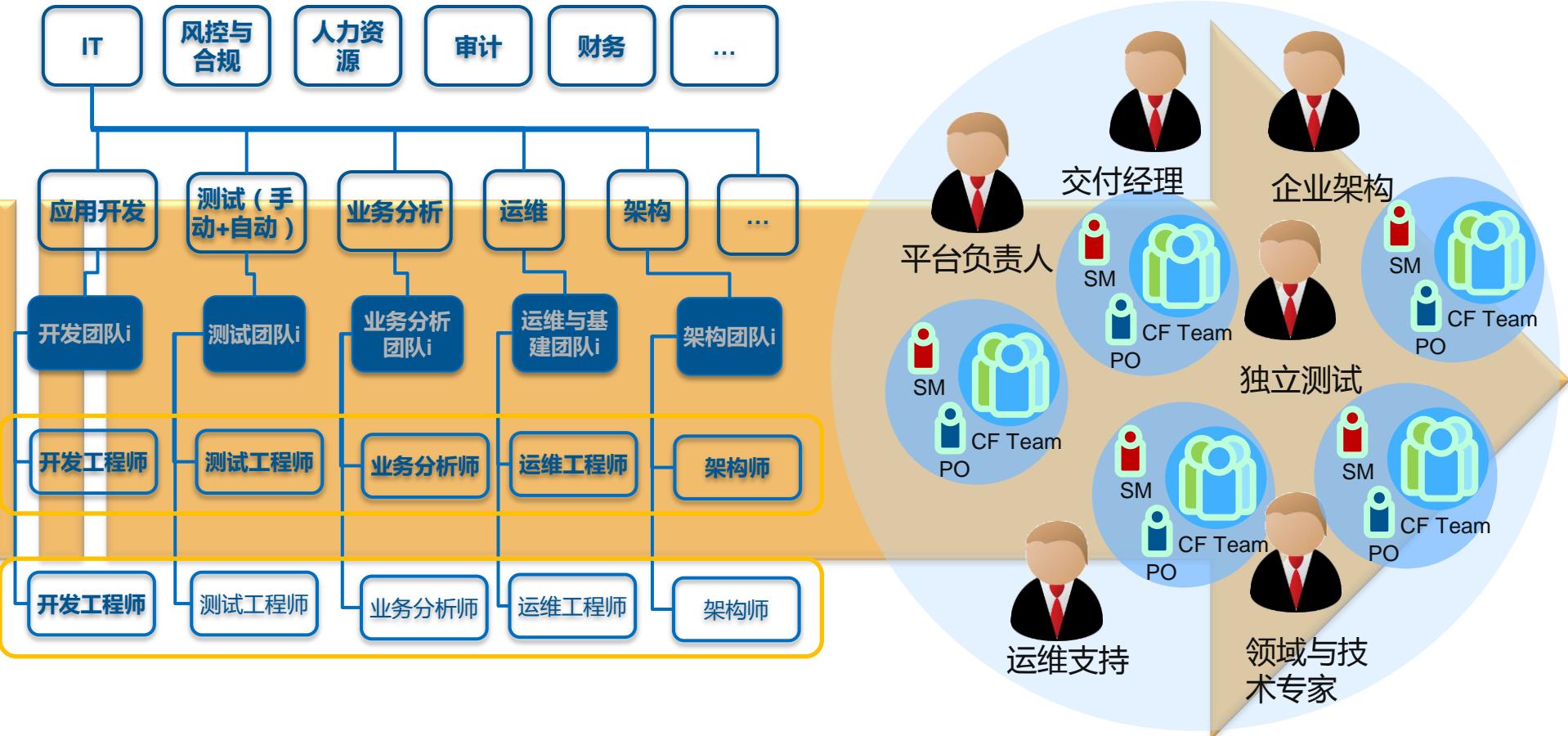


= 必要审批活动

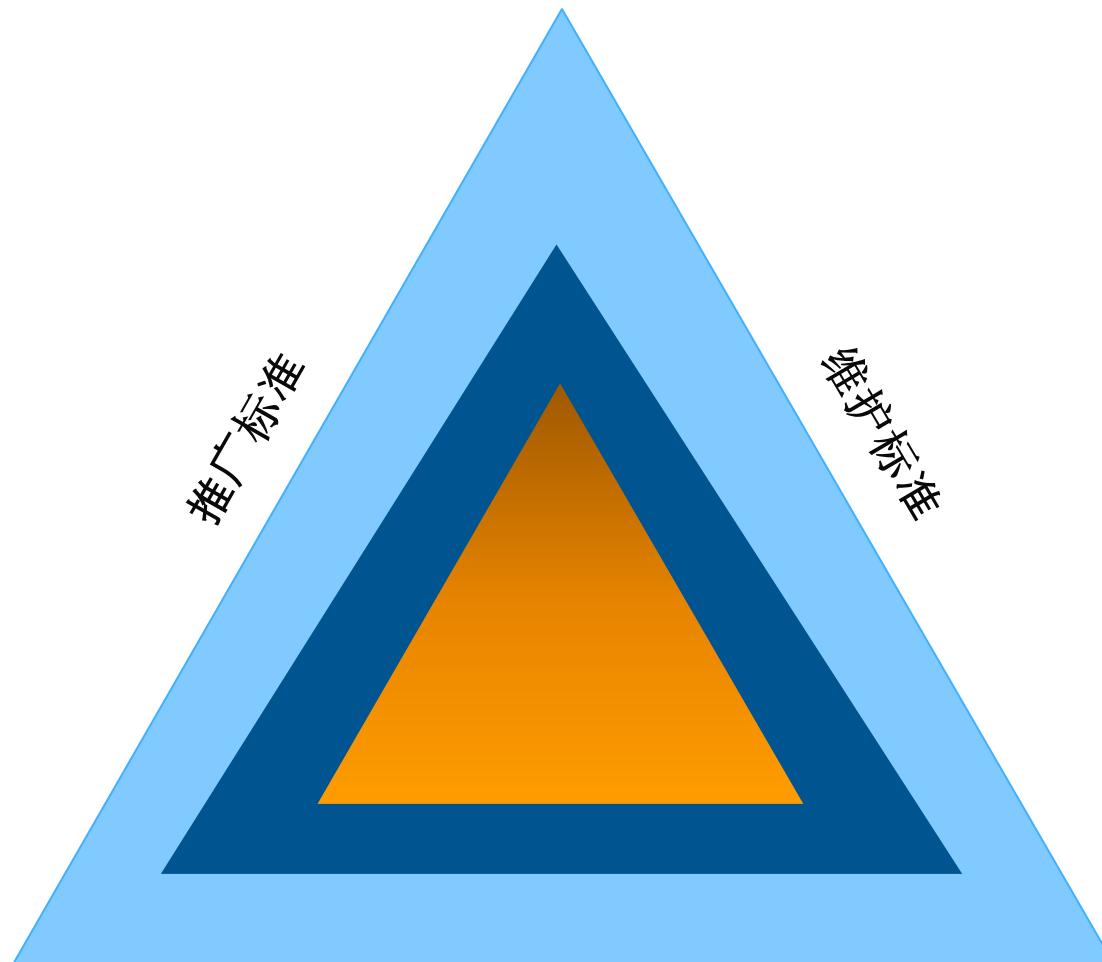


= 可选审批活动

# 角色和职责再匹配



# 导入支持 - 敏捷实施办公室



组织中的change agent

敏捷实践者

敏捷教练

敏捷实施核心小组

# 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
- 通讯稿
- 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

# 开启成功的上半场

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

# 开启成功的上半场

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](mailto:me@milanello1998.com)  
微博: Milanello1998  
Blog: <http://blog.milanello1998.com>

