

组织级敏捷 转型实践

下一代
软件开发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

2017中国企业 敏捷实施情况调查

中国敏捷实施现状如何？
企业敏捷实施过程中会遇到哪些困难？
哪些实践是比较普遍的？



如果你已经开始实践敏捷，请**扫码参与调查**。同ThoughtWorks一起，为中国敏捷行业打造这份权威报告。

您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教训，
帮助你成功实现敏捷转型。

产品创新需求旺盛

- 互联网金融行业业务发展具有很强的探索性和创新性
- 新产品出现的速度快，需要快速验证

团队成长扩张迅速

- 产品线扩展迅速，团队成员不断增加
- 公司整体规模快速扩大，沟通协调成本增加

从爆发性增长到精细化运营

- 行业监管逐步细化，竞争逐渐激烈
- 爆发式增长向精细化运营转变，需要建立反馈闭环

职能型团队，重依赖，沟通繁重

- 10+的产品线
- 平均项目团队规模20+人

项目周期长，反馈闭环无法建立

- 1个月以上的发版周期，部分项目会持续2-3个月，甚至6个月
- 系统耦合度高，互相依赖
- 缺少清晰的目标定义以及对结果的验证

团队缺少适合的工具和敏捷思维

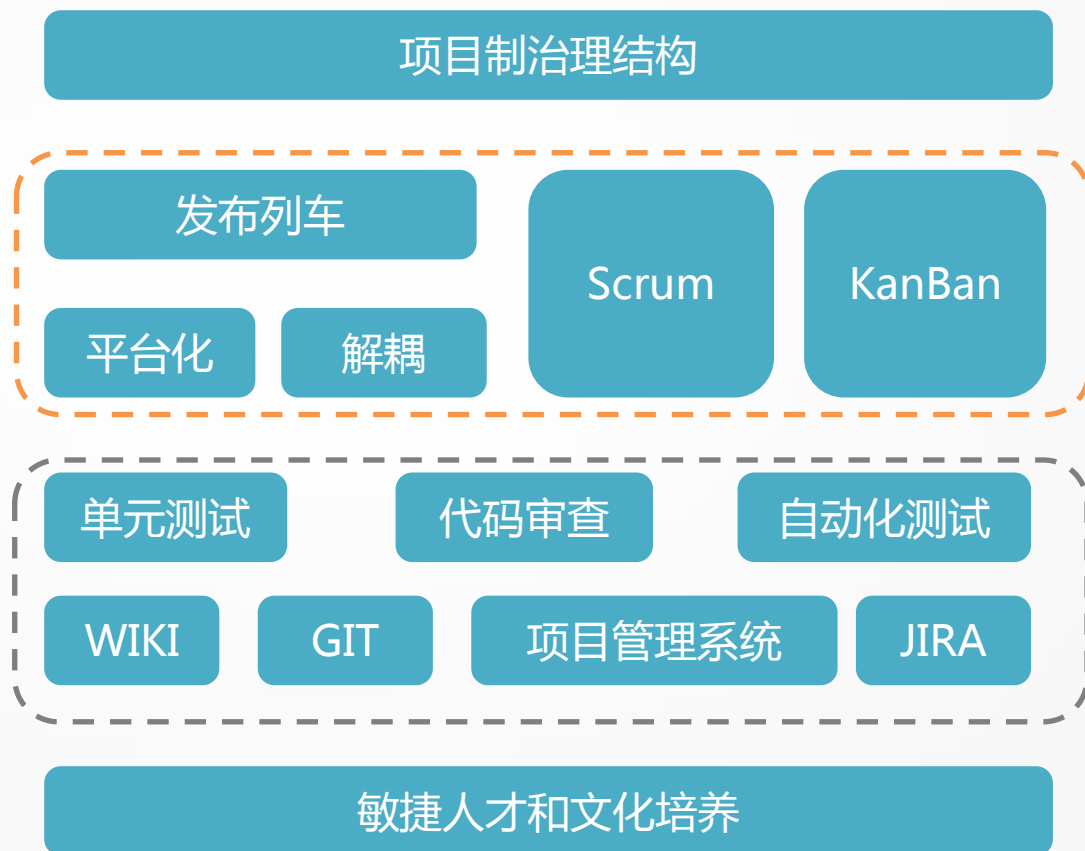
- 传统瀑布式的项目流程
- Excel/Project等方式管理任务和进度
- 大部分成员没有敏捷思维

