

碰撞与融合

——组织变革下的敏捷团队培养

58集团 许晨

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

目录

自我介绍

风起云涌的互联网世界

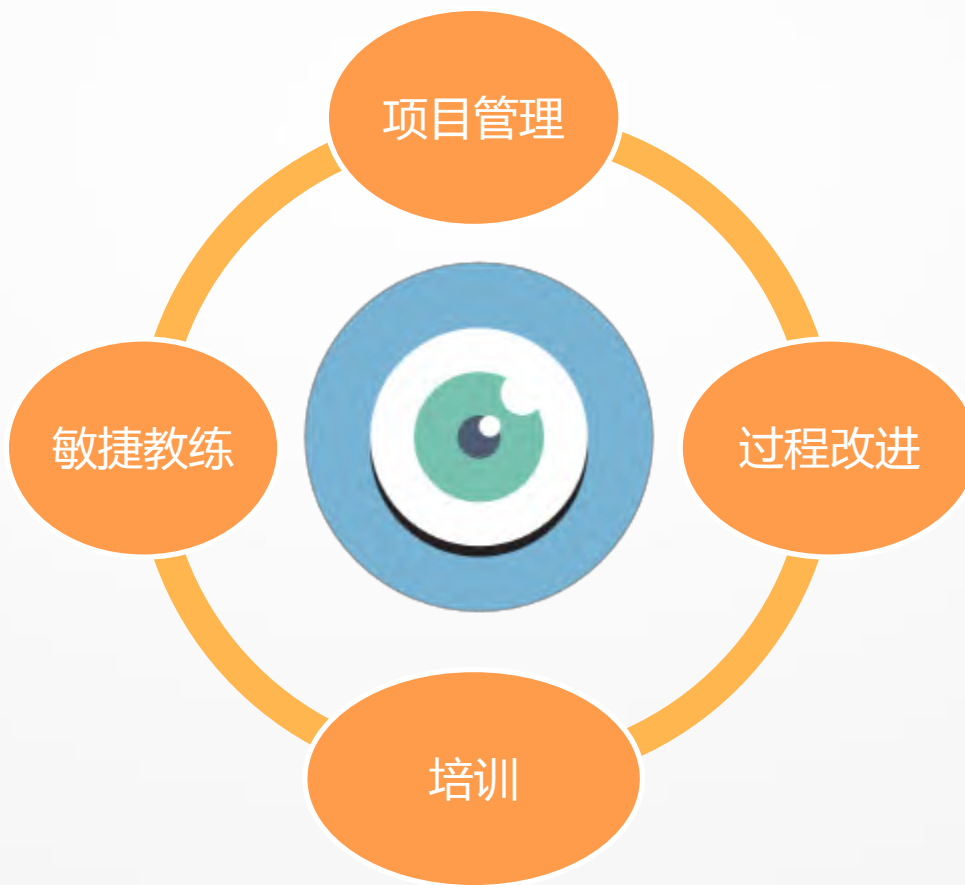
实例

成员间的融合

leader间的融合

上下级的融合

自我介绍



风起云涌的互联网世界

企业间的合并



组织架构的调整



业务方向的变化





团队的拆解与融合



欠缺投入

权利集中

缺乏信任

目标不一致

效率低下

交付难

规避责任

争夺话语权

人身攻击

节奏感全无

没有凝聚力

无视结果

办公室政治

沉默或抱怨

人员
离职

实例



成员的融合



leader间的融合



上下级的融合



事：

项目/迭代
敏捷实践

心：

