

敏捷转型之旅

田立新, 上海贝尔
Apr 2011

阿尔卡特朗讯-全球通信市场的领袖



- 集团总部：巴黎
- 业务：遍及130多个国家
- 年营业收入：~160亿欧元（2010）
- 员工人数：超过77,000，来自100多个国家

创新实力

- 贝尔实验室：1,000多位科学家和研究人员
- 诺贝尔奖：7项，13人
- 有效专利：超过 27,900个
- 2009授予专利：超过 2,400个
- 500位专家任职于100多家全球专利组织



- 总部：上海
- 创立于1984年
- 阿尔卡特朗讯全球重要的分支机构之一
- 14,000 多名员工
- 销售服务覆盖全国 31 个省、市、自治区
- 海外业务分布50 多个国家，占公司整体业务40%
- 阿尔卡特朗讯重要的研发创新基地，拥有超过5,500名研发人员

独特优势

- 国务院国有资产监督管理委员会直属中央企业

与中国通信产业共同成长

我们的市场与产品

运营商



我们提供

移动网络，传输网络，核心网络，IP网络，固定接入网络，网络应用及专业服务

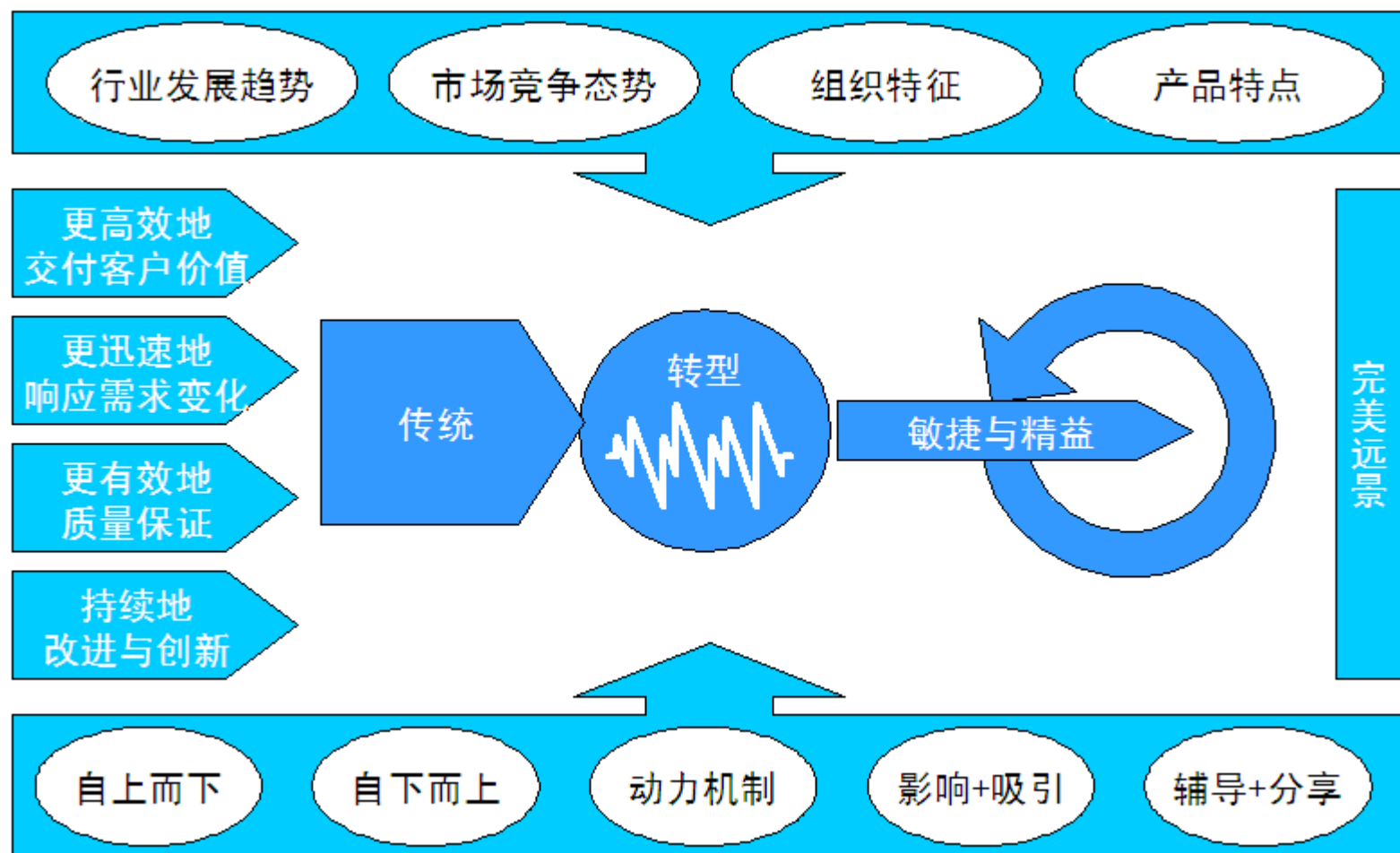
企业及战略行业



我们提供

联络中心，商务电话，统一通信，数据网络，网络安全管理，企业通信应用及一站式行业集成解决方案和全套专业服务

转型背景与策略



转型故事（一）：一波三折，痛并快乐着

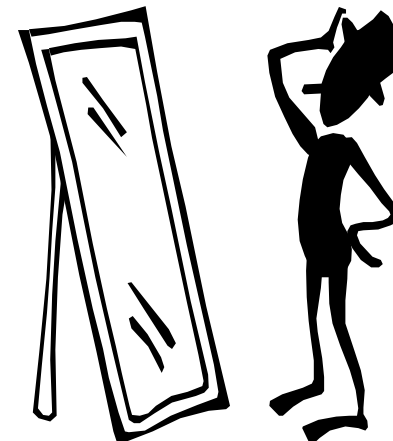
团队A

- 起步：辉煌的历史;崭新的挑战;难逢的契机
- 危机：领导更替, 组织调整, 意见分歧, 传言惑众
- 转机：以退为进, 时间换空间
- 主要挑战：项目管理转向何方?
- 艰难前行，痛并快乐着



反思与启示

- 在敏捷转型中，如何应对领导的更替和组织的调整？
- 为什么开始的时候大家都同意，而后来却产生了分歧？
- 项目管理模式与Scrum模式是势不两立还是可以兼容？

