

ADAPTIVE LEADERSHIP

- 适应性领导力



下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

引导师



DA LEI - 笮磊

*Thoughtworks*资深咨询师，十多年互联网，大型IT组织从业经验，在敏捷精益以及组织转型等方面，有着丰富的实战经验。期间服务过通信，金融，移动互联网等行业客户，参与并指导大规模精益敏捷转型，配合制定组织转型的策略，营造和改善组织/团队氛围。



Wen Ye - 周文烨

周文晔是*ThoughtWorks*资深顾问，12年的软件 / 金融银行 / 互联网行业从业经验，为众多大型客户提供精益企业投资组合管理，产品策略与创新，数据运营与分析，大型组织精益企业与敏捷转型等管理咨询服务。

AGENDA

- Ice – Breaking
- The New Challenge of Leadership in 21th Century
- Be Agile (Our Goals)
- Do Agile (Management Practice)
- Case Study

WORKSHOP

ICE - BREAKING



游戏的思考：

- 两轮游戏中，领导力风格是否有变化？
- 如果要求参与人员都蒙住了眼，怎么办？
- 如果第三轮的收益在于所有女生的步数总和？
- 是否有领导考虑让成员走出活动圈？

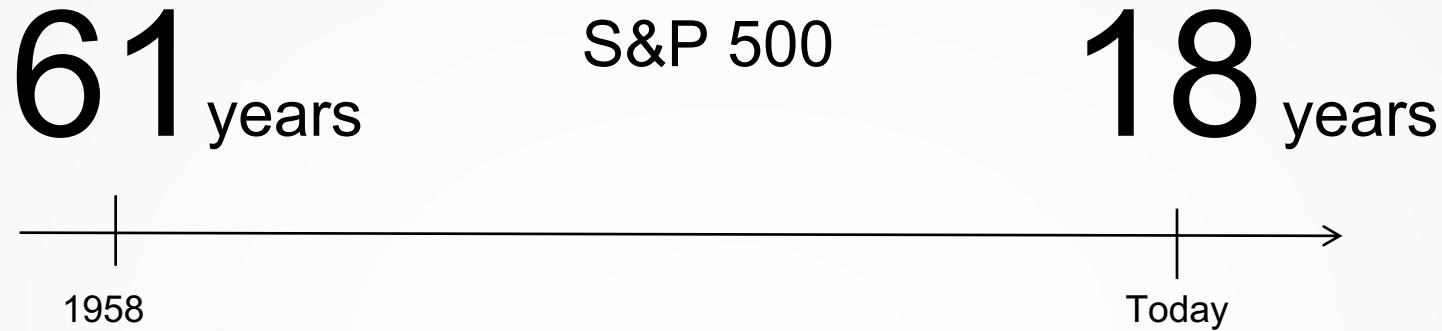
WORKSHOP

THE NEW CHALLENGE OF LEADERSHIP IN 21TH CENTURY

第四次“工业革命”

1st 2nd 3rd 4th





1 company is now replaced every 2 weeks

75% will be replaced within 15 years

IN

S&P 500

OUT



priceline.com

JUNIPER
NETWORKS

ESTĒE LAUDER

Google medco®



EXPRESS SCRIPTS®

LEGG MASON
GLOBAL ASSET MANAGEMENT

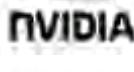
E*TRADE



amazon.com



COVIDIEN

WHOLE
FOODS
MARKET

salesforce.com



NETFLIX

comcast.



IRON MOUNTAIN®

SOLECTRON.



RadioShack.

 BEAR
STEARNSGlobal Crossing®
Think Ahead

CLEARCHANNEL



MAY



PHARMACIA

Wendy's



PeopleSoft



MAYTAG

The New York Times

Sears

COMPAQ



打造高响应力!



1998

Founded

1994

57,000

of Employees

269,000

70,000,000

Annual s/w releases

50,000,000

企业的核心战略正在变化



响应力



Over

效率

敏捷是战略需要

“88% 的企业高管认为企业的敏捷程度是企业成功的关键因素.”

