

KUCD组织的ACE管理框架

吴穹

wuqiong@agilean.cn

冷静看待DEVOPS运动

- 寻求银弹的思维模式是一种令人悲哀的现实
 - OO, CMMI, 敏捷, DevOps
- 要充分利用DevOps运动所带来的积极变化推动组织变革
- 但不能忽视长久一致存在的短板
 - 需求质量差
 - 开发质量保证
 - 自动化建设不足
 - 管理理论不符合时代要求
- 所以, 让我们来讨论一下ACE框架

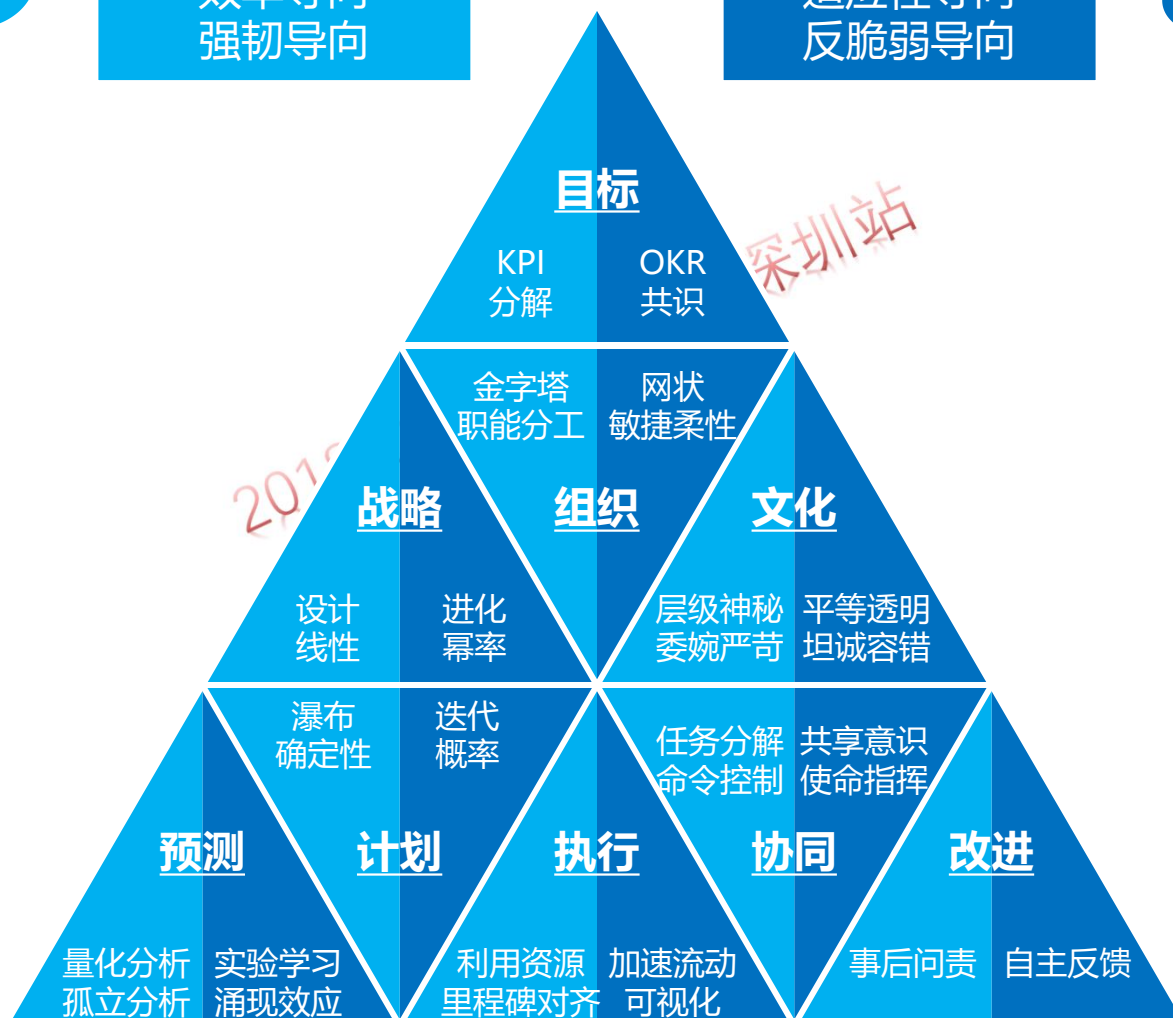
2018 DevOps DAYS 深圳站



传统管理
效率导向
强韧导向



创新管理
适应性导向
反脆弱导向



ACE管理框架 (Agile Creative Eco-system)

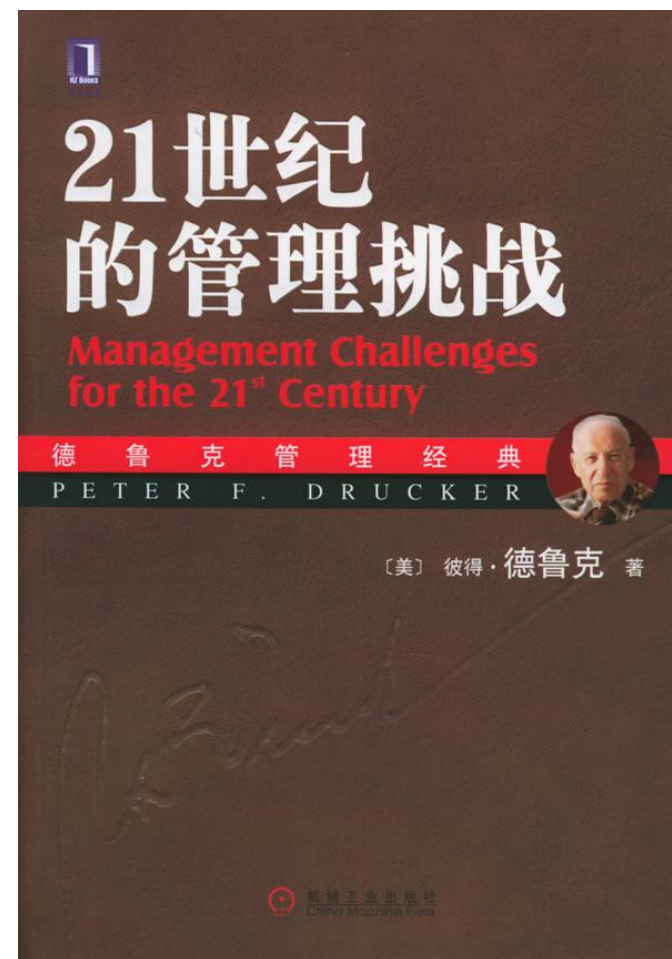
什么是KUCD组织？

- KUCD - 不确定外部环境下，由知识工作者组成的复杂的决策性组织
 - K – 由知识工作者组成
 - C – 复杂系统
 - U – 应对外部不确定性并从中获益
 - D – 决策性组织

