

新趋势，新过程，新教练

东软集团 邢雷

2017/07

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

01
背景



简介公司，自己；
敏捷在作什么，怎么样

02
判断



我们看到的未来和思考

03
实践



已做出的新尝试，
几件分享



技术出身

八年一线程序员。MCSE、SCJP、DBA，目前技术兴趣点在“互联网运营”。



项目管理

一直在“行业IT项目”中工作。主要经历过汽车、金融、社保、医疗等。



经营者立场

2000人组织生产管理和创业经历，促成更多的经营结果导向的思考。



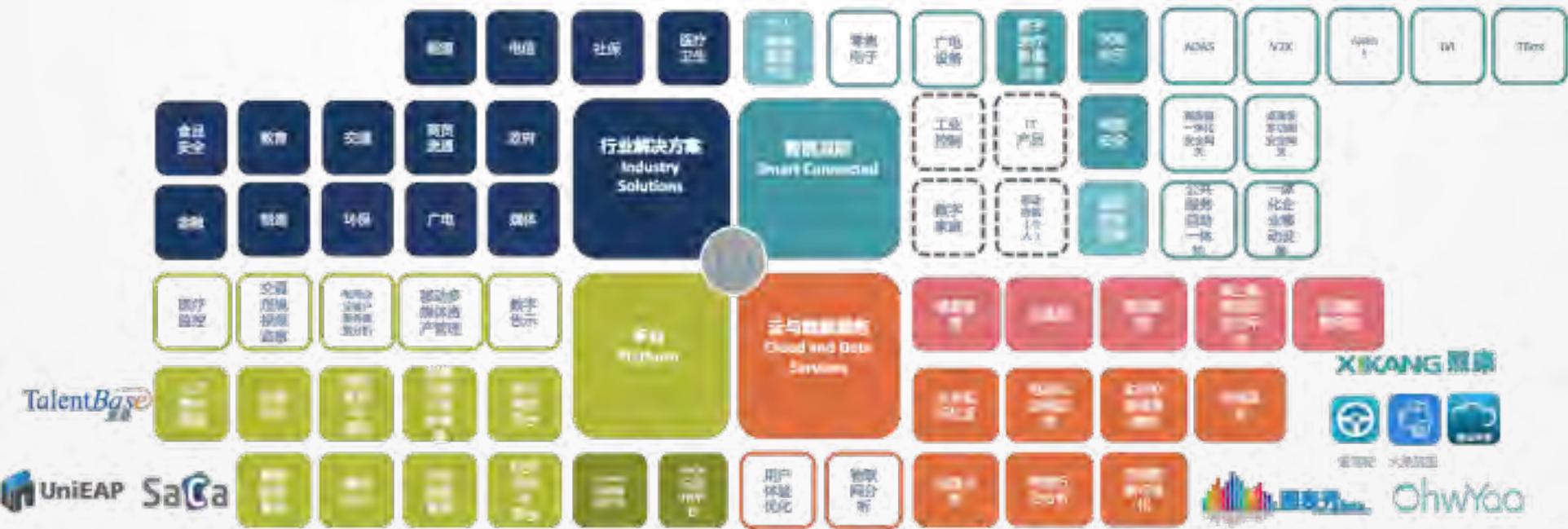
邢雷：

现东软集团-过程改善中心顾问。十五年从业经验，程序员→项目经理→总监→经营者；CMMI五级专家，2010年起尝试敏捷，东软敏捷技术的导入者；创业经验者；两千人组织生产管理者；敏捷教练、CMMI专家、大型项目经理（5千万、200人级别）。