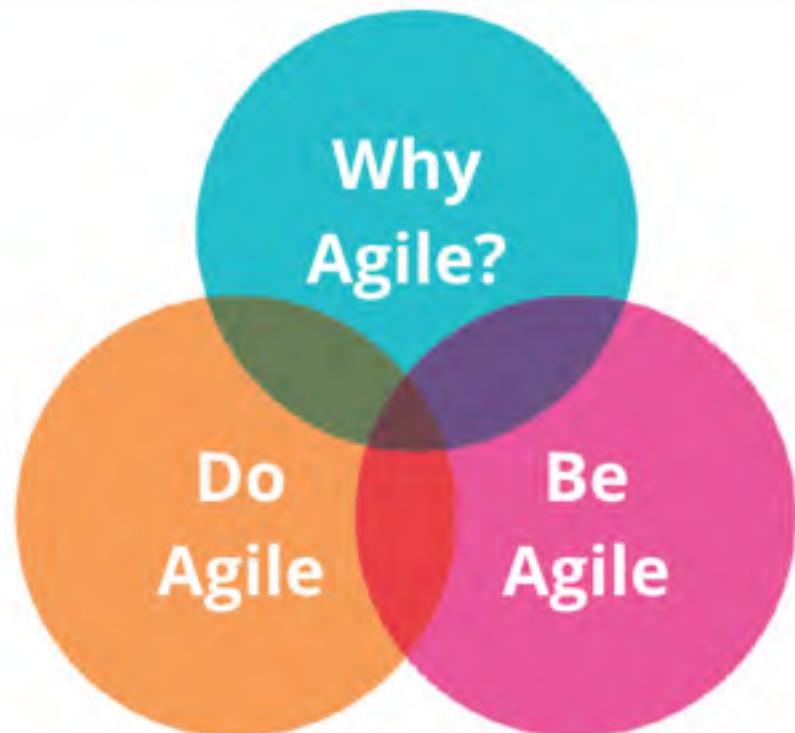
“50% 的高管指出，敏捷不仅重要，而且是关键的差异化优势.”

适应性领导力模型

构想一个高响应力的企业

持续发布价值

建立适应性创新文化



适应性领导力致力于？



适应性领导力致力于：

- 激励并最终授权给团队； - People
- 迅速高效地传递商业价值； - Product
- 不断自我学习调整； - PDCA
- 适应变化莫测的商业环境。 - Process

WORKSHOP

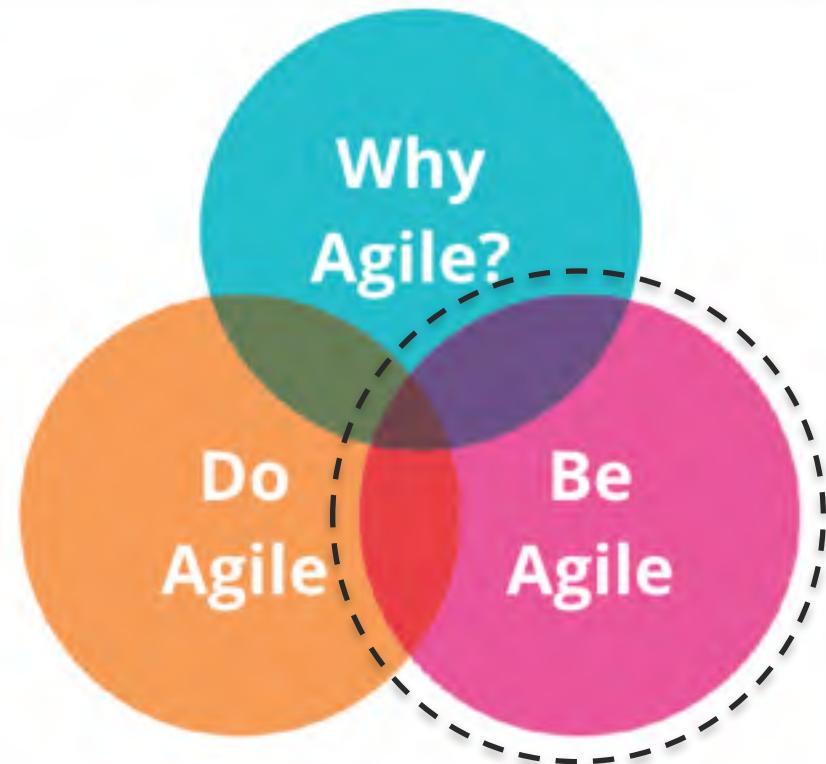
BE AGILE (OUR GOALS)

适应性领导力模型

构想一个高响应力的企业

持续发布价值

建立适应性创新文化



业务目标

响应力、盈利能力、市场份额、客户满意度



产品交付

Agile, Lean/Kanban, Scrum, XP



执行杠杆的支点(目标)



