



华为微战队实践探索



邵 栋、黄 璜
南京大学 软件学院
2018.11.23

CONTENTS

➤研究过程

➤调研结果

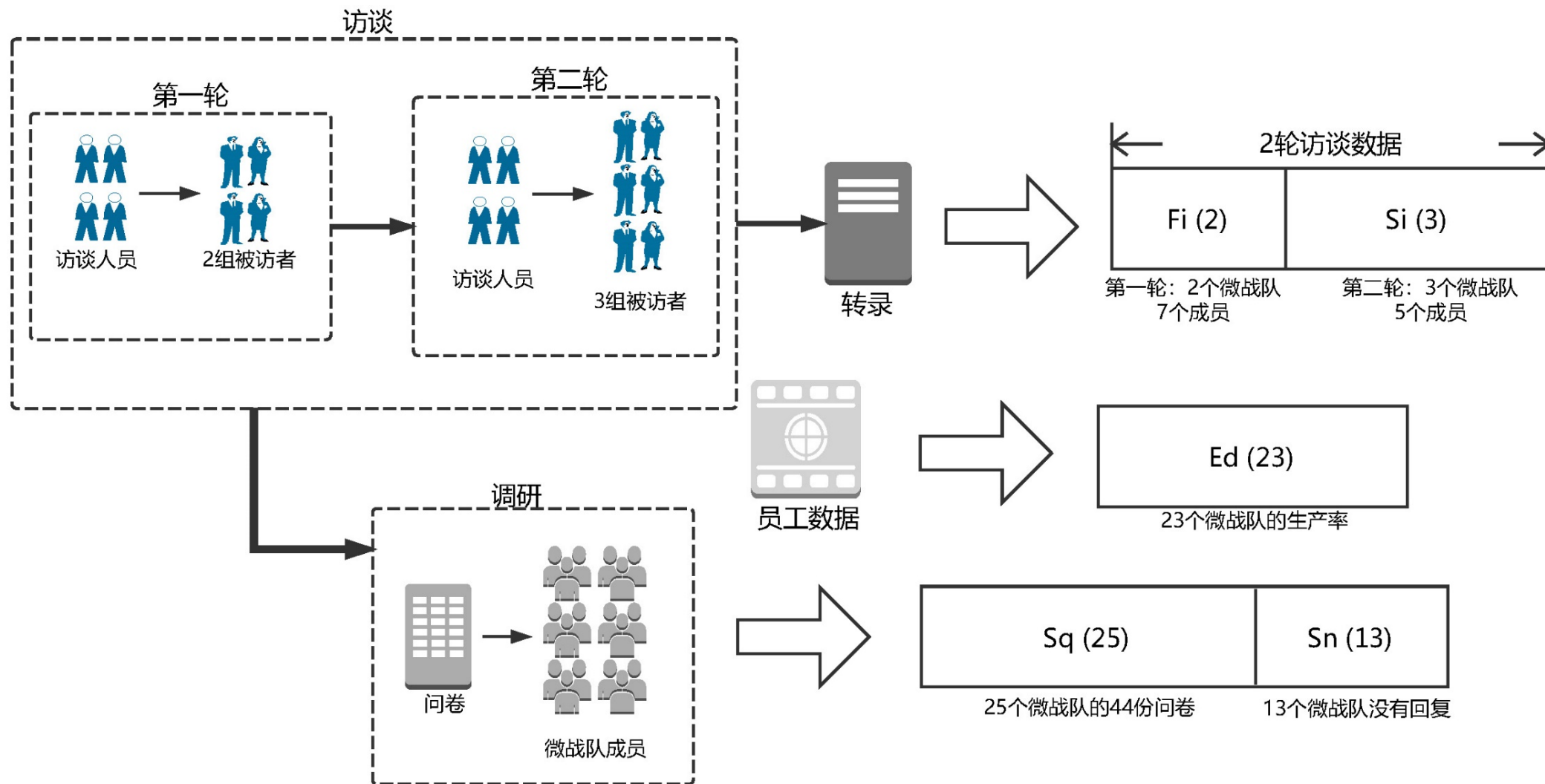
➤分析讨论



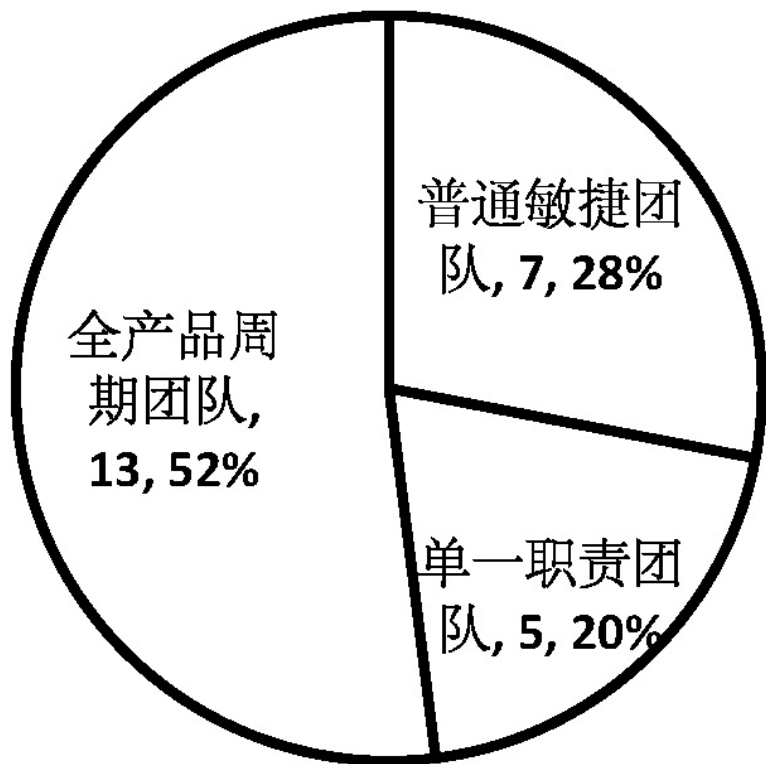
研究过程——调研问题

