

APH-让敏捷方法落地生根



- **超过25年软件工程经验，20年过程改进经验**
- **AgileCxO研究所授权的敏捷性能合弄模型（APH）评估师、教练**
- **认证的Scrum Master、大规模敏捷咨询顾问（SAFe-SPC）**
- **CMMI高成熟度主任评估师、授权CMMI教员、CMMI中国咨询委员会（CAC）成员**
- **COSMIC实践委员会成员、国际咨询委员会成员、中国区主席**
- **工程经验：**
 - 1993-2004年，开发人员，项目经理，研发总监，副总经理
 - 2005年开始从事咨询
 - 2007年成立麦哲思科技（北京）有限公司
 - 2014年出版专著《术以载道-软件过程改进实践指南》



关于敏捷的调查数据



敏捷落地的常见难点



什么是敏捷性能合弄模型



APH中的基本内容

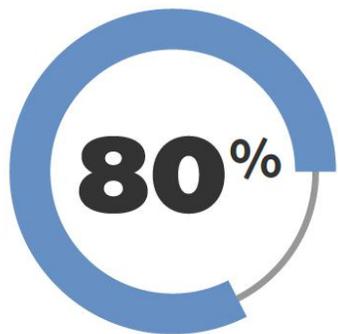


评价企业敏捷能力的方法

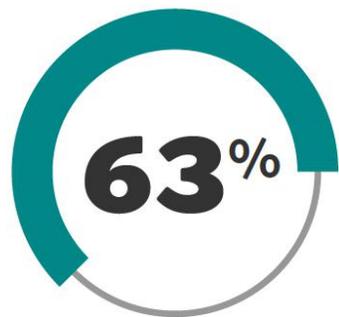


敏捷转型的路线图

关于敏捷落地的调查数据



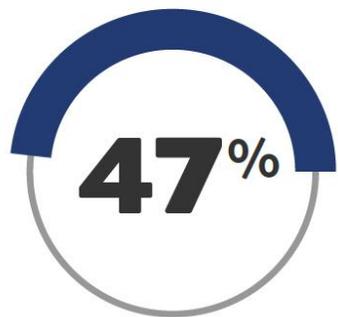
处于“敏捷成长期”的团队不会超过80%



63%企业高层的理念和敏捷核心价值有冲突



60%的IT公司的只有不到一半的团队在使用敏捷



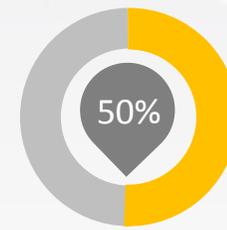
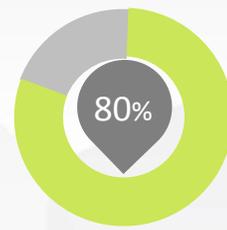
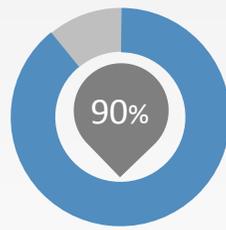
47%的团队缺少敏捷的经验和方法



51%的技术型领导没有规模化敏捷的领导能力

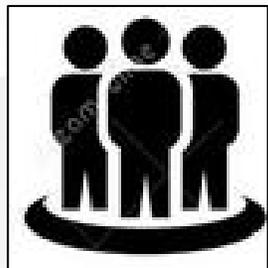


45%的团队缺少管理层支持



- 基于对200家企业敏捷落地的调查

- 大部分公司没有对治理、基础设施、培训做任何改进，以支持敏捷的实施。
- 几乎100%的高层领导都无法识别或描述最常见的仪式和技术。 
- 超过90%的项目经理负责敏捷团队的任务管理、监督和控制。 
- 几乎80%的公司没有进行周期性回顾。 
- 几乎50%的公司把故事点和时间混淆。 
- 大多数公司使用MS Project或其他与传统方法相关的工具。