少做：精益思想

+流速

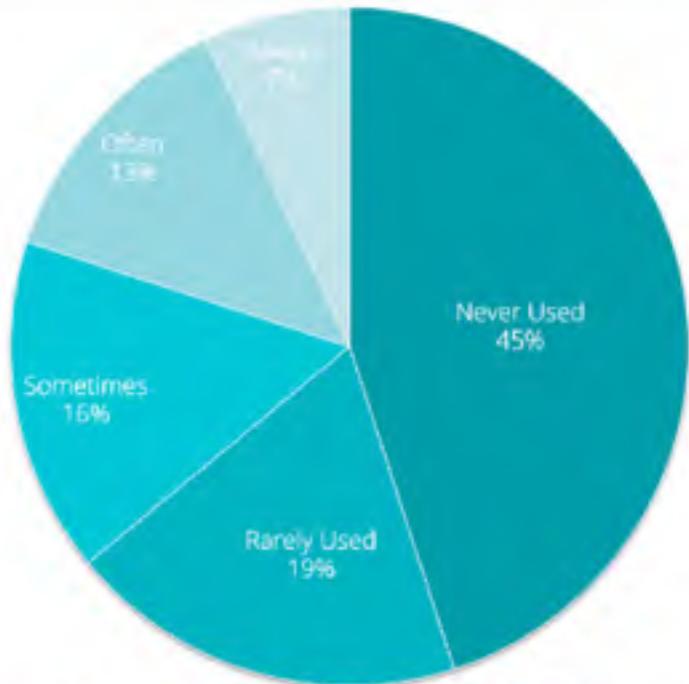
+创新

+价值

+质量

做使客户高兴的
最简单事情

少做：消除边际价值



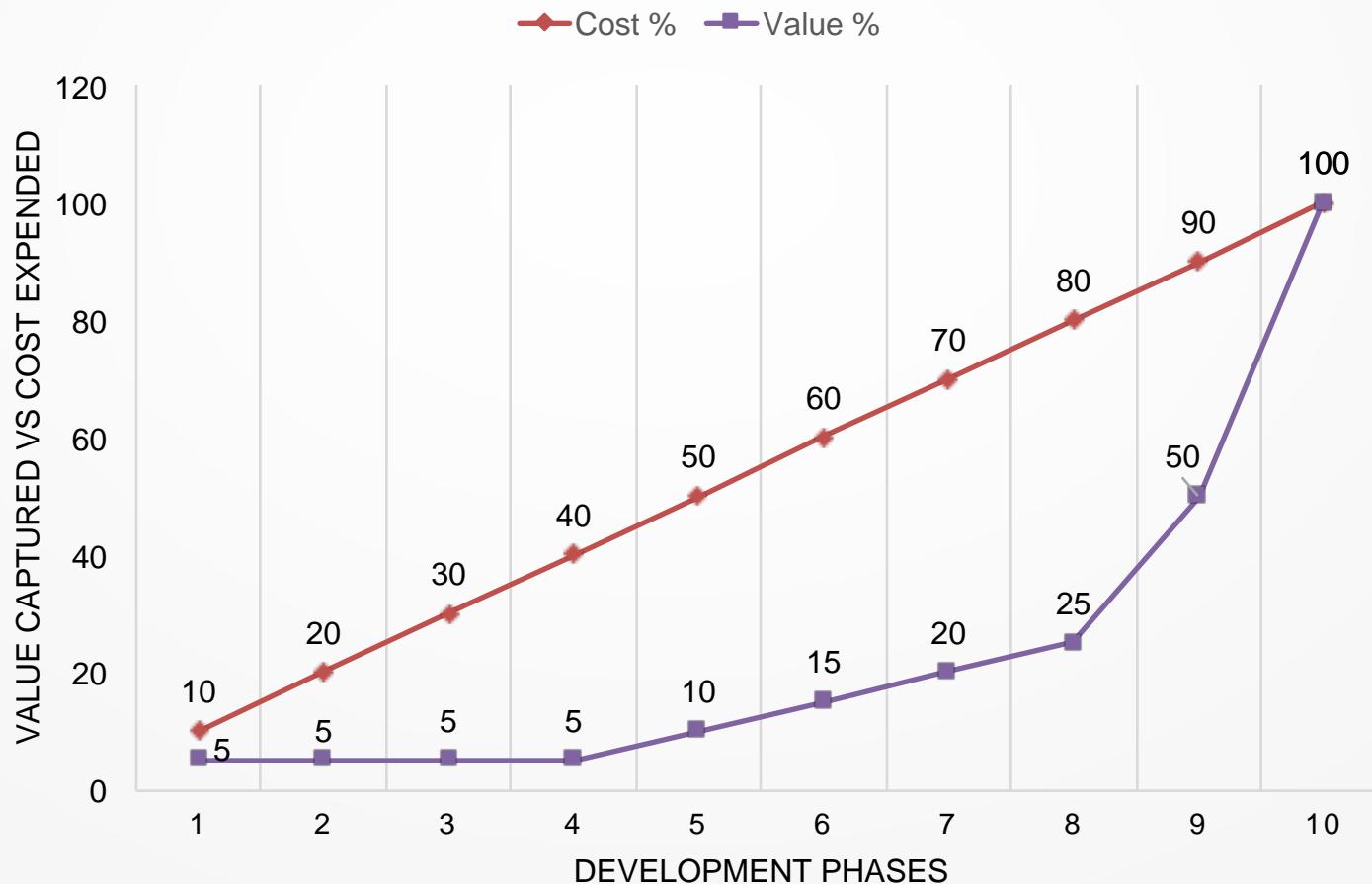
64% 代码从来或很少被调用

