

人才 · 创新 · 战略

趋势的力量

Talent · Innovation · Strategy
— The Power of Trend

2017 项目管理大会

Project Management Congress 2017

2017年9月23-24日 中国 · 上海

23-24 SEP. 2017 Shanghai · China



运斤成风——企业级敏捷实施之道

Create a gust by wielding the axe - The way of enterprise Agile implementation

李建昊@上海 2017

讲师介绍

背景介绍



李建昊

光环国际首席专家

企业战略咨询顾问和教练，中国软件过程改进协会特邀专家，《项目管理评论》杂志编委，国内敏捷开发领域领军人物，美国项目管理协会PMI-ACP著名培训师。曾任ThoughtWorks和雅各布森国际咨询公司首席咨询顾问，全面负责中国区金融银行保险银行领域的敏捷咨询工作。曾在世界500强公司担任项目经理、研发总监，2003年之前在国家下一代网络实验室从事基础研发工作，2005年在朗讯贝尔实验室担任研究员期间开始接触关注实践敏捷方法，2007在诺基亚公司进行了企业级规模化敏捷的实施，2009年领导荷兰Irdeto公司实施敏捷开发，并与外包管理融合，打造了高效的ODC离岸外包交付中心团队。

译著：《敏捷软件需求：团队、项目群与企业级的精益需求实践》《软件工程通史：1930-2019》等

专长领域

企业级敏捷实践、组织转型、产品研发创新和项目管理咨询

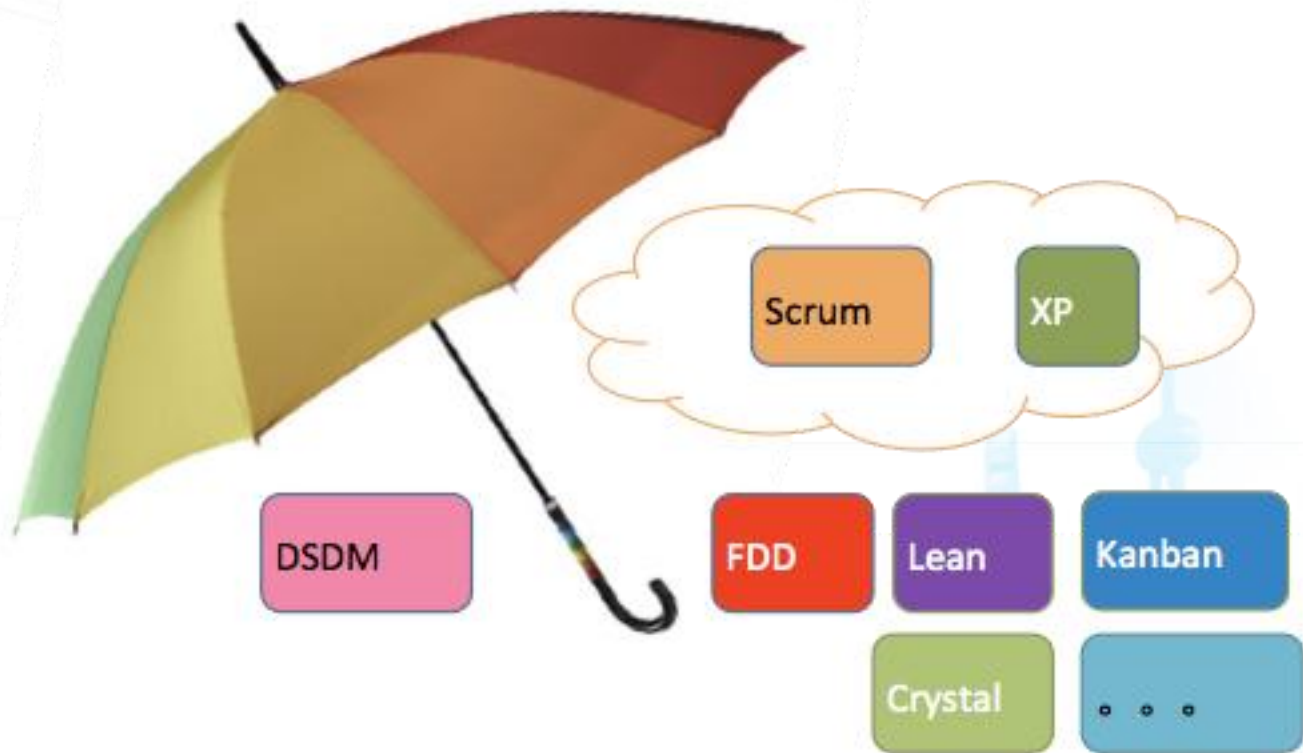
服务过的客户

中国银行、上海银行、中国工商银行、广州农商银行、友邦保险、华为、IBM、Dell EMC、爱立信、中国移动、中国电信、航天信息、金山软件、联想、东风标致雪铁龙、福特汽车等

