



敏捷开发中的管理新思维

敏捷开发对管理者的启示

于洪奎

自我介绍

- 现岗位为中国银行软件中心系统分析师，应用基础团队负责人，内部敏捷教练。
- 在金融领域从事软件开发工作13年，拥有8年团队管理经验，带过70+人以上自有软件开发人员的团队，熟悉金融核心系统架构、业务分析。
- 最近4年来从事互联网金融软件开发管理和技术研究，同时，致力于组织级敏捷开发方法的推广和实施，对大型组织的敏捷转型有实际的经验和体会。
- 系统分析师、CCEP、CSM、DevOps Master



自我定位为一名技术型管理者，在进行管理工作的同时，多年来一直保持对技术工作的热爱。自接触敏捷后，对于大型机构的敏捷转型和敏捷转型下的管理者应如何自处，多有实践和思考。

阿奎



目录

02 敏捷开发
与管理新思维

04 总结思考
时钟还是生命体



01 敏捷开发
已经跨越鸿沟



03 敏捷开发
对管理的新要求



敏捷软件开发宣言

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，
身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

个体和互动 高于 流程和工具

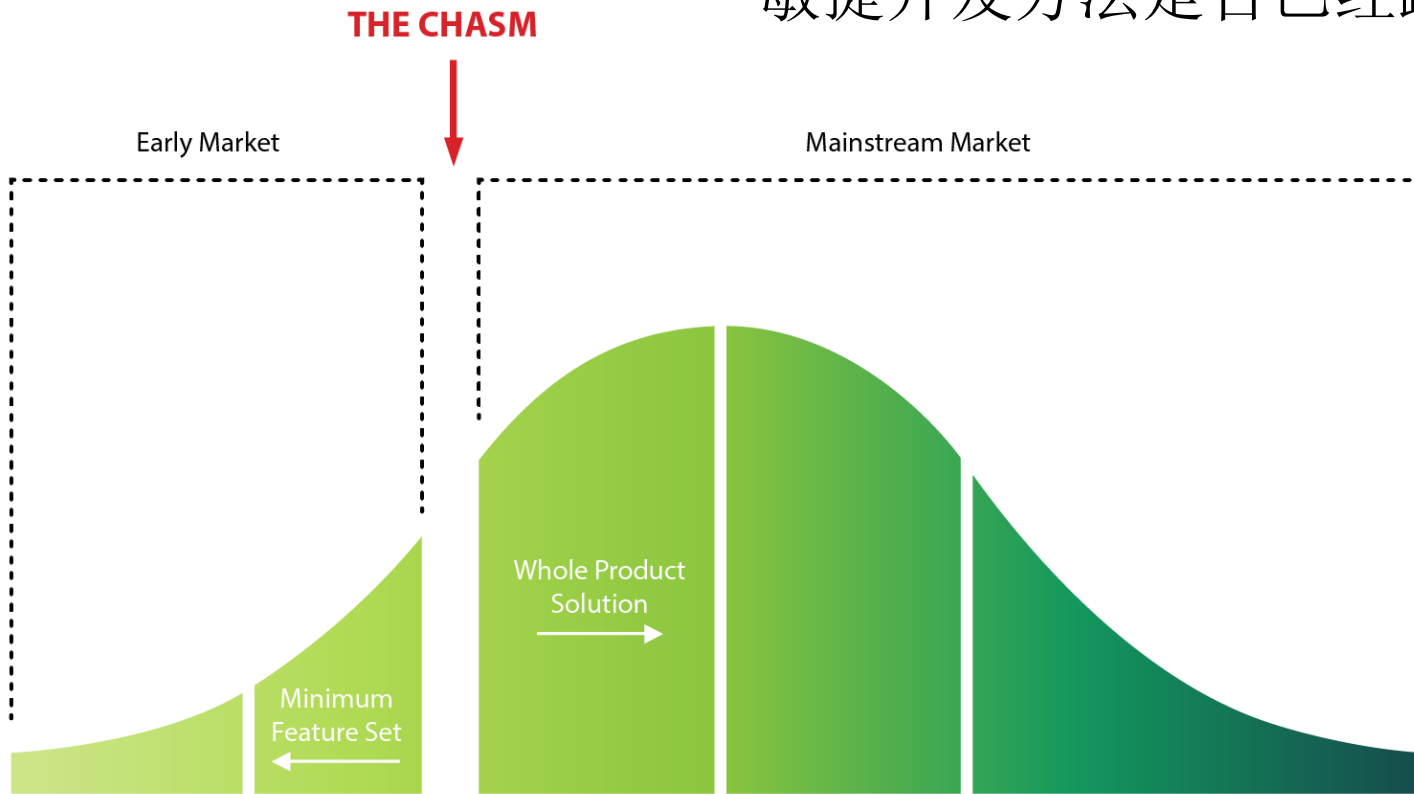
工作的软件 高于 详尽的文档

客户合作 高于 合同谈判

响应变化 高于 遵循计划

也就是说，尽管右项有其价值，
我们更重视左项的价值。

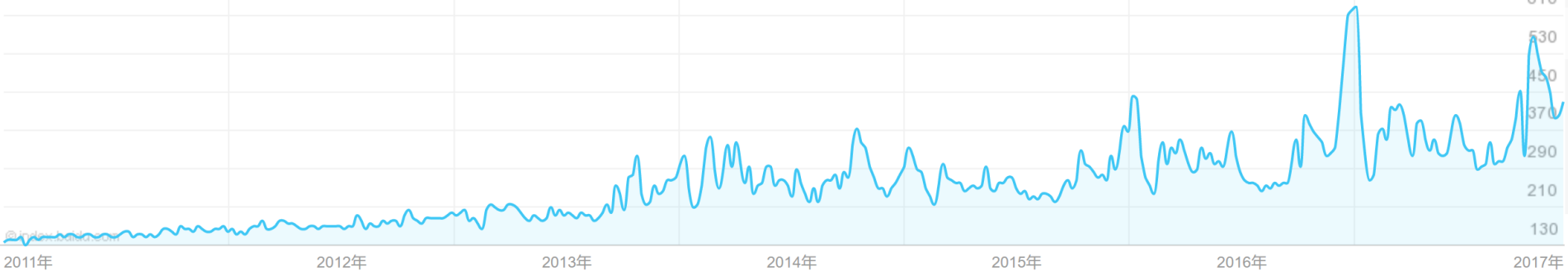
敏捷开发方法是否已经跨越鸿沟？



■ 敏捷

□ 平均值

搜索指数



目录

02 敏捷开发
与管理新思维

04 总结思考
时钟还是生命体

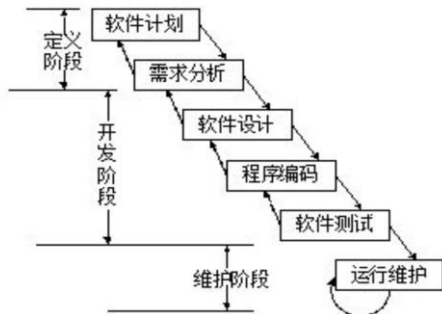
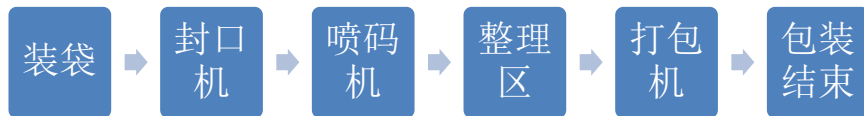