小团队，短周期迭代，
建立反馈闭环，自治

透明化，去依赖，稳定
版本节奏

提高工程效率，减少浪
费，质量内建

识别人才，引导团队，
建立良好的氛围

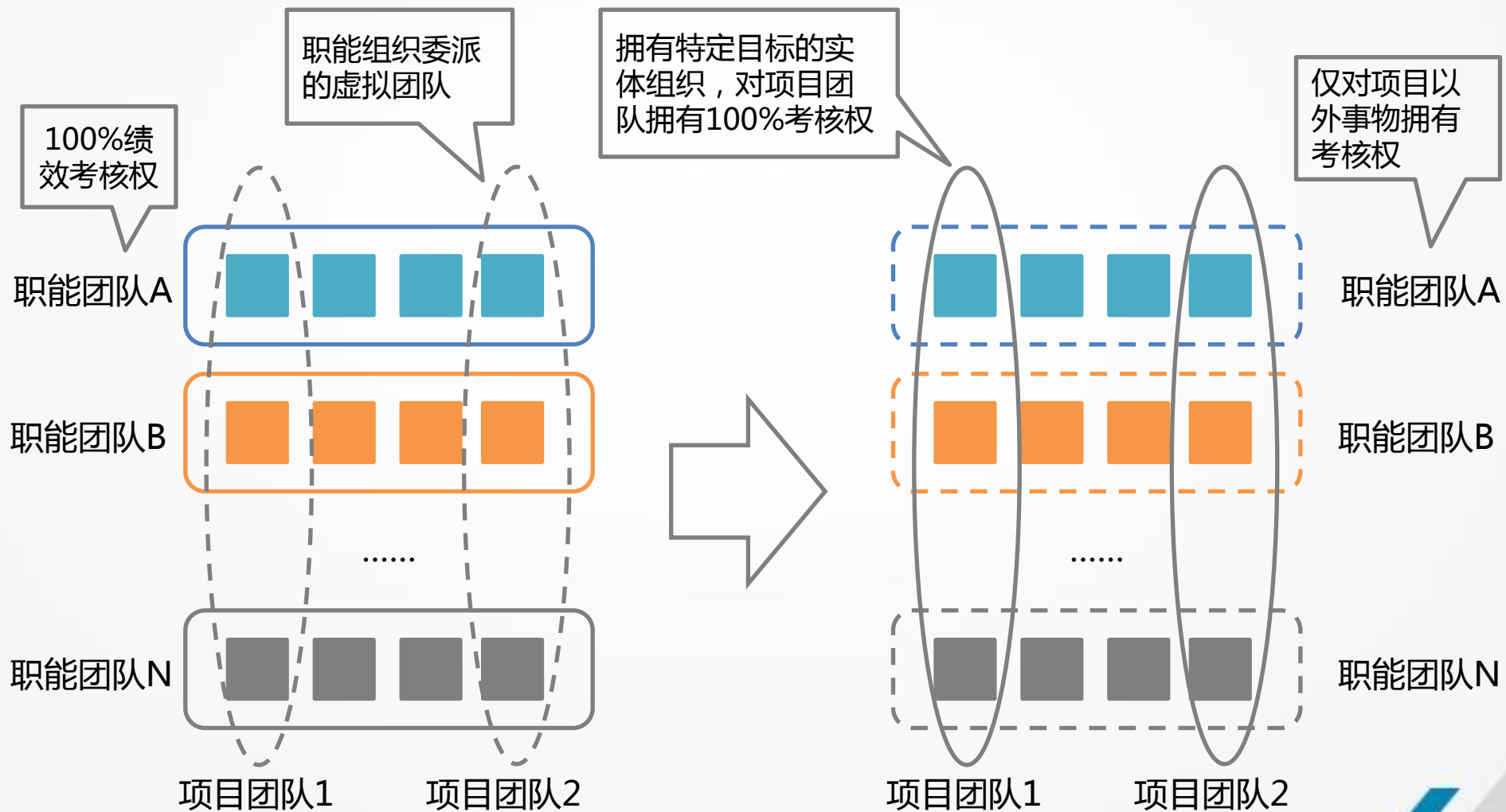




职能型团队，重依赖，沟通
繁重

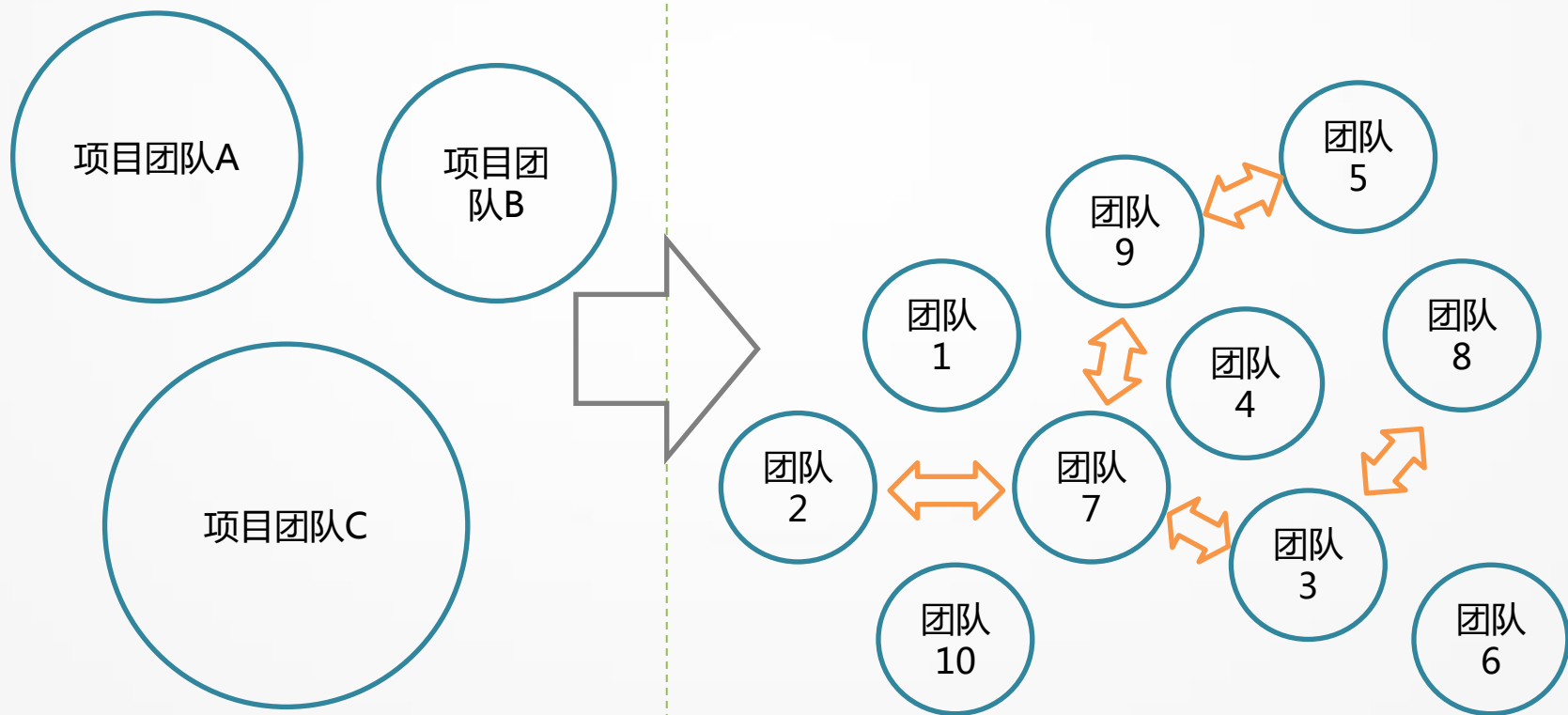


治理结构的重构



TiD2017 项目团队拆分

- 每个团队有一个固定的Leader
- 每个小团队专注于一个或多个特定的产品/渠道/探索方向/价值交付
- 在不同时期团队成员会发生变化，当既定目标完成后，团队会解散分散到其它需要的团队中
- 一个人可能同时存在于多个团队



