

中国DevOps社区峰会 2024 · 上海

10.19 | 上海龙之梦大酒店



源于社区 服务社区

 中国DevOps社区峰会 2024 · 上海



从数字化战略目标到规模化敏捷项目实施

基于业务架构拉通数字化战略和敏捷执行

黄喆，捷州咨询，资深数字化转型咨询师





黄喆

捷州科技，资深数字化转型咨询师

- 黄喆，十七年软件工程经验，资深敏捷、数字化转型咨询师。
- 擅长业务架构、业务分析、产品设计及规模化敏捷项目管理。擅长辅导PO、BA、产品总监、项目经理、PMO等角色。
- 认证：SPC、CBA
- 服务过华为、GE、保时捷、宾利等国际一流公司。



目录

1 企业数字化战略落地痛点

2 业务架构简要介绍

3 基于业务架构拉通战略与规模化敏捷的方法

4 方法总结与展望

5 Q&A





企业数字化战略落地痛点 及所需要的能力



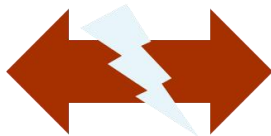
企业数字化战略落地痛点



企业数字化战略制定者

关注点
战略目标制定
最大化投资回报率
战略落地

痛点
战略和项目举措执行脱节，企业战略目标最终难以实现
企业能力建设重复，各系统间出现筒仓设计，设计冲突、设计冗余
数字化建设缺少复用，投资大，项目周期长



- 只有2%的管理者认为可以实现企业的战略目标
- 管理者认为只有5%的员工对企业战略有基本的了解

根因
从企业战略到项目执行缺少业务背景、业务目的、业务方案的指引，导致项目执行失去方向，最终导致战略落地乏力



敏捷开发团队

关注点
待办事项列表、Epic、Feature、Story、业务价值
优先级

痛点
项目优先级不清，或优先级冲突
功能开发缺少业务背景，不清楚业务目标
不能基于业务目标动态设计功能并控制项目范围





数字化时代人才需要具备的能力

识战略

能够读懂战略
理解战略方向

懂业务

能基于战略进行业务影响分析,支持业务部门目标和举措对齐到战略

明架构

能基于能力组件去除举措中的重复设计,解决筒仓问题

擅规划

能制定敏捷的项目路线规划,在实验和调整中实现企业战略



数字化战略落地方法概要描述



管理者

战略解码

业务影响
分析

举措能力
规划

敏捷交付
及时调整



交付项目
达成战略目标



