

敏捷组织的持续重构

黄喆 GE医疗
2016-7-18



自我介绍--黄喆 CSM, CSPO



- 十余年软件开发经验。擅长团队引导，对 Scrum, LeSS, 实例化需求，探索式测试有较深入的实践经验。
- 目前工作于GE医疗集团，担任SM&PO角色。被团队全票选举成为ScrumMaster，帮助团队踏上了敏捷之旅，提前交付出了高质量的产品。
- 敏捷社区的活跃分子，参与了2013&2014年北京敏捷之旅的组织活动。
- 曾在Scrum Gathering, AHA, TiD大会上做过分享。
- 《洞悉敏捷》一书的译者。

我们的产品和前情提要



敏捷前的项目，
比原计划延期半年发布

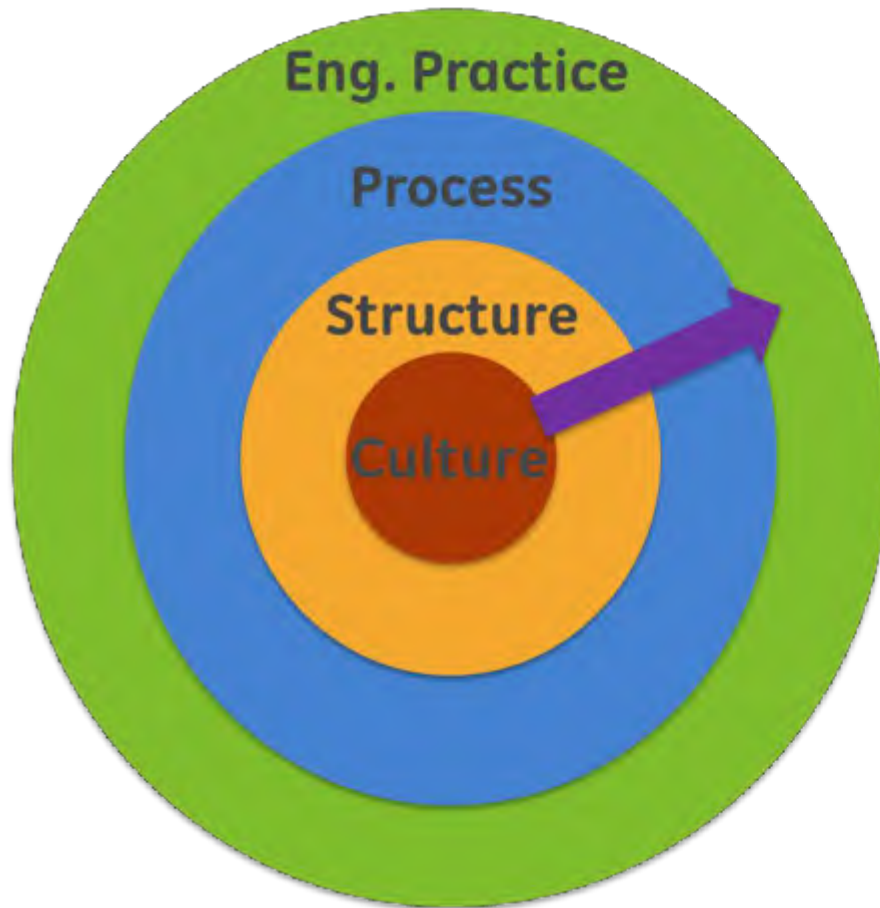


敏捷后的项目，
比原计划提前半年发布



延期vs加速：这一切的改变是如何发生的？

由内而外的变革



-Adult & Step back

-4 Feature Team

-Design & Test Virtual Team

-Self Design Workshop

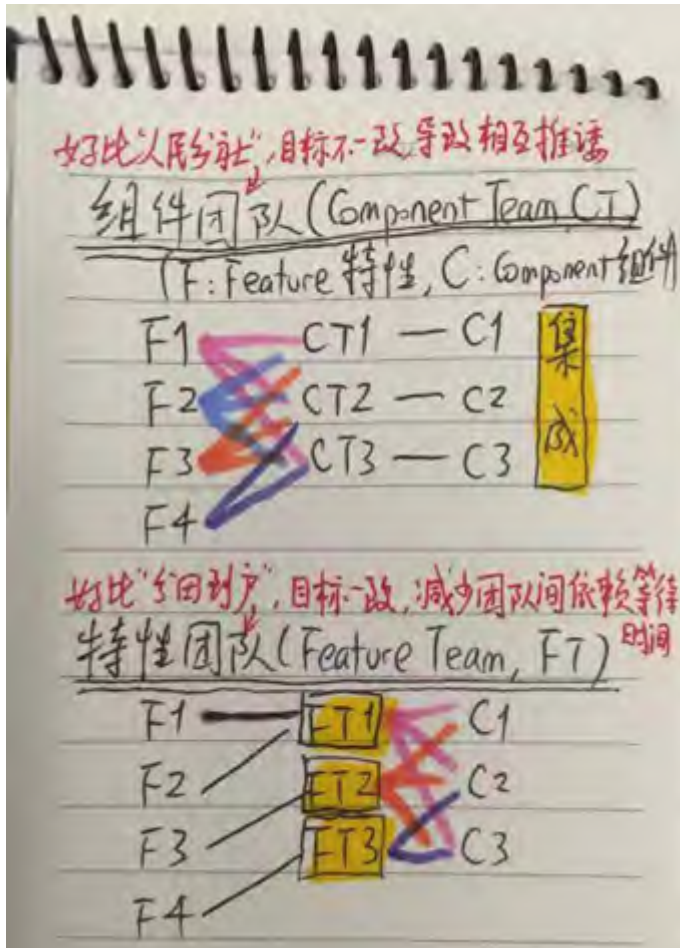
