



TiD 2018

研发创新顶级峰会

下一代软件研发
构建智能生态

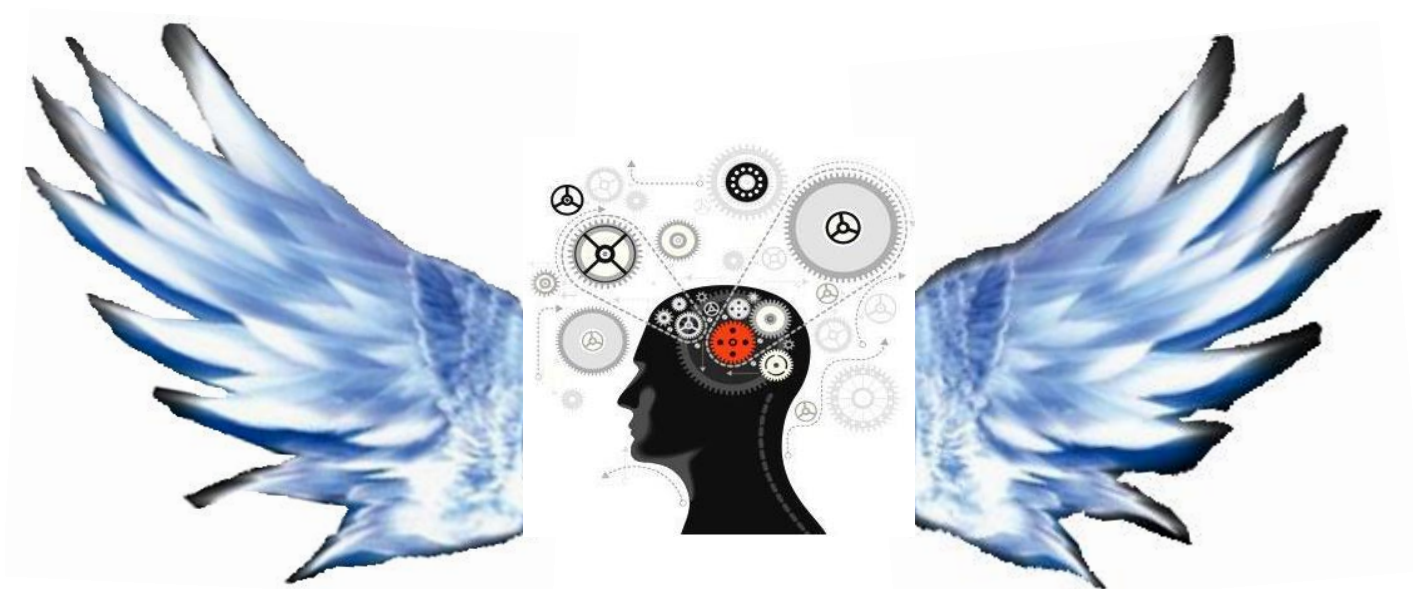
TiD2018质量竞争力大会

提升创业组织领导力

演讲人：黄灵

时间：2018年7月18日

VUCA时代，给O级的大脑插上 SAFe的翅膀



精益&敏捷教练、企业级敏捷转型专家——黄灵

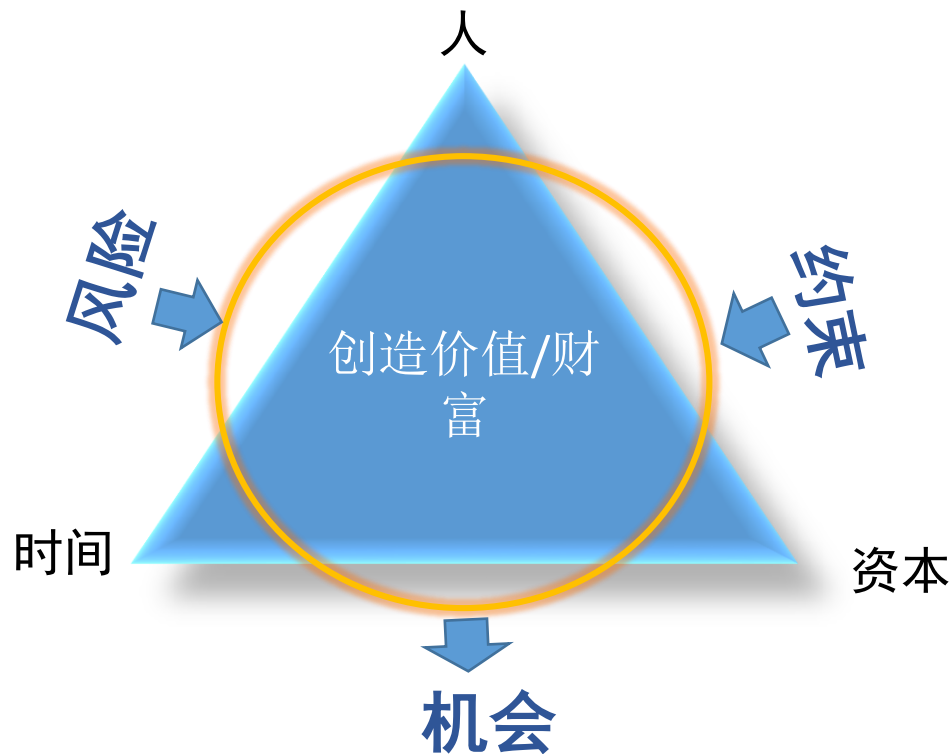
- 管理科学与工程学硕士/国家二级心理咨询师、NGH认证催眠师
- 10+ 年IT行业项目/项目群管理经验
- 10 年敏捷实施经验
- 6+ 资深敏捷咨询师、企业级敏捷转型总教练
- 敏捷实施及转型咨询经历:
 - 2008: Autodesk, ScrumMaster
 - 2011: HP (上海) GDC敏捷转型咨询, 敏捷推广项目负责人, 敏捷课程金牌培训讲师
 - 2015: IBM敏捷卓越中心, 敏捷专家, 敏捷转型咨询师。
 - 2016: iBailian企业级敏捷转型实施总教练。
 - 2017: 米么金服精益敏捷项目管理总监
 - 2018: IRIS信息科技项目总监/总裁办公室总监
- 中国敏捷社区活跃分子, 敏捷之旅和Scrumgathering组织者之一
- PMP, CSM, CSPO, CSP, 管理3.0认证讲师, SPC, NPDP
- 参与翻译的书籍:
 - 敏捷技能修炼 (2012年8月出版)
 - 言语的力量 (2013年11月出版)
 - 可执行的Scrum 需求规格提炼技巧 (2014年11月出版)
 - 精益念力: 成就卓越的心态与关键问题 (2016年3月出版)



