

# 随需而变，顺势而为

——G公司团队级敏捷导入实战

下一代  
软件研发  
SOFTWARE  
DEVELOPMENT

## 自我介绍

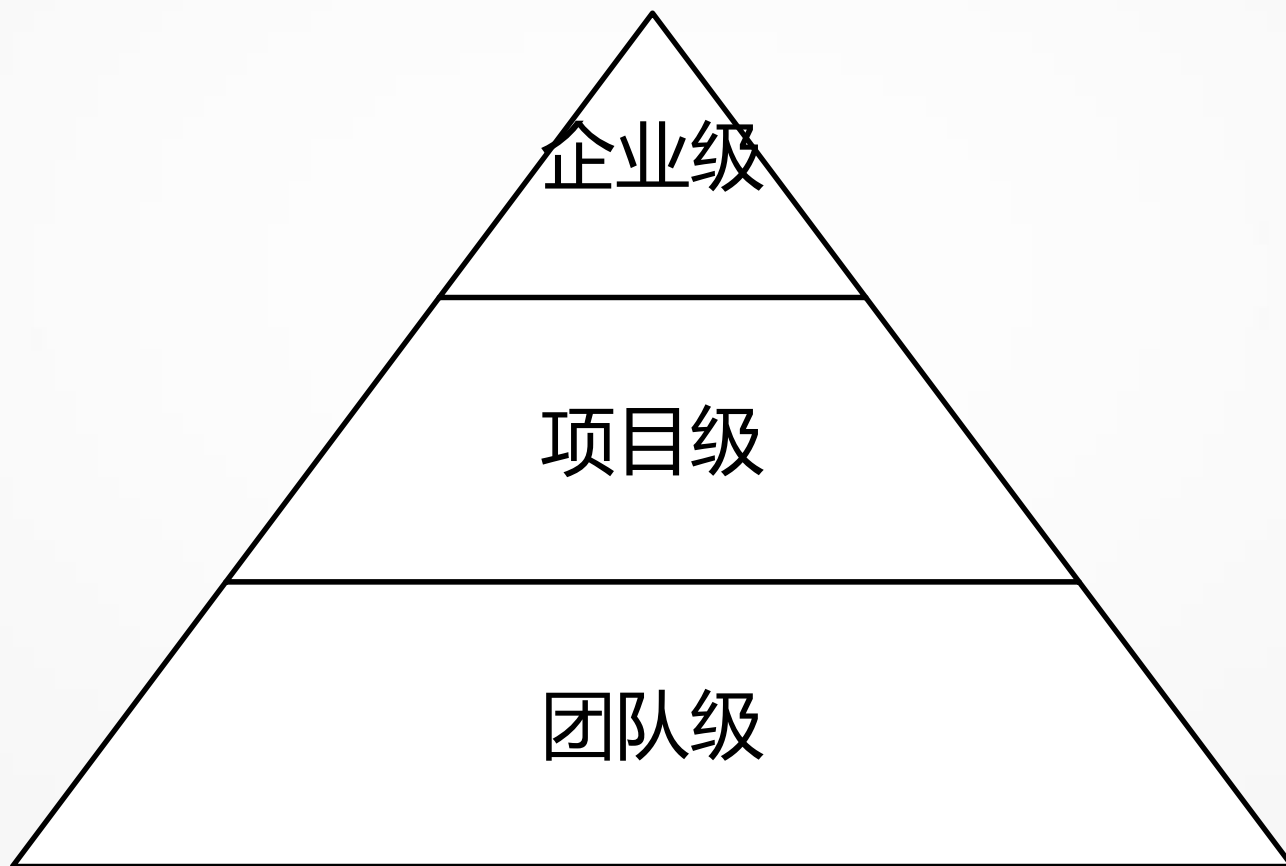
### 张鹏峰

从业16年，做过程序员、高级项目经理、PMO经理，现担任广联达PMO经理、敏捷教练，近些年主要从事组织敏捷推广与转型工作，专注于研发管理、敏捷转型、研发体系建设等。