敏捷环境



员工能力



忽视质量



资源不足

- 没有建立组织级的敏捷环境
- 员工能力不足
- 牺牲了质量追求速度
- 在资源绝对缺乏的场景下，不可能敏捷

- 亚瑟·库斯勒，1967年，《机器中的幽灵》
 - holon：既是独立自主的个体，同时又是相互协作的整体
 - 本质特征：自治与协同



Agile Performance Hierarchy®

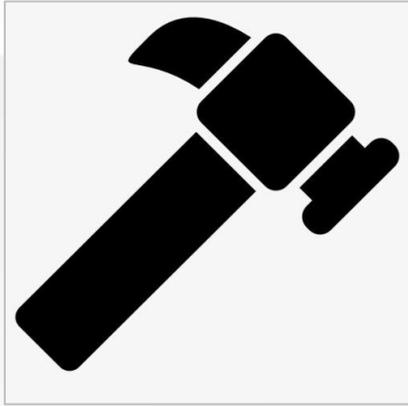
敏捷性能合弄结构

以充分自治与协同的合弄结构来表达的，固化、改进、评价敏捷方法实际结果的模型。

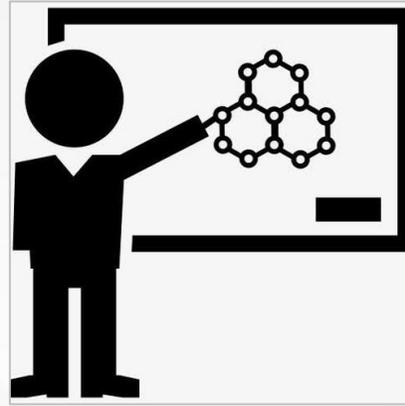


- Jeff Dalton

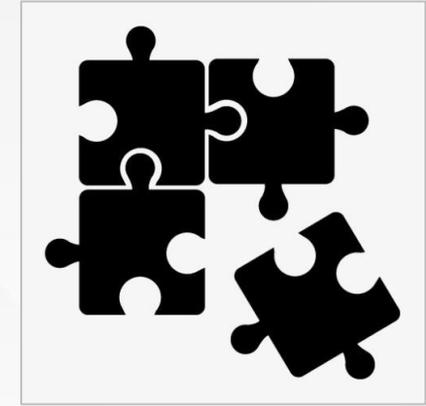




固化能力



实施指导



融会贯通

- 敏捷性能合弄结构：用于固化、评价并改进敏捷的能力
- 解决了当前实施敏捷方法缺少实施落地指导方法，缺少能力评价模型的难题
- 借鉴了多种敏捷方法、精益方法的先进理念与实践

“why-ability” 模型：
引领原则

“what-ability” 模型：
实践框架

“how-ability” 模型：
行为、活动与成果



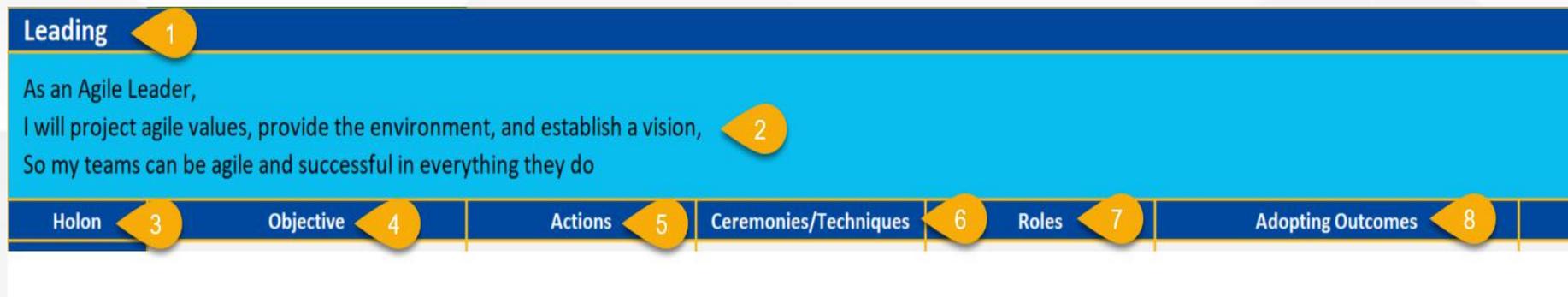
3层性能等级

6个性能圈

18个合弄

70条行动

65条（建议的）仪式与技术



1. 性能圈名称
2. 性能圈EPIC
3. 合弄名称
4. 合弄目标user story
5. 实现目标所需的行动
6. 每个行动所建议的仪式和技术
7. 合弄相关的典型角色
8. 性能等级的成果

