

敏始于人，竭心成长 ——人在敏捷变革

刘丛
Light

lightcavalry_agile@163.com

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

刘丛

英文名 Light Cavalry，简称 Light



资深敏捷教练及顾问，SAFe SPC，CSM，CSPO，丰富的敏捷变革及管理经验，擅长变革管理，管理咨询，领导力，战略，创新等。曾作为内外部敏捷教练或敏捷转型顾问服务十几家国内外知名企业，涉及电商，汽车，银行，零售，通信，房地产交易，嵌入式芯片等多个行业和领域。曾任IBM大中华区CTO办公室敏捷及DevOps卓越中心敏捷教练及顾问，上海链家敏捷转型总负责人，北京爱立信内部敏捷教练等。

“人”主题论坛

敏捷由人提出，由人实施，让人受益

从人的角度探讨敏捷变革

不仅是集体的人，也是个体的人

对于分享的期望

目标：期望大家有收获

关键成果1：启发一个意识

关键成果2：了解一个方法

关键成果3：制定一个可实践的小计划

敏捷是什么 & 人的重要性

敏捷是一种哲学，
思维方式，适应
成长

需要我们把敏捷价值观，
原则应用到实践中去，
Being Agile

然而实践的现
实中场景情况
不同且多变

知识，方法本身无法应
对复杂多变的情况，需
要人灵活的应用各种方
法，解决问题。

人的动机与变革目标管理

谨慎直接将达成根本目标后随之而来的部分成果当成最终目标，尤其当成最根本的动机

产能的陷阱（目标管理的陷阱）

敏捷能够带来产能的提升，成熟敏捷团队也的确能够超过一般的团队，并且管理层通常愿意看到这个结果，但这可不是团队开始敏捷的根本目的，强行导向会起反作用

从角色的角度看敏捷变革

主要的角色：

个体

团队（小团队内部）

组织（代表者管理层）

最终客户



各自有各自的需求，有机平衡才能共赢

企业级，规模化敏捷中人的作用

企业是一个复杂的系统，因此要从战略，商业模式，目标管理，绩效管理等等方，在体系上着眼综合考虑，从可操作的地方着手

变革驱动者是理解多方需求，链接和引导沟通的人。
特点：通常未被授权，需具备同理心，领导力，分析力，跨领域学习认知和沟通能力

着手变革前需厘清关键干系人网络图

