



伦敦 | 北京 | 东京 | 纽约 | 圣保罗 | 上海 | 旧金山

London · Beijing · Tokyo · New York · Sao Paulo · Shanghai · San Francisco

QCon全球软件开发大会

International Software Development Conference



@InfoQ



infoqchina

软件
正在改变世界!

大众点评敏捷转型 的三个三角

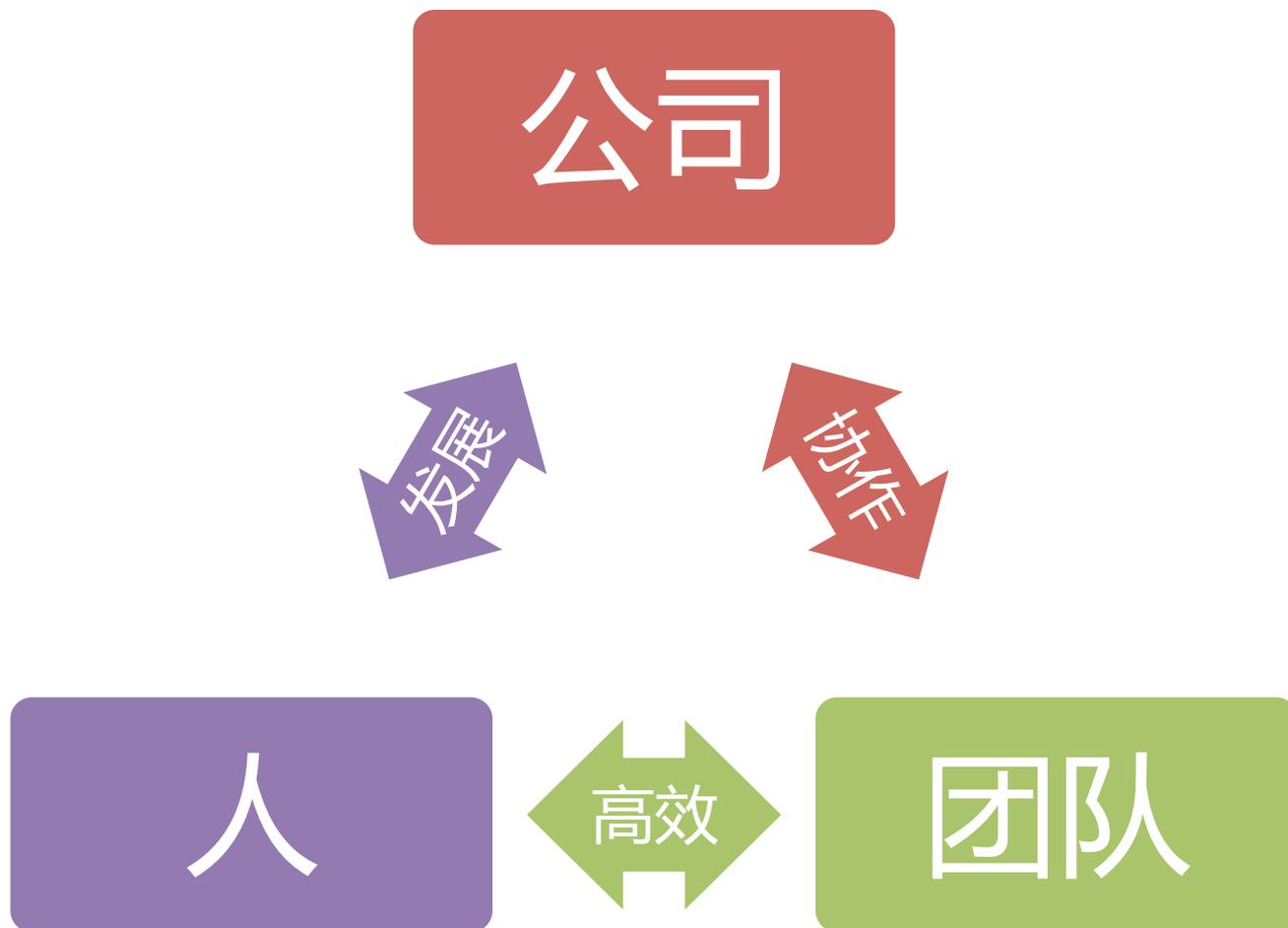
敏捷转型的三个特点

- 战略级项目：CEO参加前期准备会议及全员Kick-Off会议；