敏捷之旅2016北京站特约讲师



## 引子：企业中敏捷导入的三个层次

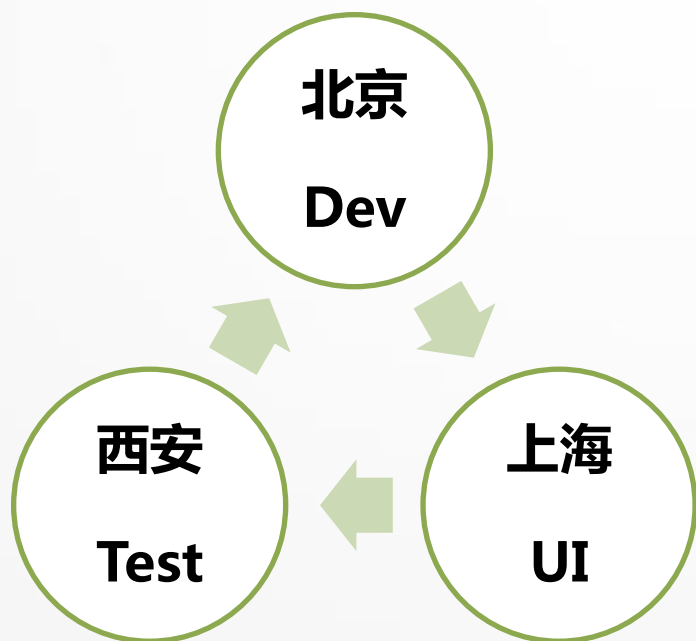


## 团队级敏捷导入的三种模式及案例

## 模式1：“切换”模式

## 团队背景

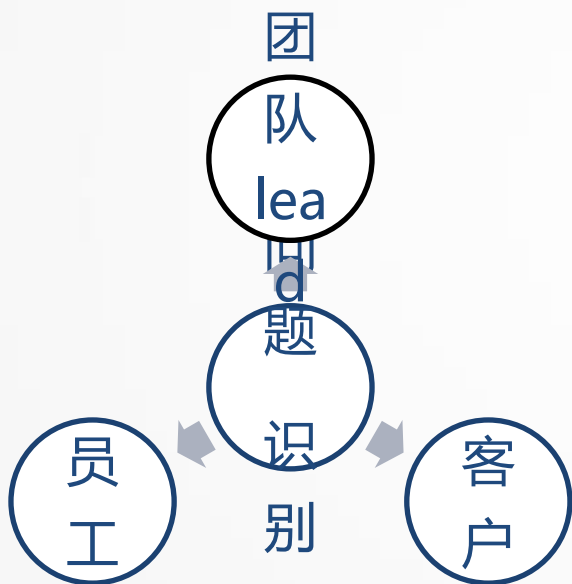
- ◆ 初创团队，6个开发+2个测试+1个UI
- ◆ 后台服务类产品，为公司其他产品线提供基础服务



### 团队表现：

- 被动响应用户需求，“忙”、“盲”、“茫”
- 技术导向，发现做了很多功能没人用
- 发版时版本质量心里没底
- 无明确的研发流程，士气低落，人心思动

## 探索：团队面临的问题是什么？



### 改进前面临的主要问题

- ▶ 产品规划缺失
  - ▶ 完全技术导向，疲于应对产品的各种需求；
  - ▶ 费劲做了很多新功能，发现没人用；
- ▶ 测试与开发任务串行，开发完成后测试才开始工作；
- ▶ 对开发任务的估算很粗糙，大量任务在规定期限内完不成；
- ▶ 发版对版本质量心里没底，曾经酿成重大事故；
- ▶ 疲惫的团队对产品的未来感到迷茫

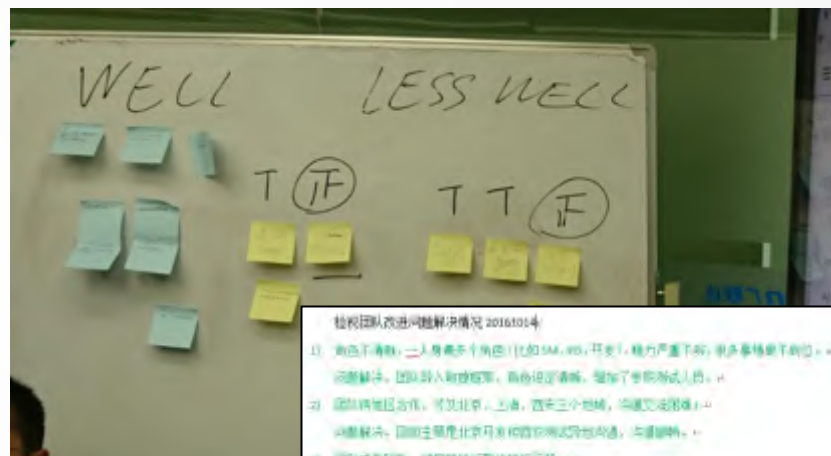
无套路、无规则、士气低

全面导入敏捷

## 典型实践：全员导入，kick off

### 敏捷导入的5件事

- ① 全员敏捷培训
- ② 核心小组kick off
- ③ 建立流程，迅速开始
- ④ 制定每个阶段的目标
- ⑤ 月度回顾



检视团队改进问题解决情况 20161014

- 1) 角色不清晰，二人身兼多个角色(比如QA、DEV、开发)，精力严重不足；很多事情都干不了。→  
问题解决：团队讨论和梳理，角色界定清晰，增加了专职测试人员。→
- 2) 团队跨地区合作，比如北京、上海、西安三个地域，沟通没跟上。→  
问题解决：团队主要是北京开发初期尝试异地沟通，沟通不畅。→
- 3) 团队状态不佳，对敏捷缺乏整体性的了解。→  
问题解决：团队对敏捷理念达成共识。→
- 4) 团队成员对Jira工具使用不熟练，意义不明确。→  
问题解决：团队组织个人工作技能提升，JIRA case report。→
- 5) 由于任务划分不清晰，沟通不畅，导致每日例会无法按时进行，昨日拿到什么，今天开始做  
什么都不清晰；有人拿到什么也没做。→  
问题解决：引入 WFO 每日站会实践。→
- 6) 缺乏需求管理，深入沟通，采集，讨论，整理，优先级排序等。→  
持续改进：与团队 QA 改进目标 KPI1 关联，目前团队使用产品 backlog 和用户故事方法。→
- 7) 产品缺乏版本规划。→  
持续改进：与团队 QA 改进目标 KPI1 关联。→
- 8) 迭代计划没有遵循需求导向，任务划分的原则；完全没有估算，拍脑袋。→  
持续改进：与团队 QA 改进目标 KPI2 关联。→
- 9) 因为精力有限，持续改进靠不起来。→  
持续改进：与团队 QA 改进目标 KPI3 关联，目前已经引入 WFO 敏捷度量方法。→
- 10) 迭代结束时总有一些任务没有完成，原因也跟计划会开的不透彻有关。→  
持续改进：与团队 QA 改进目标 KPI2 关联。→

