

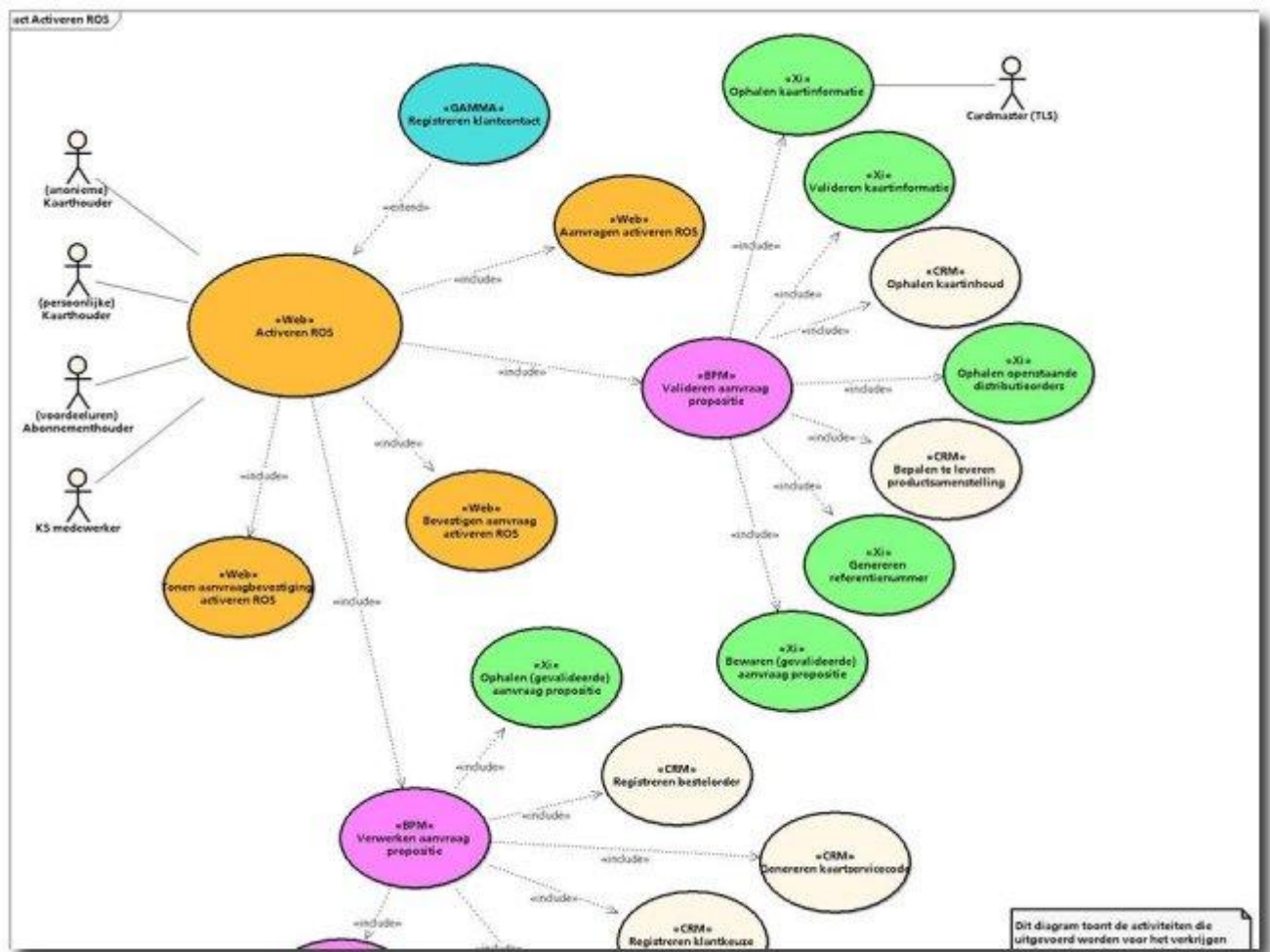
灵活的 SAP：无法完成的任务？

Twan van den Broek

将灵活性应用到 SAP 项目上是一个无法完成的任务，是这样吗？许多固执的 SAP 顾问仍然这么认为。甚至 ASAP 项目方法中也这么说。不过我个人认为，随着 NetWeaver 作为业务流程平台提供越来越多的可能性，SAP 项目也在迅速发生改变，所以上述情况也将会有所改观。

