

敏捷“坑”人1-2-3-1

BoB Jiang

敏捷变革中心（CAT）联合创始人、合伙人

CST(Certified Scrum Trainer)

日程

- 敏捷 Top 7大坑
- 什么是敏捷
- 总结

小调查，你的敏捷经验是多少年？

敏捷大坑

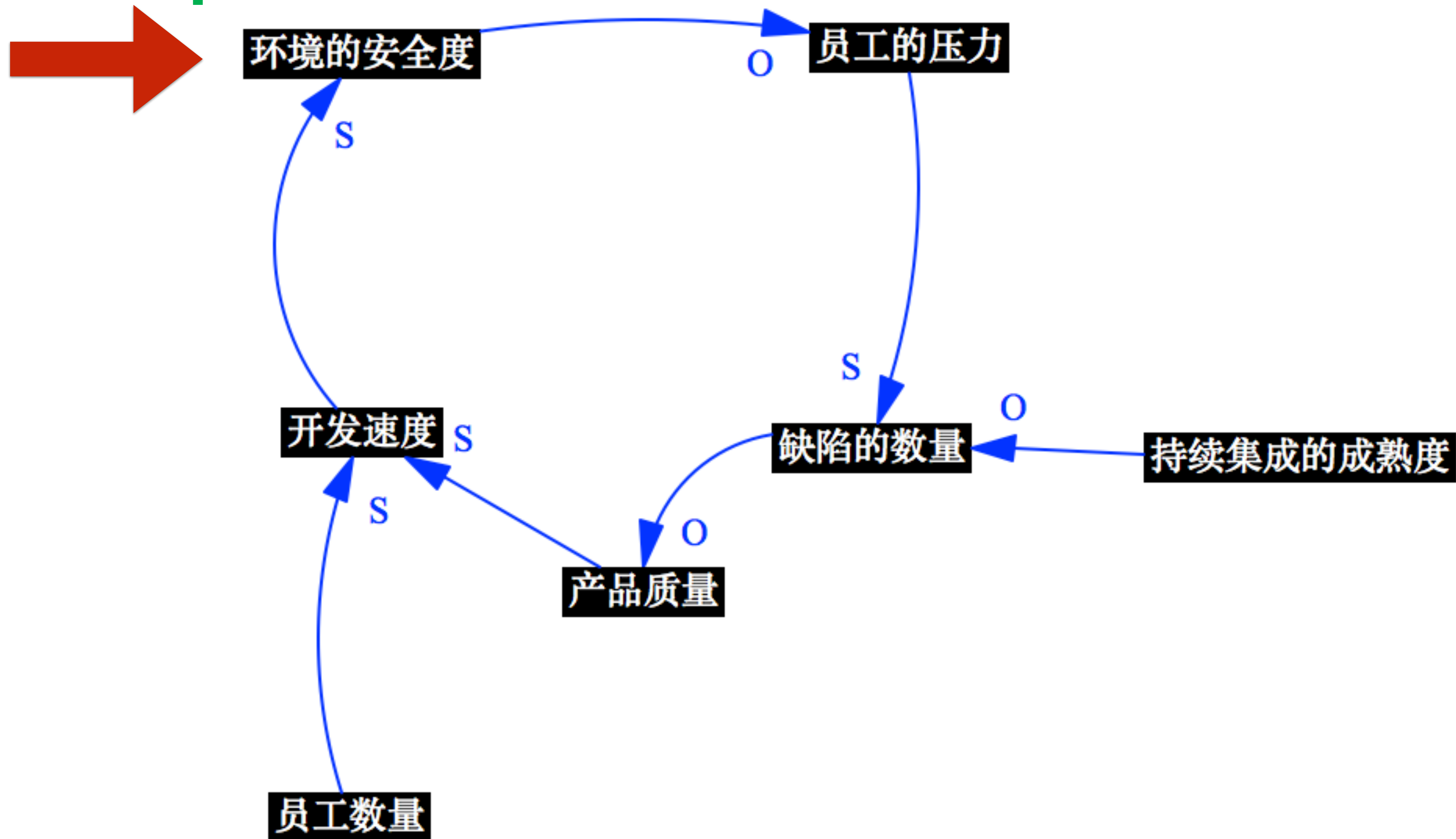
- 1 - 文化
- 2 - 会议
- 3 - Scrum
- 1 - 技术实践

