

案例研究

招商银行 90% 的项目的 评估准备时间缩短了 50%



公司简介

招商银行 (CMB) 成立于 1987 年, 是中国第一家股份制商业银行, 在中国金融行业中创造了数十个第一。里程碑式的创新“一卡通”是中国第一张基于客户号码管理的借记卡。“一网通”是中国第一个真正的网上银行解决方案。招商银行通过推出离岸业务、买方信贷、国内信用证、企业年金等多项新业务, 在国内银行业中处于领先地位。招商银行的手机银行 APP 创造了一种关于“人机”和“线上和线下”的全新整合服务模式。

招商银行已成为世界上最具影响力的商业银行之一; 在英国权威杂志《Banker》的全球 500 强银行中排名第 13 位。招商银行连续五年入选财富 500 强, 2016 年排名 189 位。在 Gyroscope 的 2016 年评估中, 招商银行的综合开发能力位居全国商业银行之首。《Banker》还将招商银行评为 2016 年度中国最佳银行。2016 年, 招商银行在国内外拥有 1900 多家分支机构, 近 7 万名员工。

项目范围 和细节

预算和组织规模

- 适用于 CMMI 成熟度 3 级重新评估的年度项目预算: 160 万元人民币。
- 组织规模: 4100 名员工, 包括深圳和杭州的两个研发中心。

有针对性的能力

- 减少 IT 请求的响应时间。
- 提高质量, 确保启动的系统无重大故障。
- 改善计划和管理产品, 以便在资源有限的情况下最好地满足客户需求。
- 改进从业务到软件开发和软件到运营的过渡。



此次实施的目标

招商银行 2013 年首次通过 CMMI 成熟度 3 级评级。2017 年初，我们希望了解当前开发过程的状况，整合软件工程管理的能力，并为精益开发转型奠定坚实基础。因此银行决定开展 CMMI 成熟度 3 级重新评估。

CMMI 采用的联系人和发起人

周天鸿，总经理
信息技术部
招商银行总行

项目经理

欧洪，EPG 团队负责人
招商银行总行信息技术部

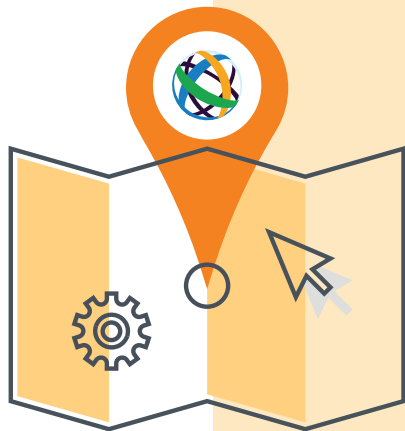
重新评估的目标

- 评估组织单位（OU）的开发过程能力，并通过随机选择要包括在评估范围内的足量项目，向招商银行的管理团队提供准确的整体情况，特别是具有潜在质量风险的区域。
- 评估团队应根据调查结果提供具体可行的建议，以改善过程瓶颈。
- 审查 OU 自上次评估以来在调整 Scrum、看板，DevOps 的和其他改进计划方面的进展。提供有关如何将结果集成到当前过程的建议。
- 帮助制定未来三年的过程改进路线图。发起人想要了解何时采用 CMMI 高成熟度实践的建议。
- 通过开展增值评估，促进员工对过程改进的组织支持，并改善 OU 的品质文化。
- 验证 OU 的 CMMI 3 级评级。

挑战：

- 不熟悉新的 CMMI V2.0 评估方法。
- 参与项目的工作量很大。
- 涉及大量项目。
- 由于深圳和杭州的受访者众多，沟通不便。
- V2.0 评估方法帮助我们解决了许多问题。





“今年的 28 项过程改进措施涵盖了质量和效率改进的所有方面。经过多年的不懈努力，我们认可过程改进对软件生产的积极影响。更重要的是，我们将把 28 项改进措施付诸实践，在度量的基础上不断改进，注重质量和效率，努力走在 IT 行业的最前沿。中心和团队领导将密切关注这 28 项行动，并在日常工作中提出意见和建议。测试中心正在推广的业务功能描述模板具有重要意义，将推动招商银行打造独特的测试竞争力。”