在为荷兰最大的公共交通公司实施项目的第二阶段，我们希望采取一种不同的方法。至于为何这样，我已在我的博客《[SAP Scrum: An agile approach to deliver what is really required](#)》中做了具体描述。这也是我在 [Doing the SAP Scrum](#) 中的初次经验。

简而言之，我们通过采用 Scrum 作为项目实施方法，实现了灵活性目标。Scrum 通过 [Smart](#) 得到扩展，为我们提供了更多的技术，例如，通过 [Smart Use Cases](#) 对需求进行描述。我们的 Agile（灵活）指导专家是 [Sander Hoogendoorn](#)。

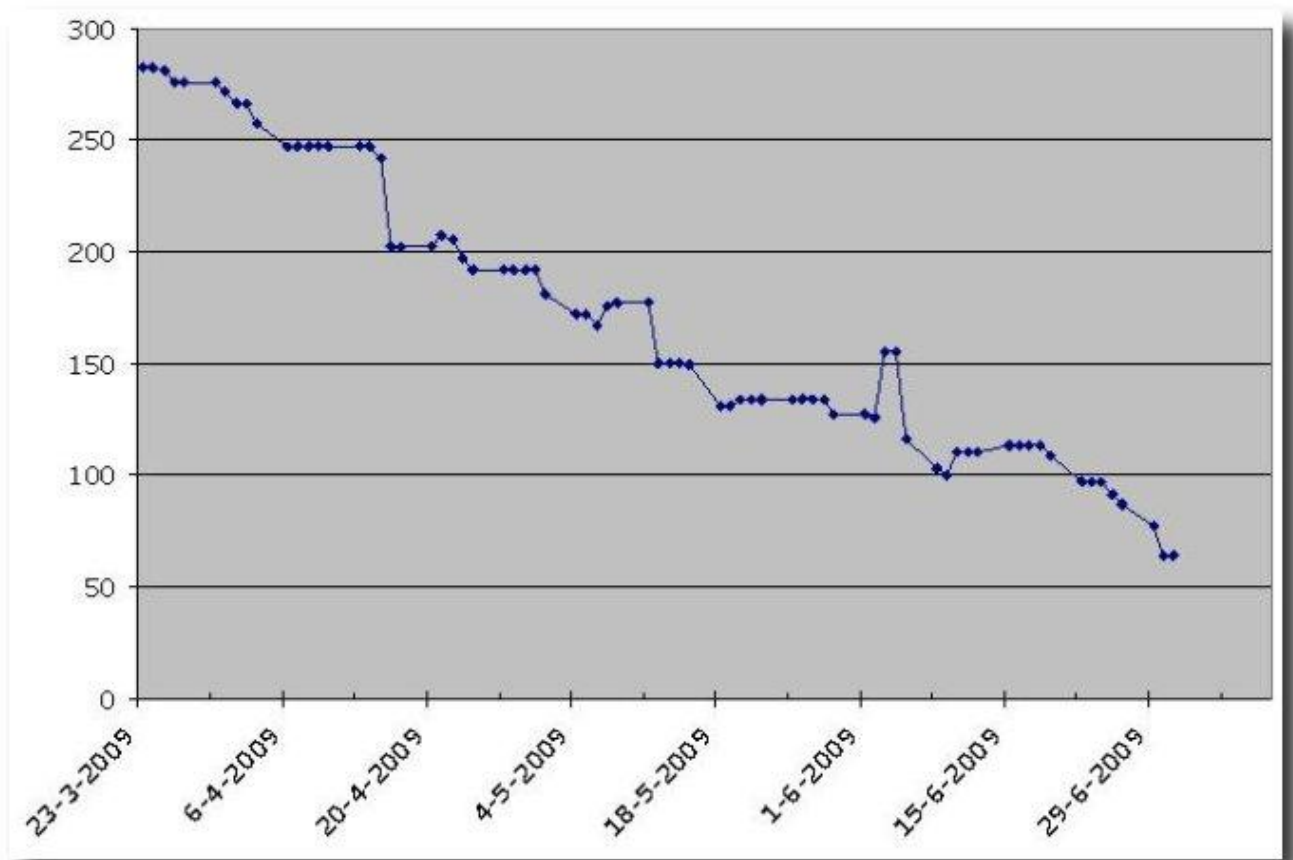


目前我们正处于第 8 个 Sprint 的第 2 周。Sprint，就是项目的运行脉搏。在我们这个项目中，每个 Sprint 为期两周。在每个 Sprint 内，我们需要了解产品未实现的功能范围并开展设计、实施和测试活动。每个 Sprint 结束后，都要进行一次演示和评估。

现在，随着工作接近尾声，我想对此次 Agile SAP 项目进行总结。

项目统计数字

- 我们首先从未实现的功能范围开始，这些功能的分值为 284 [smart use case points](#)
- 范围一路增加到 341 点（灵活性的证明）
- 平均而言，在每个 Sprint（2 星期）我们实现（设计、实施、测试）30 点。
- 我们的团队最初只有 7 名顾问，后来发展到 12 名。
- 团队按照下列专长构成：SAP CRM, SAP XI, SAP ccBPM, Information analyst, Test, ABAP, Java 和 .NET。
- 通过 burndown 图可以看出速度：



到目前为止的经验

- 这是一个实施速度很快的项目。与传统的瀑布式工作分配方法（在这种方法中，在最终交付前的最后一个星期，所需的工作量会突然猛增）相比，每两个星期交付一次，能够更平均地分配工作。
- 团队和相关业务人员每天都可以关注 **Sprint** 的范围。
- **scrum** 中的合作就是把部门、团队和角色连接起来。
