

# 如何系统化地领导组织转型

王明兰



1

企业在敏捷转型路上面临的挑战

2

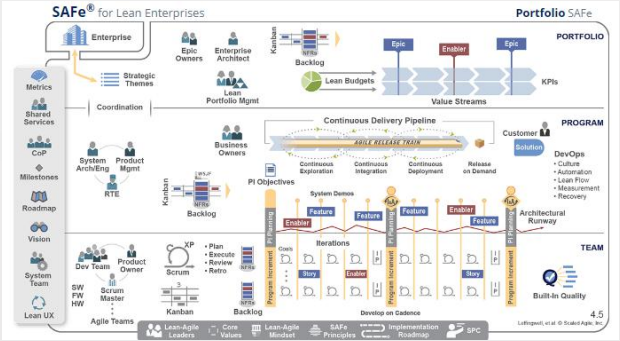
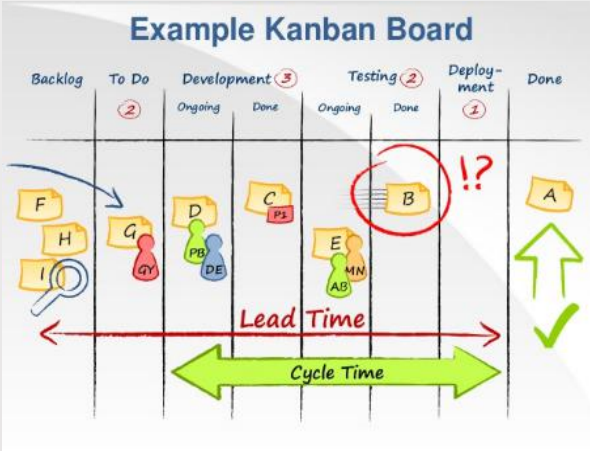
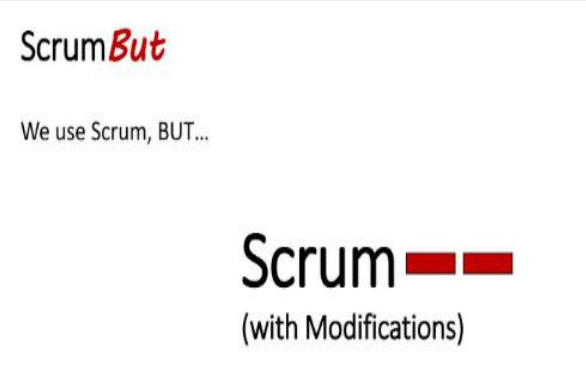
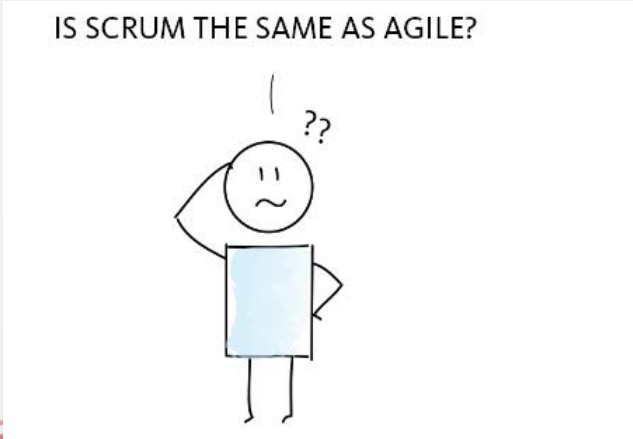
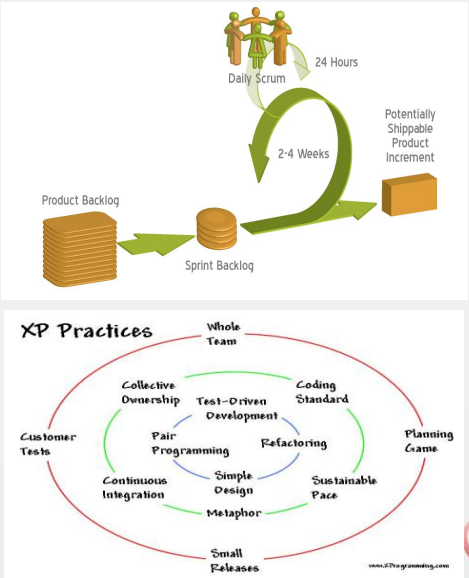
常常踩入的陷阱有哪些

