

# 携程酒店无线敏捷转型之路

马力 携程

下一代  
软件研发  
SOFTWARE  
DEVELOPMENT

# 马力 酒店无线

项目经理

 PMP

Scrum Master



4个跨职能团队，70人

2年 实践为王！

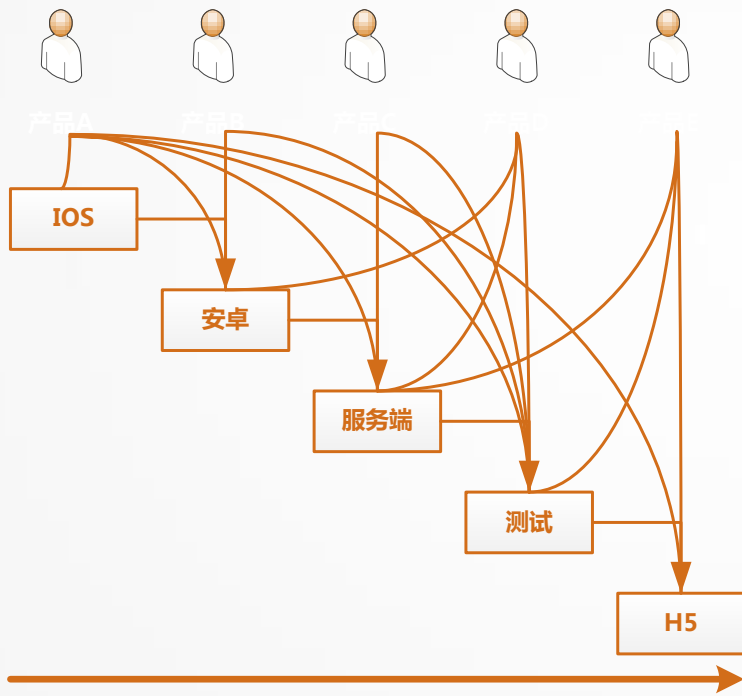
**不要为了转型而转！**



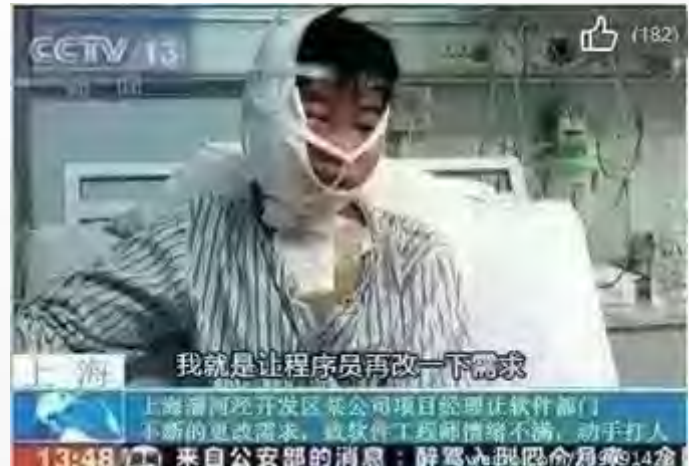
# 分享内容

- 故事的背景