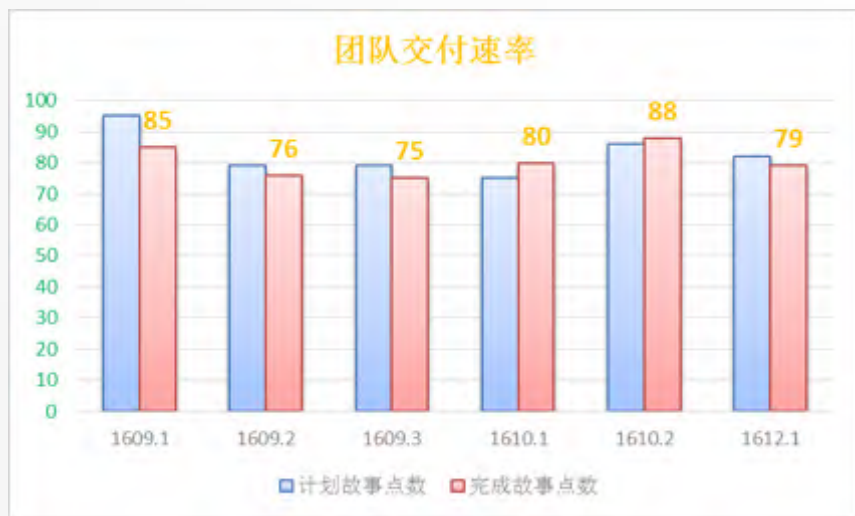
### 关键点：

- 价值驱动，解决什么问题，带来什么价值？
- 成立一个推动敏捷的小组
- 团队共同定义：角色、团队规则、DOD、迭代日历等
- 定期回顾



## 结果

- 交付：持续稳定交付，发版周期大幅缩短，随时响应产品发版需求
- 质量：崩溃率减少10倍
- 协作：开发、测试同步、紧密，初步自组织
- 团队：产品长远规划清晰，工作目标感增强



### 发版周期大幅缩短

原来发版周期：3个月以上；  
近期发版周期：1个月左右；

发版日期	发布版本	发版规模
2015.6.19	2.2.0.444	全国大规模发版
2015.11.21	2.6.5.600	全国大规模发版
2016.2.29	2.6.6.700	全国大规模发版
2016.5.25	2.8.7.790	全国大规模发版
2016.8.30	2.8.9.905	全国大规模发版
2016.9.28	2.8.9.936	配合多个产品国庆版发布
2016.11.1	2.8.9.955	配合多个产品发布
2016.1.3	2.8.10.1027	全国大规模发版
2017.3.8	2.8.10.1096	产品发版带带
2017.3.31	2.9.11.1127	产品发版带带