——一直在不断思考和实践IT组织“软件工程、项目管理、内力建设”相关课题。

自主知识资产为核心，驱动业务专业化、IP化、互联网化

207个业务方向，750种解决方案



外包还有，但早不是核心内涵……



1995

软件与制造结合，
进入医疗设备领域

2000-2002

东软香港、美国、日本
分公司相继成立
建立三所东软信息学院，
构建产学研互动的生态
系统

2008-2009

东软欧洲公司成立
完成整体上市，致力于成为全球
优秀的IT解决方案与服务提供商

2015

东软睿驰成立，
推动汽车电子业务向
智能化、互联网化、
新能源化布局

1991

东软成立
与阿尔派成立合资公司，
在汽车电子领域展开合作

2017

东软控股成为东软
集团第一大股东

1996

成为中国第一家
上市的软件公司
软件与应用、服
务结合，大规模
进入行业解决方
案市场

2004

成为中国第一家
获得CMMI5级评估的
软件企业

2011

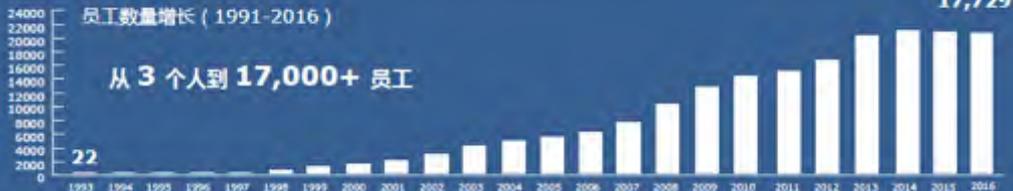
东软熙康成立，
进入健康管理领域

2014

东软医疗、东软熙康引
入战略投资者，加速医
疗健康板块业务发展

员工数量增长 (1991-2016)

从 3 个人到 17,000+ 员工



17,729

营业收入增长 (1991-2016)

平均年增长率 20%

单位：亿元



77.71

走了26年

闷声干活， 但也没赚大钱



聚焦在2B再2C的几个产业群上——

我在东软七年， 大致这样的感受：

- 人多，但主体文化简单；“黏”，职业化（/冷酷？）程度不高。
- 稳（/慢？）；踏实（/笨？），自己没搞懂则不信。
- 大产业思路一始终有。但没有多少钱，也不习惯借钱。战线宽。
- To B是主体，有To C或间接To C



——在这样的环境中，敏捷是如何生长的？



2011



2012



2013

自主应用敏捷的业务单元比例

TO

策略



悄悄地进村，
打枪的不要.....

增长



三年以后就不再统计
增长率了。

2010

2017

手段



公司起头，结合业务；
自主实践，自下而上。

技术



大家用的，业界讲的，
都跟上了。



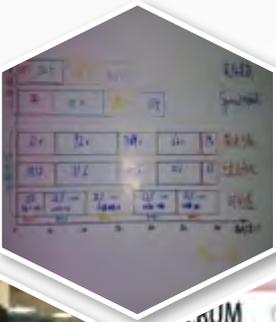
敏捷中国大会2009



日期: 8.31-9.12



SCALED AGILE
FRAMEWORK
SAFe AGILIST





千帆竞发！



退潮以后...

进一步走下去

新的产业机会就在眼前，
已开始更高一层的组织层
面、商业模式和业务设计
层面的探索。

效果不可谓不好

基层欢迎程度很高。已经是东
软工程过程的常规武器，在研
发及互联网业务板块已成为事
实性标准。

从传统的工程QCD和客户满意
度指标变化看，是十年来最令
人兴奋的方法论工具。



困惑

但在“大腿型”业务——行业
解决方案方面，长时间没有促
成和客户一同的创新性变革。

再有，除了更嗨皮一点儿外，
我的员工并没更多地分到红
利.....



