火龙果讲堂：

- 一线专家
- 案例回顾
- 经验分享

火龙果讲堂
uml.org.cn

李忠利

敏捷转型启示录

本讲座语音实录：uml.org.cn 的讲座吧

QQ群： 2882179 (过程改进)

个人简介

- 11年ERP软件开发及研发管理经验
  - 5年企业敏捷转型推动经验
- AgileChina大会
- ScrumGathering
- Agile Tour 2012
- 译著：

Agenda

- 案例公司简介
- 转型历程回顾
- 转型收获
- 敏捷转型启示录

某公司案例背景介绍

- 美国财富500强，年营业额150亿美元
- 美国,北京,成都三地开发
- IT服务性企业,从事ERP产品外包
- 开发团队:300多人

转型后…

- 前后历时3-5年
- 从CMMI3级开发模式迁移到敏捷开发模式
- 对美所有外包项目采用敏捷开发模式
- 最初敏捷在公司内外（包括客户），得到了广泛的认可

Agenda

- 案例公司简介
- 转型历程回顾
- 转型收获
- 敏捷转型启示录

背景回顾

- 发生在2006年的故事
- “我们已经落后了”
- “这些都是你的资源…”
- 前期研究小组
- 先导项目

曾经采用的方法和策略

1、改进前状况分析

开发现状

- 各管一摊，总感觉是1个人在工作
- 小项目较多，经常出现多任务情况
- 虽然是迭代交付，但迭代方法规划还不够合理
- 令人恼火的开发流程
- 项目协作和沟通机制有很大的改进空间
- 没有单元测试和功能测试代码

CIO：“我最担心沟通的问题...”

北美业务总监

- 缺乏可见性
- 经常出现项目延误
- 资源利用率不高
- 不认识隔壁的“王二狗”

只有10%左右的Manager
听说过敏捷

2、前导试点项目

--尝试敏捷实践的适应性

- Scrum
- CI
- TDD
- Pair
- Auto Testing

……

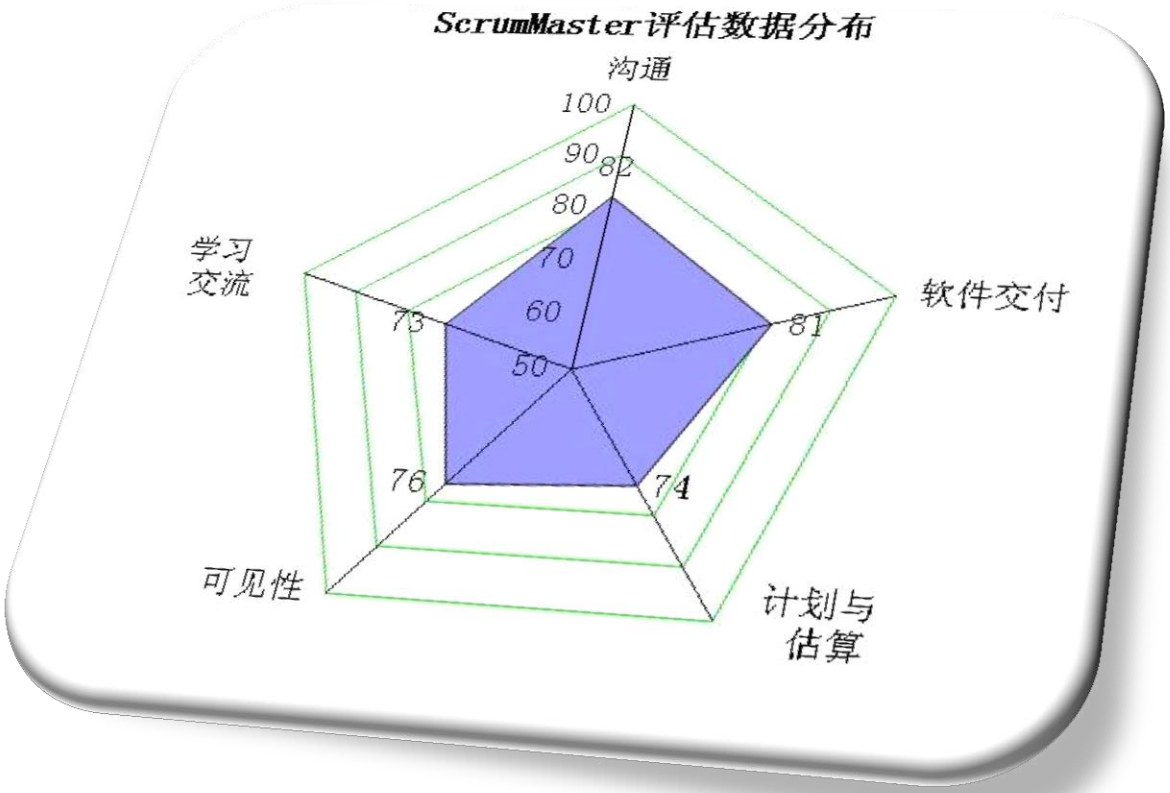
3、给相关人员培训

- 小规模授课培训,培养骨干
- 培训内容—注重心态的转变
- 培训课程完成后,他们就是Agiler?
- 是否还有后继的跟踪计划?

