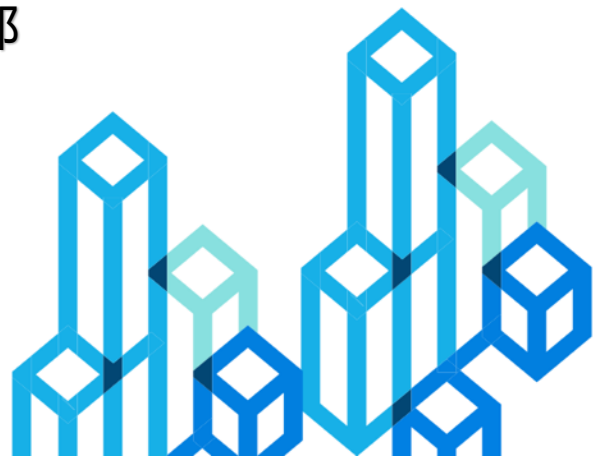
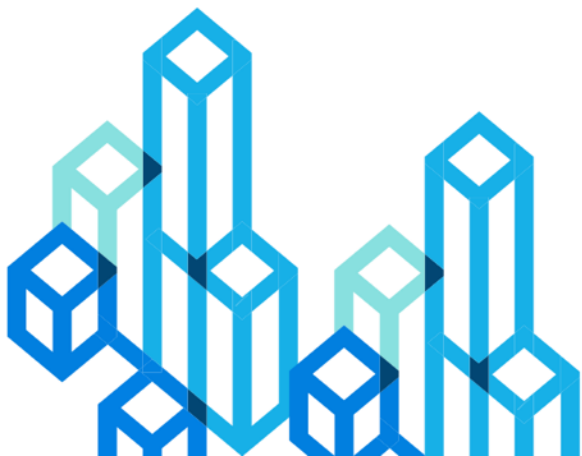


团队的效能、系统和进化

王福润
中兴通讯股份有限公司
技术规划部
2021.07.29





王福润，中兴通讯 技术规划部

- 工作方向：研发管理改进，组织发展
- 专注于组织的敏捷转型工作10余年，对敏捷、教练技术、U型理论、系统思考、组织进化、引导等领域有浓厚兴趣和实践经验
- 基于实践开发了轻量思考方法及课程，并以此带领伙伴将中国系统思维引入到组织敏捷转型实践中。
- 近几年多次作为演讲嘉宾参加中国软件技术大会、TID大会、RSG上海/北京、敏捷之旅上海等行业大会，发表上述主题相关的演讲。



