行动学习如何催化大型敏捷组织

— 来自京东青龙团队的 最佳实践

2015/4/15



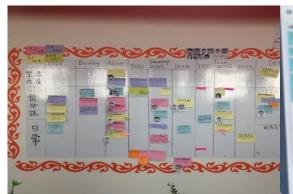
目录

- 一、敏捷遇到的问题
- 二、行动学习的概念
- 三、行动学习的工具
- 四、六步法具体案例
- 五、行动学习的总结

青龙团队敏捷实践



青龙研发部在敏捷教练的指导下,分成若干个敏捷小组,进行敏捷推广,一个迭代分为计划会, 站立例会,回顾会等。











2014年12月16日 20:39

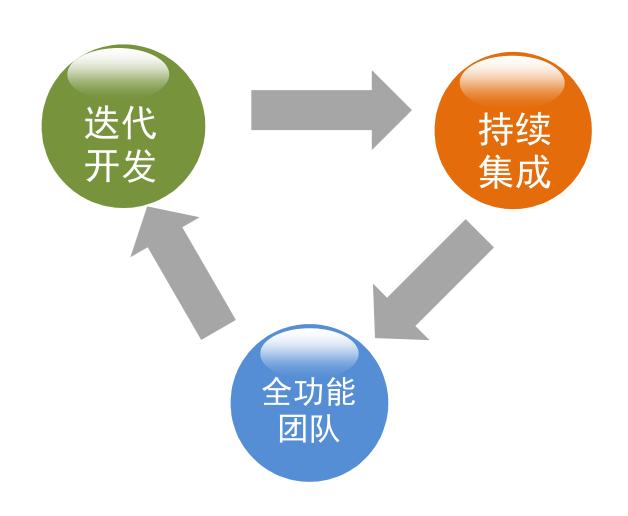






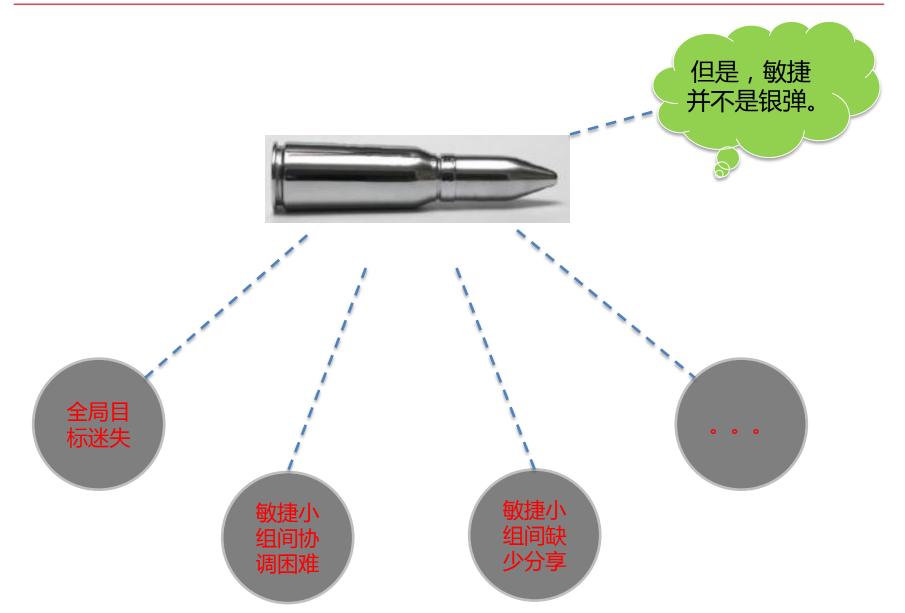
敏捷核心





敏捷是银弹?





什么是行动学习?