大型项目组，平均团队规模20+

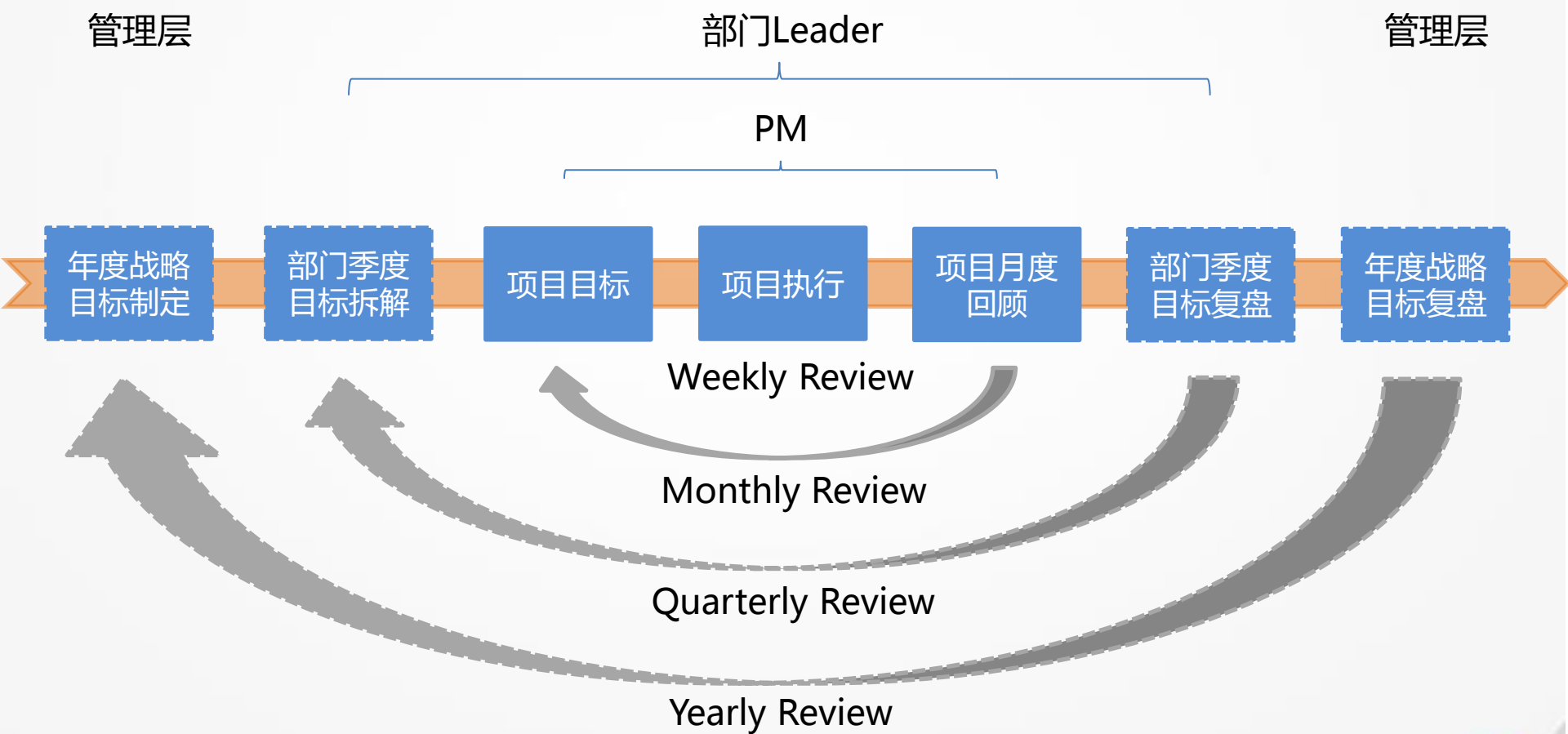
拆分成50+以上的小团队，平均团队规模缩小到10人以下



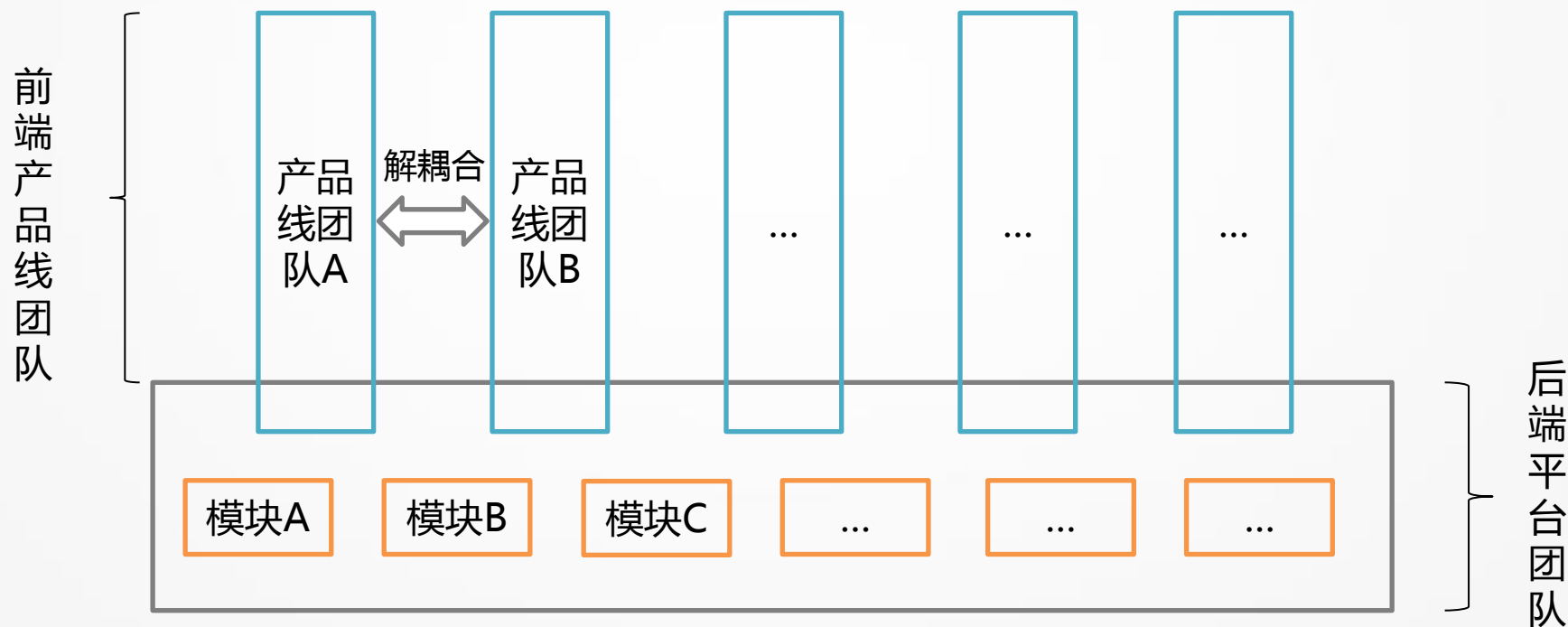
项目周期长，系统耦合度高，
反馈闭环无法建立



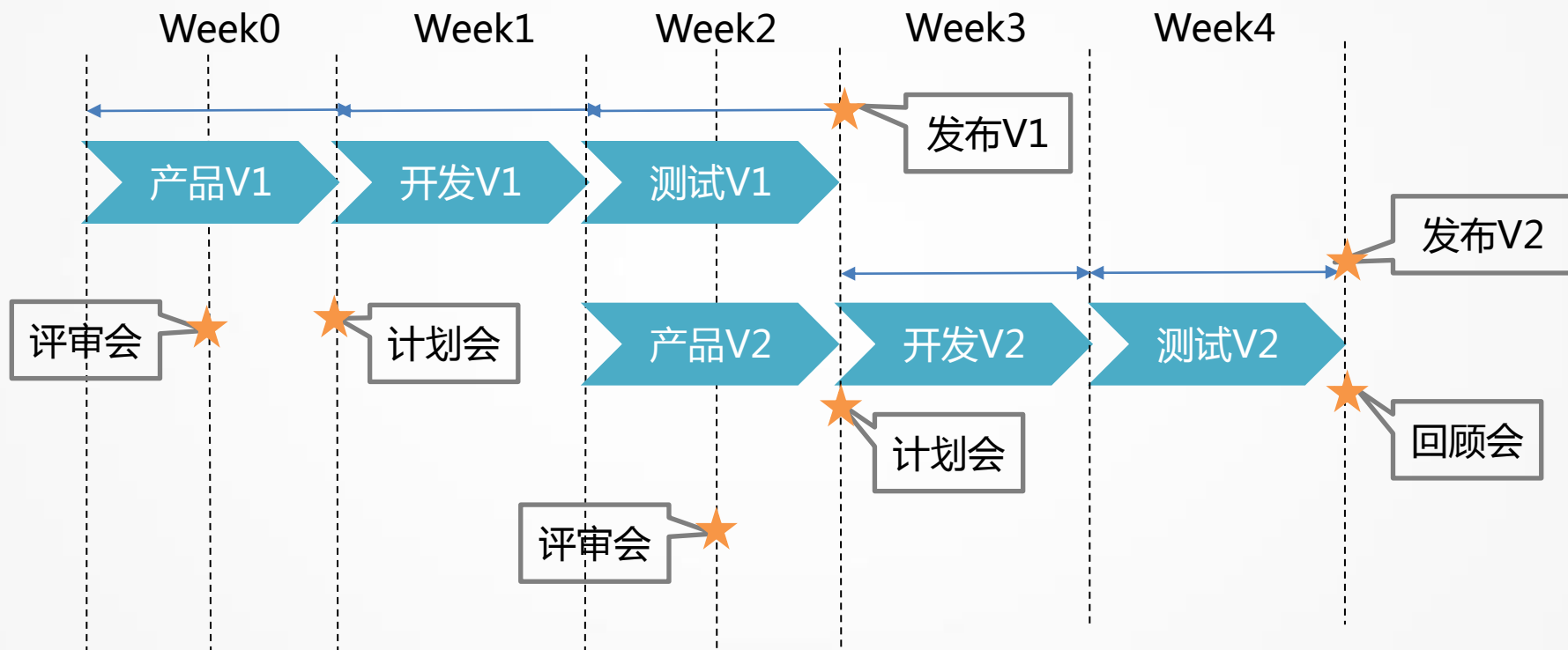
平台化结构与发布列车



前端产品线团队专注于特定产品的优化，
设计和实现特有的业务逻辑和流程