1 - 文化

- 不安全感阻碍着公司进化
- 比如
 - * 裁员
 - * 末位淘汰
 - * 老板跟踪工作时间



环境的安全度引发的问题



解决方案

- 允许失败，关注价值
- 没有指责
- 化指责为行动，比如：
 - * 团队：“我们没有环境的管理员权限”
 - * SM：“好，那我们怎么能获取管理员权限”
 - * 团队：“这是公司策略，我们就是拿不到”
 - * SM：“我们如何能展示由于公司策略造成的损失以促进策略修改，或没有管理员权限我们可以进行测试吗”

2 - 会议

- 汇报会 vs. 每日站会
- 中心化 vs. 去中心化

每日站会



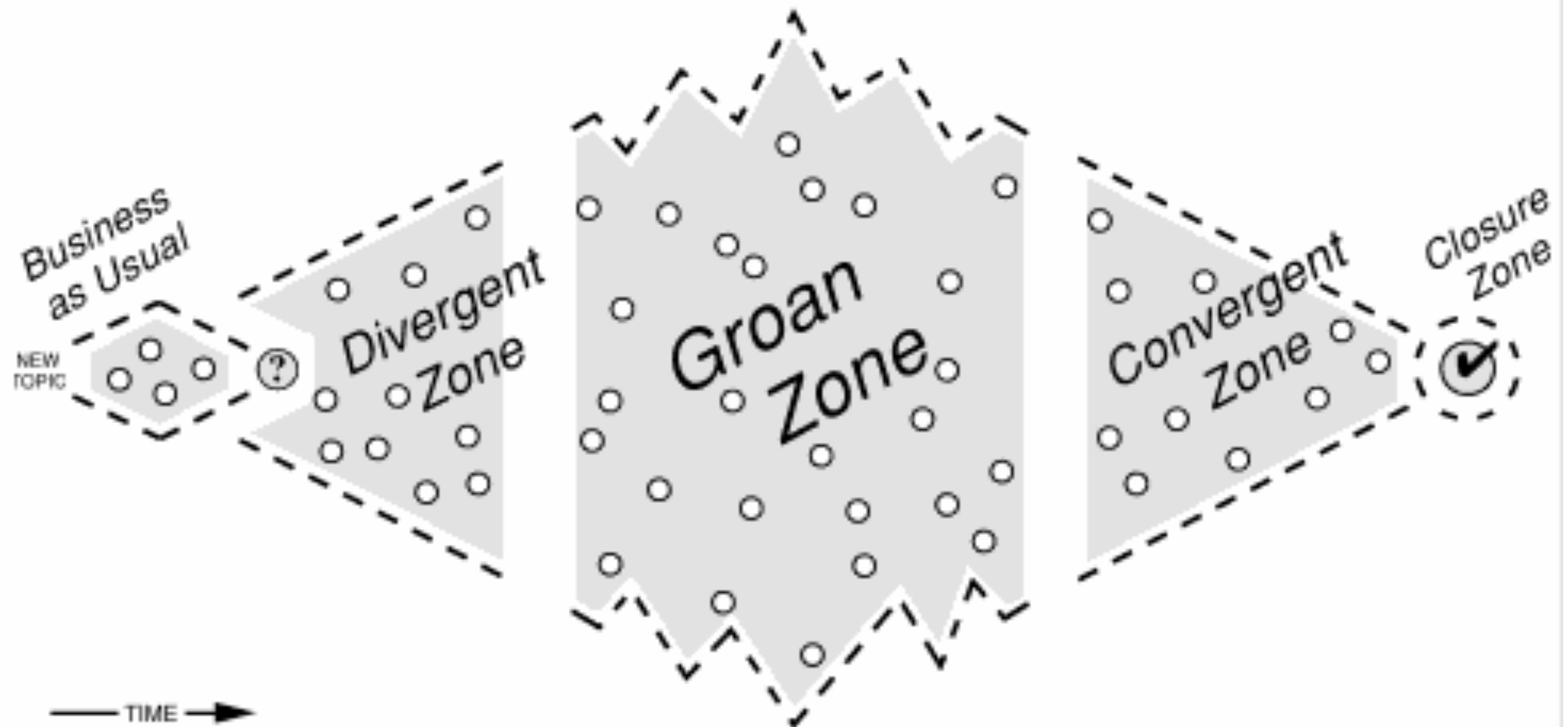
解决方案 - 高效会议

- 第一秘诀：不开会
- 第二秘诀：会议目的
- 第三秘诀：会议邀请发出日程安排
- 第四秘诀：发出会前准备材料
- 第五秘诀：产生并分配行动计划
- 第六秘诀：专人跟踪行动

中心化 vs. 去中心化



解决方案 - 钻石模型



3 - Scrum

- 形似神不似
- Product Owner做什么
- Scrum Master做什么

Scrum框架



形似神不似

- 3-3-5-5
- 五个会议
 - * Sprint计划
 - * 每日站会
 - * 产品列表梳理
 - * Sprint评审
 - * Sprint回顾
- 总觉得哪儿不对

PO做什么

很久以前，有一个角色



Users &
Customers



Business Analysis etc.

talks to users
clarifies needs
analyzes
specifies

...



Dev Team

“敏捷”“Scrum”培训后.....

