

当管理者遇上敏捷

大卫张33

2014-03

Agenda

一个案例

- 某研发中心三年发展历程回顾

三个问题

- 敏捷实施与组织成功有什么关系？
- 管理与敏捷有什么关系？
- 管理者如何利用敏捷取得成功？

从案例开始

初见

• 2011.8-2012.4

转折

• 2012.4-2013.4

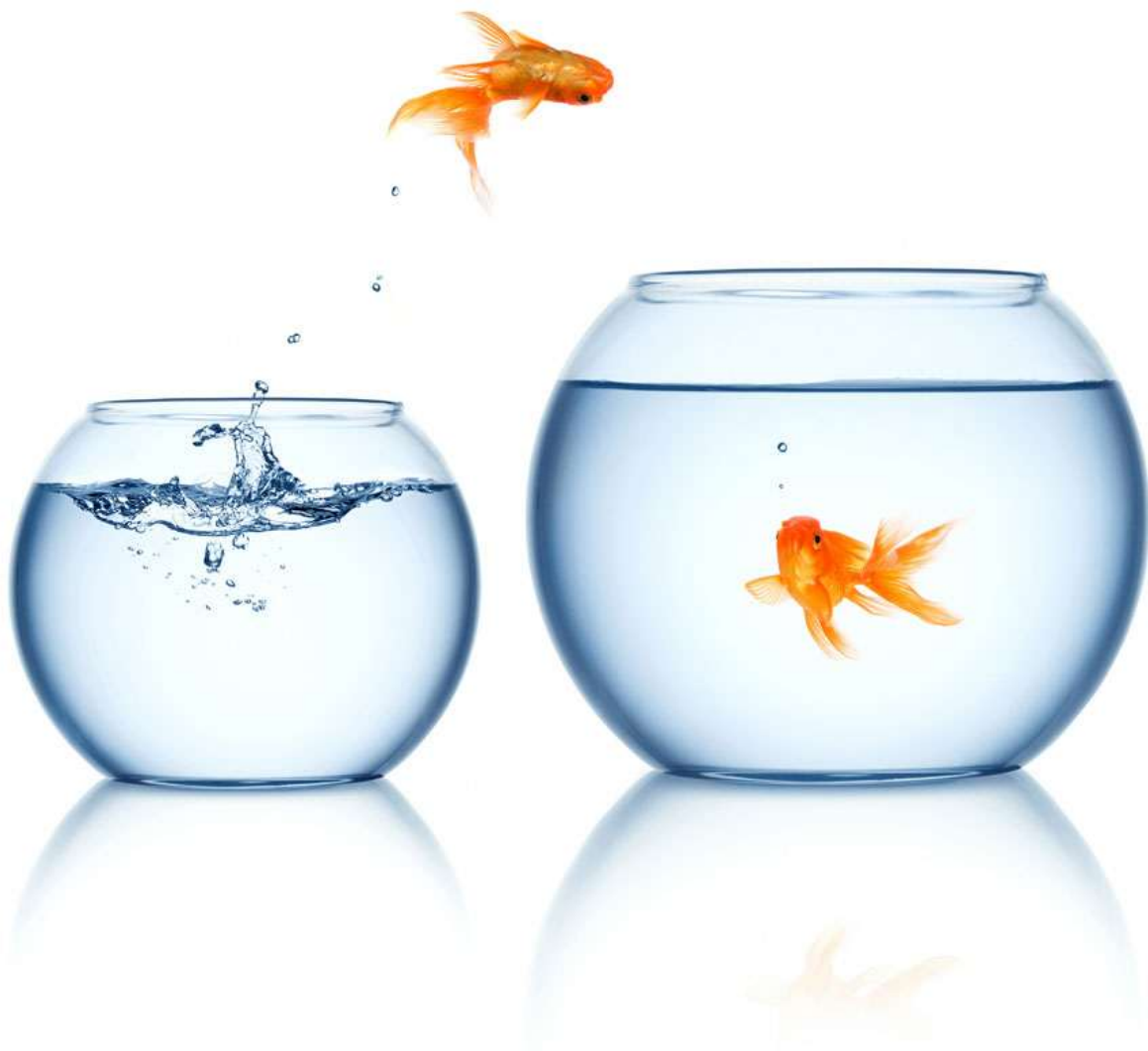
起跑

• 2013.4-2014.2

展望

• 2014.2-今

初见2011.8-2012.4



碰到这些问题，该怎么办？

产品取消

做烂的敏捷

命令控制，夹心管理

人心浮动

文化挑战

信任危机



实际情况是这样的

结对Review，PO专业化

围攻事件，三人行

计划事件

产品取消，人心浮动

UI自动化，质量团队

晋升事件，心胸狭隘



总结反思2011.8-2012.4

总结

- 组织的第一大问题是生存，而非敏捷。
- 深刻感受了现代组织中个人的渺小与组织的强大。
- 组织的命运由组织外决定。
- 告别“敏捷”，关注“管理债”。

假如可以重来

- 也许不会加入，也许会有些准备，但仿佛没有什么办法。
- “时至今日都是我咎由自取，错就是错，与任何人无关。”