01 敏捷开发
已经跨越鸿沟

03 敏捷开发
对管理的新要求

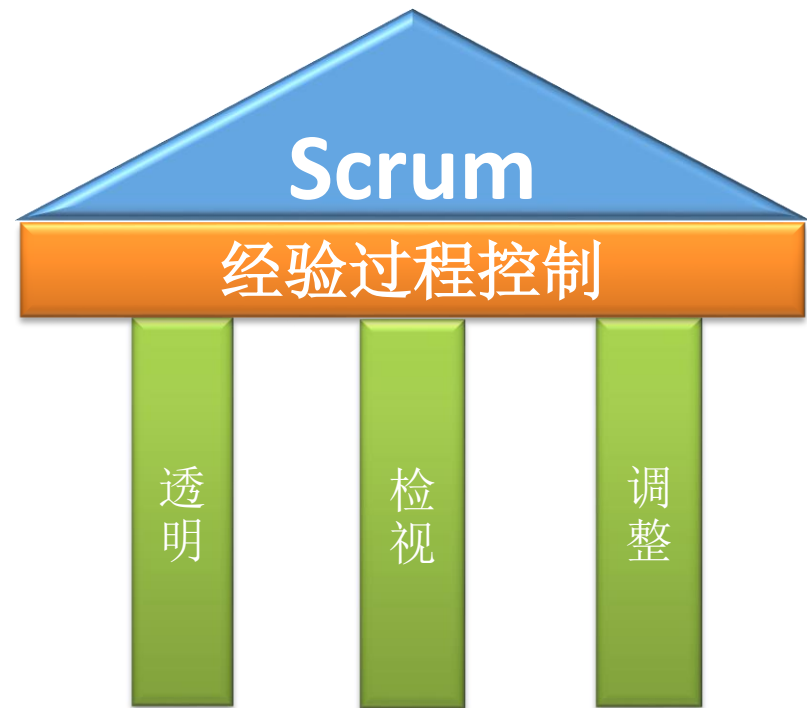
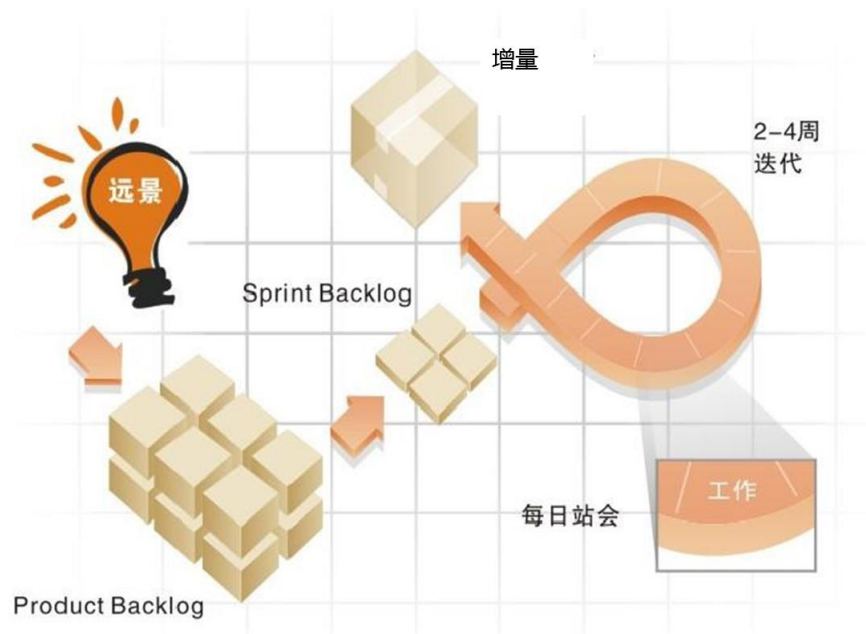