Product Owner来了



Users &
Customers



**“Product Owner”
(Business Analyst)**

talks to users
clarifies needs
analyzes
specifies



Dev Team

什么变了？

Who is the Professional Scrum Product Owner

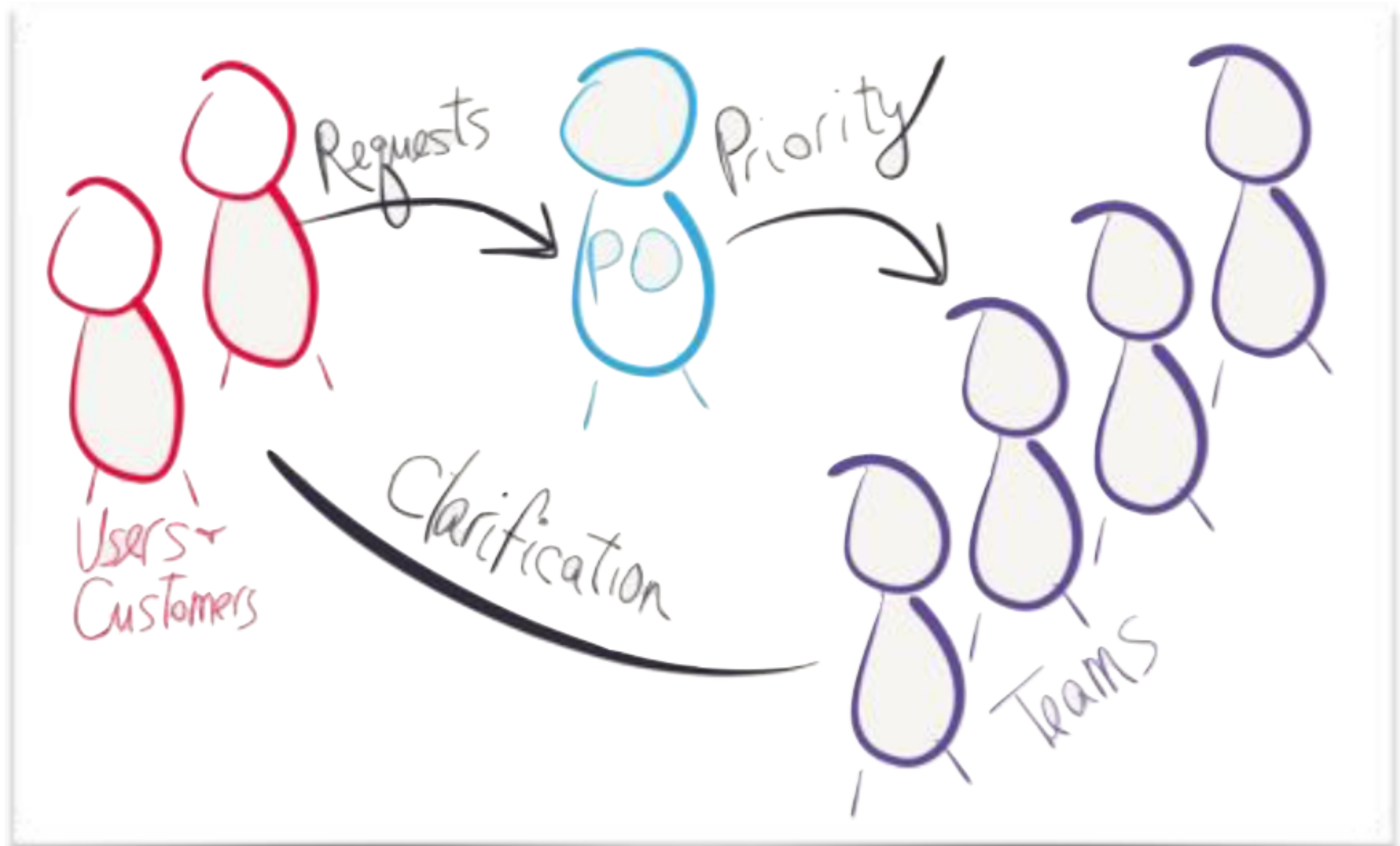
Many Product Owners currently do not really have any ownership with the product they are managing. The label has changed but the behaviour hasn't. They aren't empowered to make decision for the product and they can't say NO to the stakeholders. Basically they're just a proxy for the real Product Owner. Or they're just focusing on requirements engineering, writing perfect requirements. They are still expected to write perfect User Stories. The way requirements are written has changed, but the perspective towards requirements hasn't.