新的挑战！

新主管

ADC模式

人心浮动



☐ 新主管带来新变化

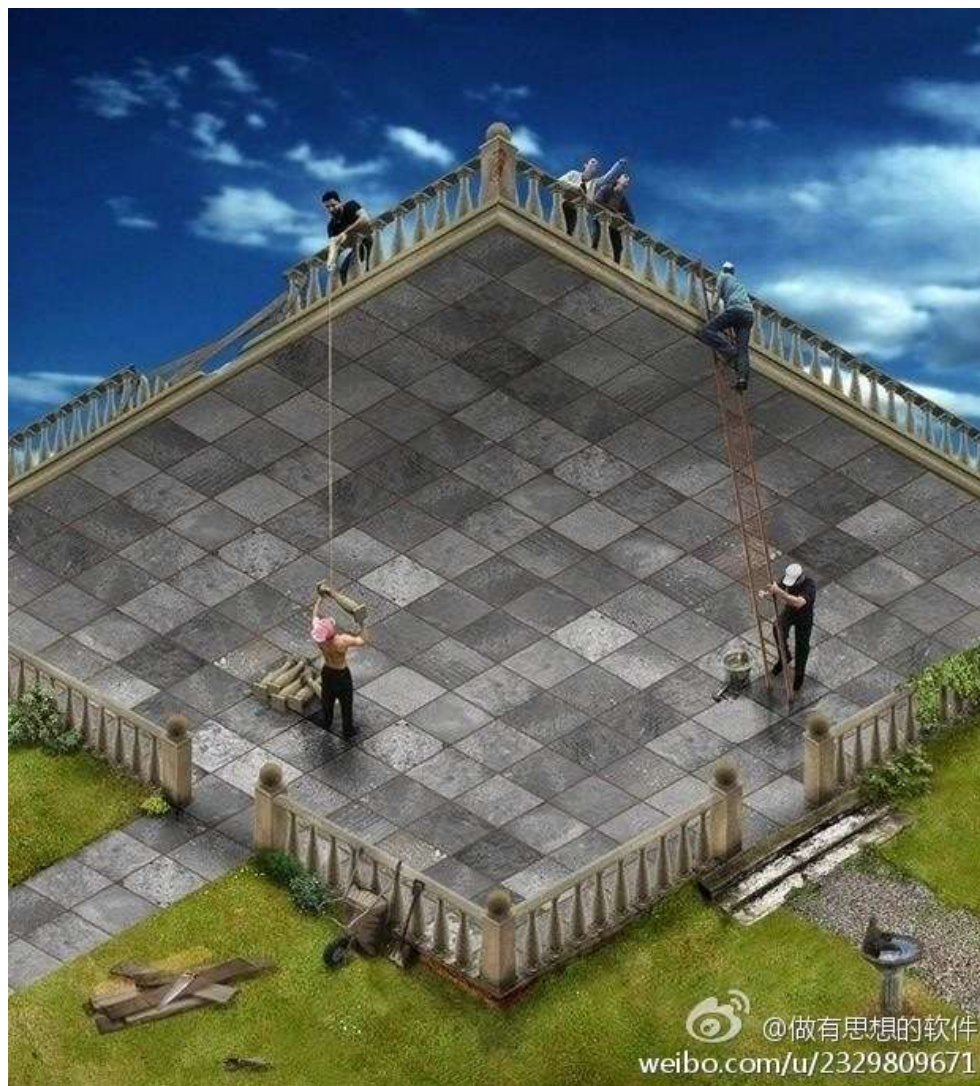
岗位层级价值观

三次夜谈担当

新业务到位

新主管、辞退

晒目标



看到的，做的2012.4-2013.04

内部

- 趁机取消敏捷
- 职责分工绩效，域专家
- 人员盘点
- 业务投入双周会
- 晒目标、复盘、绩效讨论、回顾
- 2+1，稳定团队

外部

- 没有预期ADC模式会成功
- 项目成功：风险审理，卡数据，预付卡



总结反思2012.4-2013.04

总结

- 专业管理者就是不一样，发挥组织的力量，得学。
- 组织给了机会，快速应变，抓住它。
- 组织外首先关注产出，然后才是产出的原因。
- 关注“大公司病”，关注“担当力”，开始“大卫谈学习”。