目标的一致性
有效沟通
团队的融合



自由引导人民
目标引导团队

第一阶段：目标导向，成员的融合

2017.1

春节

业务团队A



新项目：目标3月初上线



产品负责人已离职



春节后，技术负责人及骨干纷纷提出离职

业务团队B



产品负责人+技术骨干支持

第一阶段：项目驱动 目标导向



Leader的选择

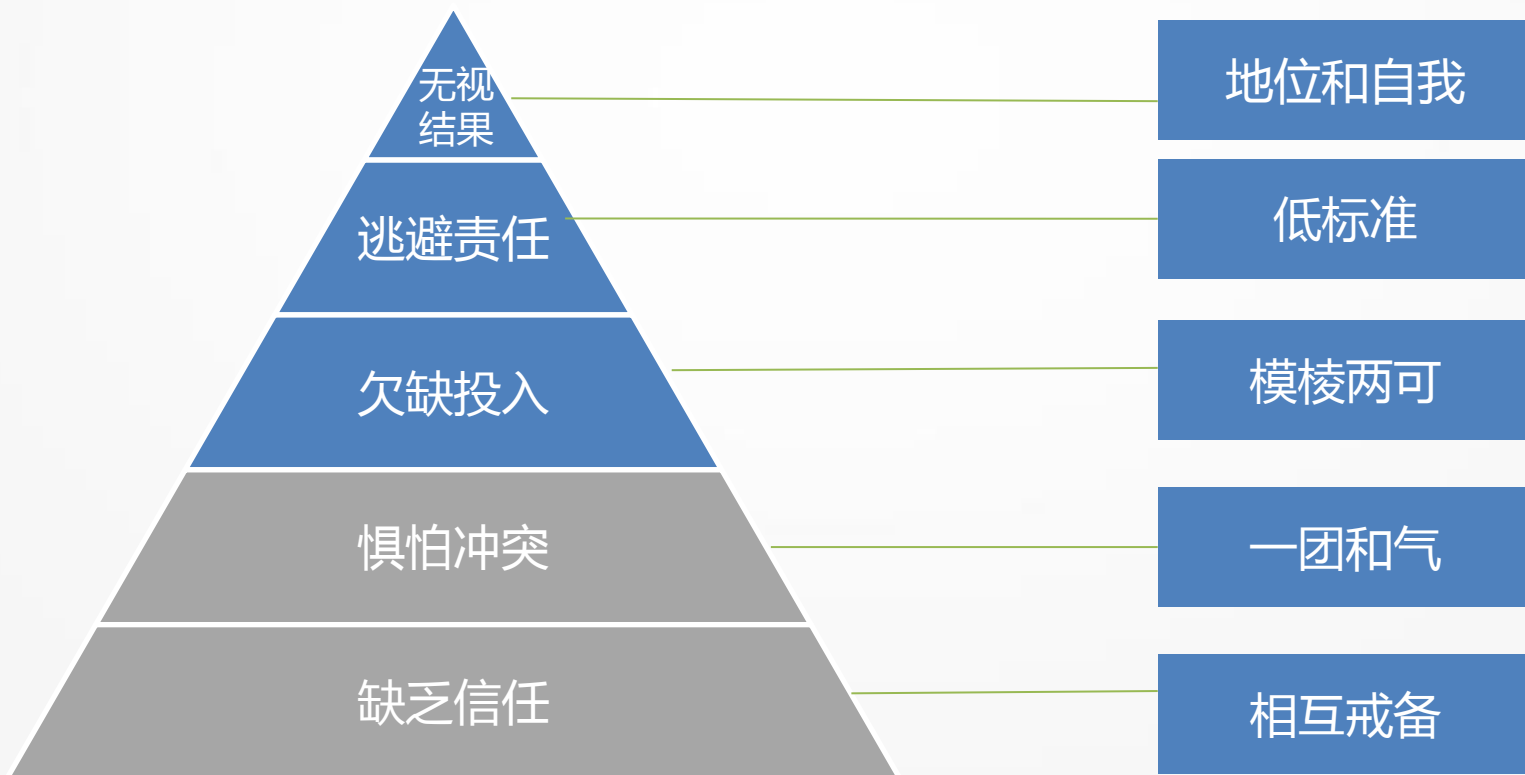




不在沉默中爆发
就在沉默中灭亡

第二阶段：冲突降级，leader间的融合

团队协作五大障碍



问题

2017.3—2017.4



拒绝集中办公，面对面的交流少



打“客气”的邮件仗



等待完备的文档



表面“一团和气”，背地里抱怨和指责



冲突一定会发生

产品leader与技术leader之争





了解

+ 等待.....