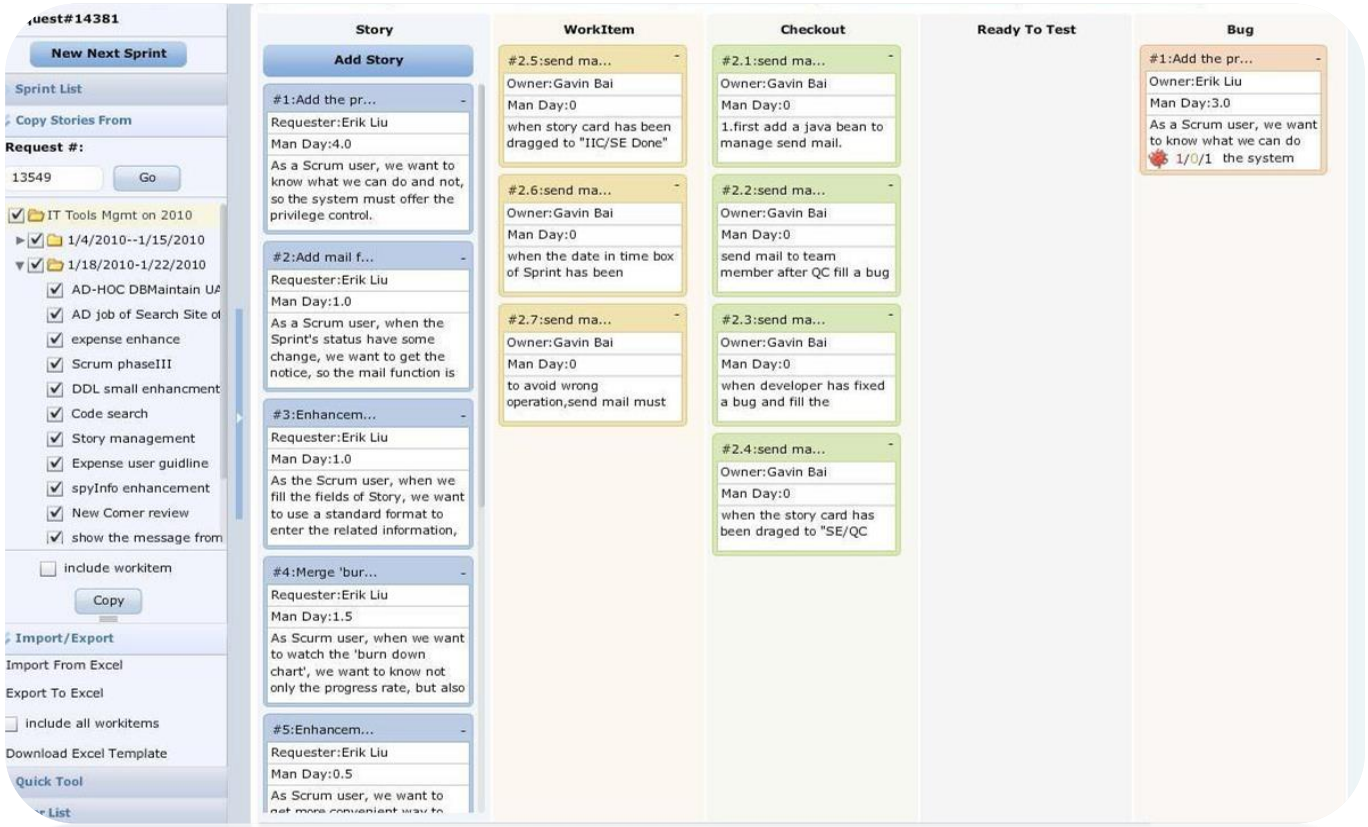
✓ 定制培训 + 实际项目演练 + 评审

4、企业内部认证

五维度雷达图


ScrumMaster评估数据分布
沟通
100
90
80
70
60
50
82
软件交付
81
计划与
估算
74
可见性
76
学习
交流
73

5、适应性的敏捷项目管理工具



6、企业转型路线图

- 作为一个推动者，您需要具有全局性把握能力
- 领会您所在企业的文化基因
- 需要很清楚企业面临的“痛点”
- “低头拉车，不忘抬头看路”