说好的
“快速试错”呢？

说好的
“行业创新”呢？

说好的
“扁平化组织”呢？

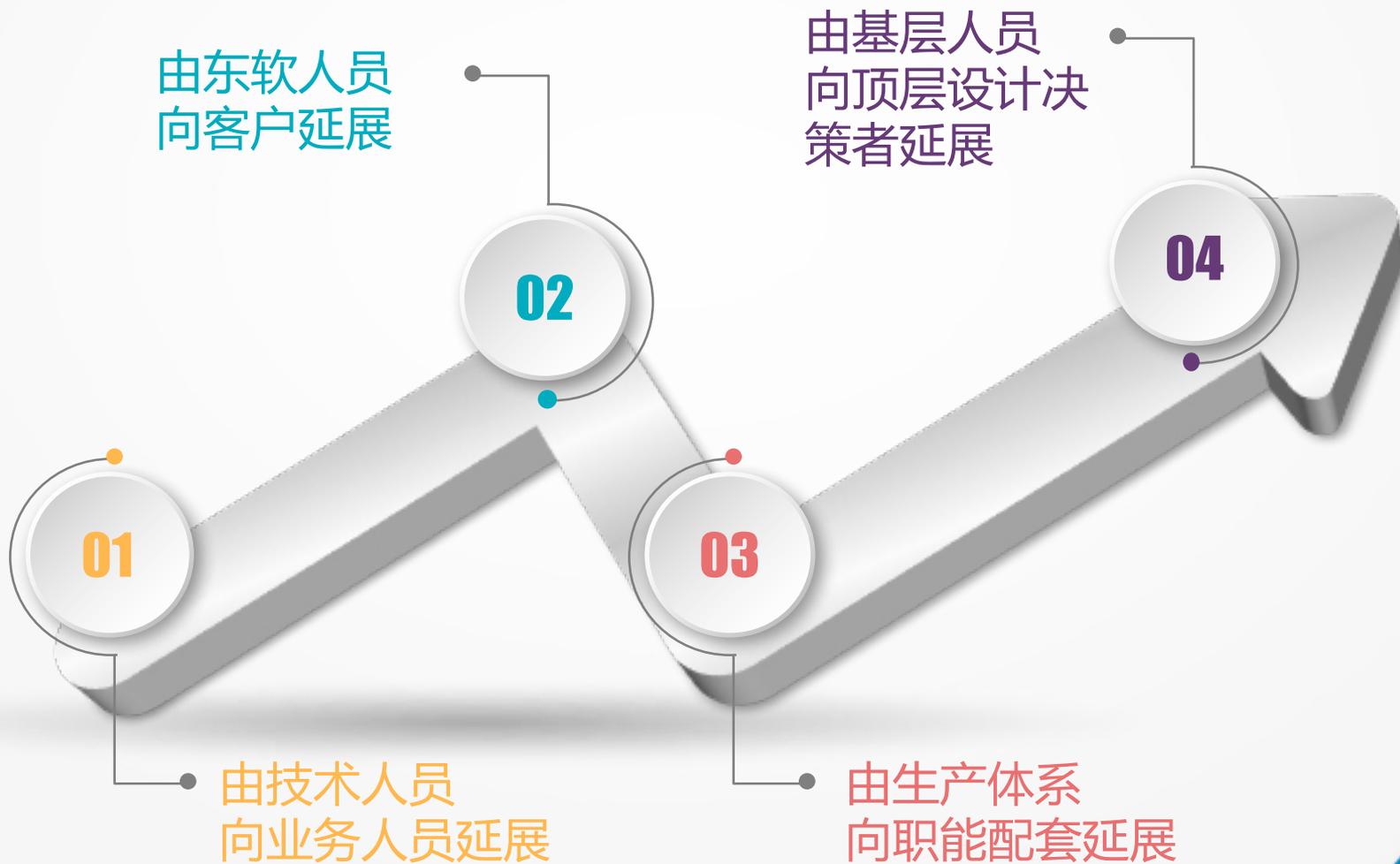


后面才是正题

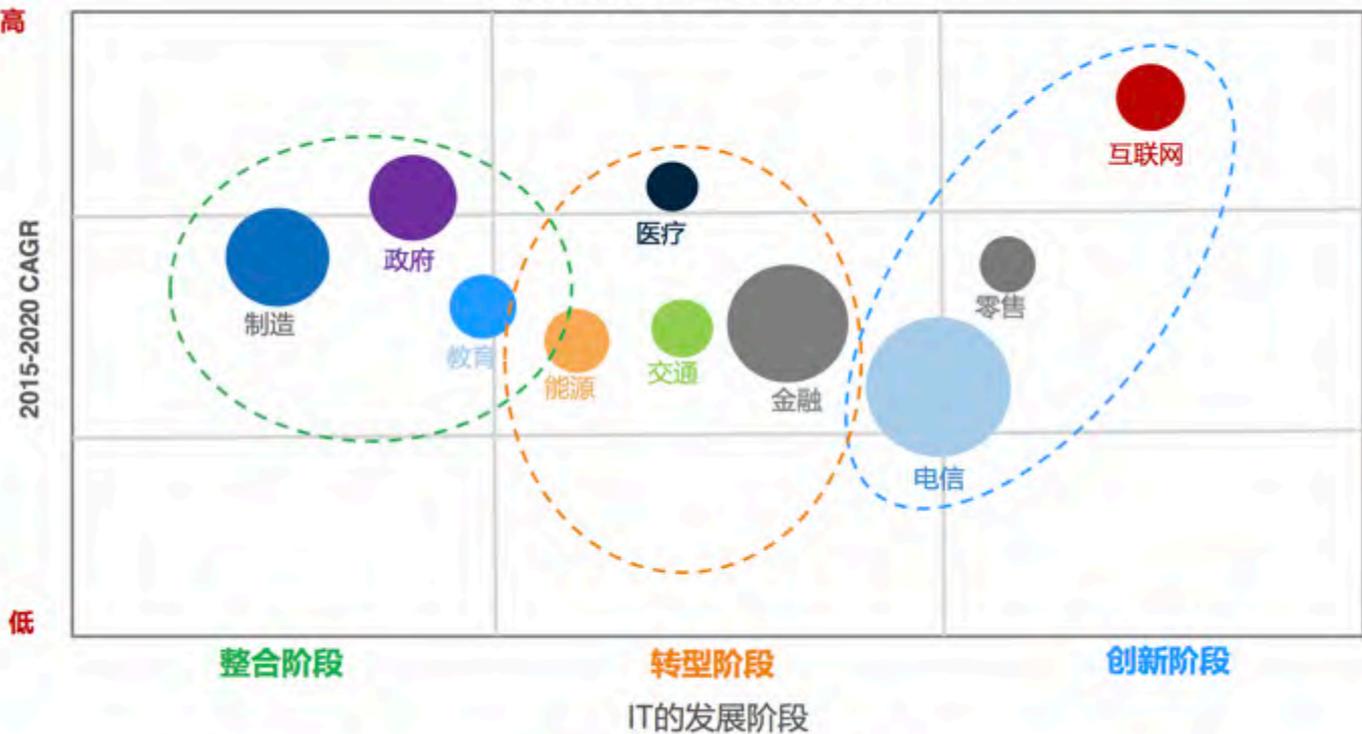
本人既是敏捷教练（笃信者），也算一个组织经营管理者。以我的立场和思路，关于敏捷最关心两件事：

- A，如何利用敏捷的精髓帮助客户和我们自己，更好地适应时代和产业形势，更顺畅地发展业务及创新；
- B，如何能让我的同事员工们更“爽”。

先说结论——走通敏捷，生态链需要延展



中国关键行业IT发展水平



* 圆圈大小代表2017 IT市场规模

整合阶段

- 智能设备
- 私有云 (IaaS and PaaS)
- 业务流程和管理应用
- IT安全

转型阶段

- 基础架构升级
- 行业云平台
- 大数据应用
- IT安全

创新阶段

- 行业云平台
- 新兴技术应(AI/AR/VR/IoT)
- 客户管理与体验应用
- 下一代安全

SOURCE : IDC , 2017

政府、医疗、汽车、能源、交通、金融、教育……
正是我们（作为“传统IT企业”）的关键布局。

本土市场

全球市场

低成本

工业化

信息化

服务化



小型民营企业

制造行业的跨国公司

走向全球的各类企业

中高端全球化企业

企业的发展与成长路径

1978-2001

2001-2012

2012-2017

2017-2022

SOURCE : IDC , 2017

企业走在自己的路上，IT发展进程和诉求并不同一；
新兴技术仍只是手段，不是都要变成科技企业 / 互联网企业。

感知——数字化转型策略下的“大象们”

行业云的3种发展与合作模式



行业云的发展将会重塑IT厂商和行业用户竞合关系



SOURCE : IDC , 2017

社会化互联网 → 产业互联网，大幕已开启。
企业的数字化转型，就是自身业务与关键新技术&互联网思维的结合。

我要作点什么——深入的“组织级敏捷”