图 2.1.1：自解构图示例

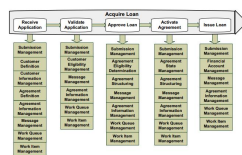


Figure 2.1.2A: Value Stream/Competency Mapping Blueprint Example

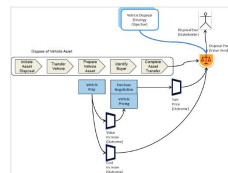


Figure 2.1.2B: Objective Relationship to Value Stream





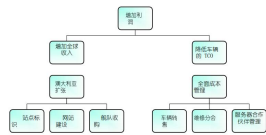
战略解码

数字化战略落地方法概要描述

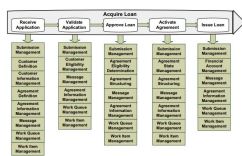


管理者

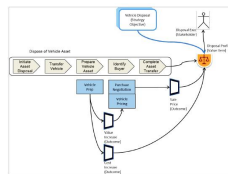
战略解码



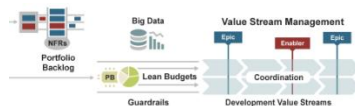
业务影响
分析



举措能力
规划



敏捷交付
及时调整



交付项目
达成战略目标



战略基本模块 – 相互连接和作用

使命

我是谁，我为什么存在？

百度：用科技让复杂的世界更简单

愿景

我想成为什么样的人或组织？

百度：成为最懂用户，并能帮助人们 成长的全球顶级高科技公司

目的

如何衡量成功的程度？

举例：成为全球性组织

战略

如何达成愿景？

举例：收购合并，进入欧美市场

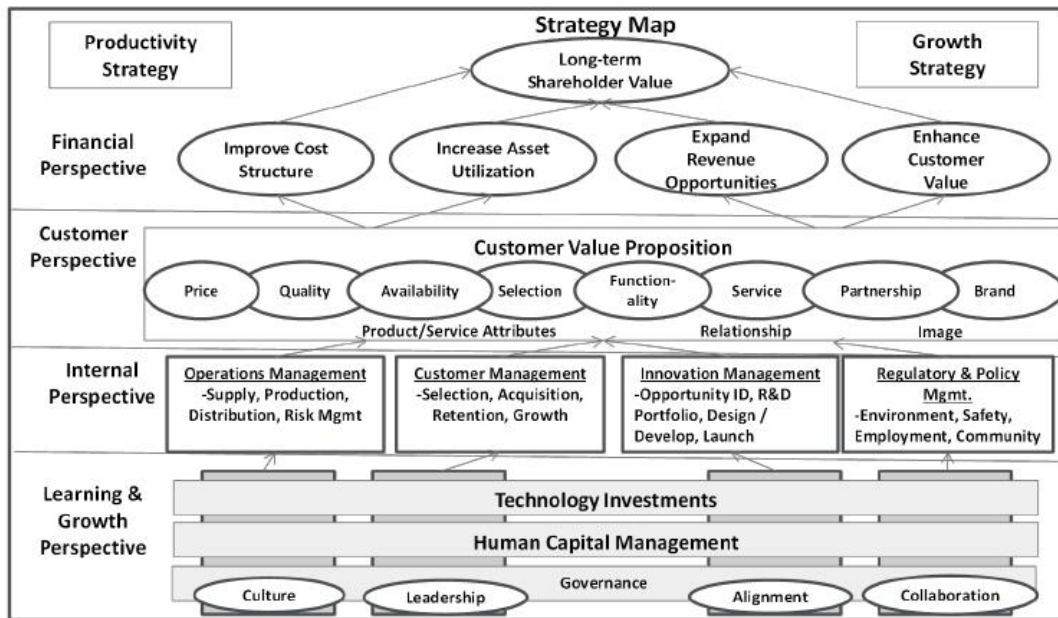
目标

可量化可执行的里程碑或目的？

举例：年底前，海外市场销售增长200%



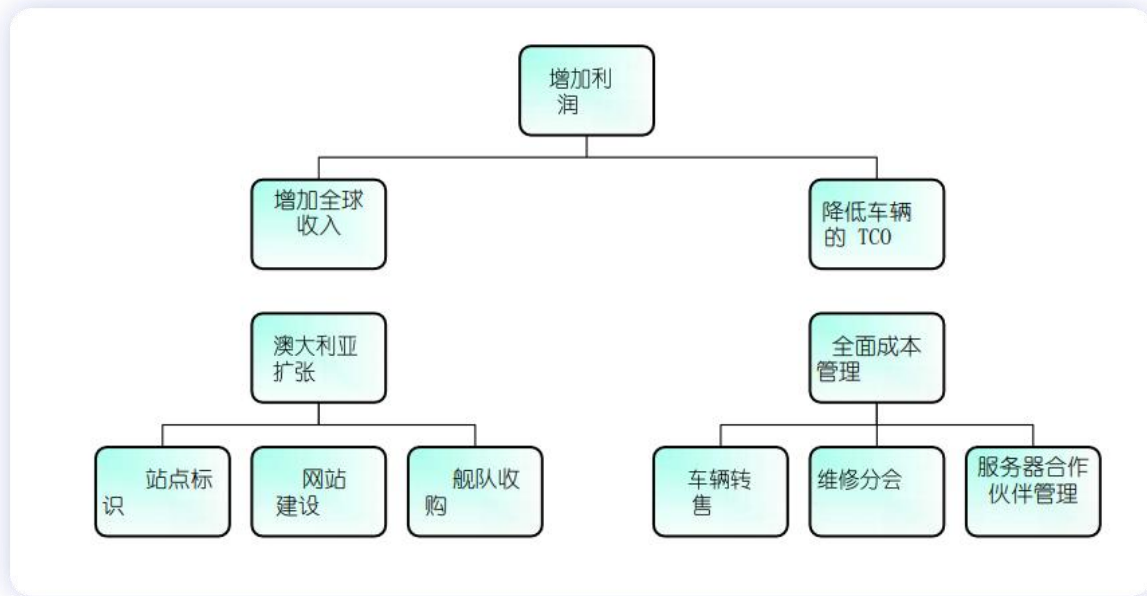
战略解码



诺顿卡普兰战略屋



战略目标树





业务影响分析

数字化战略落地方法概要描述



管理者

战略解码



图 2.1.8：目标拆解图

业务影响
分析



Figure 2.1.10: Value Stream/Competency Mapping Example

举措能力
规划

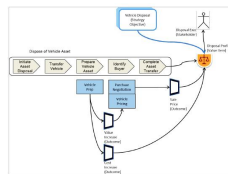
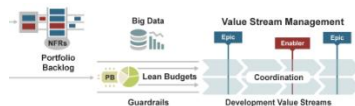


