

中国人寿保险（海外）股份有限公司

敏捷导入项目

招标清单及技术指标

2021 年 11 月

# 目 录

第一章	适用范围 .....	4
第二章	背景及目标 .....	4
2.1	项目背景.....	4
2.2	总体目标.....	4
2.3	人员要求明细.....	6
第三章	项目任务与说明 .....	9
3.1	项目现状评估及规划方案.....	9
3.2	项目计划.....	10
第四章	项目管理 .....	11
4.1	项目管理方法论.....	11
4.2	项目实施组织.....	11
4.3	项目实施计划.....	12
4.4	项目质量管理.....	12
第五章	供应商责任 .....	12
5.1	供应商团队组织要求.....	12
5.2	供应商职责要求.....	13
第六章	培训与知识转移 .....	13
6.1	培训要求.....	13

第七章 项目交付与成果物 .....	14
7.1 项目成果交付.....	14
7.2 维保服务要求.....	14
第八章 验收 .....	14

# 第一章 适用范围

本技术规范书明确中国人寿保险（海外）股份有限公司敏捷导入项目（以下简称：本项目）的基本需求，也是对供应商（以下简称：乙方）的基本要求。通过本文件规范供应商的方案设计、实施过程及成果验收交付。

本技术规范书所有内容和技术要求属于信息安全保密相关，所有参与相关商务投标的供应商不得扩散或者泄露任何相关内容。

## 第二章 背景及目标

### 2.1 项目背景

中国人寿保险（海外）股份有限公司金融科技中心（以下简称“金科中心”）为了满足业务联系性、服务稳定性与业务快速创新的要求，面临两个矛盾与挑战：一是需求快速增长及业务端对 IT 更高的要求与有限研发人力的矛盾。二是当前研发模式与公司新战略之间的矛盾。

金科中心急迫需要统一思想、统一标准、统一流程，而精益敏捷思维及开发方法在业界已经广泛应用，并被证明是能有效应对各种不确定场景的开发方法。敏捷导入也是金科中心迈向效能提升的有效支撑。

### 2.2 总体目标

根据中国人寿保险（海外）股份有限公司信息化建设数字转型的目标和要求，金科中心制定了敏捷导入项目，周期是 2021 年 11 月至 2022 年 3 月，计划通过敏捷导入支撑金科中心统一思想、统一标准、统一流程、统一工具，形成海外自有体系化研发效能模型最佳实践，实现组织研发能力大幅提升及研发数字化管理转型。

### 2.2.1 范围概述

在金科中心导入敏捷实践，推进组织渐进变革。

#### 1、辅导团队建立迭代机制，进行敏捷转型

支持团队进行迭代划分、推进迭代日常活动，形成敏捷团队；

#### 2、引入敏捷最佳实践并且规范化研发过程

配合研发效能工具的实施，为引入业界最佳敏捷实践，建立并完善研发管理规范体系；

#### 3、初步建立闭环研发管理体系

实现项目管理、需求、研发、测试、集成、发布的闭环管理；

#### 4、将研发管理体系落实到工具

完善项目管理、需求、开发、测试、发布等领域规范；深化精益敏捷实践，贯通研发运维体系；

#### 5、初步构建研发度量指标体系。

### 2.2.2 需求概述

本期项目对乙方提供的敏捷导入应当具备的基本功能以及场景化功能需求，概述如下：

序号	功能模块	概要描述
1.1	迭代运行机制的宣讲、落地 (onepartner产品线)	对象：企业计划实施敏捷导入的部门 场景：针对企业计划实施敏捷导入的部门进行敏捷迭代运行机制的宣讲、落地，如建立看板、每日站会、迭代计划会议、迭代评审等。 角色：敏捷教练人员、团队人员
1.2	团队按迭代运行	对象：企业内计划导入敏捷的团队，例如按照业务成立的团队、按照项目成立的团队等 场景：针对企业内计划导入敏捷的团队，辅导该团队按迭代运行。 角色：敏捷教练人员、团队人员

1.3	统一需求管理	<p>对象：来自业务方及内部的需求，例如新增需求、优化需求、系统升级等</p> <p>场景：针对企业的需求进行统一管理，将不同业务方、业务方不同渠道的需求进行统一管理，包括需求的分层、拆分管理。</p> <p>角色：需求分析人员、敏捷教练人员</p>
1.4	研发度量指标体系	<p>对象：团队</p> <p>场景：针对于企业内部的团队，辅助团队建立研发度量指标体系，确定度量指标的选取方法，度量体系数据收集方式调优。</p> <p>角色：平台配置管理员、敏捷教练人员</p>
1.5	跨团队敏捷协作	<p>对象：企业内计划导入敏捷的团队</p> <p>场景：针对企业内部的团队，辅导跨团队敏捷流程落地，实现跨团队协作顺畅。</p> <p>角色：团队人员、敏捷教练人员、平台配置管理员、应用运维人员、基础架构运维人员</p>