- 覆盖范围广：基本覆盖所有的研发团队(31)；
- 自上而下和自下而上相结合；

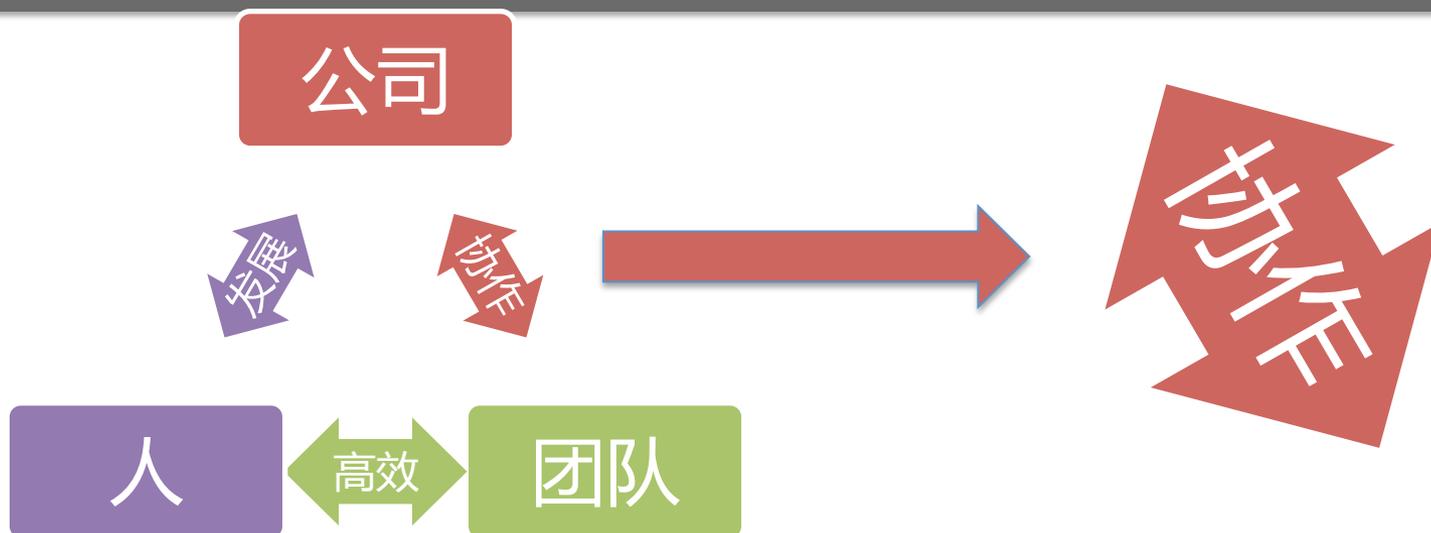
敏捷转型的三个三角

- 敏捷转型前——组织三角
- 敏捷转型中——转型三角
- 敏捷转型后——核心三角

组织三角

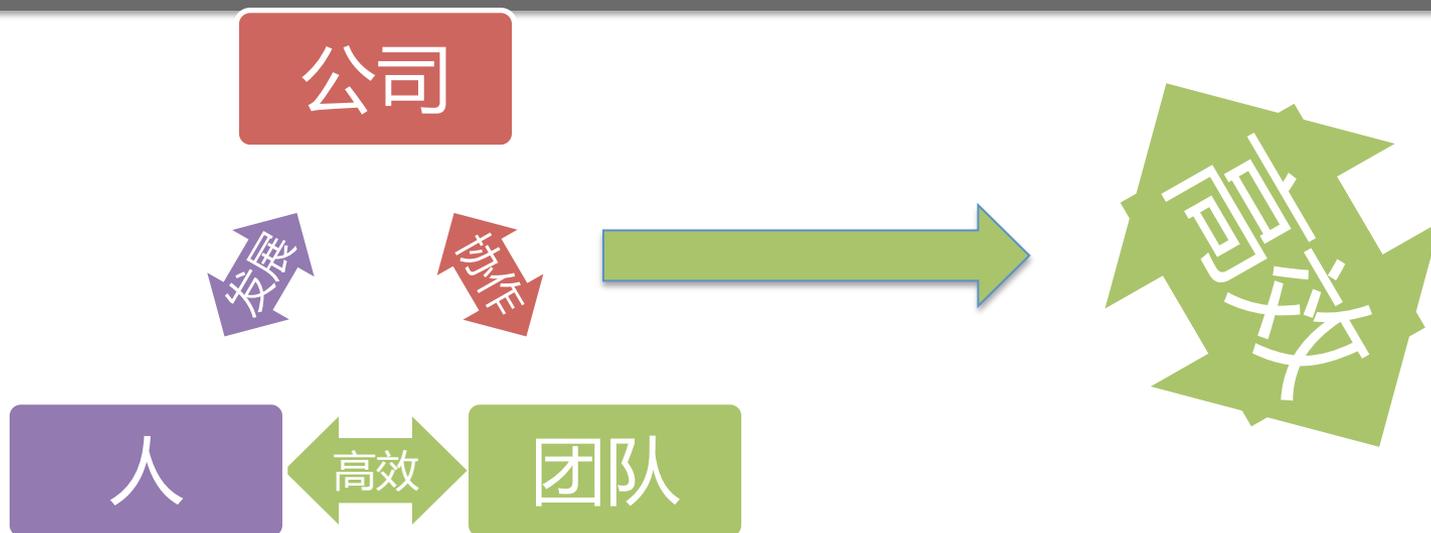


组织三角-协作



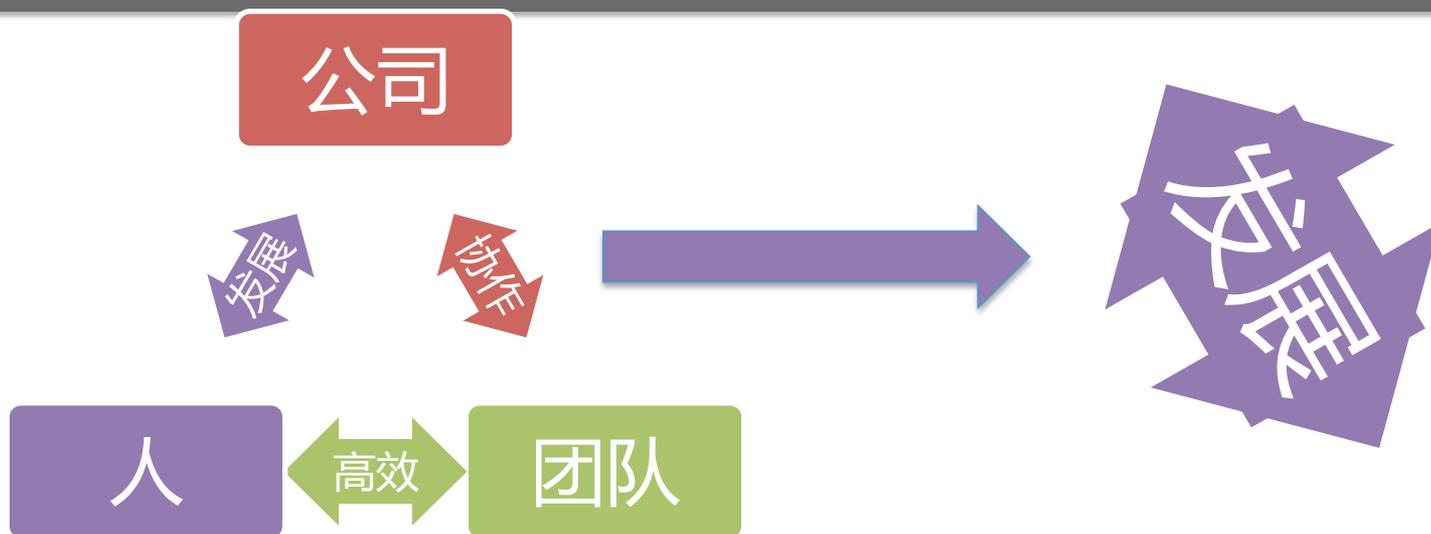
- 团队目标要为整体目标服务，且有清晰的价值；
- 要有打破常规的文化氛围，鼓励跨边界合作
- 要有一支强大的工程师队伍；