1. 效能的故事

2. 系统

3. 复杂性

- Cynefin
- 新兴复杂性

4. 进化&变革



1. 效能的故事

故事一：某研发中心

故事二：某项目

故事三：某团队

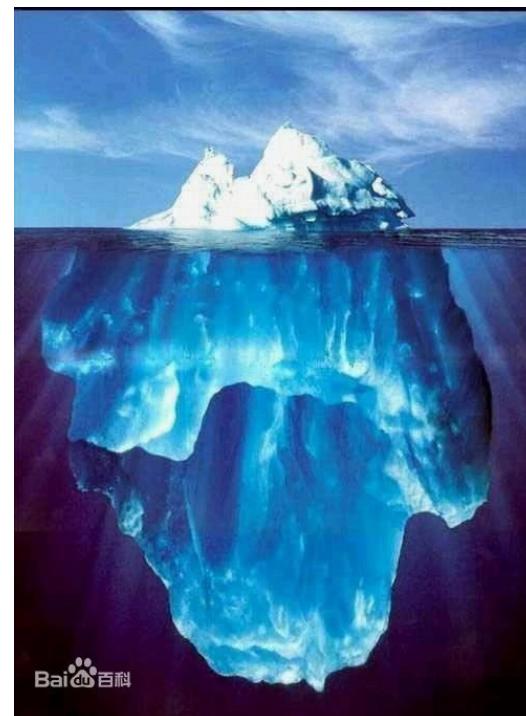




故事中的发现：

效能对团队来讲只是冰山一角

效能的背后是 系统





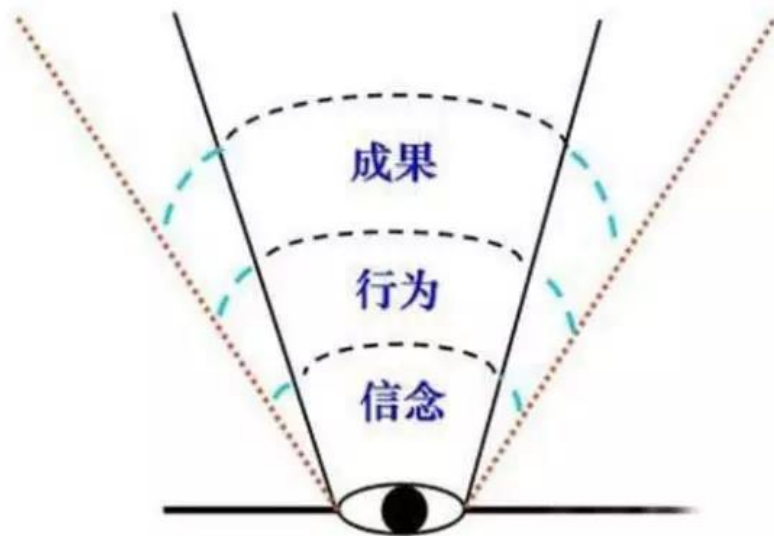
1. 效能的故事

2. 系统

3. 复杂性

- Cynefin
- 新兴复杂性

4. 进化&变革



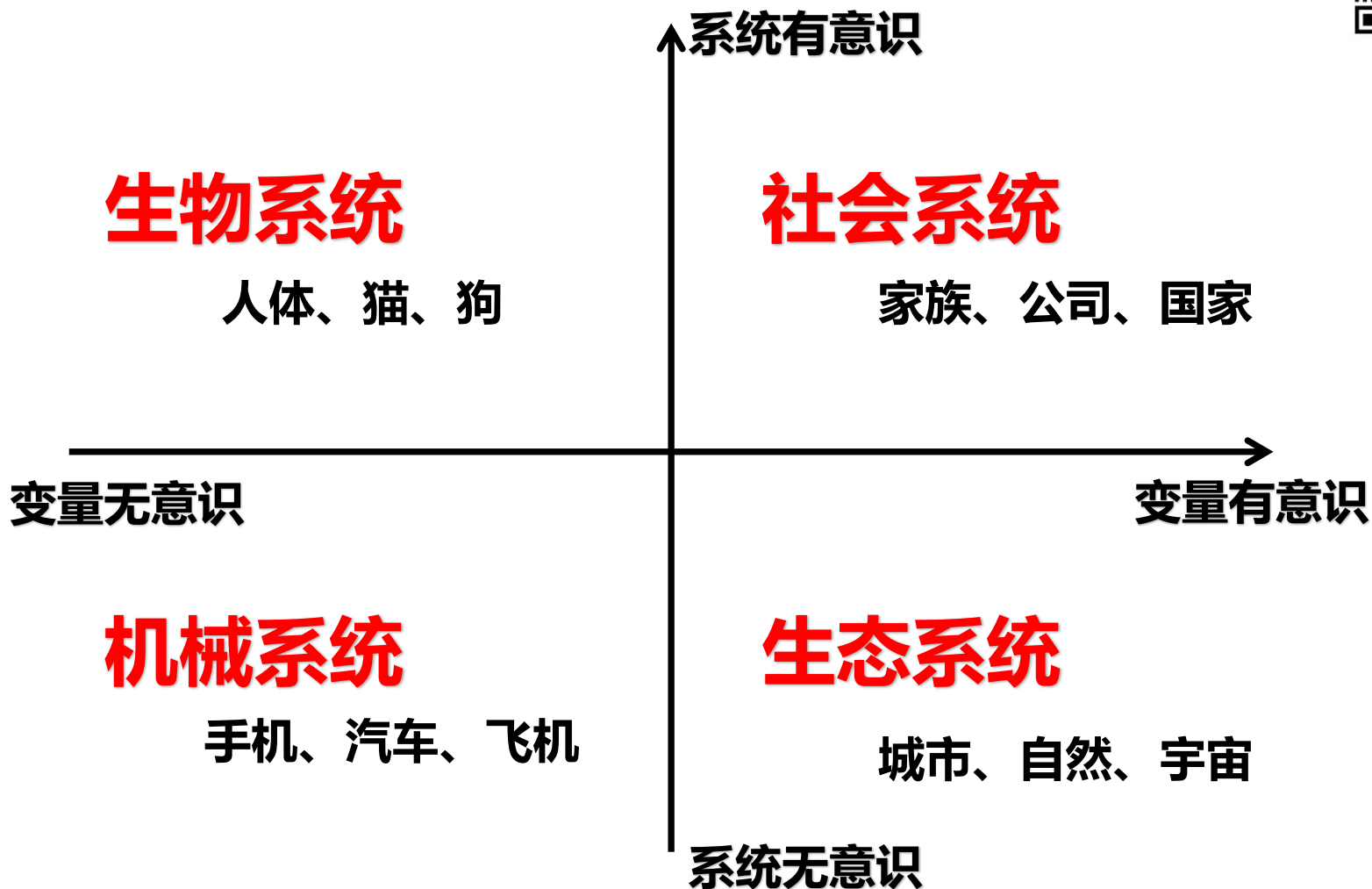
表现 = 潜能 - 干扰

— 添·高威

你关注团队效能的同时，是否关注到团队背后的信念？



罗素·艾柯夫四种系统



罗素·艾柯夫(Russell L. Ackoff)是沃顿商学院的教授，系统动力学的泰斗。他在1957年出版的《运筹学》，把科学界的系统研究方法，带入了企业管理。



耗散结构 - 认识团队的潜能



普里戈津因耗散结构理论获1977年诺贝尔化学奖

当系统处于远离热力学平衡的状态时，在一定外界条件下，由于系统内部非线性相互作用，可以经过突变而形成新的有序结构。

耗散指的是系统维持这种新型结构需要从外界输入能量或物质。

终生成长，团队和个人成长必备信念

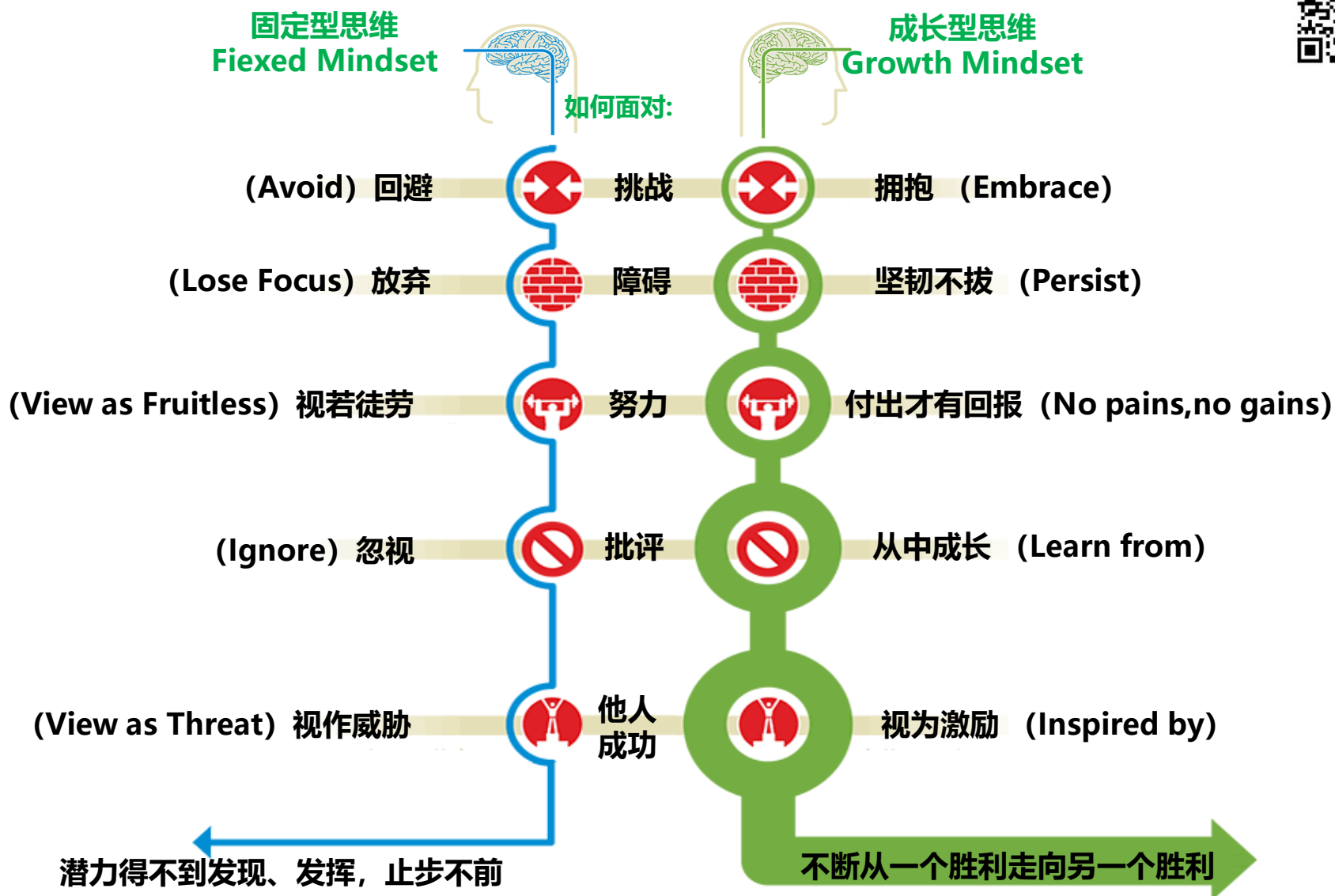


正熵	负熵
拉帮结派	高质量沟通协作
组织、管理松散	敏捷团队和自组织管理
职权滥用，纪律/制度缺失	明确角色职责和权利
信息不畅、彼此猜忌和提防	信任
各谋私利，无视组织/团队	高级别的管理场域
工作意愿不足	个人成长与团队发展彼此成就