能迈出第一步的人

冲突和

非正

冲突不可能完全消失

创造积极的交互



团队协作情况评估表

填表原则：请根据真实的直接感受评分，避免反复推敲答案再选

评分说明：3=经常，2=有时，1=很少


序号	题目	评分
1	团队成员在讨论事务时非常热烈，且不存在相互提防的情况	
2	团队成员互相提醒对方的缺点或不利于工作的行为	
3	团队成员了解同事所负责的工作，知道该工作对集体利益的作用	
4	当团队成员的言行不当或有损于集体时，他们会马上真诚的表示歉意	
5	团队成员愿意为集体的利益牺牲部门或个人的利益（如申请的预算多少，头衔等）	
6	团队成员敢于公开承认自己的缺点和错误	
7	团队的会议令人鼓舞而不枯燥	
8	尽管会议开始的时候有分歧，但是结束时，大家相信所有人都能够按照达成的一致意见行动	
9	如果集体目标不能实现，士气将大受影响	
10	在会议期间，大家把最重要的也是最棘手的问题拿出来共同探讨	
11	如果有人被解聘，团队成员都很关注这件事	
12	团队成员了解彼此的业余生活，而且能够相互攀谈这些内容	
13	团队成员讨论问题后能够找到明确的解决方案，并且马上开始实施	
14	团队成员相互监督他人的工作计划和进展	
15	团队成员不急于得到别人对自己贡献的肯定，但能够很快指出他人的成绩	

计分统计

第一大障碍 缺乏信任	第二大障碍 惧怕冲突	第三大障碍 欠缺投入	第四大障碍 逃避责任	第五大障碍 无视结果
第4题	0 第1题	0 第3题	0 第2题	0 第5题
第5题	0 第7题	0 第8题	0 第11题	0 第9题
第6题	0 第10题	0 第13题	0 第14题	0 第15题
总分	总分	总分	总分	总分

得分说明：

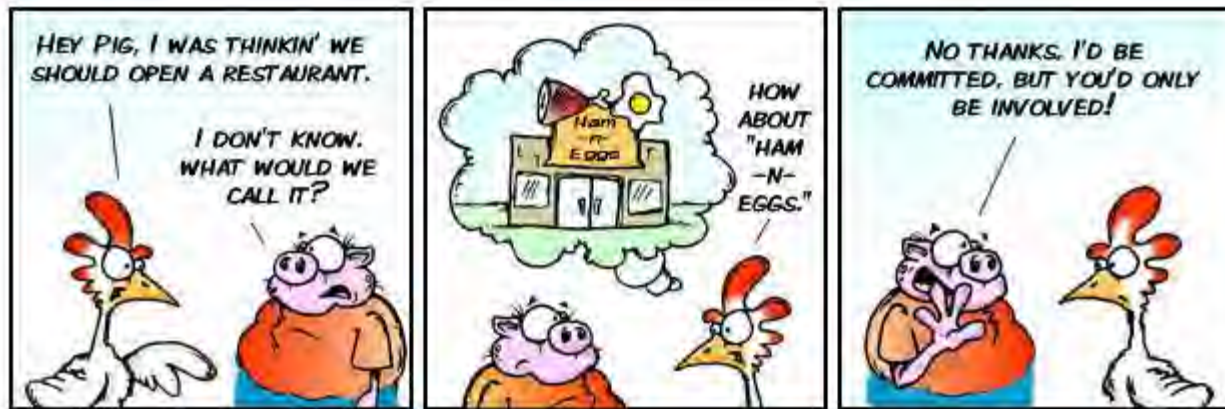
8~9分说明你所在的团队不存在这些障碍；6-7分说明你所在的团队存在这些障碍；3-5分说明你所在的团队存在的这些障碍已经值得关注了。



拒绝权利的集中
打破沟通的瓶颈

- 第三阶段：有效沟通 上下级的融合

2017.5—2017.6



沉默的“猪”

敏捷的沟通倡导什么？

尊重

平等

开放

透明



中国目前的政治生态



就是一把手
几乎拥有绝对的权力

来自技术经理的挑战

强制的开发任务分配

变形的站会

封闭重大的项目信息

成为沟通的瓶颈

尊重



平等

开放

透明

给成员机会
展示专业性

信息的共享

- 
- 分享我观察到的现象
 - 寻求上层支持——以不伤害安全感为前提
- 

小结



目标导向，成员的融合



冲突降级，leader间的融合



有效沟通，上下级的融合



路漫漫其修远
还好我们相伴





THANKS