从敏捷学到的

- 团队引导：复盘，晒目标，绩效PK
- 业务导向，产出优先
- 跨职能团队：2+1团队，稳定团队

起跑2013.4-2014.02



再遇挑战

组织再次转型

双实线管理

运营支撑业务

协作挑战





业务多处开花

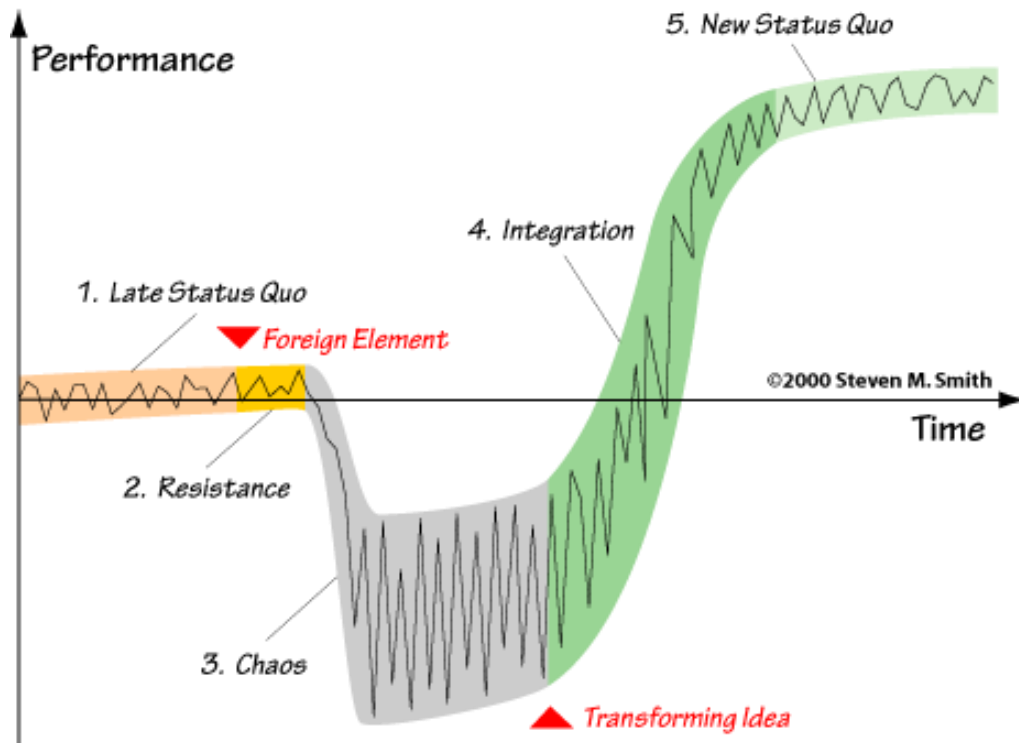
对账中心vs.支付决策

卡数据、余额宝

国际团队的转变

双十一

赔付、日志小分队



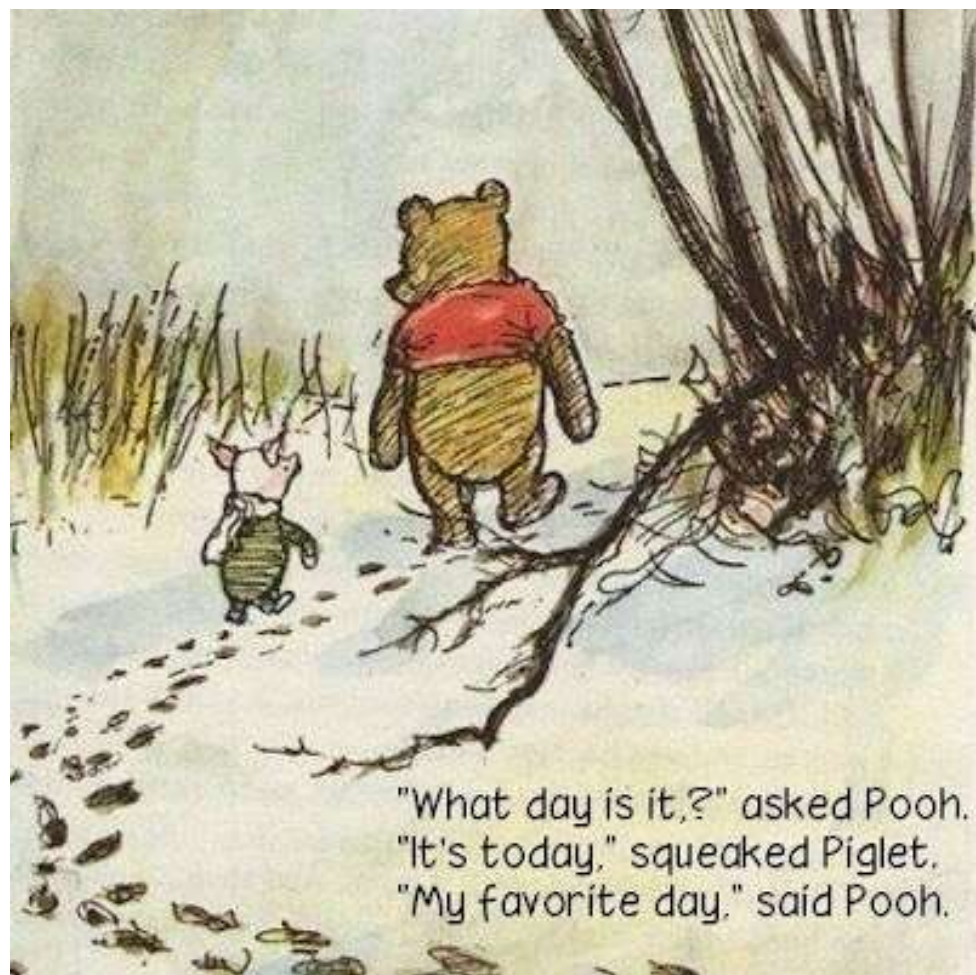
☐ 激活沉寂的团队

抓业务

- 交付团队
- 重新业务规划
- 稳定迭代，一月一发
- SLA，团队YY会

建环境

- 交付能力Review
- 从绩效考核到绩效管理



总结反思2013.4-2014.02

总结

- 从说服到实验：迭代交付vs.一次见效
- 交付影响，而不仅是软件！
- 组织是现实的，只要结果。
- 开始 “交付能力” “自组织团队” “绩效管理”