-HW & SW Agile Together

-Specification by Example

-ET & Risk Based Test

-CI & Fast Build & Fast Deploy

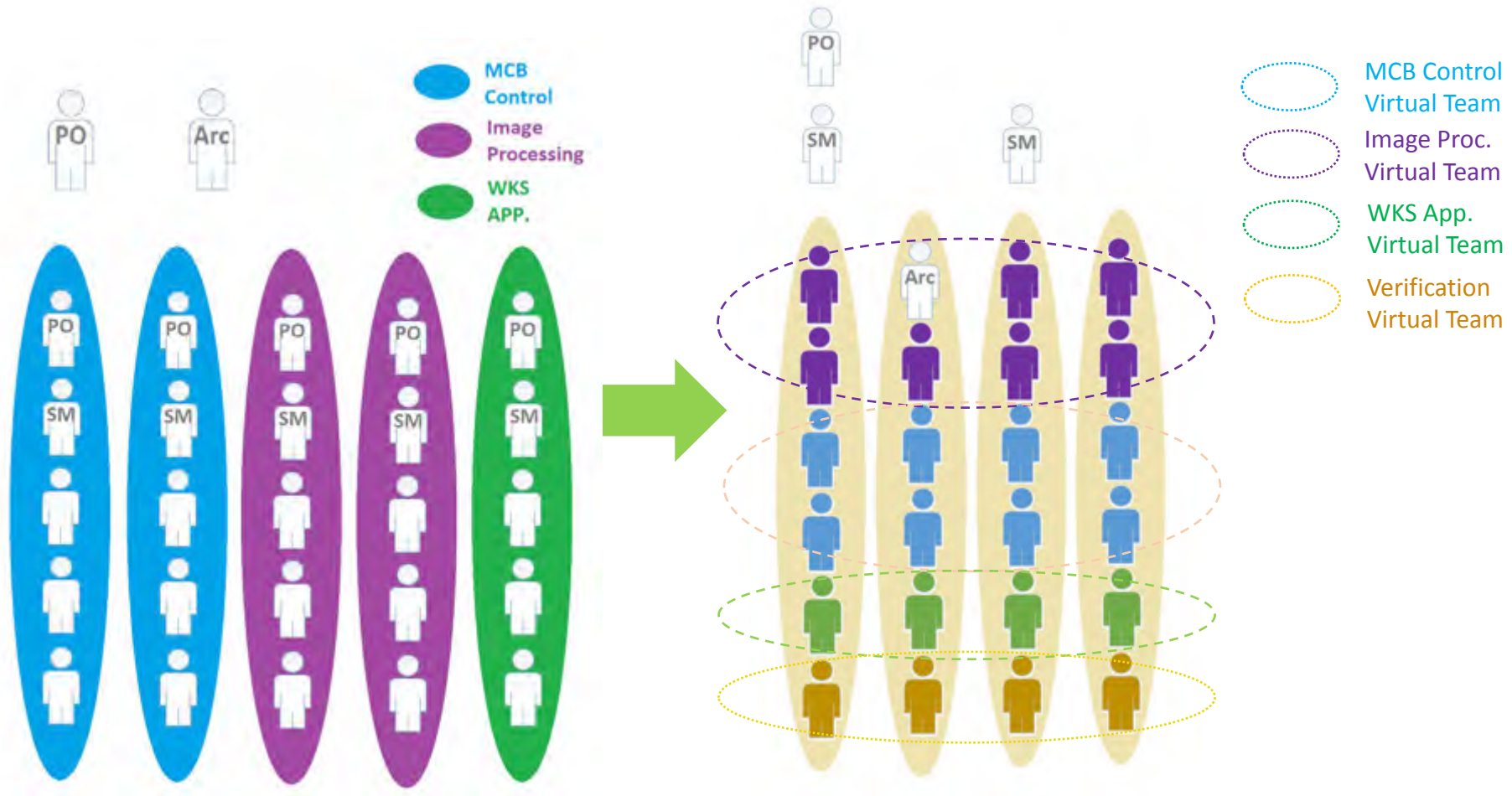
Feature Team



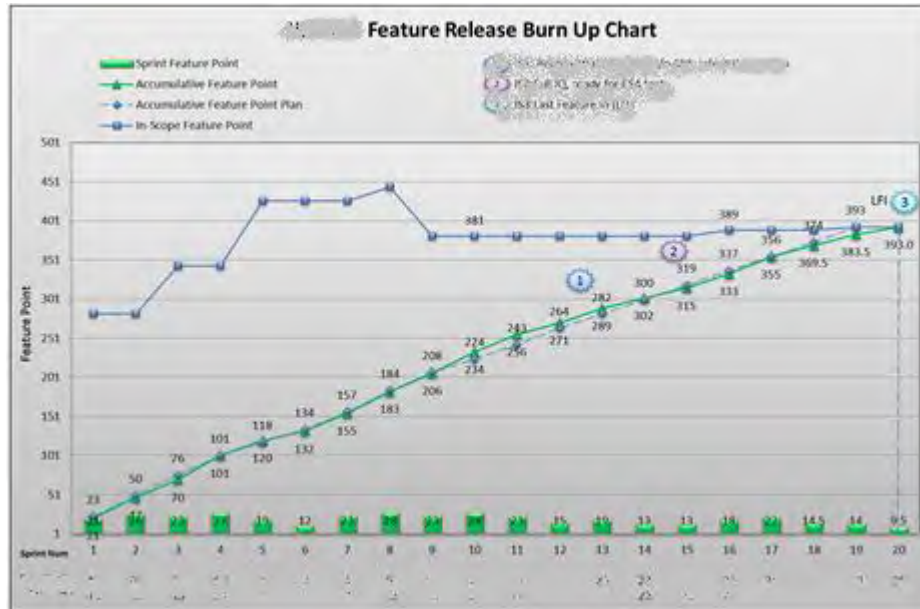
- 团队负责整个功能的交付
- 减少团队间依赖
- 更早、更频繁的集成
- 促进学习