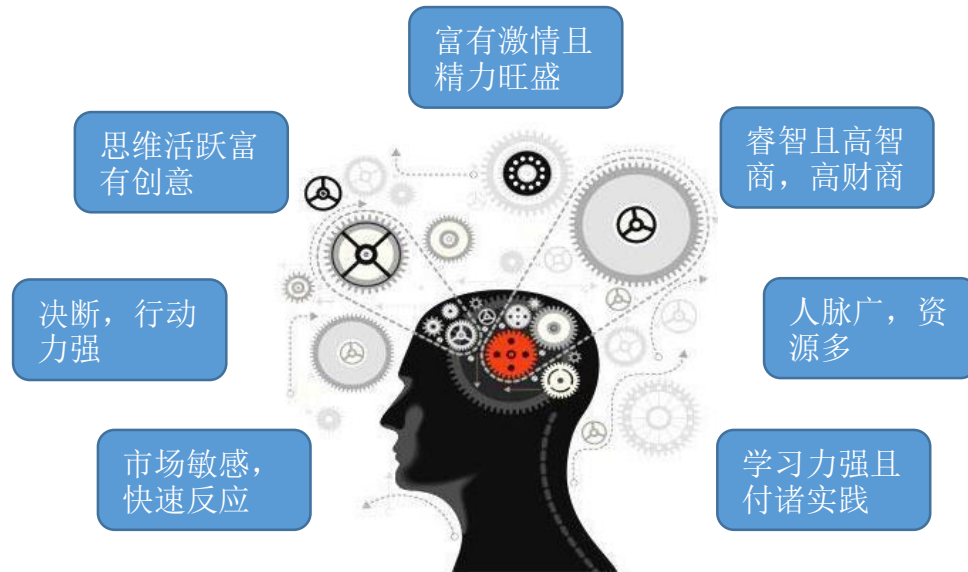


故事前情：一群高富帅的创业故事

生存与发展：企业价值创造铁三角



O级大脑画像



0级大脑的痛点

- 思维发散，资源多，想法多，转化为大量的产品和项目，耗费资源多，收获可用产品少
- 工作繁忙，时间不够用
- 对市场、客户及大方向投入多，对方案落地和落地效果关注少
- 过于投资者思维，忽略对人的投资和培养
- 受股东利益驱使，聚焦成本和UT，员工缺乏活力
- 对软件产品研发停留在传统软件制造模式，无法灵活应对高频个性化的需求
- 对产品交付日期的不可控感到非常焦虑



Leadership: 人为先

It is not enough that management commit themselves to quality and productivity, they must know what it is they must do.

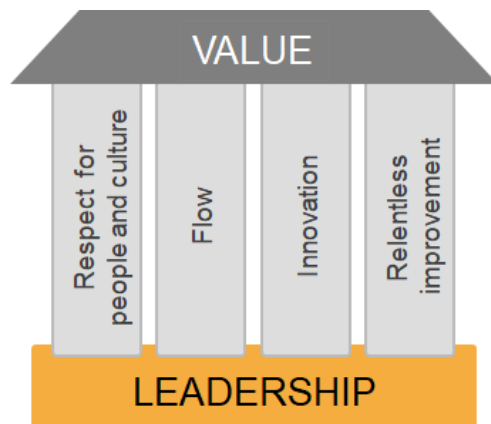


控制
命令
责骂
威胁
惩罚
防备
淘汰

Such a responsibility cannot be delegated.



指导
帮助
分享
担当
授权
认可
信任



*People are already doing their best; the problems are with the system.
Only management can change the system.*