- 选择Scrum，以及采用Scrum的成果
- 转型过程中的问题
- 多团队合作实践——Scrum of Scrums
- 个人思考

# 故事背景

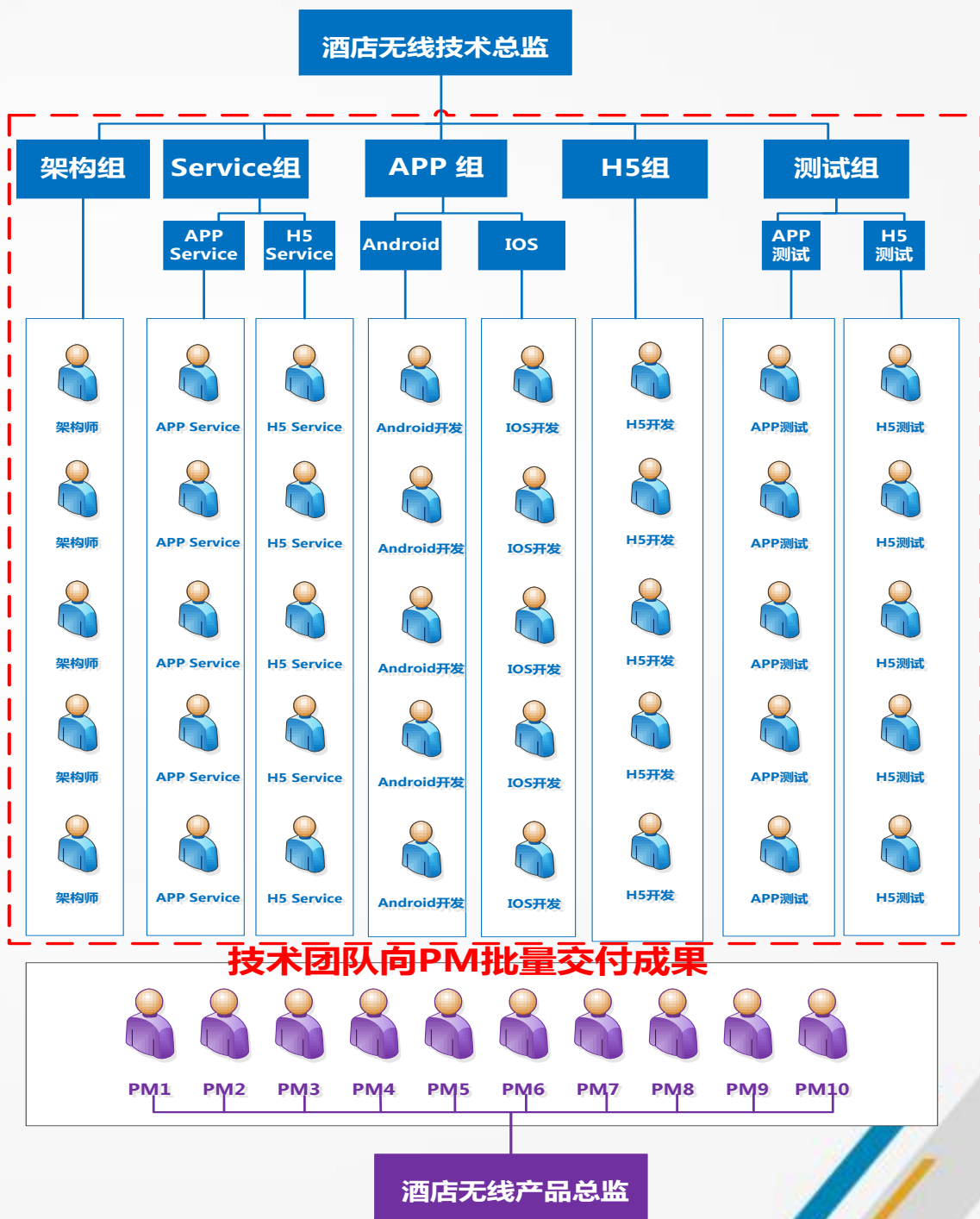


- 70人大团队
- 一个月一个迭代
- 开发、产品关系紧张
- 外部依赖严重，沟通成本巨高，身心俱疲



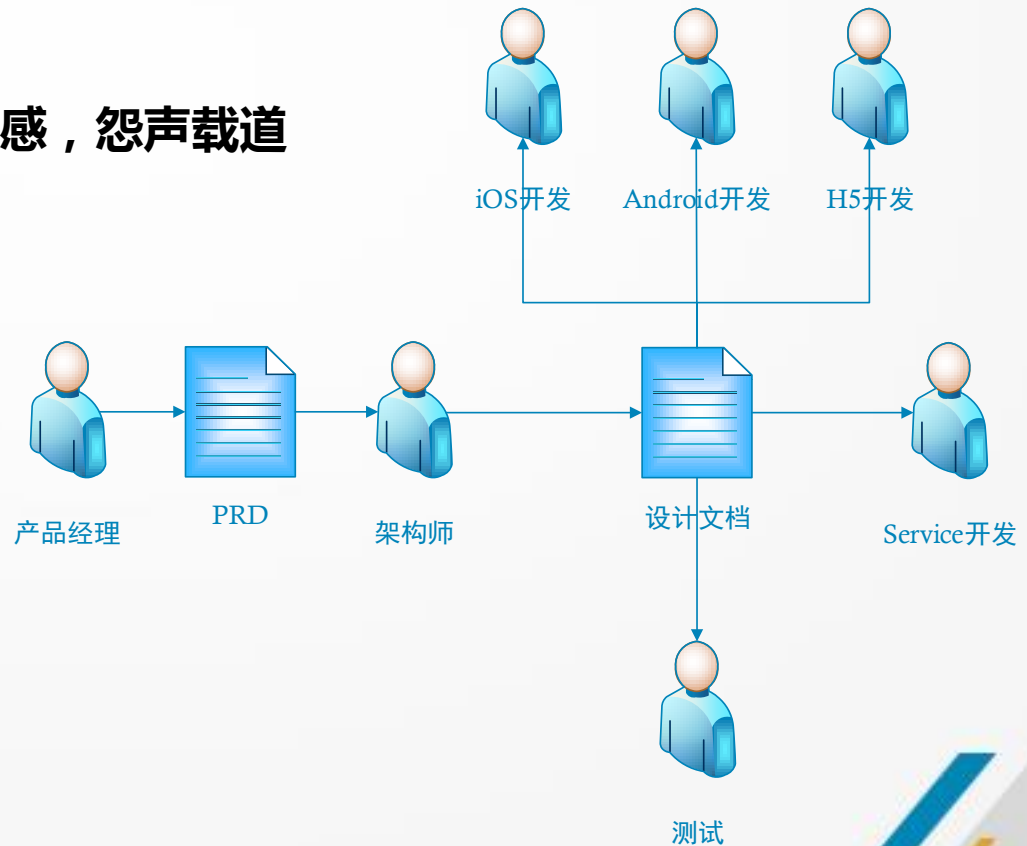
# 故事背景

- 职能型组织架构
- 团队与团队之间缺乏交流
- 沟通用邮件取代



# 故事背景

- 资源浪费严重
- 架构设计团队是瓶颈
- 开发团队没有参与度，没有成就感，怨声载道
- 测试团队重复劳动严重
- 大部分人员，安于现状



# 寻路！问路！探路







计划如此详细.....  
任务如此明确.....  
干系人如此清晰.....



**为什么项目依然失败？**

# 初识敏捷，2015.6月第一次开始尝试



变化就此产生.....