组织三角-高效



- 目标分解、故事拆解——核心能力；
- PO讲述价值让技术人员有更强的ownership；
- Scrum和XP让需求质量和实施质量更高；

组织三角-发展

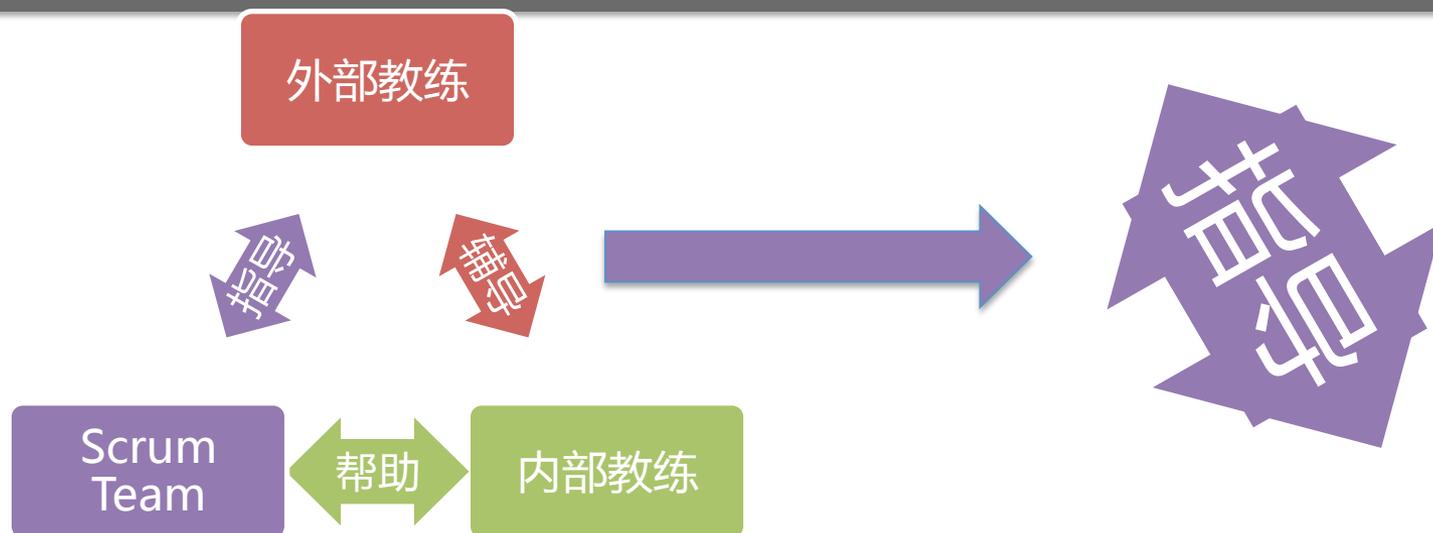


- T型人才发展模式对专业序列提出更高要求；
- 改变管理人才发展模式（命令型 or 辅导型）；
- 需要长期稳定的高效，而不是短暂的高效；

转型三角

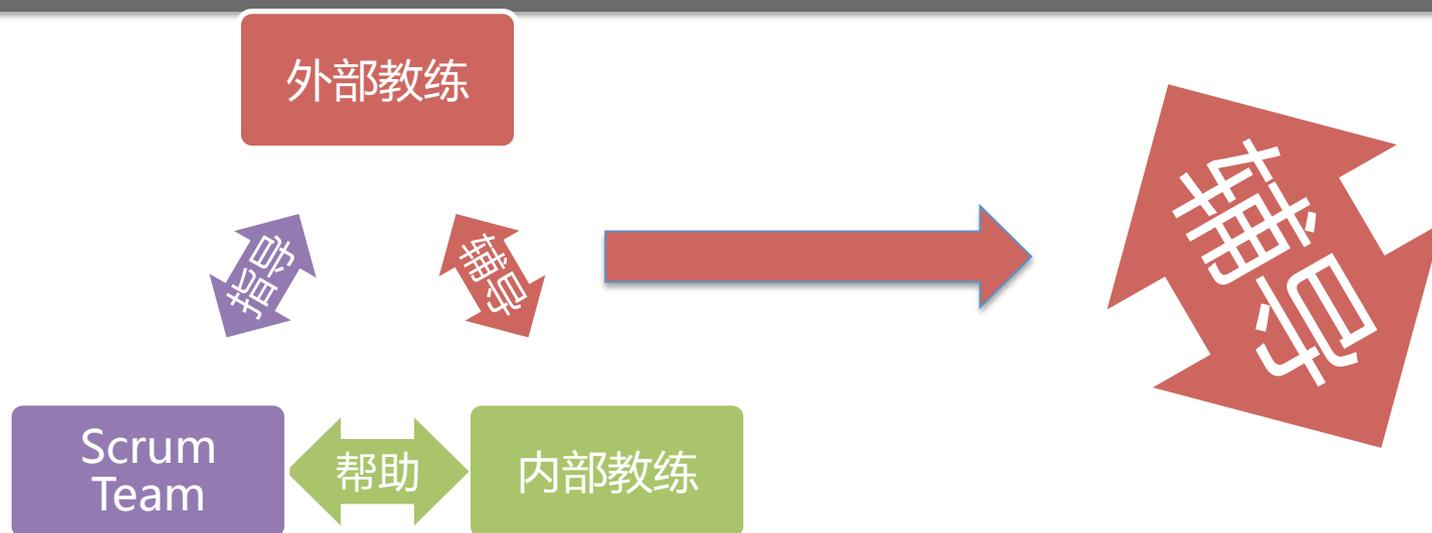