敏捷开发 vs 管理新思维



- 还原论
- 计划控制
- 线性思维

- 整体论
- 经验控制
- 复杂性思维



Scrum 基于经验过程控制理论，或称之为经验主义。

透明、检视和适应是经验过程控制的三大支柱，支撑起每一个经验过程的实施。

——《The Scrum Guide 2017》

目录

02 敏捷开发
与管理新思维

04 总结思考
时钟还是生命体

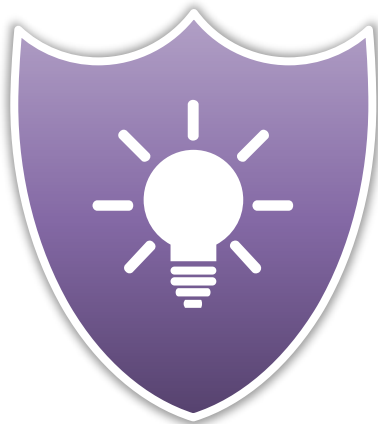


01 敏捷开发
已经跨越鸿沟

03 敏捷开发
对管理的新要求



敏捷开发对管理的新要求



计划



组织



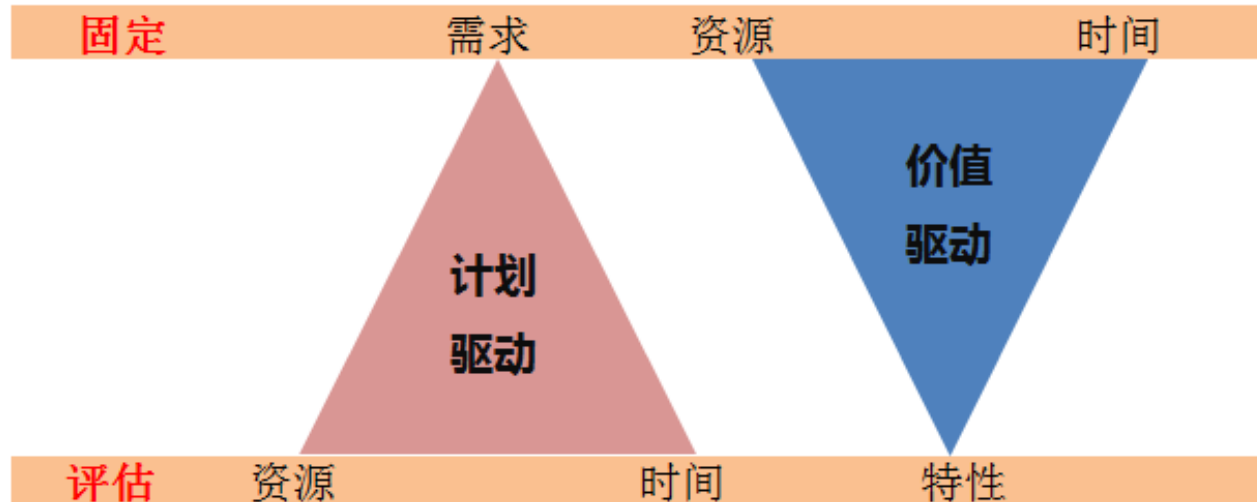
领导



控制



敏捷中的计划



还原论、计划过程控制理论

经验过程控制理论

敏捷关键要素：

- 商业计划（业务规划）为敏捷开发找准方向、确定范围、框定预算；
- 项目预算采用投资导向的预算，而非成本导向的预算，迭代式投入，阶段性决策是否继续；
- 需求不可能在项目伊始就完全明确，应随着项目进展渐进明细，按需调整；
- 产品功能优先实现高价值需求，并根据用户反馈迭代演化，增量发布；
- 项目计划很重要，但是并没有满足客户那么重要！

敏捷中的计划



Plans are nothing; planning is everything.
(Dwight D. Eisenhower)

图片来自 <http://izquotes.com>

- Big Room Planning
- Release Planning
- Sprint Planning
- Daily Scrum Meeting

Planning in Agile



敏捷中的计划

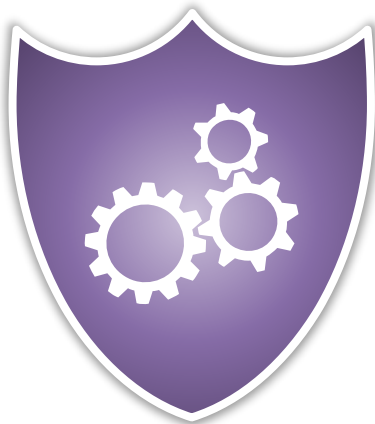
大家的计划



敏捷开发对管理的新要求



计划



组织



领导



控制



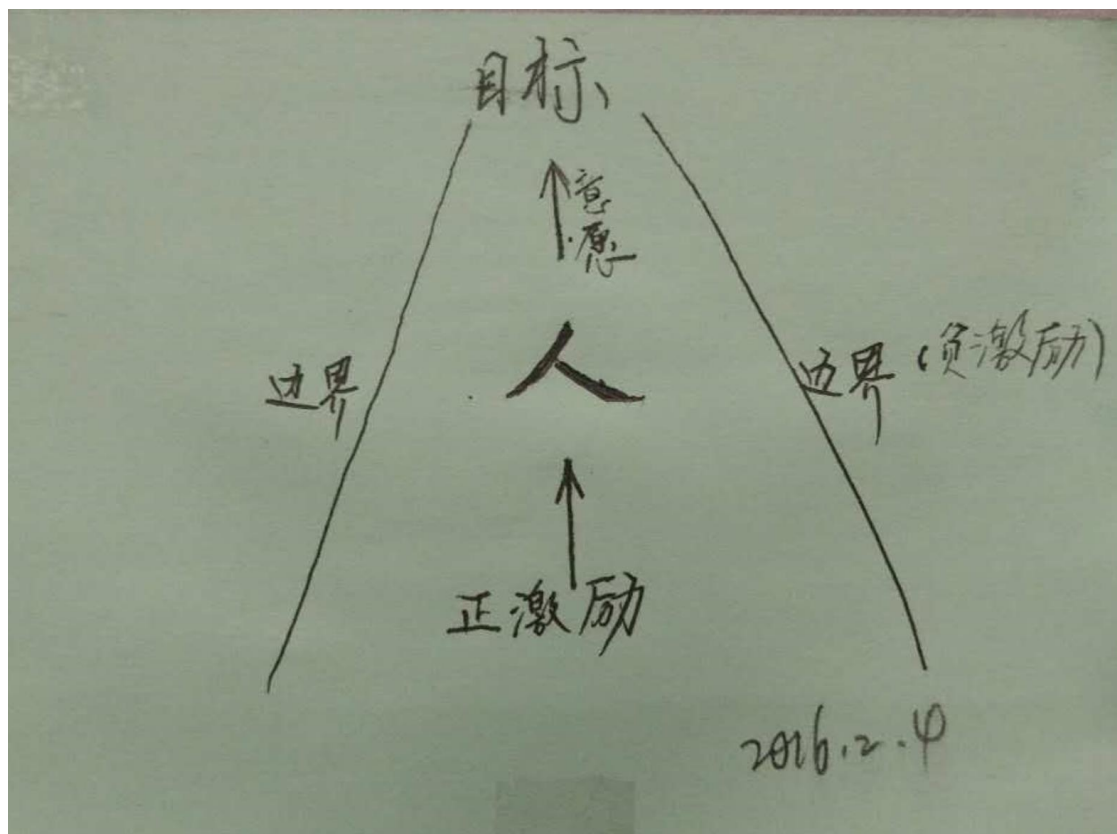
敏捷中的组织

“只需要把一群人组织起来，设置限制，给予目标，并不断观察。你将会看到自组织。”

——《管理3.0》Jurgen Appelo

“知识工作者必须要自我管理。他们必须有自主权”