- 团队内部和外部都需要变化管理。在 **SAP** 领域，灵活性并不常见，因此，您需要不断进行说服和激励。
- 目前，我们留给企业的印象很好，企业从对我们持怀疑态度转为对我们充满信任。
- 采用“**Just do it**”的方法。不要花费好几周的时间考虑如何运用 **Agile** 或 **Scrum**。做出决策，组成团队，指定产品所有者和 **scrum master**，然后开始。
- 在我的 **SAP** 职业生涯中（14 年），项目文件资料第一次是最新的！
- 我们在满足不断变化的需求方面方法非常灵活，当我们对新的需求进行范围讨论时，这一点表现得最明显。我们估计这种变化需要 20 点，而且，由于产品负责人将这一点确定为优先重点，因此，我们在接下来的 **Sprint** 中就着手实施。
- 通过每天收集统计数据，您可以深入了解自己的计划，这比任何计划工具都强。我们可以预测到，在项目实施后仅仅 2 个星期内，我们就能完成核心功能。
- 通过这种方法，我们现在讨论的是优先顺序而不是最终期限。这类讨论不会存在任何感情因素，因此，能够让人更愿意接受。

是否学到任何经验教训？当然：

- 确保为自己未实现的功能项目选择切实的范围。如果任务量过多，会影响团队士气，他们会认为任务无法完成。
- 以团队交付为重点。防止每个人都忙于所有的事情。
- 让项目环境中合适的人参与进来。这样能够让他们在设计阶段就参与到项目中来，以避免以后进行审核。
- 在随后的（新）方法中，一定要坚定信心，防止回到旧的习惯上来。
- 在 **Sprint** 阶段就让他们参与进来，向运行部门的过渡将变得更加轻松。例如，可以邀请他们观看你们的演示。
- 让您的项目团队在一个地点，防止出现沟通上的距离，而且这样还有利于合作。
- 使用带有项目指示板的项目墙，以促进讨论。



因此，如果你现在问我，Agile 是否适用于 SAP 领域，我的回答是“完全可以，不仅适用于 SAP 领域，而且还能改变 SAP 项目的开展方法”。



[Twan van den Broek](#) 正在 TopForce 管理顾问和解决方案架构师。凭借在 SAP 开发领域的广泛经验以及对当前 SAP NetWeaver 和 E-SOA 功能的知识，他打造了一支高效的工作团队。