转型三角-指导



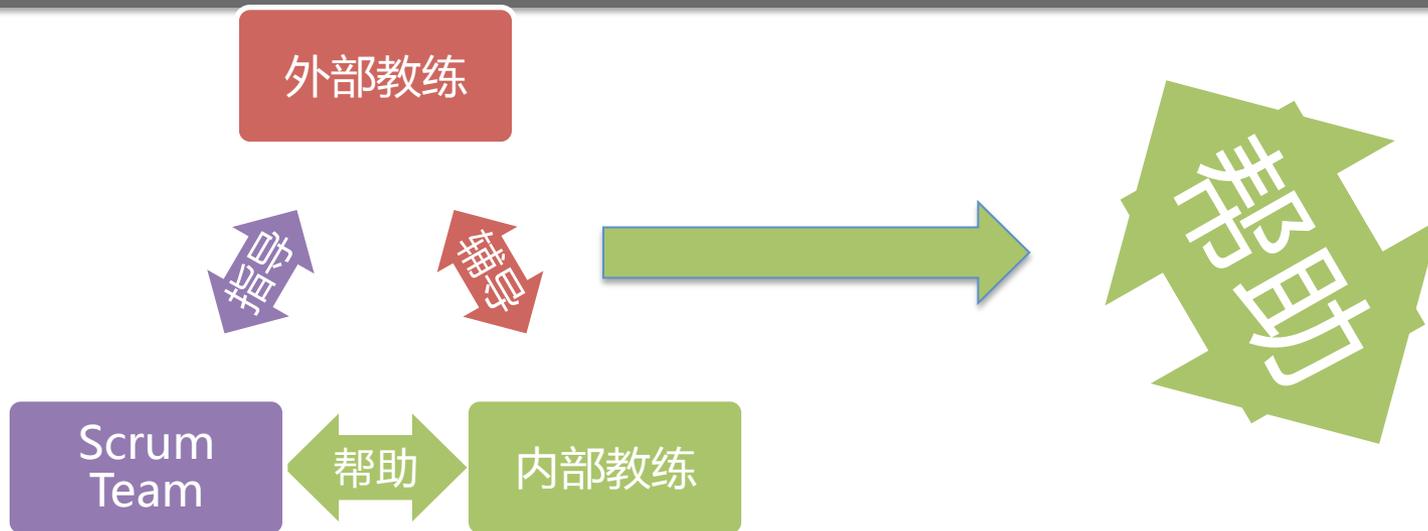
- 挑选合适的教练（培训型、引导型、技术型）；
- 把教练利用到极致（ETC、Lean Coffee、自发午餐、邮件组讨论）；
- 后期需要摆脱对教练的依赖；

转型三角-辅导



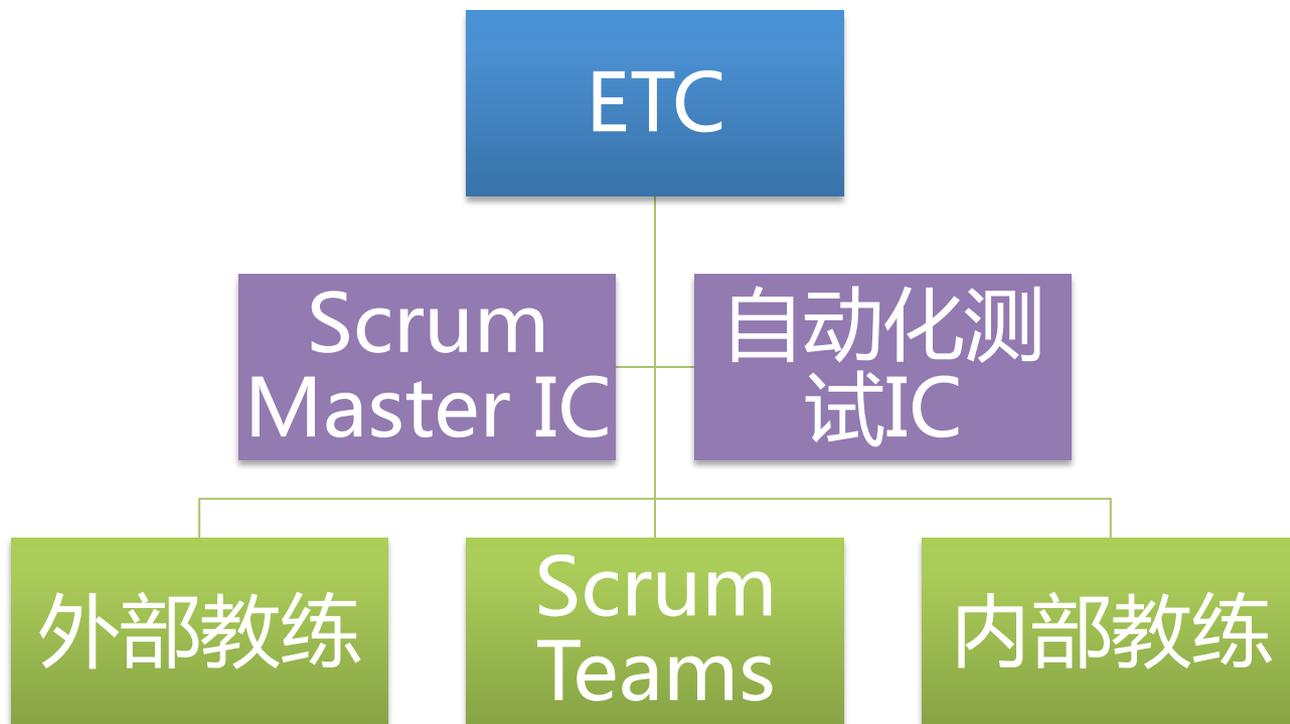
- 为什么要有内部教练？
- 内部教练的定位是什么？
- 企业文化和组织发展角度的思考；