有一手好牌很重要，
但知道如何出牌更重要！

Agenda

- 案例公司简介
- 转型历程回顾
- 转型收获
- 敏捷转型启示录

转型收获

- 几乎所有IT项目使用敏捷开发模式
- 沟通的及时性和频率
- 团队的概念和感觉
- 可见性
- 快速反馈的回路极大的缩短
- 紧密协同，分工更明确

Agenda

- 案例公司简介
- 转型历程回顾
- 转型收获
- 敏捷转型启示录

启示一：别让企业文化成为你的障碍

启示二：业务压力是企业敏捷推动的主要动力

启示三：培养和建立服务型管理方式

- 你无法“管理”一个复杂的组织
- 促进而不是控制，服务而不是“管理”
- 使用可视化“拉动”机制
- 关注交付物，而不是盯着人

启示四：简单可依赖的研发体系

- 有效管理与授权
- 简化管理
- 简单可依赖的项目监控体系

启示五：大产品需要解耦

- 避免齐步走
- 产品解耦
- 完善基础设施
- 重点放在未来3-6个月的计划上

启示六：管理批量

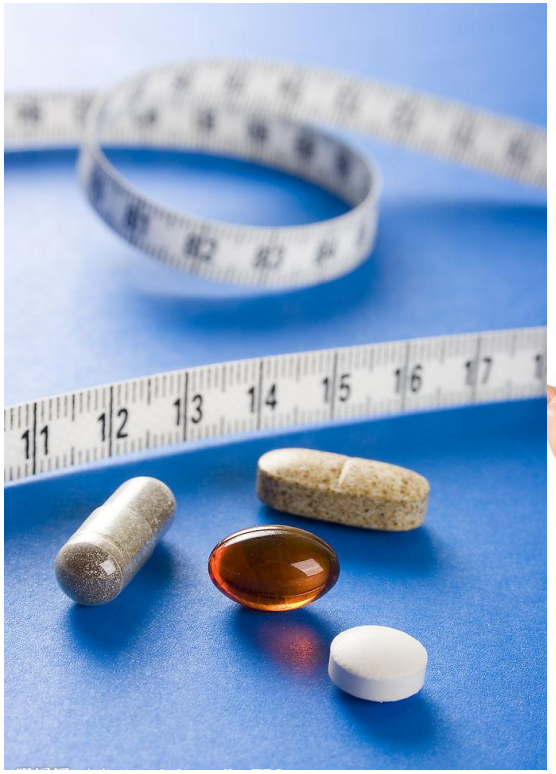
- 小批量，低延迟成本
- 包容变化，灵活性高
- 适当的工作饱和度
- 有效提高交付能力

启示七：适应性敏捷领导力模型

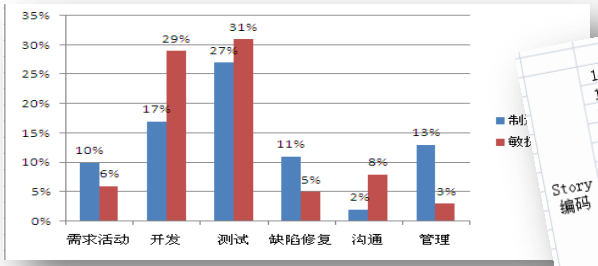
敏捷思维	敏捷行动
• 适应性 • 探索 • 促进 • 驾驭悖论	• 快速交付价值 • 质量 • 聚焦 • 参与和鼓励