——《二十一世纪的管理挑战》Peter Drucker

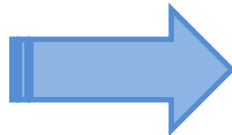


每天站会→自组织



两种站会反模式：

- 领导汇报
- 自说自话



两种最可能的结果：

- 领导不在就不开了
- 开着开着就不开了



自组织对管理者的启示



01

管理系统
而
不是人员



02

管理约束
而
不是规则



03

管理目标
而
不是任务



敏捷开发对管理的新要求



计划



组织



领导



控制



敏捷中的领导

Scrum Master 对 Scrum 团队而言，他/她是一位服务型领导。

——《The Scrum Guide》



服务型领导的十大特征：



成长承诺 Commitment to the growth of people



说服力 Persuasion

这是他的旅程！！



敏捷开发对管理的新要求



计划



组织



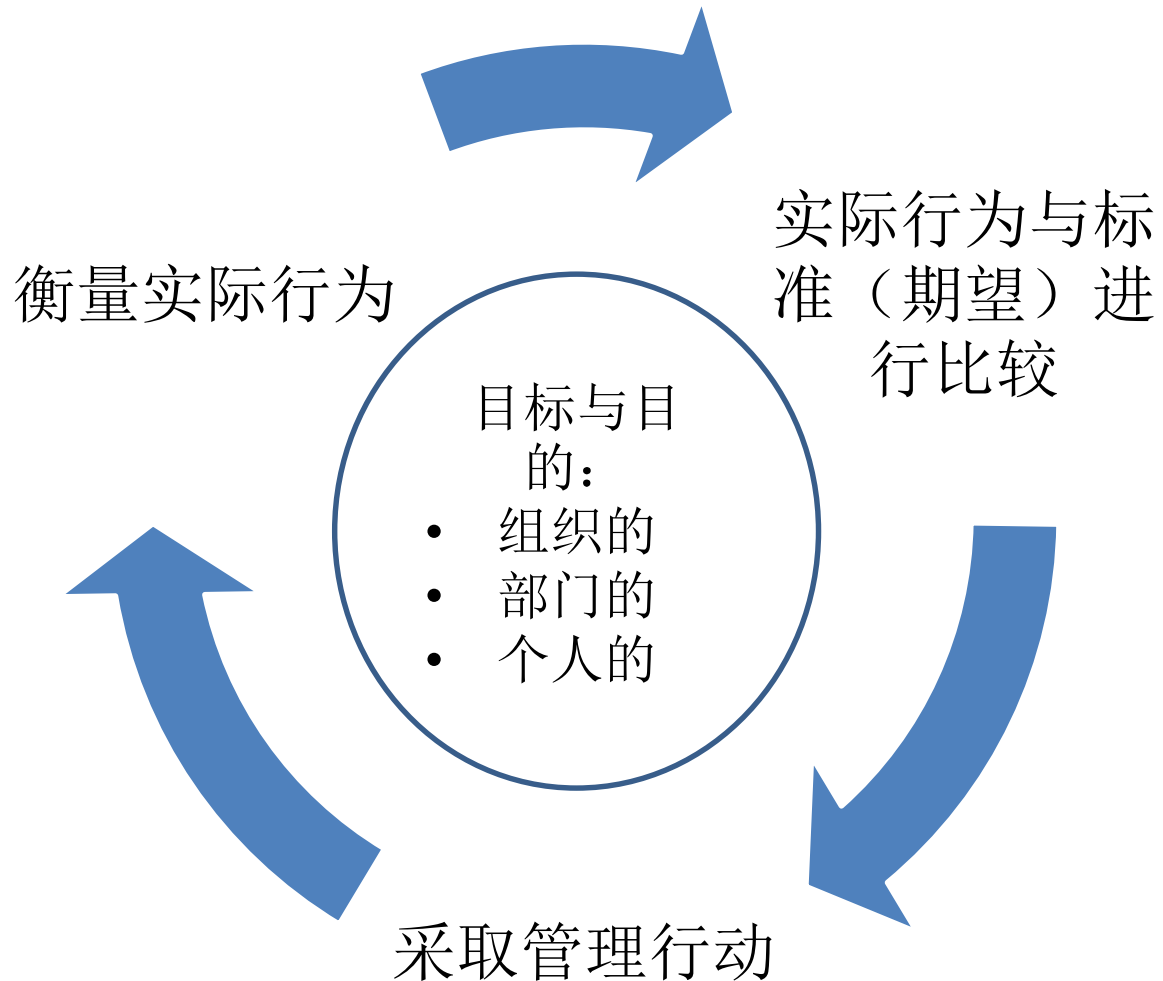
领导



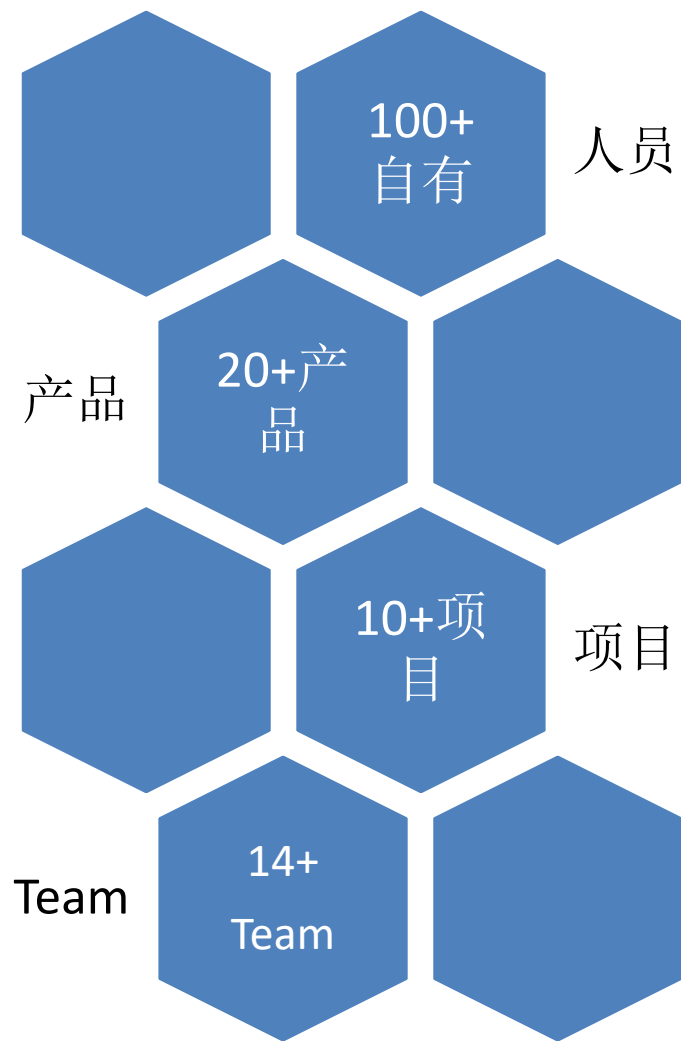
控制



敏捷中的控制

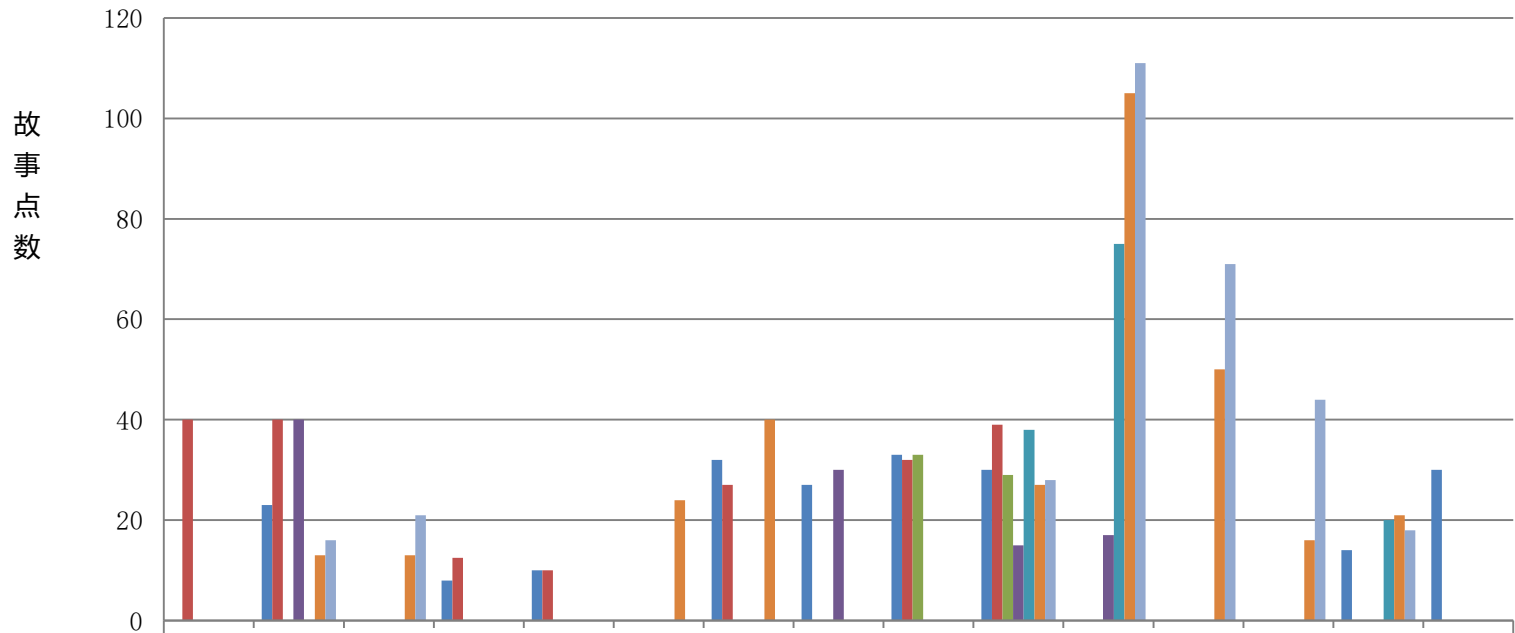


整体敏捷成熟度提升



度量——迭代速率

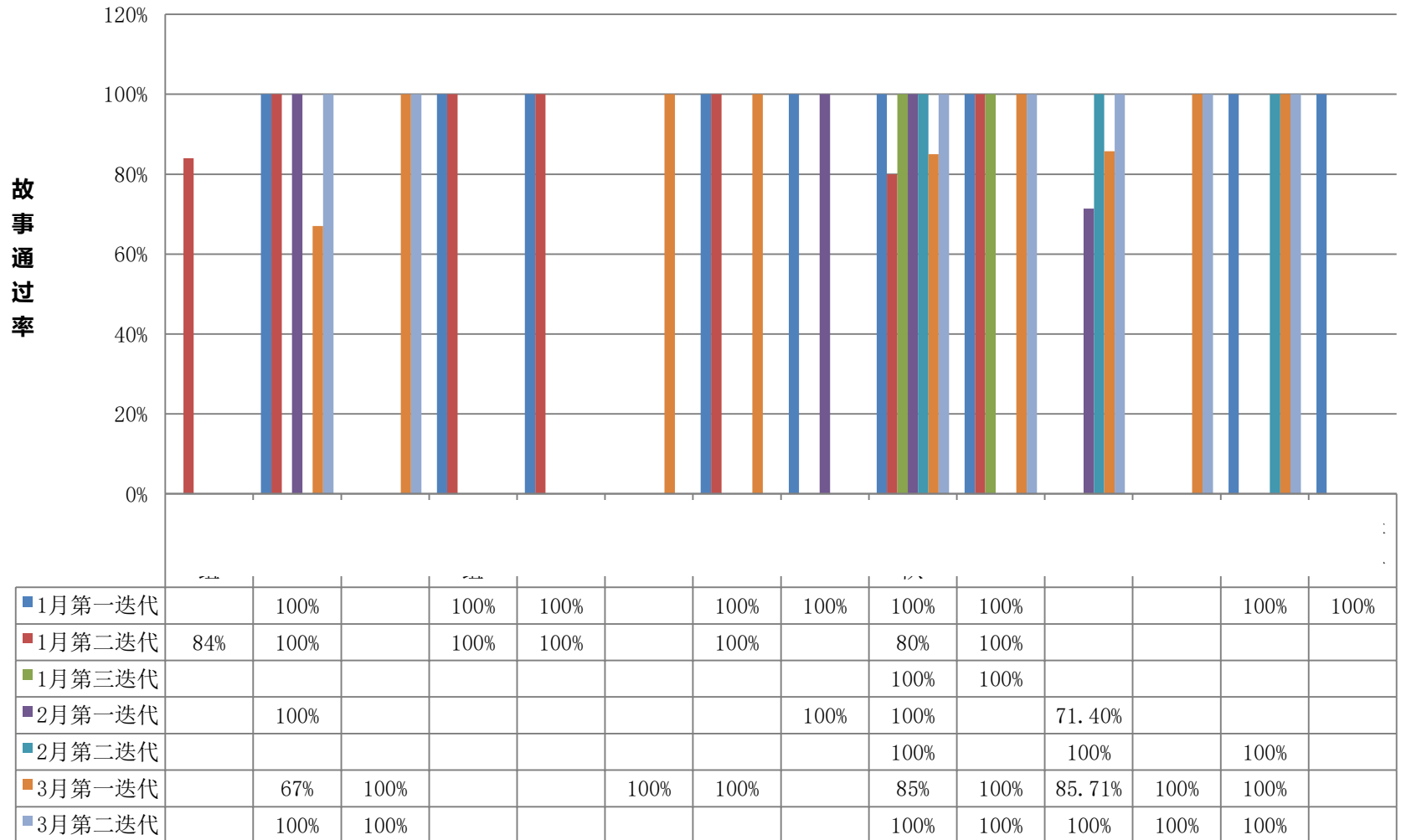
部门1季度迭代速率



1月第一迭代		23		8	10		32	27	33	30				14	30
1月第二迭代	40	40		12.5	10		27		32	39					
1月第三迭代									33	29					
2月第一迭代		40						30		15	17				
2月第二迭代										38	75			20	
3月第一迭代		13	13			24	40			27	105	50	16	21	
3月第二迭代		16	21							28	111	71	44	18	