转型三角-帮助



- 定位——帮助和指导的差别；
- ETC——如何排除障碍；
- 多样性——SM、PO、工程实践；

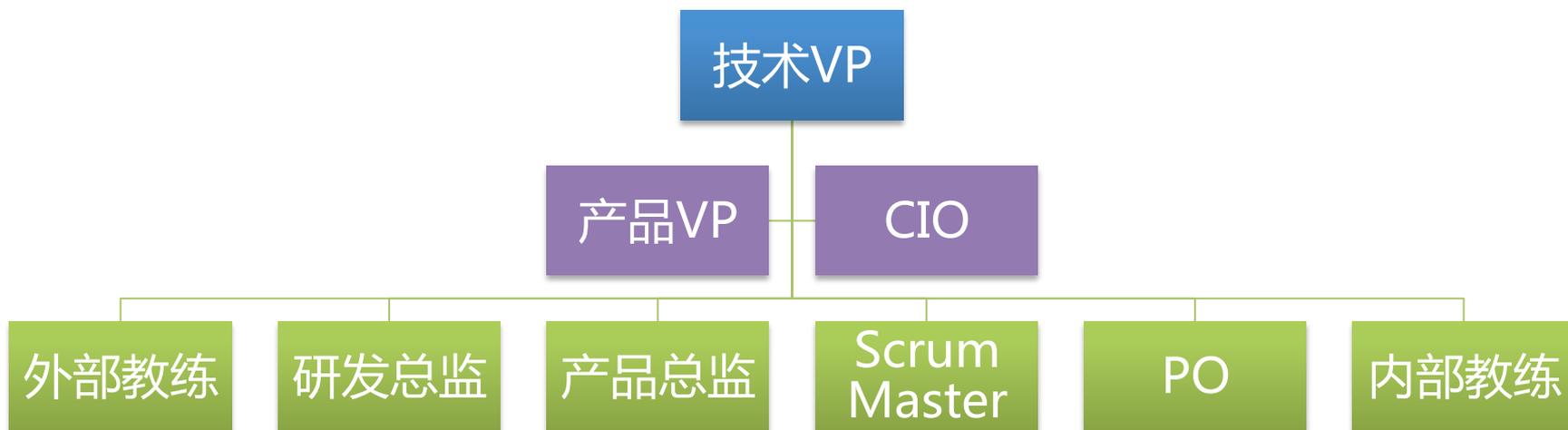
转型三角-机制



ETC (Enterprise Transition Community) : 企业转型社区

IC (Improvement Community) : 改进社区

转型三角-ETC

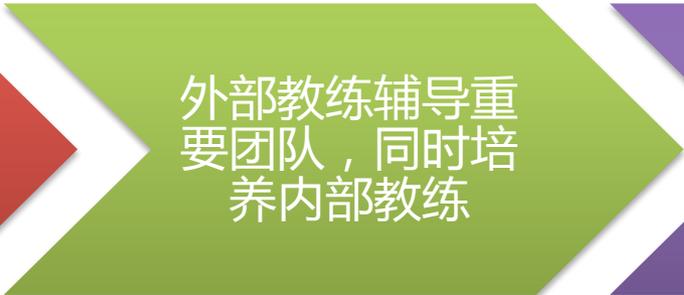


早期有CEO加入，中后期SM、PO、内部教练加入

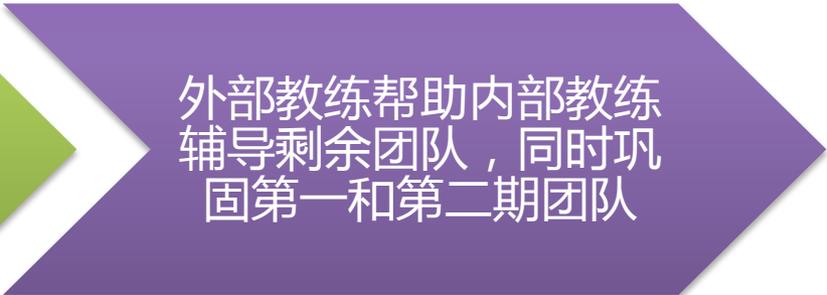
转型三角-三步走