01
STEP



- 只有IT工程团队（设计开发测试 / PM / QA）敏捷，不够。需要把行业领域专家、业务规划和需求开发拉进来。

02
STEP



- 只有IT供应商自己敏捷不够。需要拉上客户。他们是真正的PO，真正的业务创新甚至哪怕只是产品特性创新，需要由掌舵者发起

03
STEP

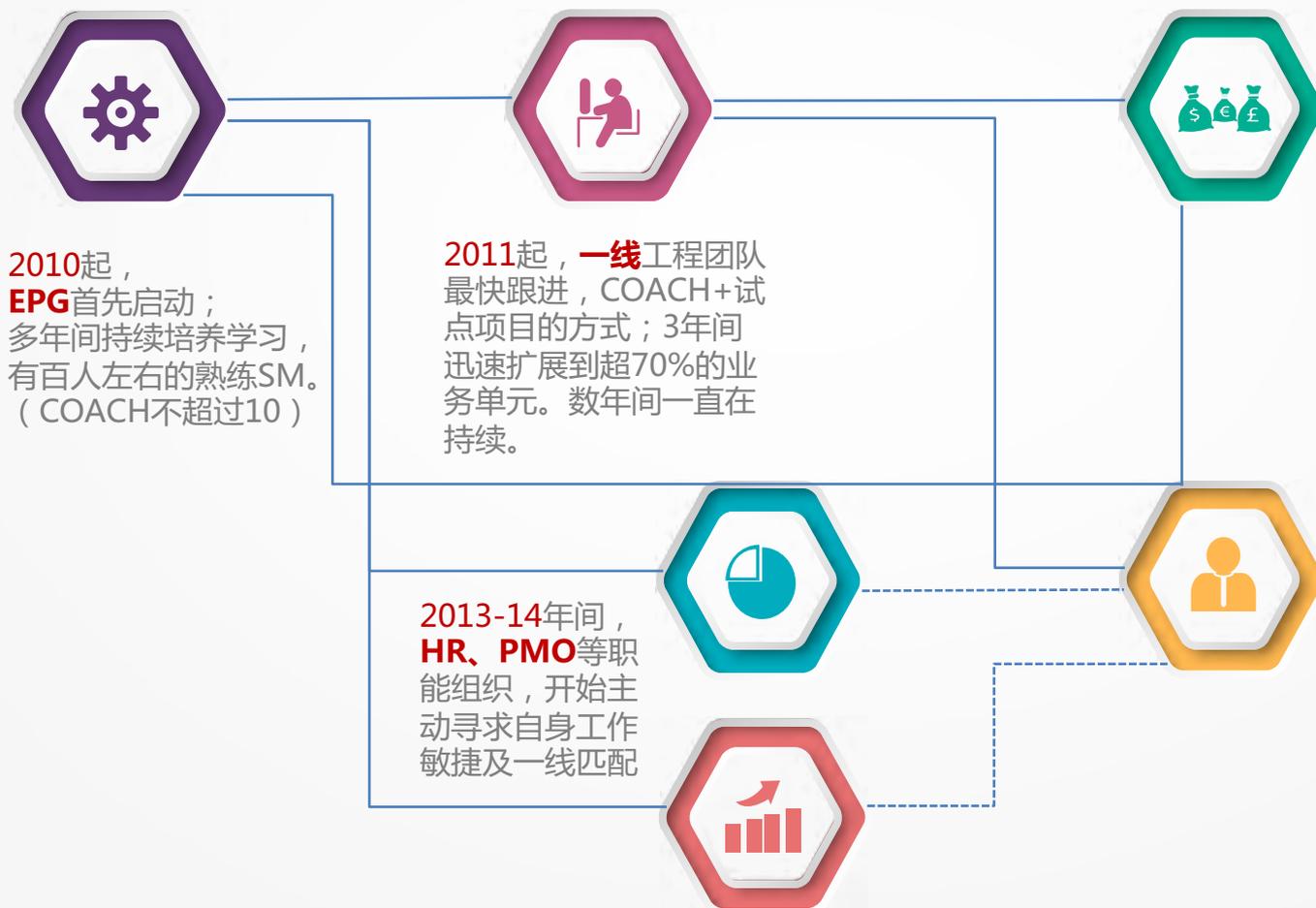


- 需要触动我的职能平台。没有经营、HR、PMO等节奏 / 思路配合，无法激发创新动力。

04
STEP



- 组织顶层设计和决策者的转变，在架构和模式上更有力的匹配

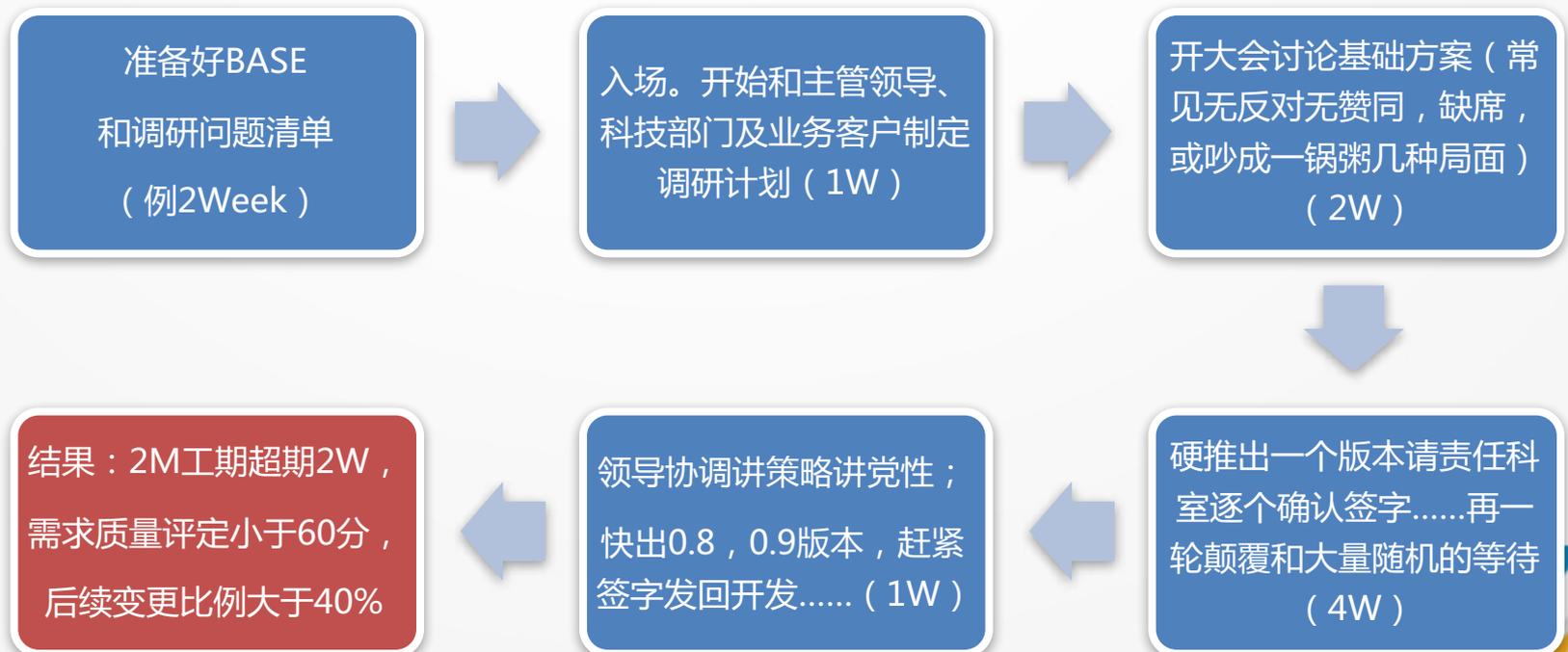


这真是一个漫长的自下而上，自内而外的历程……而且还没走完

介绍一下背景：

东软有一些行业领域是客户数量众多，高度分散的(如社保局、医院、银行等)；这些业务客户尽管都属同行业，但区域或机构间差异大，在提供解决方案时，即使基于核心产品，定制化比例也经常超过三四成。再加上带有明显的“事业单位习惯”(业务机构复杂、耦合多、决策难)，需求确认和开发往往是高消耗、高反复、高风险的历程。

从前的典型场景



A, 基于我们已经形成的短迭代习惯, 改造的客户需求互动流程

2Week

仍是选择BASE, 准备问题清单 (但更注意优先级及独立部分划分)

D2-Dn

团队开早会, 确定当日任务; 每人按时跑一个科室, 完成确认; 下午晚间赶工, 完成梳理和讨论。第二天带前一天争议课题串科室, 逐个击破。

+1W

此时需求活动和后台开发已经并行。当一个可用版本 (哪怕只是静态页面) 出现时, 一切简单了.....