3

用转型系统思考屋领导组织转型



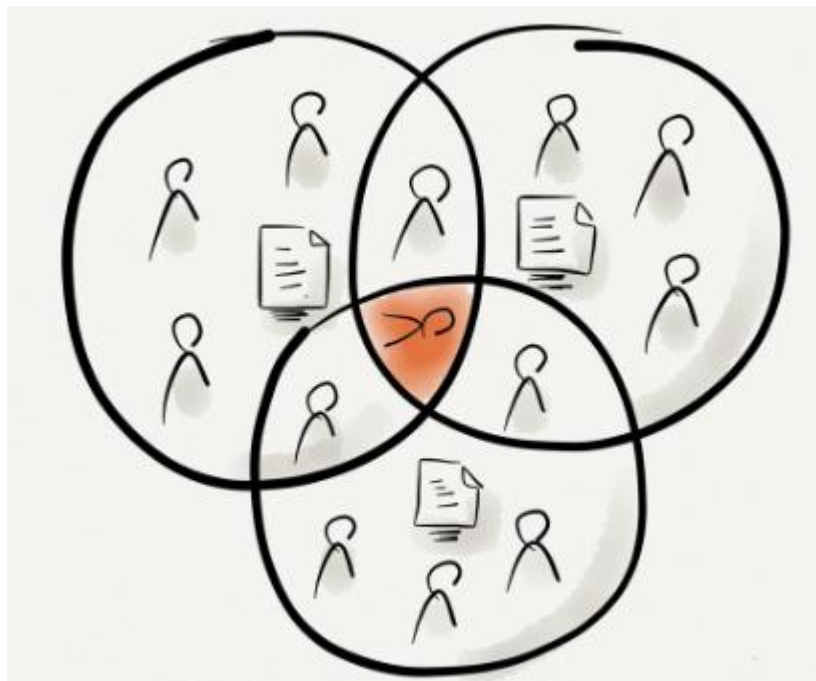
# 敏捷在大多数企业里的实际发展历程



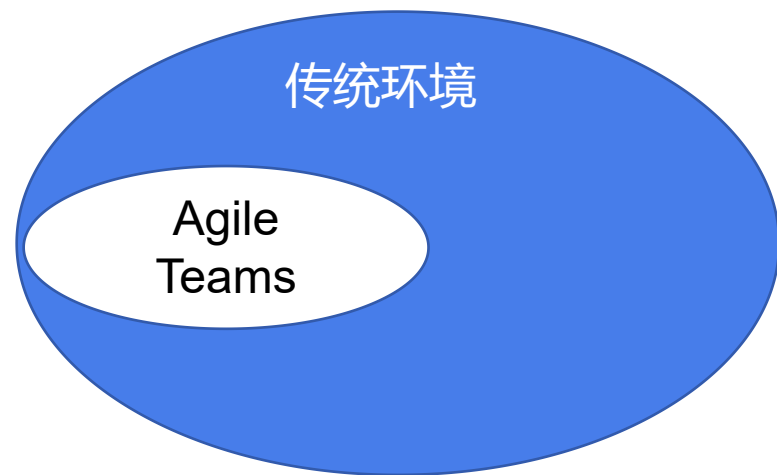
# 敏捷在大多数企业里的实际发展历程



团队



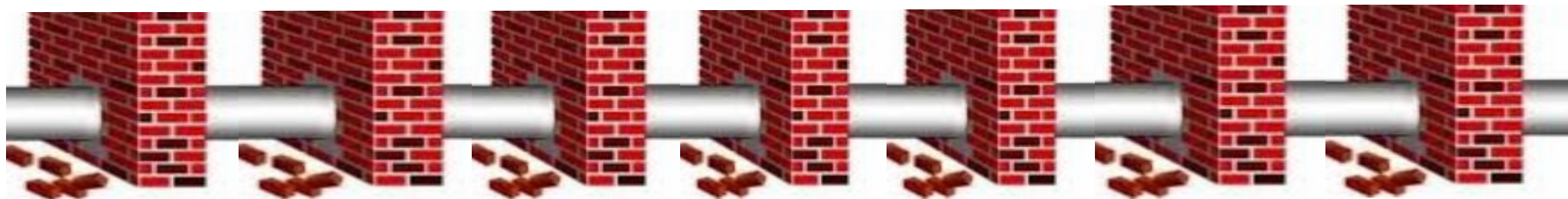
多团队



组织级



# 敏捷在大多数企业里的实际发展历程



价值流的范围逐渐延展，仓筒式组织结构逐渐打破，全功能团队越来越普遍





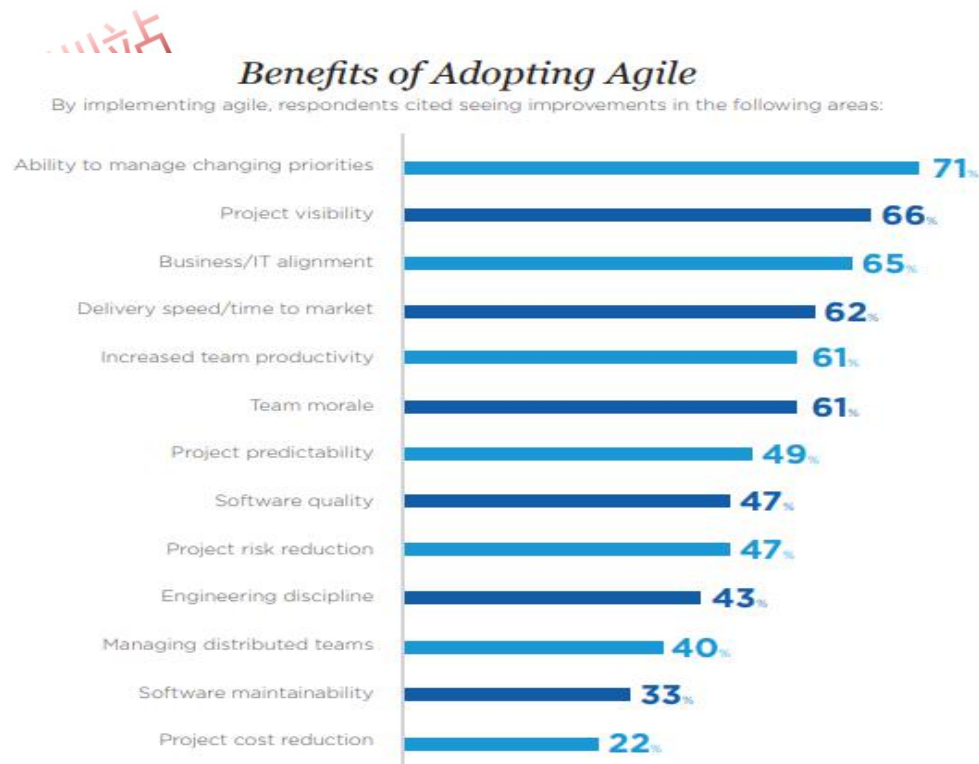
# 敏捷让很多企业产生巨大的变化

98%的人认为开展敏捷的项目在以下方面有所成功:

- ✓客户满意度
- ✓及时交付率
- ✓业务价值

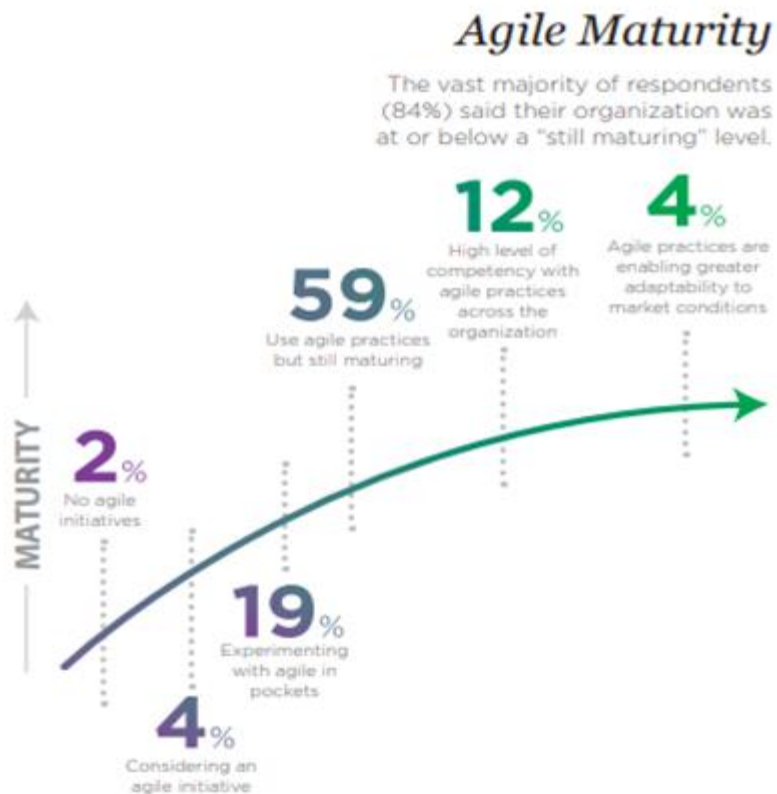
Top3收益:

- ✓增强了应对优先级变化的能力
- ✓提升了项目的可视化程度
- ✓让业务与IT的协同一致



# 但每个企业都遇到各种挑战...

84%的人反馈，  
其所在组织的敏捷成熟度偏低或发展中水平



DevOps Days

Top3挑战:

- ✓改变组织文化
- ✓人们对组织变革的抵制
- ✓管理层没有给予足够的支持

## Challenges Experienced Adopting & Scaling Agile

From last year to this year we saw a decrease in respondents citing "organizational culture at odds with agile values" and "lack of business/customer/product owner availability" as challenges for adopting and scaling agile. Barriers that were cited more this year include "fragmented tooling", "inconsistent processes across teams" and "general resistance to change".



\*Respondents were able to make multiple selections.

# 企业开展敏捷转型容易踩到的陷阱

①期望过高，  
对困难认识不足

②团队不理解为什么  
要转型

③缺乏规划和系统性设计

④缺乏持久地领导

⑤没有识别关键的利益  
干系人

⑥没有让中层动起来



# 企业开展敏捷转型容易踩到的陷阱

⑦长期做局部优化

⑧试点选择错误

⑨过于沉溺于实践

⑩浅尝辄止，形式化

⑪下面热闹，上面无感

⑫各层领导力没有转型

# 根本原因是...

敏捷转型是一项特殊的变革工程，而大部分企业的管理层不会领导一项组织级变革工程。

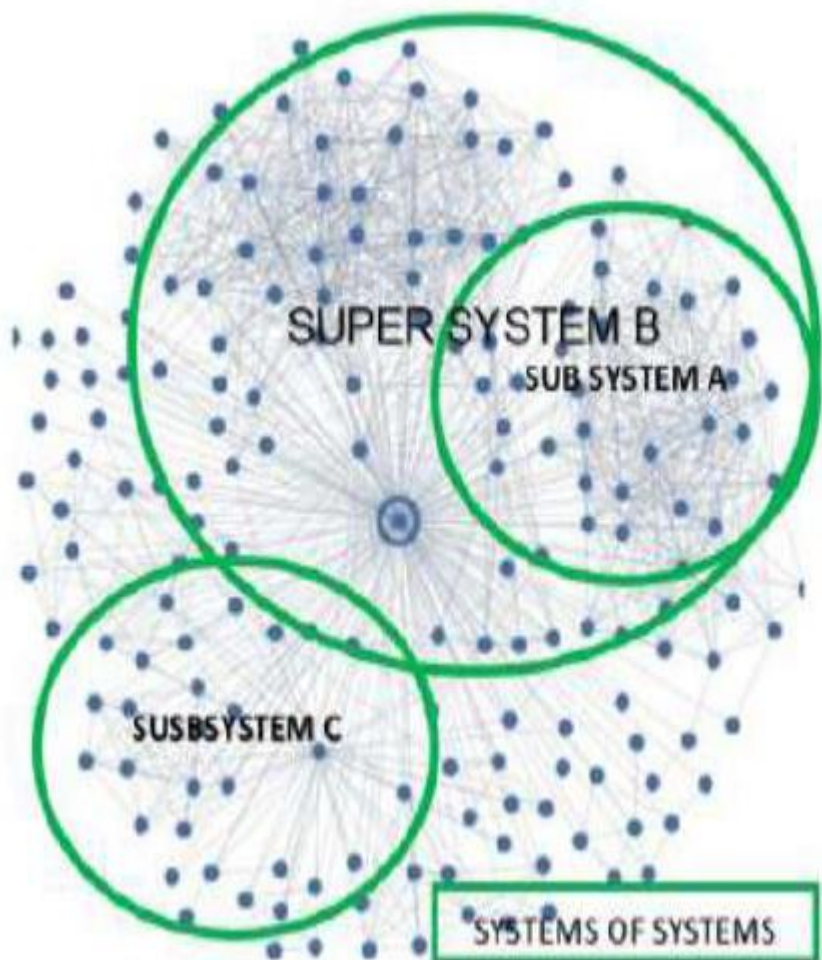
敏捷和DevOps转型的特殊性：

- ✓没有终点
- ✓没有统一的标准
- ✓转型过程中具有不可预测性

2018 DevOps Days • 深圳站



# 将组织当作一个系统来对待



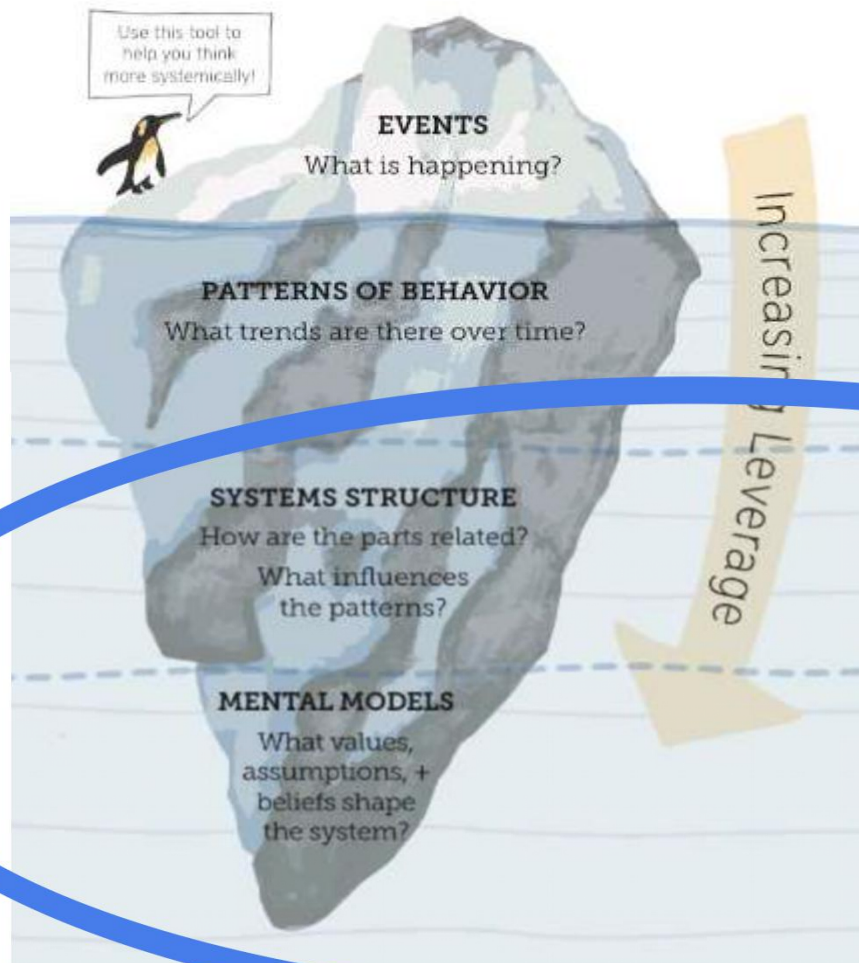
只要不触动系统的内在连接和总目标，即使替换掉所有的要素，系统也会保持不变，或者只是发生缓慢的变化。