外部教练辅导高意愿度种子团队

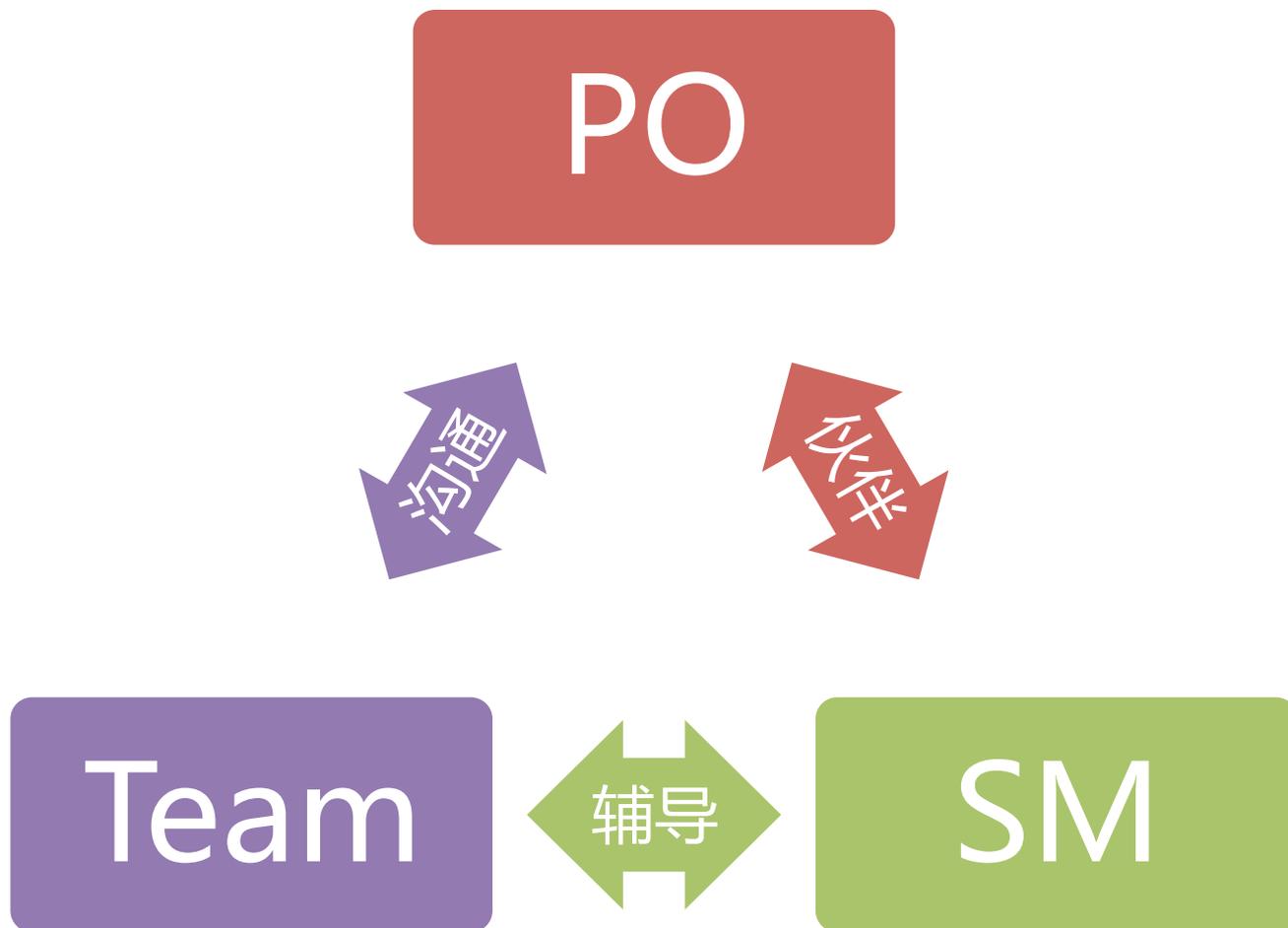


外部教练辅导重要团队，同时培养内部教练

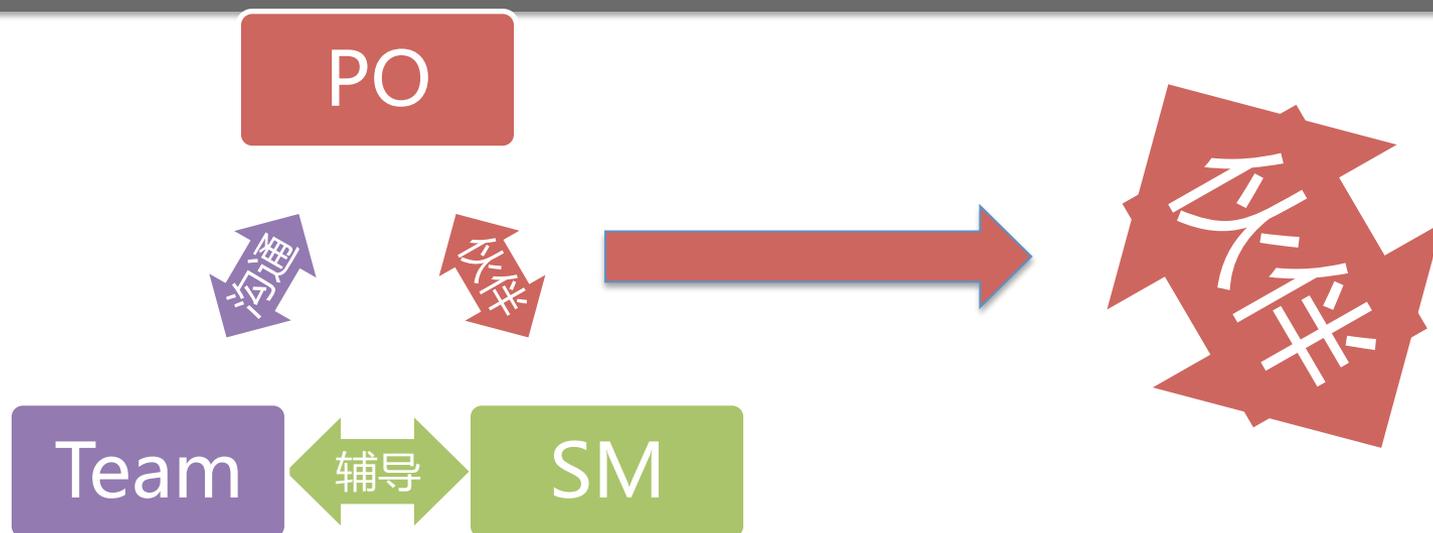


外部教练帮助内部教练辅导剩余团队，同时巩固第一和第二期团队

核心三角



核心三角-伙伴



- PO和SM关系好的团队，更加高效；
- SM承担更重要的角色，要区分和TL的差别；
- PO同样要有团队成长的目标；

核心三角-伙伴

- 计划会议上：

P0：（讲了一个story，任务比较紧，团队压力比较大）……

SM：我觉得这个story不合理，没必要啊！