对比

无论效果还是效率有明显改善。双方的信心和合作度好很多。从一开始就使客户进入了快迭代节奏。

筹备

入场

每日迭代

S1 Review

S2 继续

开发

结果

D1

和客户约定每日1小时; 配好接口人; 约好第一周交付会

+1W

因为一周来持续沟通, 集中会有效率。需要拍板的留给主管老大。S1版本形成, 发回后方开发。不需要签字, 但留痕。

大致1M以后

已形成需求争议很少, 边看版本边精化; 开发活动较早地开展。再以迭代方式推进。

A, 衍生效应和小结



在政府机关 / 事业单位 / 大型国企内，其实创新冲动和人才都有，我认为抑制创新的关键之一是基本不给“试错成本”。在N多类似的磨合以后，我们发现业务合作或买迭代其实是一味良药。双方有利。

共同在做一件事的感觉，
“变更”会更多地被视为“改进”。

行业解决方案尤其在核心系统领域，上线这环节通常还变不成短迭代式。但打通前边一串已经舒服很多。

其实“参与感”，同样适用于To B

介绍一下背景：

尽管所有大型企业可能都面临“分钱比挣钱难”的课题，但作为传统IT企业管理人，这个问题似乎尤其挠头。

主要靠基本薪酬+有限奖励杠杆作为手段，而非非常直接明确的价值回报链条。

~大创新时代背景下，员工能力热情难以释放，会严重耽误事业甚至生存。

个人曾长期羡慕互联网企业用三大指标考评平行产品线的效果，也曾因为听说游戏公司能把工作变成打怪挣金币感到兴奋.....但最终还只能是自主摸索。

敏捷考评 1.0阶段

这一阶段非常明确，以同一业务的敏捷表现和原有表现做对比。~优秀团队，明星员工，单项大奖发了一堆。大家嗨皮。——但这个阶段很短，大约只持续了2年。当敏捷变成所有人的常规武器，就没效果了。本质上刺激了敏捷的生长，并不是系统的机制。

敏捷考评 2.0阶段

以高管“切大蛋糕”为基础，项目团队内自行评价（切小蛋糕）为基本框架。——它强化了“OneTeam, WholeTeam”的立场，认可了“身边的Partner是最了解你的人”的前提。这仍然是我们现在大量采用的方式。

| 评价项 | 洪甲 | 刘乙 | 孙丙 | 王丁 | 闫戊 | 于己 | 尹庚 |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 主观贡献——(依其个人能力)表现超出期望 | | | | | | | |
| 2 客观贡献——对团队的客观贡献多少 | | | | | | | |
| 3 协作——从团队的立场考虑问题, 注重协作 | | | | | | | |
| 4 主观态度——努力, 时间利用充分 | | | | | | | |
| 5 职业素养——冷静, 做事讲究轻重缓急 | | | | | | | |
| 6 创造力——经常合理地给出建议, 勇敢地给出意见 | | | | | | | |
| 7 我喜欢和他/她一起工作, 希望一直作我的工作伙伴 | | | | | | | |

※姓名字母排序, 同字母女士优先

说明

- 每位同事为同组其他所有同事打分, 不为自己打分。
- 按五分制打分, 3分起评, 代表“正常”或“一般水准”, 没有判断也可以打3分。2分代表“差一些”, 4分代表好一些; 1分代表“令人失望”, 5分代表“非常好”。
- 不需要签名, 下班前完成, 填写完成放到邢雷桌上。
- 只评第一名。

附注:
这份问卷只有“客观贡献”方面, 熟手能占一点优势。
其余都是素养和态度的评价角度, 也就是“人”的角度。
请大家基于尊重每一个个体的态度, 给出诚恳的评价。

Optiona
+传统的效率和质量考
评指标

Optiona
+主管打分

以上三项, 最常用比
例是6:3:1

注: 打分表最初参考于Survey Monkey

使用体会:

这套办法很好的照顾到“小环境”的和谐和公平, 强化了TEAM的共同立场。还是比较匹配国人和企业文化下的大多数员工心态。

但回报高低是相对的, 而不是绝对的价值导向匹配。
难以刺激到突破性的创新行为, 某种意义上对最优秀的人才不公平。

B, 敏捷考评 3.0 尝试

思路

在考评2.0的基础上，新增了挂满“果子”的一部分额外工作包平台。
摘到果子就意味着额外的真金白银。

已能看到的好处：

对高手有利，对勤奋者有利。
且效益明确合算。
意外涌现很多研发带头人和项目带头人。

已开始令人担忧的：

个人立场又转回来，被明显强化。
特别紧要的任务不太适合挂在树上。
以抢单方式摘果子，完成质量未必能保证；
以合格成果换果子，可能有多份作业但只有一份钱的局面。——还有待于摸索。