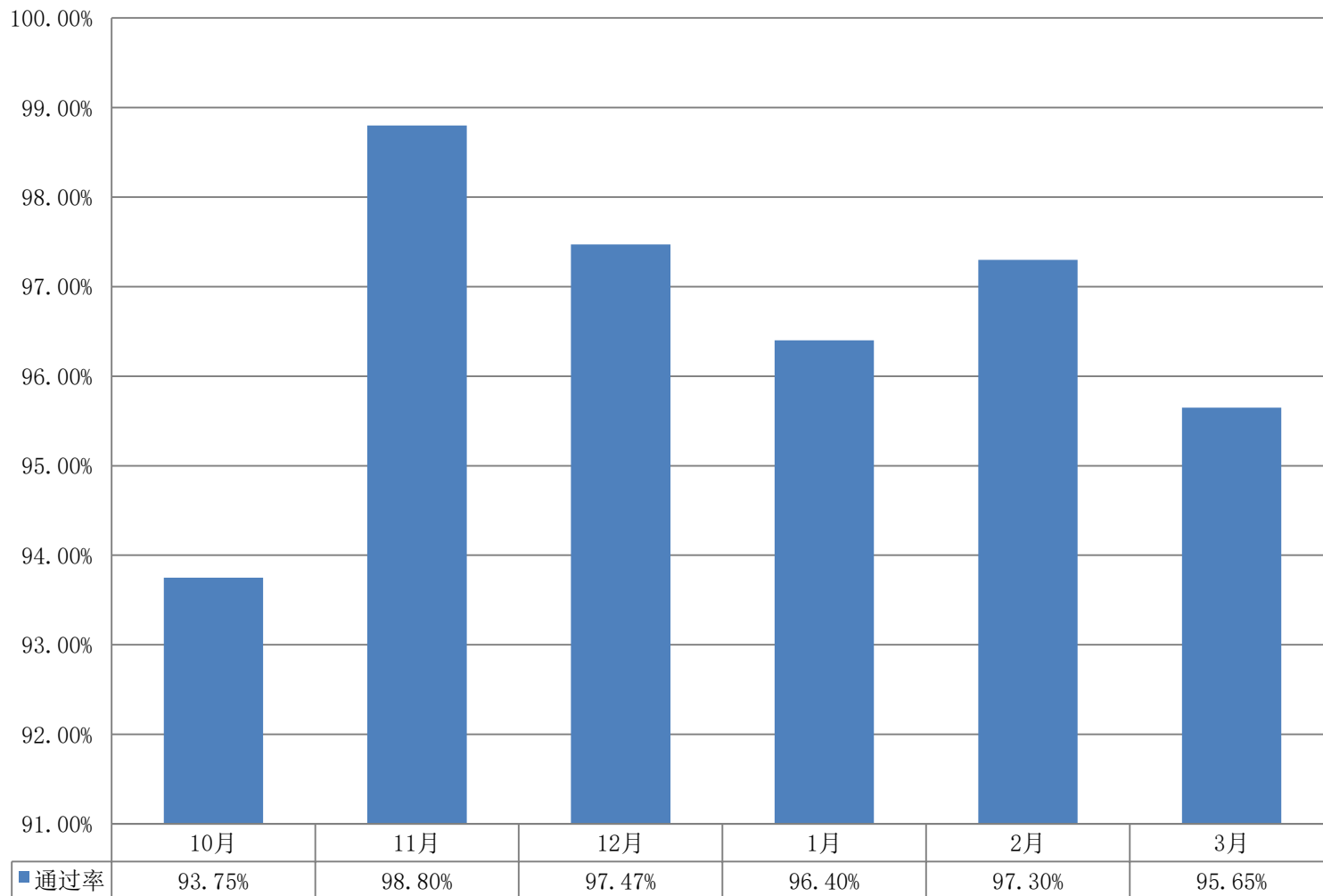
度量——故事通过率

部门1季度迭代故事通过率

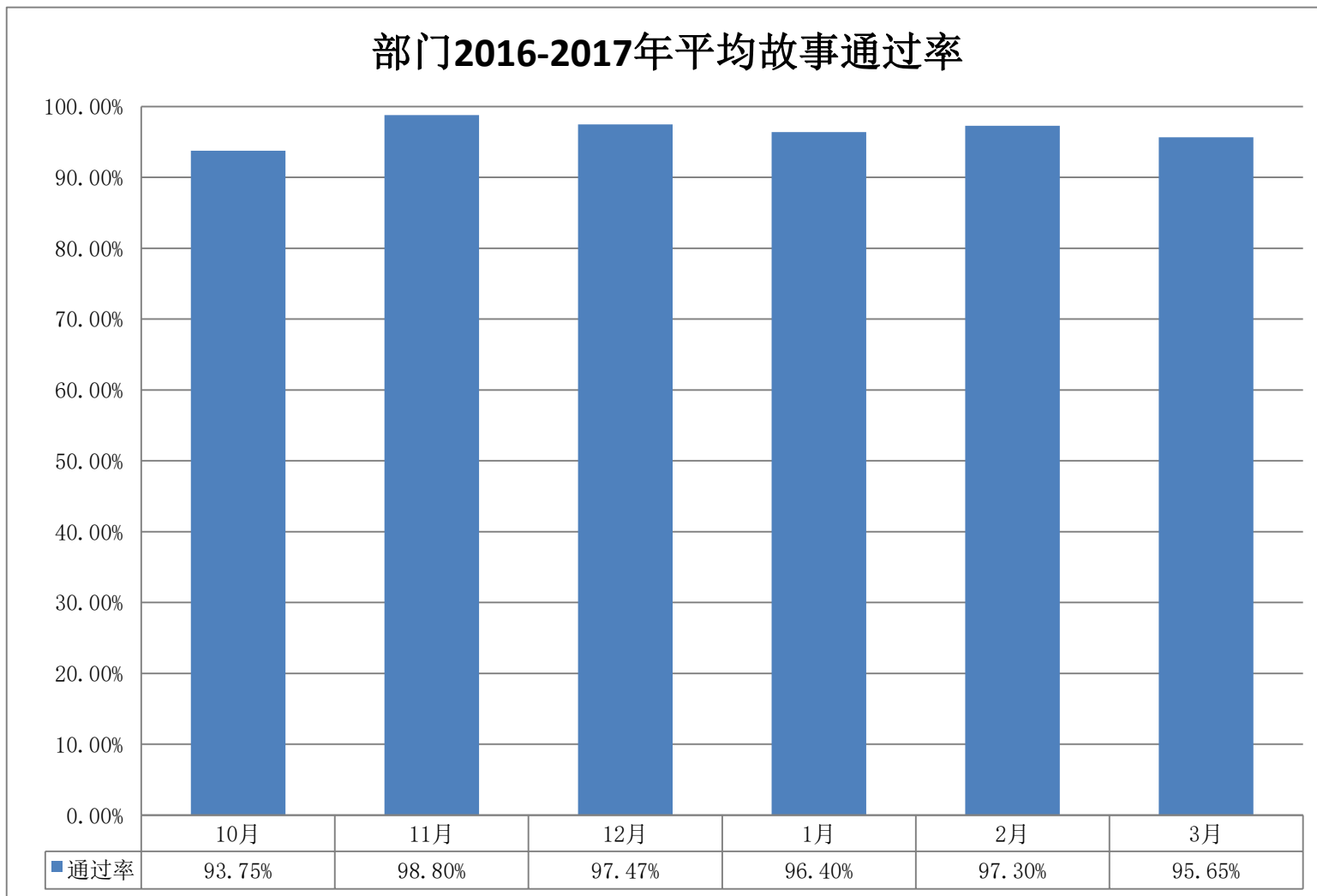


度量——故事通过率

部门2016-2017年平均故事通过率



度量——故事通过率



好的度量指标

- 比较性的
- 简单易懂的
- 一个比率
- 会改变行为

——《精益数据分析》P7-8

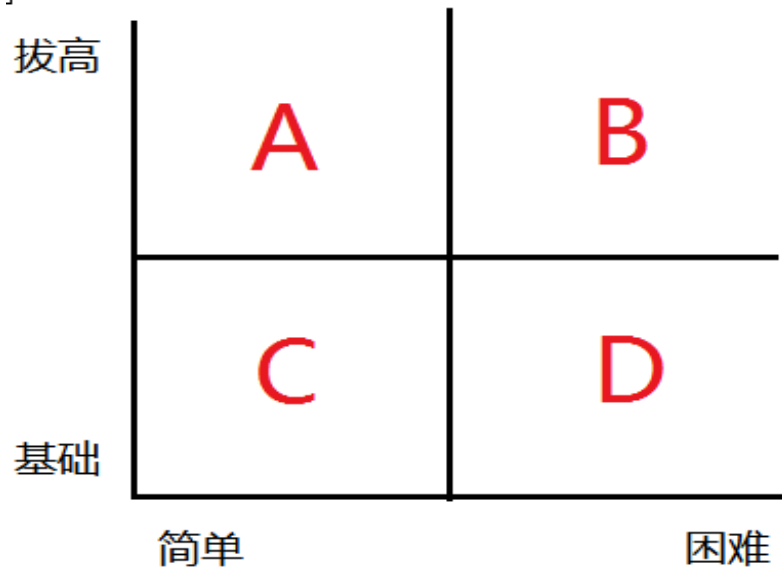


<http://www.flickr.com/photos/circasassy/7858155676/>

方案：找到可以引发改变的度量

敏捷成熟度调查表:

分为团队协作、敏捷流程、CI纪律、质量保证4个维度，共44个调查问题。针对团队中不同的角色，通过采样调查表的方式进行问卷调查。



调查后的问题，按照图中的四象限（横轴代表，Team做到该问题描述的情况的困难程度，纵轴代表，该问题描述的是敏捷的基本要求还是拔高要求。）

对所有问题进行了分类，以CDAB的顺序，设置分值，分值为C-3, D-2, A-1, B-1。

? 总分是否要是一百分?

内部教练组织的敏捷成熟度评估

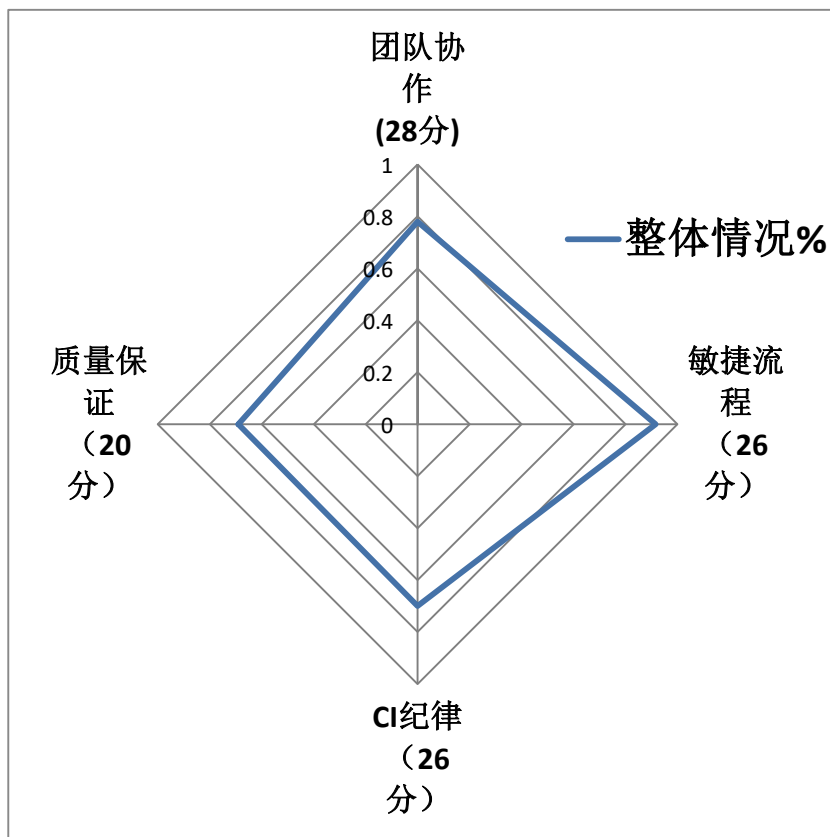
敏捷成熟度调查表

团队协作	团队（开发+测试）目前是由5-9个人组成的特性团队吗？	Y	Y	Y	Y
	过去一个月没有团队成员离开/加入吗？	N	N	N	N