敏捷相关

- 大量应用团队引导，广泛利用同行压力，有序的自组织
- 产出驱动，激情团队，迭代演进

展望2014

新的机会

- 组织规模扩张
- 核心一级域落地
- 进入深水区

新的挑战

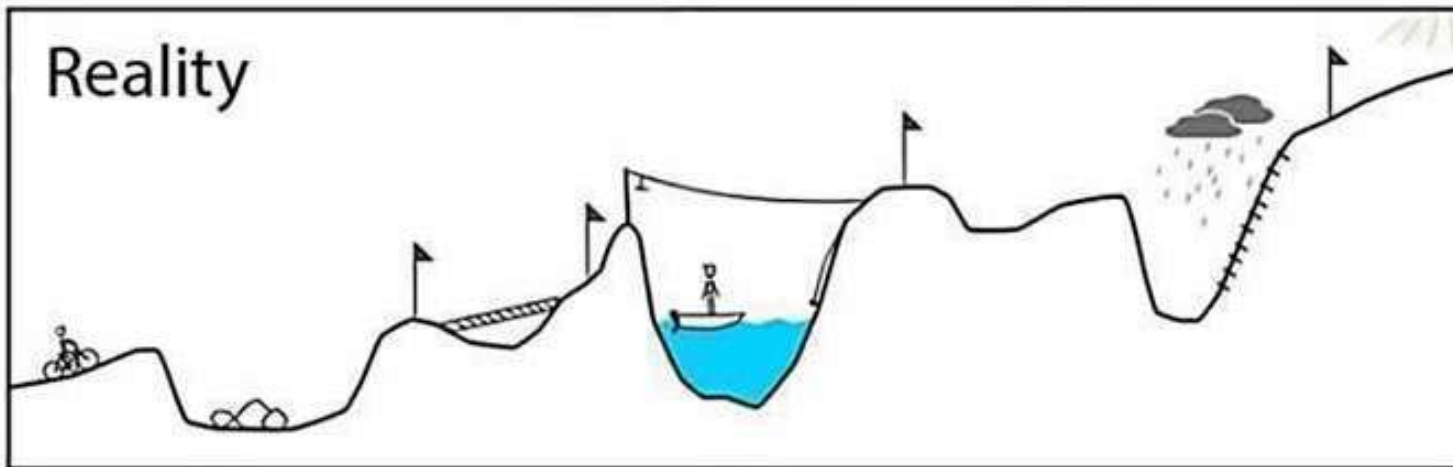
- 更为复杂的岗位职责与协作关系
- 业务与技术挑战
