

人才 · 创新 · 战略

趋势的力量

Talent · Innovation · Strategy  
— The Power of Trend

2017 项目管理大会

Project Management Congress 2017

2017年9月23-24日 中国 · 上海

23-24 SEP. 2017 Shanghai · China



# 敏捷转型的成功关键 —— 团队文化

主讲人：张宁宁 (Lance Zhang)



Lance325902



IBM全球服务 项目交付总监/云服务总监

自2011年开始，作为IBM中国敏捷项目的带头人，开始带领团队进行敏捷转型。2013年，该项目团队被IBM Global评为年度杰出项目。2015至2017年期间，在IBM Australia担任项目交付总监一职，继续带领敏捷团队为澳洲客户提供各类交付服务。曾获得IBM Global颁发的Best of IBM。



**Project Management Professional (PMP)®**  
Certified by [www.pmi.org](http://www.pmi.org)



# V

## 易变性

### Volatility

- Unexpected
- Unstable
- Unknown duration

# U

## 不确定性

### Uncertainty

- Cause is unknown
- Outcome is unknown
- Impact is unknown

# C

## 复杂性

### Complexity

- Many interconnected components
- Volume of information overwhelming

# A

## 模糊性

### Ambiguity

- Little or no information
- Unclear relationships

**诺基亚 CEO 史蒂芬·埃洛普 (Stephen Elop) 说：**  
**“We didn’t do anything wrong, but somehow, we lost.”**  
**(我们并没有做错什么，可不知怎么的，我们输了。)**