封闭

开放

团队成长，需要持续地从外界汲取信息





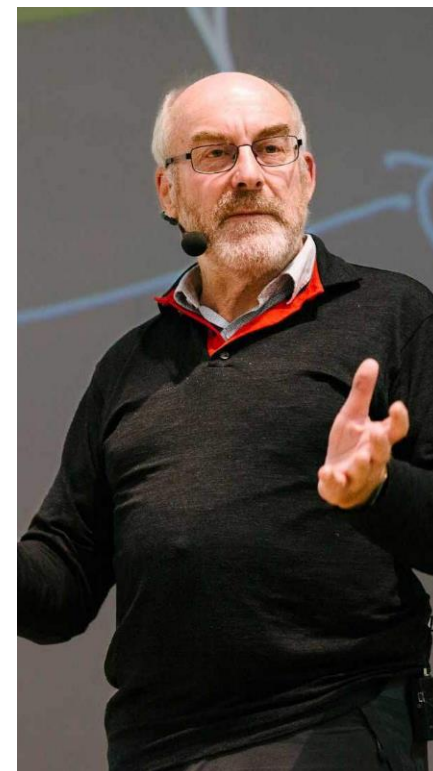
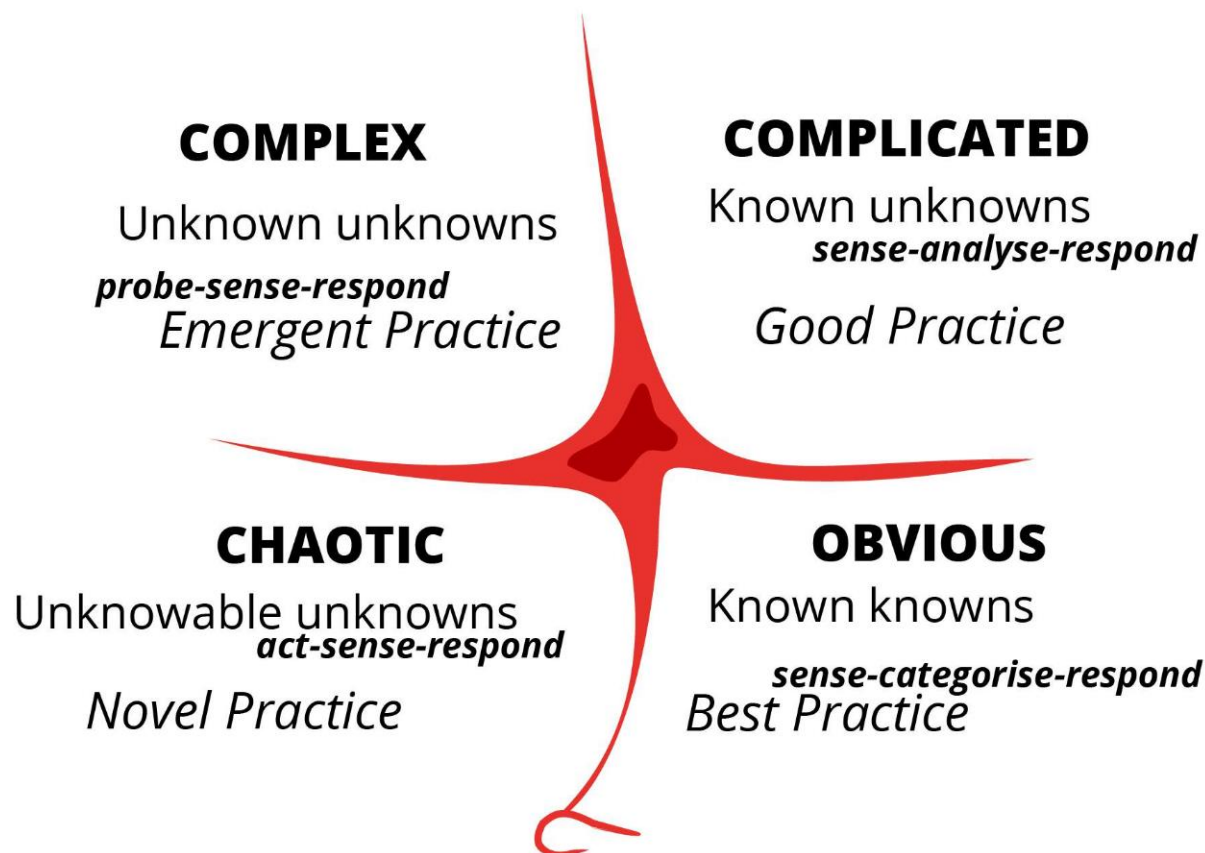
1. 效能的故事