2018 DevOps Days • 深圳站

K-特鲁克开启了知识工作管理研究

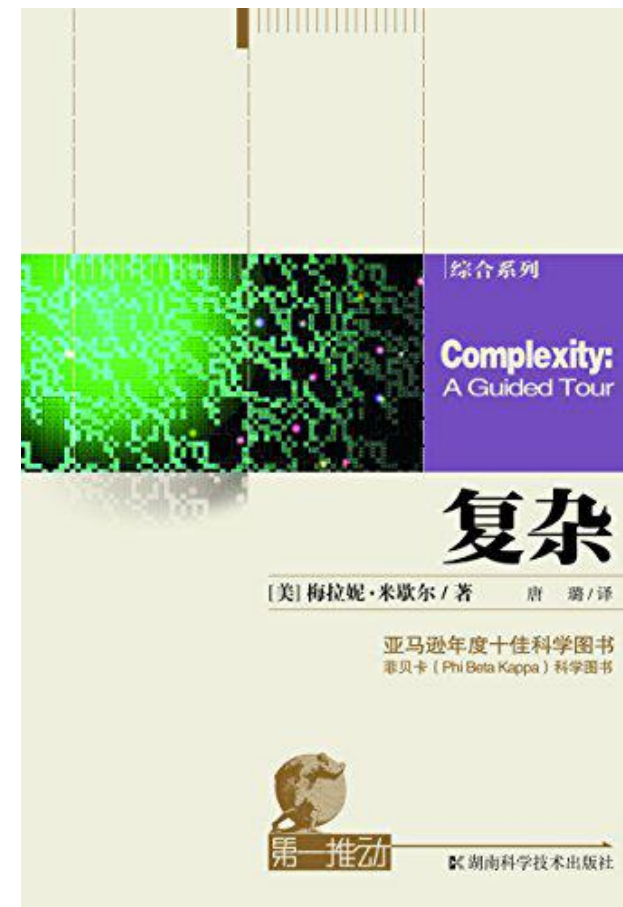
1. 明确“什么是他们的使命？”。
2. 他们需要对自己的生产率提升负责，必须**自我管理**，必须有自主权。
3. **持续创新**必须是工作、任务和职责的一部分。
4. 他们必须不断学习，不断**讲授**。
5. 不能只用产出的数量衡量知识工作者的生产率，**质量至少与数量同等重要**。
6. 应把知识工作者看做“**资产**”，而不是“**成本**”。



C-复杂系统

复杂系统：

由个体组分组成的大规模网络，个体一般都遵循相对简单的规则，**不存在中央控制**，通过简单运作规则产生出复杂的集体行为和复杂的信息处理，并通过学习和进化产生**适应性**。



U-结构不确定性

在拉姆·查兰的《求生于未知》一书中，他指出，**这些大公司快速没落的原因在于无法有效应对不确定性**，因为我们这个时代的不确定性远远超过了以往任何时期，无论是在变化的规模、速度还是迅猛程度上，都与过去根本不在同一个数量级上。

不确定性可以分成两类：**日常的经营性不确定性和颠覆性的结构性不确定性**，后者能颠覆原有的市场环境及行业格局，使原有的市场空间和行业规模急剧缩小，甚至完全消失。这些不确定性因素具有长期性，是不可抗拒的。

对于决策性组织，在不确定性环境下，快速做出正确决定就更加困难

拉姆·查兰
管理经典



求生于未知

不确定性变革时代
如何主动出击变中求胜

The Attacker's
Advantage

Turning Uncertainty into Breakthrough Opportunities

杨懿梅 译
拉姆·查兰 著

机械工业出版社
China Machine Press

U-创新组织可以从不确定性中获益

风会熄灭蜡烛，却能使火越烧越旺。

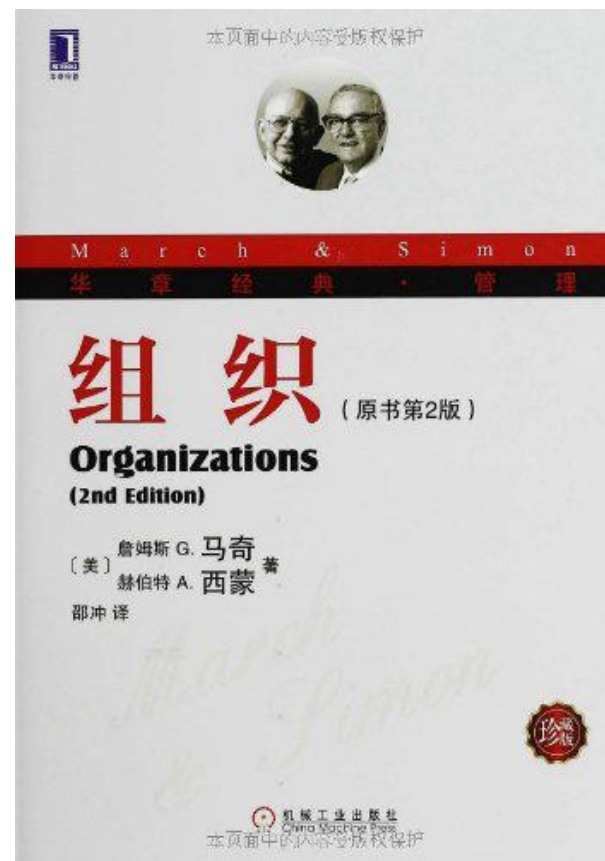
纳西姆·尼古拉斯·塔勒布



D-决策型组织

- 如果将工作分成决策和执行，决策性组织的特点就是决策时间远大于执行时间，如果快速做出正确决策，成为组织成败的关键

2018 DevOps Days • 深度学习



管理目标变化 - 敏捷组织追求适应性 追求快速自主决策

组织的目标不应当再是追求（执行）效率，而是让自己获得持续适应的能力。这要求组织模式和精神模式有巨大的变化，还要求领导层持续努力地为这样的变化创造适宜的环境。

追求适应性，追求快速决策，（执行）效率自然提升：

- 在旧体系的束缚下，我们试图把事情做得更紧凑、更快速，但也只能将每个月所能执行的突击数量从10次提升至18次；
- 到了2006年，在新的体系下，这个数字飙升到每月300次。我们人员和资源的新增量极小，但我们的效率提升了17倍，而且这些突击行动也更为成功。

T E A M
O F
T E A M S

赋能

打造应对不确定性的敏捷团队

[美] 斯坦利·麦克里斯特尔 (Stanley McChrystal) 坦吐姆·科林斯 (Tantum Collins)
戴维·西尔弗曼 (David Silverman) 克里斯·富塞尔 (Chris Fussell) 著
林爽喆 译