Many people thought that Product Owner is just another name for a Business Analyst.

- 1. Product Owner is an entrepreneur**
- 2. Product Owner is an innovator**
- 3. Product Owner is a systems thinker**
- 4. Product Owner is a Mini CEO**

“Self-managing teams are extremely productive. **When they work closely with the customer** to derive the best solution to a need, they and the customer are even more productive.”

Clarification vs Prioritization



Scrum Master做什么

Scrum Master是.....吗?

- 书记员
- 秘书
- Scrum警察
- 团队老板
- 行政人员
- 主持人
- 超级英雄
- 咖啡店员工

Scrum Master是

- 服务型领导
- 教练
- 引导师
- 教师
- 导师
- 管理者
- 清道夫
- 变革大师

SCRUMMASTER的检查清单

一个全职的引导者？

一个普通的SCRUMMASTER能够同时应付2—3个团队。如果你把你的角色局限在组织会议、确保时间盒和响应组员提出来的障碍，并对此感到满意的话，你可以只用部分时间来曾担SCRUMMASTER的角色。在此情况下，团队的绩效可能还是会超过组织的预期，可能也不会有很糟糕的事情发生。但是如果你展望一个能在转型的组织里做出前人难以想象成就的团队，你需要考虑成为一个很棒的SCRUMMASTER。很棒的SCRUMMASTER一次只支持一个团队。我们推荐一个7人左右的团队能有一个专职的SCRUMMASTER，特别是在团队的初始阶段。

如果你还未发现有很多的工作要做，仔细看一下你的产品负责人、你的团队、你团队的工程实践和他们所在的组织。尽管没有对每人都适用的药方，我做了一个检查清单，包含了一些经常被SCRUMMASTER忽视的事情。