# 如何定义一个成功的敏捷转型？



全功能团队



持续集成工具链



有激情的高效团队



快速响应市场变化



迭代 + 每日站会 + 回顾会议

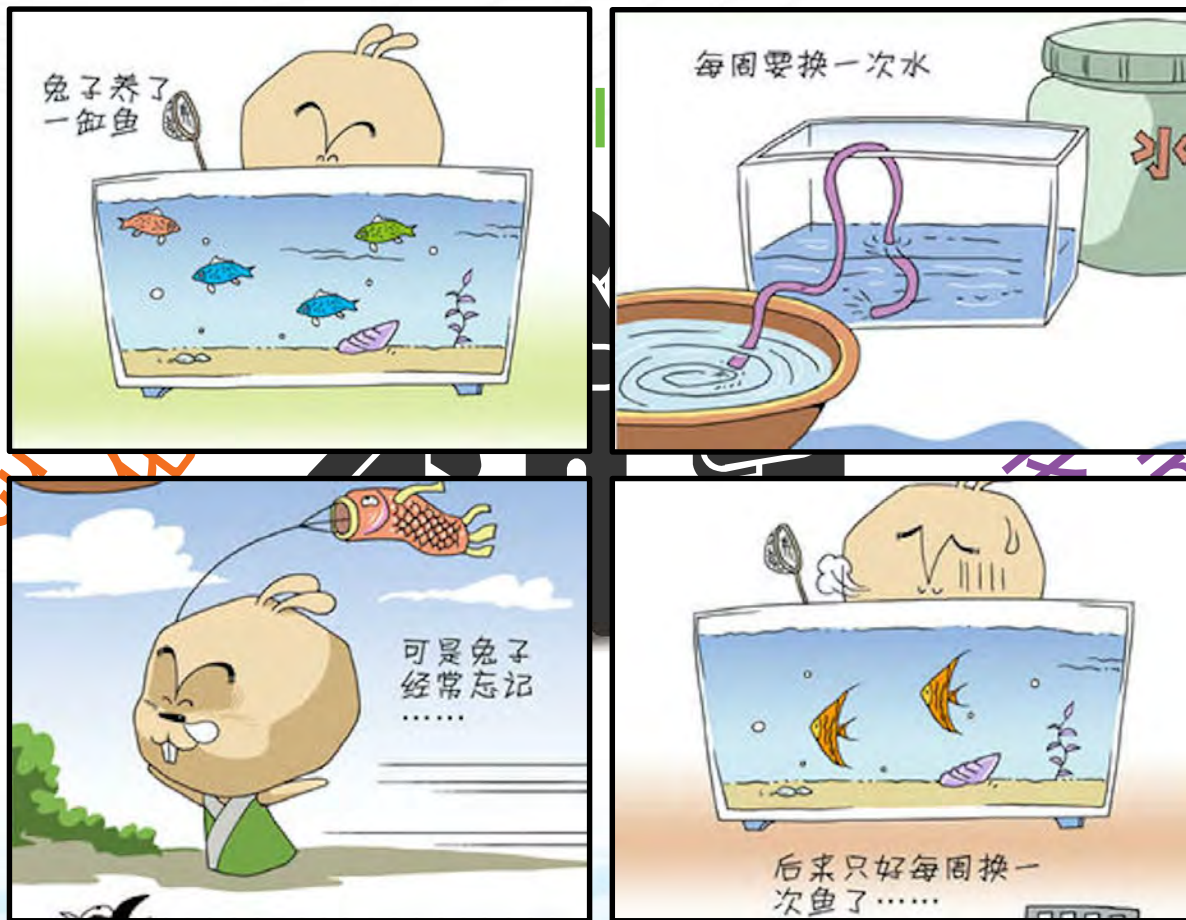


持续改进和创新

**Fail fast – Fail cheap – Succeed sooner**  
(失败速度快，成本低，以便更早日的成功)



# 敏捷转型的成功关键 - 团队文化



# 一个真实团队的敏捷转型案例 -- IBM全球服务团队

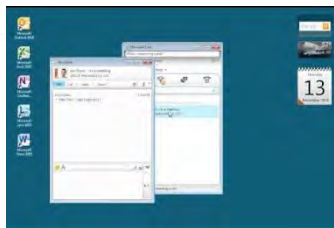
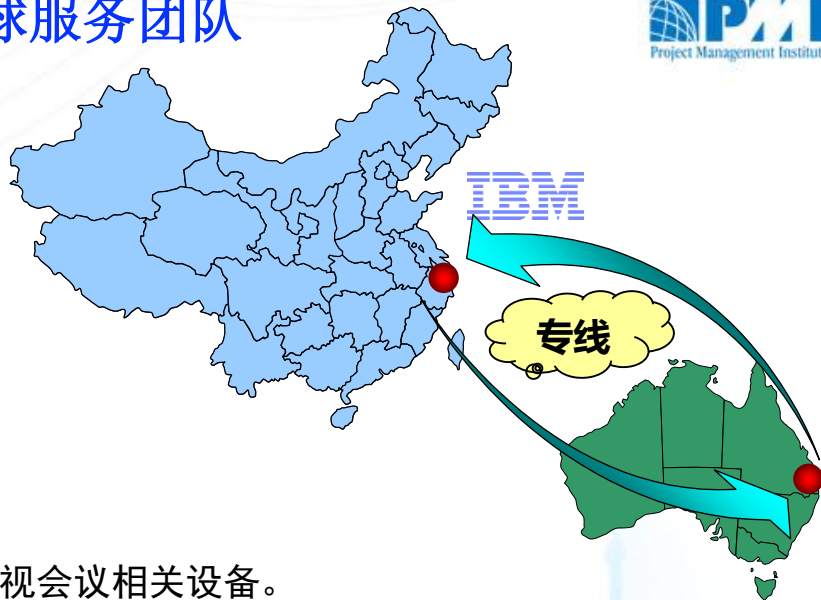
客户:

- 某澳大利亚金融服务集团，主要分布在悉尼、墨尔本、布里斯班三个城市。

IBM:

- 团队位于上海，高峰期近300人，为客户提供各种系统的开发及维护服务，包括：业务交易系统、业务分析系统、风险管理系统、人力资源系统等等。
- 员工对敏捷交付均是零基础。

❖ 与客户分处两地，因此建立了专线，并设置了大量的电视会议相关设备。



# 敏捷转型开始了一段时间以后.....

团队纠结于故事点  
(Story Point) 的估算

因为时间紧任务重，拒  
绝为其他同事答疑解惑

依赖于团队中几个有经  
验的成员，要求帮助

从不与工作上没有交集  
的同事沟通



这段时期，团队的产出非常差，士气非常低落.....