-- 系统思考学 (System Thinking)

A system is a set of things interconnected in such a way that they produce their own pattern of behavior over time.



# 组织行为的冰山模型



事件：触发式响应

行为模式：可预测

系统结构：可设计

思维模式：转型  
(价值观，文化)

**Mel Conway :**

Any organization that designs a system (defined broadly) will produce a design whose structure is a copy of the organization's communication structure.

来源：<http://donellameadows.org/systems-thinking-resources/>



# 调整系统的结构，向全功能团队演进，覆盖全价值流

研发

职能领域

Ops

产品A

设计

开发

系统测试

架构师

开发工程师

测试工程师

Step1: 研发内角色融合

产品管理

产品负责人

销售

销售人员

售后

技术支持

运维

运维工程师

运营

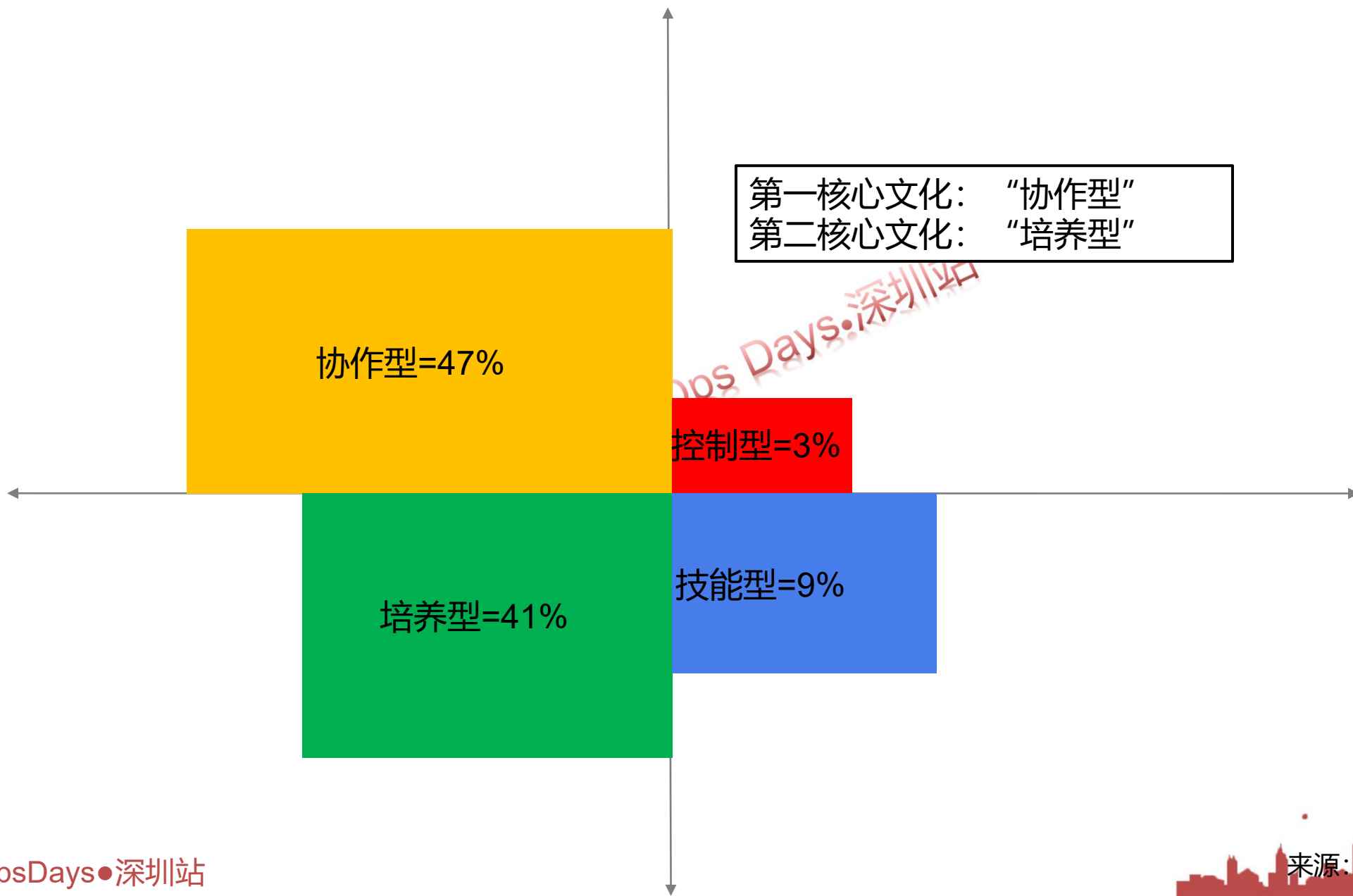
运营经理

Step2: 覆盖端到端完整交付

Step3: DevOps阵型，覆盖全价值流



# 敏捷文化与你的组织是否适配



# DevOps文化与你的组织是否适配

- ✓反馈
- ✓自动化
- ✓质量内建
- ✓共享责任

- ✓没有仓筒式分工
- ✓团队自治

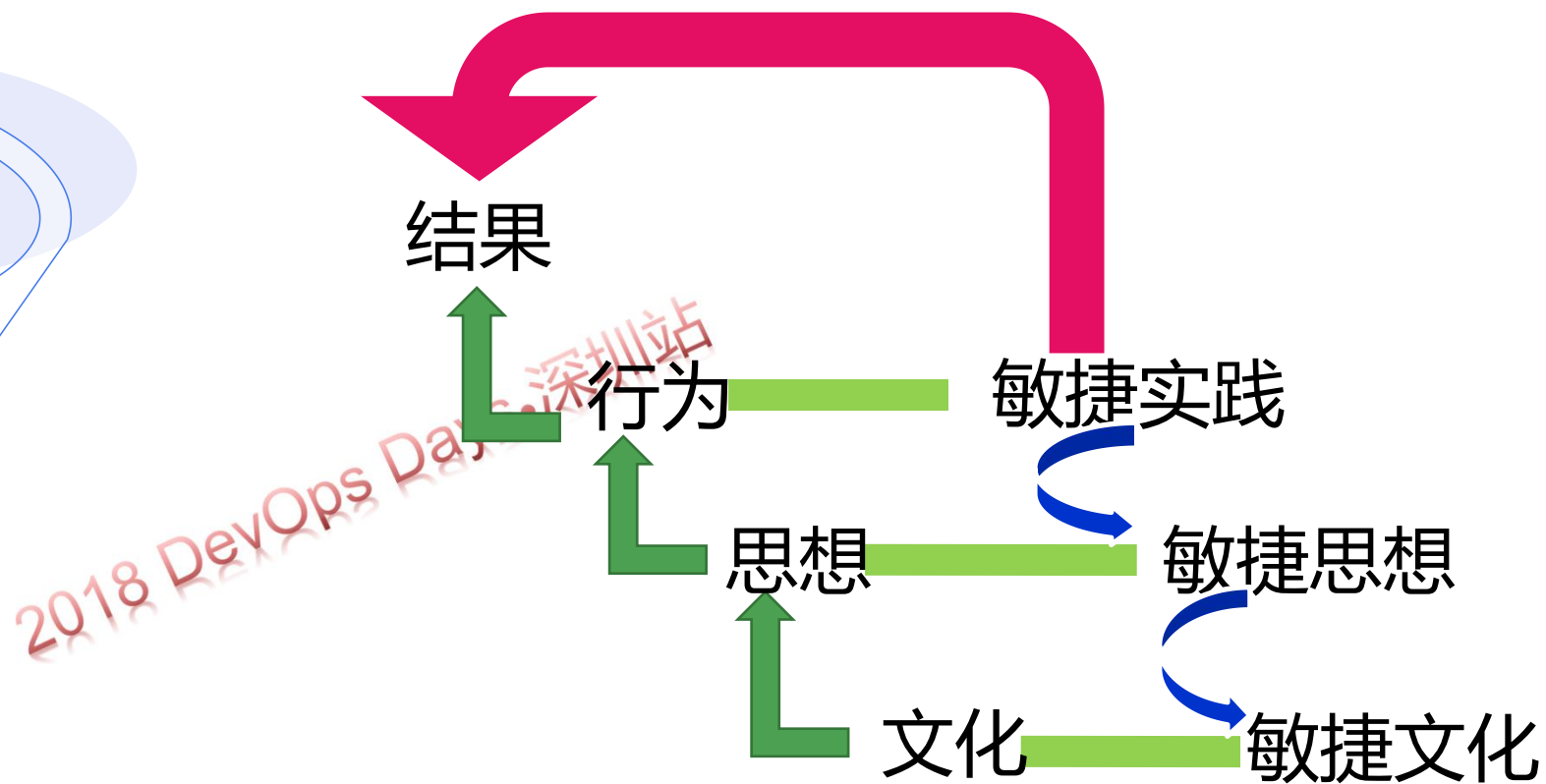
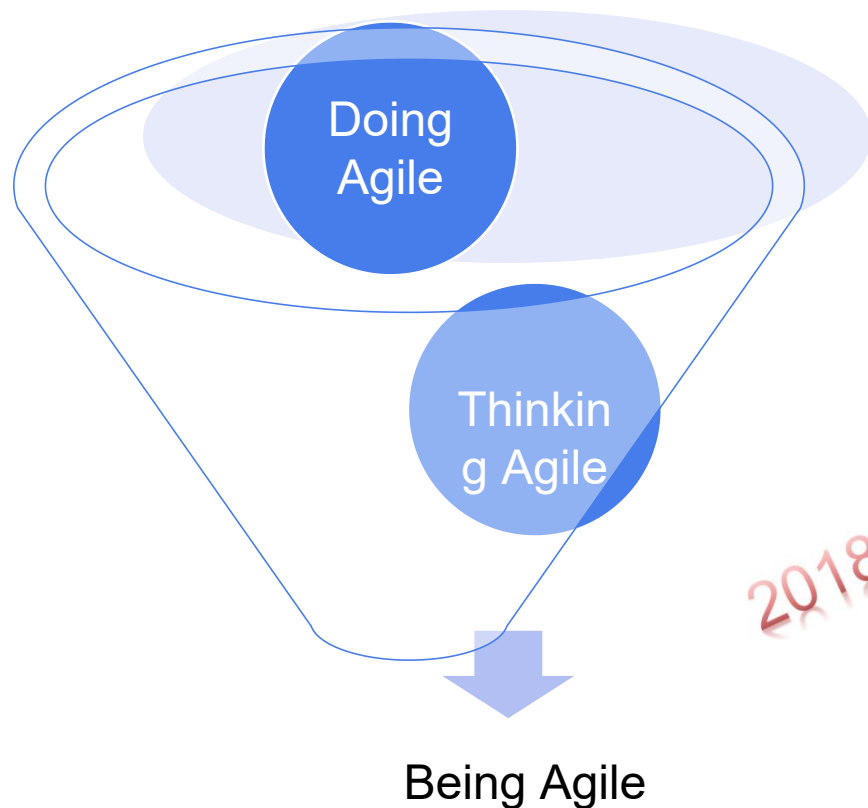