Thanks to Ben Wu for the photo

第一次组织结构重构

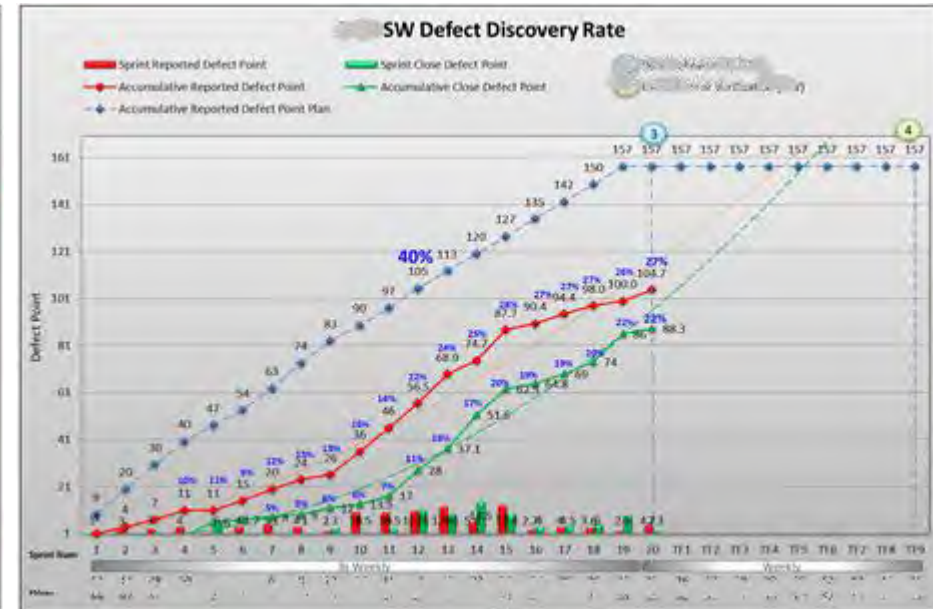


项目的结果



Schedule

Half Year Delay VS Half Year In Advance



Quality

Bug Fix Effort: 150% VS 40%

Deliver Project on Time with High Quality