# 针对上述现象，领导团队又做了什么.....

01

同客户达成一致，敏捷转型期关注的重点应该是生产力的增长，而不是单个迭代的表现

03

消除论资排辈的风气，即使是初级成员，只要对团队贡献大，也会有机会担任重要职责

02

建立感谢的文化，帮助了同团队的其他人，在团队回顾会上表示感谢；帮助了其他团队，在全员大会上表示感谢

为大家安排一些娱乐活动，以此丰富团队成员工作以外的生活，并提供了更多互相沟通交流的机会

04

团队士气开始逐步提升，生产力逐步提高

## 新的问题又出现了.....

我的英语口语不够好，我能在这个英语项目里长待下去么？

我想有晋升的机会，可团队里比我资历深的人太多了，什么时候才能轮到我？

我想有去澳大利亚出差的机会，可大家都想去，我会有机会么？

我只是个开发，可我的职业发展规划是做项目管理，团队能支持我转型么？

敏捷很有趣，我有机会进一步学习并成为迭代经理(IM)么？

有人为此提出了离职.....

# 给员工创造一个公开，信任，安全，且能支持员工发展的环境

推出业务分析和项目经理的发展蓝图，帮助有志于从事业务分析或项目经理的员工转型

推出创新激励计划，大力鼓励团队进行持续改进和创新，为了客户带来额外的商业价值

(团队)



(职业)



(深造)



(创新)



(激励)



建立金字塔式的团队模型，并推出以贡献为基础的，主观与客观相结合的绩效考核模式

推出英语角，帮助员工提高英语口语；推出敏捷发展蓝图，帮助有潜力的员工成为迭代经理(IM)

建立由员工志愿者组成的Club团队，更好的为大家安排一些娱乐活动，提高团队凝聚力

该团队成为了公司内员工最想加入的团队之一

# 看看该团队取得的成就



某大型业务交易系统，一个年度内完成了185次生产环境发布



虽然有多个不相干的项目在同时进行，但是建立了“一个团队”的文化



IT成本平均下降了30%，团队生产力每年上升15%



客户满意度保持4分以上，满分是5分



缺陷数量明显下降，交付质量大幅度提交



持续改进与创新为客户带来额外的商业价值

这是一个真正的自我管理 (Self-managed) 团队

想要取得敏捷转型成功，需要为员工创建一个合适的文化环境：

- 尊重 (Respect behavior)
- 信任 (Environment of trust)
- 公开 (Transparent and open)
- 安全 (Okay to fail)
- 鼓励 (Encourage to be a leader)



微软 CEO 萨提亚·纳德拉 (Satya Nadella) 特别喜欢引用一句话：  
“Culture eats strategy for breakfast.” (文化不到位，战略根本难以为继。)

华为总裁任正非在最近的战略会议上提出，公司发展的基本逻辑是：  
“方向要大致正确，组织必须充满活力。”