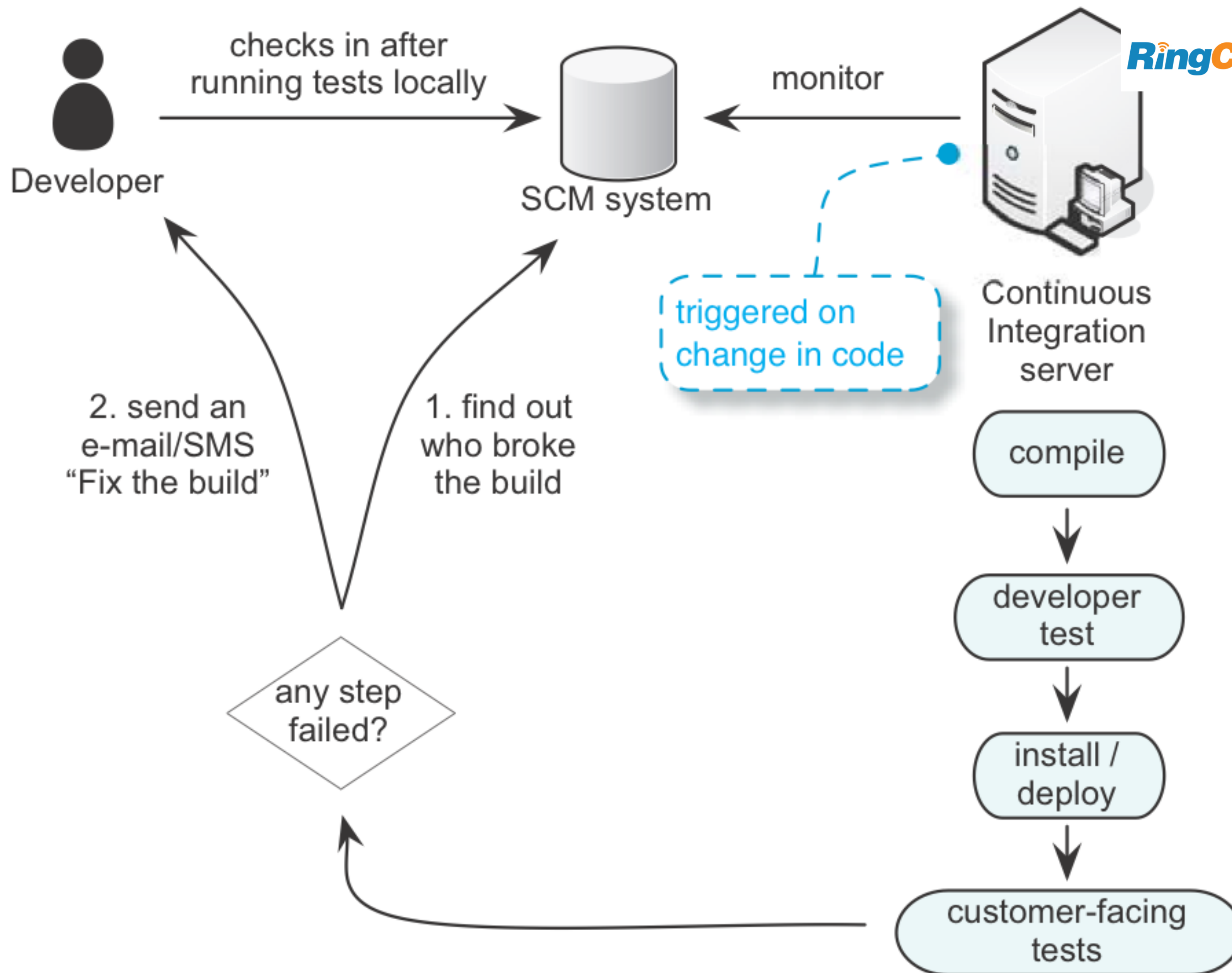
我的产品负责人做得怎样？

解决方案

- 参加CSM - Certified Scrum Master培训
- 阅读Scrum指南 scrumguides.org
- 系统思考的方式看复杂的世界

1 - 技术实践 - 持续集成

- 没有人关注
- 持续集成失败了，没有人修复



解决方案

- 明确持续集成的好处
- 坚守持续集成的原则
 - * 至少每日一次集成
 - * 打破集成，规定时间内回退或修复

什么是敏捷

敏捷是

- 一种
- 持续学习
- 持续反馈
- 的能力

新型的新产品开发策略

MOVING THE SCRUM DOWNFIELD

From interviews with organization members from the CEO to young engineers, we learned that leading companies show six characteristics in managing their new product development processes:

1. Built-in instability
2. Self-organizing project teams
3. Overlapping development phases
4. “Multilearning”
5. Subtle control
6. Organizational transfer of learning

这里的学习是...

- 学习技能
 - 学习业务
 - 学习新技术
-
- 跟自己学习
 - 跟其他团队学习
 - 从客户反馈中学习
 - 等等、一切都是为了产品开发服务

敏捷软件开发宣言

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，
身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

个体和互动 高于 流程和工具

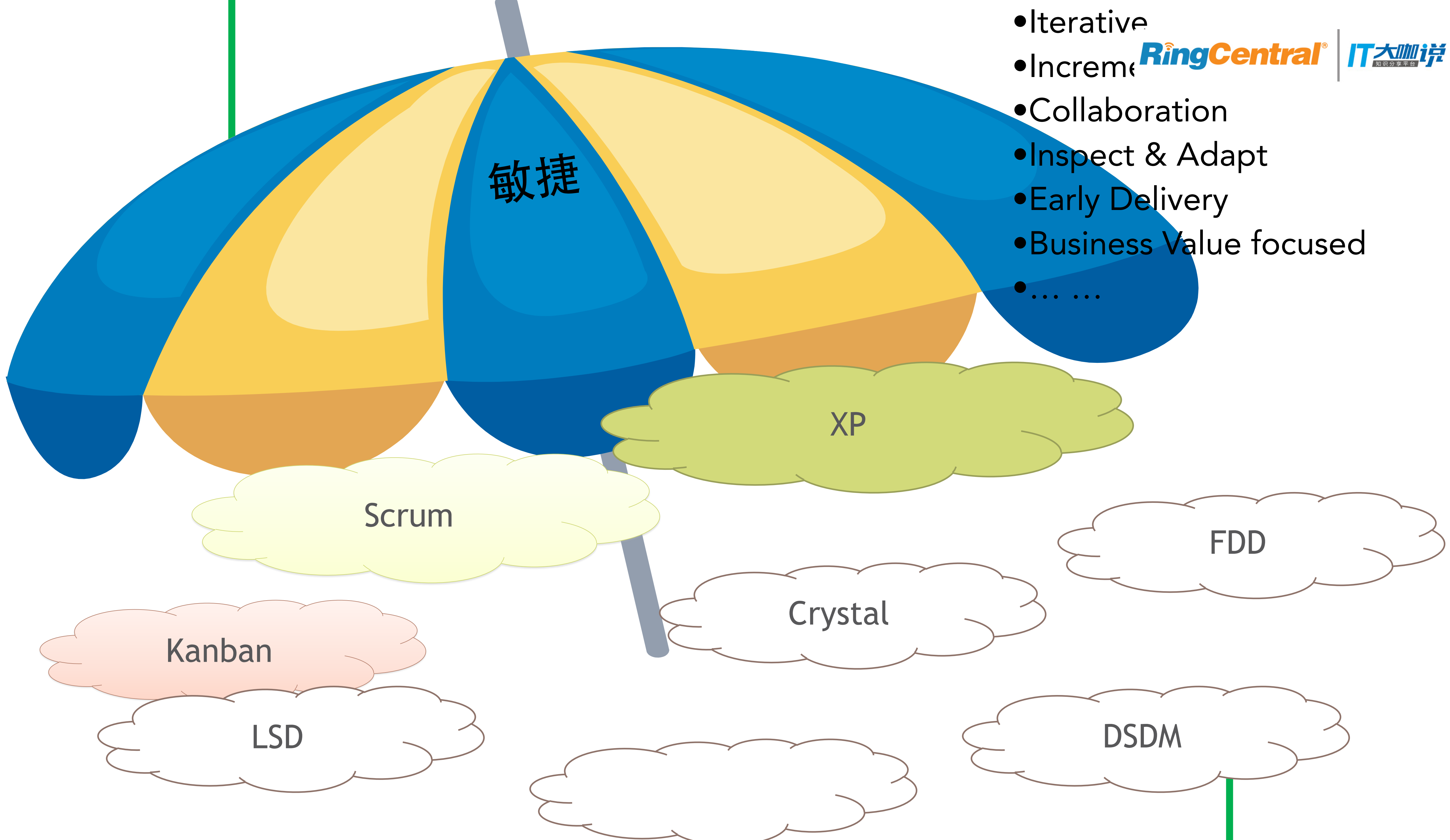
工作的软件 高于 详尽的文档

客户合作 高于 合同谈判

响应变化 高于 遵循计划

也就是说，尽管右项有其价值，
我们更重视左项的价值。

- Iterative
- Incremental
- Collaboration
- Inspect & Adapt
- Early Delivery
- Business Value focused
-



敏捷还是...

- 适应性 (Adaptive)
- 灵活性 (Flexible)

The New New Product Development Game

Hiroataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka

The rules of the game in new product development are changing. Many companies have discovered that it takes more than the accepted basics of high quality, low cost, and differentiation to excel in today's competitive market. It also takes speed and flexibility.

This change is reflected in the emphasis companies are placing on new products as a source of new sales and profits. At 3M, for example, products less than five years old account for 25% of sales. A 1981 survey of 700 U.S. companies indicated that new products

would account for one-third of all profits in the 1980s, an increase from one-fifth in the 1970s.¹