项目很成功,大家很高兴



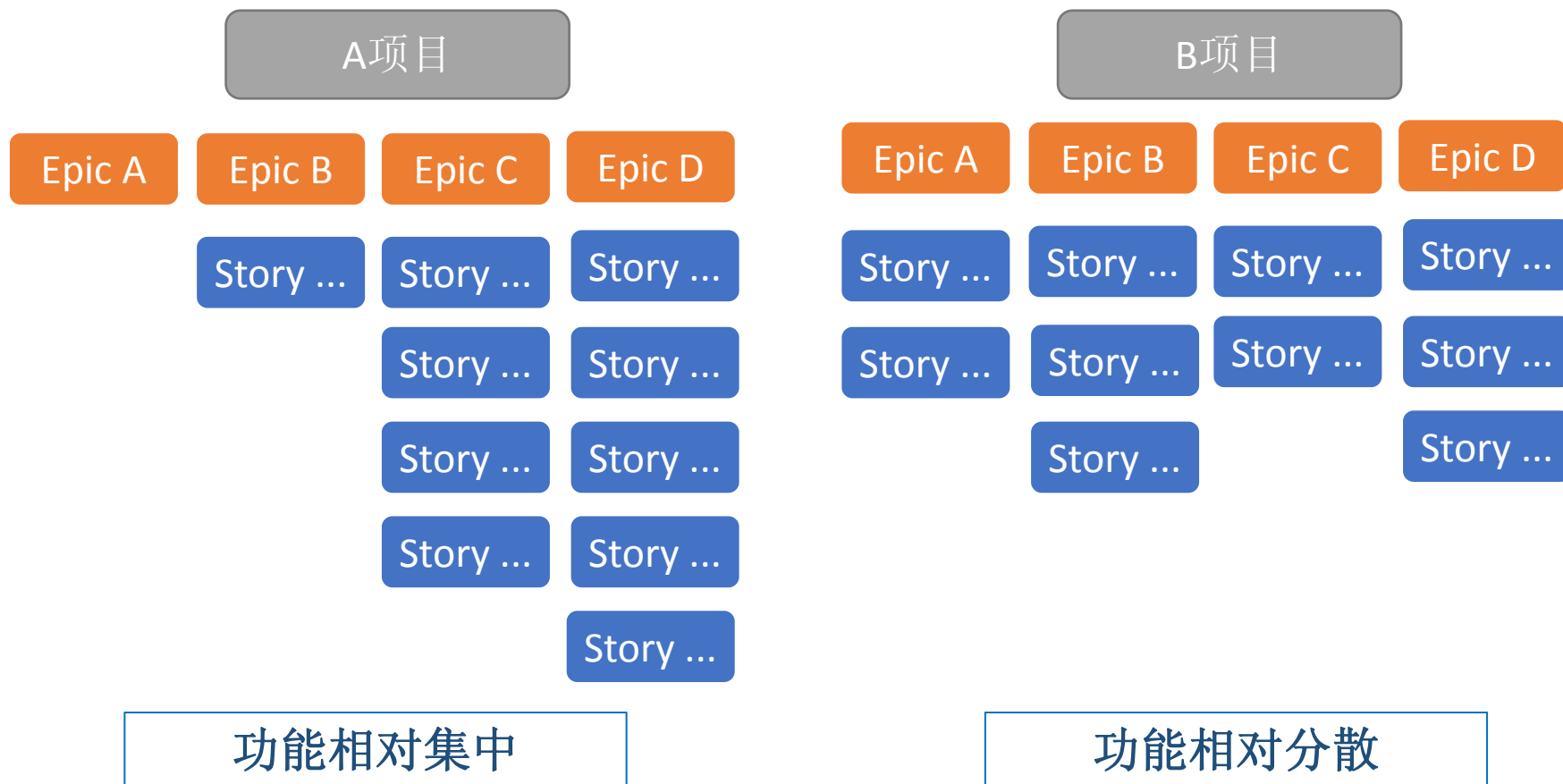
但是.....

完美只存在于童话中



唯一不变的就是矛盾

外部矛盾：从一个项目到两个项目



内部矛盾：“领活”对团队发展的影响



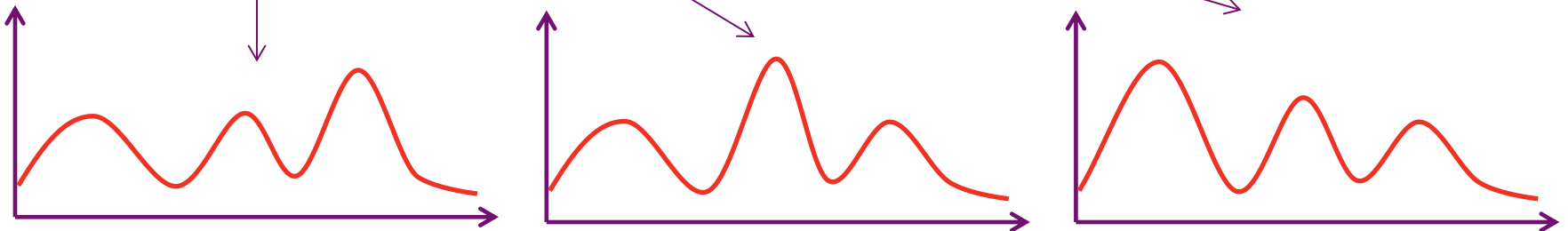
- 领活儿不集中，在某个领域技术梯队形成较慢
- 同一功能，在团队间倒手，导致质量下降