2. 系统

3. 复杂性

- Cynefin
- 新兴复杂性

4. 进化&变革



个人和团队在复杂性面前，成长是唯一选择



确定 \neq 正确

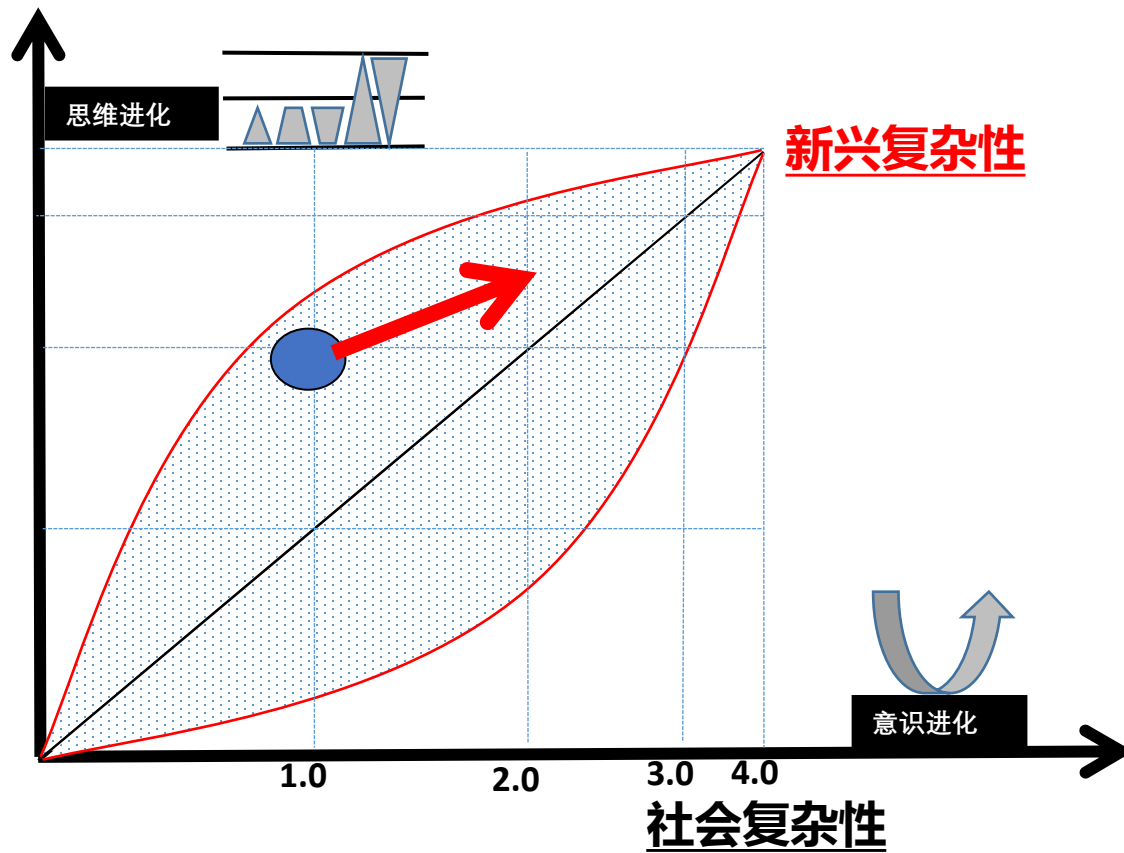
正确 \neq 发生

面对复杂性，需要更多的 可能性





动态复杂性



《第五项修炼》彼得·圣吉
《U型理论》奥托·夏莫



南怀瑾：世界上只有一个问题，就是物质（matter）和心智（mind）的重新整合

子曰：“智者乐水，仁者乐山；智者动，仁者静；智者乐，仁者寿。”

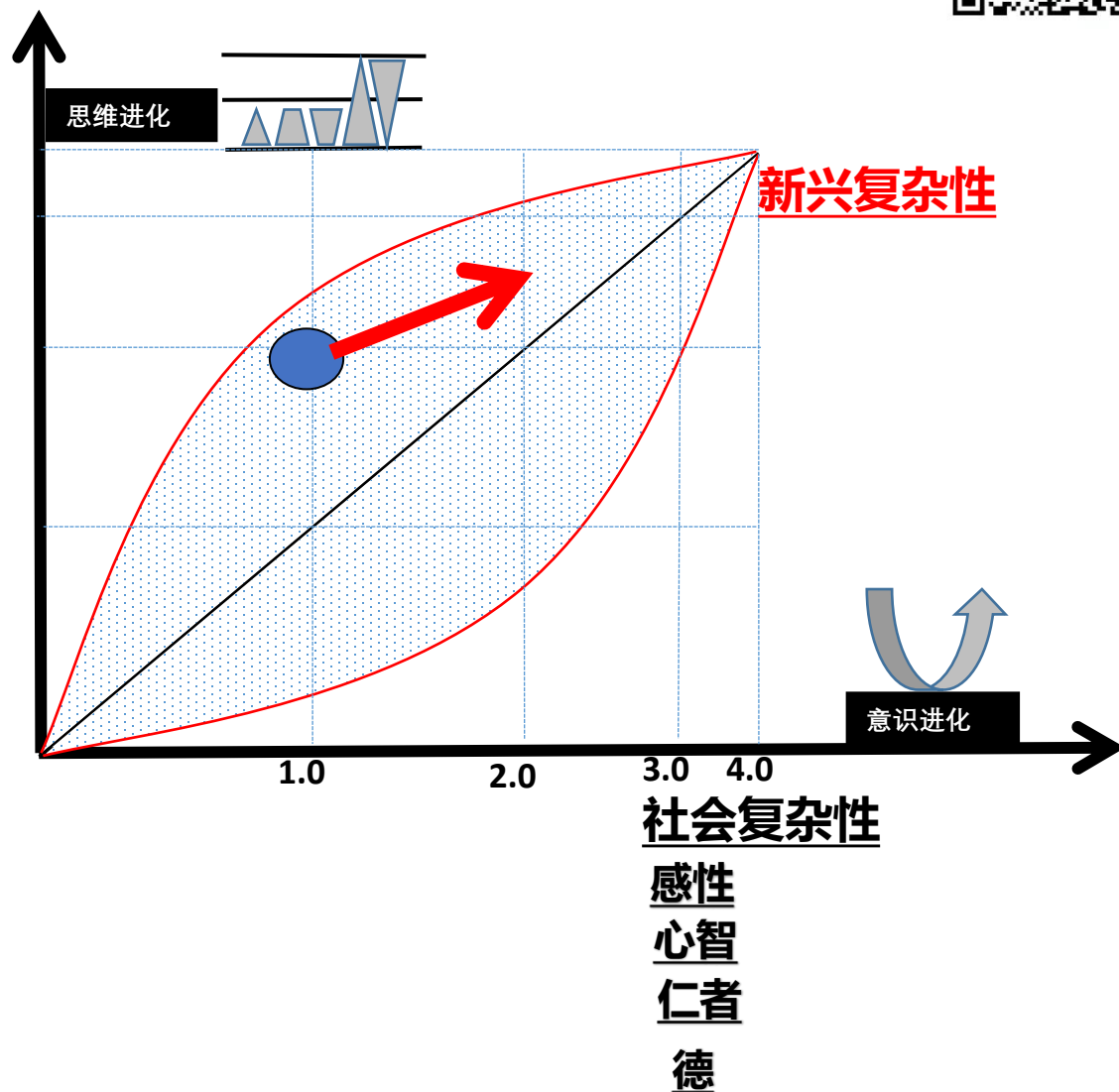
康德：“有两种东西，萦绕在我心头，就是头顶的星空和心中的道德律。”