当谈到敏捷时，我们在谈什么？



PMI-ACP中的业界可选敏捷框架





从团队级到企业级的跨越

企业级敏捷实施

**"敏捷"一词意味着"标记快速的优雅的移动的能力",
或者是"拥有快速的机敏和适应能力的角色。"**



“团队级” 敏捷开发实施要点



基础敏捷 – SCRUM

- 团队统一采用Scrum框架。
- 建立开发、测试一体化团队，敏捷教练进行辅导。
- 前期提供全员的敏捷导入培训。
- 中期辅导团队迭代工作模式。
- 后期重点培养团队的Scrum Master。



需求管理

- 采取敏捷用户故事实践，通过交互式工作坊分析和拆分需求，完成产品功能设计和需求实现。
- 建立Product Owner机制，教练带领整个梳理过程，让团队成员能够使用敏捷需求拆分的方法，形成对后续迭代开发良好支撑。



工程实践 – CI 持续集成

- 通过持续集成可以帮助团队搭建起持续集成的技术平台和可视化的看板，通过自动化测试确保交付质量，做到质量内建。
- 建立持续集成纪律，基于团队业务特点和已有系统技术架构，设计相应分层自动化测试结构。

从“团队级”到“企业级”的跨越



企业级敏捷

通过快速反馈闭环、持续改进机制，塑造研发高响应力的交付模式。

项目 / 产品级敏捷

通过打造端到端需求拉动体系和敏捷项目团队的组织结构，提升交付效率。

团队级敏捷

通过敏捷开发团队、执行迭代开发模型和相关工程技术实践，建立基础敏捷实施模型。

案例分析：“企业级”敏捷实施

案例背景



某大型国有企业系统事业部

需求数量大、繁杂、不稳定

客户要求快速交付、市场变化快

传统瀑布开发模式较难适应现状

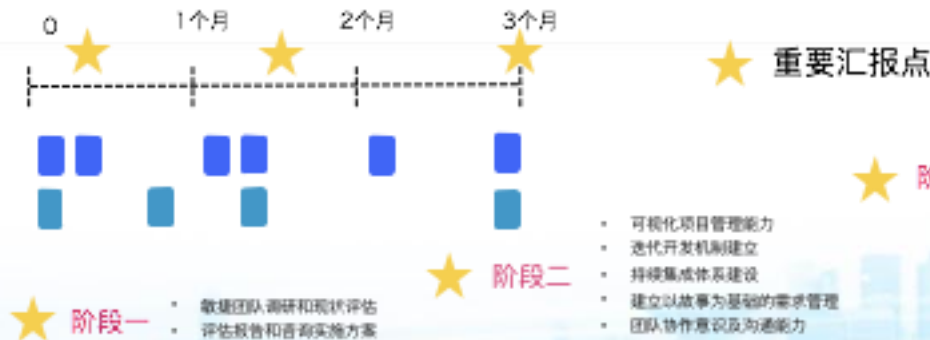
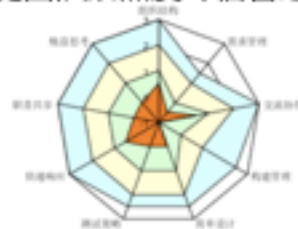