周天鸿
招商银行 IT 部总经理

使用的 CMMI 模型

- CMMI DEV V1.3
（使用 CMMI V2.0 评估方法）。

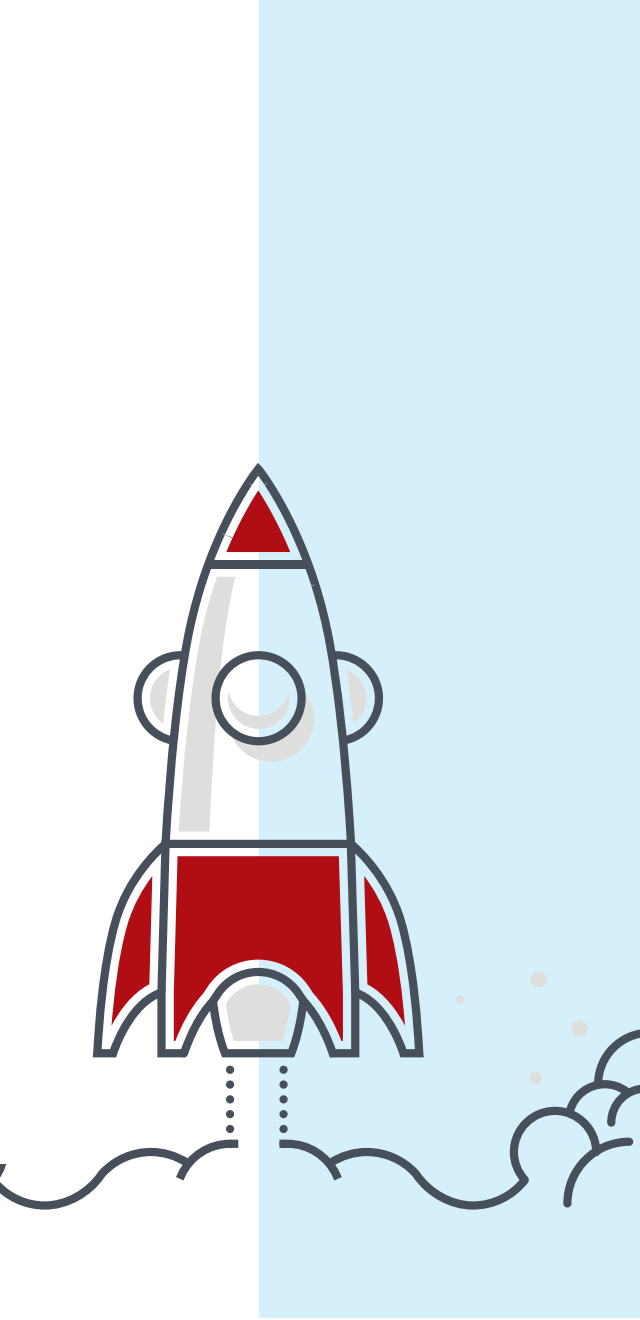
CMMI 如何帮助实现预期结果

- 总体而言，我们通过利用 CMMI 来指导我们的改进工作，从中受益匪浅。客户对我们的工作更加满意。招商银行的用户体验是中国银行中最好的。
- CMMI 帮助我们建立了一个软件开发流程框架，从而帮助我们实现所需的质量。尽管我们每年为我们的系统实施 4000 个新版本，但迄今为止没有出现重大生产问题，总体生产问题也逐年减少。
- CMMI 帮助我们建立了一个组织度量系统，并提供多个维度的度量数据，供各级领导层进行决策。
- 在 CMMI 模型的指导下，考虑项目的背景，建立了多种开发方法，并且更有效地管理项目质量。
- 建立有效的培训机制，培训开发团队的技术专业人员。
- CMMI 指导我们不断改进过程并采用敏捷、精益、DevOps 等新行业实践。

部署 CMMI 之前的过程

- 有一些指导方针，但没有全面的过程。
- 对于管理层来说，过程是一个薄弱环节。
- 成功完全取决于忠诚团队的大量努力和个人技能（英雄）。
- 客户总是抱怨我们的响应时间和交付质量。





经验教训和竞争优势

- 不要怀疑，倾听他人，建立框架，并继续改进。
- 投入所需资源，将获得回报。
- 考虑您所处环境的唯一性，并仔细分类项目类型，以确保您拥有更高审计强度的资源，特别是高风险项目。
- 在 CMMI 模型结构下引入精益、敏捷、看板，DevOps 以及其他一流的管理和工程实践。
- 该模型发挥了重要作用，使我们成为最好的银行 IT 部门之一。

部署成功

- 招商银行能够成功使用 CMMI V2.0 评估方法，包括所有内部 82 个研发部门，涉及深圳和杭州的 82 个项目。许多内部人员参与了评估。
- 它帮助我们更加坚定地继续沿着 CMMI 之路前进。
- 高级管理团队现在可以准确了解我们当前的过程。

有效性

- 重新评估显示，90% 以上的项目不存在基于 CMMI 要求的重大问题。
- 与过去对类似范围的评估相比，准备评估的工作量减少了 50% 以上。
- 根据评估结果发现，CMB 高级管理层将为 OU 未来在精益、DevOps 及其他方面的改进提供更多资源。
- 评估为今后的工作提供了极好的建议。
- 大约 1/4 的员工直接或间接有机会在评估中学习新事物。

“新的评估方法使我们能够获得成功的评价，并使我们更容易采用其他方法，例如敏捷。”

欧宏
EPG 负责人



亮点

使用 CMMI V2.0 评估方法对此重新评估进行了以下演示。

过程改进小组继续推动过程改进，有效解决项目运营中的常见问题，确保整个系统有效运行，并确保遵守法规。他们将探索新的研发管理实践并实施试点项目。

将项目管理机制分类为高风险、低风险和不同规模，可帮助我们精简项目过程。

有效、持久而客观的 QA 咨询和审计为项目运作提供了不可替代的支持和帮助。

承诺对当前问题进行持续度量分析，并通过月度沟通会议确定改进措施。

如果不使用 2.0 评估方法，我们将无法满足 CMB 高级管理层对所有团队进行评估的要求。总体而言，我们喜欢这种方法，因为它有助于改进评估。

“首先，我们对 IT 部门 2016 年的管理改进表示赞赏，他们通过持续探索和奉献，减少了生产事故，缩短了交货时间，降低了员工流失率并提高了效率。这些结果证实了我们自 2008 年以来将 CMMI 应用于过程改进目标的决定。随着 IT 技术的快速变化，我们的 IT 部门可以自由地应用成熟的工具，尝试尖端的技术，以更及时的方式做出更明智的决策。”

李浩
招商银行
IT 部
执行副总裁