Figure 2.1.9: Objective Relationship to Value Stream

敏捷交付
及时调整

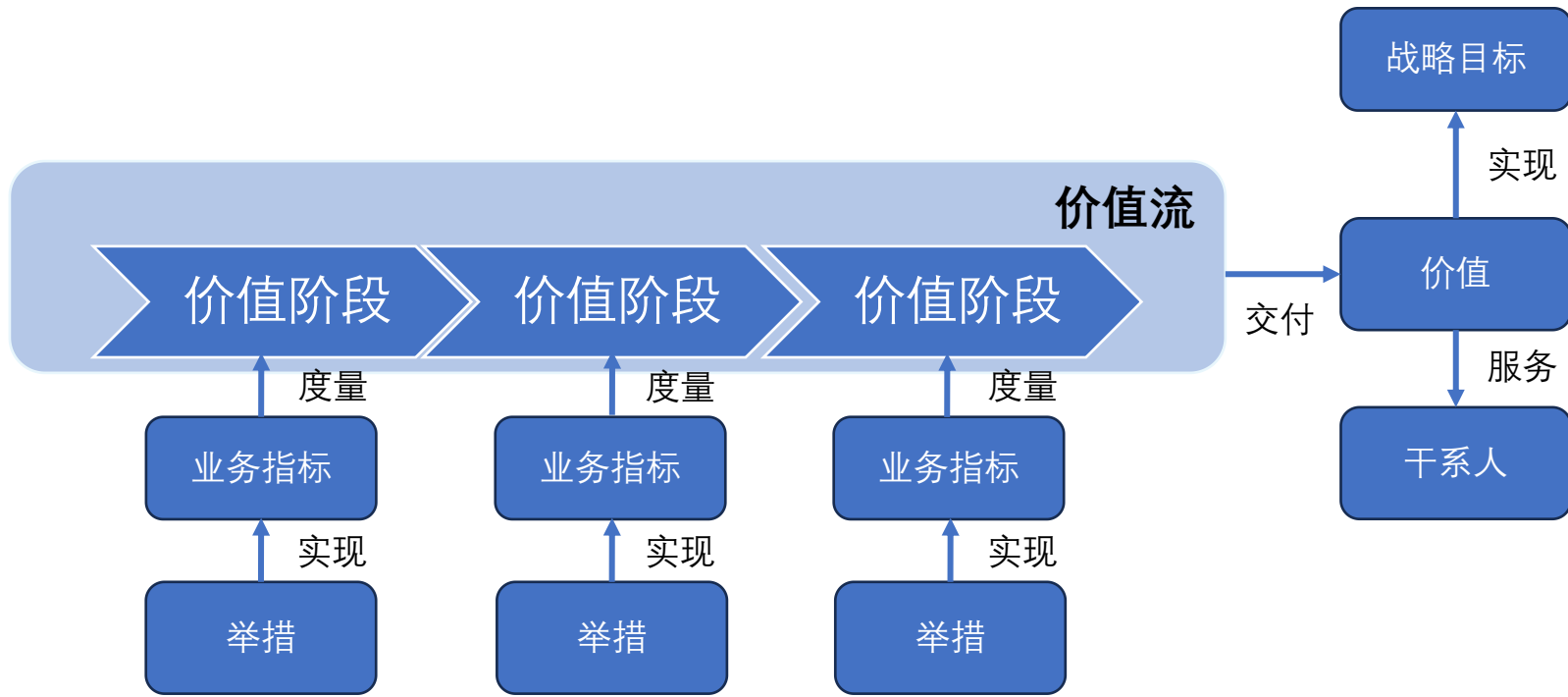


交付项目
达成战略目标



战略目标的业务影响分析

业务影响分析的目标是：找到战略目标所对应的价值流，定义举措从而优化价值流以便实现战略目标



价值流的定义方式

- 基于战略目标识别相关的干系人
 - 客户：识别外部客户
 - 员工：识别交付企业关键价值的重要员工
 - 合作伙伴：识别对商业模式有重要影响的合作伙伴
- 制作干系人同理心地图，识别其关键价值主张
- 对干系人的关键价值主张分别建立价值流，干系人价值主张体现在价值流名称中
- 建立价值流阶段和阶段名称，用动宾短语体现在该阶段完成的工作