性能圈-敏捷改进的六类焦点

性能圈	目的
领导 leading	作为敏捷领导者，我将宣贯敏捷的价值观，提供环境，并建立愿景，这样我的团队就能够在他们所做的每件事上实现敏捷和成功。
供给 providing	作为敏捷领导者，我想培养一个持续改进的环境，并且与敏捷伙伴合作，以便我的敏捷团队能够提升他们的能力。
组队 teaming	作为敏捷领导者，我希望团队和职能部门能够学习和掌握自组织和敏捷仪式和技术，以便整个组织能够从敏捷导入中充分受益。
展望 envisioning	作为产品负责人，我将建立路线图、发布计划和待办事项列表，这样就可以实现产品/服务的整体愿景。
构建 crafting	作为敏捷领导者，我希望敏捷团队成员参与高质量产品的策划和构建，以便我们能够如期交付解决方案。
确认 affirming	作为敏捷领导者，我想确认团队正在按照预期地使用敏捷的价值、方法和技术，以便我能够理解哪些做得好，哪些需要改进。

Leading : 高瞻远瞩 , 自顶向下

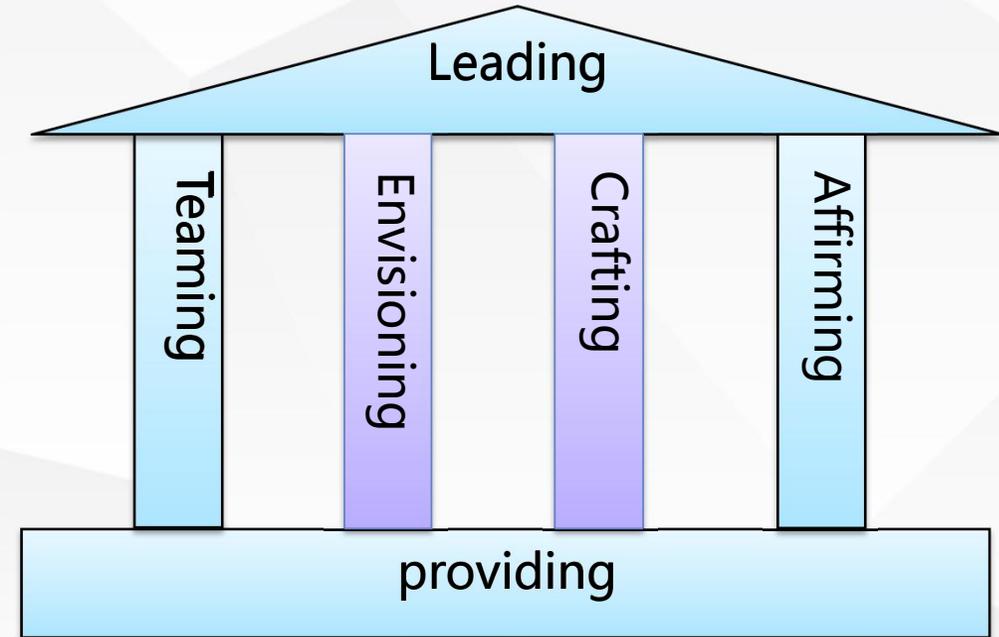
Teaming : 组建团队 , 培养能力

Envisioning : 规划产品 , 澄清需求

Crafting : 敏捷开发 , 持续交付

Affirming : 定性定量 , 评价效果

Providing : 提供资源 , 打牢基础



从性能圈到合弄



合弄单元	目的	行动	仪式与技术	角色
Valuing	作为敏捷领导，我想定义、部署、践行并切维持敏捷的价值观，以便于我的团队能够理解组织敏捷型的期望。	选择并定义价值观	开发空间技术，头脑风暴，思维导图，价值跟踪，大屋策划会议	CxO(s) 敏捷领导 企业级scrum master
		沟通敏捷价值观	大屋，现场管理，可视化信息管理	
		部署敏捷价值观	大屋，现场管理，团队长成/团队协议	
		协调敏捷价值观	现场管理，企业回顾会议，企业障碍列表，思维导图	
		维护敏捷价值观	现场管理，精益咖啡，企业回顾会议，企业障碍列表	