- ✓试错
- ✓免责

源自：Martin Fowler

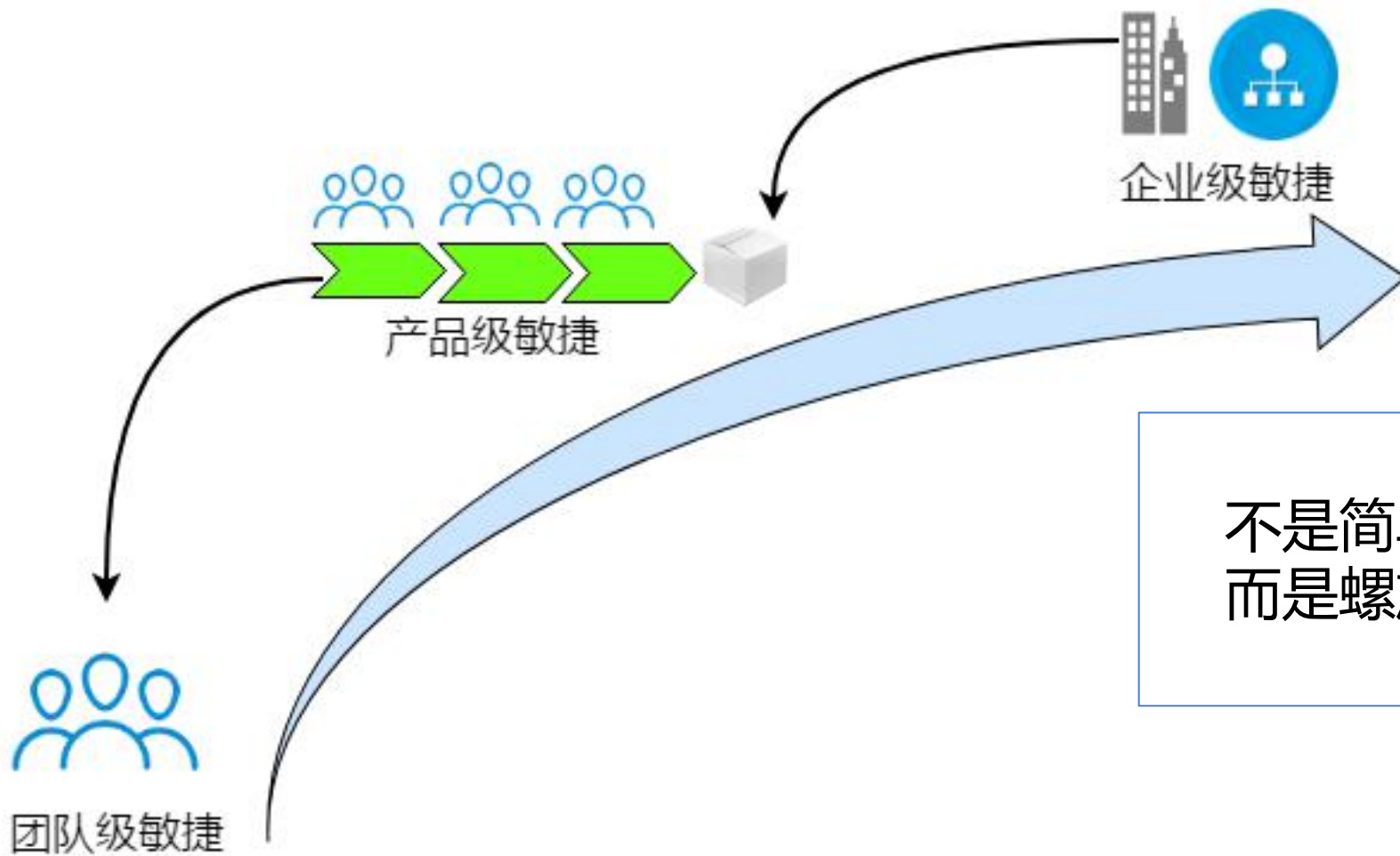


# 文化是否可以改变



“You can’t directly change culture. But you can change behavior, and behavior becomes culture”  
from John Willis’s blog.

