

穿越火线

G公司敏捷转型实践

广联达 张鹏峰

2019年8月 上海

目录

01

背景

02

实践

03

心得

Part 1 背景

我们面临的挑战



成长的烦恼：增长趋向缓慢



创新的窘境：新业务需要突破

我们面临的机遇



互联网+



新技术发展到成熟阶段



创新的氛围

转型是公司面临的新命题

深挖老产品价值，突破新产品

产品

市场

研发

激活存量市场，开拓新市场

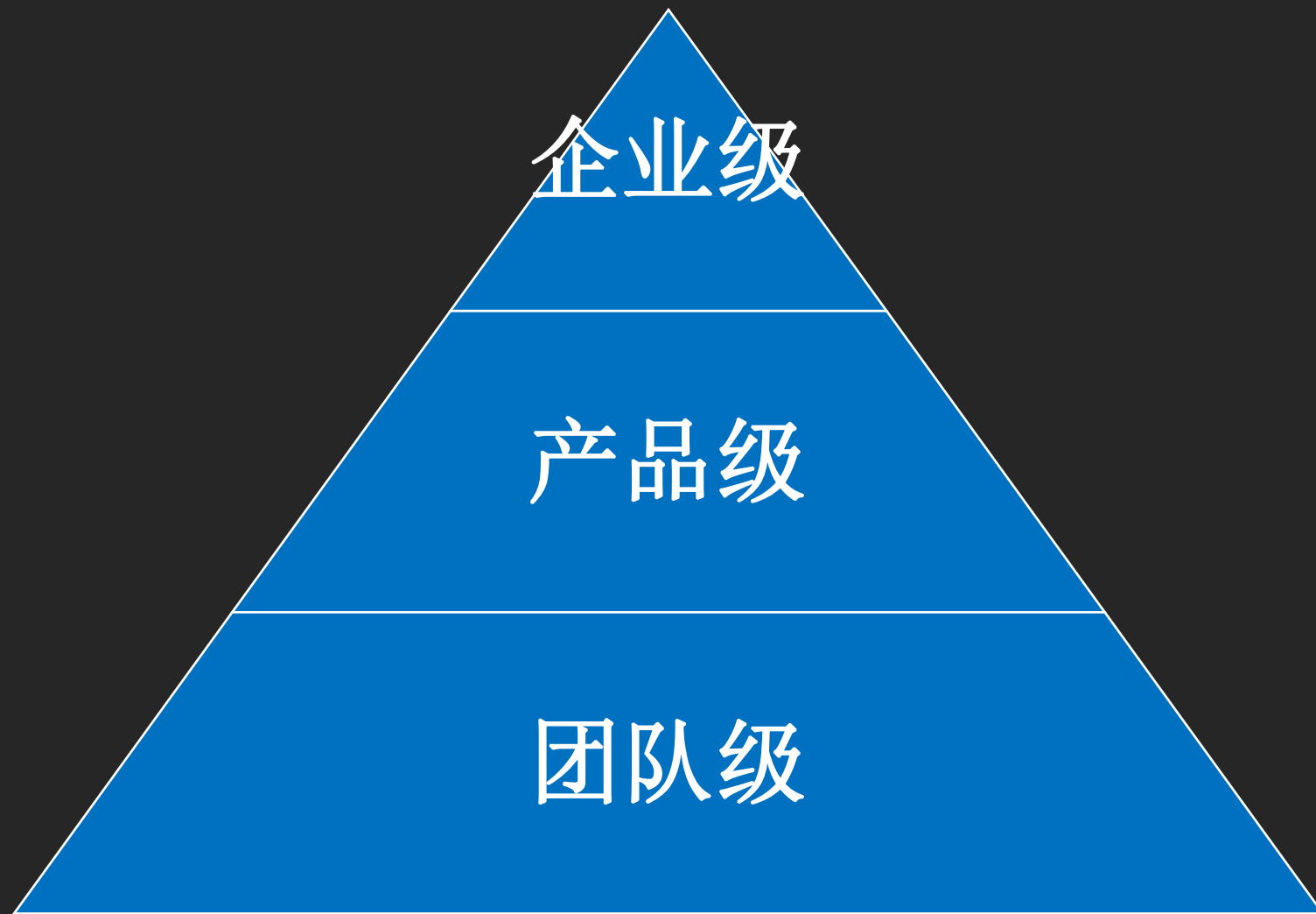
持续、快速、高质量的交付能力

Part 2 实践

产品研发的第一性原理

持续、快速、高质量地为客户交付有价值的产品

敏捷转型的三个层次



实践一：敏捷实施模式的选择



自下而上

我们的实践是：

- 1.自下而上，找试点团队做出价值后逐步推广
- 2.向上，取得领导的支持，但不依靠权力