Standish Group Study,
reported by CEO Jim Johnson, XP2002

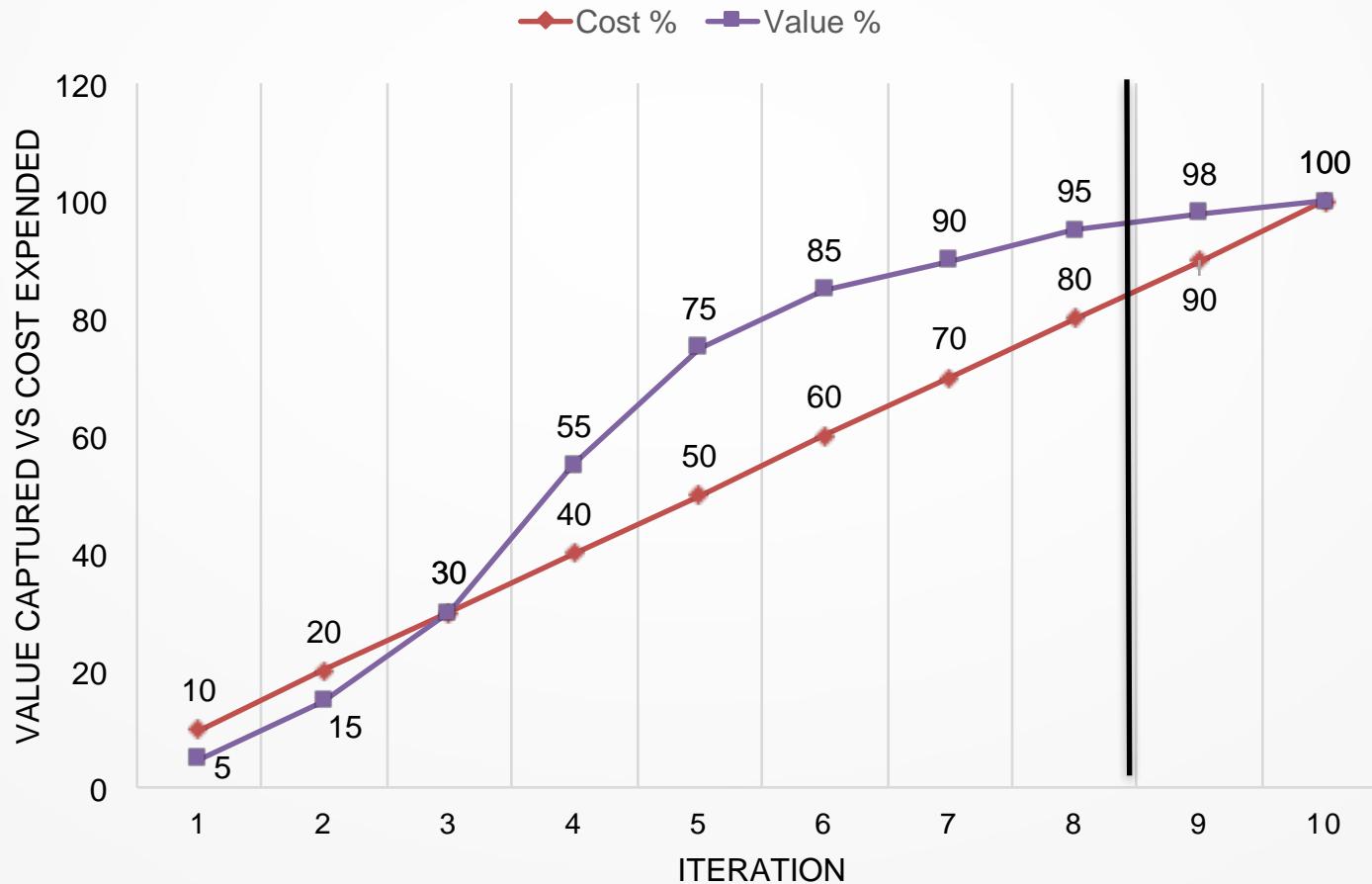
2% 代码使用率
\$35 Billion, DOD Software Crosstalk Journal 2002