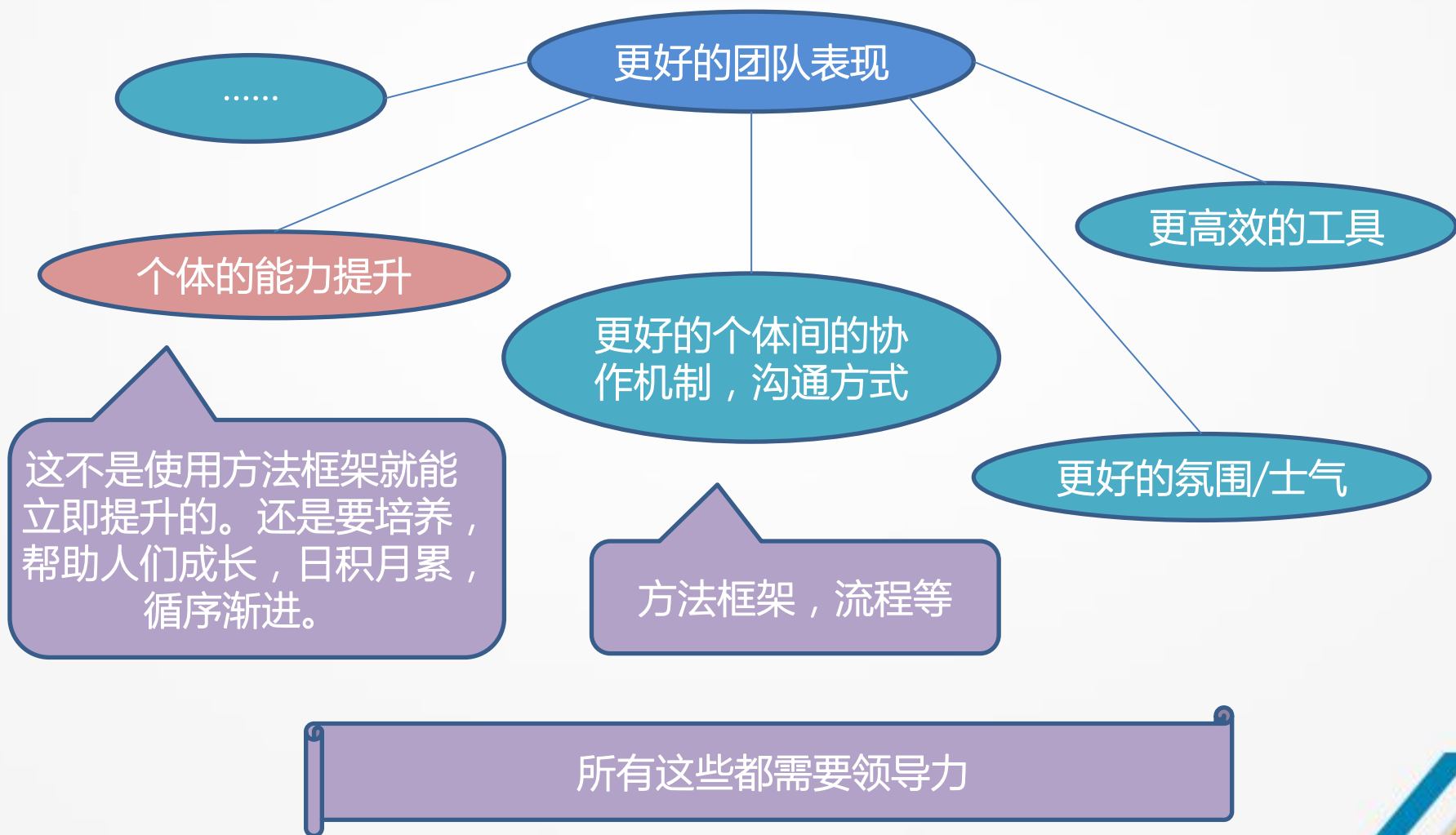
人的优势

不要把本该由人来面对的事情想简单的通过某种固定的规则全部解决

超复杂需要具备应对超复杂能力的载体来应对，目前在这个世界上已知的载体就是人

AI时代，人类的优势，右脑及右脑与左脑的结合

持续构建个体的成长



重视人的趋势

多部门参与的广义敏捷成为趋势

开始出现

HRVP 领导数字化变革

HR Manager 引导企业变革

HRBP 参与组织变革

不是说就一定要某个部门或者角色引导的问题，
而是我们可以越来越发现重视人的因素。

风 林 火 山

从人的角度导入敏捷变革的小总结

风 微风轻拂
谦卑倾听

山

持续改进
文化如山

如何
入手

如何
稳固

如何
发展

交流共进
木木成林

林

如何
扩展

点燃星火
趁势燎原 火

风



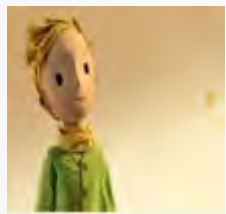






感到舒适和安全时更容易打开，尝试了解，或接纳

蝴蝶效应 勿以善小而不为

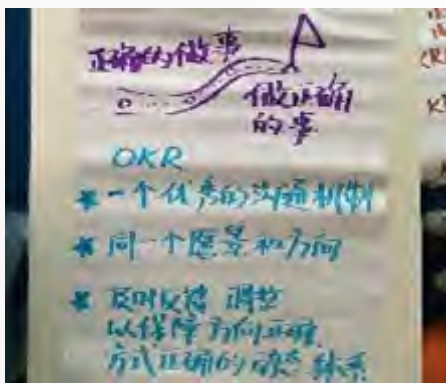


我们想做一个工作坊，
谁有什么建议吗

我有一个idea也许能够帮忙

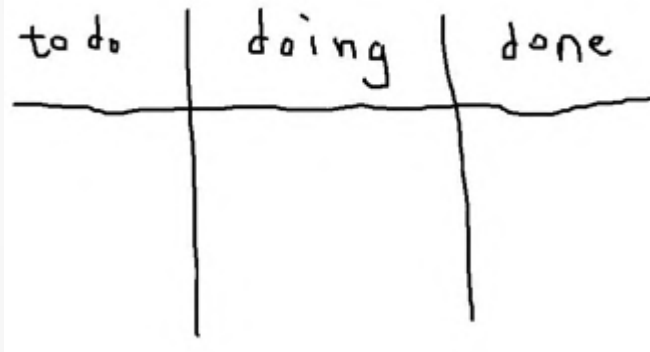


很多故事往往只开始于那一句不经意的话.....



小回顾：这是善小而为之的成果之一，而非根本目标

态度可以传染



Kanban kick-start example

www.zenkit.com/kanban-board

Next 2	Analysis 3		Development 3		Acceptance 2		Prod
	Doing	Done	Doing	Done	Doing	Done	
<p>Definition of Done:</p> <ul style="list-style-type: none"> Goal is clear First tasks defined Story split (if necessary) 	<p>Definition of Done:</p> <ul style="list-style-type: none"> Code clean & checked in on trunk Integrated & regression tested Running on UAT environment 	<p>Definition of Done:</p> <ul style="list-style-type: none"> Customer accepted Ready for production 					

<p>Feature / story</p> <p>Date when added to board</p> <p>2009-05-20 2009-06-20</p> <p>(description)</p> <p>Who is analyzing / testing right now</p>	<p>Hard deadline (if applicable)</p> <p>★ = priority</p> <p>★★ = panic</p>	<p>Task / defect</p> <p>□ = task □ = defect</p> <p>□ = completed</p> <p>□ = blocked</p> <p>□ = who is doing this right now</p>	<p>What to pull first</p> <ol style="list-style-type: none"> Panic features ★★ (should be swarmed and kept moving. Interrupt other work and break WIP limits if necessary) Priority features ★ Hard deadline features (only if deadline is at risk) Oldest features
---	---	--	--

**改变他人 不如 帮助他人
忘记改变 才能改变**

林

一次击掌



一次bug



一次吐槽



除了知识经验的分享之外

一顿晚餐



一次运动



一个小嗜好

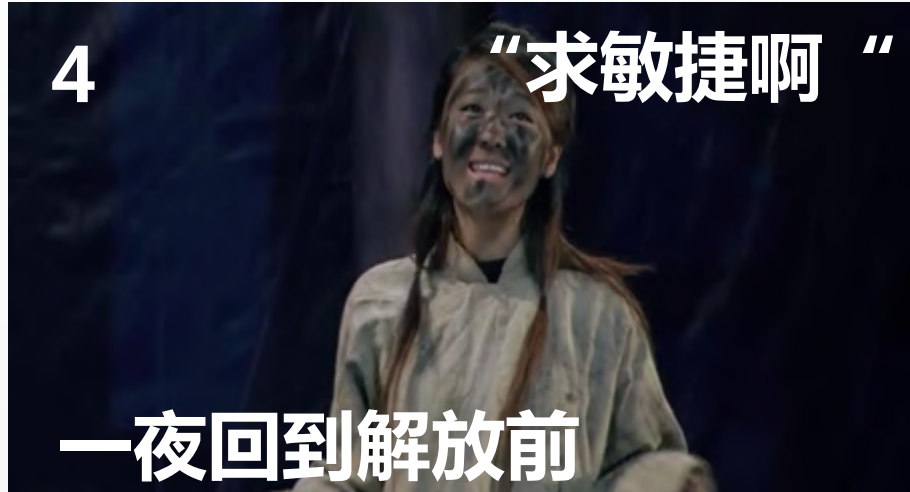






“给他们希望”