- 价值流各阶段有明确的进入和退出条件
- 明确价值流和各价值阶段的度量指标





举措能力规划



数字化战略落地方法概要描述



管理者

战略解码

业务影响
分析

举措能力
规划

敏捷交付
及时调整



交付项目
达成战略目标



图 3.1.9：自组织团队结构

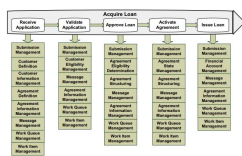


Figure 3.1.10: Value Stream/Competency Mapping Blueprint Example

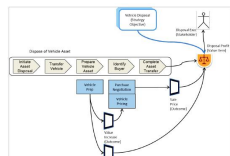
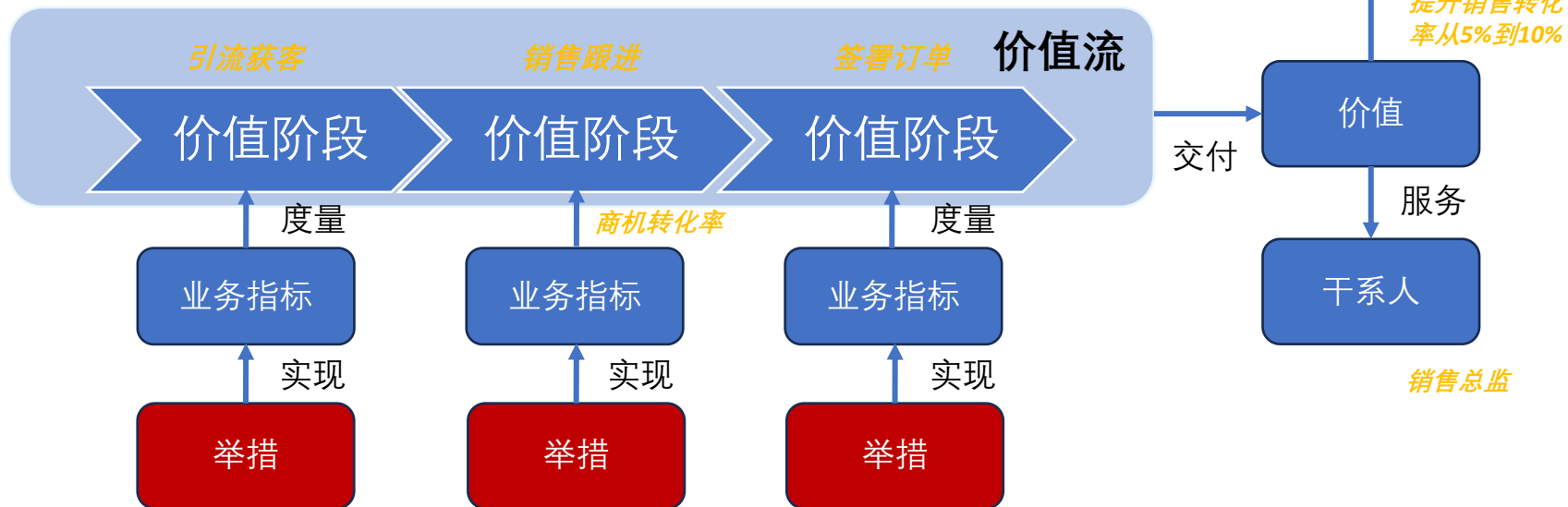