# 长线规划：组织转型路线图



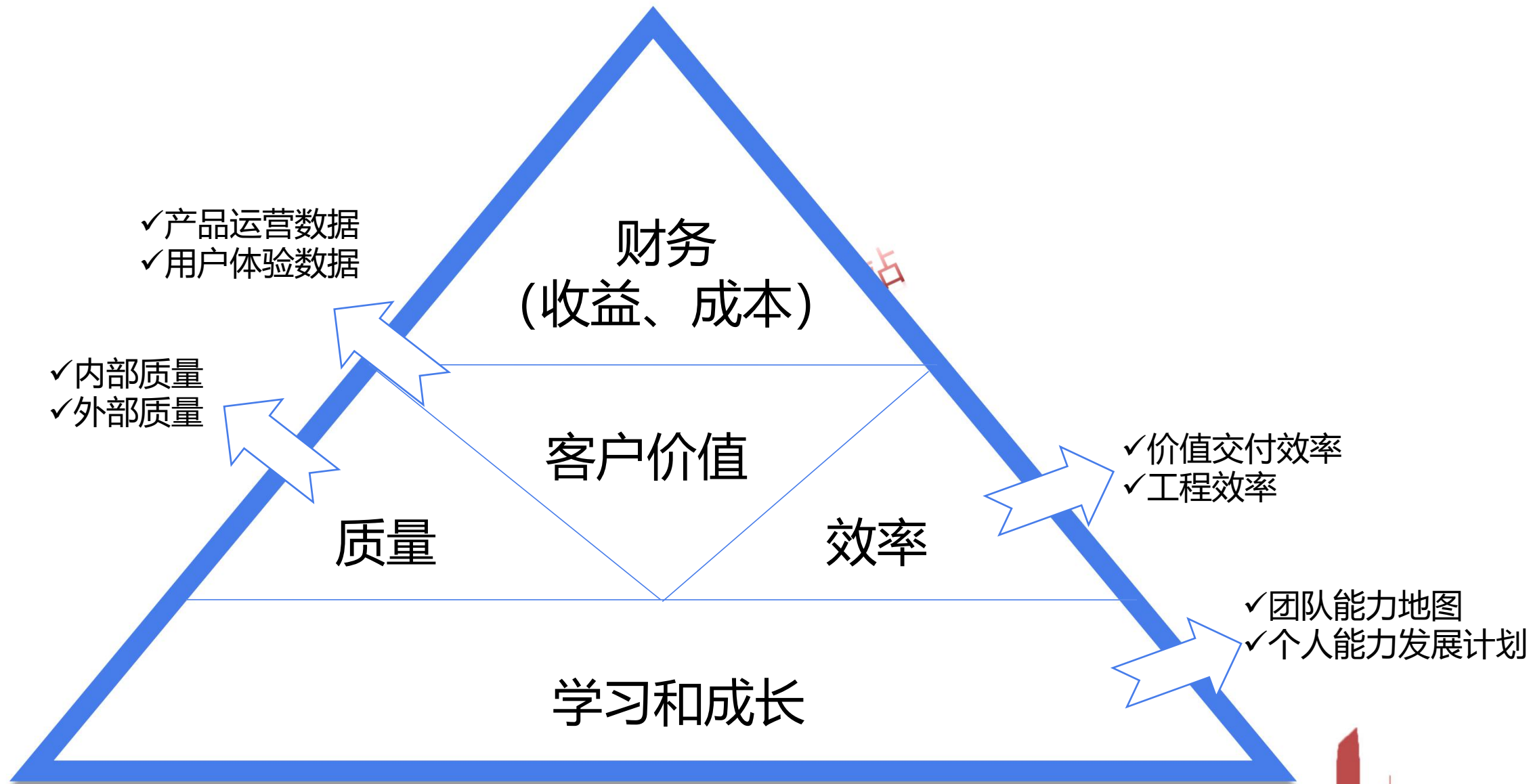
不是简单的楼梯式台阶，  
而是螺旋式上升的过程。

# 领导组织转型八步法





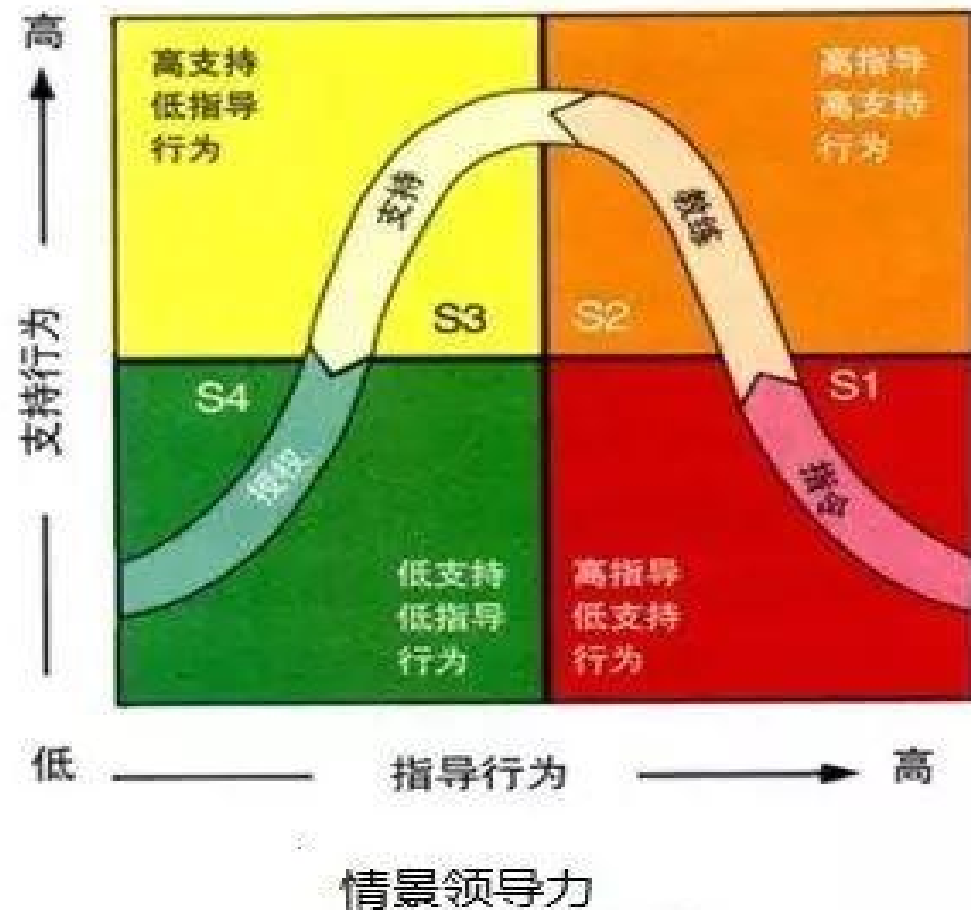
# 让数据成为转型过程的镜子：转型度量金字塔



# 敏捷领导力：赋能团队，引导团队自组织

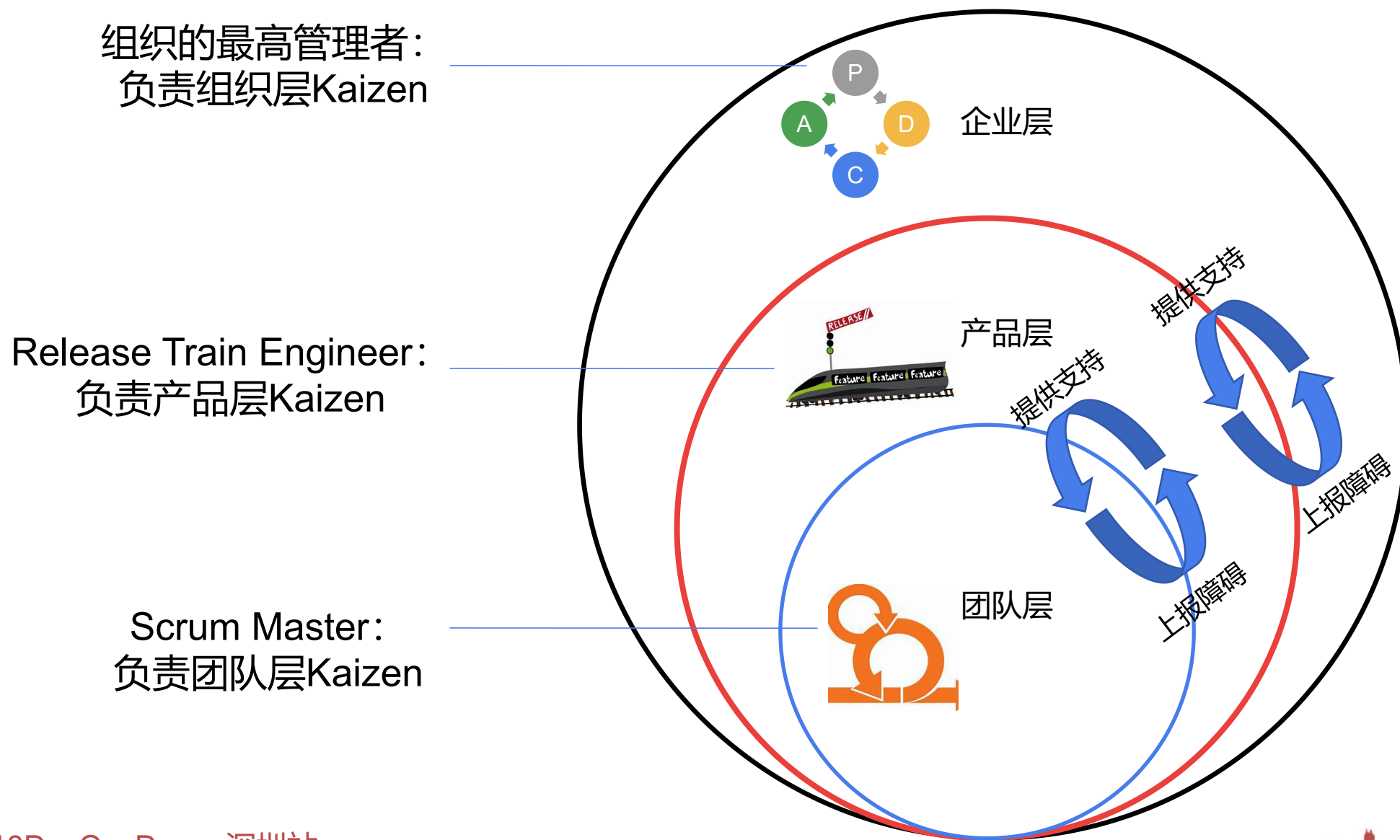
- ✓ 管理层设定目标、战略方向和愿景
- ✓ 不限制或最小化限制具体的工作或计划
- ✓ 执行层面：赋予团队高度自由