—W. Edwards Deming



文化推广漫画主题活动

三人行必有我师



基情四射的结对编程



We are 饭米粒



打下Leadership的基石



持续改进



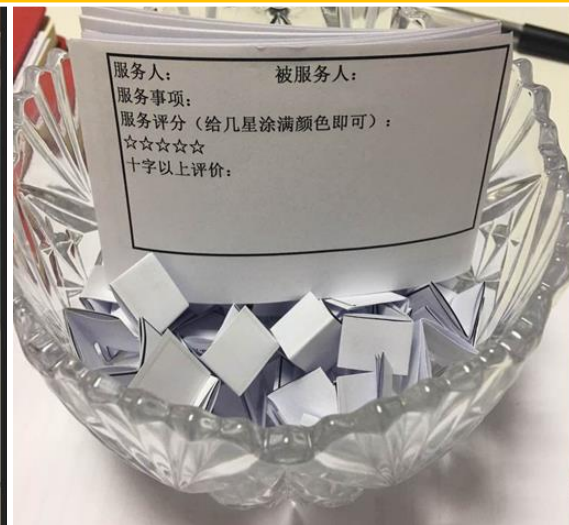
开放协作



服务型领导

尊重与信任

学习与分享



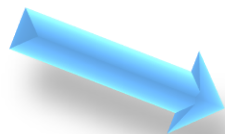
Value: 交付价值高于实现个人梦想



闭门造车 vs. 倾听客户



封闭的长周期开发，导致错失最佳上市机会，产品功能一边过度设计，一边缺失Must Have 功能

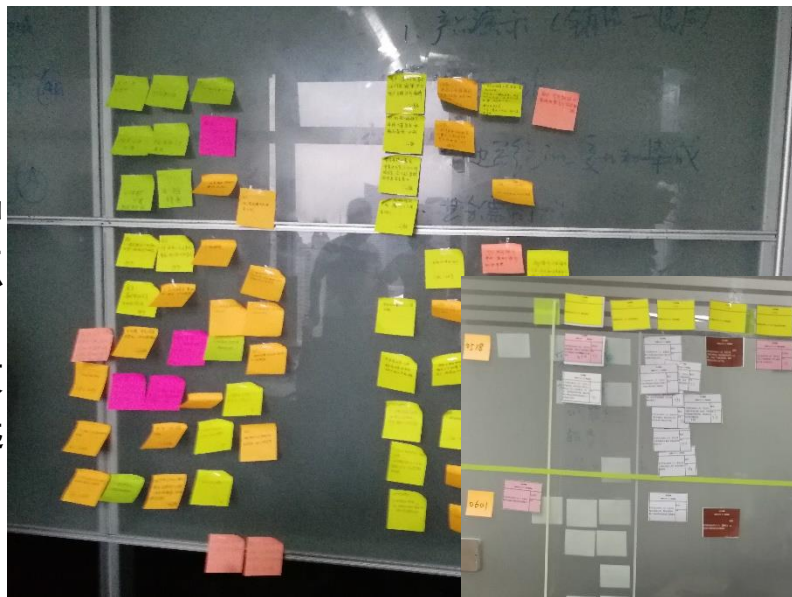


- 周期性拜访客户，收集痛点和需求
- 培养忠实的行业先锋用户
- 引进来自客户现场的人才
- 组织行业沙龙
- 办产品展示厅/论坛
- 设计思维方式将痛点转换成需求
- 快速迭代，快速交付，让市场检验



需求进化

客户
痛点
|
需求
筛选



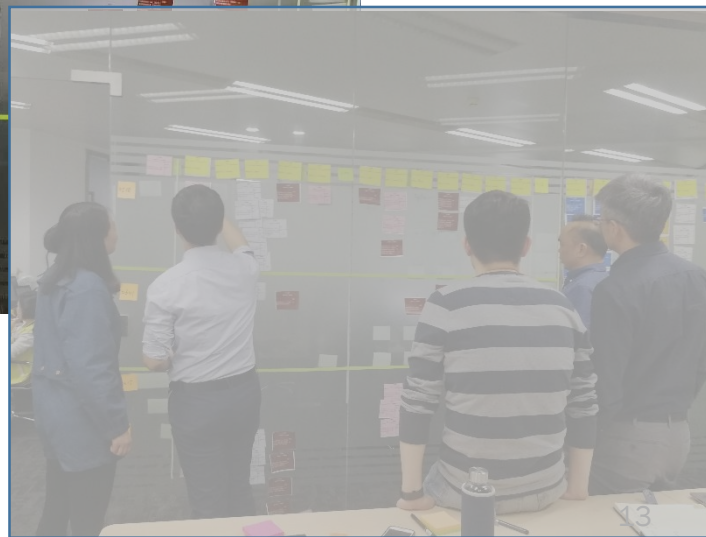
产品验尸会

M
V
P



产品迭代规划会

迭代
调优



Respect: 尊重员工和客户

- 胡萝卜+大棒 ➡ • 教练和支持

Theory X and Y by Douglas McGregor

Theory X managers
believe employees

- Need to be controlled
- Don't like work
- Need to be pushed to be more productive
- Need incentive schemes
- Have to be directed to do things that they don't enjoy

Theory Y managers
believe employees:

- Want to be involved
- Can think for themselves & make decisions
- Share ownership of tasks
- Will find work more rewarding if given responsibility and a variety of tasks
- Have good ideas
- Can engage in some level of self-management

Culture eats strategy for breakfast.

