



# 大企业敏捷转型的苦与乐

主讲人：徐东伟 中国东方航空资深企业级敏捷教练

# 自我介绍



- 中国东方航空资深企业级敏捷教练；
- 北京交通大学计算机专业硕士，17+年IT从业经验，13+年敏捷实践经验；
- 曾为华为、航天信息、兴业银行、隆正科技和空中客车等提供敏捷咨询服务；
- 中国大陆首个官方 SAFe 案例主咨询顾问，首位服务于中国航空业的敏捷咨询顾问；
- 曾任项目管理者联盟和光环国际PMI-ACP认证讲师；
- “敏捷圈资源交流社群”发起人；
- “徐东伟敏捷教练”公众号主理人，专注于敏捷转型、业务敏捷和敏捷组织

# 日程

1

团队级敏捷转型难点及解决方案

2

企业级敏捷转型心得

3

企业级敏捷实践策略

# 日程

1

团队级敏捷转型难点及解决方案

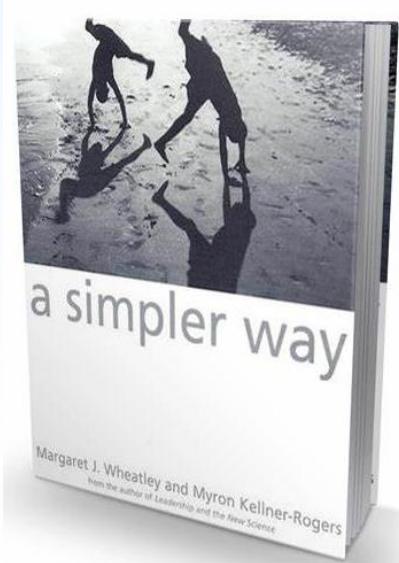
2

企业级敏捷转型心得

3

企业级敏捷实践策略

# 团队认为敏捷教练没有把他们当活物



实际上，所有系统都坚持运用**自己的创造力**。他们**从不接受强加的解决方案、预先确定的设计**或在其他地方产生的清晰的计划。很多时候，我们**把他们的拒绝理解为抵抗**。我们说人们天生就抵制改变。但是我们从别人那里经历的抵制，并不是抵制改变本身，而是抵制“相信强加而不是创造”的改变过程。这是一个**生命系统在抵制被视为无生命物体**。这是在声明“系统有权利去创造”。生命坚持自己的首要责任是“自己去创造”。