罗素：我将告诉他们两件事情：一件关乎智慧，一件关乎道德。

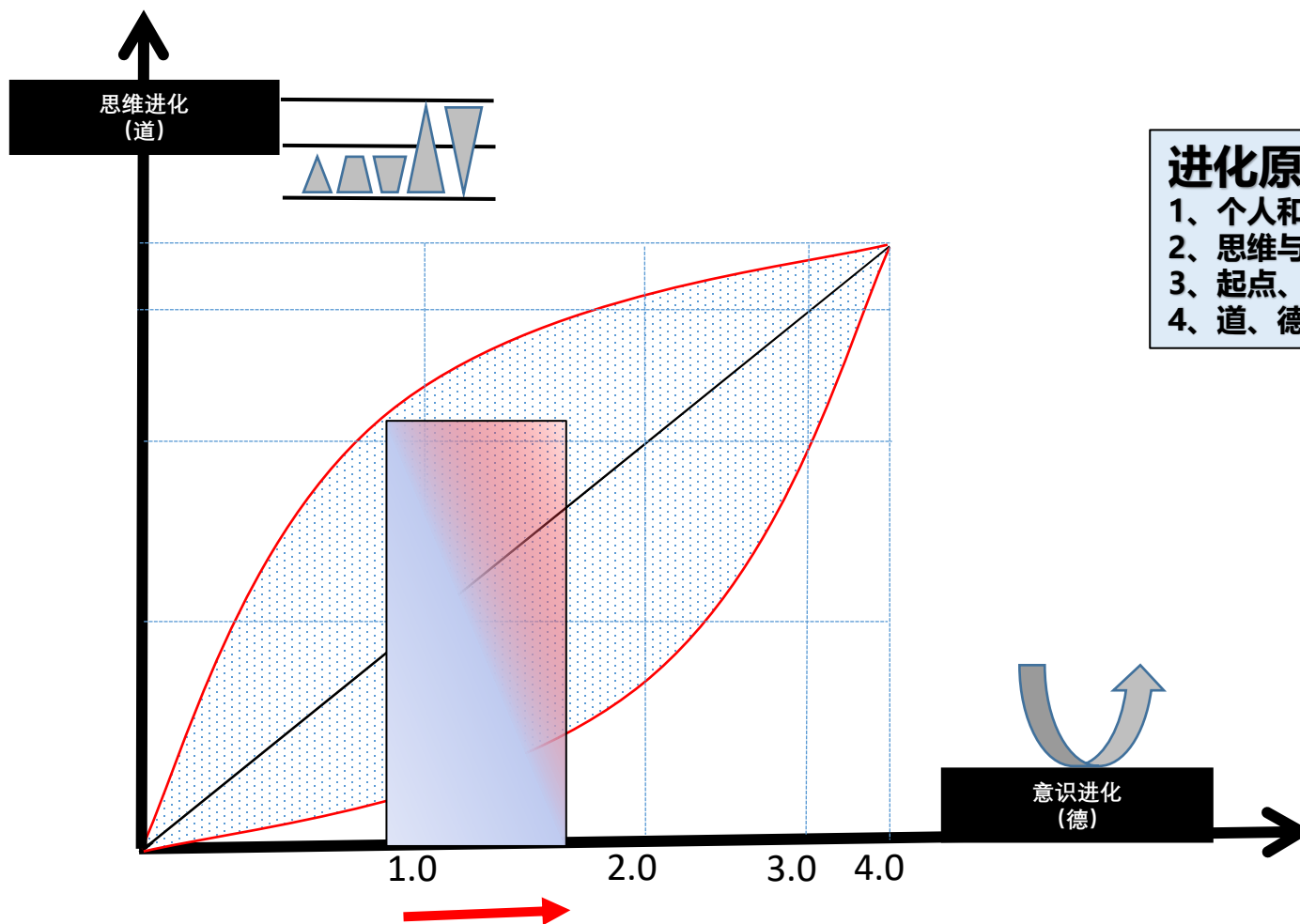


动态复杂性

理性
物质
智者
道



个人、团队的成长与组织发展:



进化原则:

- 1、个人和组织行为的动力
- 2、思维与意识相辅相成
- 3、起点、方向和面积
- 4、道、德为根



1. 效能的故事

2. 系统

3. 复杂性

- Cynefin
- 新兴复杂性

4. 进化&变革



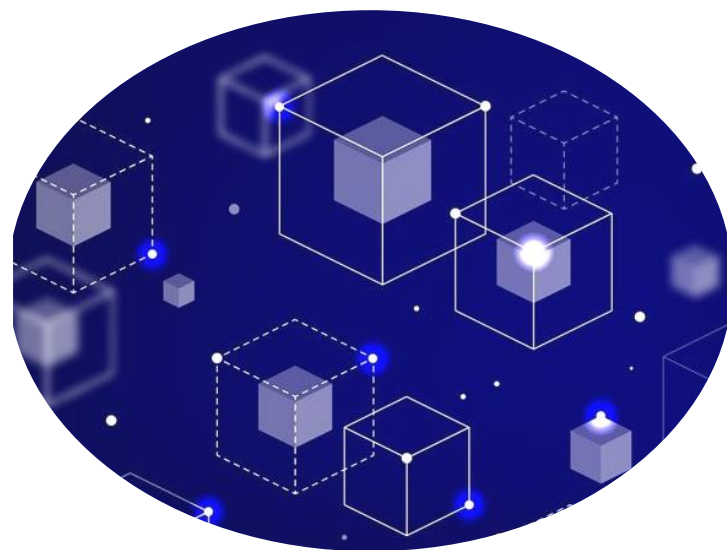
思维的空间:

对事物一无所知时, 你的基础性问题 and 后续探索方向

意识的空间:

你将以什么样的内在状态, 去接纳那些人、那些事

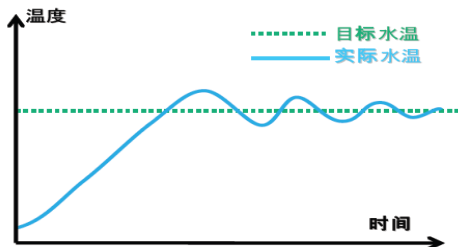
**所有被你称为“问题”的东西,
都在触碰你思维和意识空间的边界**



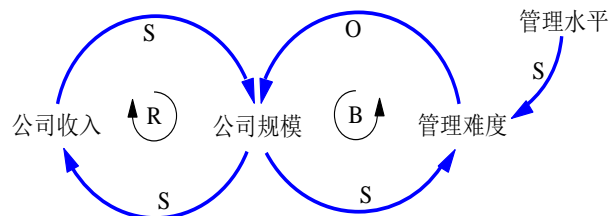
团队思维进化工具：系统思考（常用工具）



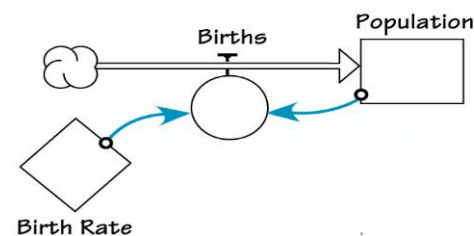
行为模式图 BOT



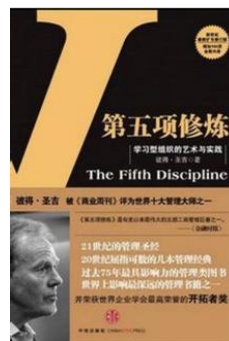
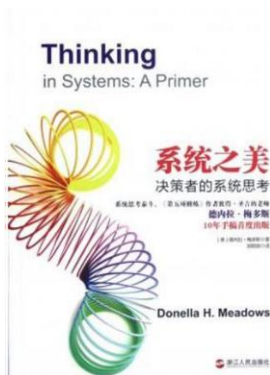
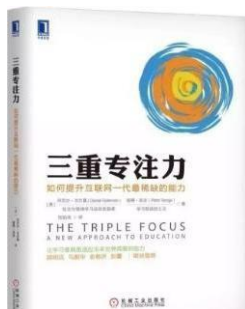
因果回路图 CLD