你不会成为美军，但一定需要强悍如美军的团队

詹姆斯·斯塔夫里迪斯 海军上将 布拉德·史密斯 财捷集团董事长
沃尔特·艾萨克森《史蒂夫·乔布斯传》作者 查尔斯·都希格《习惯的力量》作者
诚挚推荐

美军特种作战司令部指挥官、美军驻阿富汗最高指挥官
通过实战和鲜血总结出的黄金法则

《时代周刊》《哈佛商业评论》《华尔街日报》《金融时报》《今日美国》
《赫芬顿邮报》《福布斯》《外交政策》《科克斯书评》等各大媒体争相报道

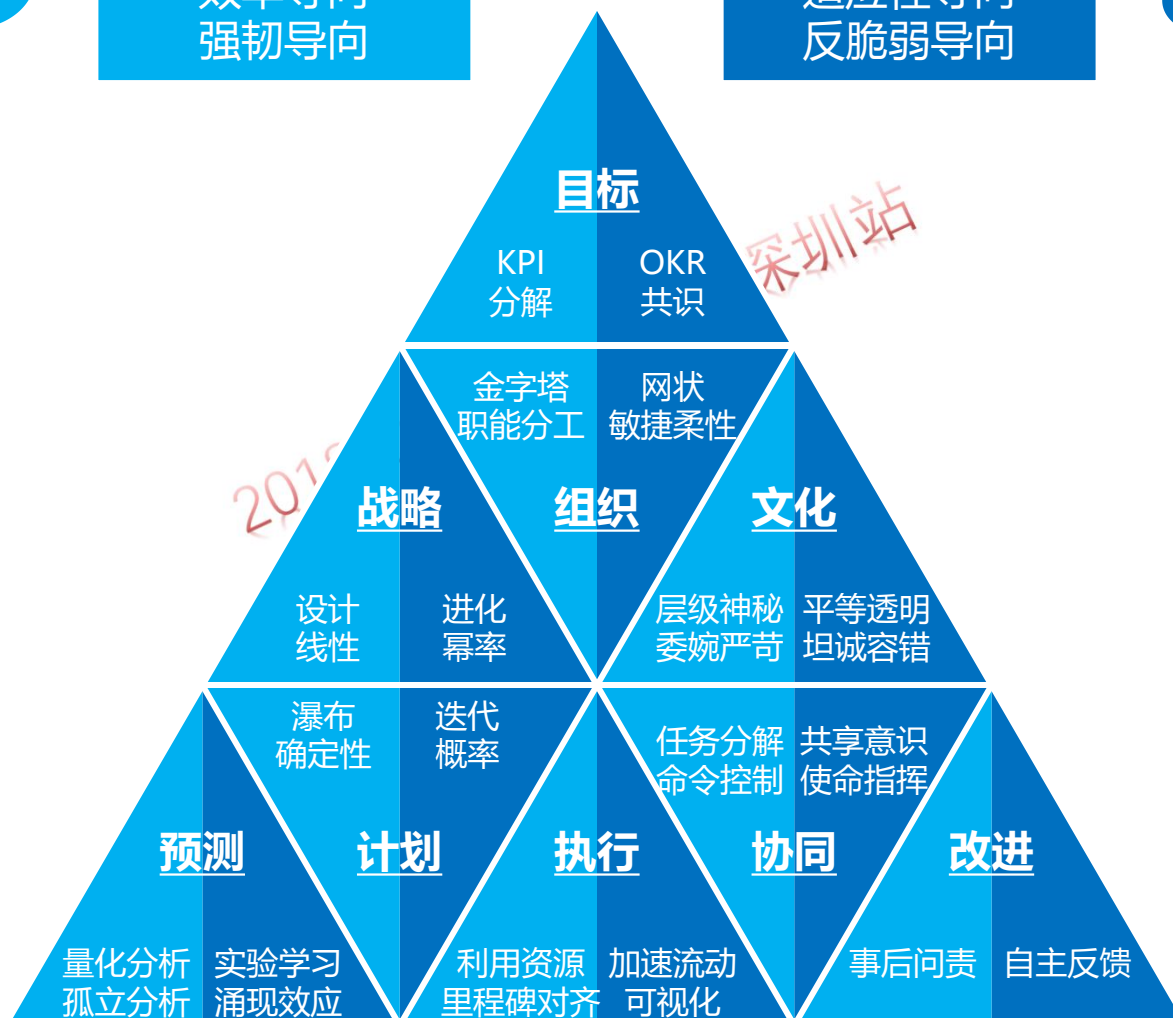
中信出版集团



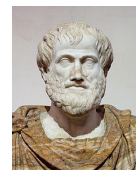
传统管理
效率导向
强韧导向



创新管理
适应性导向
反脆弱导向



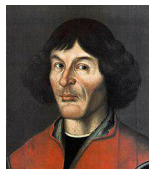
ACE管理框架 (Agile Creative Eco-system)