Figure 3.1.11: Relationship between Value Stream and Competency



从业务指标到举措

举措：组织的举措是一组行动方案，代表了组织对实现其战略目标所做的选择
举措体现了企业为了实现战略目标所做出的投资计划
举措会被转化为项目集合（Program）或项目（Project）

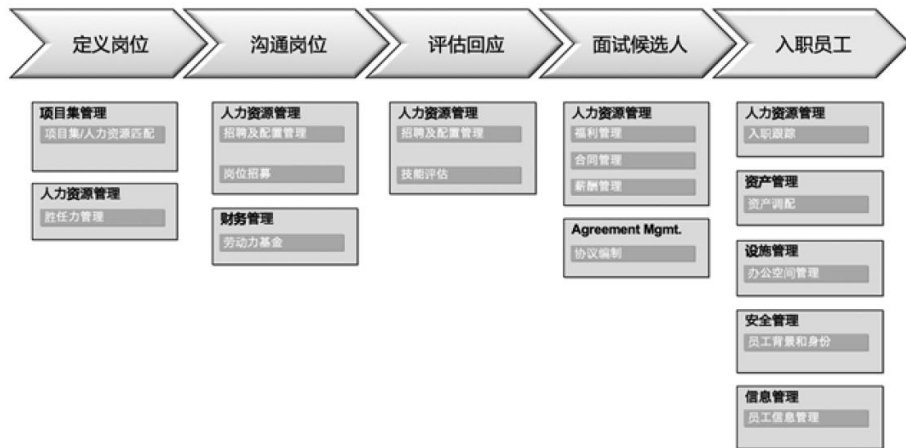


理解能力：企业数字化建设的乐高积木块

- ◆ 能力：企业为实现特定目的或结果而拥有的能力
- ◆ 能力是企业中可复用的基本乐高积木块
- ◆ 能力支持价值流阶段的价值交付
- ◆ 企业业务架构的核心工作是维护企业唯一的能力图



企业能力图示例



能力支持价值流实现示例

能力组件的构成

角色：参与交付业务能力的各个参与者、利益攸关者、业务单元或合作伙伴

流程：个业务能力通常通过一系列业务流程促成或交付

信息：表示业务能力所需或消耗的业务信息和知识

资源：

- IT系统和应用；
- 实质的有形资产，如建筑物、机械和车辆
- 无形资产，如货币、知识产权

命名	招聘管理	
描述	招揽、评定和支持雇佣新员工进入组织的能力。	
组成	角色	<div>用户</div> <ul style="list-style-type: none">招聘人员利益攸关者经理应聘者
	流程	<div>评估新的雇用申请</div> <div>招募/寻找候选人</div> <div>筛选和选拔候选人</div> <div>聘用候选人</div>
	信息	<div>候选人/申请人详细信息</div> <div>职位描述</div> <div>招聘机构数据</div> <div>行业标准角色定义</div>
	资源	<div>招聘管理应用</div> <div>人力资源应用</div> <div>社交媒体应用</div>





敏捷交付规划

数字化战略落地方法概要描述



管理者

战略解码

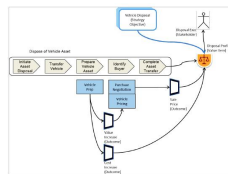
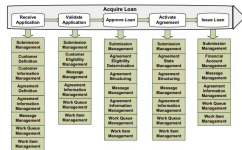
业务影响
分析