## 2.3 人员要求明细

平台投标方必须在投标文件中列出参与项目的项目总监、项目经理、主要顾问、专家的资历、投入本项目的时间及在本项目承担的职责。

中标方投入的项目主要成员必须和投标文件中建议的人员一致，未经招标方同意，不允许更换（人员离职或健康原因等特殊情况除外）。

具体人员要求如下：

项目经理：应具备 3 年以上类似咨询项目管理经验。

首席顾问：应具备 10 年以上咨询项目实施经验，业内知名专家。

其他顾问：至少参加过两个以上大中型金融保险行业的敏捷精益转型项目，具备扎实的敏捷精益及 DevOps 方法论理论基础、对变革管理有深入理解、具备技术背景。

合约签订前甲方需对入场顾问进行面试，履约开始后，顾问试用期为一周，如不合格，投标方需配合更换顾问。

### 2.3.1 场景功能详细要求

#### 2.3.1.1 迭代运行机制的宣讲、落地（onepartner 产品线）

团队运行迭代前，需要对团队进行敏捷迭代运行机制的宣讲并辅导落地。

**看板：**辅导团队建立看板，将工作进程可视化，易于发现项目进展的问题。

**每日站会：**辅导团队建立每日站会，每日站会主要是一个检视、同步、适应性制定每日计划的活动，以帮助自组织团队更好地完成工作。

**需求拆分体系：**辅导团队建立需求拆分体系，在最开始时需求比较大，相关细节很少。需要对这些需求进行拆分，拆分成更小、更详细的需求，可以放入一个迭代内完成。

**迭代计划会议：**辅导团队建立迭代计划会议，主要是为了确认下一个迭代要构建的需求，且团队对下一个迭代目标达成一致意见。

**迭代评审会议：**辅导团队建立迭代评审会议，目的是检查与调整正在构建的产品。使每个参与者都能了解现状，都有机会指导下一步工作，以确保产出最合适的解决方案。

**迭代回顾会议：**辅导团队建立迭代回顾会议，是检视并调整过程的时机。团队一起讨论迭代及相关技术实践中哪些是可行的、哪些是不可行的。重点关注的是必要的持续过程改进。

#### 2.3.1.2 团队按迭代运行

辅导团队按迭代运行构建产品，要实现企业的敏捷导入，需要团队具备如下特性：

1. **自组织：**团队成员自组织决定实现迭代目标的最佳方式。自组织是系统自上而下、自发的属性，而不是传统的自上而下、命令与控制的管理方式。

2. **沟通广泛：**团队成员相互之间需要进行广泛的沟通，广泛沟通提高了信

息分享的频率和质量，让团队有更多的机会进行检视和调整，从而做出更快更好的决定。

**3. 规模适中：**规模适中的团队效率更高，对快速交付业务价值最有效。

**4. 专注有责任感：**团队成员需要对团队目标保持专注、有责任感。团队成员如果在多个铲平之间切换，就很难做到保质保量。

**5. 工作步调可持续：**迭代的一个指导原则是团队成员以可持续的节奏工作。这样做，团队可以交付高质量产品的同时维护一个健康的工作环境。

### 2.3.1.3 统一需求管理

目前需求管理是分散的，需要将不同业务方、不同渠道的需求统一管理。

**需求统一管理：**辅导团队建立统一需求管理体系，将来自不同业务、不同渠道的需求统一管理。

**需求分层管理：**辅导团队建立需求分层管理体系，将需求层级从高到底进行管理。

### 2.3.1.4 度量指标体系

辅助团队建立研发度量指标体系，确定度量指标的选取方法，度量体系数据收集方式调优。

### 2.3.1.5 跨团队敏捷协作

辅导团队找到适合的跨团队的协调方法，比如下面两种方法：

**1. SoS:** SoS 可以使多个团队协调彼此之间的工作。执行 SoS 的团队由各个团队中的成员组成，每个团队根据哪个成员能最清楚说明团队依赖问题来指派参会人员。

**2. 版本火车：**版本火车根据按照一个共同的节奏协调跨团队的合作，使多个团队的愿景、规划和相互依赖关系保持一致。



### 2.3.1.6 完善研发管理流程规范体系

完善项目管理、需求、开发、测试、发布等领域规范；在敏捷推进过程中支持团队主动发现流程中的阻碍，并指导团队及时调整流程及规则；

### 2.3.1.7 支持整体应用架构梳理

使用领域驱动设计等方法，以工作坊等形式，帮助团队对企业业务架构及应用架构进行整体的梳理及设计，以明确系统定位、边界、上下文关系及支撑业务价值链仍待完善的系统模块；