2014年，开始敏捷试点（团队级）

2015年，扩大敏捷实施规模（项目 / 产品级）



敏捷团队成熟度评估雷达图



★ 阶段三

- 建立客户参与产品设计
- 围绕需求与设计敏捷交付保障机制
- 基于测试分层的质量保障体系
- 基于自动化测试的持续集成实践
- 质量保证与敏捷教练的持续改进能力
- 探索对现有代码进行重构和优化
- 探索后端工作建议

案例分析：“企业级”敏捷实施



案例分析：“企业级”敏捷实施



全流程敏捷试点

迭代交付能力：

- 实现稳定的迭代交付周期（2周的时间盒）
- 建立迭代软件新功能的showcase机制
- 建立基于用户故事的需求拆分管理机制，实现产品功能的可视化故事墙

客户协作能力

- 建立客户的迭代参与机制
- 提升项目运作的可视度

团队人员能力

- 培养团队内部教练，
- 团队内部每迭代分享（如技术学习、业务介绍）不低于1次

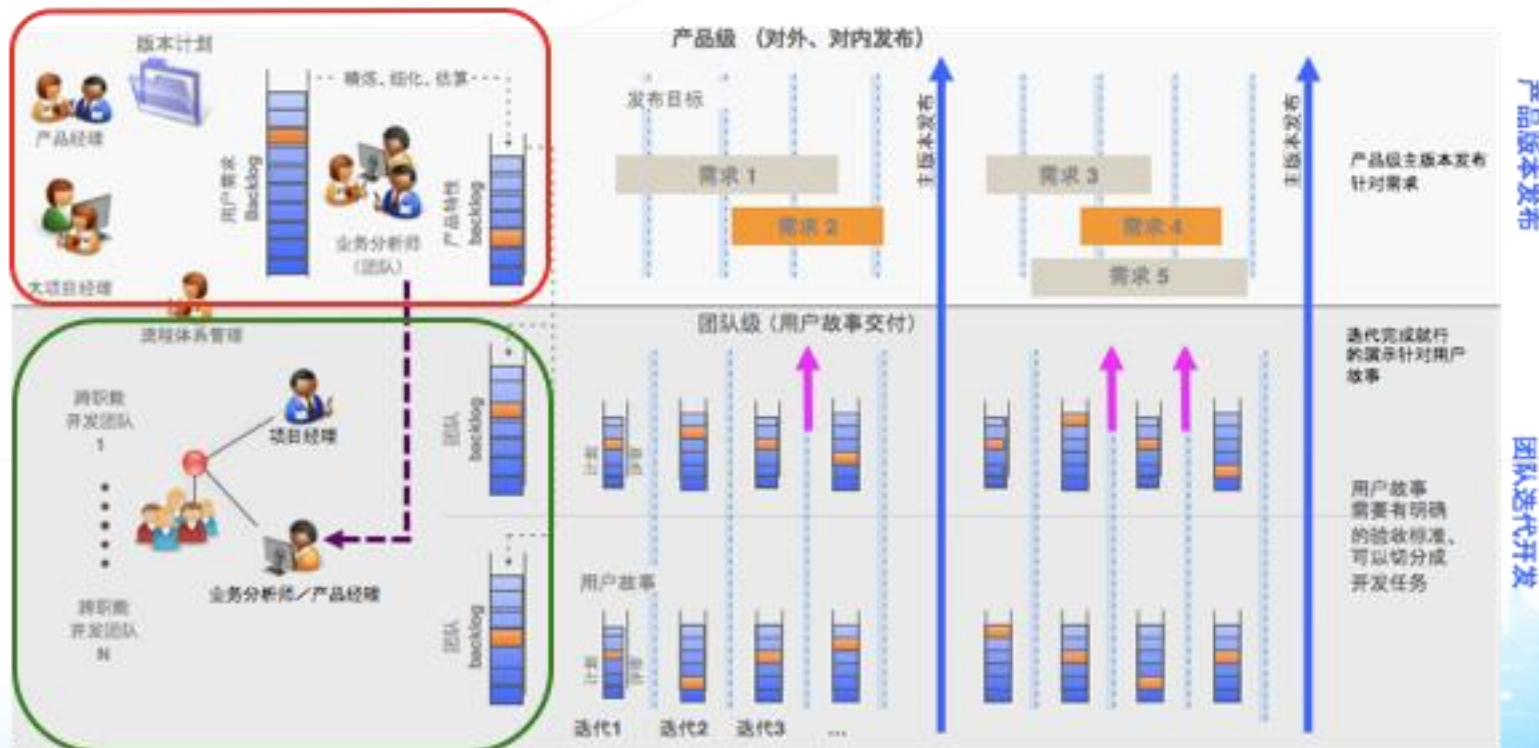
内建质量能力

- 建立代码走查机制，自动化测试分层体系
- 建立有效的实例化测试用例集

持续集成能力

- 实现每日可运行构建版本
- 构建信息全队可视化

案例分析：“企业级”敏捷实施



在CMMI组织中实施敏捷的建议



在CMMI下引入敏捷是容易的：

过程改进的环境已经建立

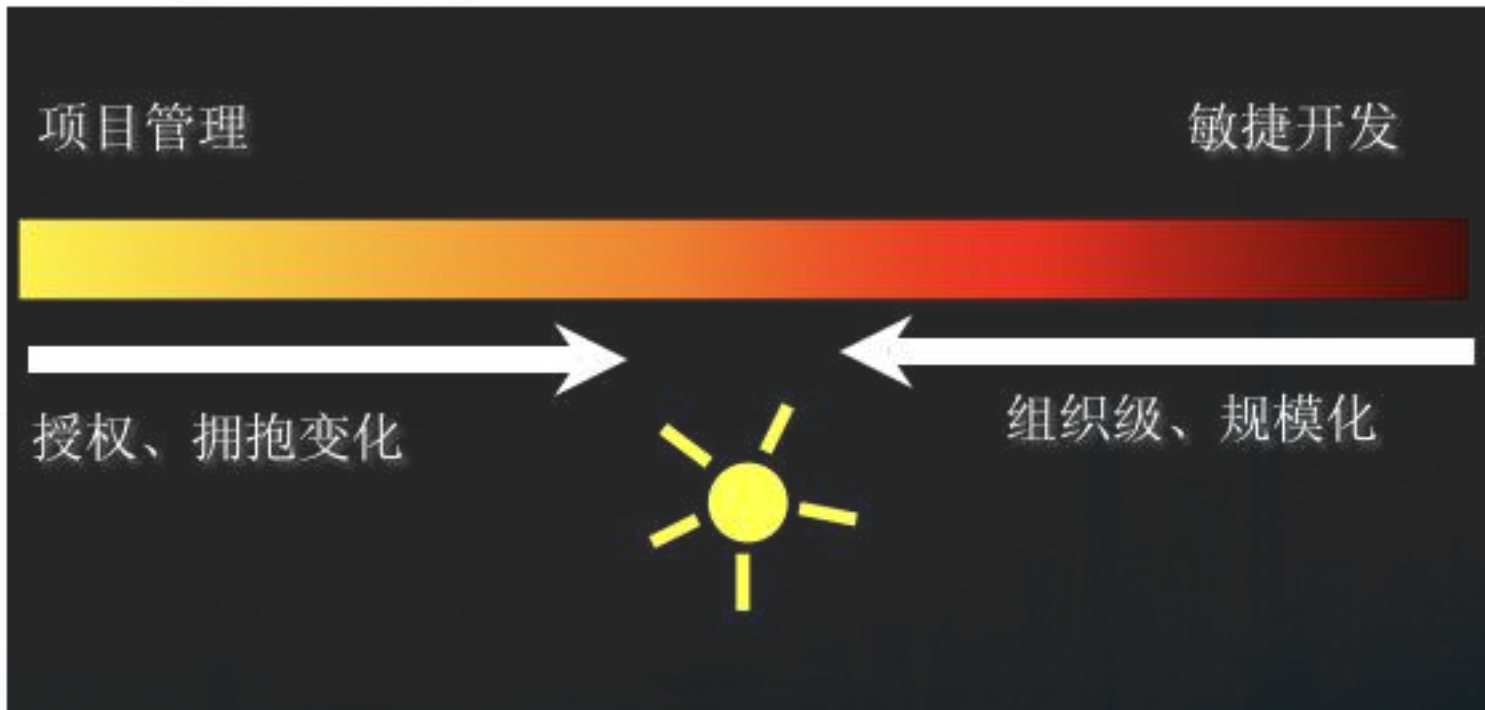
Take a chance

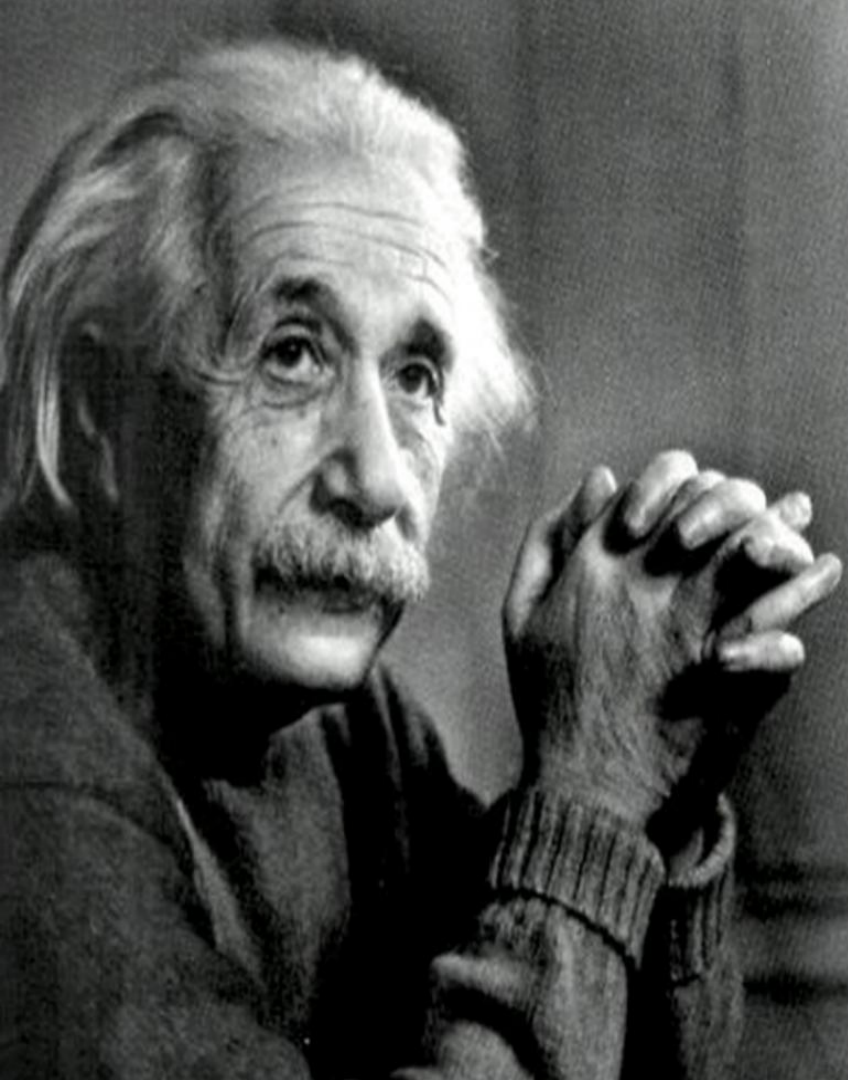


• 实施建议：

1. 针对产品形态和项目类型选择敏捷试点团队；
2. 适度的管理“松绑”，获得管理者、EPG、QA的允许和支持；
3. 逐渐清晰和明确敏捷教练的角色和职责（内部、外部）；
4. 结合CMMI的指导，建立适度的流程参考和框架模型；
5. 形成试点案例、推广优秀实践、持续改进、融合发展

项目管理和敏捷的融合发展





No problem can be
solved from the same
level of consciousness
that created it.

——Albert Einstein

A fleet of Chinese missile frigates is shown sailing in formation on a blue ocean under a clear sky. The lead ship is in the foreground, showing its complex radar and missile launchers. Several other similar ships follow in a line behind it.

从战术到战略

从局部到系统

THANK YOU !