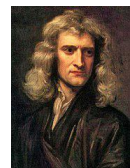
古希腊物理学

地心说

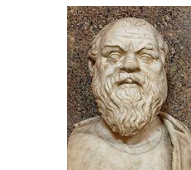
日心说



古典物理学



牛顿三大定律



古希腊哲学

还原论
决定论

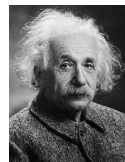
中世纪哲学



理性主义



热力学
统计力学



量子力学



现代物理学

唯物主义
唯心主义

古典哲学

经验主义

存在主义

现象学

实用主义

非决定论

自由意志

现代哲学



科学管理

质量管理

古典管理学



精益思想



现代管理学

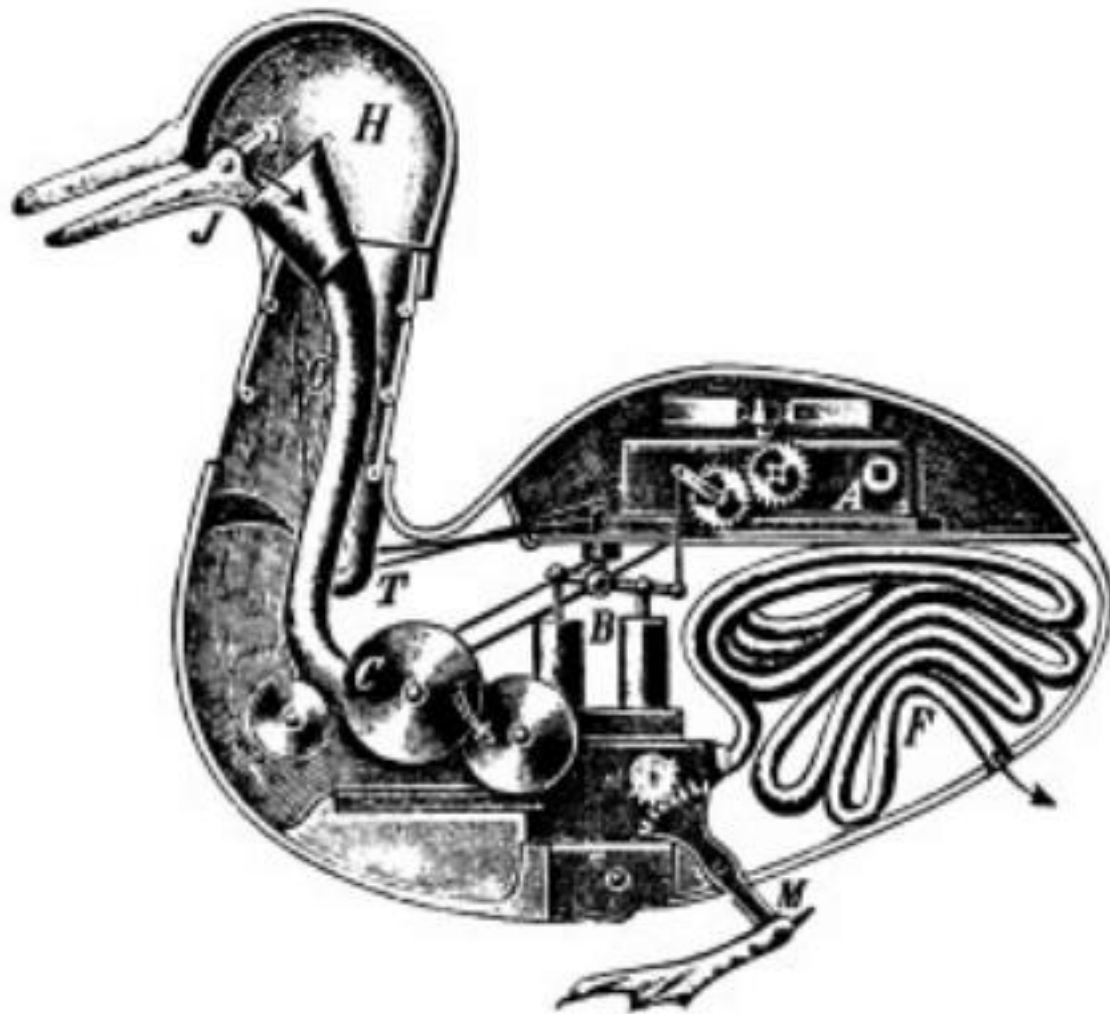


敏捷思想



知识工作
管理

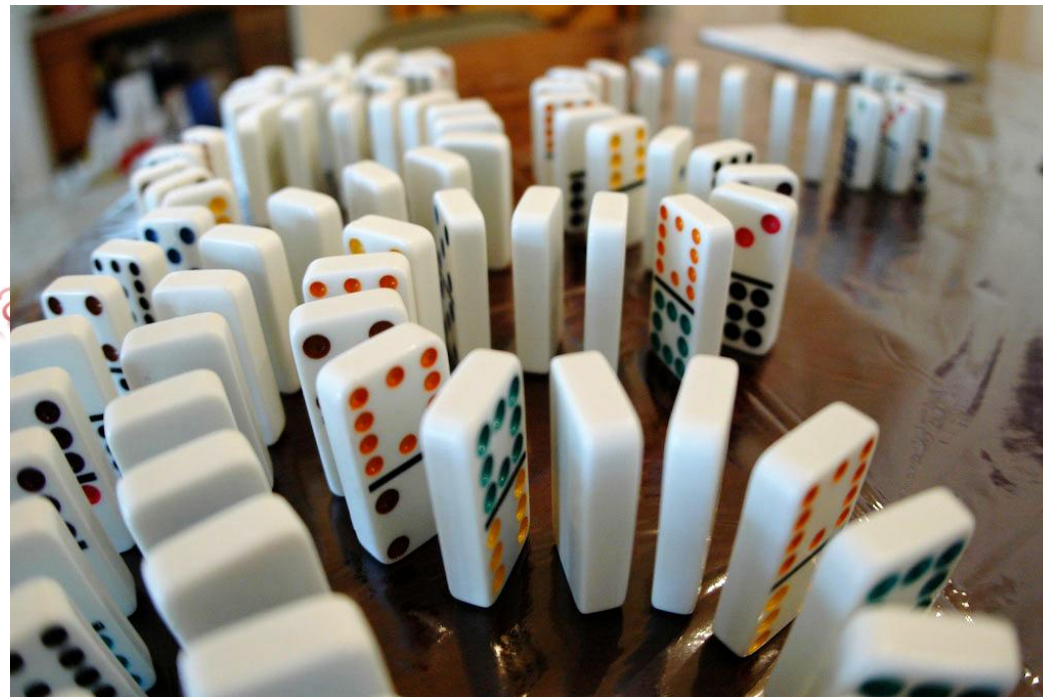
传统管理模式的 思维根源： 还原论



还原论是一种哲学思想，认为复杂的系统、事务、现象可以通过将其化解为各部分之组合的方法，加以理解和描述。