This new emphasis on speed and flexibility calls for a different approach for managing new product development. The traditional sequential or "relay race" approach to product development—exemplified by the National Aeronautics and Space Administration's phased program planning (PPP) system—may conflict with the goals of maximum speed and flexibility. Instead, a holistic or "rugby" approach—where a team tries to go the distance as a unit, passing

回顾 - 敏捷大坑

- 1 - 文化
- 2 - 会议
- 3 - Scrum
- 1 - 技术实践

姜信宝

敏捷变革中心 (CAT) 联合创始人, CST(Certified Scrum Trainer)



共同创办人 & 合伙人

敏捷变革中心

北京市朝阳区三里屯SOHO 22层

+86 13910939018

bob@centerforagiletransformation.com

背景介绍

敏捷教练、创新教练 (旨在帮助企业改进工作方法以取得更好的商业价值)

中国北方第一位CST

全球首批LeSS Friendly Scrum Trainer (LFST)

敏捷变革中心 (CAT) 合伙人

敏捷一千零一夜 (Agile1001) 联合创始人

《Scrum精髓》的译者

博客 <http://www.bobjiang.com>

敏捷社区的活跃分子

姜信宝是一位有着十余年从业经验的软件工程专家、资深技术管理者、培训师、咨询师。

CST (Certified Scrum Trainer), 《Scrum精髓》译者

他先后在爱立信、京东等企业从事过软件研发过程中的岗位。

近年来, 他曾为爱立信、京东、中国人寿等企业提供咨询服务, 辅导客户实施敏捷组织转型, 并曾为GE医疗、HP、诺基亚、爱立信、中国移动研究院、京东、海尔、徽商银行、花旗银行等企业提供培训服务。

敏捷变革中心

Center for Agile Transformation



- 中国第一家专注于组织敏捷性及领导力的咨询公司。
- 我们把发展敏捷组织和敏捷领导者视为我们的使命。
- 我们由中国第一批受过美国敏捷联盟专业认证的敏捷教练所组成。我们具备丰富的敏捷实践经验，也都热爱分享和服务我们的客户。

CAT顾问团队获得的美国敏捷联盟认证



Certified Agile
Leadership



Certified Scrum
Master



Certified Scrum
Product Owner



Certified Scrum
Professional



Certified Scrum
Trainer