Team1：是呀，时间这么短，根本不可能完成

Team2：有没有搞错，所有都是最高优先级，我倒底先做哪个呢？

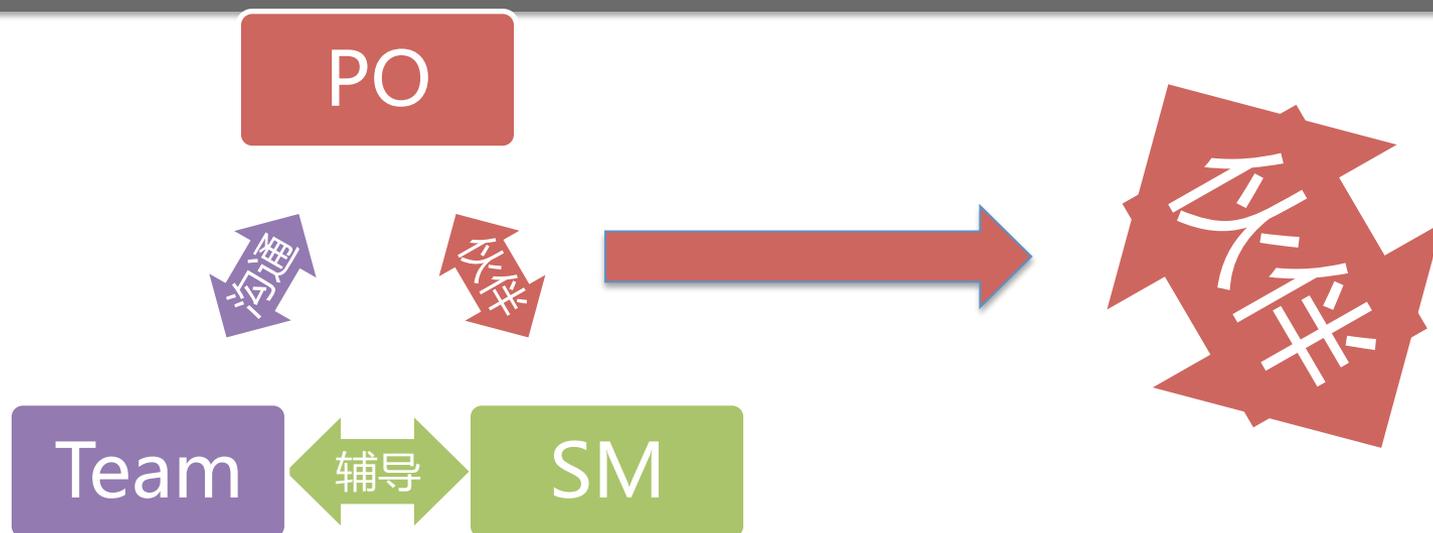
Team3：你懂不懂敏捷，优先级都一样，那还叫优先级吗？

P0：这个迭代我们要把这些都做完，都是第一优先级的。

Team：这么多，肯定做不完啊。

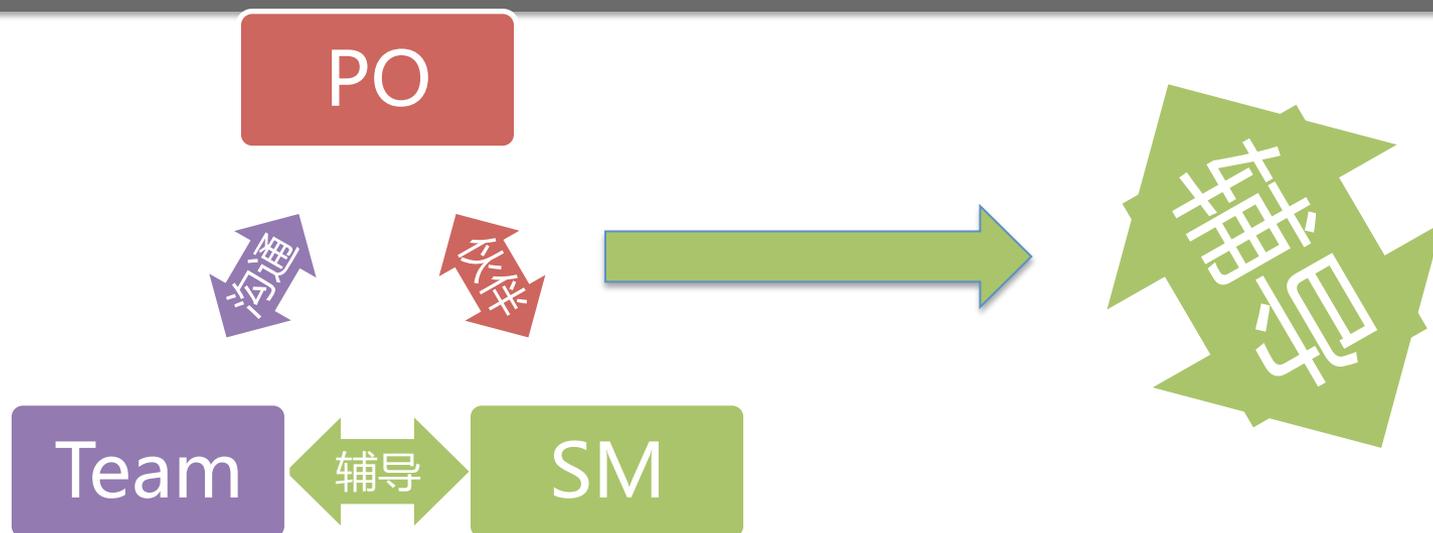
……

核心三角-伙伴



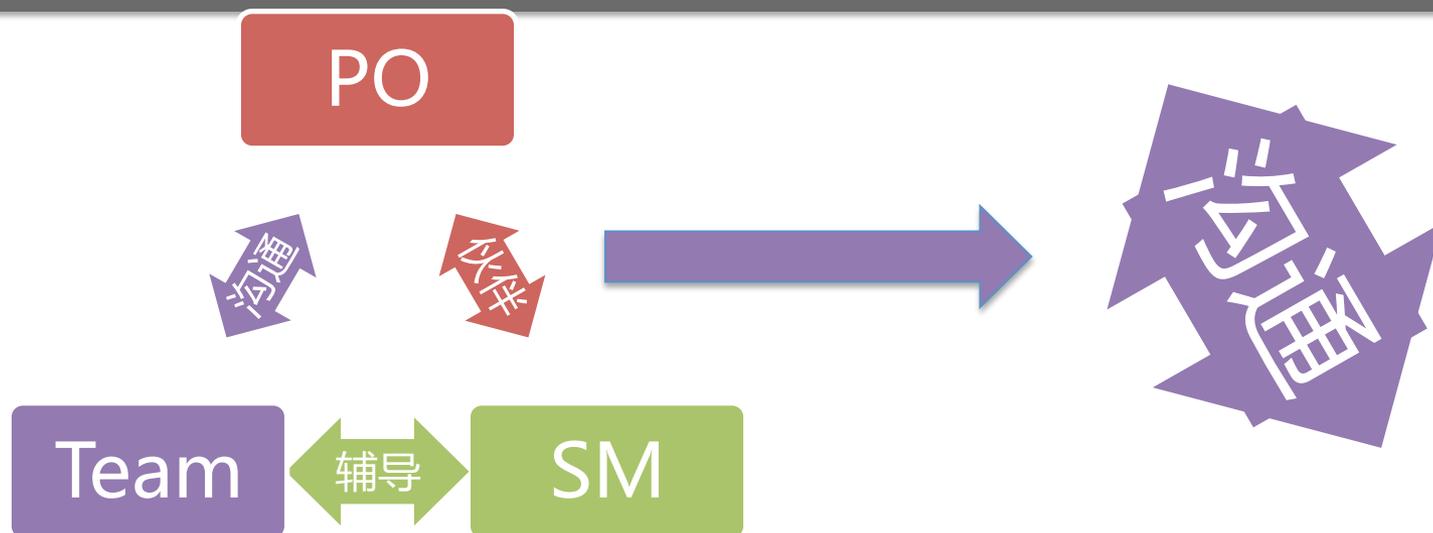
- PO和SM关系好的团队，更加高效；
- SM承担更重要的角色，要区分和TL的差别；
- PO同样要有团队成长的目标；