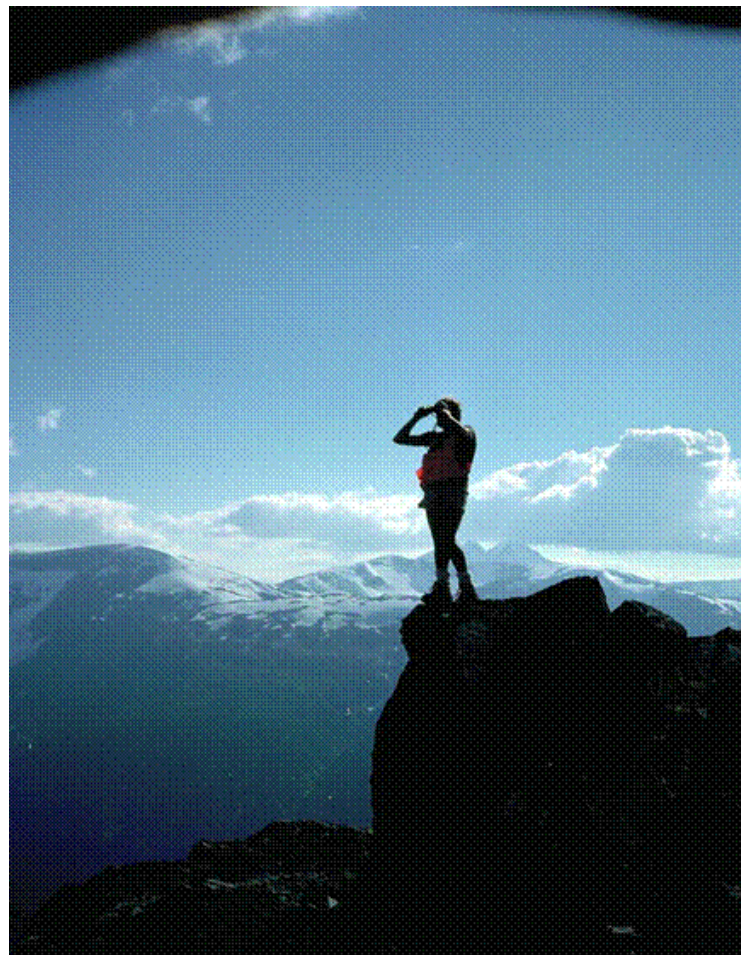


- 经常仔细考虑两个问题：大家的转型意愿如何？以及大家是否为转型做好了准备？而不仅仅是领导的意志
- 当出现方向性分歧的时候，把决定权还给大家。
- 不确定性产生不安和焦虑，安排好原有岗位与角色的转换

转型故事（二）：深思熟虑，谋定而后动

团队B

- 启迪思想（一本好书）
- 谋划转型（一顿午餐会）
- 确立方向（一次闭门研讨）
- 逐步实施（一个实践教练）
- 主要挑战：高速中换轮胎
- 小插曲：“敏捷不搞了？”



反思与启示

- 为什么转型在这个团队几乎没有阻力？
- 大型产品开发团队的全面转型应该采取怎样的策略？
- 怎样阻止“黑暗”力量的卷土重来？



- 主要领导对转型的目标以及转型的路径的认识和表述越清晰越容易建立转型的号召力
- 远期目标规划，关注当前转型任务，任务驱动敏捷实践，化“要我做”为“我要做”
- 大“端到端”到小“端到端”（Scale Down），慢有时就是快
- 持续“营销”，扩大“音量”

转型故事（三）：稳扎稳打，迎着困难上

团队C

- 大师一席话胜读**10**年书
- 巧选实验项目（内部客户，特征驱动）
- 教练帮着“扶上马，送一程”
- “好用看得见”
- 开弓没有回头箭，再到“邻居家”听听看看
- 全面上马，义无反顾
- 主要挑战：让真正的**PO**参与



反思与启示

- 大师的话这么重要吗？
- 从实验到开始全面转型到底需要多少时间？
- 没有真正PO的参与，转型会走到哪里？



- 真的很重要
- 改变是需要有Milestone的，不能脚踩西瓜皮
- R&D的敏捷还是业务的敏捷

转型故事（四）：低调潜伏，寻找突破口

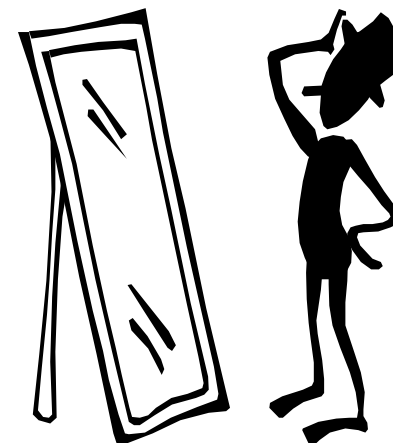
团队D

- 重压下艰难的决定
- 拒绝公开的低调尝试
- 喜的是项目按期交付
- 忧的是“负伤”的团队
- 痛定思痛，达成共识
- 持续集成趁虚而入
- 由点到面，逐步深入
- 主要挑战：老板的认可