- 在实践中微战队的组织形式是什么样的？
- 微战队在实践中是如何工作的？
- 微战队对生产率有哪些正面影响？
- 实践中与微战队有关的问题有哪些？

研究过程——调研方法

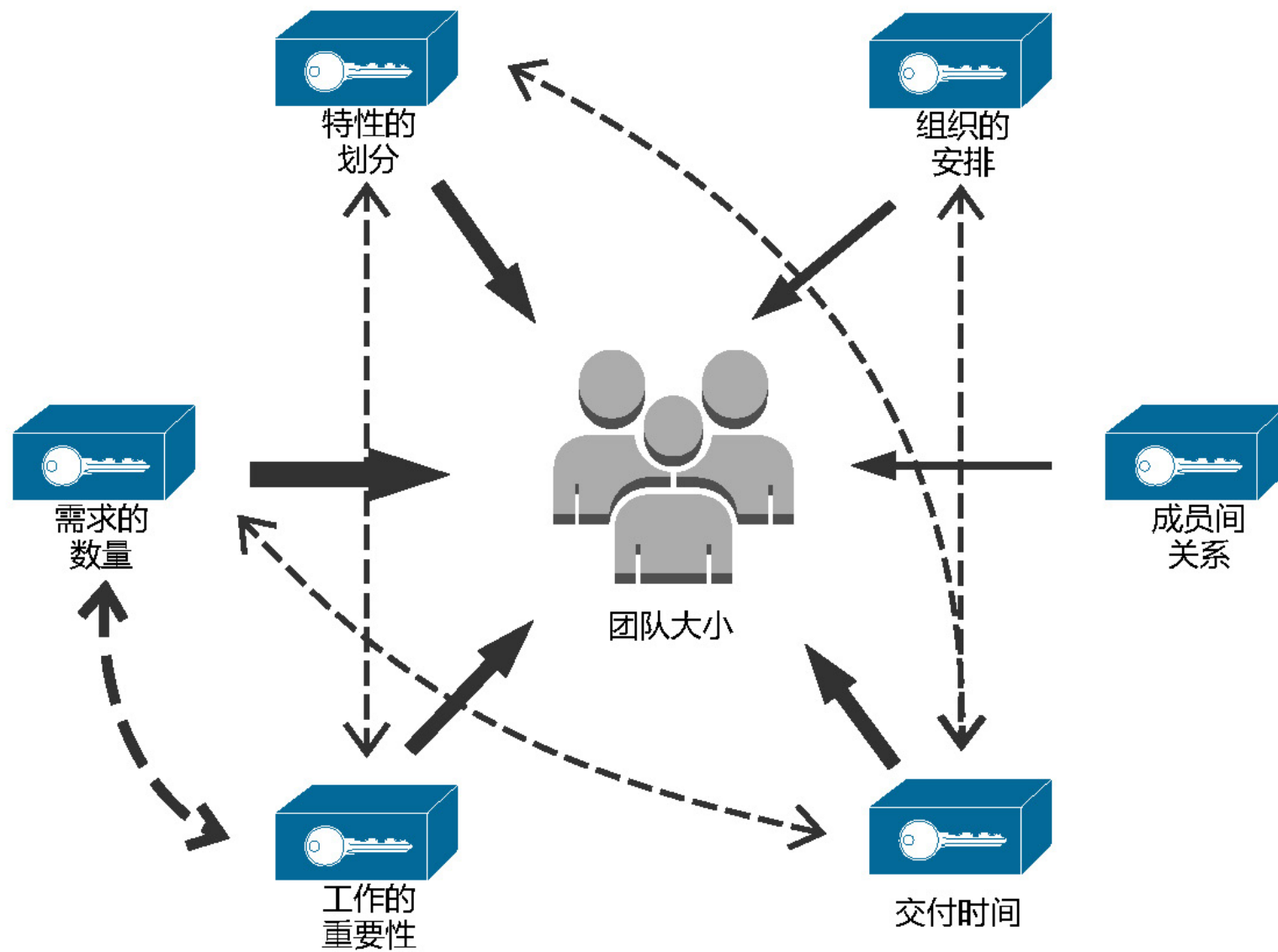


调研结果——微战队在实践中实际情况



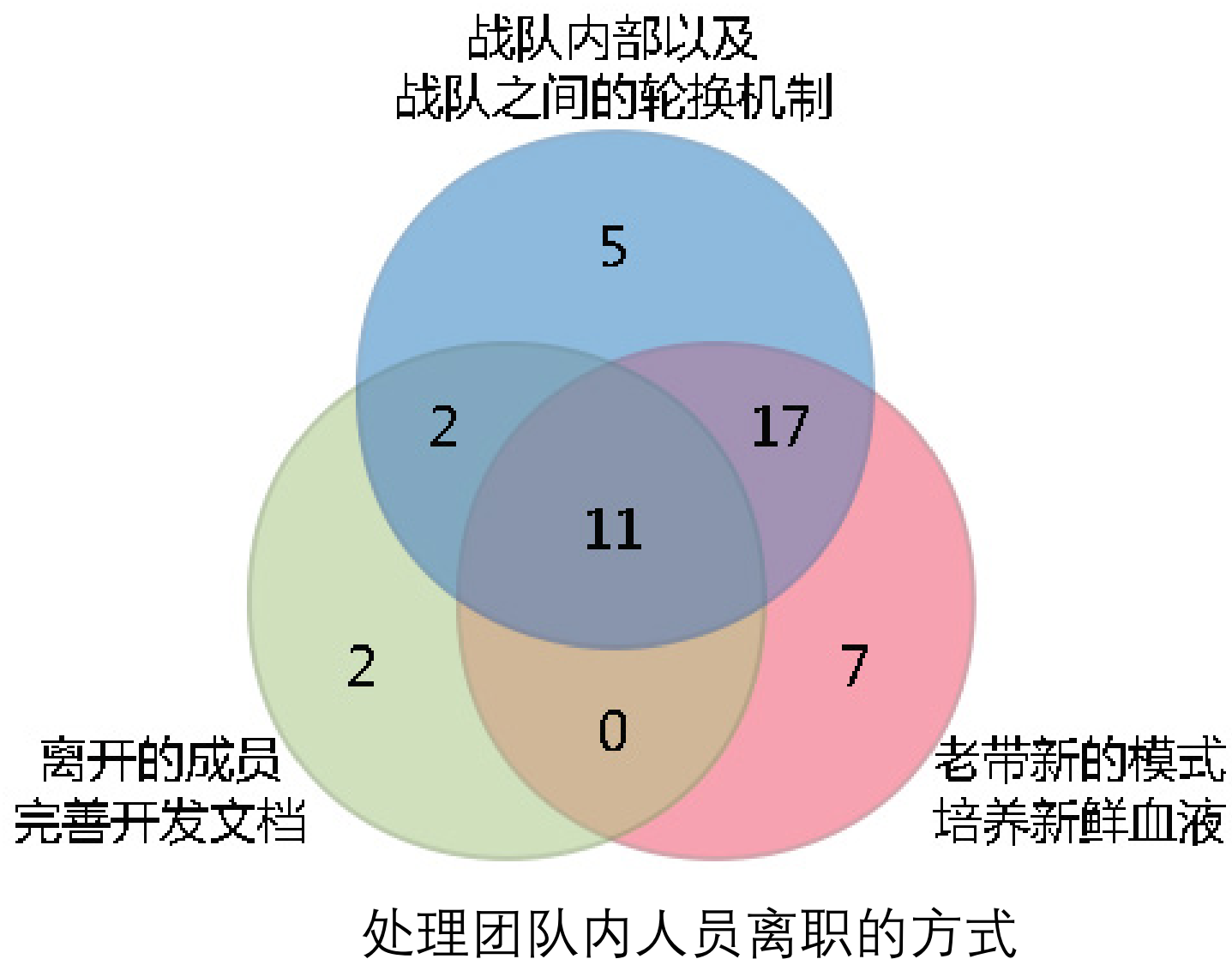
- 普通敏捷团队：这样的团队包括了敏捷团队需要的所有的人员配置——设计、开发、测试等，他们围绕在队长的周围工作，队长仍然被认为是一个Leader。
- 单一职责团队：这一类微战队的人数比第一类微战队少，而且只承担服务生命周期中一部分，没有明确的职责划分。
- 全产品周期团队：这一类团队有些类似于DevOps所倡导的打通了开发运维壁垒的团队。