“Talk is cheap , SHOW me the Agile ”
So , we really SHOW it



AB剧、真人秀式的敏捷推广

自编，自导，自演

跨职能团队



自组织

迭代式

Being Agile



一鼓作气

引导人们了解外面的世界 链接，交流

参加一些大会，线下沙龙等



稳固如山的是持续改进的文化 而不是某种形式

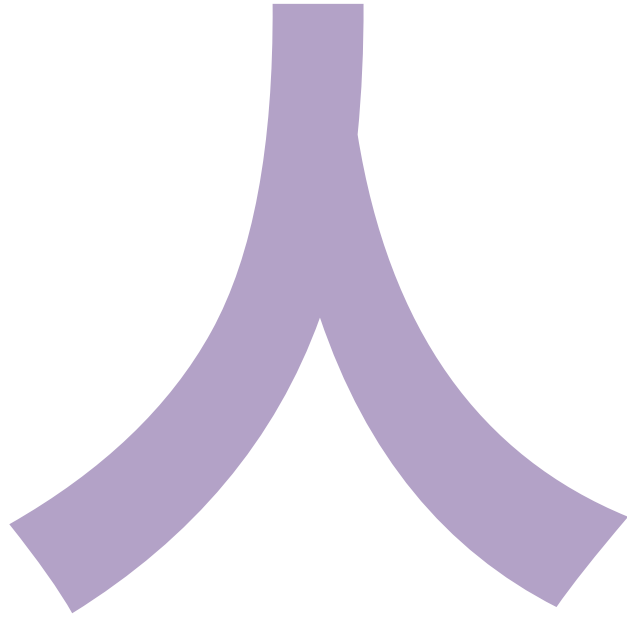
坚持敏捷的理念
——与时俱进

避免爱的枷锁
——敏捷的形式



我对迭代的目标的提出的三个层面

战略/产品的迭代
团队/组织的迭代/成长
个体的迭代/成长



从人的角度的方法：角色设定

有的时候往往一个视角的转换，一个思维方式的转换，一个角色定位的转换就能够带来大的转换。

心态的变化，不要小觑，这个潜意识会让你在很多个细小的决定你的反应和决定，从而导致不同的结果。

网球运动员：严格按照具体的分解动作 VS 感受和回忆发挥优秀的时的状态

敏捷驱动者的自我教练

提问

谁想要敏捷变革，受益者是谁？

我是谁？

为什么想要导入敏捷变革？

反馈如何？如何调整？

.....