行动学习法,就是透过行动实践学习,即在一个专门以学习为目标的背景环境中,以组织面临的重要问题作载体,学习者通过对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理,从而达到开发人力资源和发展组织的目的。



行动学习之父





行动学习法是由英国 管理学思想家雷格•瑞 文斯 (Reg Revans) 在1940年发明的,并 将其应用于英格兰和 威尔士煤矿业的组织 培训。雷格•瑞文斯因 此被尊称为"行动学 习之父"。

行动学习公式



为了说明行动学习法,瑞文斯使用了一个简单的方程式,即:

$$L=P+Q$$

行动学习法中的学习(L)是通过把掌握相关专业知识(P)与提出深刻问题能力(Q)相结合来完成的。

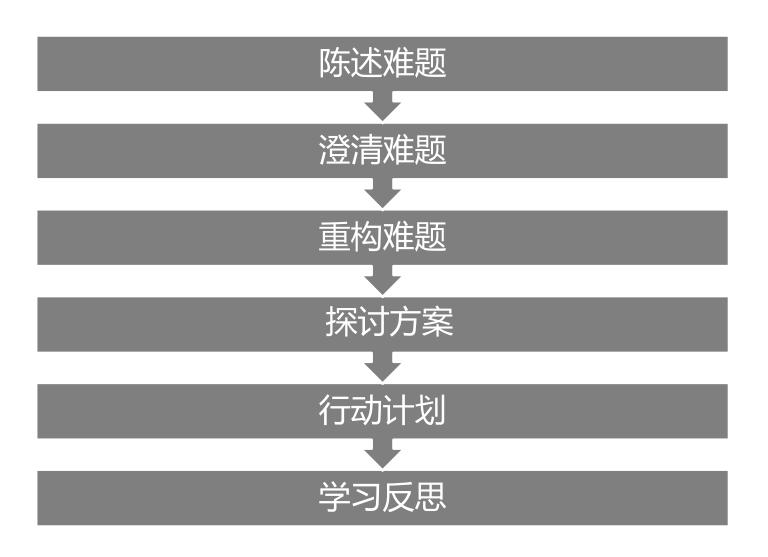
行动学习理念:选择地图





行动学习重要工具: 六步法





如何利用行动学习催化敏捷组织? "JD. ROM







案例:准备工作



- ➤组织开始进行项目规划的时候,召集所有的 Scrum Master 进行行动学习;
- ➤每个Scrum Master 准备各自敏捷小组最重要一个难题(项目),利用六步法作为具体工具逐个进行讨论;
- >预定一个会议室,并准备卡片纸,白板笔等;
- ▶催化师:也就是主持人,可以是团队负责人, 也可以是专业的教练。

案例:1. 陈述难题



催化师:请问题所有者用2-3分钟时间简要的介绍下项目 (难题)背景?

问题所有者(Scrum master):小吴。

难题名称是使京东配送运力平台初具规模。运输是物流配送的重要环节,是成本最大块,也是节约成本最大的突破口,而对应的运力系统处于比较初级阶段,不能满足业务的发展需求,如何建立起具有特色的运力系统,是TMS研发部最重要的任务。

案例: 2. 澄清难题



催化师:请小组成员向问题所有者提问,时间12分钟。(Tips: 问题风暴,可以是各种类 型问题,并且,建议每位参与者自少准备3个问题。 小组成员:小谭(初具规模具体指的的是什么?怎么衡量?) 问题所有者:小吴(主要是指运力项目的成功实施。) 小组成员:小曾(系统的亮点是什么?) 问题所有者:小吴(GIS围栏) 小组成员:小武(是否将转运中心也纳入?) 问题所有者:小吴(是未来的计划。) 小组成员:小曾(是否考虑开放?) 问题所有者:小吴(系统设计的时候注意)

行动学习工具:ORID



客观性

Objective

- □ 这些提问得到难题 中客观的事实与信 息:
- 这些提问从以下的 感官所获得:
 - 看到的
 - 听到的
 - 触碰到的
 - 闻到的
 - 尝到的

反映性

Reflective

- 」 这些提问引导参与 者阐述:
 - 情绪的反应
 - 他们对某些事情或话语的感觉:
 - 例如什么令他们 生气、 兴奋、好奇、 恐惧 ...等 等
 - 与过去经验的联想

诠释性

Interpretive

- □ 这些提问强调:
 - 意义与目的、信念
 - 焦点主题的重要性与价值
 - 参与者在生活中 经历过哪些故事
 - 被用作讨论时的 诠释

决定性

Decisional

- 这些问题指出:
- 我们可以做些什么?
- 处在同一个团队中 我们 学习到了什么?
- 由于这些新的了解, 我们将会有什么不 同的做法?
- 我们如何开始行动 会最好?