- 管理能力挑战

案例总结

Your plan



Reality



Agenda

一个案例

- 某研发中心三年发展历程回顾

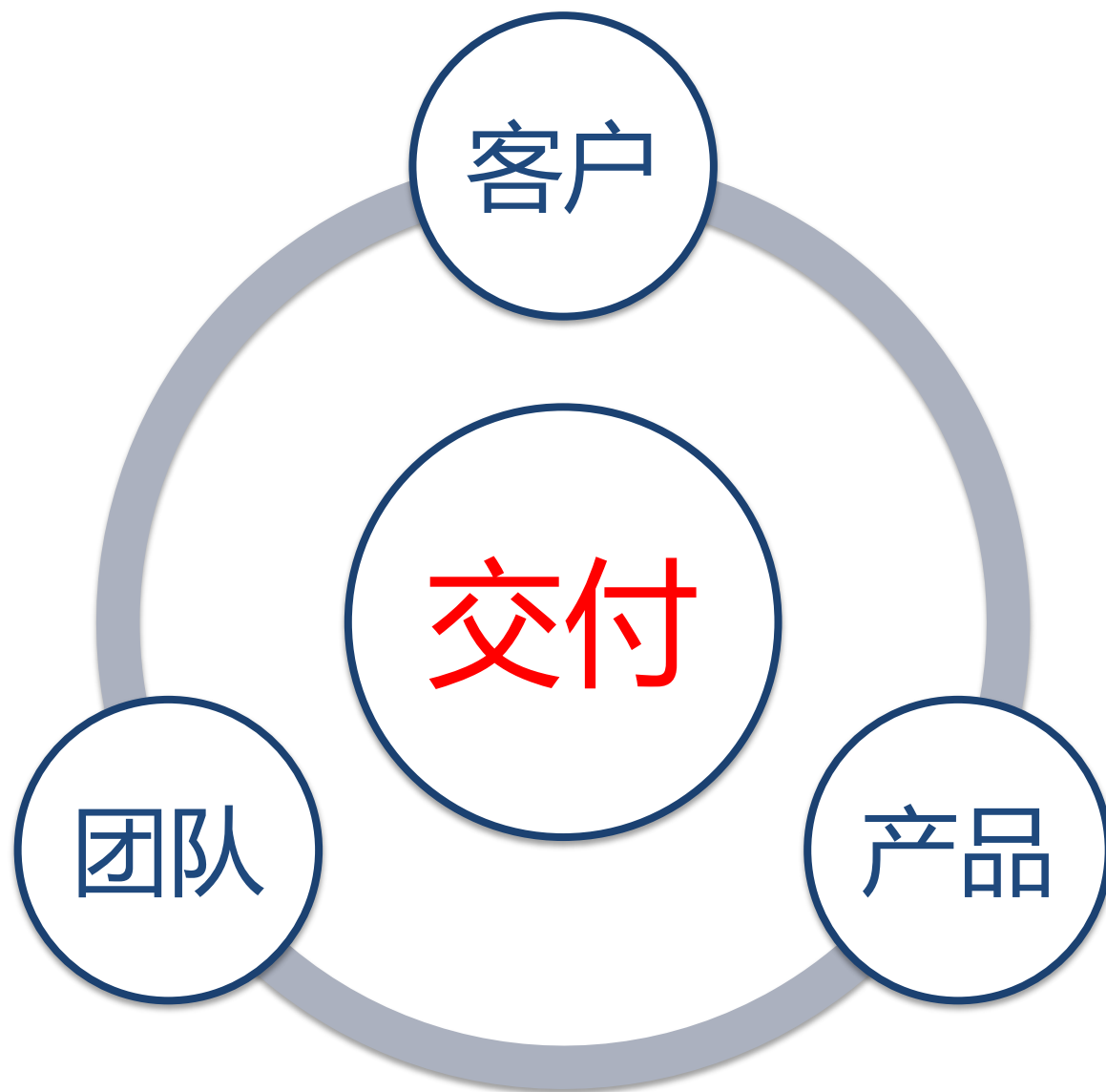
三个问题

- 敏捷实施与组织成功有什么关系？
- 管理与敏捷有什么关系？
- 管理者如何利用敏捷取得成功？