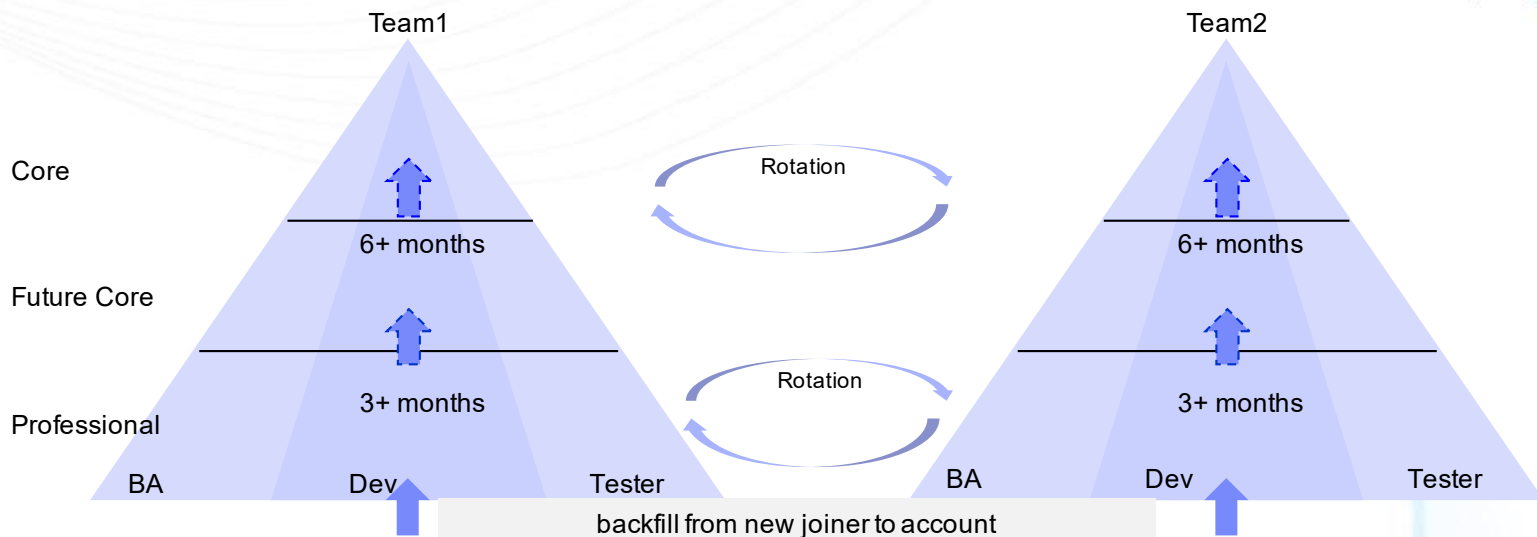
谢谢！

Thank you!