注：2016.2.29至2016.8.30期间发版周期为3个月以上；2016.11.1至2017.3.31期间发版周期为1个月左右。

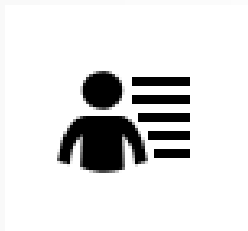
## 小结

- ◆ 刚开始实施，团队很不习惯，通常需要2-3个迭代来适应
- ◆ 专业教练指导，事半功倍
- ◆ 敏捷 vs 开车



## 模式2：“置換”模式

## 团队背景



PO 1



Master



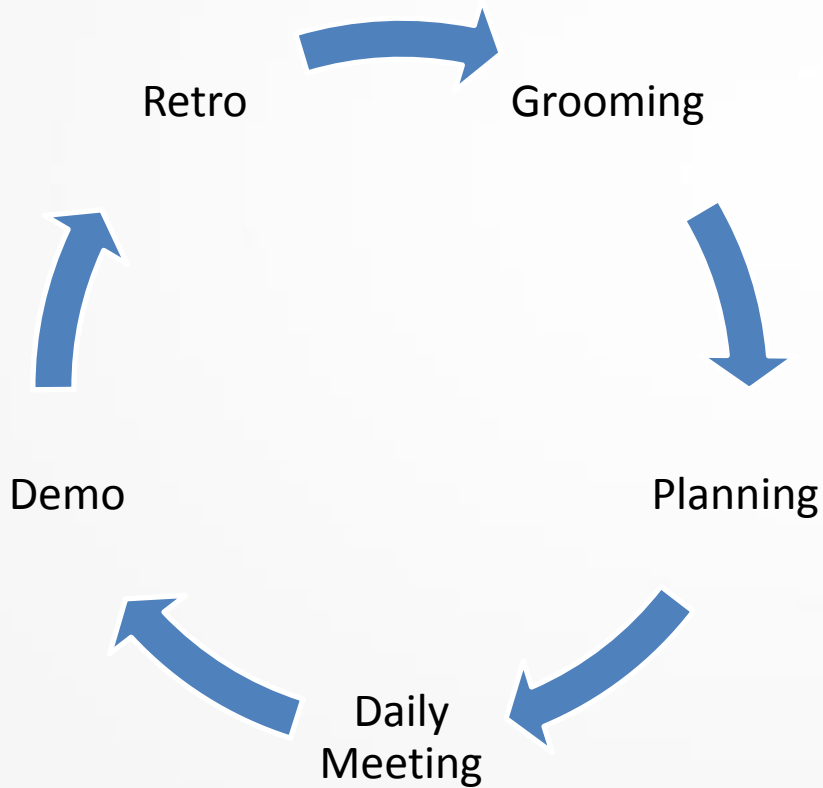
DEV 8



TEST 1

- 公司重点产品
- 平台型产品团队
- 技术强，人员素质高

## 团队背景



- 团队有基本的敏捷流程，已经run了一年多
- 无法实现按时高质量交付
- 交付不稳定，可预测性差，客户满意度不高
- 团队成员满意度低

## 对于教练：如何在已有敏捷流程的团队再次导入敏捷？

找到同盟者

解决小问题入手

激发团队的渴望

- 固有流程的惯性
- 惧怕改变的天性
- 非面向市场，改变的意愿

诉求

- ☑ Lead:期望团队有目标
- ☑ 感
- ☑ 成员：需要成就感
- 团队：需要持续进步

## 找到切入点，逐步改变

团队的问题是：流程都有，但执行不到位，形似而神不似

改变的路径：从一个环节开始，逐步地改变



## 典型实践：Retro的改变

- **原来**

讨论发散，随机提问题  
话霸，大多人发言不积极  
讨论改进点，不聚焦  
改进不落地，兴趣不大

- **改进**

结构化、时间盒、轻松的氛围

- **效果**

气氛轻松，成员参与度高  
高效  
改进措施可行、落地





## 典型实践：Planning的改变

### 经典的计划会

定目标  
选故事  
讲故事  
拆任务  
估工时

### 在团队遇到的问题

业务复杂，讨论时间长，会议冗长  
不做设计的思考，难以拆解出任务



### 1.分段

上迭代结束前3天Grooming，任务认领，间歇期研究，私下与PO沟通，Planning时逐条澄清，估时，迭代负载综合平衡。——复杂的需求多次澄清。

### 2.关于估时：不纠结，不盲从，保持灵活

明确的故事，grooming会议后，责任人自行拆解，planning上澄清并达成一致；

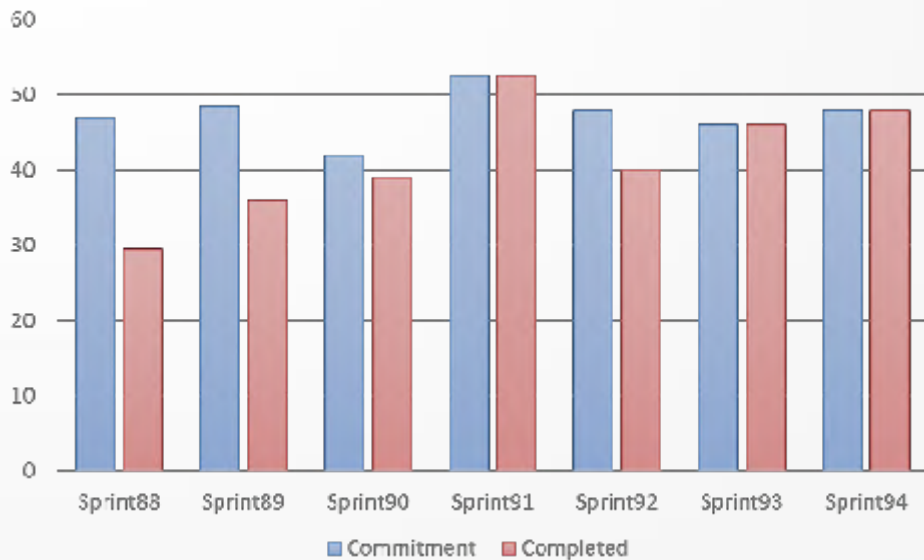
特别复杂的，计划会上只给出故事总的时间估算，会后再进行任务拆解，私底下沟通，达成一致，有时间要求

### 3.提升估算准确性的原因

## 结果

- 交付：迭代交付故事点数平均增加**30%**
- 服务：对产品线响应时间缩短**25%**
- 质量：函数级测试覆盖度达到**70%**
- 团队：协作、补位、学习、成长