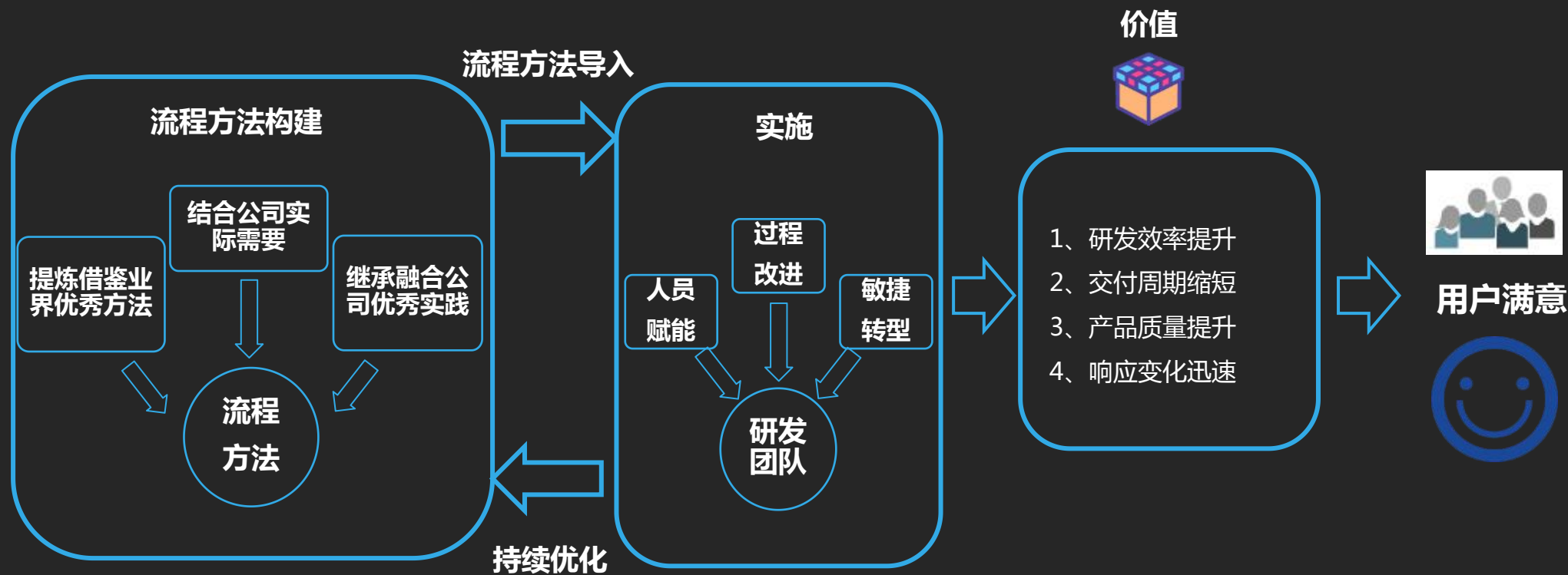
自上而下



实践二：试点团队的选择



实践三：构建适合公司的敏捷流程



实践四：团队级敏捷导入的三种模式

	场景	要点
切换	团队无敏捷流程	<ul style="list-style-type: none">● 全员导入，从解决痛点问题开始● 教练深度入组指导，事半功倍● 需要度过艰难的适应期
替换	团队导入过敏捷，但执行不到位	<ul style="list-style-type: none">● 找到同盟，找到切入点● 把握时机，不是方法问题，是时机不对● 从改变一个环节开始，逐步改变
渐进	老团队，有很重的流程，一时难以改变	<ul style="list-style-type: none">● 解决痛点问题，不断适应性改变● 小步快跑，循序渐进● 改进是手段，而不是目的