## 2.3.1 非功能要求

### 国产化要求

为响应国产化的建设方针及目标，要求乙方提供的敏捷流程为在符合中国国情和企业运作实际情况的敏捷流程。

### 高可用要求

乙方提供的敏捷流程必须满足甲方的要求，并且需要提供相应的实际落地应用案例。

### 安全性要求

敏捷体系化、系统化的研发模式，保证系统安全和数据安全，满足甲方和相关监管部门对安全和风险管理的要求。

## 第三章 项目任务与说明

本项目，分为项目现状评估及规划方案和敏捷导入团队试点、总结及输出研发体系等阶段，乙方各阶段所执行的主要工作任务和内容包括但不限于如下：

### 3.1 项目现状评估及规划方案

- 项目启动会议，建立项目计划；
- 项目现状评估；

- 依据甲方战略规划敏捷试点团队导入策略及敏捷导入计划。
- 敏捷导入团队试点依据导入策略进行敏捷实践辅导；
- 辅导过程对内部种子进行敏捷人才赋能。
- 总结及输出研发体系依据试点团队情况阶段性输出符合甲方情况的研发体系
- 配合工具将研发体系在工具上实施落地

### 3.2 项目计划

项目计划	
项目结束时，计划完成如下内容：	
<p>1、引入敏捷最佳实践并且规范化研发过程。</p> <p>(T+1 月逐步引入)</p>	<p>协助建立并完善研发过程的相关流程规范、团队运作规则，包括但不限于如下内容：</p> <p>项目管理流程、需求管理流程、开发过程、测试管理流程、发布管理流程</p> <p>需求：需求管理规范、需求拆分方法、故事点估算方法、迭代会议规范、用户故事指南；</p> <p>开发：分支策略规范、版本管理规范、单元测试规范、代码开发规范、代码评审规范、编译构建规范；</p> <p>测试：测试管理规范、缺陷管理规范、用例管理规范、用例评审规范、质量门禁规范、搭建场景测试模型</p> <p>发布：发布管理规范</p>
<p>2、初步建立闭环研发管理体系。</p> <p>(T+2 月逐步建立)</p>	<p>实现管理、需求、研发、测试、集成、发布的闭环管理；</p>

3、将研发管理体系落实到工具。 (T+3 月逐步落实)	需求、开发、测试领域规范；深化精益敏捷实践，贯通研发运维体系。
4、初步构建研发度量指标体系。 (T+2 月)	构建研发度量指标体系，从速度、质量、产能、可持续性方面选择并建立适应组织的指标。
注：T 为项目开始日期。	

## 第四章 项目管理

### 4.1 项目管理方法论

乙方须依据自身的项目管理方法论，结合甲方项目实际情况，提出合理优化的适应本项目的项目管理方法论，并在项目实施过程中，包括项目启动、执行与控制、收尾等阶段贯彻执行。

### 4.2 项目实施组织

为有效保证敏捷导入项目的顺利实施，乙方应根据项目实施要求派驻足够的人员到甲方现场进行项目实施，并且在现场期间遵守甲方的工作纪律和要求。同时，甲方将根据项目实施需要，组织相关领导、业务人员、技术人员参加此项目，与乙方人员紧密结合成项目实施小组。

乙方应提出详细的项目实施组织建议。项目实施组织的具体形式、人员组成及分工由双方在项目启动阶段根据项目实施需要协商决定，并报甲方批准执行。在具体项目实施各阶段，项目组可根据需要，提出项目实施组织或/和人员组成变更申请，经甲方批准执行。

### 4.3 项目实施计划

本项目中，乙方需要按照甲方要求的时间点安排实施计划，按时完成项目相应内容。

### 4.4 项目质量管理

质量控制队伍应该独立于项目组，作为项目成功的重要因素和保障，在项目执行过程中始终与项目组保持密切联系。从另一个角度观察和监督项目的开展，帮助项目组发现和解决项目执行中的问题，确保项目的成功。