	团队成员看起来相互喜欢，经常在一起，氛围和谐融洽吗？	Y	Y	Y	Y
	团队使用JIRA工具进行任务管理（实现敏捷看板或任务板）吗？	Y	Y	Y	Y
	团队按照《JIRA使用规则》移动任务并生成可反映真实情况的燃尽图吗？	Y	Y	Y	Y
	JIRA上的电子板与物理板每天同步更新吗？	Y	Y	Y	Y
	迭代内发现的BUG是否在JIRA上进行跟踪和管理？	Y	Y	Y	Y
	故事和任务的沟通内容（如原型图、接口、设计说明等）已经开始在JIRA上记录吗？	N	Y	Y	Y
	临时新加故事和生产任务的情况没有在最近两个迭代内发生？	Y	N	N	N
	迭代内测试人员、开发人员、PO都参加测试案例走查吗？	Y	Y	Y	Y
	团队在本轮迭代中会跟踪和执行上次回顾提出的需要改进的方面吗？	Y	Y	Y	Y
	PO在迭代结束后按照要求在JIRA上填写《质量情况统计》吗？	Y	Y	N	Y
敏捷流程	Scrum Master按照要求提交计划会、回顾会的相关材料（留痕）吗？	O	Y	Y	Y
	团队采用Scrum或者Kanban中的一种进行开发和日常工作吗？	Y	Y	Y	Y
	团队进行P.B. Grooming吗？	Y	Y	Y	Y
	PO在迭代计划会前，是否已经准备好产品待办列表（已明确优先级、故事点、AC点）？	Y	Y	Y	Y
	团队每个迭代都有明确的DOD吗？	Y	Y	Y	Y
	团队的DOD被严格执行吗？	Y	N	Y	Y
	团队站会围绕物理板开吗？	Y	Y	Y	Y
	物理板会每天更新吗？	Y	Y	Y	Y