实践五：大象也能跳舞—规模化敏捷实践



规模化敏捷实施的前提条件：

- 1.团队级敏捷具备一定的基础
- 2.大型团队的协作有痛点
- 3.发布模式、架构解耦、工程能力、DevOps等

我们的一些实践：

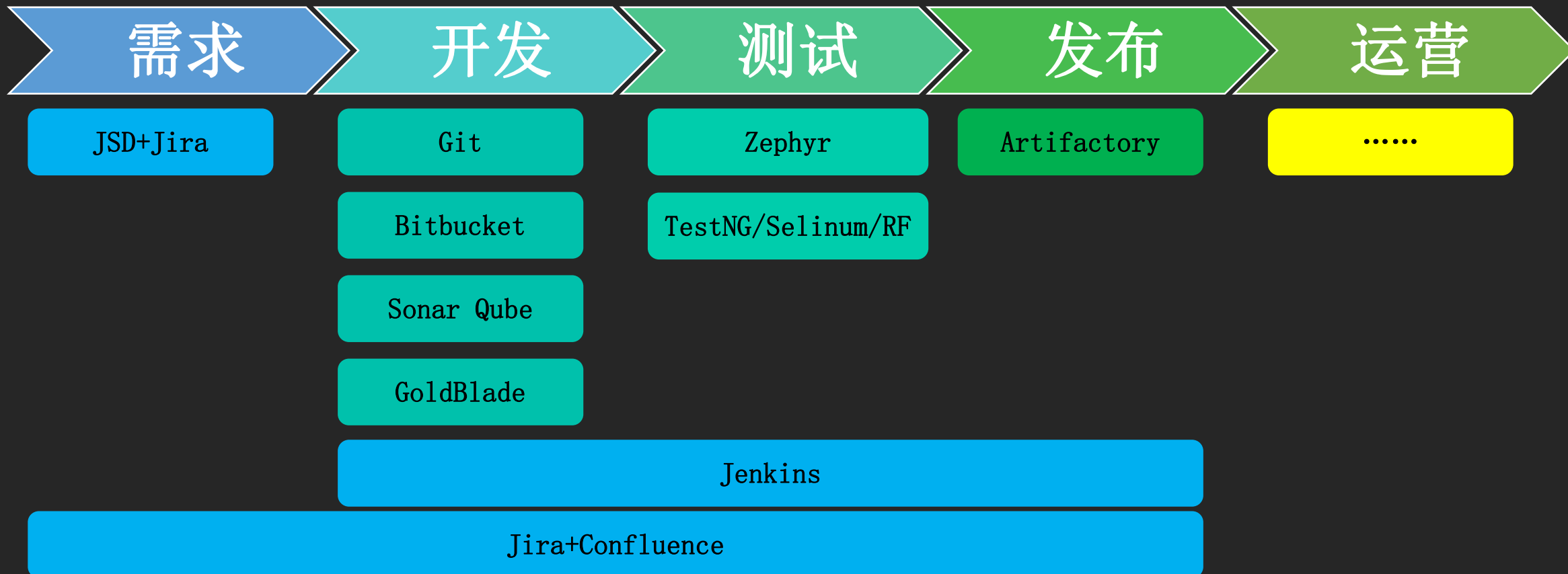
- 1.需求分层管理（EPIC、Story）
- 2.产品级看板 & 团队级看板
- 3.PI Planning、SoS、PI Retro