常用的敏捷价值观



敏捷宣言	敏捷方法的12个原则
个体和沟通胜过流程和工具	我们最重要的目标，是通过持续不断地及早交付有价值的软件使客户满意。
可以工作的软件胜过详尽的文档	欣然面对需求变化，即使在开发后期也一样。善于掌控变化，帮助客户获得竞争优势。
与客户合作胜过合同谈判	经常地交付可工作的软件，相隔几星期或一两个月，倾向于采取较短的周期。
响应变化胜过遵循计划	业务人员和开发人员必须相互合作，项目中的每一天都不例外。
也就是说，尽管右项有其价值，我们更重视左项的价值。	激发个体的斗志，以他们为核心搭建项目。提供他们所需的环境和支持，相信他们能够达6成目标。
	不论团队内外，传递信息效果最好效率也最高的方式是面对面的交谈。
	可工作的软件是进度的首要度量标准。
	敏捷过程倡导可持续开发。责任人、开发人员和用户要能够共同维持其步调稳定延续。
	对技术精益求精，对设计不断完善，将提高敏捷能力。
	以简洁为本，极力减少不必要工作量。
	最好的架构、需求和设计出自于自组织的团队。
	团队定期地反思如何能提高成效，并依此调整团队的行为。

XP的核心价值观	SCRUM的价值观	Scrum的三大支柱	精益软件开发七项原则	看板开发方法的原则
沟通	承诺-愿意对目标做出承诺	透明	消除浪费	可视化
简单	专注-把你的心思和能力都用到你承诺的工作上去	检视	创建知识	限制在制品
反馈	开放-Scrum 把项目中的一切开放给每个人看	适应	推迟决策	管理流动
勇气	尊重-每个人都有他独特的背景和经历		快速交付	
尊重	勇气-有勇气做出承诺，履行承诺，接受别人的尊重		对人尊重	
			内建质量	
			整体优化	

常用的敏捷实践列表

序号	类型	实践	序号	类型	实践
1	需求	现场客户(PO)	21	团队	小团队开发
2	需求	史诗	22	团队	自我组织与自我管理的团队
3	需求	用户故事描述需求	23	团队	完全自愿的接受任务
4	需求	对于一次迭代而言,一旦明确了任务,就不额外增加工作量	24	管理	时间箱管理
5	需求	需求梳理会议	25	管理	墙壁图表
6	设计	系统隐喻	26	管理	sprint评审(demo)
7	设计	简单设计	27	管理	每周工作40小时
8	设计	CRC卡片	28	管理	公用工作室
9	设计	SPIKE	29	计划	计划游戏
10	实现	重构	30	计划	大屋策划会议
11	实现	结对编程	31	计划	发布策划会议
12	实现	代码集体所有	32	计划	策划扑克法
13	实现	编码标准	33	计划	DoR
14	集成	持续集成	34	计划	DoD
15	测试	测试驱动	35	计划	限制在制品数量
16	策略	渐进迭代开发	36	计划	sprint计划
17	策略	递增交付(小版本发布)	37	计划跟踪	每日站立会议
18	团队	鸡与猪的角色划分	38	计划跟踪	看板
19	团队	项目组划分为三类角色: product owner, scrum master, team member	39	计划跟踪	燃尽图
20	团队	scrum主管充当防火墙	40	计划跟踪	sprint retrospective

Daily Stand-Up



ROLES:
Scrum Master
Agile Team
Product Owner (optional)
Extended Team Members (optional)

The Daily Stand-Up (or "Daily Scrum" or "Daily Meeting") is an agile technique that is popular with most agile teams. It is used to maintain a shared understanding of progress, identify impediments and risks early ("fail fast"), and increase collaboration and transparency among team members. As the name indicates, the meeting occurs every day, and participants often stand for the duration of the meeting in order to encourage brevity.

There are primarily two approaches to conducting a Daily Stand-Up meeting. The first is to conduct a meeting where information is provided based on the active user stories for the current sprint. The other method, known as "round-robin," is used to share information related to current tasks, forecast, and any impediments each team member may have.