2018 DevOps Days

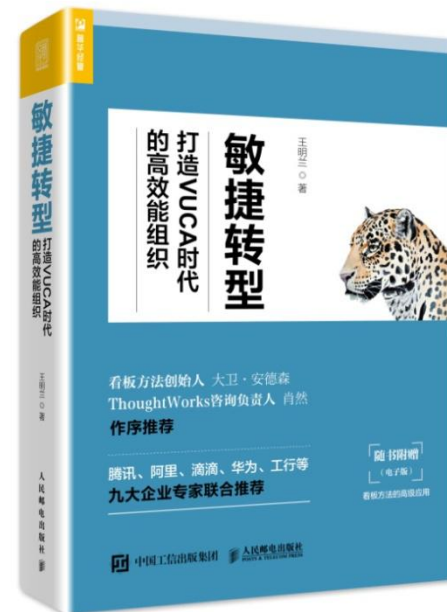
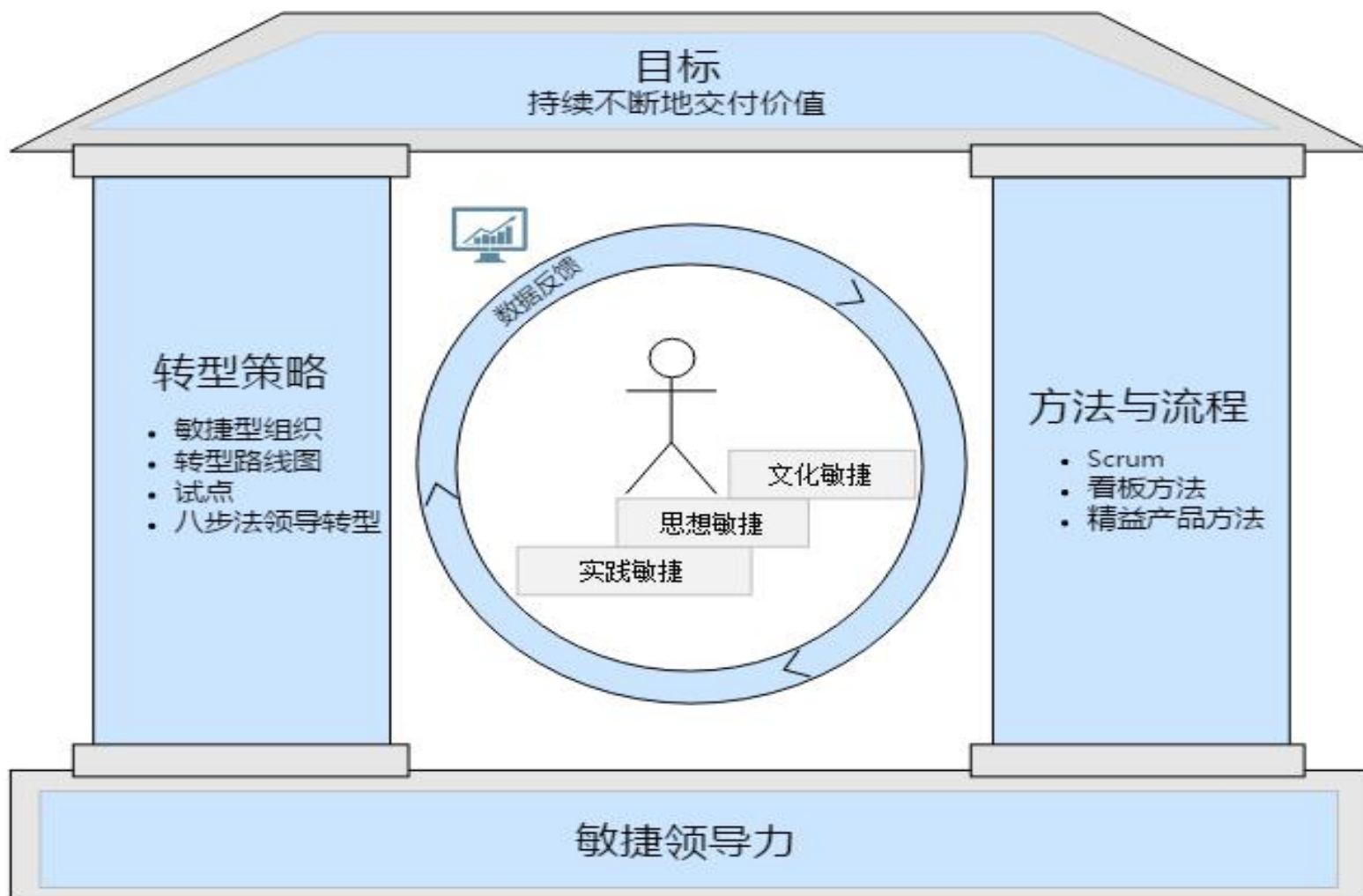


“Workers are knowledge workers if they know more about the work they perform than their bosses.”-- 彼得·克鲁克

# 敏捷领导力：建立组织的Kaizen环



# 敏捷转型系统思考屋



# THANKS

Website:  
[chinadevopsdays.org/](http://chinadevopsdays.org/)

Global Website:  
[www.devopsdays.org/events/2018-shanghai/](http://www.devopsdays.org/events/2018-shanghai/)

Official Email:  
[organizers-shanghai-2018@devopsdays.org](mailto:organizers-shanghai-2018@devopsdays.org)



Official Wechat