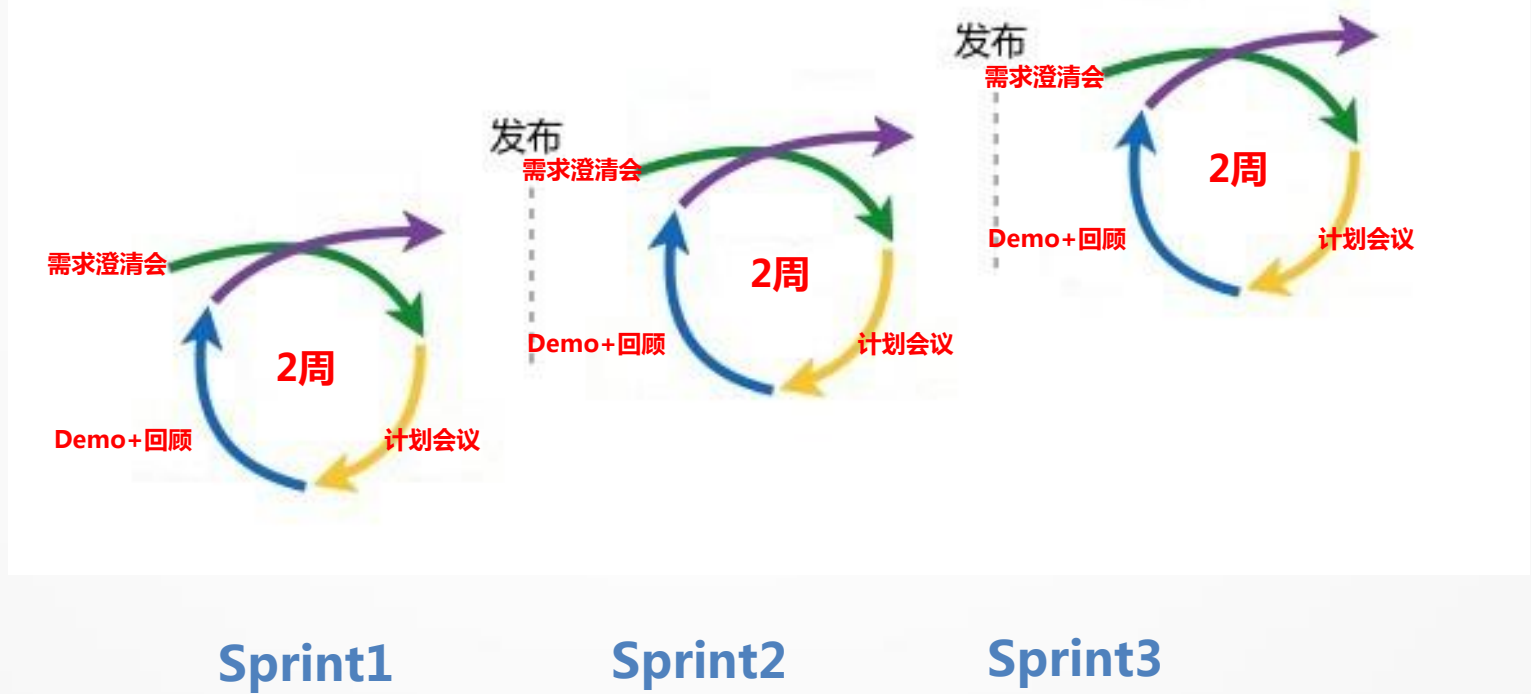
# 转型-组建特性团队

开发与测试一起，组成了6个Scrum团队

- 跨职能
- 专职PO+SM
- Team成员位置调整在一起
- 团队固定产品线，设定OKR



# 转型原则——有效

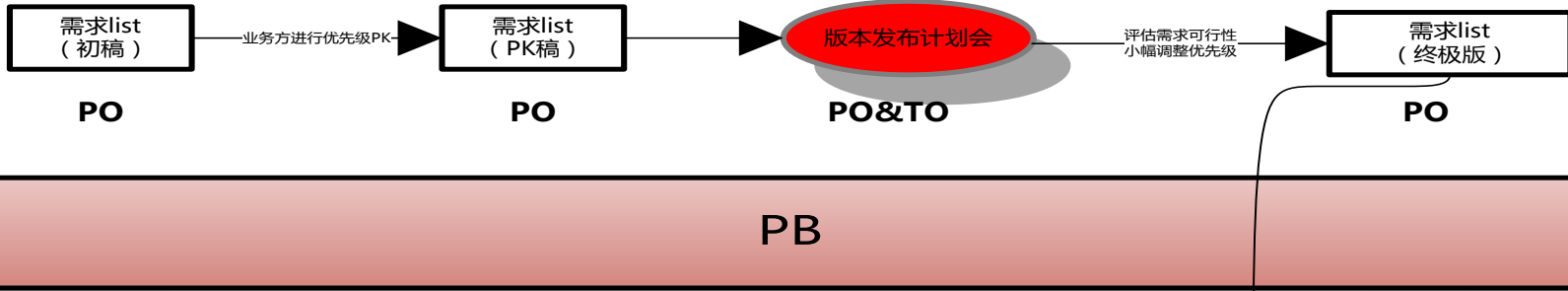


缩短周期，两周一个Sprint，响应变化

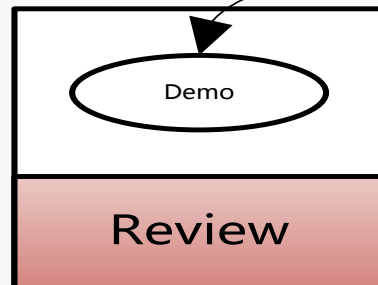
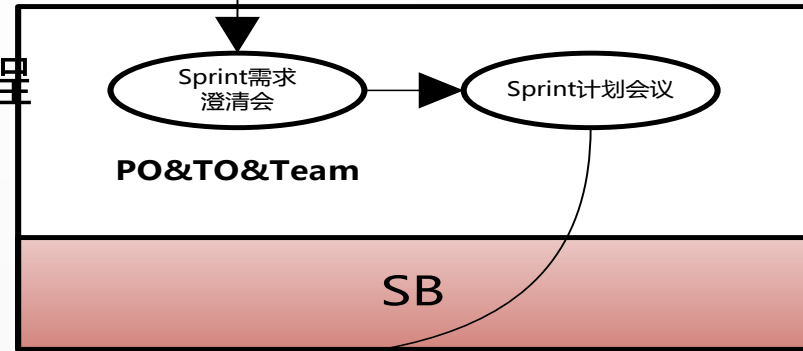


# 转型原则——有序

优先级的解释权最终归PO所有！



量体裁衣，结合Scrum，制定适合团队的流程  
建立规章制度，解决矛盾冲突



# 转型原则——有用



**培训，理论讲解**



**组建ETC，传播思想**



**实战演练**

改变一直在发生.....



**但是，问题似乎越来越多，也越来越棘手.....**

## 问题一：备受质疑！

### 产品经理说：

“我们需求的优先级都是高，没有1、2、3”

“讲需求还要说明背景和价值？太麻烦了”

“老板说了，这些需求明天必须上，等不到Sprint结束”

“我没有时间参加那么多会议”

### 职能经理说：

“团队都自组织了，我们以后干嘛”

“我们组人太少，拆不开”

“我的成员都不跟我坐在一起了，怎么考评？”

“我有很多管理的工作要做”

# 累！！！！

### 程序员说：

“什么？要挪位置？我以前的小伙伴怎么办？”

“代码里面都是坑，我可不愿碰我没做过的内容”

“我觉得我天天都在开会，好烦啊”

“还能不能让我好好写代码了！”