—Peter Drucker

- 人傻钱多 or • 金主爸爸

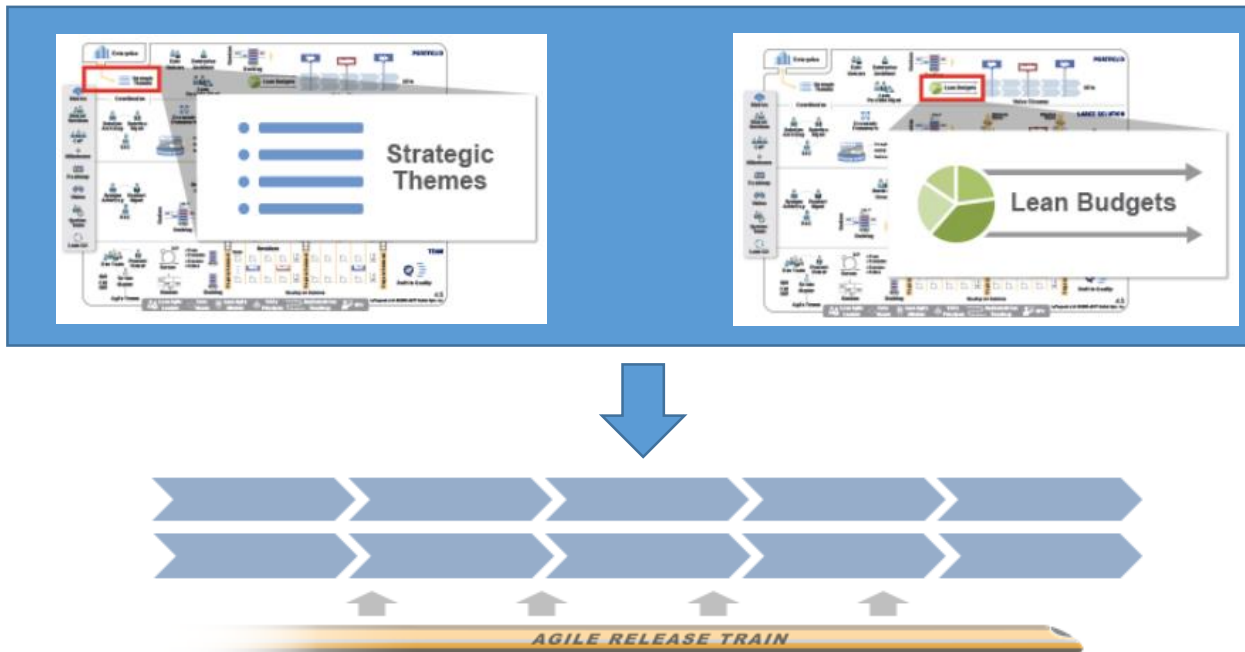


合作共赢

镜子和守护



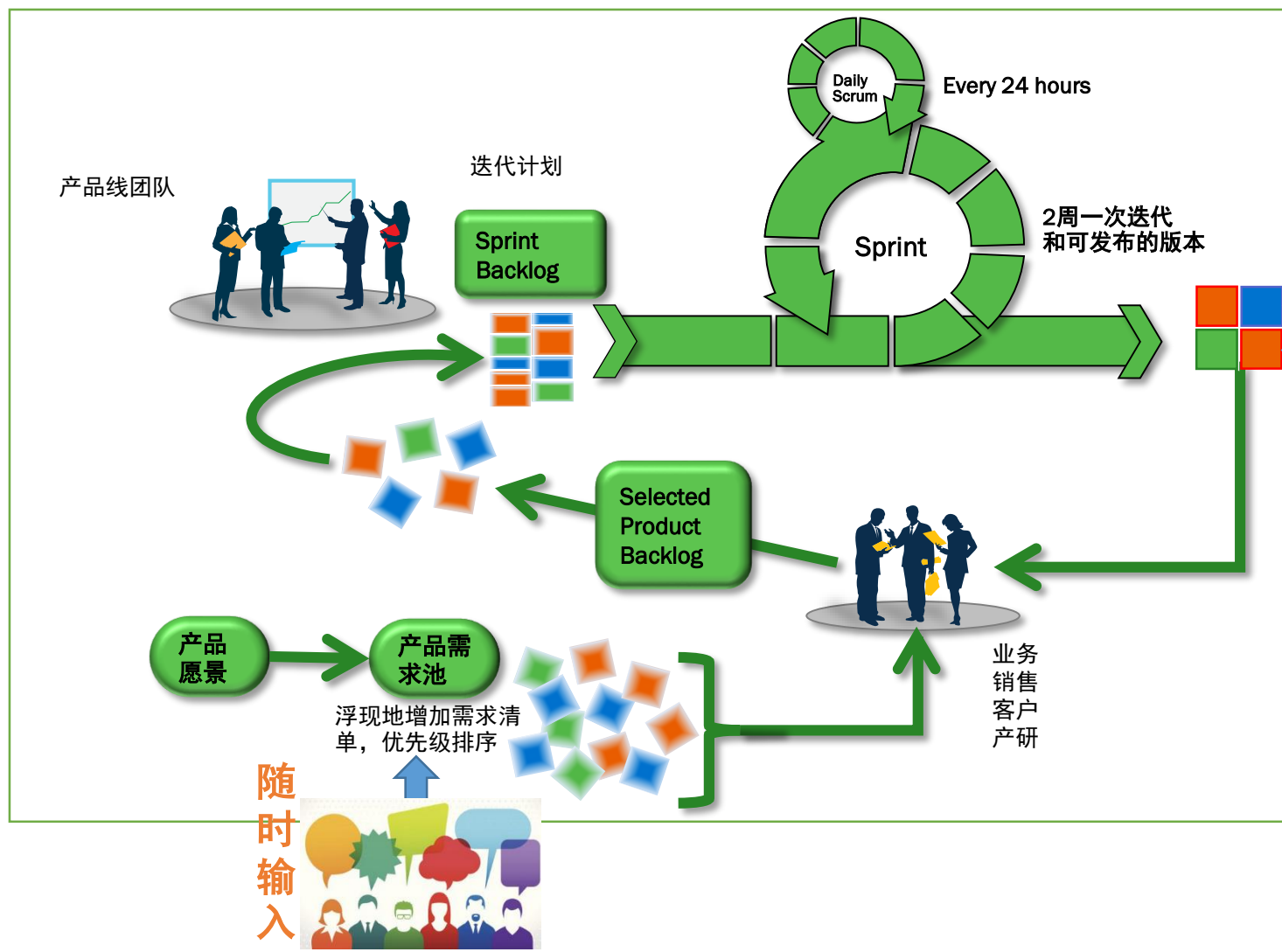
Flow: 有节奏、可持续地交付



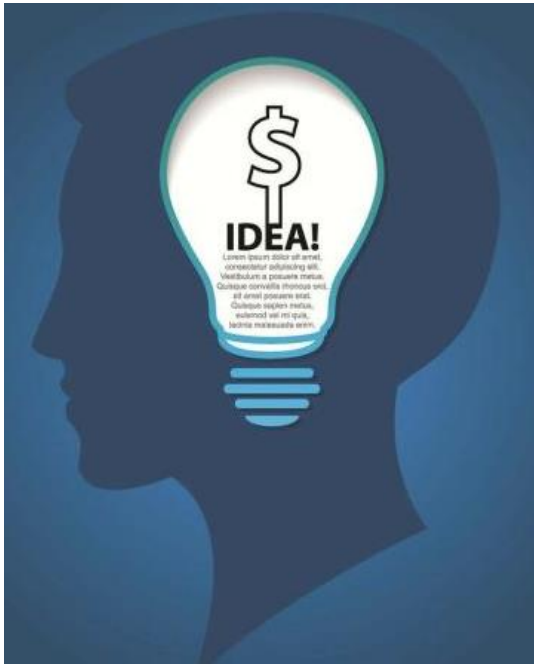
企业的心跳