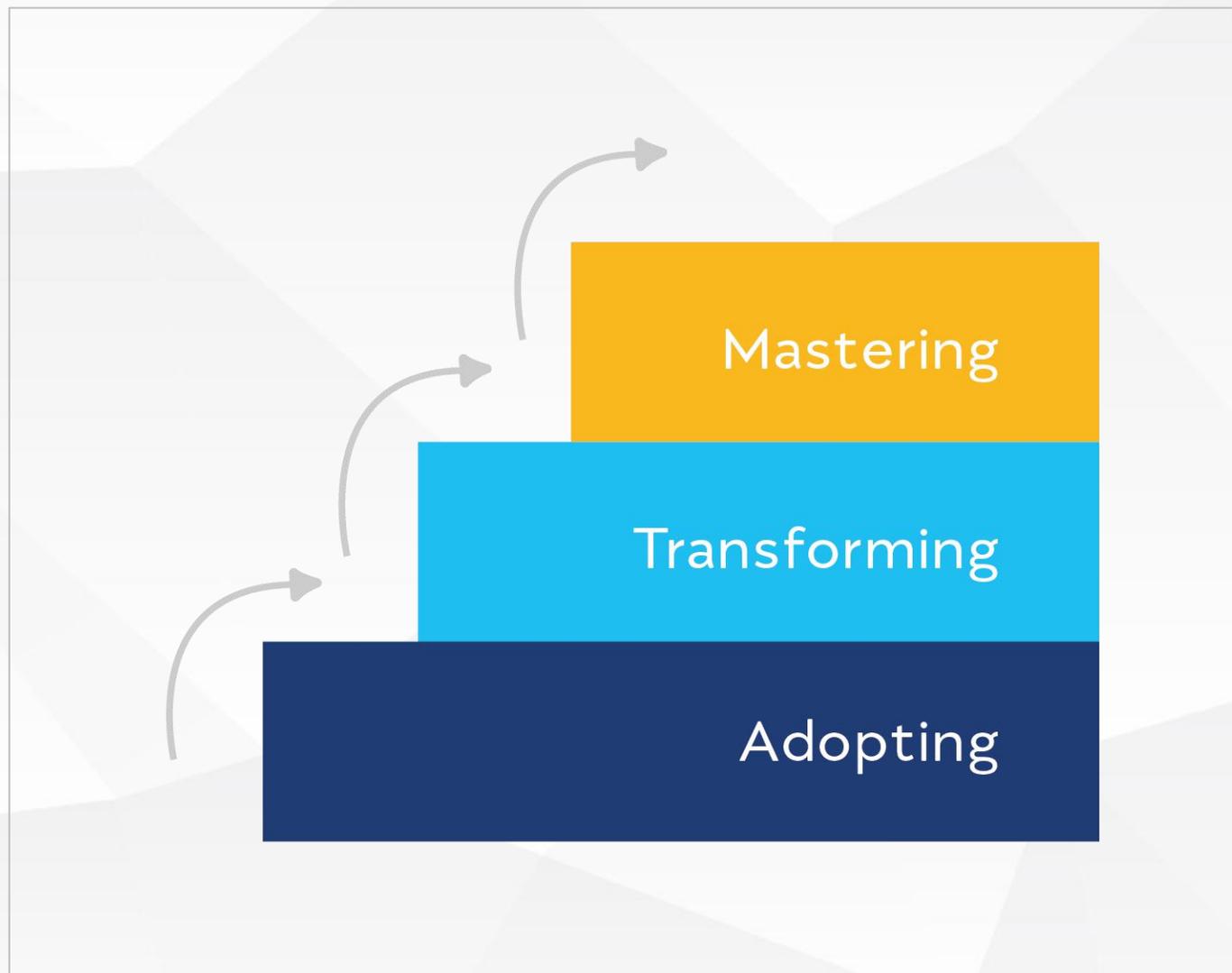
- 仪式名
- 角色
- 概述
- 期望的行为

DESIRED BEHAVIORS

Daily stand-up practices include:

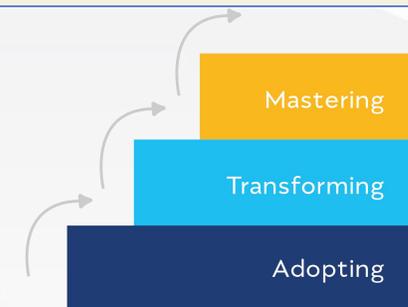
1. Conduct the Daily Stand-Up at the same time each day in order to decrease complexity.
2. Hold the meeting face-to-face, if possible, or using virtual technology if face-to-face is not possible.
3. The scrum master facilitates the workflow of the meeting.
4. Timebox the Daily Stand-Up to fifteen minutes or less.
5. Each team member shares:

3个性能能力



价值合弄性能等级示例

导入级成果	转型级成果	掌握级成果
1. 定义和选择了敏捷价值观	6. 重要干系人参与，并体现了符合敏捷价值观	9. 各级敏捷领导参与支持敏捷价值观
2. 定义了敏捷的角色和职责	7. 敏捷领导接受过敏捷价值观的培训	10. 采用了可视化信息管理技术展示敏捷价值观
3. 定义了敏捷的仪式和技术	8. 在每个场所都显著地展示了敏捷价值观	11. 随着时间的推移，重新评价、调整、改进了敏捷价值观
4. 敏捷团队接受了培训		
5. 敏捷团队自觉遵守已建立的价值观		