领活儿

25%

45%

30%



项目反思会：如何解决这两个矛盾？

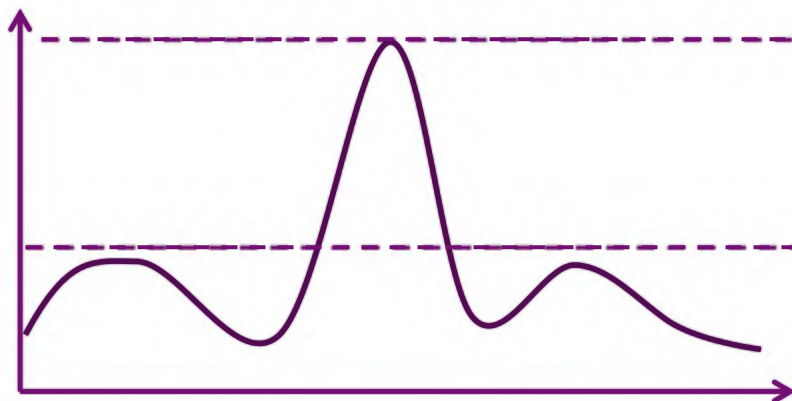
项目一级新矛盾

- A项目：功能相对集中
- B项目：功能比较分散

团队级新矛盾

- 个人成长/团队建设：领活儿不集中，在某个领域技术梯队形成较慢
- 同一功能，在团队间倒手，质量下降

两类Feature团队该如何选择？

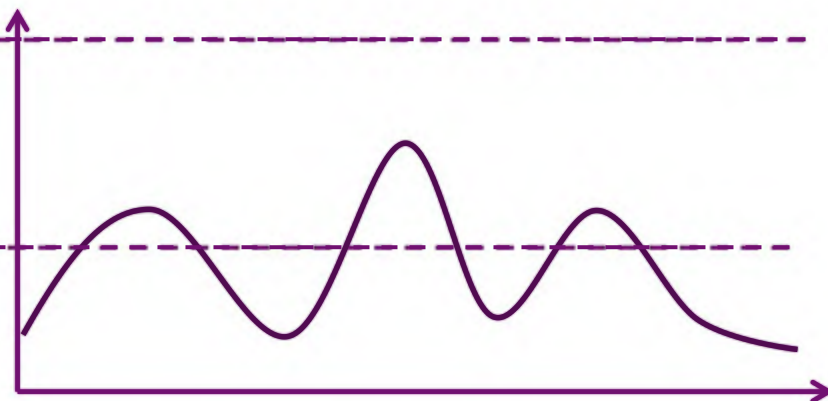


一专多能型Feature Team

团队成员易于积累专项能力

优点：专项能力突出

缺点：适应能力弱



全能型Feature Team

团队成员易于扩展知识面

优点：适应变化能力强

缺点：专项能力不突出

问题复杂，还是交给团队来解决。

自设计工作坊议程

1. 介绍组织目标（15分钟）
2. Team一起定义团队自设计的标准（20分钟）
3. PO介绍项目的Scope，公开招聘（30分钟）
4. Forming & Reviewing & Revising（2小时）
5. New Team Building