## 解决方案

- 组织工作坊共创解决方案，敏捷教练仅提供讨论框架；
- 告诉大家，接下来只是尝试，还有回头路，可根据大家的反馈进行调整。

# 团队选择被动安排



实战派

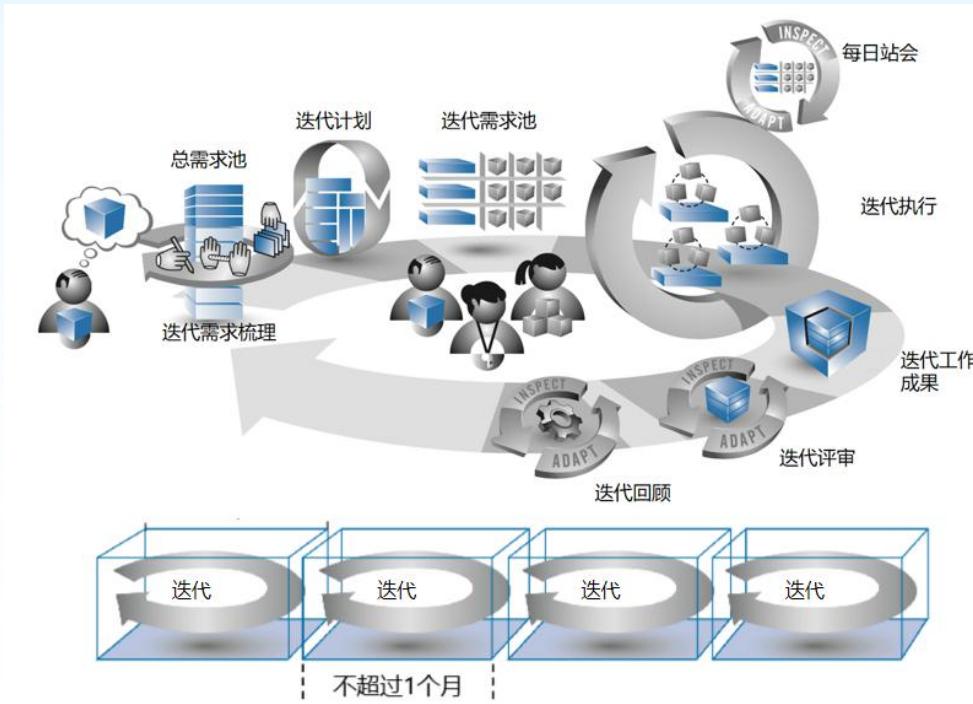


理论派

## 解决方案

- 管理期望，让团队知道没有团队的密切参与，敏捷教练单方面无法制定出100%贴合团队的方案。
- 确保关键人员真的花时间和敏捷教练研究如何做出适合自己团队的实践。