交付能力



## 小结

- ◆ 激发团队改变的渴望
- ◆ 找出切入点
- ◆ 把握改变的最好时机：不是敏捷的问题，是时机不对
- ◆ 团队还是原来的流程，但做法和要领全变了

## 模式3：“渐进”模式

## 团队背景



需求 1



DEV 10



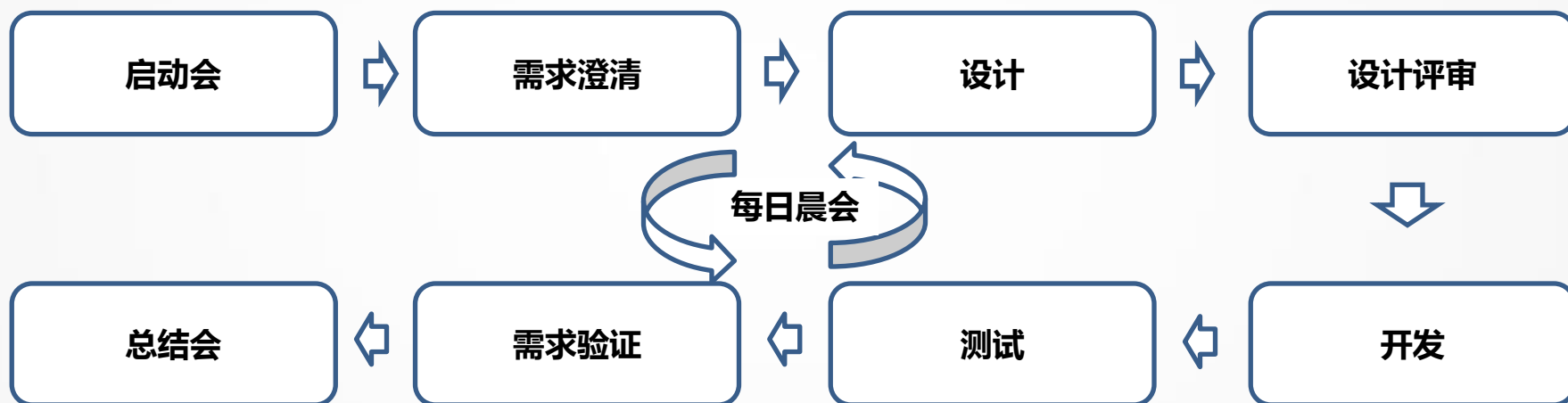
TEST 1



Auto TEST 1

- 老牌产品团队中的一支
- 团队新人多
- 开发测试比例失调

## 团队背景

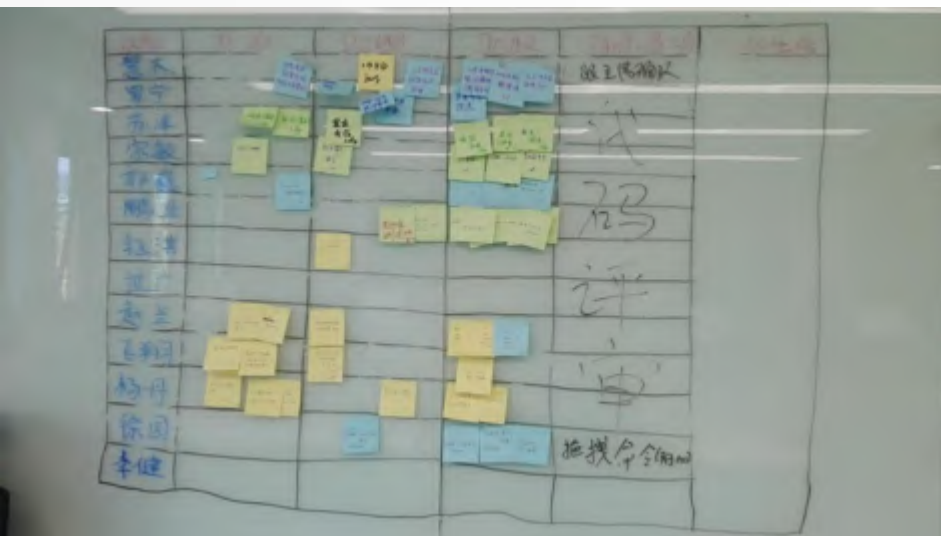


- 比较“重”的流程，有敏捷的“形”，waterScrumful