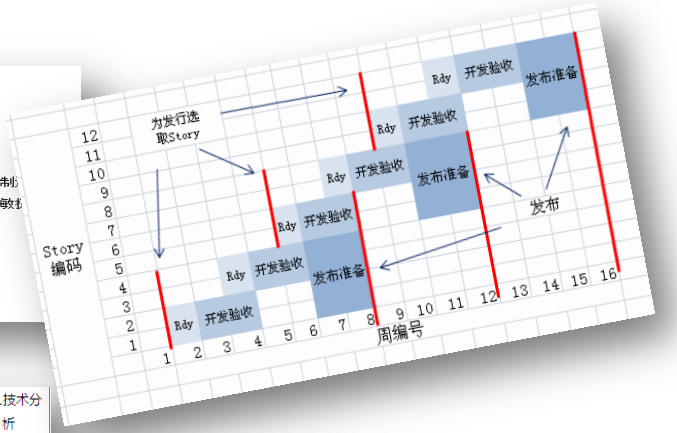
企业敏捷愿景

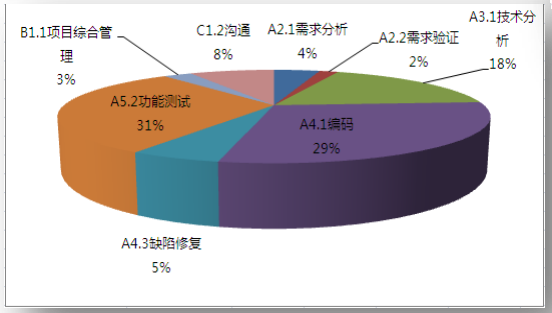
启示八：需求/痛点/痒点驱动

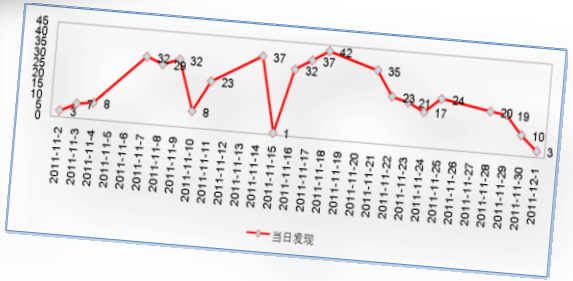


启示九：尽量用数字说话

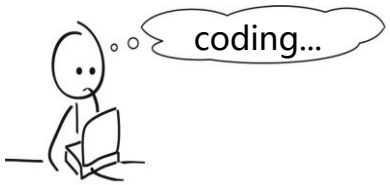

35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
10%
6%
17%
29%
27%
31%
11%
5%
2%
8%
13%
3%
需求活动
开发
测试
缺陷修复
沟通
管理

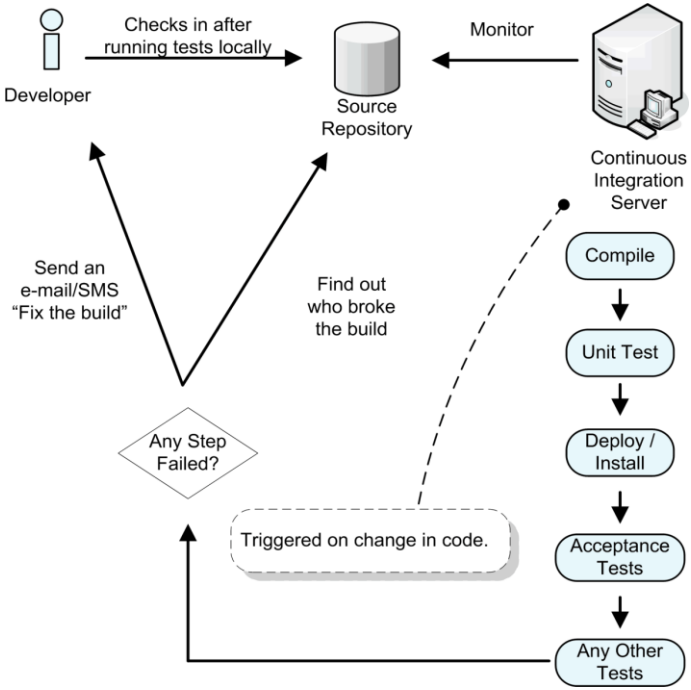

为发行选取Story
Story编码
周编号
发布
Rdy
开发验收
发布准备


B1.1项目综合管理 3%
C1.2沟通 8%
A2.1需求分析 4%
A2.2需求验证 2%
A3.1技术分析 18%
A5.2功能测试 31%
A4.1编码 29%
A4.3缺陷修复 5%


当日发现

启示十：工程实践，坚如磐石





启示十一：强有力的统一领导很重要

有本事你撞我渔船试试？！！

交流时间

讲座	10月19日 如何成为合格的需求人员
	10月30日 EA和UML建模 - 在线问答
	11月2日 如何处理需求变更-在线问答

QQ群	2882179 (过程改进)

更多…	uml.org.cn 文章, 文挡, 课程

火龙果讲堂

uml.org.cn

uml.org.cn

文章

文库

视频

课程

讲座

咨询

认证

每天新增10篇文章

每天新增40个文档

每天新增5个视频

每月20门课程

每月3个讲座

30个咨询方案

12个角色认证

- 10万个文章
- 2万个文挡
- 3千个视频
- 4百门课程
- 50个咨询方案
- 12个角色认证