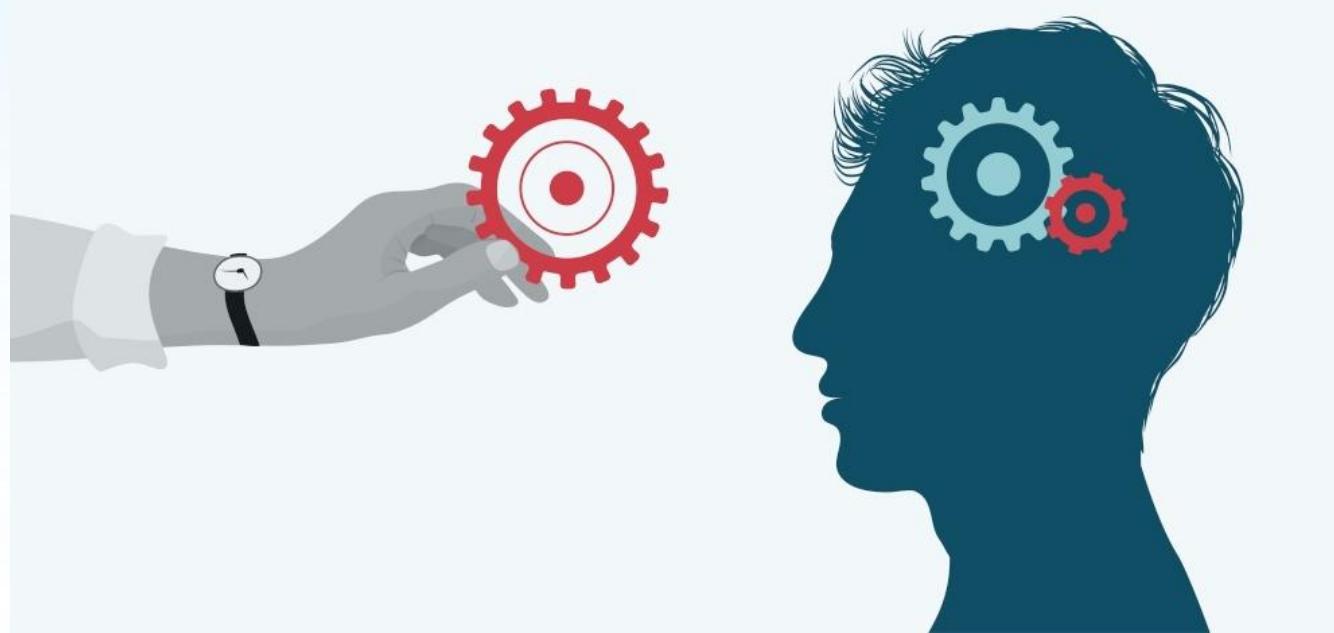
# 不顾敏捷实践的前提假设



## 解决方案

- 思考敏捷实践背后的真正阻力；
- 优先解决真正的阻力，再回过头来推动实践本身。

# 团队认知负担过重



## 解决方案

- 一次只做一点儿改变；
- 只要有点儿进步，就及时鼓励或庆祝，增强大家的信心，同时引导大家做进一步的改变。

# 考核失配



## 解决方案

- 绩效考核要与想要引导的方向保持一致；
- 注意谨慎选择考核指标。

# 领导思维没有转变

既要 马上就要 估算一定要准

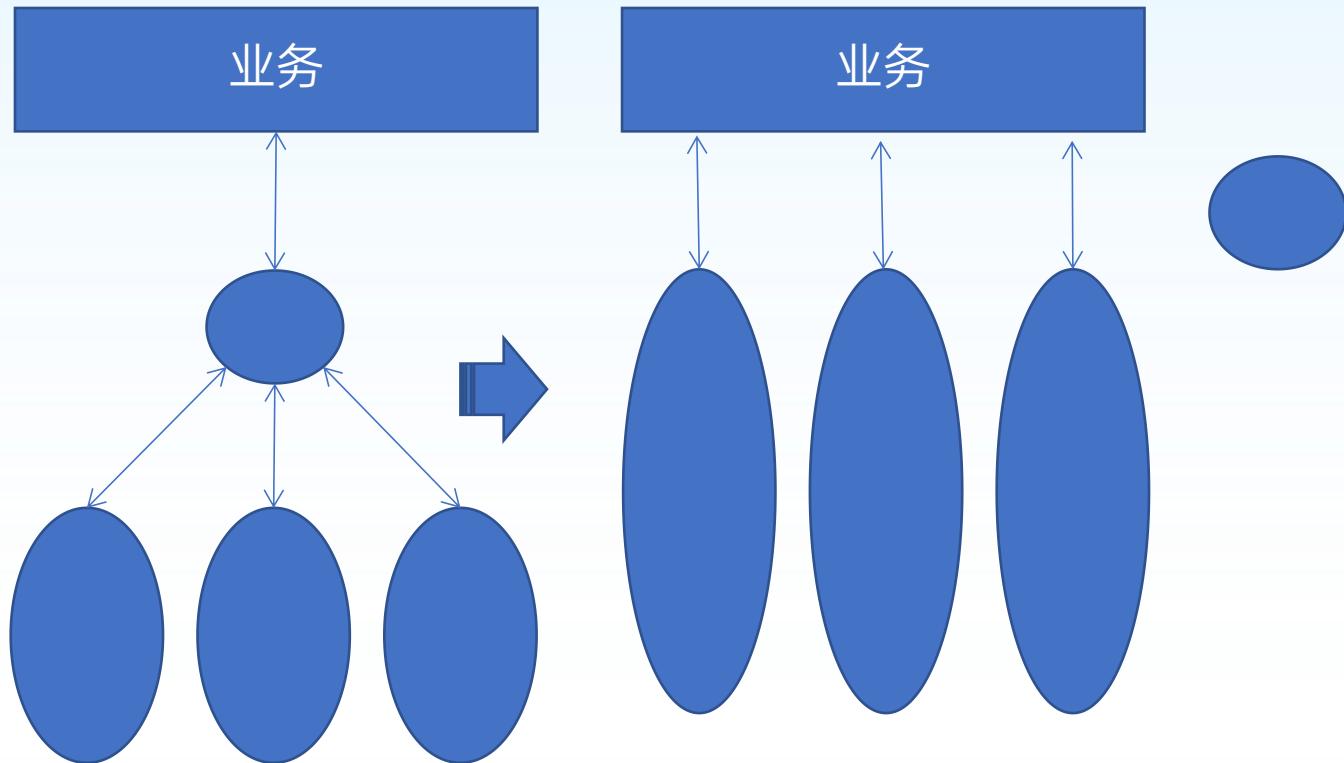
又要 同时保证 加班一定要狠

还要 并且避免

## 解决方案

- 通过工作的透明性及高频交付，让领导能够对项目有掌控感，建立信任；
- 通过需求拆分和动态排序，始终基于当前情况做最重要的事情，解决最需要解决的问题。

# 利益重新分配



## 解决方案

- 妥善帮助受影响的小伙伴进行新的定位，帮助他们尽快适应新的工作方式，解决他们的后顾之忧；
- 寻求受影响小伙伴直属领导的支持。

# 解决的不是主要矛盾

雪中送炭

v. s.