案例:3.重构难题



催化师:请小组成员写下你所理解的问题所有者的难题并读出来,问题 所有者听到后可以重新定义自己的难题,时间8分钟?

小组成员:车辆导航监控平台建立

小组成员:京东运力运营管理平台建立

小组成员:京东运力管理系统项目成功实施

问题所有者:结合青龙系统2015年版本规划,难题可以重新命名为京东 运力管理系统5.0项目成功实施(项目代号Odin)。

案例: 4. 讨论方案



催化师:请小组成员继续提问,本轮提问可多提行动性的问题,帮助问题所有者探索出解决策略,时间15分钟?

小组成员:如何扩大项目的影响力?

问题所有者:可以在公司进行一次技术分享。

小组成员:如何获得业务方VP认可?

问题所有者:项目完成要使对应的业务总监满意,并且给业务方VP进行一次汇报。

•••••

案例:5.行动计划



催化师:请问题所有者陈述你针对该难题下一步的行动计划是什么?含时间、地点、责任人等,时间10分钟?(SMART原则)

问题所有者:

- 1. 通过车辆GIS围栏系统帮助业务方实现对配送全国运输车队所有自营车辆的干支线运输,传站业务的运输时效,行车轨迹,正点到达率,运输费用等重点考核项目的有效监控和管理,有效提升业务方对运输业务的考核与管控能力。(3/31)
- 车辆进出港预报系统建立,为用户提供车辆进出月台预报,为其统筹安排车辆调度提供信息预警,改善业务方目前相对混乱的线下调度模式。 (5/31)
- 3. 为三方车辆提供手机APP运输应用服务,使运输管理部具备对第三方车辆的线上管控能力。(5/31)
- 4. 系统上线实施获得条线总监高度认可,和业务VP进行一次成果汇报。(5/31)
- 5. 一次公司级以上(HackerDay)技术分享。(5/31)
- 6. 入围公司上半年优秀项目。(6/30)

案例:6. 学习反思



催化师:

解决成效评估:

- 对难题提出者,"你对解决问题满意度如何,如果1-10分,您会打几分?
- 这个过程中哪些地方对你解决难题最有帮助?
- 提问质量反思:
- 我们需要做些什么样的调整,才能提升我们的提问质量?
- 个人学习收获
- 在研讨过程里,我们每个人的收获和感悟是什么?
- 团队学习反思
- 作为一个团队,我们哪些地方做得好?哪些可以做得更好?

时间10分钟

问题所有者:90分。大家的提问让问题更加聚焦,考虑更加全面,也更具有实施 性

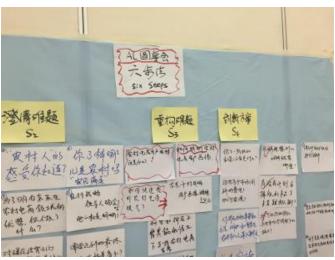
小组成员:90分。大家参与度高,对自己负责业务也具有参考意义。

团队反思:更加Open,从业务方,领导,员工等多个角度出发,会更加全面。

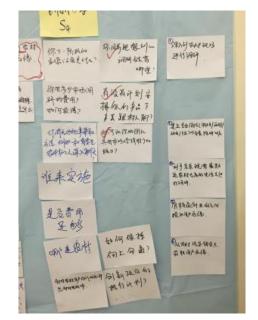
案例:现场图片

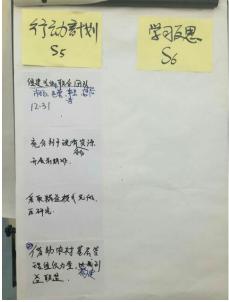














实践总结



 各个敏捷小组Scrum Master利用六步法完成各自 重点项目,解决了小组间协作问题;

- 根据各个小组的难题,大家排出大团队的项目优先级,获得大家认可,解决全局性问题。
- 每个时间间隔(如季度初)进行进展回顾,直到项目(难题)解决,进一步解决协同和分享问题

0

欢迎加入





联系方式:

邮件: <u>lipengtao@jd.com</u>

微博: weibo.com/pengtaoli

谢谢! Thank you!