调研结果——微战队实践的关键过程



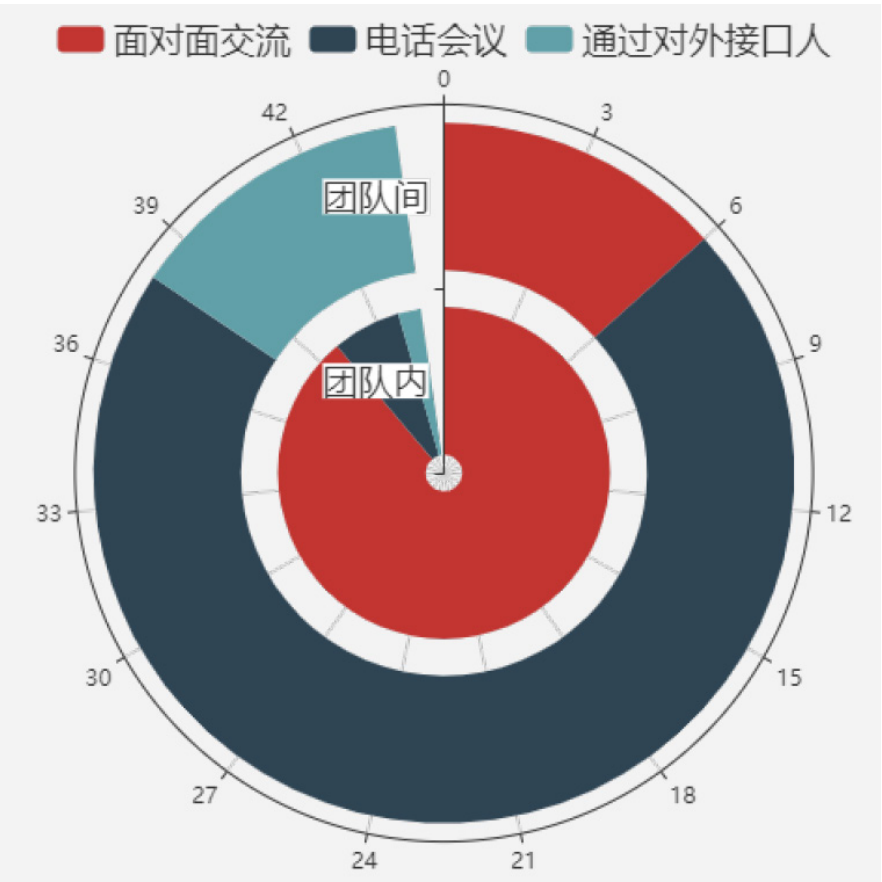
影响团队人数的6个因素

调研结果——微战队实践的关键过程





调研结果——微战队实践的关键过程