< 5% 代码使用率
*Commercial Software
400 projects over 15 years IEEE conference 2001*

传统价值曲线

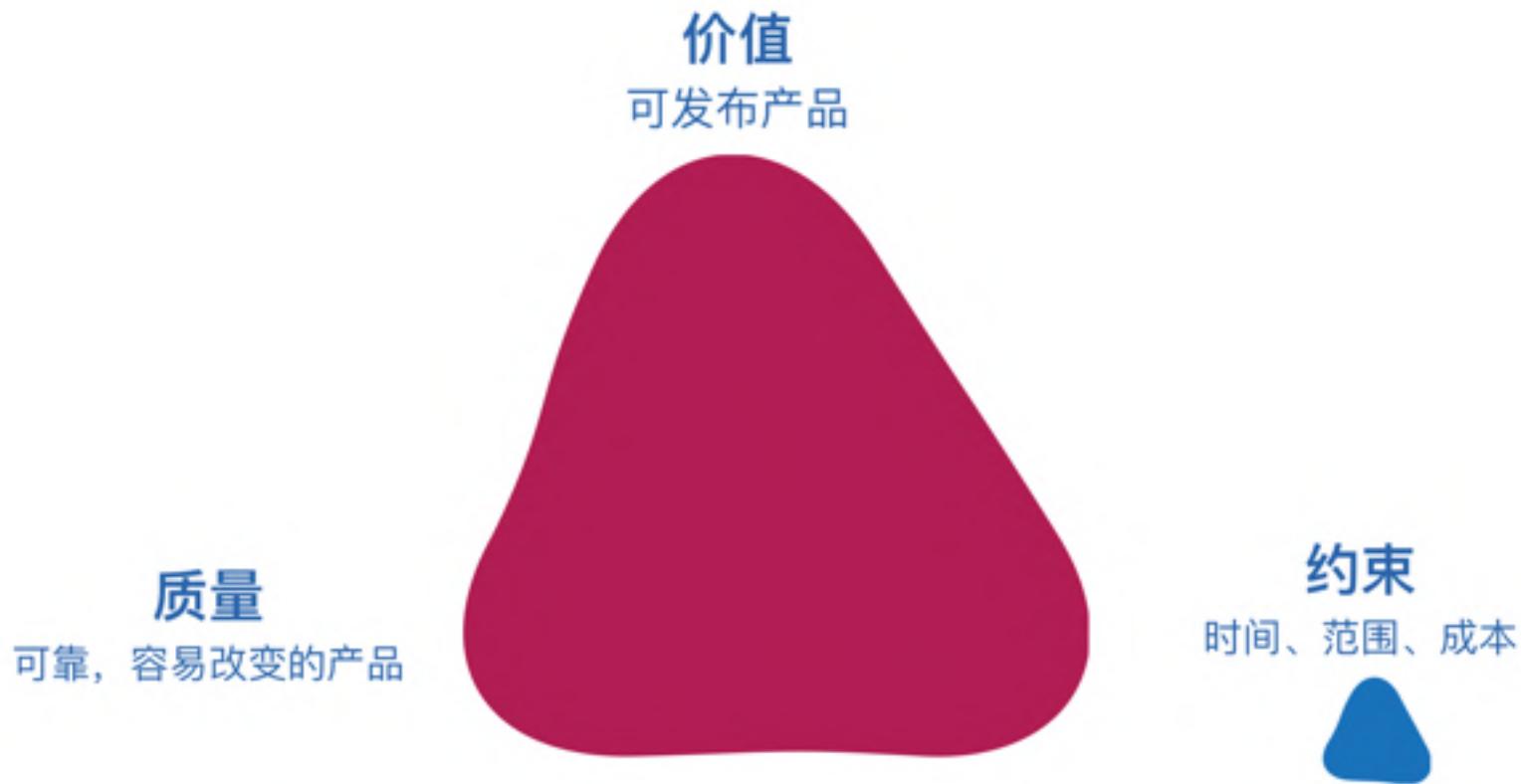


敏捷价值曲线



哪里是正确的截止点？

敏捷项目管理三角



优质代表什么？

代码质量

设计质量

自动化测试

技术债管理

**BLAH
BLAH
BLAH**

... 业务合作伙伴听到的！

传统的困境

产品特性

产品质量

业务视角

技术视角

如果统一视角…

产品特性

？

业务视角

业务视角

如果统一视角…

产品特性

周期时间

业务视角

业务视角

$$\frac{\text{Cycle Time}}{\text{Value-added Time}} = \frac{1}{1 - \text{Utilization}}$$

Don Reinertsen, 2009
"The Principle of Product Development Flow"