反思与启示

- 把开发与测试放在一个Scrum团队了，为什么测试对开发的意见更大了？
- 难道真的要削足适履吗？
- 如何获得老板的认可？

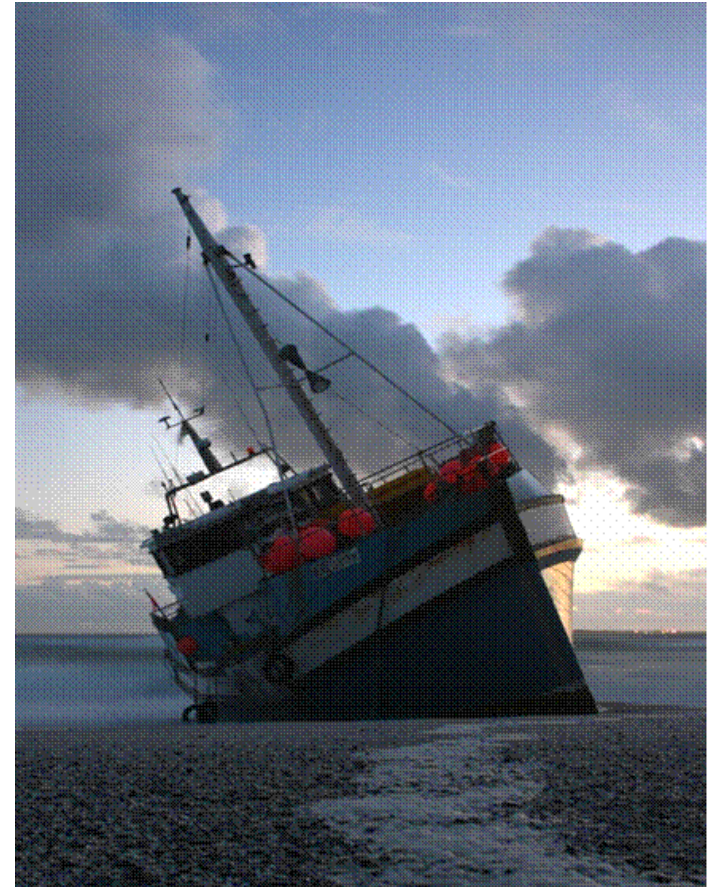


- 尝试由来自测试组的成员担任Scrum Master，可能更容易形成共同的团队目标
- 从有共识的突出问题着手，把敏捷作为解决方案
- 让老板认可之前先说服自己

转型故事（五）：矛盾重重，柳暗花不明

团队E

- 积极的软件经理
- 被掩盖的矛盾
- 有意见的项目经理
- 祝福的人少、挑刺的人多
- 自以为是的咨询师
- 被认为是软件开发部的转型
- “语言”不通
- 主要挑战：搁浅的船如何再次出发？



反思与启示

- 矛盾是如何产生的？应该如何缓和或者化解？
- 试行敏捷的项目为何在项目评审时饱受质疑？
- 项目的选择是不是有问题？
- 下一步如何开展？



- 尝试敏捷的决策事关每个部门，沟通是关键
- 试行敏捷的项目在对外呈现时应讲究策略，做好铺垫
- 选择项目时多方征求意见，避免不看好的项目
- 寻找新的契机

故事之外的反思与启示：总结篇（一）

关于试点项目

- 谨慎选择，选老板
- 最好是重点项目
- 项目成员比较稳定
- 内部客户的项目
- 有顾虑或者不喜欢的团队不妨先冷一冷
- 试点项目的对外呈现要有策略
- 一个好的教练真的很必要
- 不要忽略与“不相干”干系人的沟通
- 成功孕育成功



故事之外的反思与启示：总结篇（二）

关于转型策略

- “自上而下”
 - 管理层的支持和目标不应违法敏捷原则
 - 制定Scrum团队数量的目标？**Bad Idea!**
 - 要求敏捷原则及其相应的思维模式与行为习惯如跨职能团队的协作，对团队的授权
 - 不要高估信息传递的准确性（**Go See and talk to engineers**）
- “自下而上”
 - 保持热情胜过精准的遵循
 - 重视整体认识的提升
 - 重视意识与理念的引导而不仅仅是提供方法
- “进三退一”：有时退是为了更好的进



故事之外的反思与启示：总结篇（三）

关于转型目标与路径

- 重视领导们的共同决策：“走”还是“不走”？
- 目标明确坚定，相信群众的智慧和学习能力
- 组织的转型需要全面提升认识水平
- 从挑战和问题出发，而不是实施敏捷
- 干系人的沟通做到位，选择共同语言，换位思考
- 转型要有Milestone
- 角色与职责的转变是比较困难也最需要教练的
- 工程实践的重要性在于能力和意识的提升