# 如何激励团队转变？

**明确服务对象，讲究策略**

**你不是一个人在战斗**





**洞察细节，发现问题**



**1:1交谈**



**换位思考**

## 问题二：人员技能单一，短板决定一切？



IOS开发OK



安卓开发OK



测试OK



服务端开发不OK

### 这个需求怎么办？



01

分享学习

02

Mentor小组

03

结对编程

04

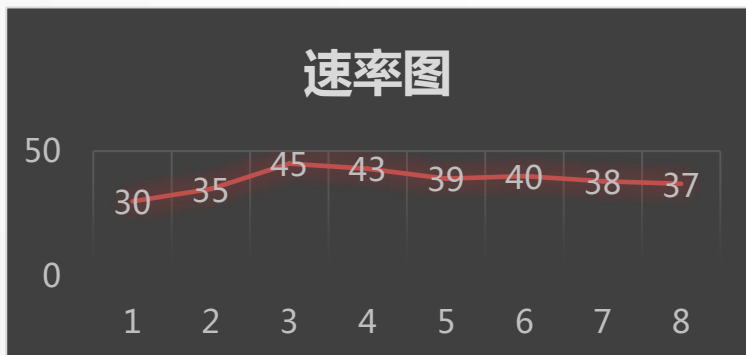
考评激励

05

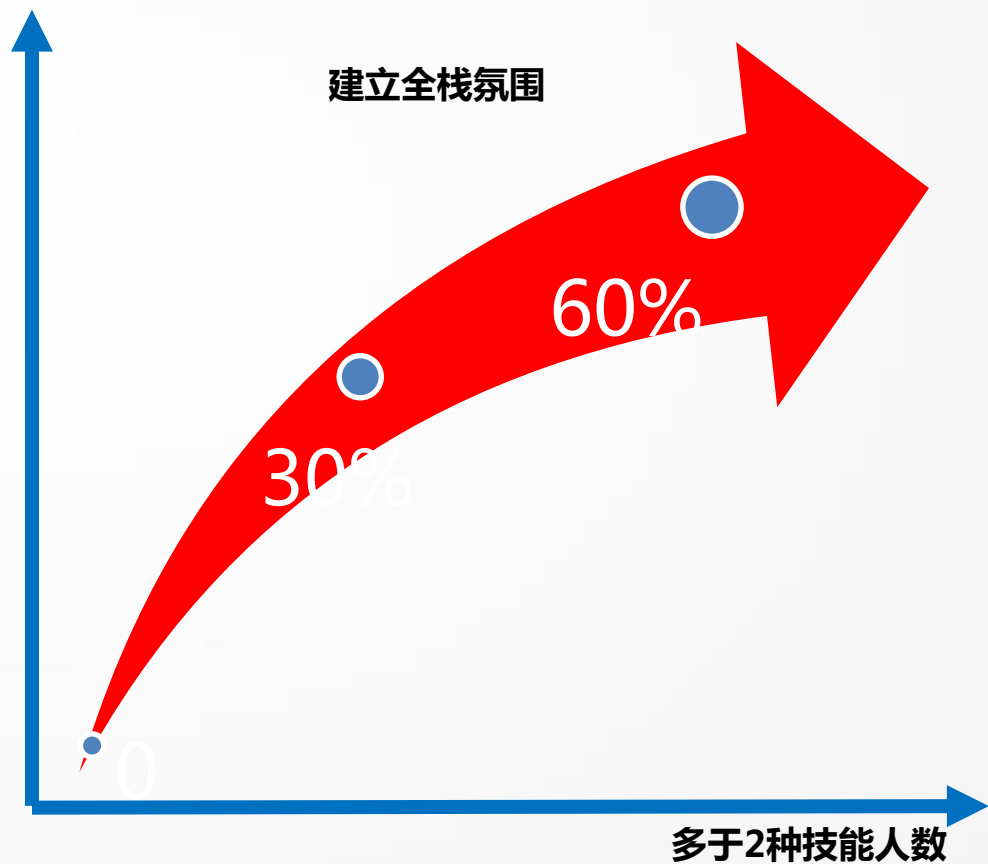
实践为王

全栈是一种文化！！！！

# 转型成果



团队速率趋于稳定



## 问题三：跨团队合作好难！

### 携程管家项目，一个月上线！

- 时间紧，任务重，平台多；
- 多Team并行开发；
- 多种新技术初次尝试；
- SDK稳定性差；
- 员工APP缺乏Native开发经验；



# 理清思路，制定策略，协力致胜，团队为赢

- 建立邮件组
- 建立微信群
- 每日站会
- War Room

## 建立沟通机制

## 千方百计透明化

- 需求方案—大范围需求澄清会
- 技术方案—Team代表共同决策技术方案
- 项目干系人—邮件组通知所有人
- 各Team工作内容、排期

## 需求细化

- 拆分Backlog
- 明确各组PO, CPO