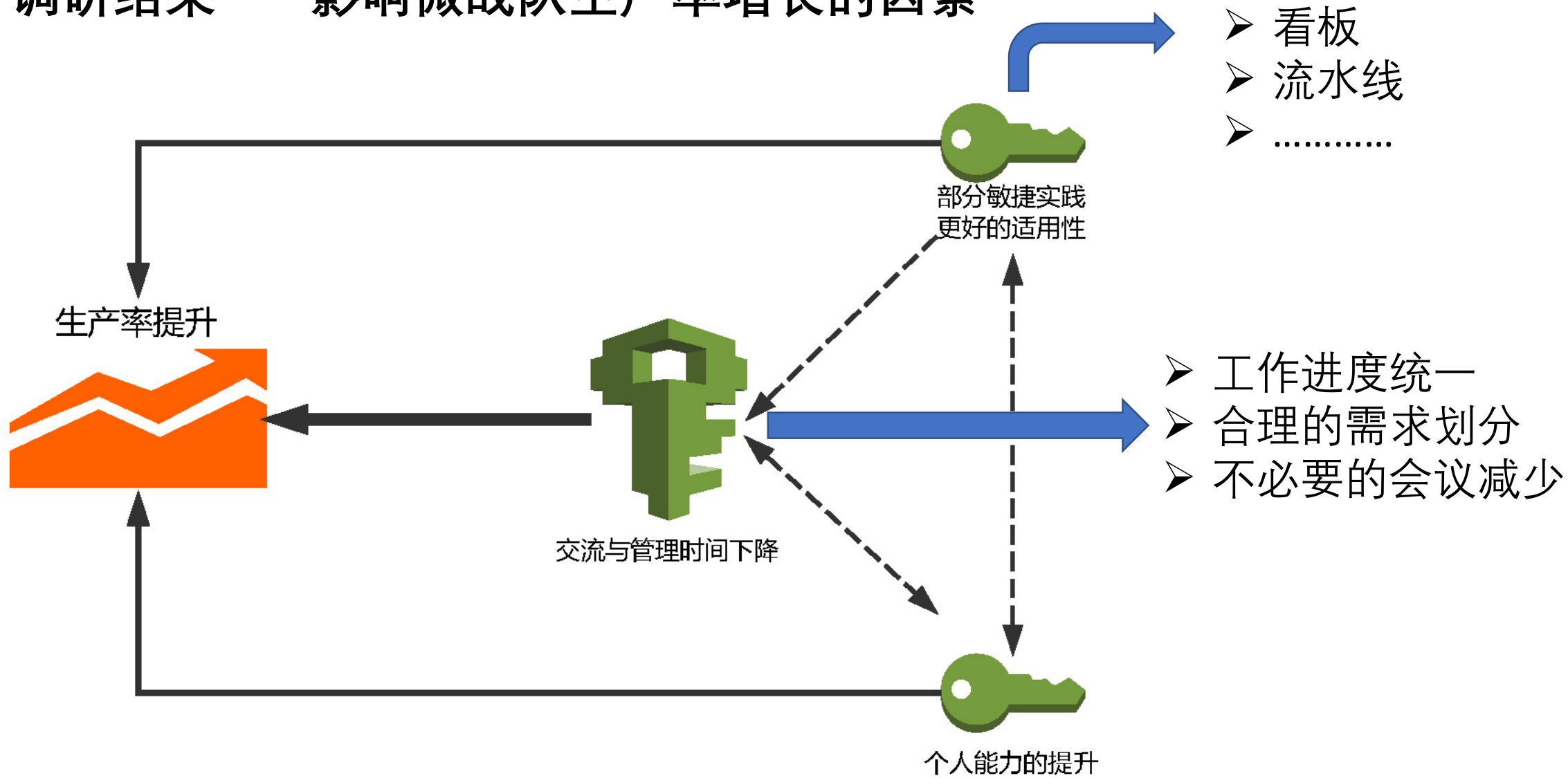


团队内及团队间交流方式

方式	数量
没有固定的晨会	11
有以人为中心的晨会	7
有以任务为中心的晨会	6