传统管理模式的
思维根源：
决定论
(拉普拉斯信条)
因果论



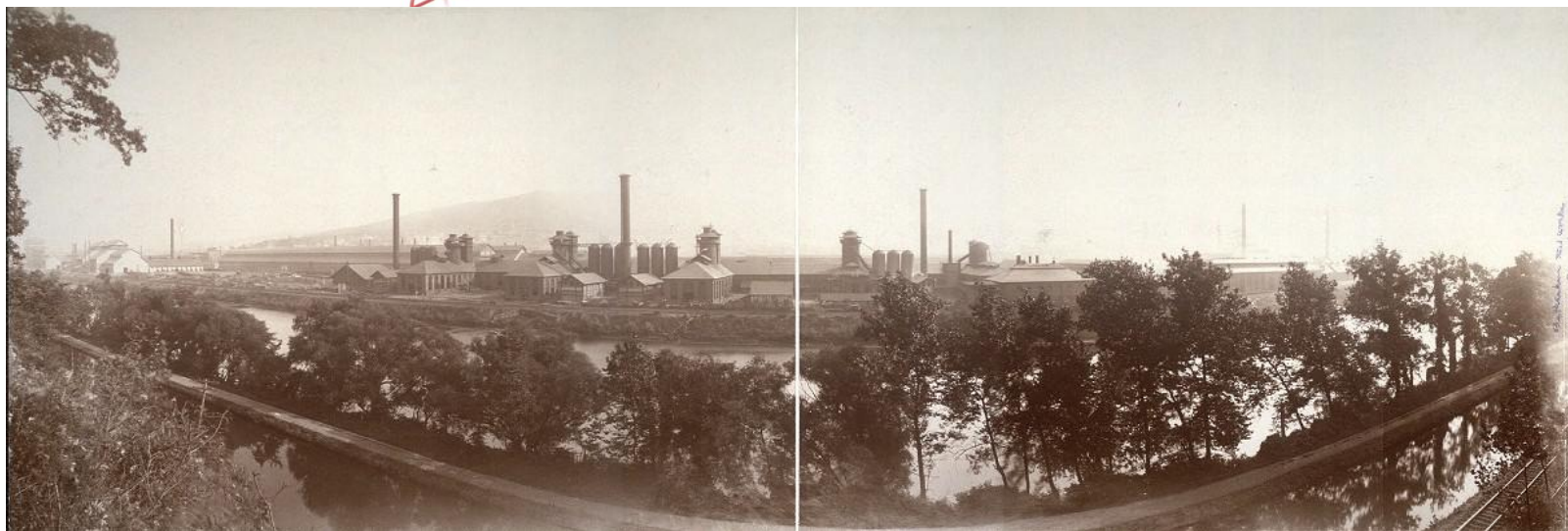
2018 DevOps Day

决定论认为每个事件的发生，包括人类的认知、举止、决定和行动，都有条件决定它发生，而非另外的事件发生。

科学管理的成功

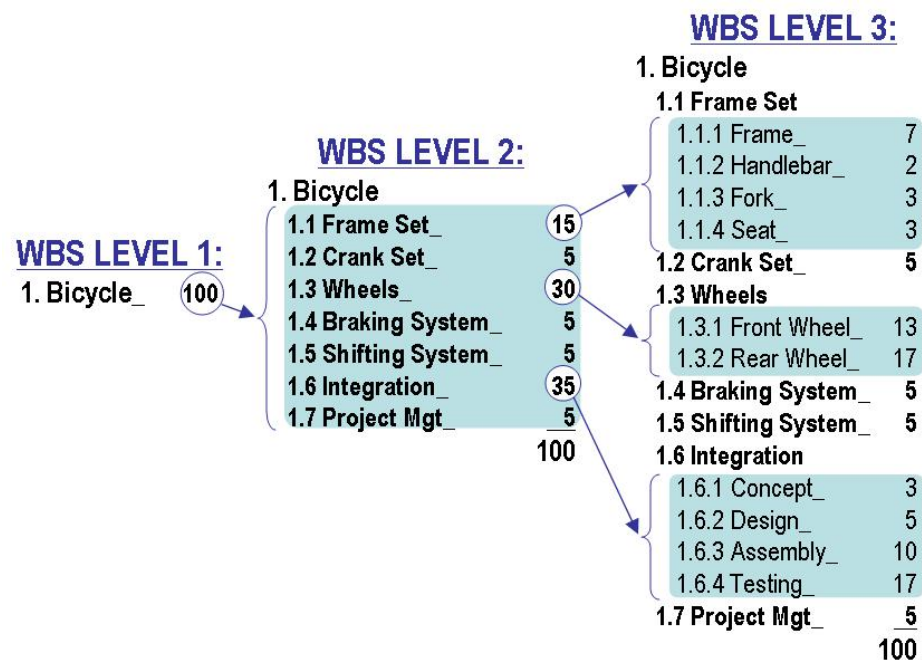
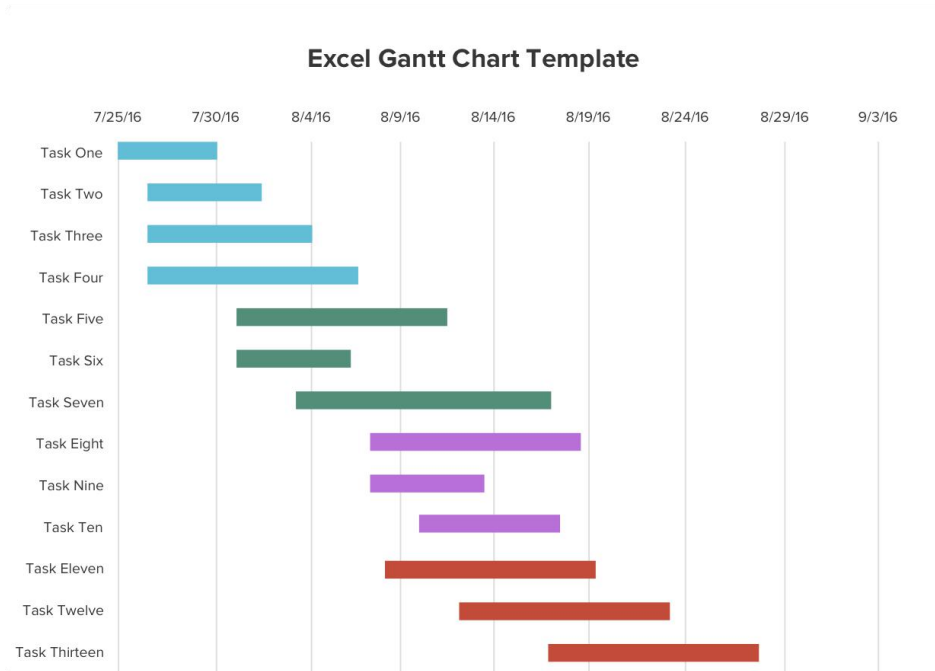
弗雷德里克·温斯洛·泰勒还对每一套动作的精确时间作了研究，从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常杰出的：

1. 堆料场的劳动力从400 – 600人减少为140人，
2. 平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨，
3. 每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。