APH评估的5个阶段





观察记录案例

时间	事件	反思	下次如何更好
9:38	会议开始，基础环境准备等待了8分钟；	演示的环境准备何时做？	1. 选择合适的时间； 2. 环境准备清单专人跟进。
	扫了一眼迭代的backlog；		
	有的后台story不可演示；	演示的范围到底是什么？	1. 必须提前明确
9:40	挑选了第3个story演示；	谁操作电脑？	1. 禁止master操作；
9:41	第一个story就出现了阻碍（实时数据的刷新时间？）	演示story的DOD是什么？	1. 必须定义DOD；
9:48	出现错误提示框，测试人员抱怨了一句测试时也这样。	需要记录吗？	
9:57	切换到新环境了。		
9:58	提示了测试要开边界条件	演示中关注了吗？	
10:02	服务调快5分钟？重启了一堆服务。		
10:05	Demo会变成调试会。	复杂演示环境准备如何准备到位？	
10:07	操作员和“指示员”分别是什么角色？		
10:09	投影面积很小，一直没人抱怨。	都能看清楚吗？	物理环境准备好的要点之一。
10:13	打开了一张业务逻辑图	Demo的依据是什么？ PO的观点？Team的观点？Story的验收准则？业务逻辑图？测试报告？	
10:16	打开了一张包含多个状态的状态图。	如何确保演示要点没有疏漏？	演示前罗列演示的清单；
10:22	操作员同步参看了另外一台笔记本的什么资料。	如何确保全员焦点同步？	
10:24	切换到英文，查看了分辨率问题。	常见问题点是否提前提炼了？	上个迭代的遗留问题作为本迭代的backlog

评级结果一览

					Performance Levels		
		Foundational Agile Keys			Adopting	Transforming	Mastering
Performance Circle	Holon	1 - Roles	2 - Ceremonies / Techniques	3 - Actions	Adopting Outcomes	Transforming Outcomes	Mastering Outcomes
Leading	Valuing	Yes	No	No	No	Not In Scope	Not In Scope
	Engaging	Yes	In-Progress	In-Progress	No	Not In Scope	Not In Scope
	Visioning	Yes	In-Progress	In-Progress	No	Not In Scope	Not In Scope
	Enabling	Yes	Yes	In-Progress	No	Not In Scope	Not In Scope
Crafting	Planning	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	In-Progress
	Solving	Yes	Yes	Yes	Yes	In-Progress	No
	Delivering	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	In-Progress



P1 : 组建转型的推进团队
P2 : 获得高层的承诺与授权
P3 : 评估当前的能力短板
P4 : 选择敏捷的价值观
P5 : 选择敏捷的实践与技术
P6 : 确定推广的路线图
P7 : 建立敏捷的体系

D1 : 建立管理者对敏捷的正确认识并促使其参与
D2 : 推广敏捷的价值观与技术
D3 : 培训敏捷的体系
D4 : 组建敏捷的团队
D5 : 为敏捷团队提供硬环境
D6 : 为敏捷团队提供软环境
D7 : 现场旁观, 指导敏捷的落地

C1 : 总结回顾敏捷的实施
C2 : 积累、分析敏捷的度量数据
C3 : 定期评价敏捷的执行情况

A1 : 组织跨团队的经验教训交流
A2 : 表彰先进
A3 : 持续优化敏捷体系
A4 : 组调整敏捷推广的范围



关于敏捷的调查数据



敏捷落地的常见难点



什么是敏捷性能合弄模型



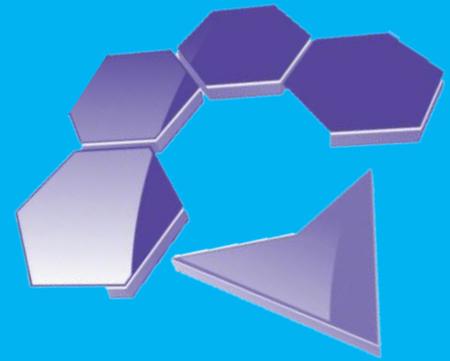
APH中的基本内容



评价企业敏捷能力的方法



敏捷转型的路线图



Q&A