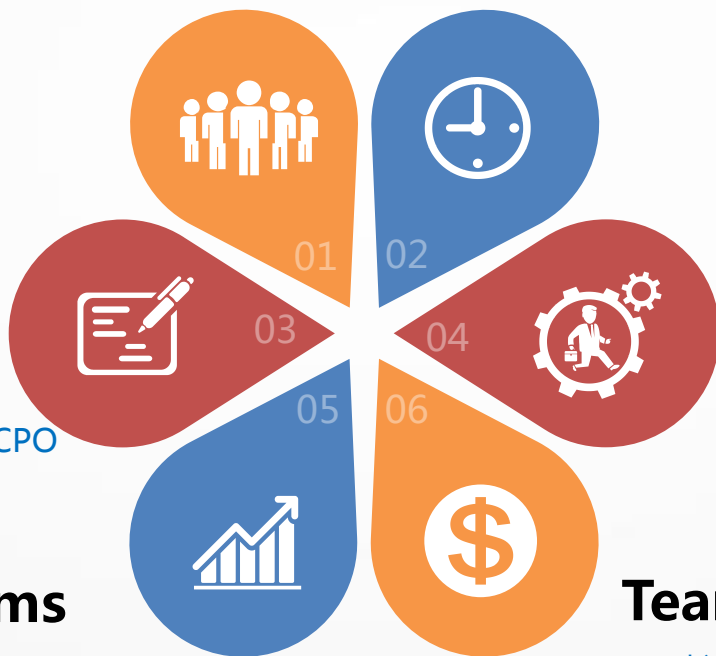
## 小步快跑，一周一迭代

- Daily Build
- Sprint结束，Demo演示

## Scrum of Scrums

## Team Work

- 团队间技术交流
- 团队资源流动，相互合作



# 多团队合作——Scrum of Scrums

**一种处理多Scrum团队相互依赖的复杂机制**

**一种团队间协作沟通的方式，目的是保障多个scrum团队顺利并行**

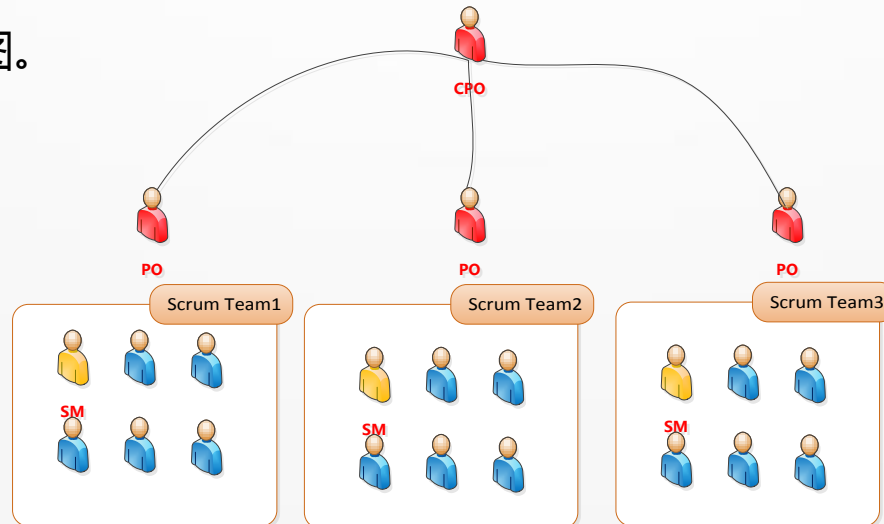
**一种紧急程序，当某支团队已经或将要把某些事情放到其他团队身上的时候启用**



# 多团队合作——Scrum of Scrums

## 拆分产品Backlog

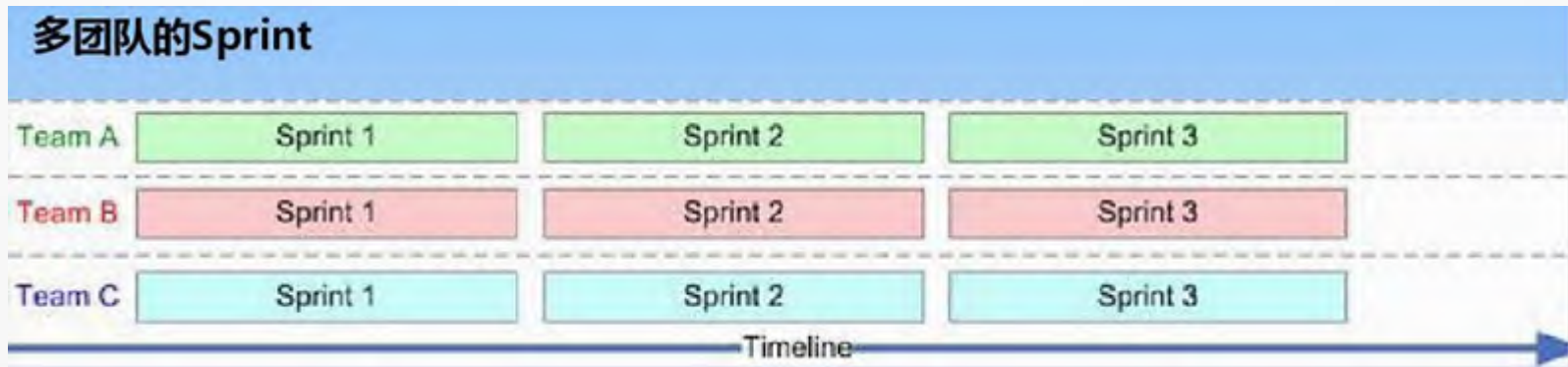
- ▶ **在最低层**：每支团队都拥有一位产品所有者；他们结合各自团队的能力，使用Product Backlog来推动其工作。
- ▶ **在Scrum of Scrums的层**：产品所有者们需要进行合作。这种情况下，往往存在一个“产品所有者领袖”的角色，由产品所有者之一担任。此时，他负责管理横跨各个待办事项列表的聚合视图。



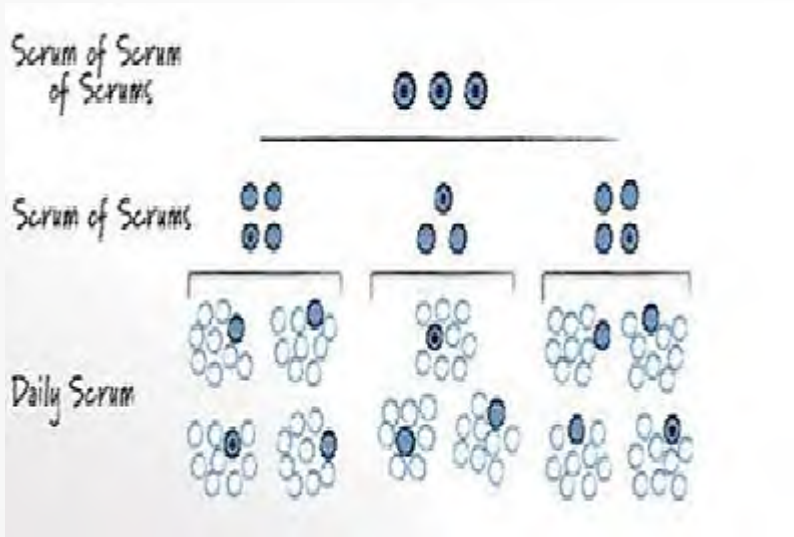