故事之外的反思与启示：总结篇（三）

关于领导

- 请大师给领导们“洗脑”，而且要反复洗
- 明确的集体整体战略方向
- 对于没时间学习的领导要持续影响
- 寻找信念坚定，充满热情的转型推动者
- 寻找有影响力的同盟军
- 移除障碍并不意味着就是找领导
- 对管理理念陈旧、持怀疑态度的领导，在其下一层寻找有影响力的同盟军
- 对持反对态度的老板？



故事之外的反思与启示：总结篇（四）

关于知识分享与教练

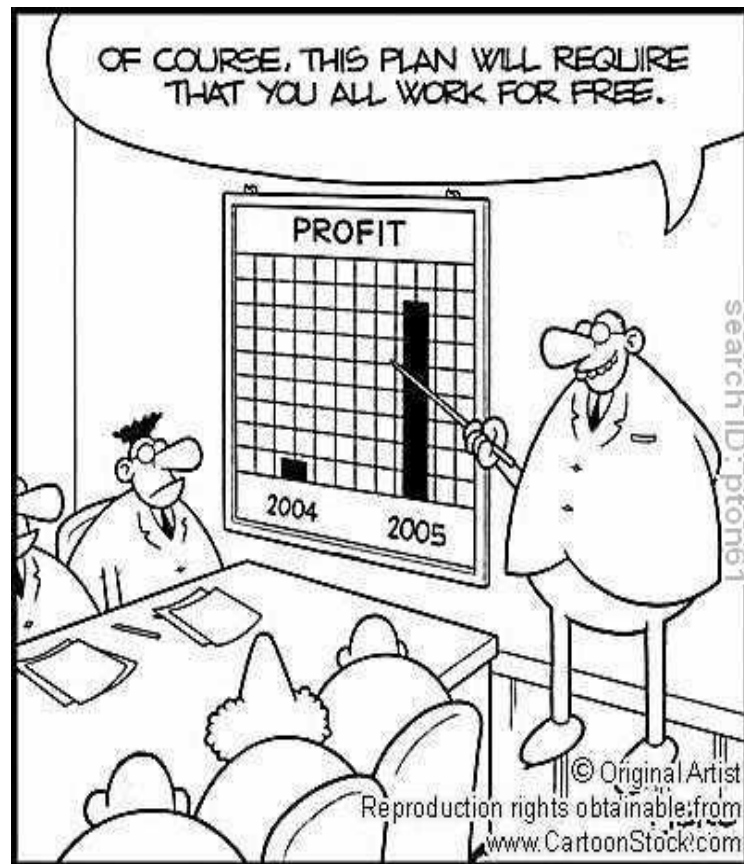
- 转型某种程度上就是知识分享的过程
- 内部教练机制在短期内很难形成，几乎没有部门愿意设立全职甚至半职的内部教练，部门内部更多采用分享式传递
- 公共职能部门设立内部教练服务支持各团队很有效
- 形成定期分层分享机制
- 外部教练少而精，关注内部教练的涌现与梯队培养（内部教练池）
- 以每一个经理人员都应成为教练为远期目标



故事之外的反思与启示：总结篇（五）

关于人

- 敏捷转型归根结底是人的转型，是人的理念、思想、意识、能力和习惯的转型
- 组织转型必然会造成权力和利益的再分配，关注每个角色的感受和需求
- “It's change of roles not fire people”
- 更多地运用吸引并保持兴趣，培养理想和荣誉感



Human Act Model

$$P_a = (W_H \times H + W_I \times I) \times F$$

a: act; P: Probability; W: Weight; H: Habit; I: Intention; F: Facilitating Conditions

$$I = W_s \times S + W_A \times A + W_c \times C$$

S: Social Factors; A: Act Satisfaction; C: Perceived Consequences

$$S = R + N + S_c + I_A$$

R: Roles; N: Norms; S_c: Self-concept of the person; I_A: Interpersonal Agreements

$$C = \sum_{c=1}^n P_c V_c$$

V_c: Value of perceived consequence

Q&A



谢谢！