举措能力
规划

敏捷交付
及时调整

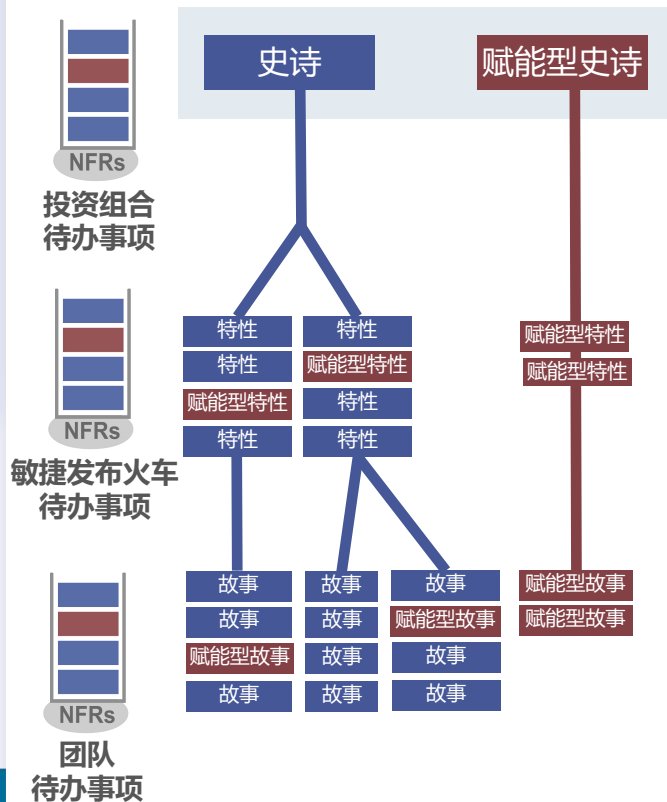


交付项目
达成战略目标



组合层Epic规划

- ◆ 史诗是一个重大解决方案的初步开发方案。可分为两种类型：
 - 业务史诗直接交付业务价值
 - 赋能型史诗为架构跑道和未来业务功能提供支持
- ◆ 投资组合史诗，通常贯穿各个业务领域，而且跨越多个价值流和PI
- ◆ 史诗必须具备精益商业案例、最小可行产品 定义、史诗负责人、并由投资组合管理批准



基于业务架构组装Epic

影响的价值阶段

干系人
价值项



战略目标

子目标
KPI



Epic Hypothesis Statement	
Funnel Entry Date:	<The date that the epic entered the funnel.>
Epic Name:	<A short name for the epic.>
Epic Owner:	<Name of the epic owner.>
Epic Description:	<An elevator pitch (value statement) that describes the epic in a clear and concise way.> For <customers> who <do something> the <solution> Is a <something – the 'how'> that <provides this value> unlike <competitor, current solution or non-existing solution> our solution <does something better – the 'why'>
Business Outcomes:	<The measurable benefits that the business can anticipate if the epic hypothesis is proven to be correct.>
Leading Indicators:	<The early measures that will help predict the business outcome hypothesis. For more on this topic, see the Innovation Accounting advanced topic article.>
Nonfunctional Requirements (NFRs):	<Nonfunctional requirements (NFRs) associated with the epic.>