吃饱了撑的

## 解决方案

- 始终支持团队解决他们认为（而不是你认为）最需要解决的问题。
- 而不是解决你认为他们最需要解决的问题。

# 日程

1

团队级敏捷转型难点及解决方案

2

企业级敏捷转型心得

3

企业级敏捷实践策略

# 企业级敏捷转型心得

- 敏捷转型不可能只是表面上实施一些成熟的敏捷实践就能达到目的。
- 敏捷套路的实施只是开始，敏捷套路虽然能够立竿见影解决一些问题，然而更多的是暴露问题
- 敏捷教练要透过这些问题，看到背后系统性的问题（甚至是组织级的问题），然后去更大的层面推动问题的解决，然后再回来观察团队，继续调整，如此往复！
- 敏捷转型的工作，更多的是解决背后这些系统性问题的过程，而不是简单地给团队实施敏捷实践和框架的过程。

# 日程

1

团队级敏捷转型难点及解决方案

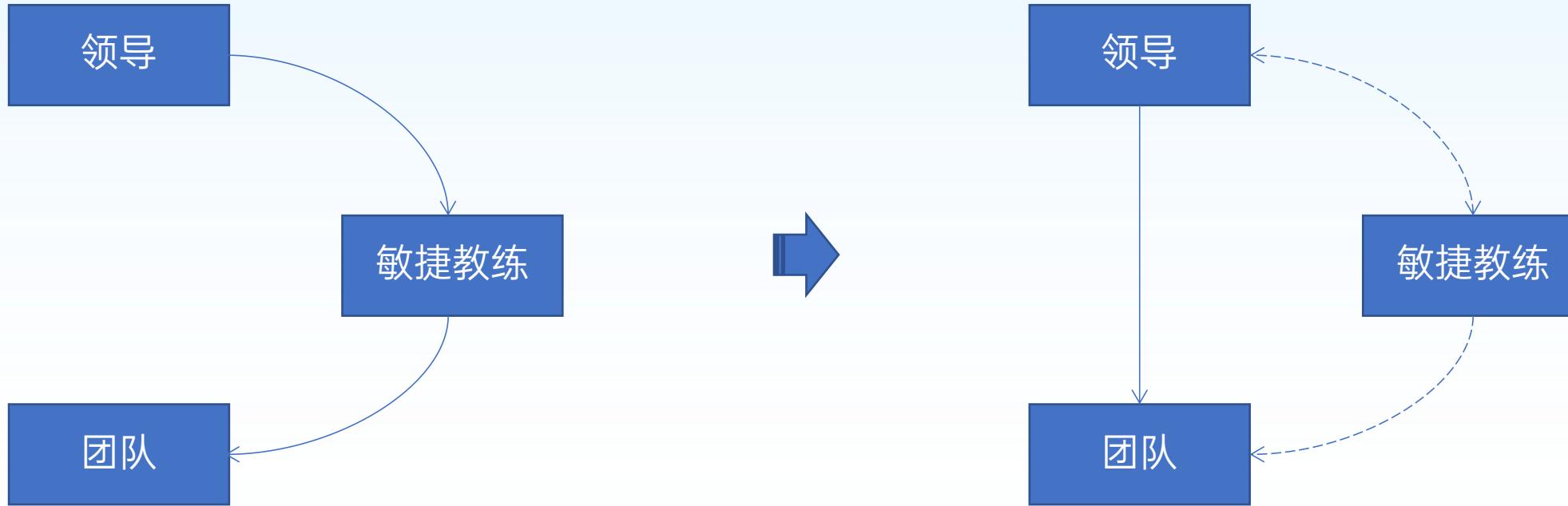
2

企业级敏捷转型心得

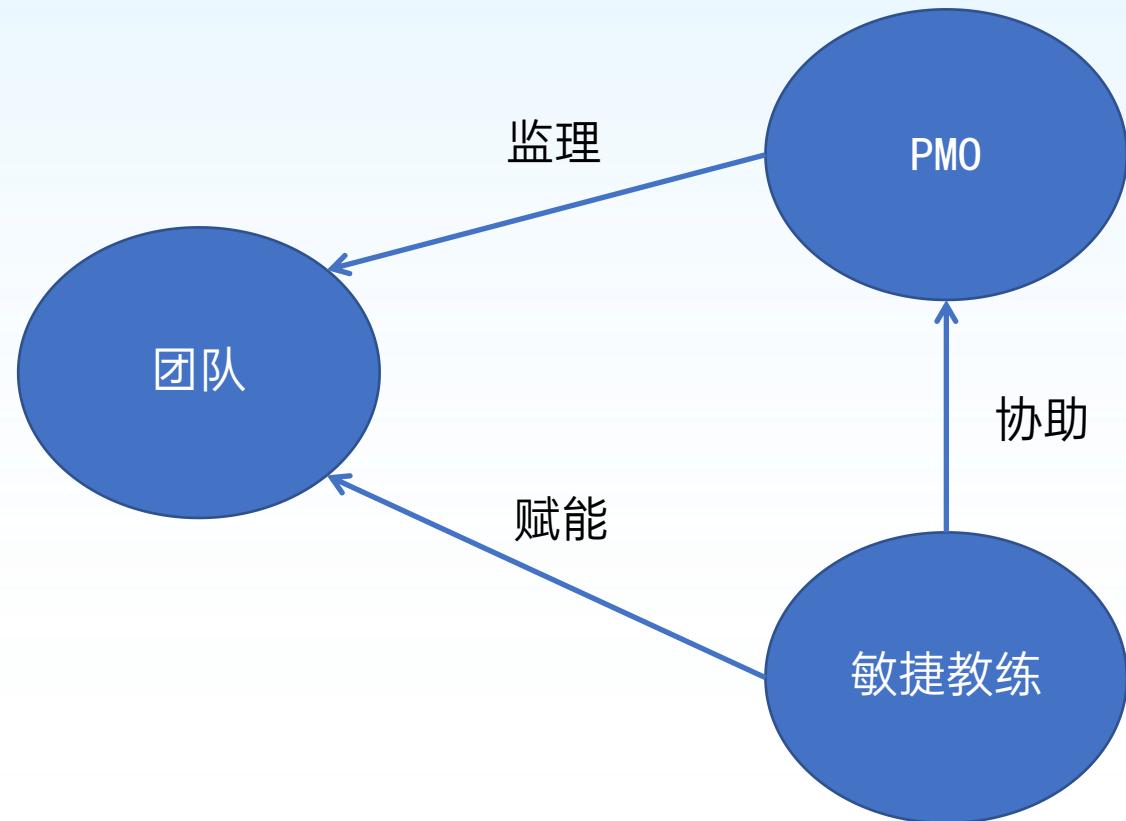
3

企业级敏捷实践策略

# 敏捷教练的定位



# 敏捷教练与PMO合作



敏捷教练协助PMO，制定组织级监理要求

PMO执行监理工作

敏捷教练赋能团队，帮助团队达成监理要求

# 企业级敏捷教练梯队

## 敏捷转型战略型工作

包括敏捷转型的蓝图规划、关键领域突破、关键方向引领、对其他敏捷教练的赋能指导、从全局视角审视敏捷转型的执行情况并给出调整意见、敏捷转型企业级专项工作的设计者（不同于前述的执行）

## 敏捷转型企业级专项工作执行

专项工作包括但不限于：敏捷研发体系的完善、敏捷度量体系的建立、敏捷成熟度评估的完善、敏捷门户的建设、敏捷课程体系的开发、内部敏捷教练培养体系的建立和完善、DevOps体系制度的建立和推广、产品制转型的实施等。

## 团队辅导

下沉到团队，与团队一起循序渐进改变工作方式，使团队的工作更加敏捷。

## 与我链接



个人微信

添加请注明：姓名-公司-职位



微信公众号：徐东伟敏捷教练

专注于敏捷转型、业务敏捷和敏捷组织

THANKS  
I SHINY