周期时间驱动快速价值交付



每周的发布

短到周的发布反馈环

质量问题的快速识别

考虑价值（而不是功能）的持续交付



THE
UPSIDE
OF
TURBULENCE

SEIZING OPPORTUNITY IN
AN UNCERTAIN WORLD

DONALD SULL

"A rising star in a new generation of management gurus." —*The Economist*

公司不会有固定生命周期，
但机会有。

— Don Sull *The Upside of Turbulence* (2009)

机会如何管理？

持续机会管理

未来不确定性

潜在尚未开发的机会

产品不确定性

特性不确定性

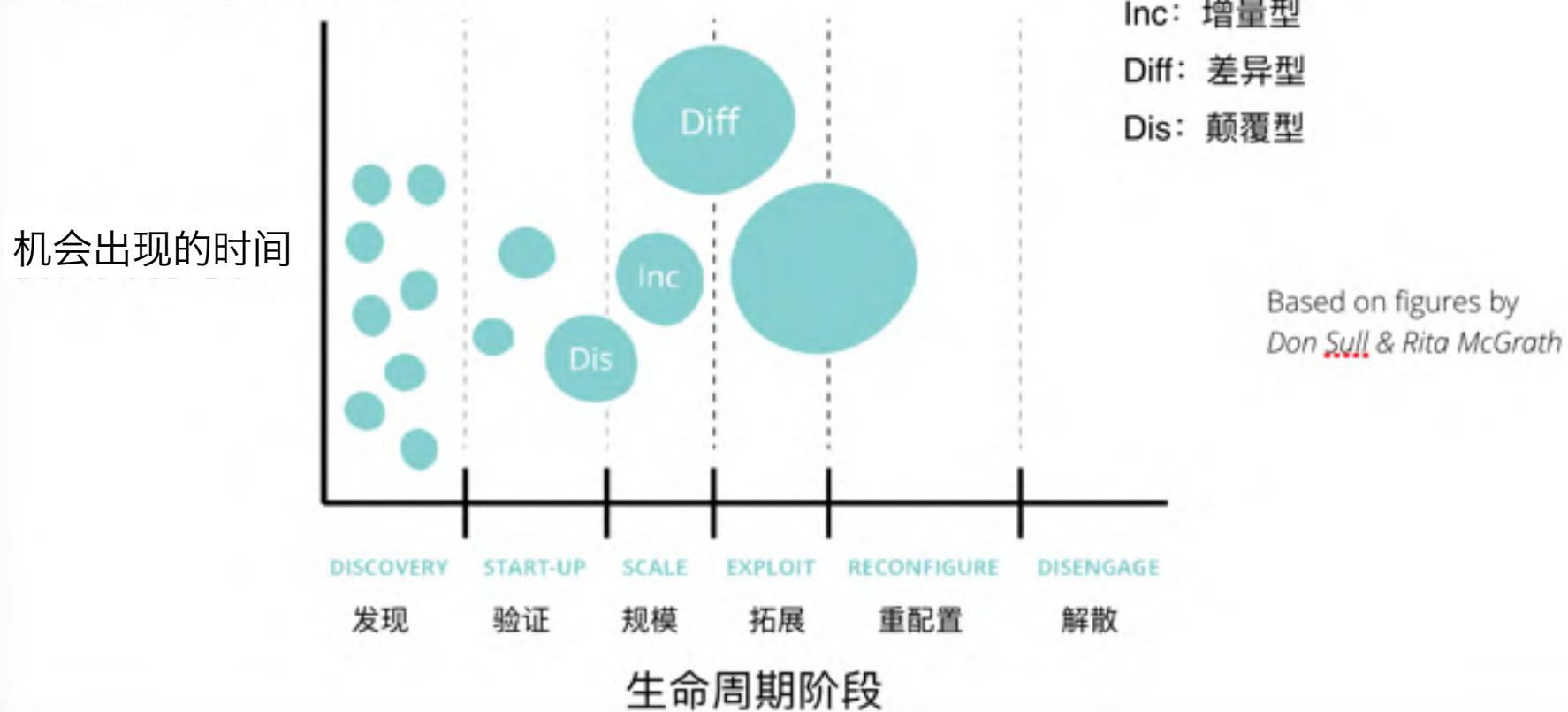
设计不确定性

工程不确定性

深刻理解的机会

机会的生命周期

机会：产品、实践、流程



持续价值交付



关注业务价值



减少周期时间



持续管理机会

WORKSHOP

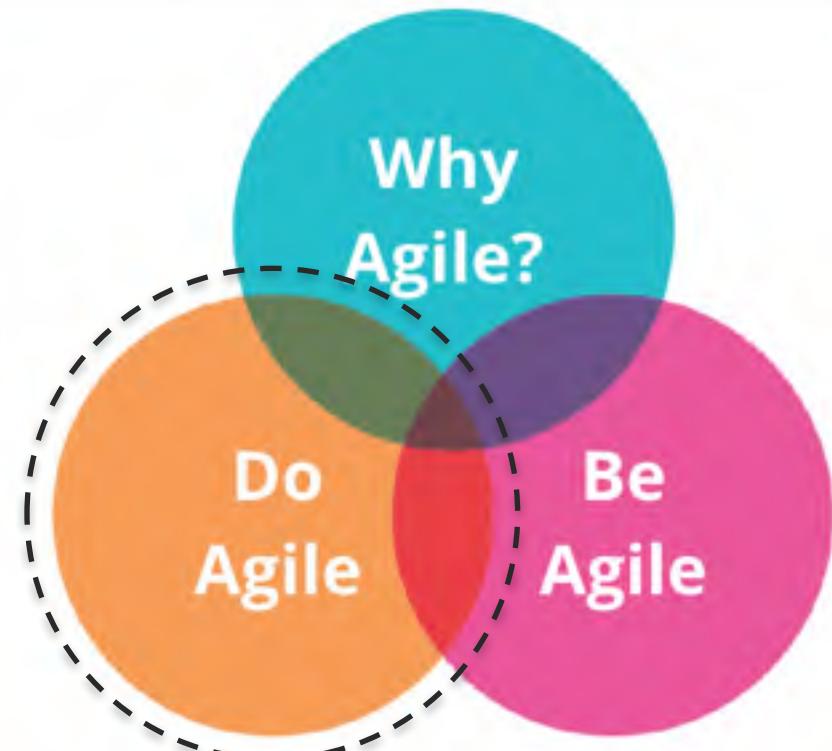
DO AGILE (MANAGEMENT PRACTICE)

适应性领导力模型

构想一个高响应力的企业

持续发布价值

建立适应性创新文化





COMMAND-CONTROL

ADAPTIVE LEADERSHIP



适应

学会信任你的团队有适应的能力

不要只提出问题，提出可能的解决方案

没有度量则不能管理

探索

跳出“计划 – 执行”