后端平台团队专注于流量运维分发，公共模块
的设计实现，提供可供调用的标准化组件



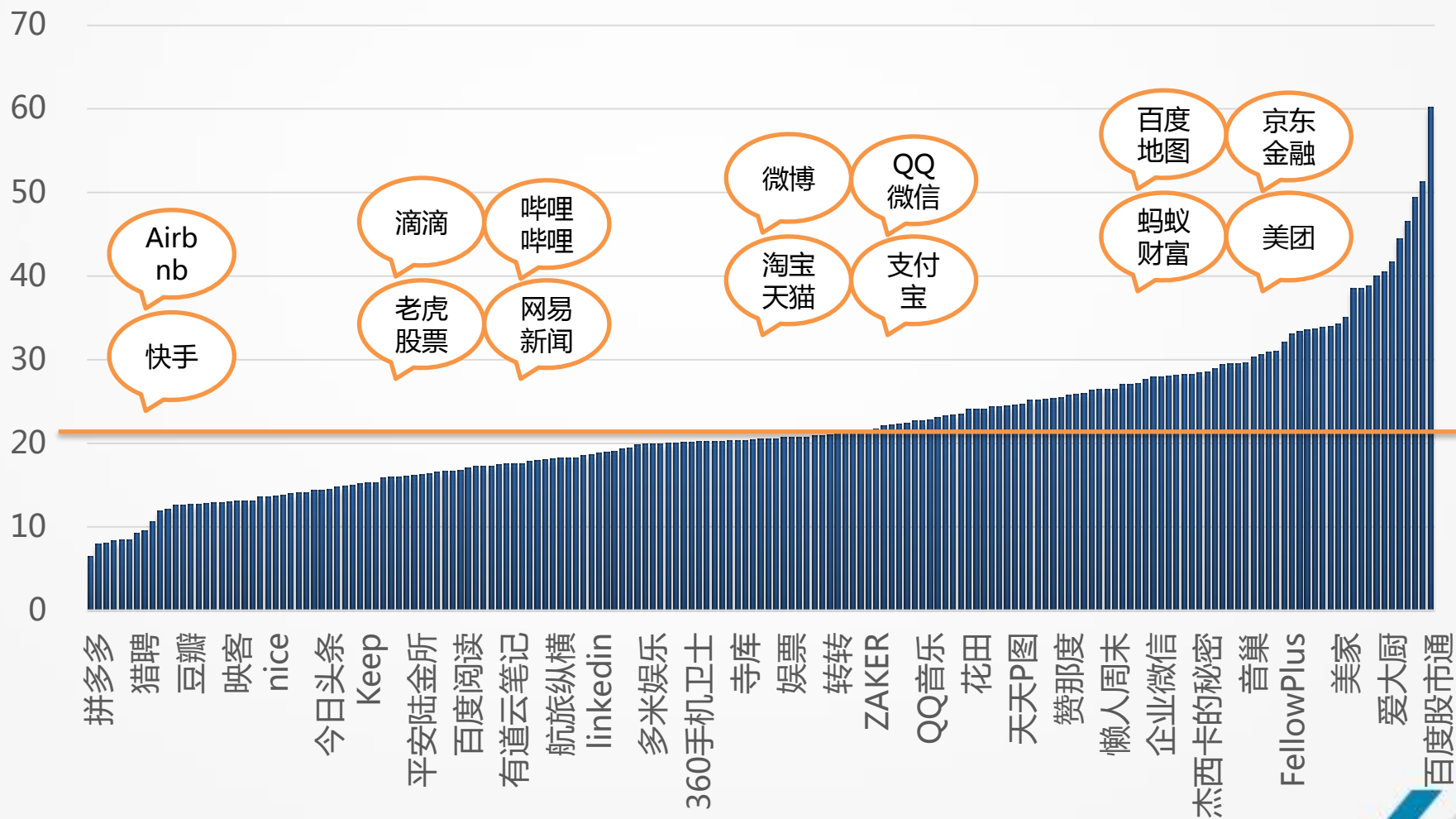
产品设计/原型
需求评审
UI/UE原型/评审
切图/标注
接口定义

任务拆解
开发/单测
接口开发/测试
测试用例评审

功能测试
冒烟测试
回归测试
产品验收
封版

对于已经解耦的模块，或者
耦合度较低的功能可以直接
在开发完成后立刻跟测，强
耦合的功能需要统一提测

TiD2017 Lead Time





团队缺少适合的工具和敏捷思维