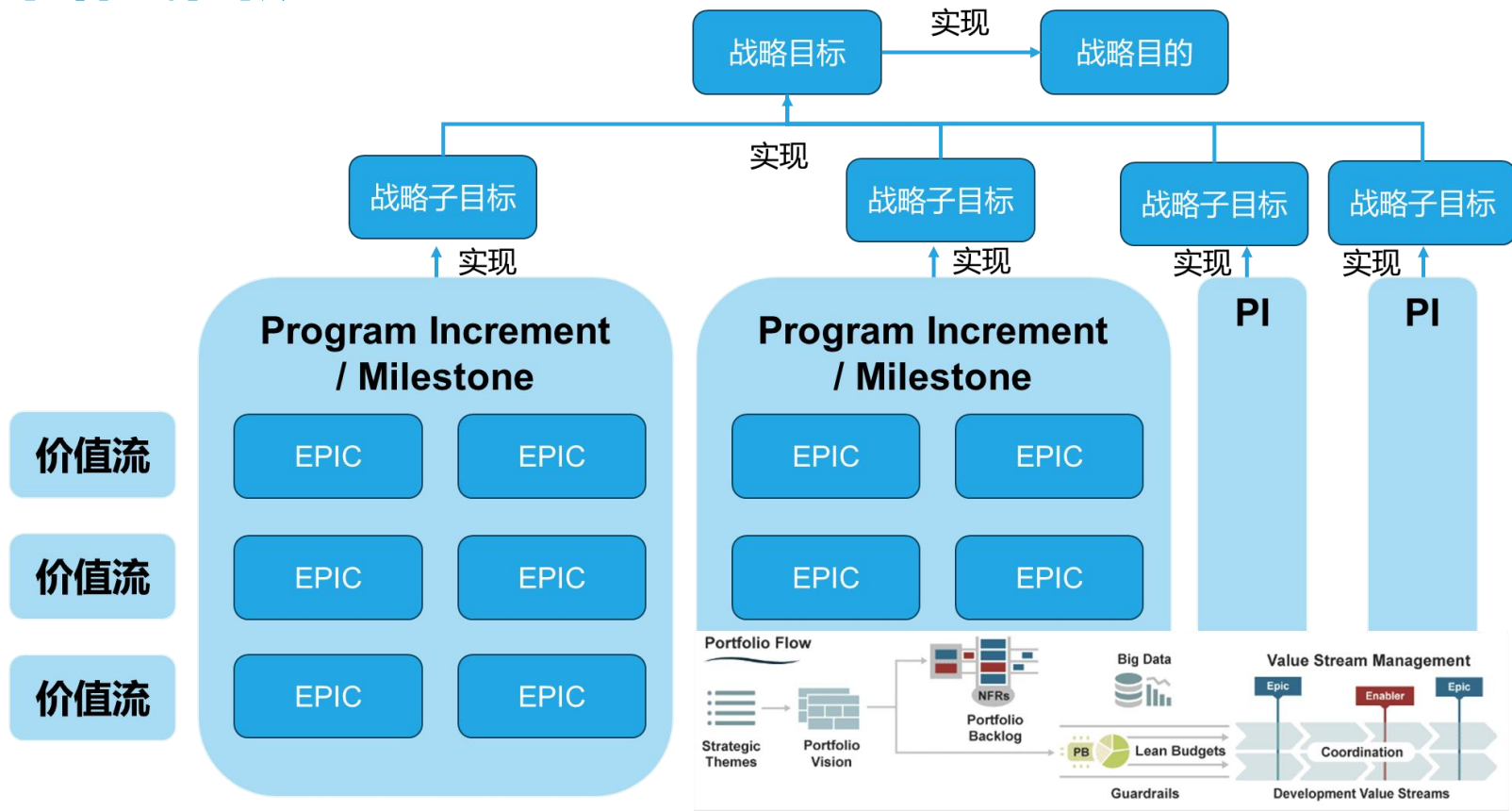
© Scaled Agile, Inc.