拉通

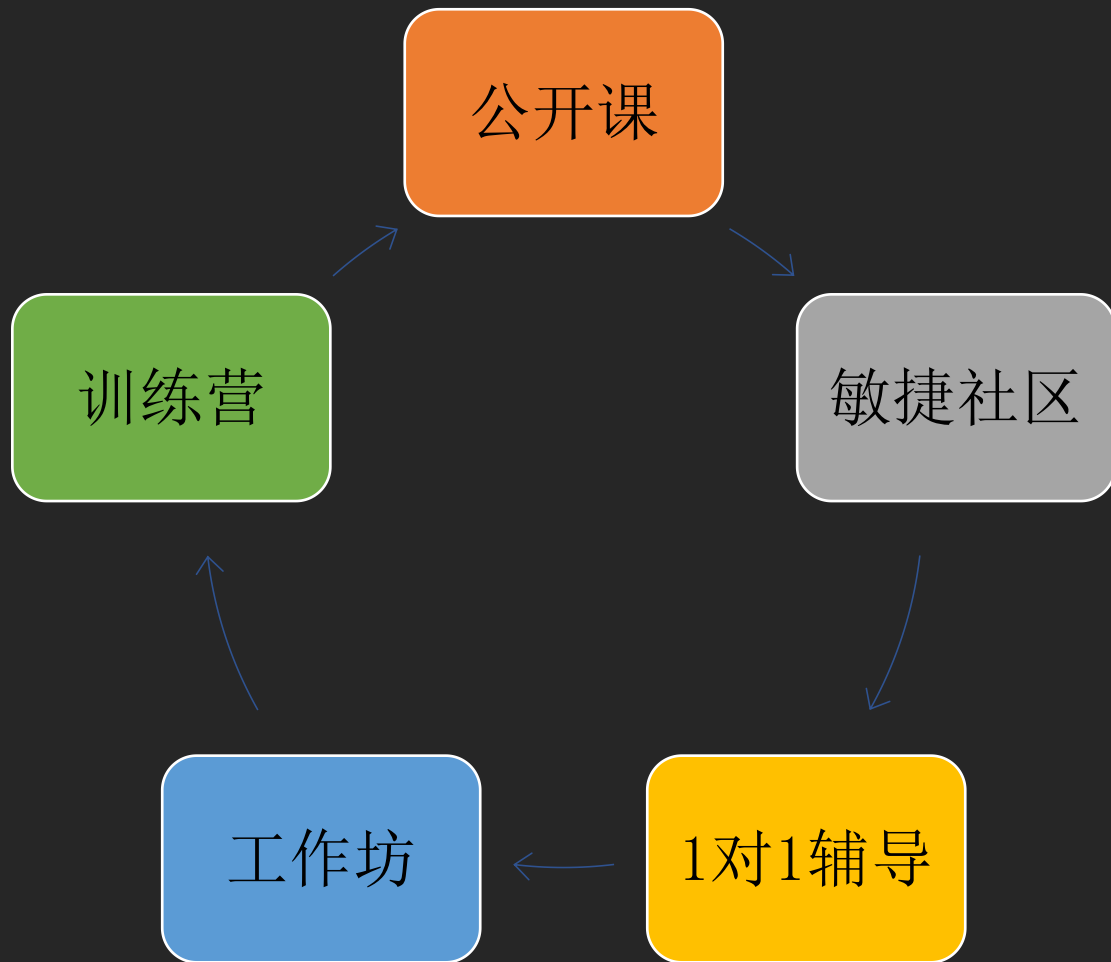
对齐

共识

实践六：工欲善其事，必先利其器—工具链建设



实践七：授人予渔—敏捷人才队伍培养



内部认证

运营团队

取得的效果

覆盖

80%

产品团队

效率提升