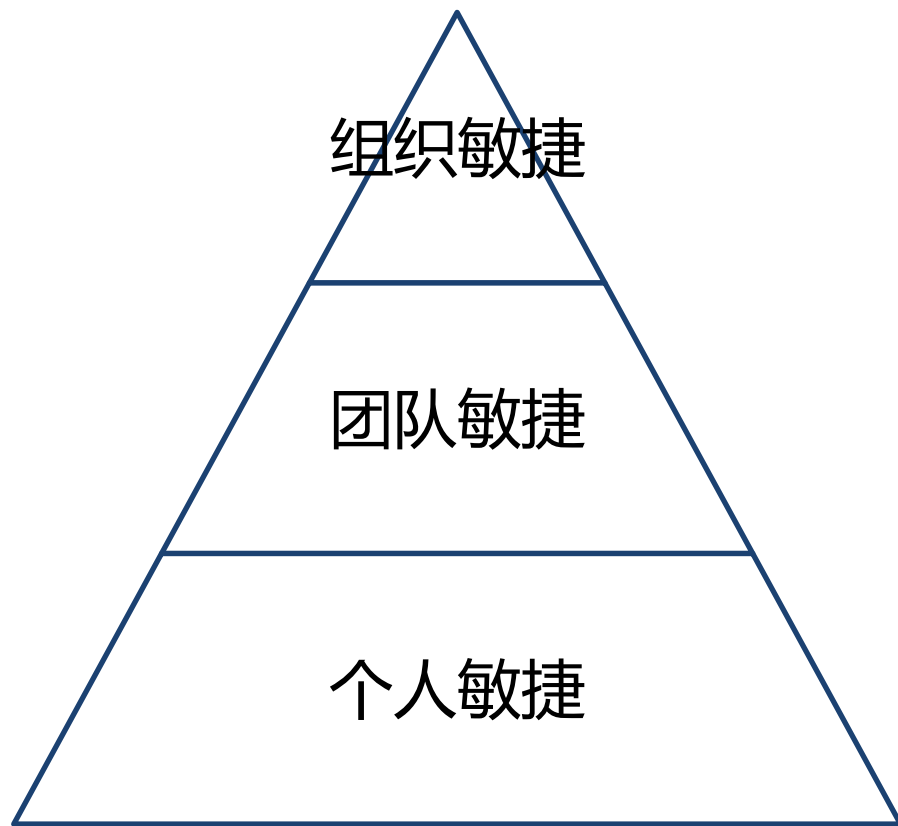
敏捷实施与组织成功有什么关系？



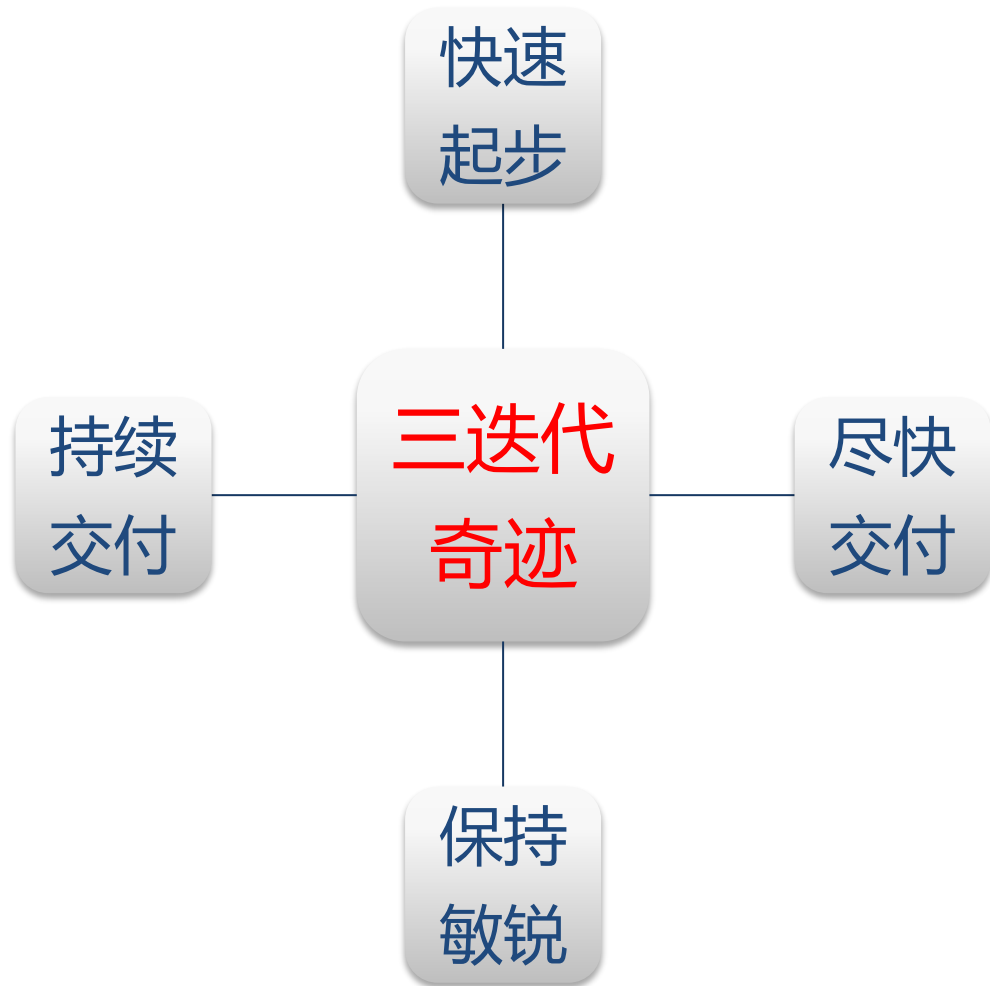
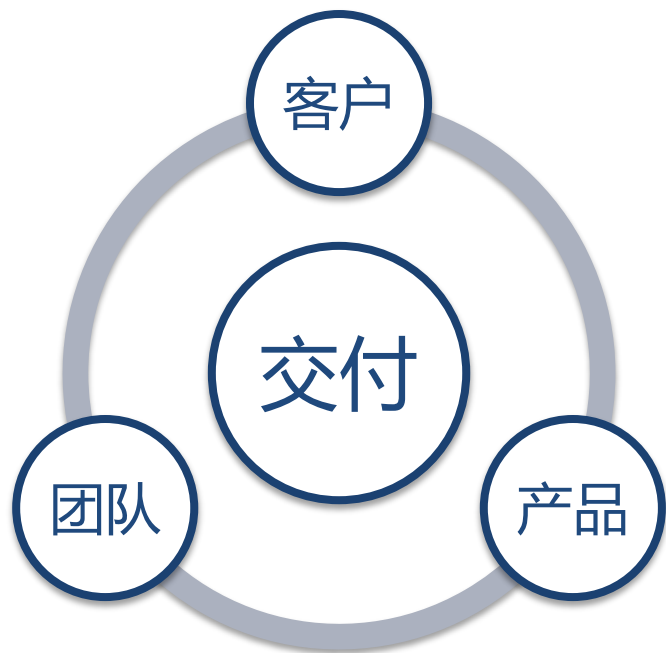
敏捷实施与组织成功有什么关系？