其他	1

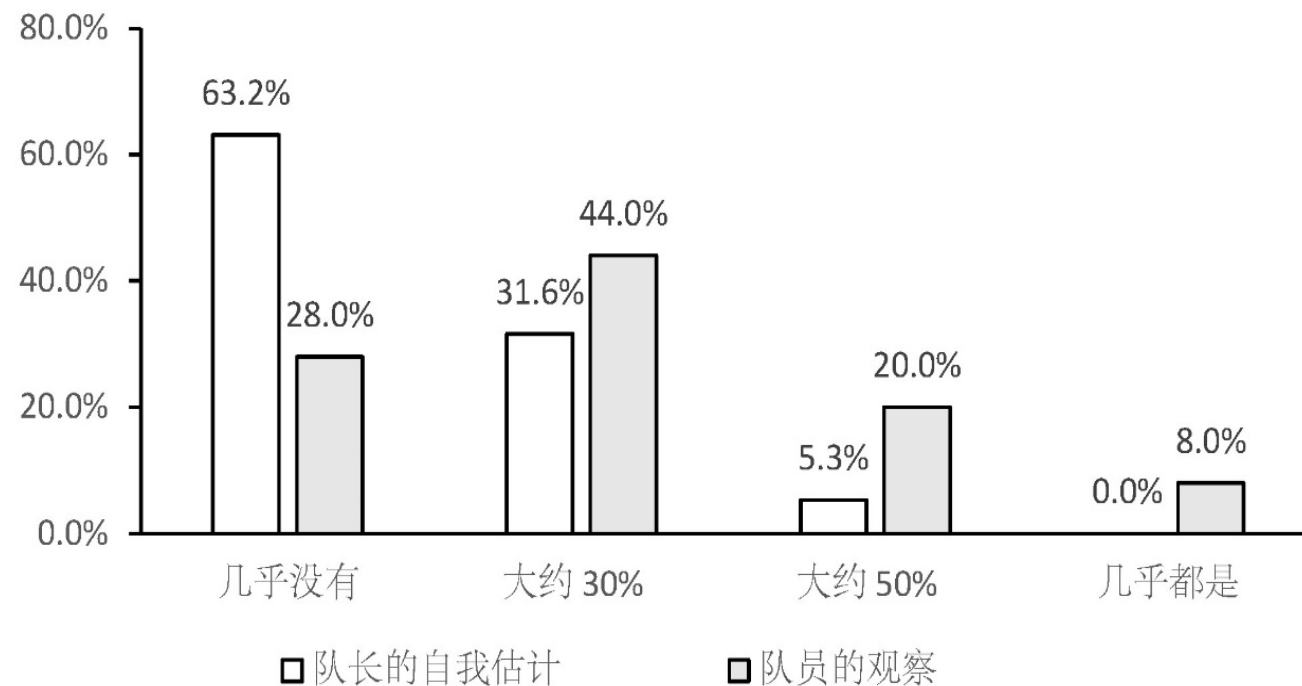
微战队内的晨会

调研结果——影响微战队生产率增长的因素



调研结果——实践中还存在的问题