30%

以上

培养

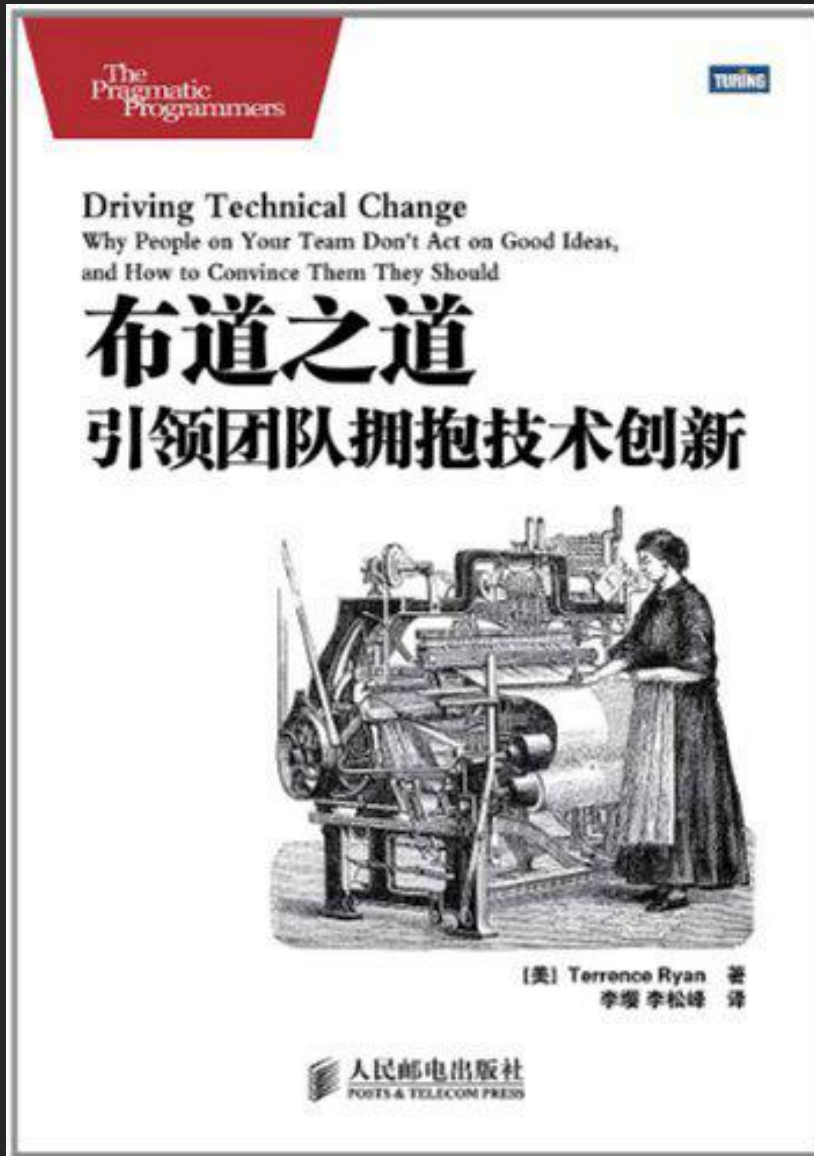
200

Master

1. 建立一个强有力的教练队伍

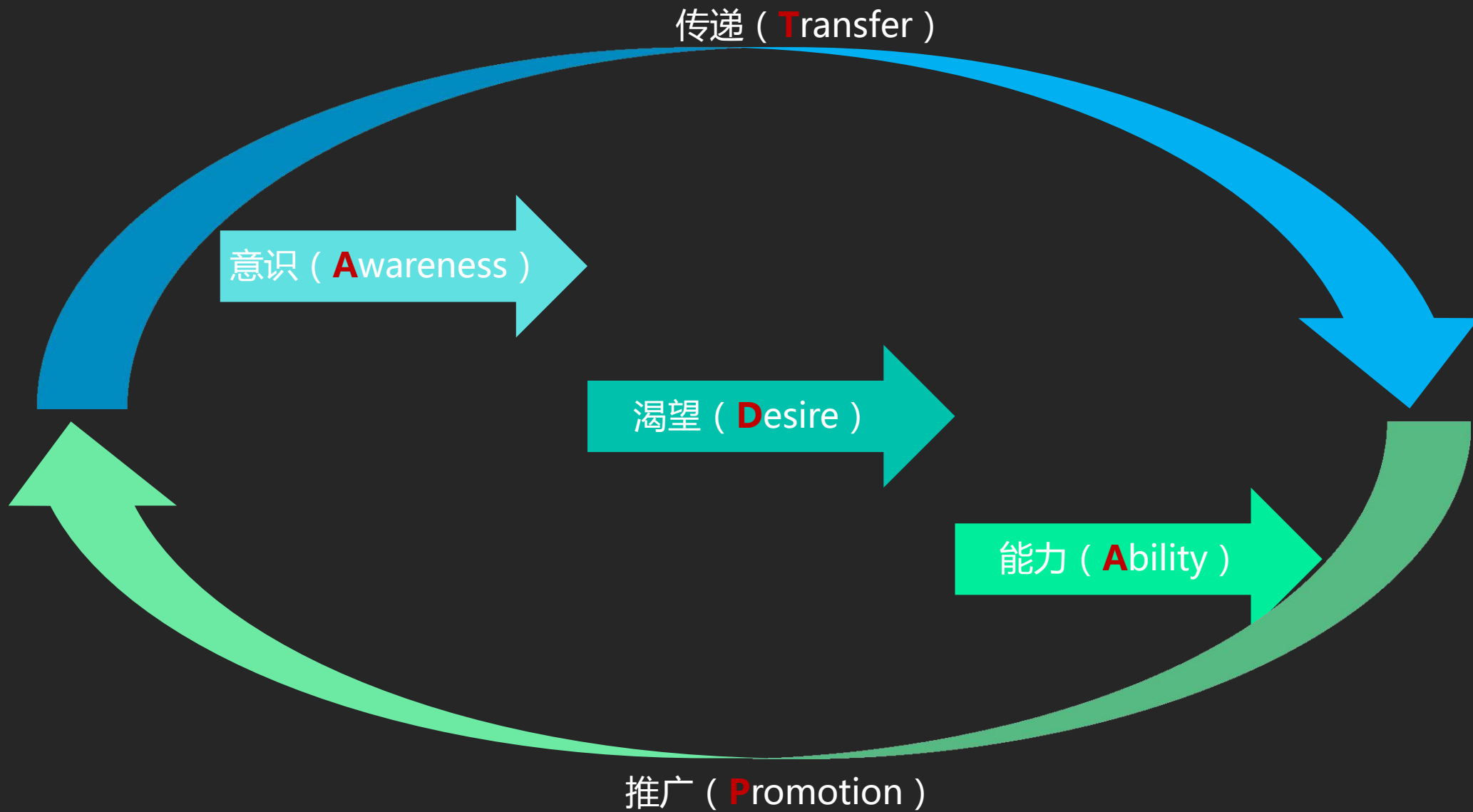


2. 做实价值，而非推广方法