存量流量图 SFD

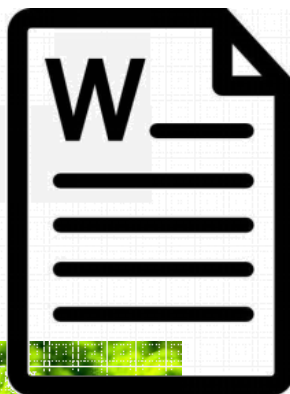


系统冰山模型





- 拓展程序员思维：
 - 在程序之外思考现实世界的能力
 - “一切都是对象”
 - 如何描述清楚一个对象

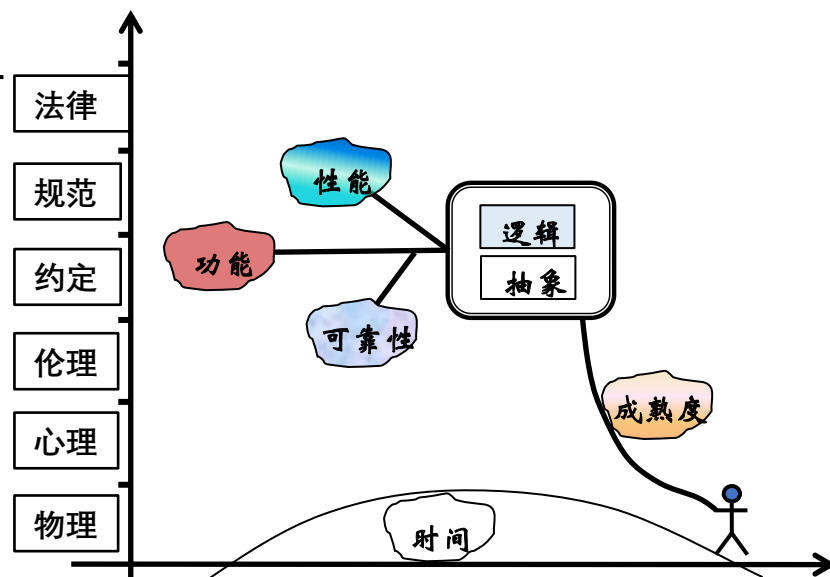


```
Class Object {  
    Name:  
        Thinking_About_Everything  
    Public:  
        边界  
        Actor  
        功能  
        性能  
        可靠性  
        逻辑  
        抽象  
        时间  
        成熟度/易用性  
}
```



- 构建横贯整个研发过程的思考能力
 - 技术
 - 从一个变量名、文件到子系统
 - 从需求到测试，本质都是对某个对象的描述
 - 管理
 - 任务、事件
 - 沟通

在对象的抽象视角下
看不见软件、硬件、技术和管理的差异



可能我不知道你在说（思考）什么，但我知道你在说（思考）一个对象，而且，我知道这个对象必有9个属性。



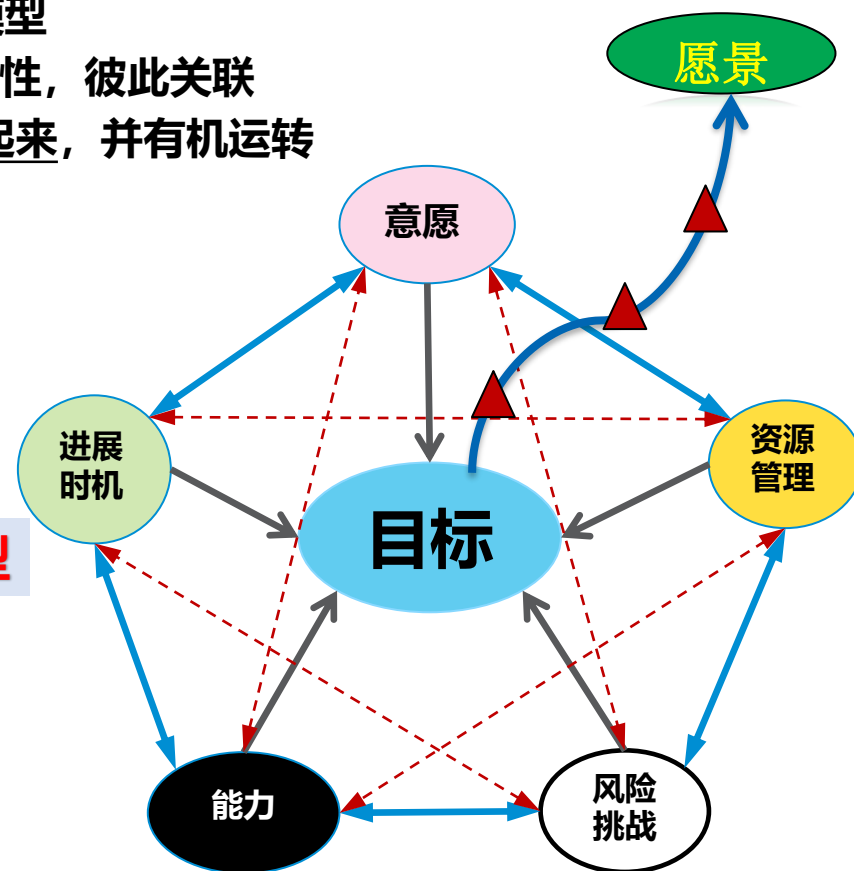
对象名称:					
边界:					界定什么是, 什么不是
Actor:					跨越边界与之交互的对象
功能:					跨越边界交互的内容
性能:					交互的怎么样? 数字或程度
可靠性:					失效因素, 可能性或概率
逻辑:					内部要素和关系, 要素间交互行为
抽象:					还可以怎么样? 类, 类别说明
时间:	场景A		场景B		生命周期
成熟/易用:					易学习、易记忆、不易出错、出错 易恢复、整体满意



启发思考的工具

1. 针对“事”的思考
 - A. 为每一件事建立模型
 - B. 所有的工作都是“事”
2. 程序员思维对“事”建立的对象模型
 - A. 每个“事”对象，都有7个属性，彼此关联
 - B. 熟悉的概念，结构化地组织起来，并有机运转