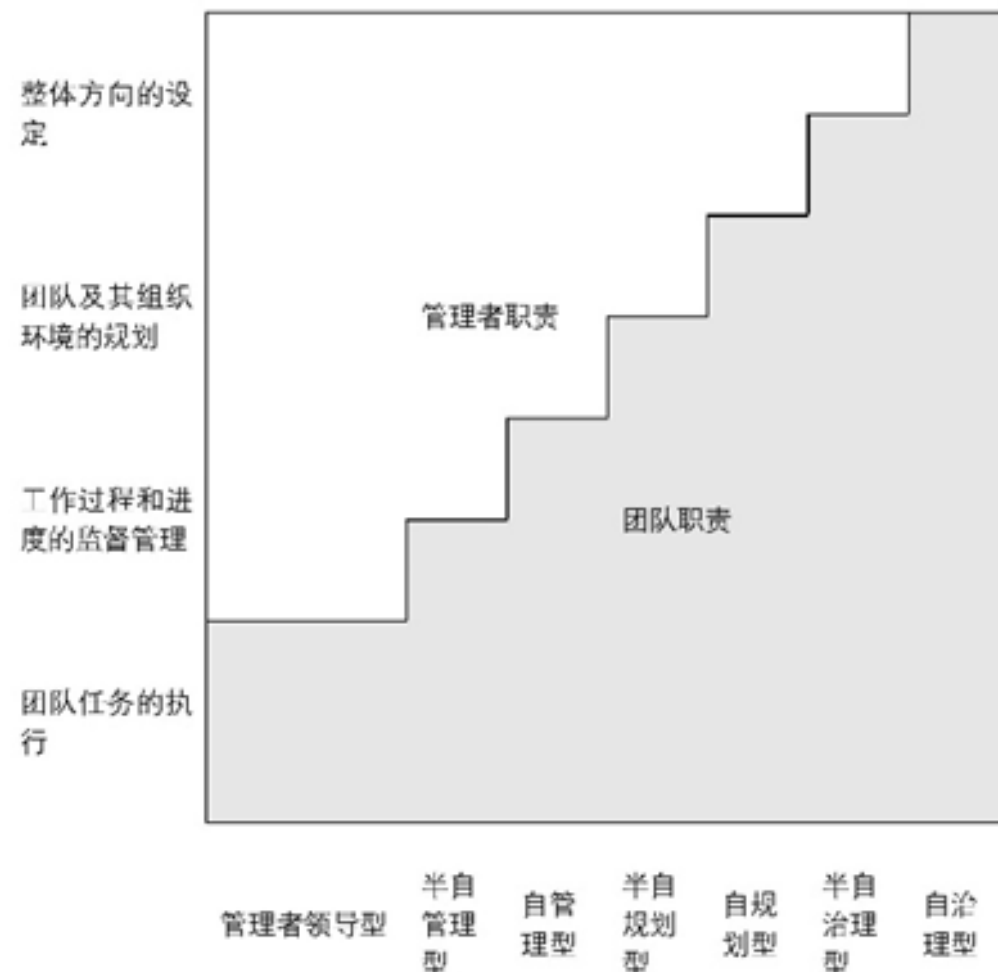
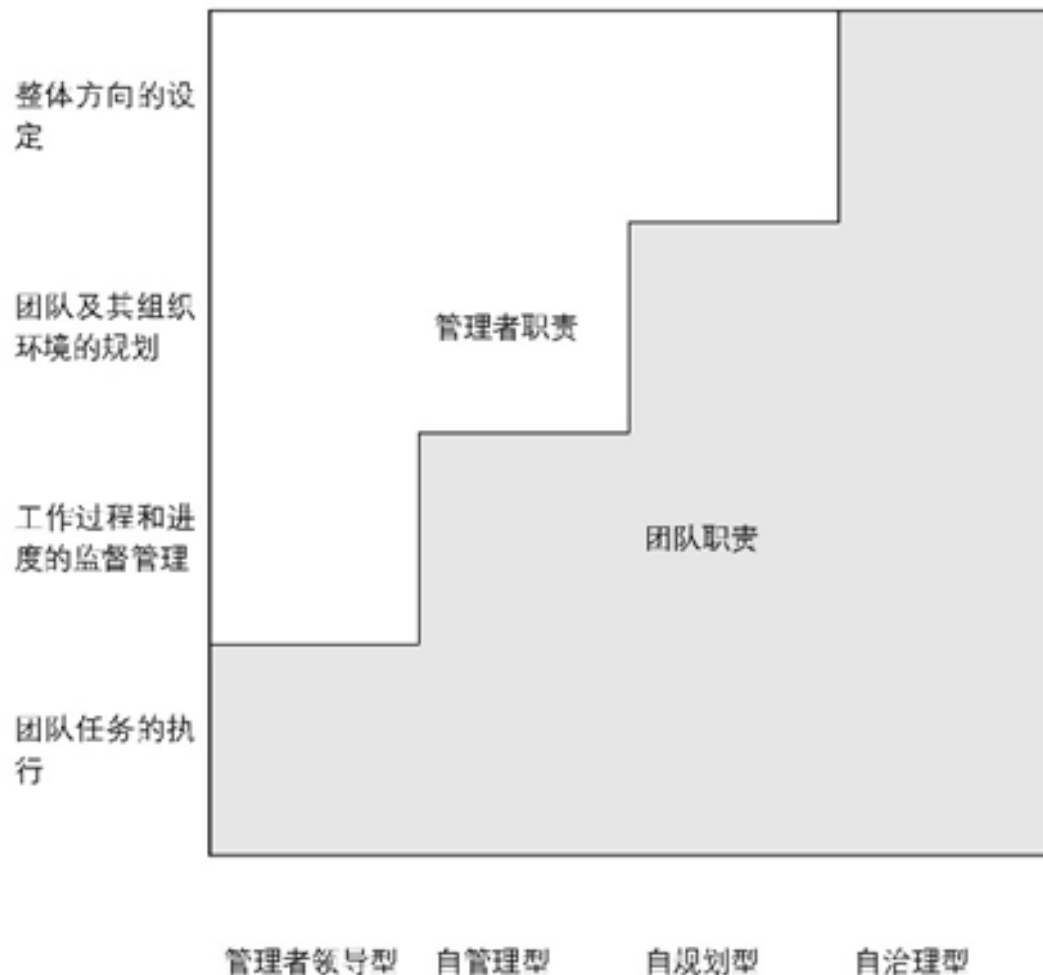
- 管理成本降低的真实性
- 对微战队的认知分歧
- 微战队的自组织性