工具建设与人才培养体系

PM

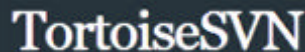
RQ

DEV

BUILD

QA

CI



项目管理平台：
自研系统，项目进度追踪+
项目绩效管理+个人绩效管理+统计报表

需求/项目进度/Bug管理：
JIRA+WIKI
覆盖70%-80%

单元测试+代码审查：
推送/合并时人工审核+规则库检查（Find Bugs, PMD）
每周定时扫描

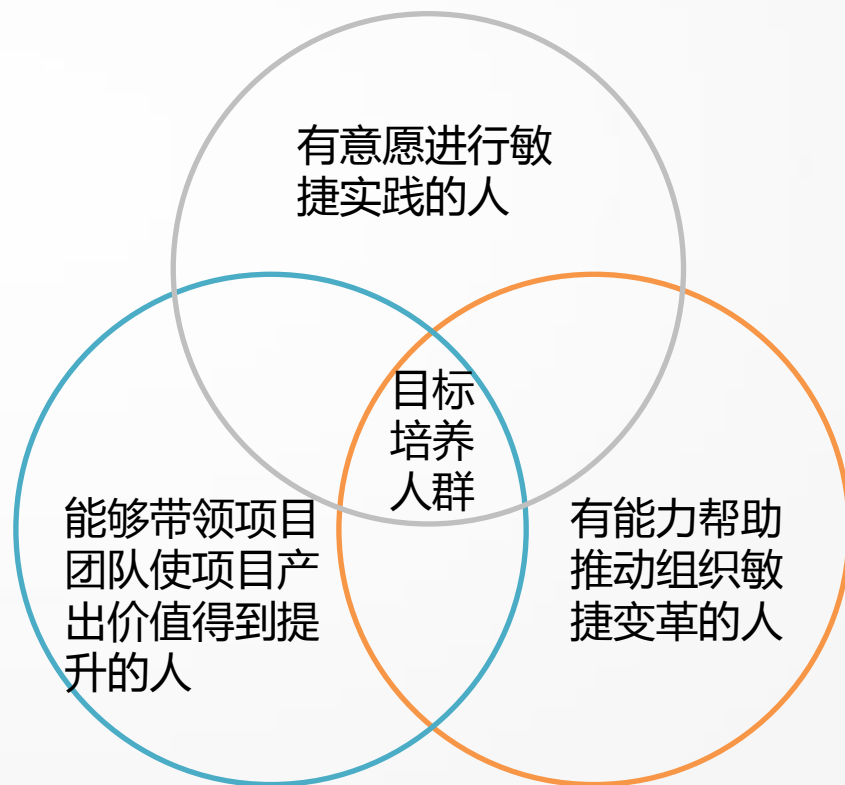
接口自动化测试：
自研测试平台+开源Mock
7K+ Test Case

UI自动化：
前端核心流程

Scrum Master支持重点项目（每人2-3个），其他项目以培训辅导的形式帮助团队自发的形成敏捷机制，定期收集反馈意见



知识+实践+结果



选择组织内最优秀的人才和软团队培养，价值导向



敏捷文化



工程效率

分享活动：邀请内外部团队或个人，分享优秀的实践

公众号文章：建立宣传和传播渠道，分享好的实践文章

技术竞赛：使用实际业务问题作为命题，征集公司内部团队以竞赛形式解决问题

工作坊：针对团队问题，组织特定话题的沙龙，解决特定的问题



X大侠社区公众号



个人微信

2017中国企业 敏捷实施情况调查

中国敏捷实施现状如何？
企业敏捷实施过程中会遇到哪些困难？
哪些实践是比较普遍的？



如果你已经开始实践敏捷，请**扫码参与调查**。同ThoughtWorks一起，为中国敏捷行业打造这份权威报告。

您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教训，帮助你成功实现敏捷转型。