在组织结构上，将设置质量控制小组，专门负责项目实施的质量控制。质量控制小组由项目双方项目经理、业务人员及双方领导组成，乙方专门指定一位高级经理作为质量总监。

质量管理小组将定期或不定期的举行检查会议，进行项目各阶段提交件的评审，听取项目经理及项目其他人员的汇报，对项目的进展和质量进行监督和控制，提出有关建议和意见。

质量管理小组的每次会议的内容，结论和决定，都将形成文字备忘录，为项目文档保存，并作为以后工作的依据，随时对项目的进展和质量进行修正。

## 第五章 供应商责任

供应商须确认并承诺能够完成本技术规范中所要求的全部项目内容以及按要求组织项目团队，确认并承诺承担本技术规范书中所要求供应商承担的所有责任。

### 5.1 供应商团队组织要求

为保障项目以及产品落地成功，同时为了确保乙方提供的技术服务响应的及时性、有效性，要求乙方具备以下资质：

- 投标方在敏捷开发过程领域有丰富实践经验，主导进行过大型金融或保险行业的敏捷精益转型项目，并能提供 3 个以上相应成功案例。
- 投标方在敏捷精益开发咨询行业中是公认的权威。
- 投标方具有良好的运作制度和符合要求的资源，需要有保证与某企业的稳定合作经历。

- 能提供质量管理 ISO 系列认证、高新技术企业证书、DEVOPS 专业证书、敏捷和精益管理相关证书

## 5.2 供应商职责要求

供应商须对项目的全部内容进行应答，按照本技术规范要求提交全部资料，并对本技术规范各方面做出实质性响应（确认或提出异议）。

- 1) 对本项目范围、内容、所承担的任务的理解与确认；
- 2) 本项目管理方案建议包括但不限于：
  - 设计项目组织结构，明确双方职责和主要任务；
  - 详细工作进度计划/策略，包括对工时、人力、费用等资源需求的预期；
  - 拟提交成果清单及说明；
  - 培训方案；
  - 项目人员简历及资质证明；
  - 项目验收标准；
  - 项目实施经验；
  - 项目实施组织、工作职责。

# 第六章 培训与知识转移

在项目中，为确保项目的可持续性发展，保证从设计阶段到实施阶段和上线维护的平滑过渡，以及降低不同阶段过渡过程的不确定性和可能的执行偏差，通过多种方式提供项目技术培训。

知识转移是将专家的特定能力转移到项目组的客户成员，并最终转移到客户整个组织。根据本次项目总体内容和时间进度要求，乙方安排有关项目方法、项目成果等方面的培训，相关知识培训内容包括：

## 6.1 培训要求

- 1) 在项目实施中，对项目团队进行敏捷精益研发管理（例如看板管理，站立会议，需求分层管理，持续集成，持续交付，自动测试）的意义、作用等内容的讲解，以获取项目团队的充分理解（至少 10 次培训）。

2) 在项目各阶段结束时，就阶段交付成果向企业管理层汇报，分享项目的发现、分析及建议。

3) 在项目实施的过程中，通过培训、访谈、数据收集、分析整理、研讨会等形式向项目成员进行知识转移。

4) 应提供中文培训资料、讲义等用品资料。

## 第七章 项目交付与成果物

### 7.1 项目成果交付

为了确保项目实施的成功，在项目中的各级交付文件非常重要，乙方需要按照双方约定的格式提交项目相关文档。

为确保项目按照项目预期的计划执行，在项目实施过程中，一些重要文件需要甲方项目经理或相关人员进行审批和确认。

在项目各阶段交付物内容与要求（包括但不限于以下内容）：

- 项目实施方案；
- 项目实施过程汇报；
- 项目总结报告；
- 工作遗留项及关注事项；

### 7.2 维保服务要求

乙方在项目验收后 6 个月内依据实际情况提供不少于 5 次的电话指导、邮件指导或远程支持，每次支持时间在半天以内。

在服务结束后一年内，将至少回访甲方两次，对精益敏捷改进后的现状做了解 and 访谈，并提出针对性建议。

## 第八章 验收

本项目的验收标准为：供应商完成敏捷导入工作，并完成场景功能的实施，确保所建设的敏捷研发方式满足非功能要求，完成项目成果交付以及知识移交。

符合验收标准后，乙方须提前十四天用书面方式向甲方提出验收申请，由甲

方组织项目验收小组对项目成果物进行验收，如验收通过，则由甲方出具最终验收证书。

上述各验收阶段均与付款直接相关，具体条款经甲乙双方商定后，体现在具体合同文本中。