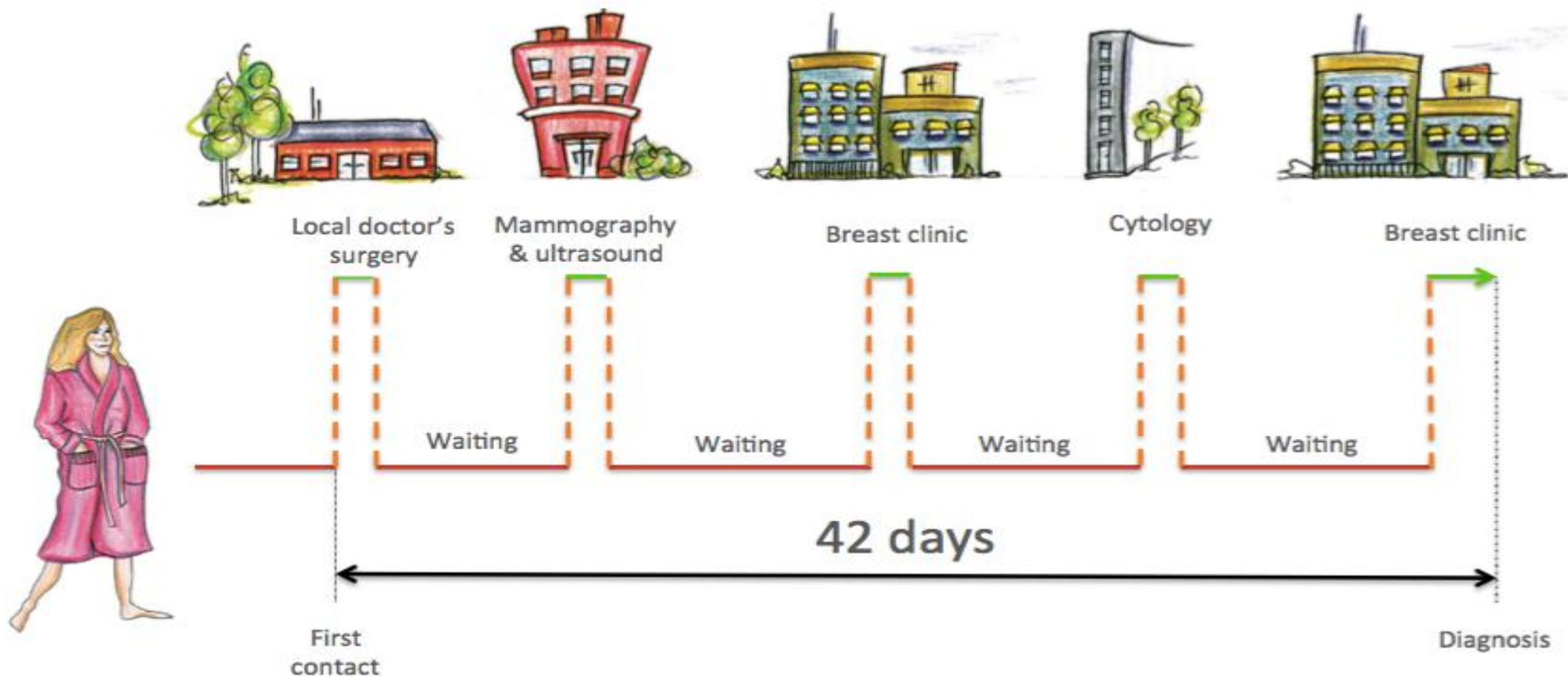
科学管理的延伸 – 盲目追求绝对理性

- Henry Gantt, 1910年发明了甘特图
- 1968年美国国防部正式引入了WBS, 工作项分解方法
- 1969年, PMI成立, PMP问世



ps Days 深圳站

DUCK组织常见问题： 决策慢，高并行，低流动效率

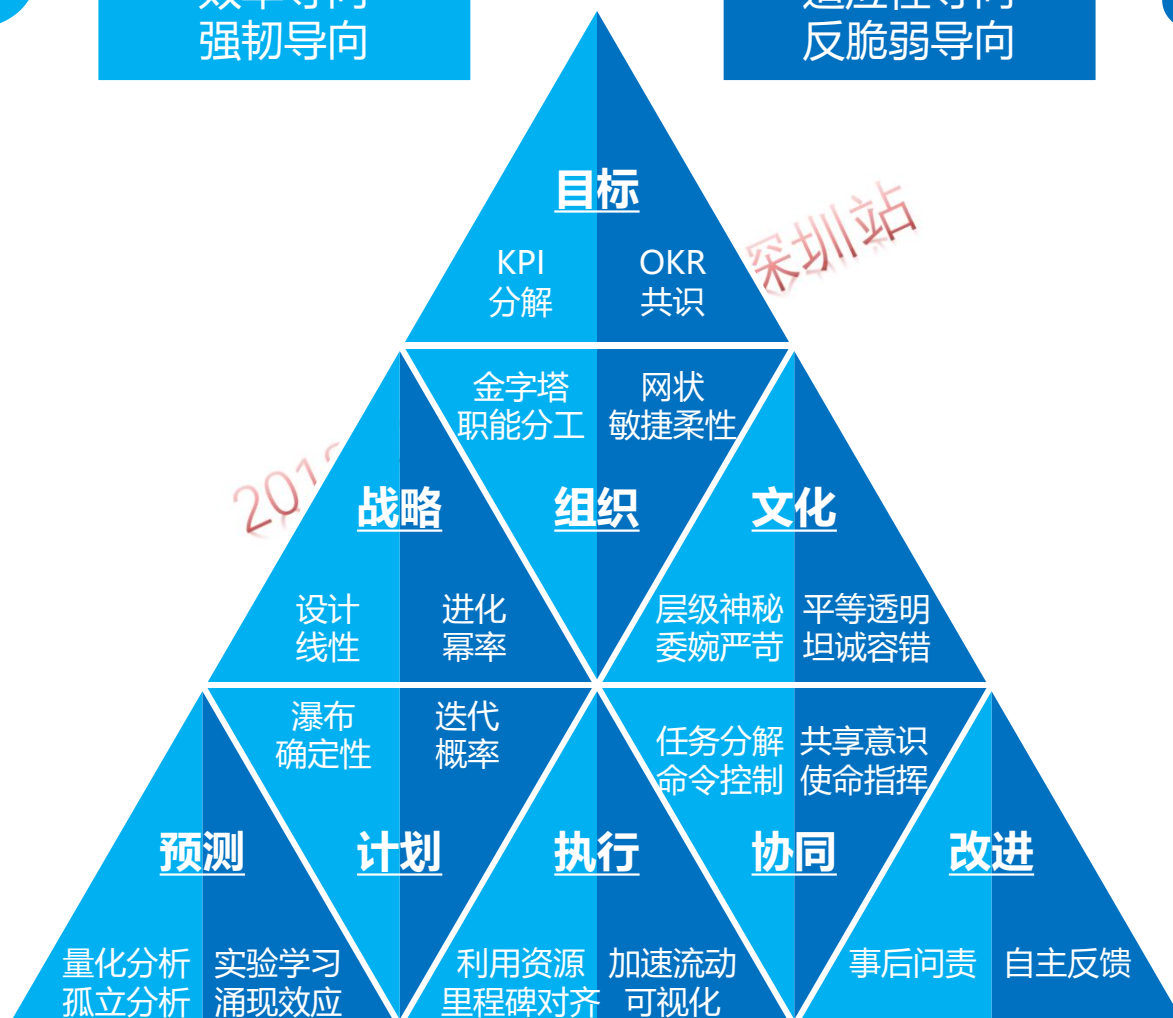




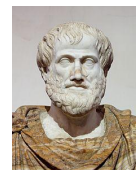
传统管理
效率导向
强韧导向



创新管理
适应性导向
反脆弱导向



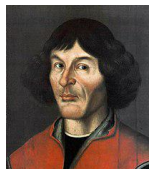
ACE管理框架 (Agile Creative Eco-system)



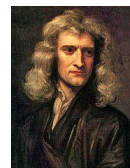
古希腊物理学

地心说

日心说



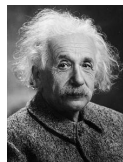
牛顿三大定律



热力学
统计力学



量子力学



现代物理学



古希腊哲学

还原论
决定论
中世纪哲学



理性主义

唯物主义
唯心主义

古典哲学

存在主义
经验主义

管理学



科学管理



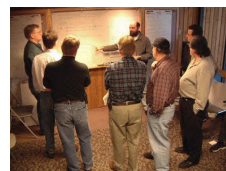
质量管理

古典管理学

现象学 现代哲学
实用主义
自由意志
非决定论



精益思想



现代管理学



知识工作
管理

敏捷思想

时代呼唤不确定性管理手段

- 在内部管理上，华为将工作分为确定性和不确定性两类：
 - 对不确定性工作以结果为导向，
 - 确定性工作则考核效率、效益。
- 郭平说：
 - 在前沿的研究领域要强化对不确定性的投入，多批次、多路径、高强度地投资，在这个过程中允许犯错，寻求突破。
 - 相对研发活动，生产活动要讲求效率，杜绝管理松散和管理无序，不允许犯低级错误。