每一分努力背后，都有一个五行模型



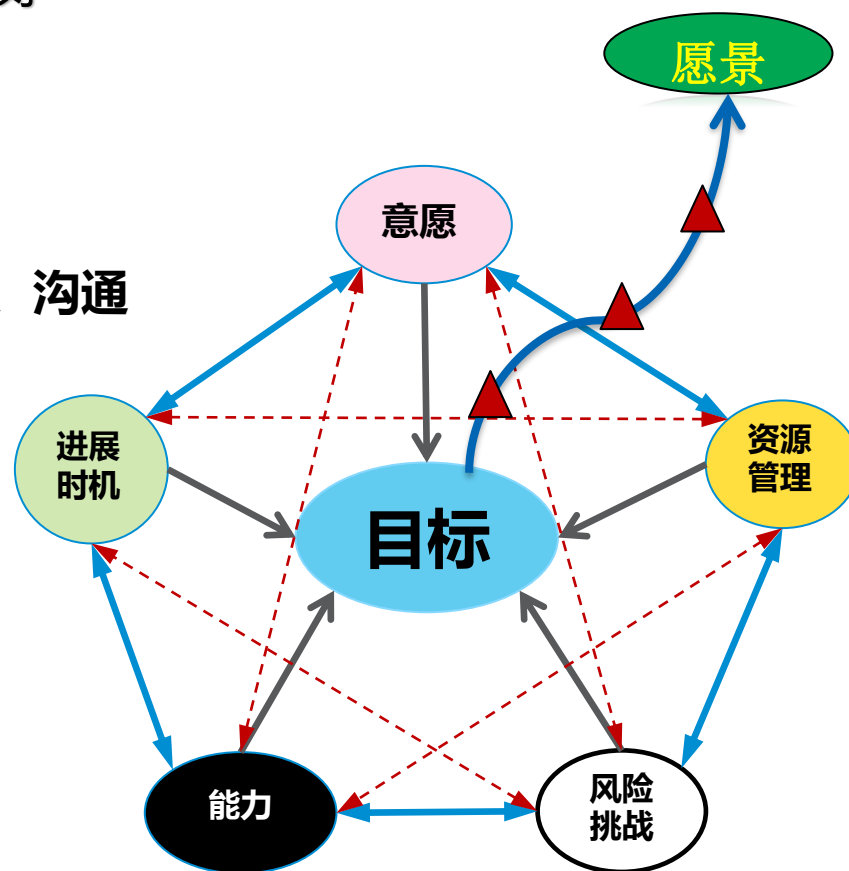


■ 知行四原则

- 1、五行平等
- 2、行一切事，必为五行之平衡
- 3、善求阳者，必于阴中求阳
- 4、辨别虚实，彼此影响

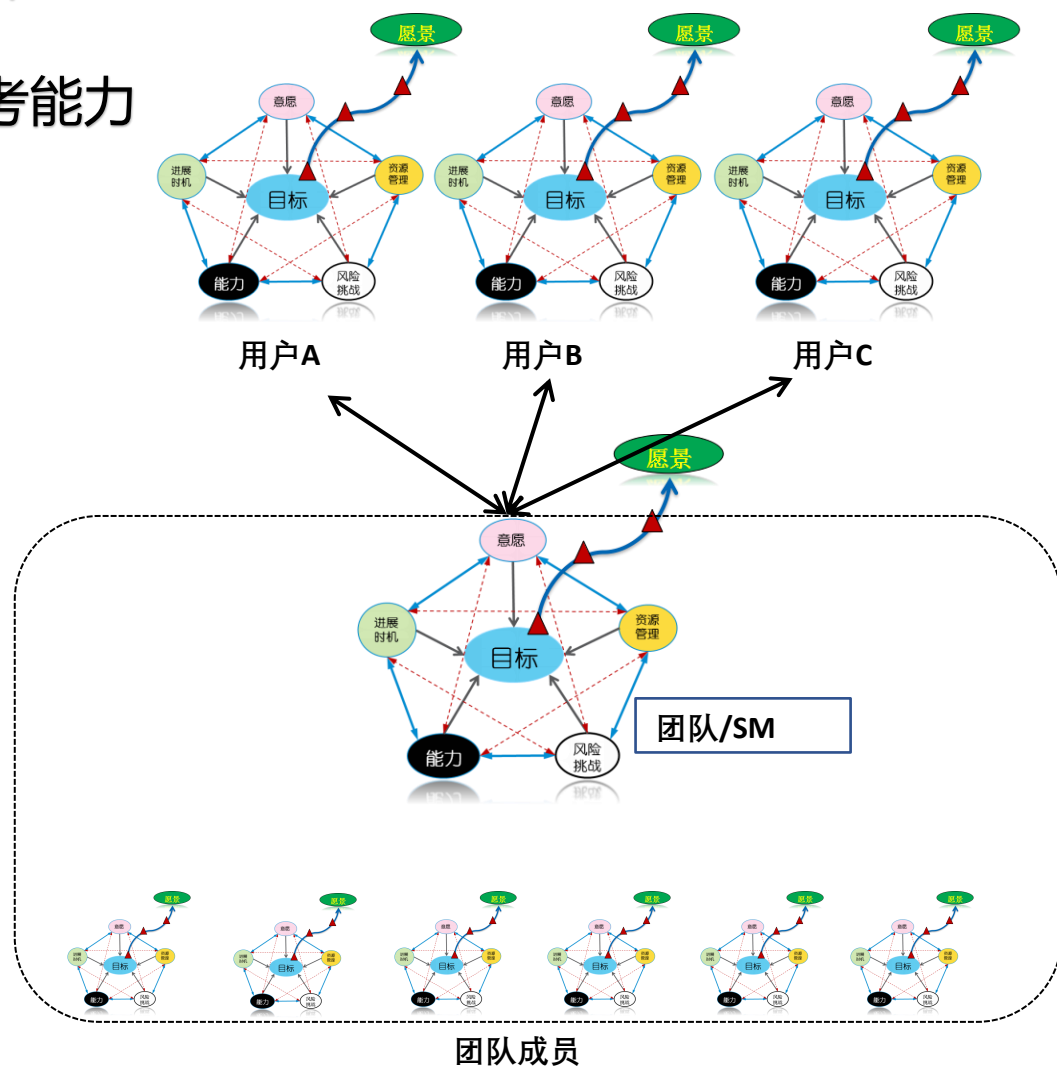
全场景覆盖团队工作：

价值、管理、需求、用户、团队、沟通
汇报、会议、评价/评估/考核



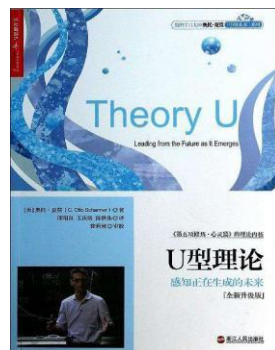
团队思维进化：五行视角下的团队

- 敏捷团队背后是什么：
 - 团队的自组织和潜能发挥
 - 每个人需要被看见
 - 对问题清晰、系统的思考能力

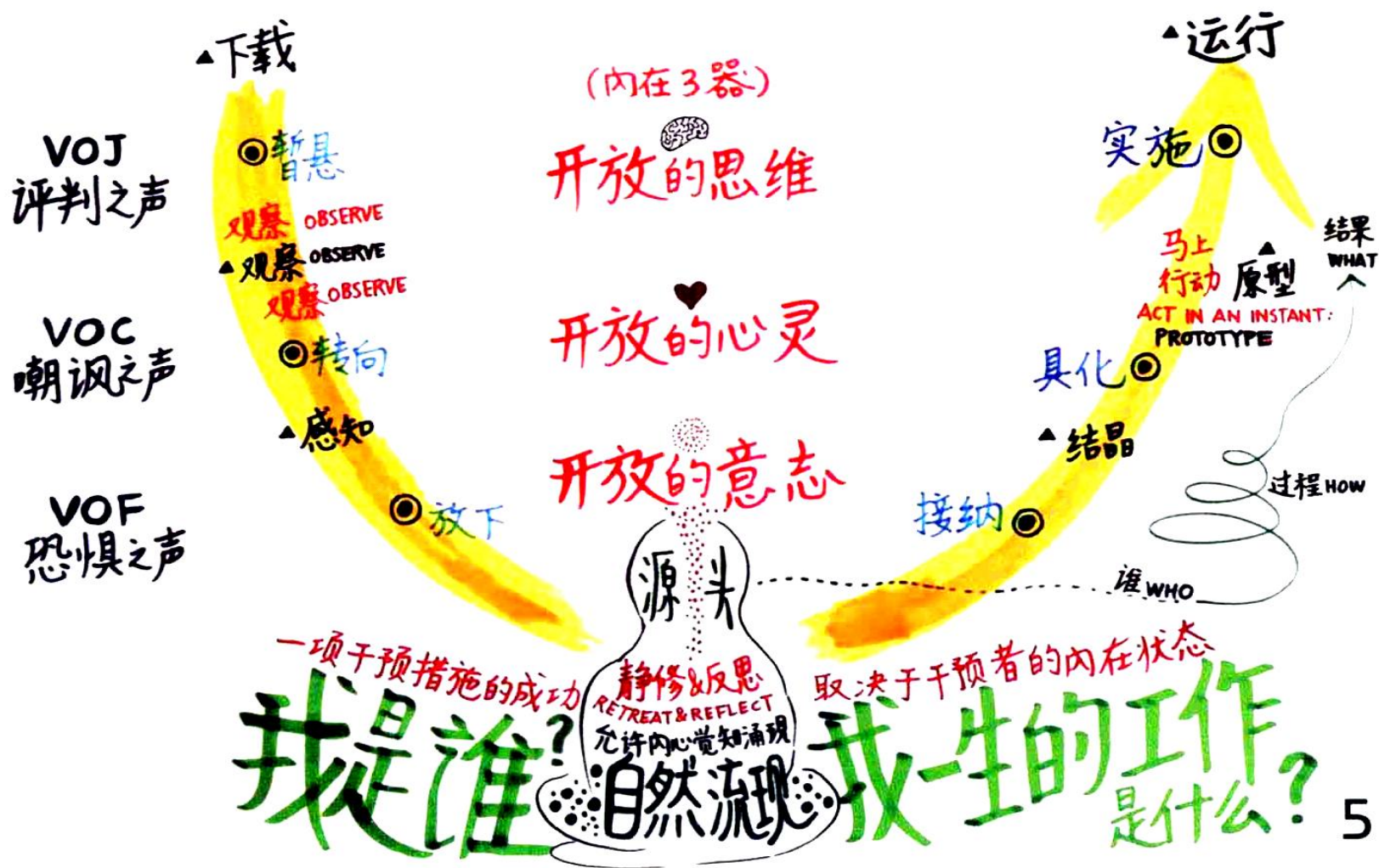




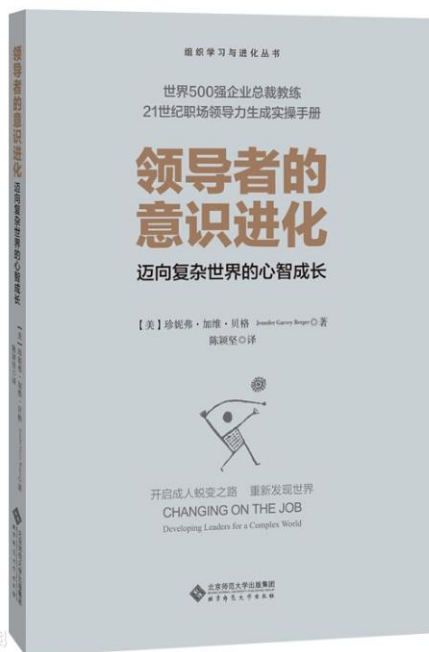
- ◆ 《第五项修炼·心灵篇》的理论内核
 - 重点关注的不是what、how
 - WHO
 - 转化领导者行为的内在发源地
 - 创造从过去的延长线得不到的变化
- ◆ 内在状态：
 - 即产生卓越成果或创新、变革的“意识状态”
- ◆ 向正在生成的未来学习
 - 核心理念
 - 不同于PDCA
- ◆ 面对复杂性
 - 动态复杂性、社会复杂性、新兴复杂性



团队意识进化工具：U型理论



团队意识进化工具：其他参考书





- More human is more effective sustainably.
越人性，越持久高效。
- Trust people, trust process.
相信人，信任发生。
- 100% desire, 0% expectation.
100%的渴望，0%的期待
- No liberated organization without liberated leader.
没有自由释放的领导者，就没有自由释放的组织

“托斯卡纳的使命是探索开拓出一条通往进化组织的路径，由此，使企业成为让每个人活出人性尊严的生命组织。”

托斯卡纳创始人：雅克、克里斯托弗

微信公众号：Toscane托斯卡纳陪伴

团队进化：系统变革 - 托斯卡纳领导力