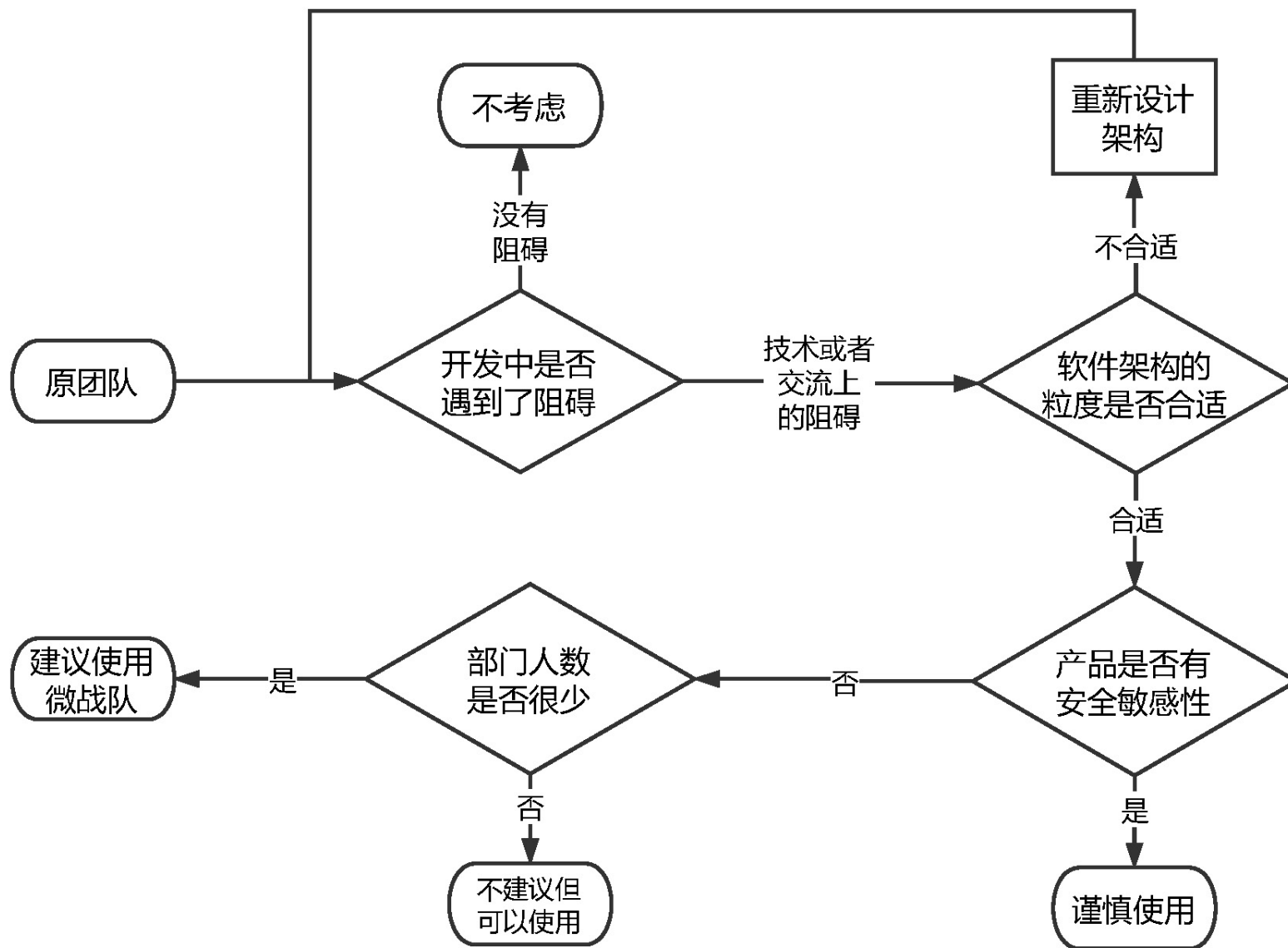
调研结果——微战队持续改进的几点建议

- 软件架构的进一步解耦
- 进一步的自组织性
- 对微战队模式的指导

Hackman 权力矩阵



调研结果——适合微战队的情况



分析讨论——微战队与初级社会群体

初级社会群体的特征：

- 规模较小，成员有限；
- 成员间有经常的、直接的面对面的互动；
- 成员间相互扮演多重角色；
- 成员的难以替代性；
- 凝聚力和持久性强；
- 控制依靠非正式手段



微战队的特征：

- 从人数上考虑；
- 从成员亲密程度考虑；
- 从工作内容考虑

分析讨论——康威定律与逆康威定律

软件架构



组织结构

什么样的软件
架构粒度是合
适的？

团队人数多少
是合适的？

如何处理这样的困难问题？



华为微战队实践探索

THANKS