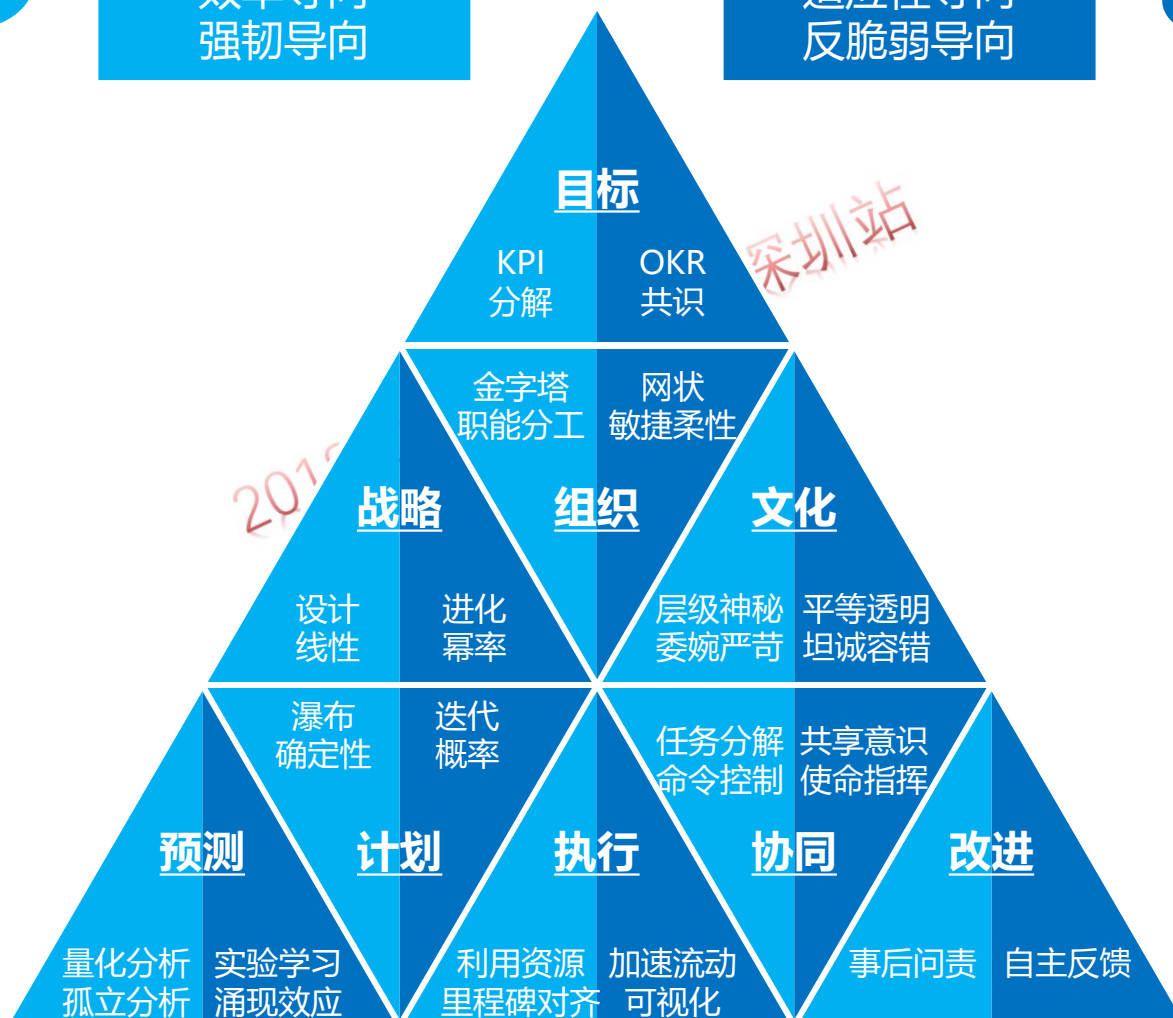
2018 DevOps Days ● 深圳站



传统管理
效率导向
强韧导向



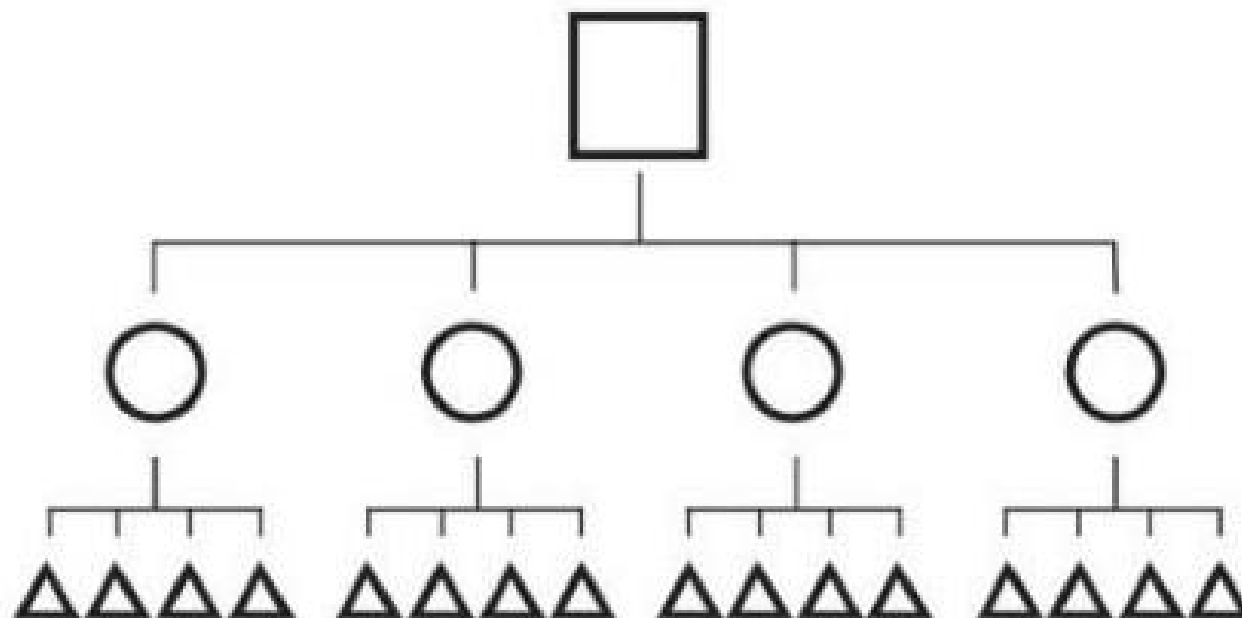
创新管理
适应性导向
反脆弱导向



ACE管理框架 (Agile Creative Eco-system)