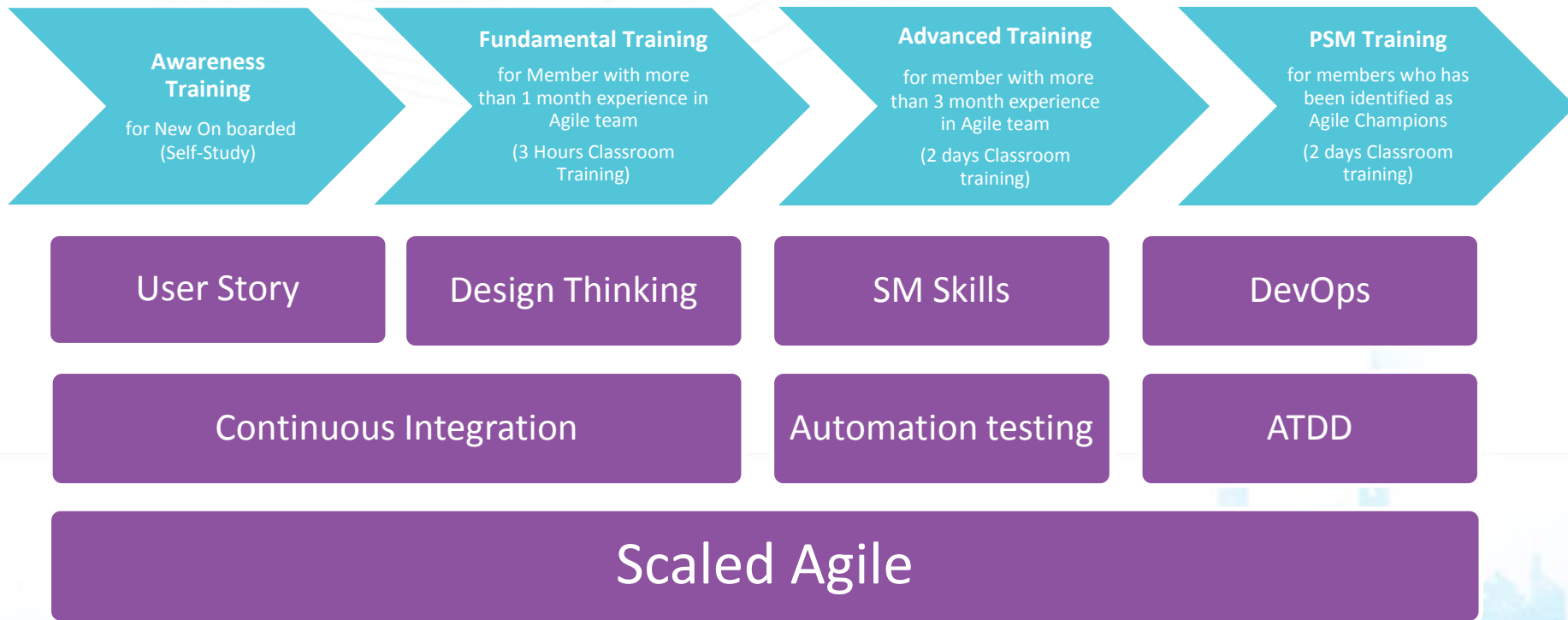


# Backup

# Core/Future Core 金字塔式团队模型



Category	Focus Area	Succession plan	Development Plan
Core	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuously enable team to pursue excellent business result</li> <li>Improve whole team's ways of working</li> <li>Build up next generation's core team</li> </ul>	Backfill by Future core	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onsite opportunities</li> <li>Leadership/IM pipeline</li> <li>Cross domain rotation</li> </ul>
Future Core	<ul style="list-style-type: none"> <li>Be expert in certain area and deliver result as role model</li> <li>Great client relationship and be pioneer in new Agile initiatives</li> <li>Coach non-Core/newcomers</li> </ul>	Backfill by outstanding Non-Core	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onsite opportunities</li> <li>Train to trainer/Support IM</li> <li>Domain knowledge build up</li> </ul>
Professional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deliver result independently</li> <li>Well communication with client in daily work</li> <li>Enjoy agile environment, continuous to learn</li> </ul>	Backfill by newcomer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agile</li> <li>Domain</li> <li>Expertise development</li> </ul>



## Mission Statement:

- *To provide our client with solutions directed at their identified pain points or areas of interest*

## Outcome:

- To deliver a presentation that:
  - Addresses the opportunities or issues
  - Outlines the IBM idea and client impact
  - The expected benefits

## Timeframe

- Our implementation will fit the 'Agile' methodology (Iteration deadlines)
- Goal = publish 2 - 3 cards/presentations per month



SHEN, Yun (Tom)



TANG, Fangbin(Alex)



WATSON, Craig



RICHARD, Rathesh



QIANG, Zhuang (Aaron)



SHEN, Lei - Ray



SRIDHAR, Shiksha



BEATON, Rosalind



SHAO, TIAN CHEN (Aust...)



XIE, Xiao Feng (Bernie)



BRENNAN, Elisabeth



EASTHOPE, Sigourney



LI, Feng (Johnson)



Meri ARANGA



GRAY, Stewart



## 由员工志愿者组成的Club团队及海报

- 羽毛球比赛
- 密室逃脱
- 桌游
- 户外烧烤
- 保龄球比赛
- 电子游戏比赛 (Wii)
- 吃西瓜比赛
- 其他.....