深度进化四象限图

个人：行为方式

- 我说的。。。, 做的。。。
- 在我与人相处的方式中
- 在我陪伴的方式中
- 我如何使用权力、权威中
- 我身上自我的表现形式

目标：信任；身心一致、越来越真实

个人：being

- 我的态度
- 我的信念
- 我和小我（ego）的关系
- 我的感受
- 我的核心价值观

• **我的身份定位：我是谁**

目标：“释放自己”才可以释放他人

集体：组织、运作、实践

- 我们如何开会、决策
- 我们如何管理
- 我们如何组织

目标：创建一个鼓励自由、责任担当、友善工作关系的生态系统

集体：组织的文化

- 我们常听到的：
“在我们这里是这样的...”
- 信条、禁忌、神秘
- DNA
- 使命、价值观、雄心

目标：文化的变革



生命活力

动态混沌复杂系统



愿景活力

团队进化：系统变革 - 托斯卡纳领导力



个人和团队的行为



敏捷基本动作：重新思考“四会”的价值，形神兼备
技术实践：实例化需求、分层测试、DoD、架构持续演进.....

面向客户价值！ 持续改进，尽善尽美！

组织的行为



端到端需求工作坊：直接拉通产品规划与研发团队

我终于明白了需求的需求！

We are Working Together!

个人和团队的内在



团队绽放和个人激活工作坊：重新思考自己，自己与团队和工作

同理心工作坊：换上别人的鞋子，视角有所不同

开放、信任、使命、成长、未来！

组织的内在



组织转型工作坊：让整个产品团队共同面对问题、共创改进方案

原来不同的管理方式影响这么大！

原来团队改进的意愿和动力这么强！



问与答





麦思博(msup)有限公司是一家面向技术型企业的培训咨询机构，携手2000余位中外客座导师，服务于技术团队的能力提升、软件工程效能和产品创新迭代，超过3000余家企业续约学习，是科技领域占有率第1的客座导师品牌，msup以整合全球领先经验实践为己任，为中国产业快速发展提供智库。



高可用架构公众号主要关注互联网架构及高可用、可扩展及高性能领域的知识传播。订阅用户覆盖主流互联网及软件领域系统架构技术从业人员。高可用架构系列社群是一个社区组织，其精神是“分享+交流”，提倡社区的人人参与，同时从社区获得高质量的内容。