- lead有改变的意愿，但有担心敏捷对团队有大的冲击

## 尝试从团队容易做的实践做起

任务板

每日站会



## 解决痛点问题，不断适应性改变





## 典型实践：版本规划

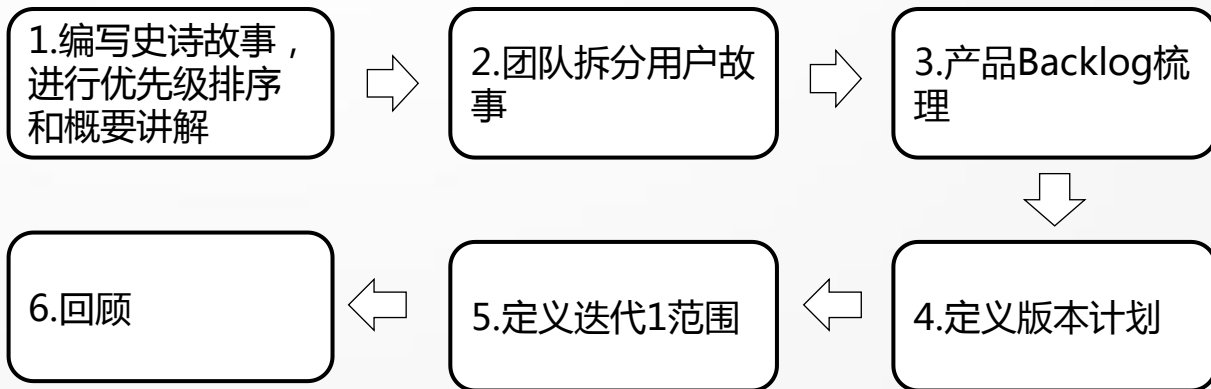
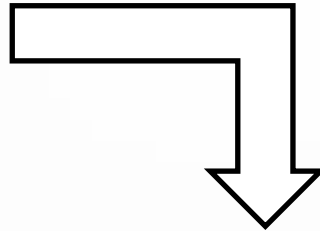
**原来：**

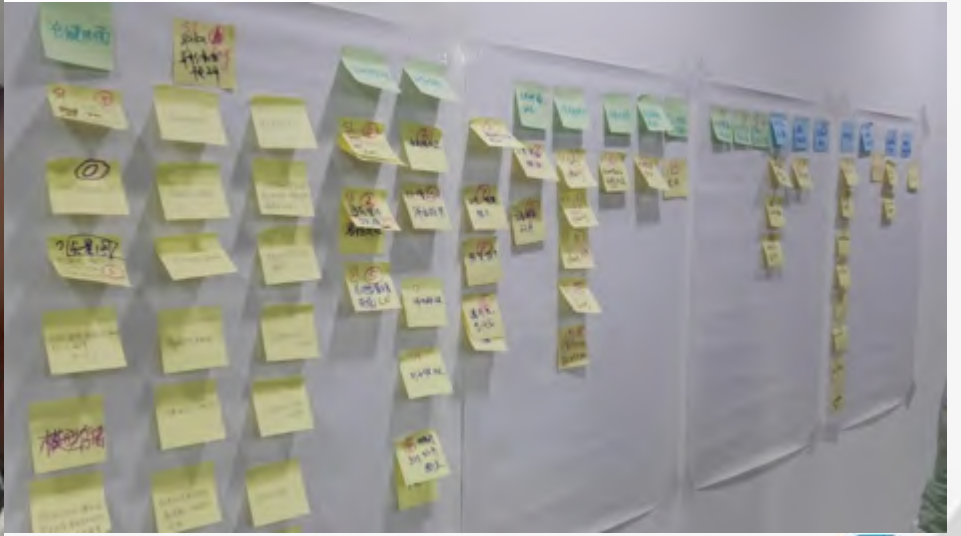
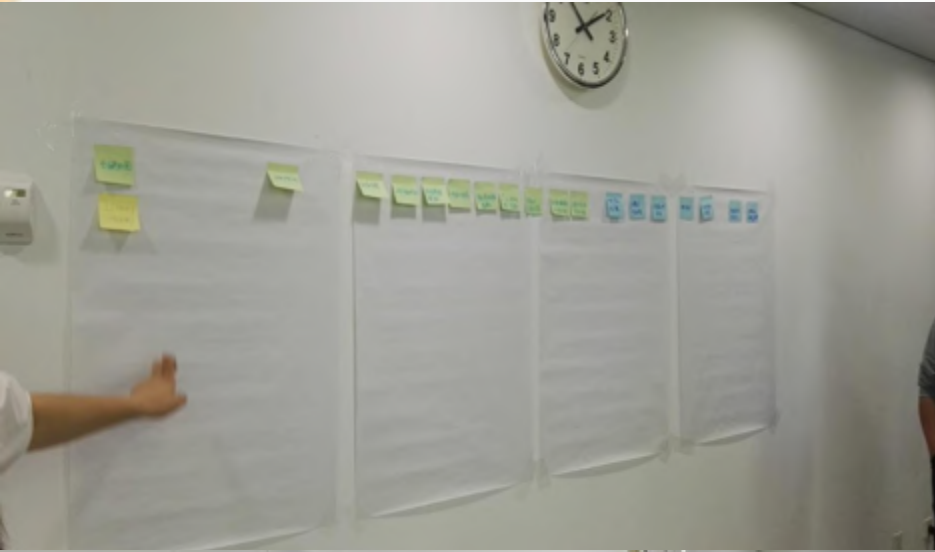
需求、团队lead、架构师三人统一后就直接安排，开始迭代