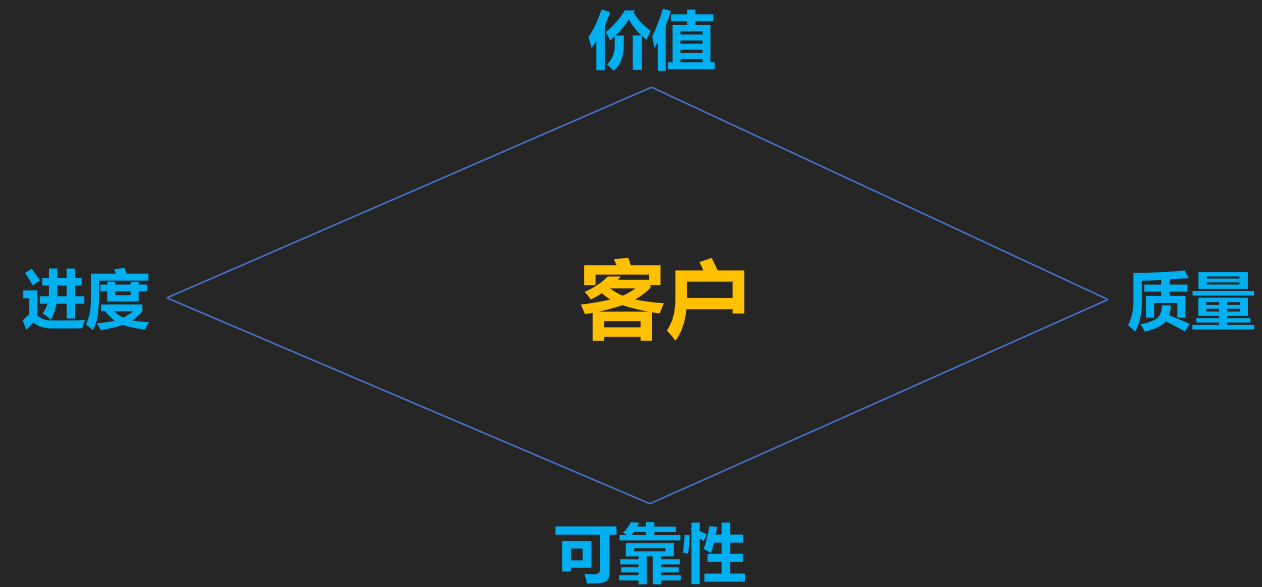


- 客户最关心Value
- 敏捷，是教练的全部，对于团队只是成功的一个途径
- 不做方法论小贩
- 思想者—布道者—**实践者**，Talk is cheap, Just do it!