设定一个愿景，然后去探索

问题不在于有没有计划，在于常做计划



融入

走出办公室，现场管理

为团队创造一个协同环境

不是要做到最好，而是要做到更好



驾驭潘多拉

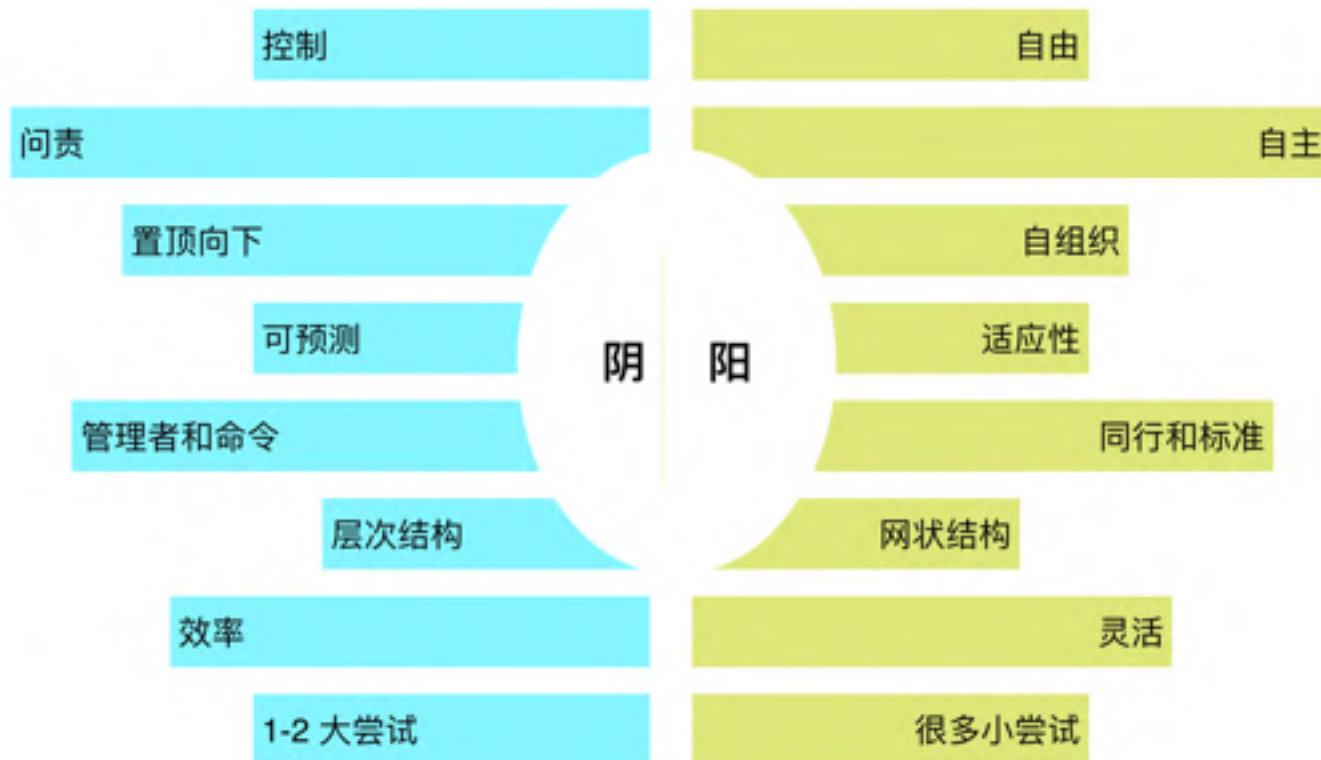
难以证实或证伪、看似矛盾的声明
或荒谬的断言。

潘朵拉 ≠ 问题



"Paradox", by Michael Bergt

适应性领导力需要管理潘朵拉



总结



- 构想一个高响应力的企业
- 持续发布价值
- 建立适应性创新文化

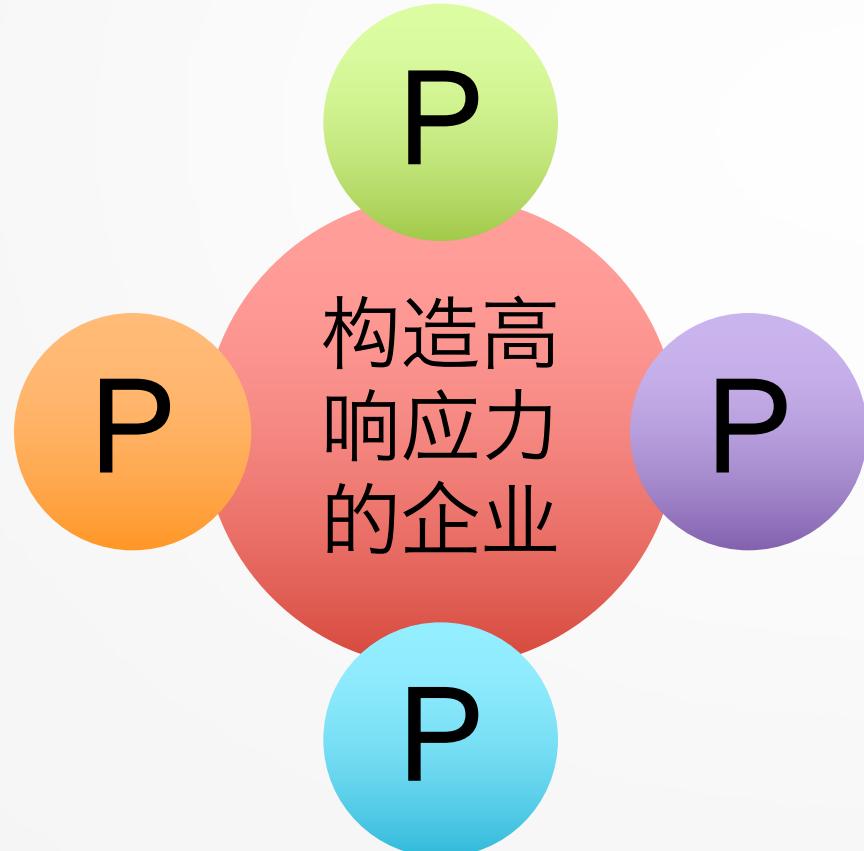


WORKSHOP

CASE STUDY

韓都
衣舍

韩都衣舍的实践



- 激励并最终授权给团队； - People
- 迅速高效地传递商业价值； - Product
- 不断自我学习调整； - PDCA
- 适应变化莫测的商业环境。 - Process

几本书



THANKS



Da Lei
ida@thoughtworks.com

2017中国企业 敏捷实施情况调查

中国敏捷实施现状如何？
企业敏捷实施过程中会遇到哪些困难？
哪些实践是比较普遍的？



如果你已经开始实践
敏捷，请[扫码参与调查](#)。
同ThoughtWorks一起，
为中国敏捷行业打造这份
权威报告。

您需要一份权威报告！

深入了解敏捷趋势、最佳实践和经验教
训，帮助你成功实现敏捷转型。