两位PO在吆喝～



全程可视化引导



有发现什么不对吗？

分头开小会讨论

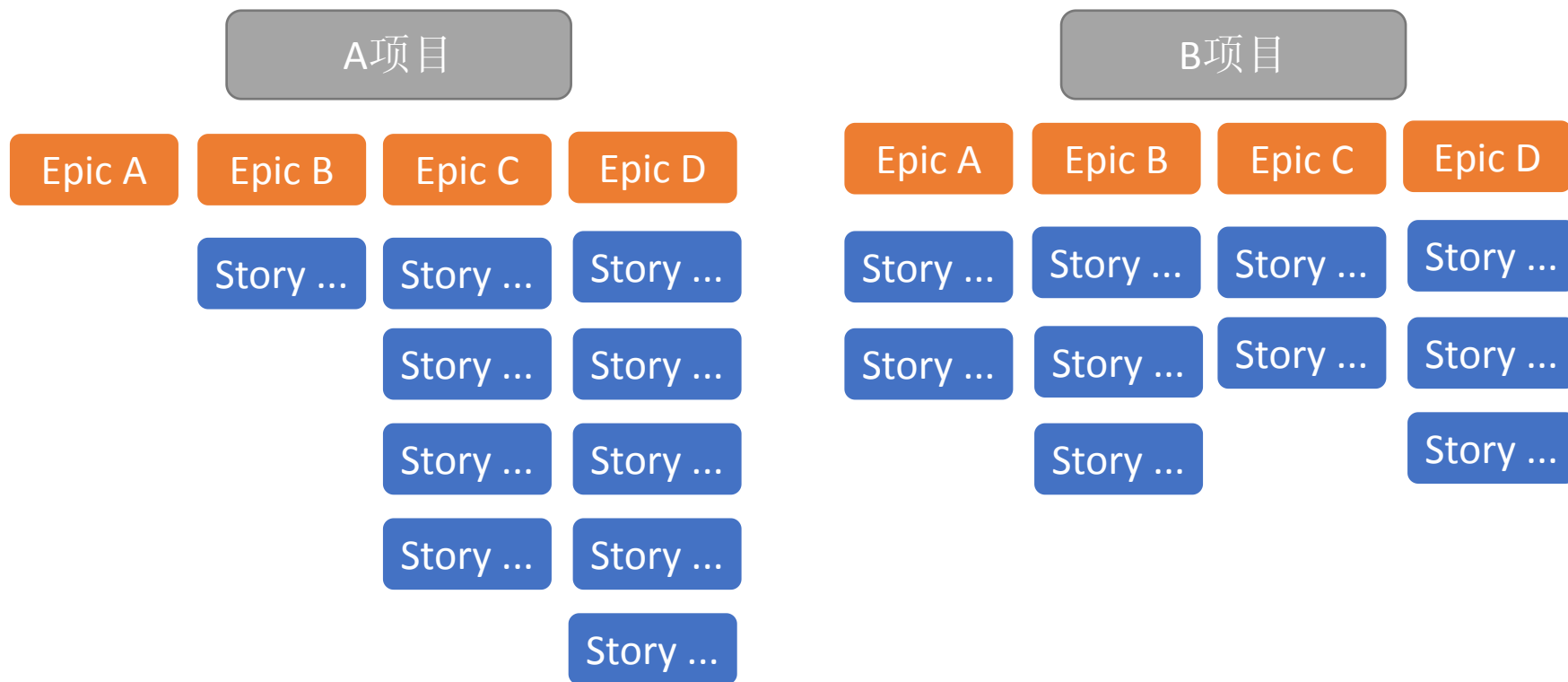


大家一起找方案



在Baby Step中解决各方的Interesting Conflict

成年礼续集的成果



“一专多能型” Feature Team × 2
速度快15%

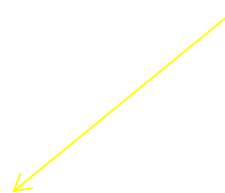
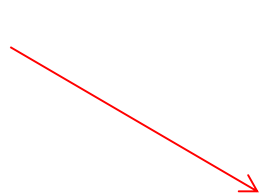
“全能型” Feature Team × 2
对项目变化适应力强

团队交叉授粉

WIN

ANT

AMBER



WINTER

To My Hero: **ANT** come from **MARS** with infinite **FORCE** in this **WINTER**

组织重构的成果

- 成功的支持多个项目
- 团队方向明确，梯队成长加速
- 工作延续性强，质量提升
- 当项目Scope发生变化时，团队可以应对变化

总结

最好的组织结构，可以适应团队内外的不断变化发展，它源自持续重构的自组织团队。