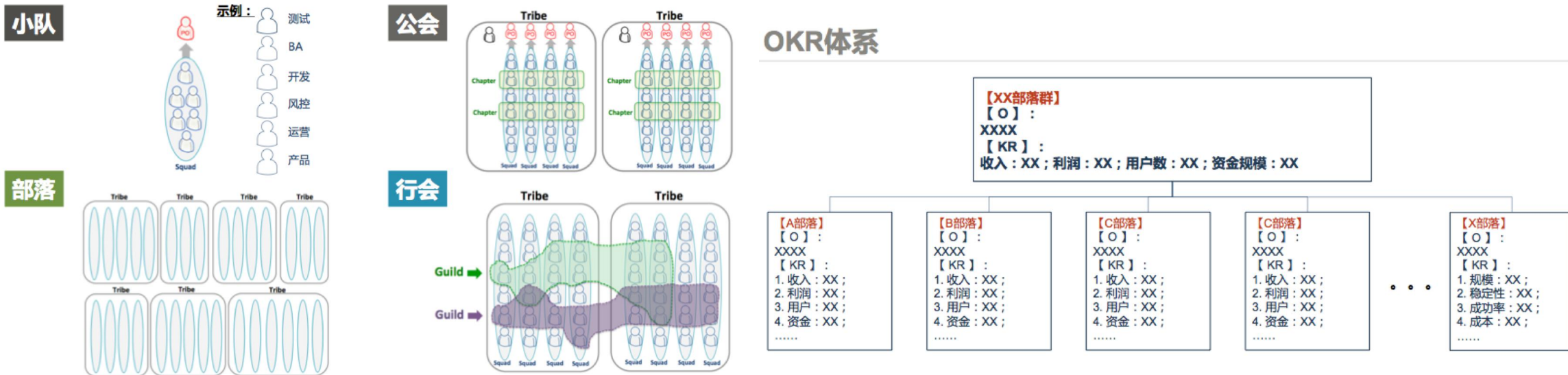
传统组织架构

- 职能分解
- 中央命令控制
- 繁杂系统



• 建立敏捷部落组织，引入OKR绩效体系

- 按客群、场景或业务类型设立跨职能敏捷部落，打通职能竖井，在短期业务交付和长期能力建设之间寻求平衡
- 利用OKR体系牵引组织对齐业务目标，发挥整体合力



提升组织管理透明度-双眼紧盯，双手放开

- 利用电子工具清晰展示目标和职责分工，透明事物进度与风险，帮助管理者及时识别瓶颈，合理调整决策程序和授权体系



成功案例

- 500人团队转型，6个月时间
- 交付平均时效从120天到38天，交付需求量提升3.6倍

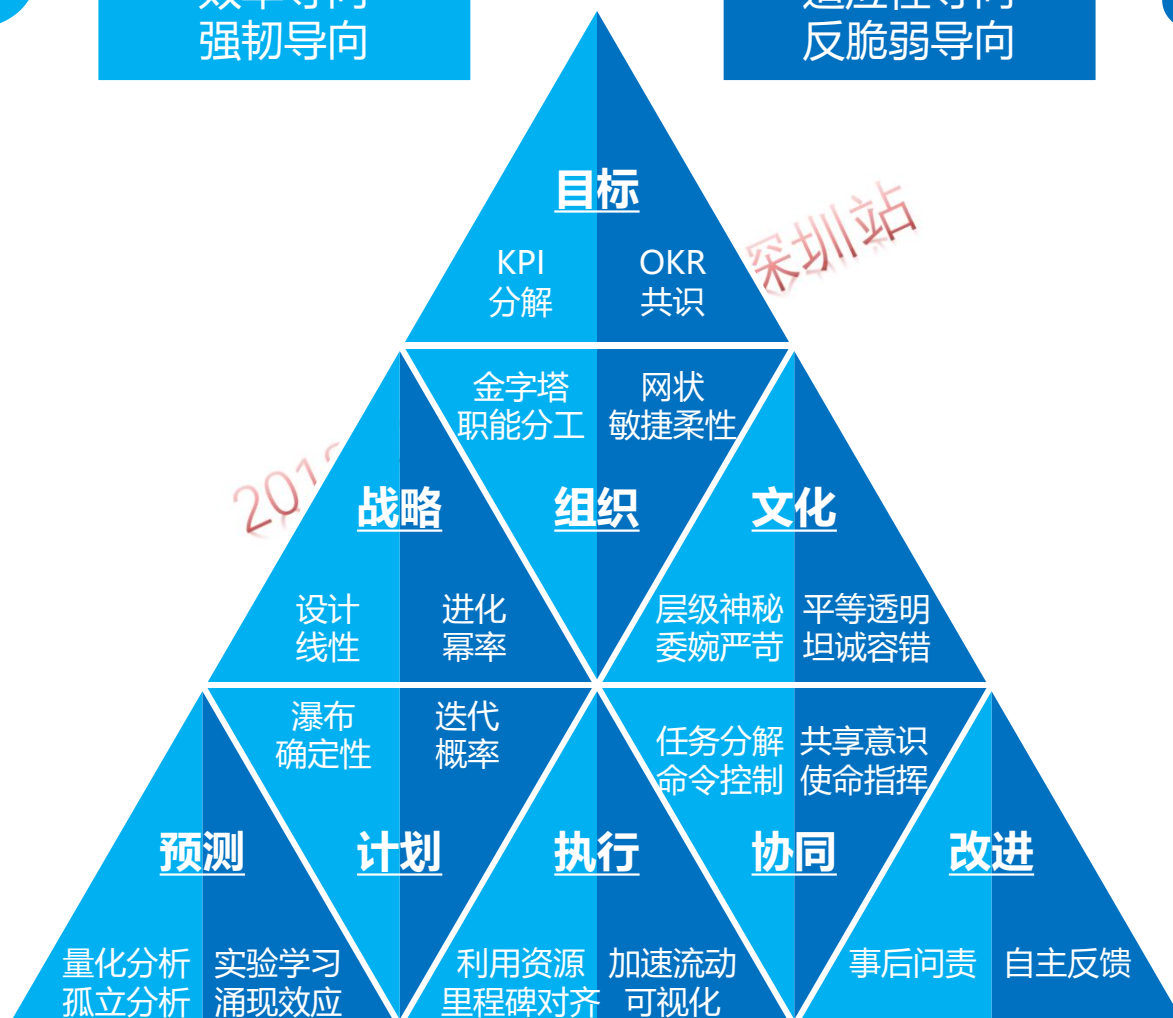




传统管理
效率导向
强韧导向



创新管理
适应性导向
反脆弱导向



ACE管理框架 (Agile Creative Eco-system)

谢谢观赏

吴穹@Agilean

Wuqiong@agilean.cn