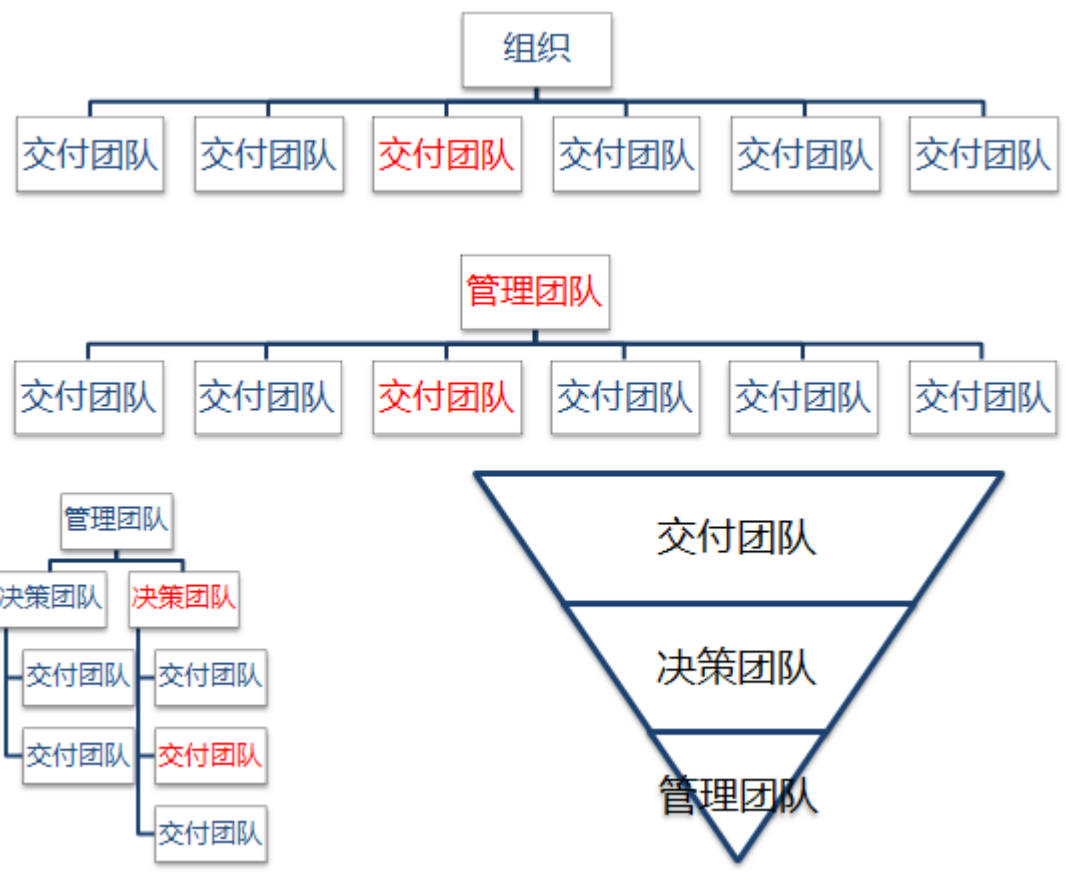
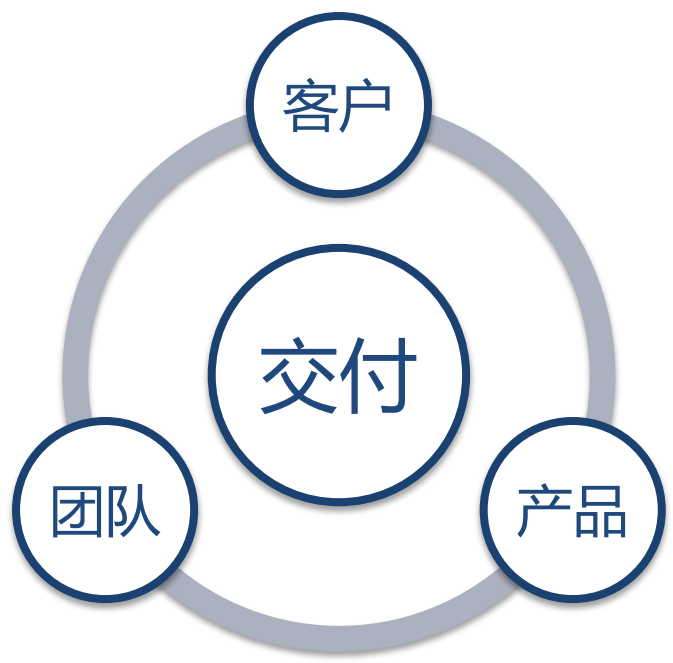
管理与敏捷有什么关系？