全公司统一迭代时间盒统一迭代起始点

可预期的版本升级可预期的客户反馈时间

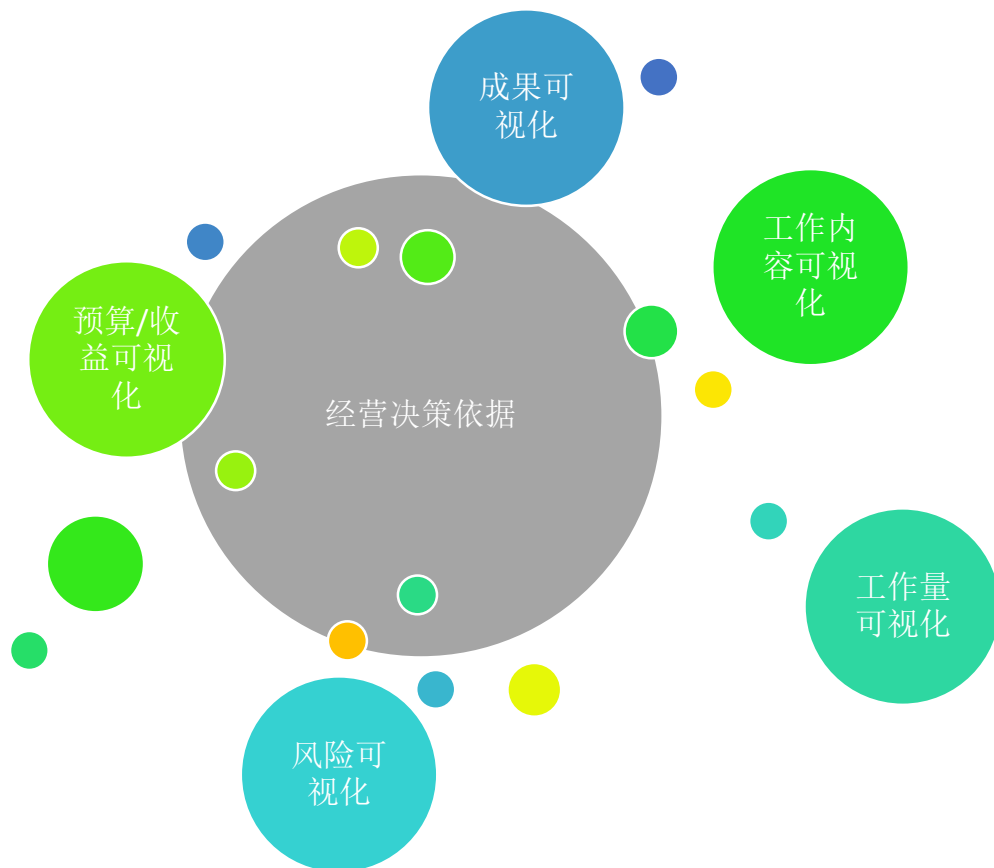


Innovation:出奇制胜的法宝



- SCAMPER：替、合、适、调、改、消、排
- 头脑风暴
- 思维导图
- 故事板
- 六顶思考帽
- SWOT分析
- PESTELT分析

可视化/数据化经营



度量，但慎用度量结果

插上翅膀的O级大脑

- 拥有一个有效的创意筛选器，确保快速聚焦，将想法转化为现金流
- 客户价值驱动设计和生产，消除浪费
- 不惧市场巨变，组织内部井然有序
- 投资业务，同时投资员工，获得持续发展的动能
- 灵活的管理工具提供全方位的信息雷达，随时掌控公司经营运作状况
- 健康合理的预算和现金流，保障股东利益的同时确保公司基业长青
- 有节奏的开发和发布，可预期的交付时间点让O级大脑值得信赖





THANK YOU