

某电信系统供应商 敏捷转型微咨询

客户分析

- 一家行业内顶尖的电信系统供应商，希望通过微咨询的方式，完成企业的敏捷转型。
- 企业已经进行过敏捷开发相关的培训，某些团队已经有 3 个月以上的实践。因此希望跳过敏捷开发的基础内容，而将重心放在实践的部分。
- 企业所使用的技术语言包括 C/C++，C#，Java 等。

解决方案

企业计划为两个不同城市的部门各自采购一个 2~3 天左右的培训，在阅读 5 天微咨询方案后，决定在其中一地采纳 5 天微咨询，另外一地则为 3 天浓缩版。但在微咨询的第三天，全程在现场参与的企业领导当场决定：另外一地也调整为相同的 5 天微咨询。5 天微咨询采用 2+1+2 的形式。日程安排如下：

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 第一期 2 天 <p>产品创新</p> <p>需求分析</p> <p>休息一周，在项目中实际使用需求分析方法。</p> | <ul style="list-style-type: none">● 第二期 1 天 <p>从需求到代码结构</p> <p>自动化测试</p> <p>休息两周，将讲师重新封装过的自动化测试工具落地。</p> | <ul style="list-style-type: none">● 第三期 2 天 <p>敏捷计划与估算</p> <p>敏捷团队建设</p> |
|---|--|--|

团队选择

企业总软件研发人员众多（两个城市 3000 人左右），两地挑选了 4+5 个完整的项目组被安排进行微咨询试点。团队选择的依据是：

- 优先选择实施敏捷最好的团队。

作为敏捷开发的高版本，PDD 不再灌输基本理念而是强调实践落地，因此更适合有一定功底的团队；企业中最强的团队越强，越有可能给其他团队做出实践榜样。

- 优先选择完整团队。

与一般敏捷培训重点培养 Product Owner、Scrum Master 相比，PDD 是面向团队整体流程优化的，因此需要团队中的每一个角色参与；而且所有角色都全程参加，这样更能让他们掌握 PPD 中互相衔接的步骤和方法，做到端对端敏捷。这样就避免了原来“敏捷开发讲得很好，但是公司大环境不允许”的情况。

- 团队各自使用自己正在开发的产品作为练习内容。

不同团队采用真实产品练习，才能保证落地效果。

优势与改进机会

在此次微咨询中有以下优势及改进机会：

- 优势 1：高层领导全程参与

研发团队的高层领导全程参与，5 天从未缺席，包括团队的练习活动。因此才会有信心将原定的 5+3 天调整为 5+5 天。同时高层领导的参与为团队传递了一个信号：“这不是一个知识培训，而是要落地成为真正未来的做事方法”，因此也加强了团队参与的士气。

- 优势 2：团队积极参与

团队全程一直高度参与，仅以一例说明：本来两地只需要有一个志愿团队协助将讲师的 asp.net 代码翻译为 Java 代码，但实际上两地各有两个团队报名，在准备活动中更是有许多独立的志愿者参加了旁听；最终团队中

最忙的高手反而抽出时间进行了翻译工作，仅一天就完成了翻译（大约达到讲师原代码的 80% 效果），效率及效果均出乎咨询师意料。

改进机会 1：现场练习的效果仍较为有限

咨询师在第二期团队做练习的时候自己也选择了其中一个团队的需求进行编码，结果是 12 分钟完成编码（前端界面+后端代码结构）+自动化测试 1 个页面；而最快的团队只做到 19 分钟完成编码（且只有后端代码结构，无前端），无自动化测试（是在此期之后的休息期导入的），因此与讲师精心准备好开发环境后的速度相差达到 3~4 倍；其他团队则差距更大。

这一差距暴露出两个问题：团队之间使用的开发工具、环境和开发方式差别很大；即使是最好的团队，所使用的开发工具和环境也不是精心配制好的（比如有团队反应“Java 中其实有自动生成前端页面的插件，但我们没使用过。”）。如果团队能在 1/3 乃至 1/5 的时间内完成原来的开发工作，那么响应需求变更的速度自然会加快，而抵触变更的情绪则相应降低。

方案：这表明仅仅微咨询还不够，团队仍需要在日后自行或引入教练活动，形成并使用统一的技术平台和开发环境才能全体提升效率。

改进机会 2：项目管理、团队管理、度量需有后续活动跟进

项目管理、团队管理均发生在最后一期培训中，因此缺少闭环改进机会。

度量则是因为数据积累（时间）和数据规模（空间）的问题，学员较难对数字产生直观认识。

方案：建议企业建立相应的组织结构（刚开始可以是临时松散的），来监督和推广相应实践；另外一种则是引入 10 天的团队级教练活动。10 天仅能完成一个团队的教练活动，但却足以使这个团队形成可推广的实践、模板、案例，对固化过程有很大的帮助。