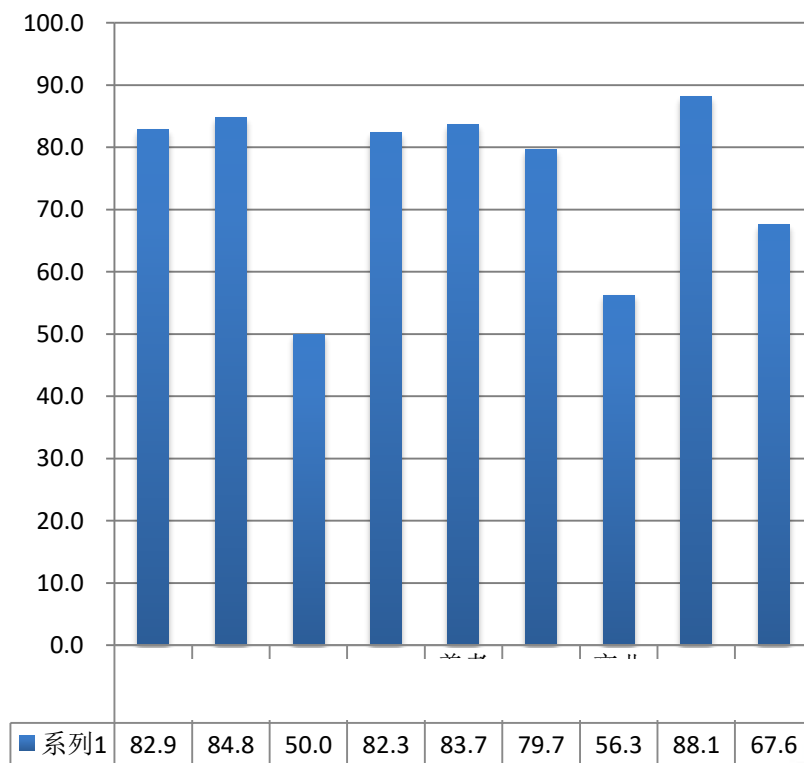


敏捷成熟度评估-201608

开发七部整体的敏捷成熟度分数为：76.31

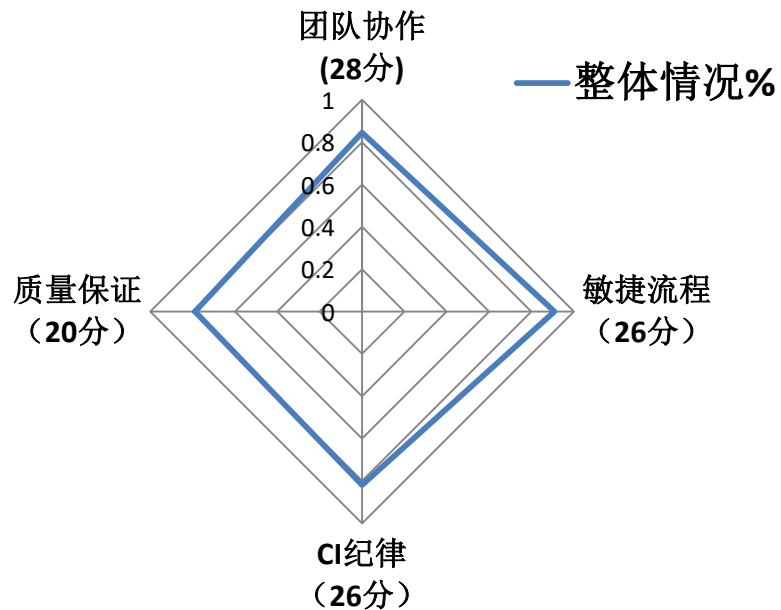


各产品打分情况

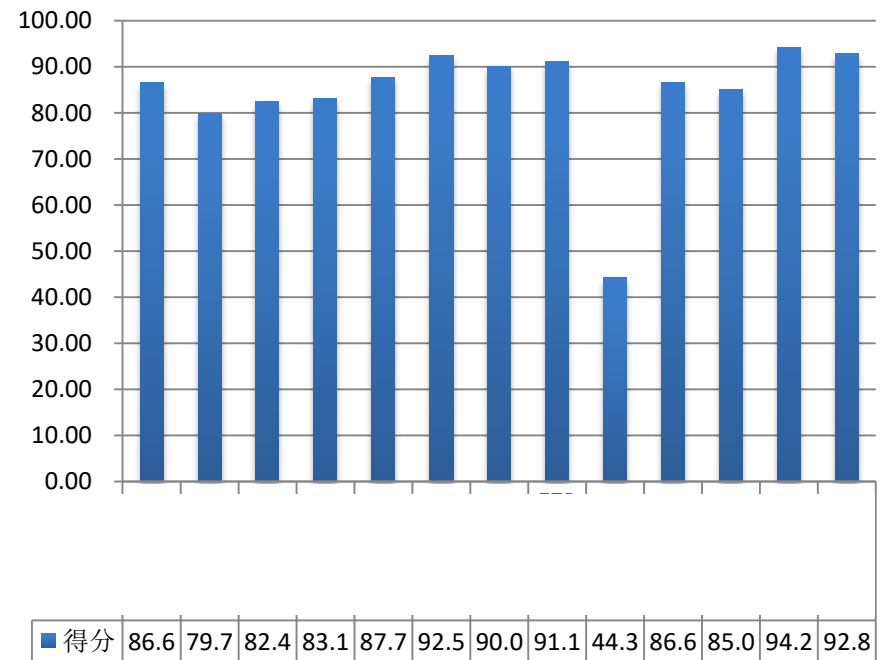


敏捷成熟度评估-201701

开发七部整体的敏捷成熟度分数为：84.33



各Team成熟度打分



思考

度量是有用的，度量不是必须的。

在大型组织中“度量”是“有效”之“恶”！

- 所谓“有效”，就是的确有切实的效果。在大型组织的工作中好的度量，可以让管理者找到改进的重点和确认改进的效果。
- 所谓“恶”，就是有明显的副作用，会导致员工工作上的不适，并产生非预期的影响。

~~如果你不能度量它，你就不能管理它。(If You Can't Measure It, You Can't Manage It.) (德鲁克？戴明？)~~

“不能测量，就无法管理”，这个假设是错误的，它会让人付出高昂的代价。

——《戴明的新经济观》钟汉清译 P26

It is wrong to suppose that if you can't measure it, you can't manage it—a costly myth.

——W. 爱德华兹·戴明 《The New Economics》P35

思考

度量的模型很重要，度量的姿势更重要。

组织度量中的“测不准原理”——

**你不能即想得到组织（或成员）
准确的度量数据，又想用这些数据来
（直接的）考核组织（或成员）。**

——阿奎，如有雷同，纯属巧合

度量的姿势：

- 无关绩效
- 无痛采集
- 透明使用



目录

02 敏捷开发
与管理新思维

04 总结思考
时钟还是生命体



01 敏捷开发
已经跨越鸿沟

03 敏捷开发
对管理的新要求



时钟还是生命体



http://pic3.nipic.com/20090519/1242397_165542004_2.jpg



http://pic13.nipic.com/20110303/2531170_124552166570_2.jpg



ONE MORE THING



敏捷！我们在行动！

AgileDoer