**问题：**

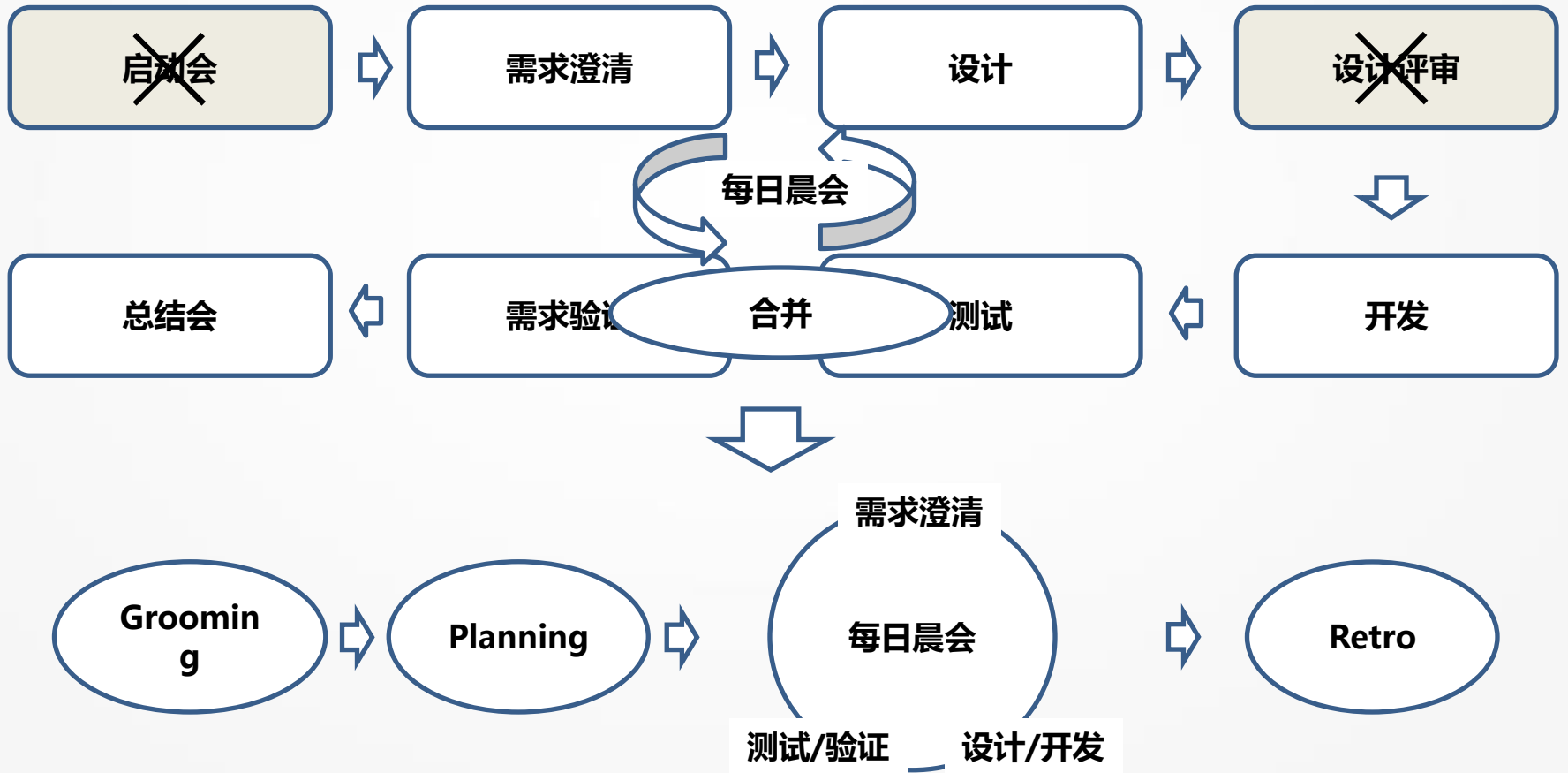
团队成员对版本目标不清楚，只是在完成任务

前期没有识别风险、依赖，导致过程中非常艰难





# 结果



## 小结

- ◆ 小步快跑，循序渐进
- ◆ 持续地适应性改进，找到团队最佳的点
- ◆ 改进是手段，而不是目的

李J (10017924) 12:57:09 大师 我今天在思考一个问题，就是我们做这个敏捷改进的目的是什么，跟之前的模式比 有什么不同或者改进 我也跟大家说 不是为了改而改
张鹏峰 (10014235) 12:58:55 对于交付来说：持续、高质量、快速交付 对于团队来说：凝聚、OPEN、不断学习、不断进步 对于个人：不断成长、不断挑战高的目标，完善自己
李J (10017924) 12:59:52 这个好清楚 呵呵，今天别人问我，我突然感觉自己好像为了什么而改的
张鹏峰 (10014235) 13:00:20 上面是目的
李J (10017924) 13:00:29 所以 我觉得自己有必要反思一下了
张鹏峰 (10014235) 13:00:49 不要忘记目的
李J (10017924) 13:00:49 我突然感觉自己好像忘了为了什么而改的
张鹏峰 (10014235) 13:01:21 回归到你的初心
李J (10017924) 13:01:48 呵呵 有时候做着做着 感觉把出发的初心给遗忘了
张鹏峰 (10014235) 13:02:02 因为大家都不喜欢在一个没有长进，没有士气，不团结，看不到自己成长的团队呆着
李J (10017924) 13:02:07 对着目标检视一下 比较好，多谢大师指点 我要目标放在自己可见的地方

## 企业实施敏捷工作的心得体会

## 1.提供价值 over 推广方法



- 客户最关心Value
- 敏捷，是教练的全部，对于团队只是成功的一个途径
- 不做方法论小贩
- 思想者—布道者—**实践者**，Talk is cheap,Just do it!