3. 敏捷转型本身就是一次变革



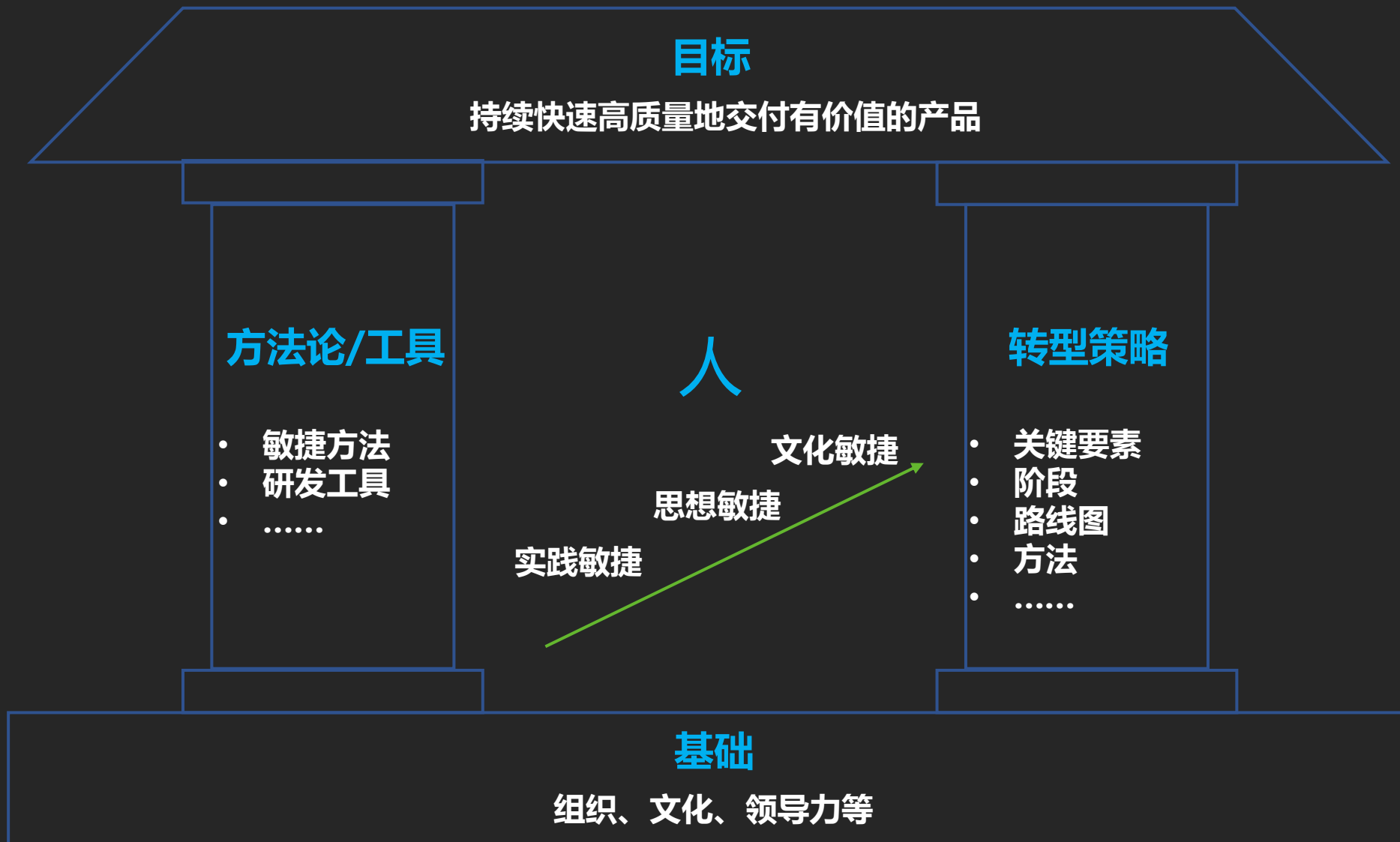
4. 敏捷转型的价值度量



在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外。

——彼得 德鲁克

5. 敏捷转型的系统思考



总结

转型背景

7个实践

5点心得

没有成功，只有成长，永远在路上