管理与敏捷——三迭代奇迹

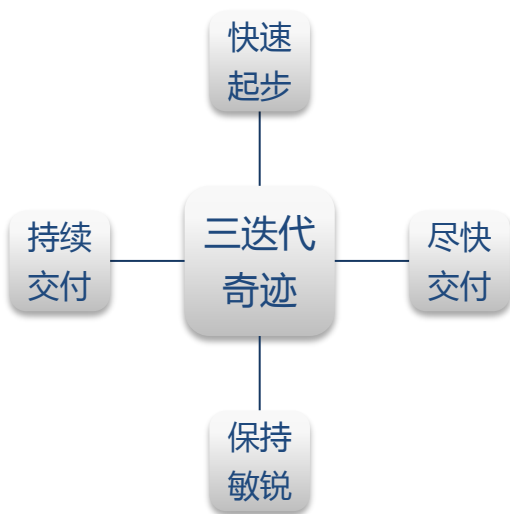


管理与敏捷——自组织团队





管理者如何利用敏捷取得成功？



交付能力模型

三迭代奇迹

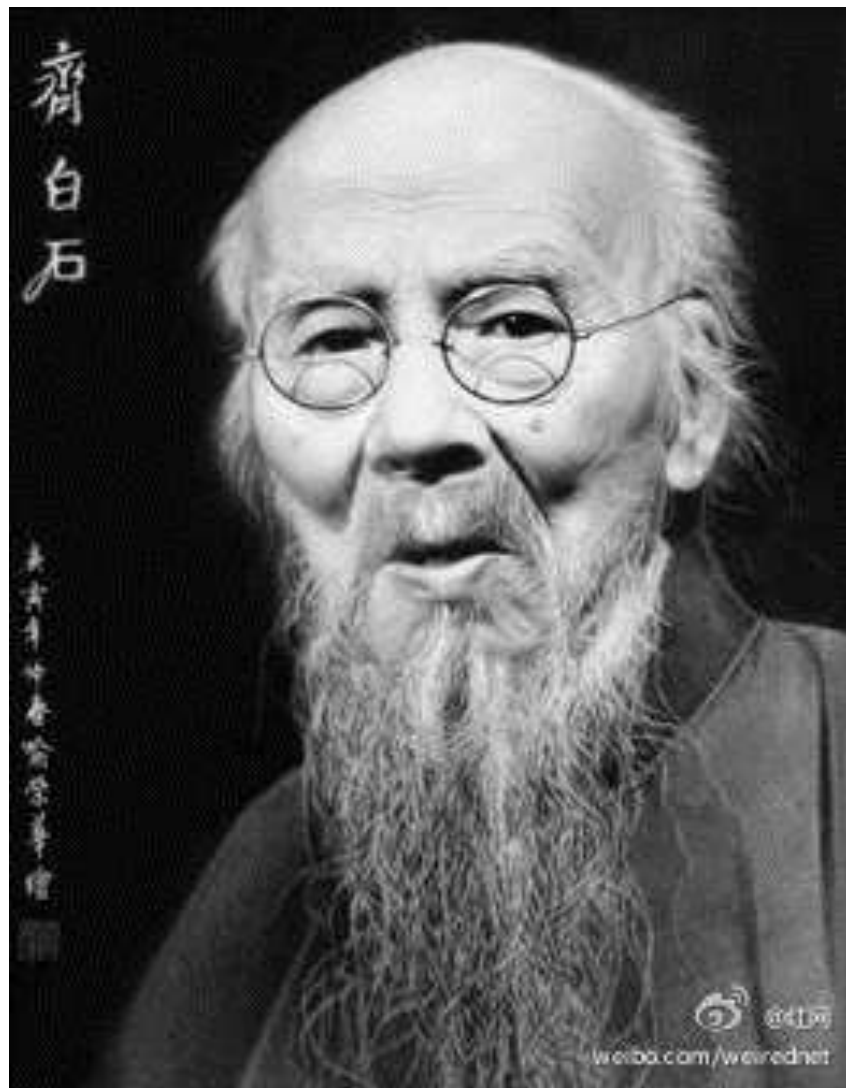
自组织团队

团队引导

绩效管理

担当力

☐ 学我者生，似我者死！



📁 关于我

- 新一代的软件研发管理者
- 标签：咨询，管理，博主，活跃讲师，社区组织者
- 关注软件研发管理能力提升
 - ✓ 交付能力评估与提升
 - ✓ 三迭代奇迹
 - ✓ 打造自组织团队
 - ✓ 担当力：于细微处建团队
 - ✓ 从绩效考核到绩效管理
 - ✓ 大卫谈学习：如何创造改变？



- 微博：@大卫张33
- QQ：330465594
- Q群：216651395