跨界的应用：懂人

既然是和人相关的，是不是需要多懂人呢

心：共情

脑：逻辑，结构，数据

腹：有什么可以实践操作的，直接行动起来再说

额外的兴趣学习：九型人格，MBTI，NLP，心理学

创新有趣调动人的内驱力

两个重要的能力：

游戏化
讲故事

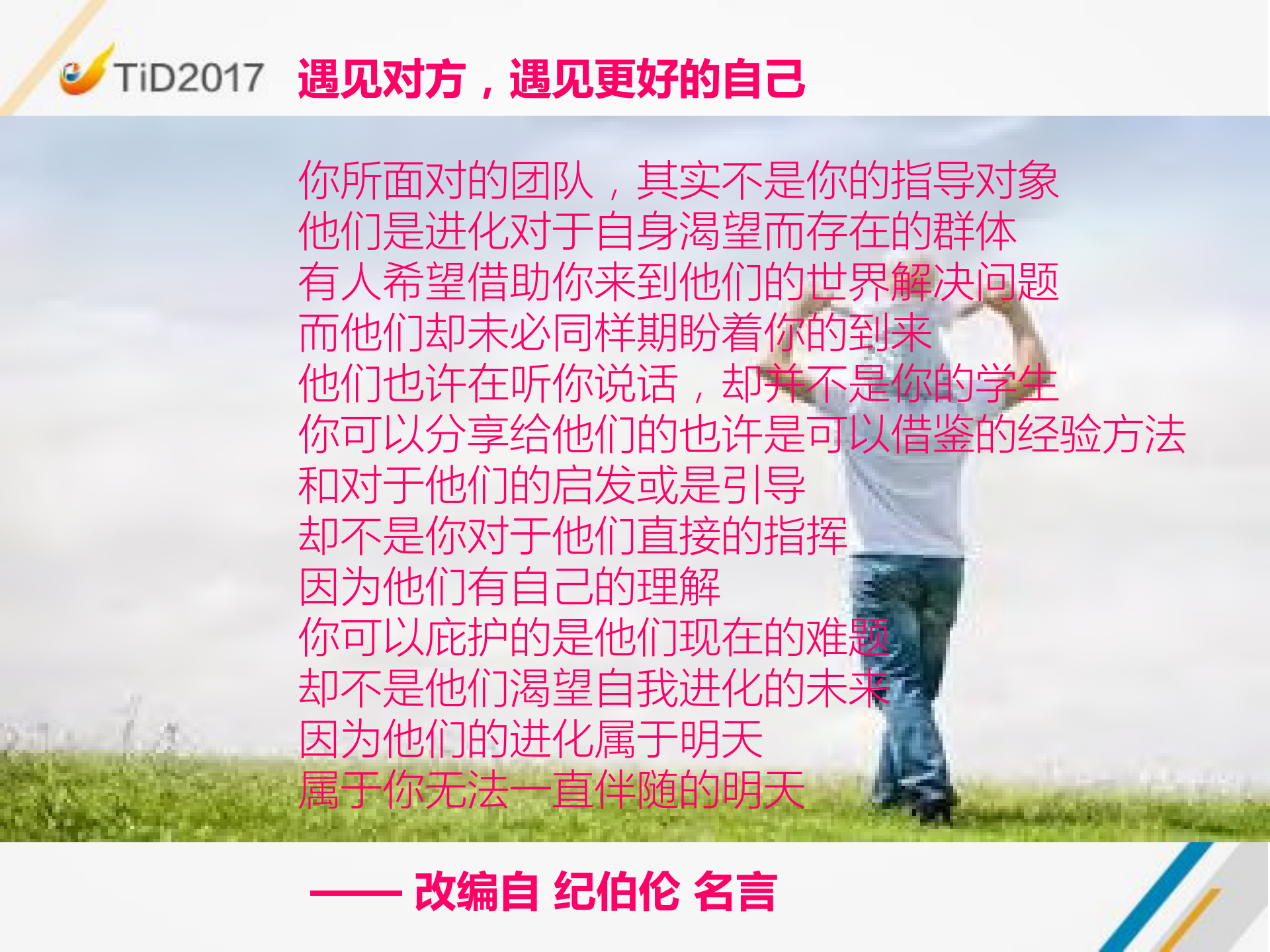


设定目标的两个方面

优秀的敏捷变革不仅仅能够用关键结果、关键数据表示，而且能够感受到。

衡量敏捷变革成效时，除了业务、团队/组织的关键成果数据外，还需要有帮助对象的满意度评星

遇见对方，遇见更好的自己



你所面对的团队，其实不是你的指导对象
他们是进化对于自身渴望而存在的群体
有人希望借助你来到他们的世界解决问题
而他们却未必同样期盼着你的到来
他们也许在听你说话，却并不是你的学生
你可以分享给他们的也许是可以借鉴的经验方法
和对于他们的启发或是引导
却不是你对于他们直接的指挥
因为他们有自己的理解
你可以庇护的是他们现在的难题
却不是他们渴望自我进化的未来
因为他们的进化属于明天
属于你无法一直伴随的明天

—— 改编自 纪伯伦 名言

谢谢

敏始于人，竭心成长

谁愿意分享一个
自己的收获？
一个启发，
一个方法，
一个行动计划



刘丛 Light

lightcavalry_agile@163.com