## 2.培养人，考虑可持续性

- 有承担master角色的人，是入组支持的首要条件
- 是否培养出合格的master，是考量团队敏捷导入是否成功的重要指标

**世间所有的爱都是为了相聚，唯独父母的爱指向别离。**

**——《小别离》启示录**

### 3.企业敏捷推广，有章可循—ADAPT模型

意识**A**wareness

变革始于不满足于现状的意识

公开课

非正式沟通

渴望**D**esire

没有渴望，就没有坚决的动力

度量

能力**A**bility

没有能力，再好的意识和渴望都是徒劳

培训

辅导

推广**P**romotion

宣传成功，加强现有团队的敏捷行为，引起观望者的兴趣

标杆团队

传递**T**ransfer

克服组织重力，向上传递敏捷的价值

向上沟通

跳出研发

From 《Scrum敏捷软件开发》，Mike Cohn

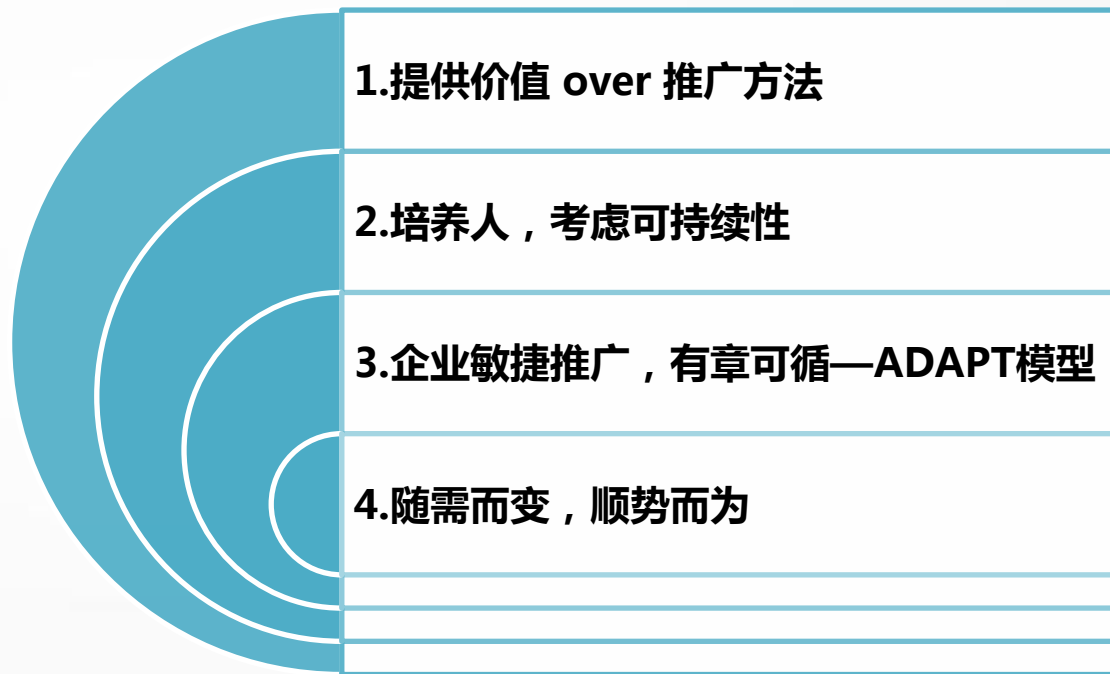
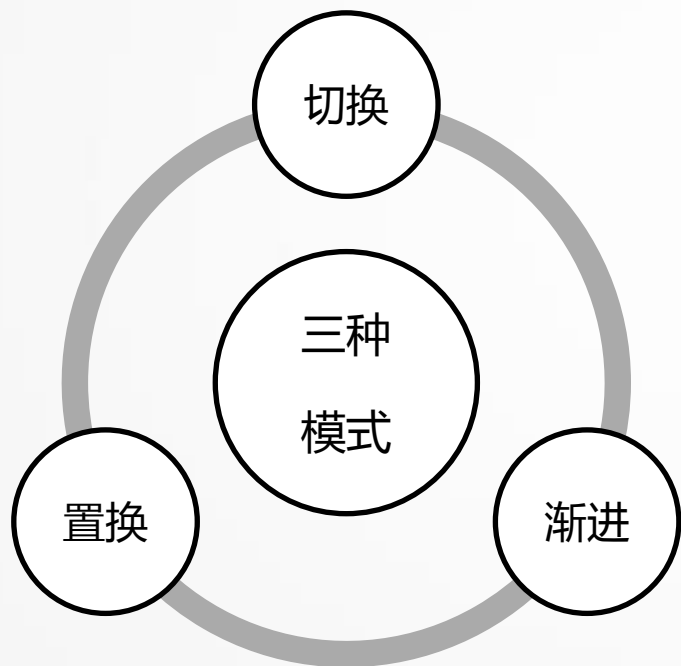


## 4. 随需而变，顺势而为

- 没有银弹
- 水无常形，兵无常势，随需而变，顺势而为
- 成功可以被复制？



## 总结



## Q&A



**谢谢！**