公共平台
内部分包



公共平台
研发课题区



Sprint
挑战区

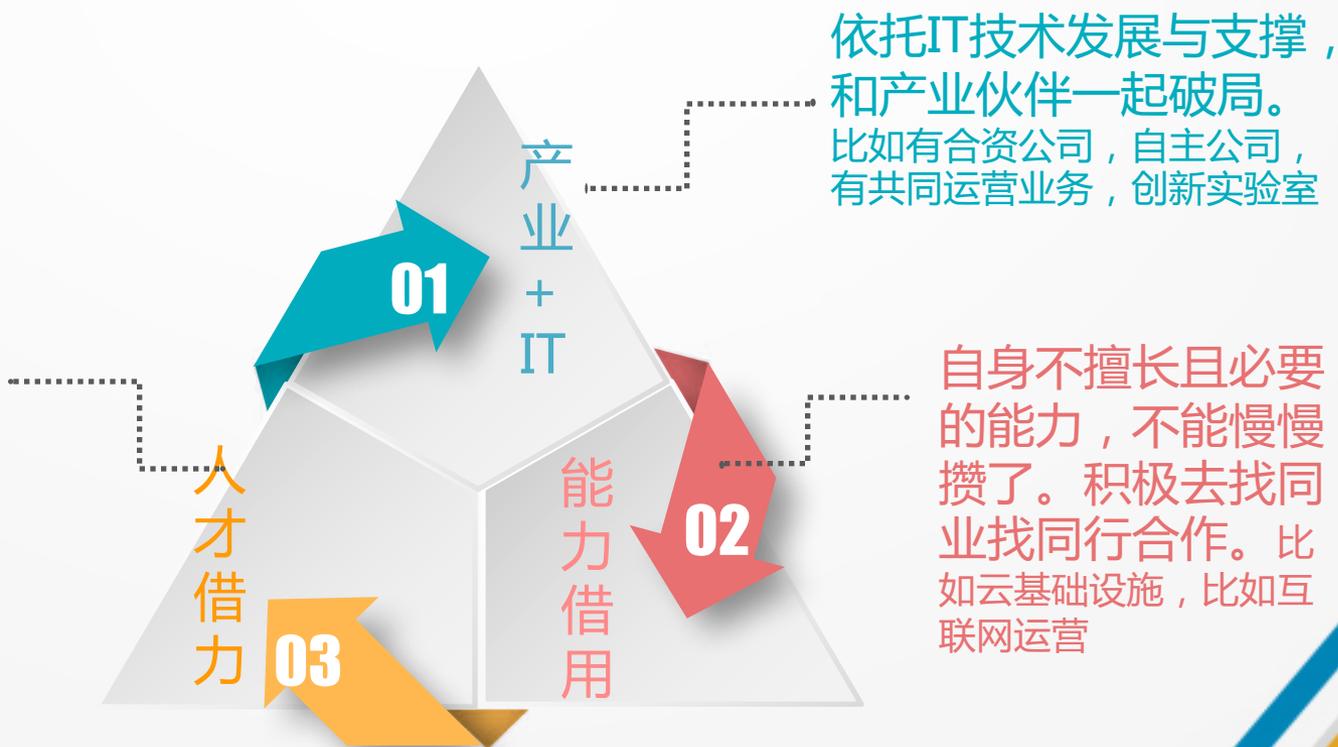
公共平台
问题区



背景：

本次交流在酝酿之初，在我心中最重的一个词是“新趋势”。
确实在多种重大新技术逐次登上舞台，“互联网+”已经颠覆了我们的衣食住行玩的时代，作为一个传统IT人是特别有紧迫感的（已经快看不见巨头们的车尾灯了.....）
说“互联网下半场”（投行大佬们的说法）也好，“产业数字化”（国家政策的说法），
“社会化互联网→产业互联网”（互联网人的说法）也好，我觉得如东软这样原有深入的领域业务基础的企业，有非常好但同时也是失不再来的机会。

未来长期雇用制可能逐渐比例降低。对于专家资源，以更开放的心态合作。甚至不排除对外分包专业课题，请长期专业顾问，建FREELANCER平台等



THANKS