受影响的能力

目标能力设计



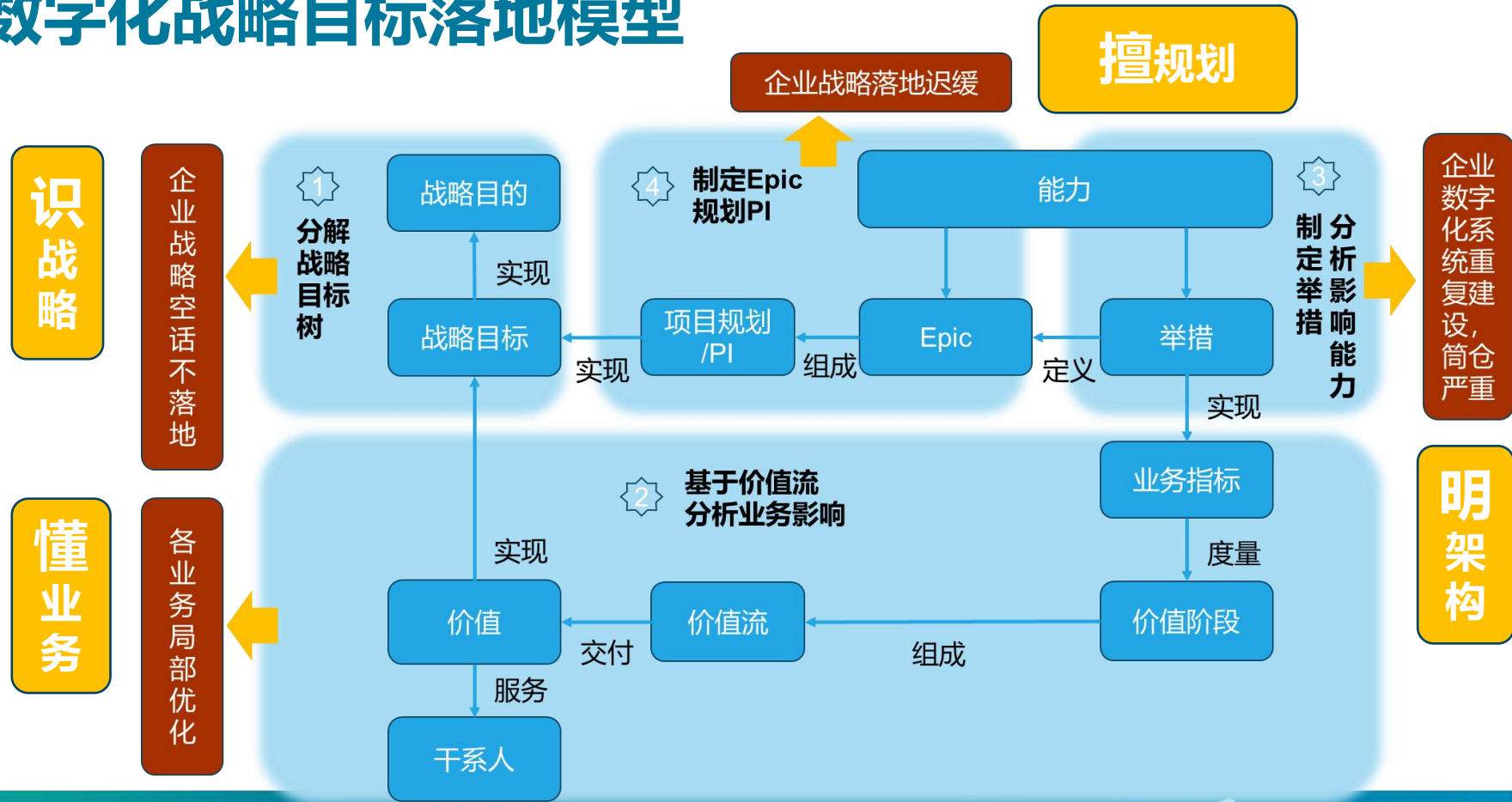
项目路线图规划





方法总结与展望

数字化战略目标落地模型



数字化人才必备能力



管理者

分解战略
目标

业务影响
分析

建立举措
计划

敏捷交付
及时调整



交付产品
达成战略目标



图 2.1.1.8: 目标层级图



Figure 2.4.1.6: Value Stream/Competency Mapping Blueprint

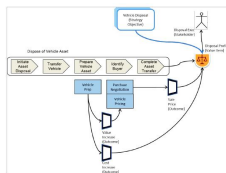


Figure 2.1.1.9: Object Relationship to Value Stream



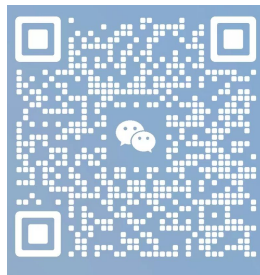
识战略

懂业务

明架构

擅规划

希望大家都可以成为数字化时代的“四有新人”！



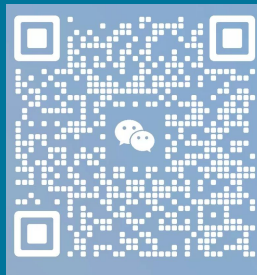
黄喆

资深数字化转型工程师



源于社区 服务社区

THANKS!



黄喆
资深数字化转型工程师