转型三角-辅导



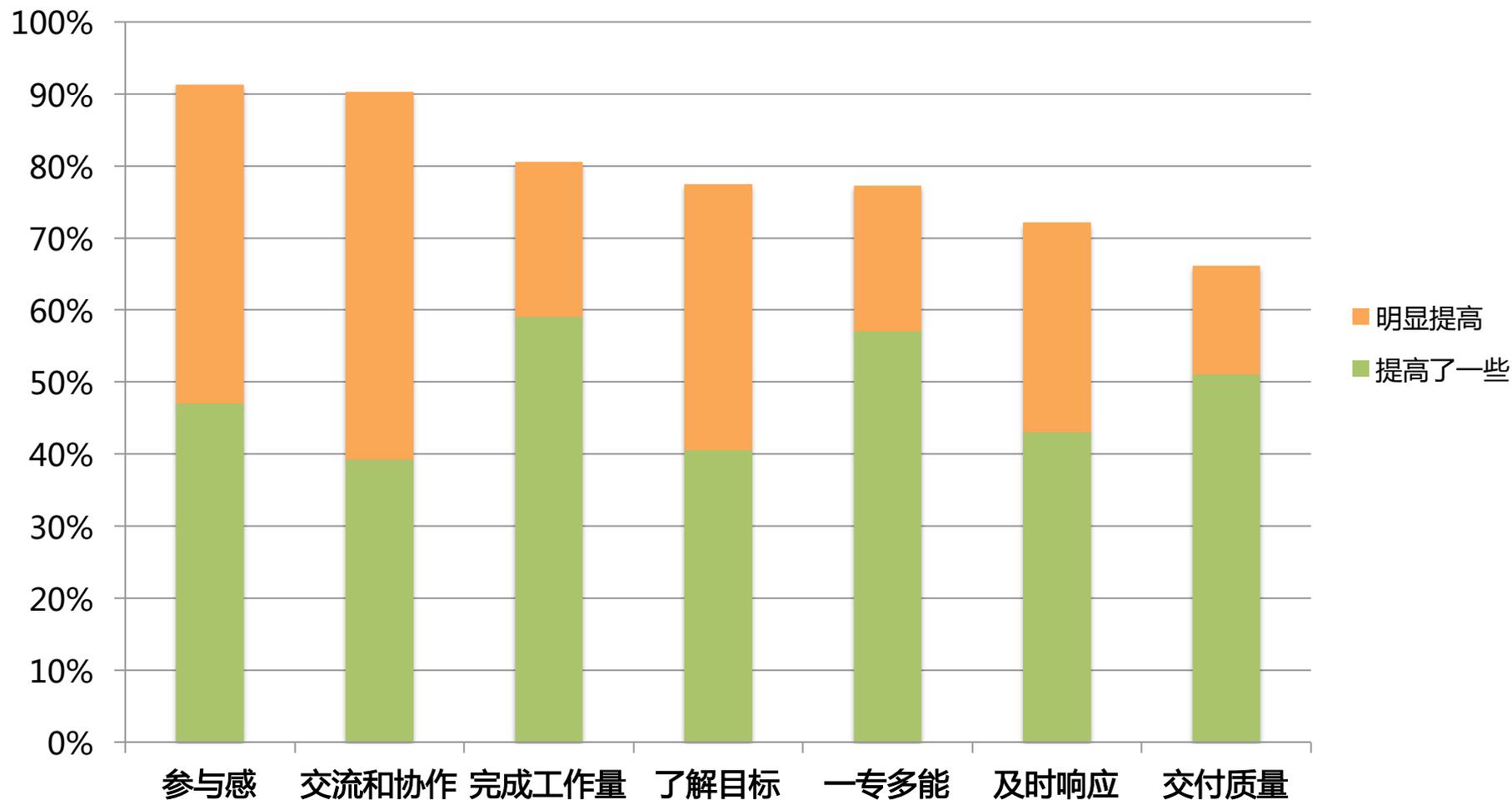
- 辅导型的SM，更容易实现自组织自我管理；
- 让团队自己选SM，比指派SM更加理想；
- 辅导型SM是未来技术团队管理人员的来源；

转型三角-沟通



- PO的沟通意愿是基础；
- PO的沟通技巧是PO的核心能力之一；
- SM的帮助不可或缺，要记住PO和SM是伙伴；

第二阶段整体满意度



我们如何判断一支团队



更高的实施质量



更高的需求质量



团队间的依赖成本



持续改进的能力



Scrum Master的能力



团队是否自发一起午餐



在路上

Q&A

特别感谢 QCon上海合作伙伴