# 多团队合作——Scrum of Scrums

## 同步Sprint

- 所有团队在一个Sprint中向同一个目标努力，他们可以有更好的协作
- 更小的管理压力，即更少的Sprint计划会议，Sprint演示和发布



# Scrum of Scrums



# 问题四：快！还要更快？

- 重构
- 技术转型
- 工具
- 持续集成
- 自动化测试



# 问题五：每个阶段都有新的问题！

---

**需求总是变更，好烦！**

**老版需求，政治任务，总是强行插入，讨厌！**

**外部依赖的接口到底什么时候可以提供？风险很高**

**开发提测前能不能自测一下！开发又偷偷接私活！**

**别的团队又把我们的东西改坏了！**

**.....此处省略一万字**

## Scrum Master不是神，无法解决所有问题

**回顾会议，开起来！**

**团队的力量不可估量！**

**直面问题，不要逃避！**

**大胆试错，不要怕！有我在！**

**相信团队！相信团队！相信团队！**



人之所以能，是相信能。

# 个人思考

- **敏捷团队的激励和启发**
- **团队目标**
- **个人与团队的关系**
- **学习与成长**
- **持续改进，我们一直都在路上**

敏捷到底是什么？

**不断探索与挑战**

**持续改进与完善**

**更好的自己，更好的组织！**



携程敏捷实践公众号



马力  
上海 领宁

