

ETHAN HUANG

Scrum Alliance Certified Scrum Trainer (CST®), Agile Coach

敏捷教练

与

HR

Ethan Huang (黄方), 敏捷实践者、教练和讲师

直接参与或领导多家财富500强公司的敏捷转型(Electronic Arts, Cisco, State Street, 凡普金科等), 并为更多的知名企业提供过服务(JPMorgan, IBM, HP, Philips, EMC, Motorola, Nokia, Intel, Accenture, CapGemini, RingCentral, China Mobile, HSBC, AXA, Bank of China, China Trust, Daimler, BMW, Huawei, Lenovo, Sina等)。他的服务范围覆盖**14个国家和地区**: 爱尔兰, 英国, 捷克, 沙特阿拉伯, 埃及, 印度, 新加坡, 马来西亚, 斯里兰卡, 中国大陆, 香港, 台湾, 澳大利亚和美国。

Ethan是ScrumAlliance认证培训师(**CST, 全球268人**), 也是国内早期的项目管理实践者和PMP, 目前全球已经认证 超过**11000**个CSM, CSPO和A-CSM。

Ethan拥有超过20年的IT行业经验, 也是亚洲最早的敏捷实践者之一。他专注于传播、推广Scrum, Kanban, LeSS等全新的敏捷理念和实践; 培养高效的敏捷团队和优秀的敏捷实践者; 以及帮助企业决策层和管理层改变管理思想、改造管理方法使组织具备敏捷理念和文化。

啥玩意“敏捷教练与HR”？

咱教练和HR干起来了？

咱团队有啥事需要HR帮忙了？

Ethan 不是老说“H”不是“R”么？

HR 其实是帮助敏捷教练
成功/失败 的一夫被 长期忽视 的
强大力量

在很久很久以前...



你记得当年 SM 的落寞吗？



ScrumMaster 经常失败

Scrum为什么难：只有**4原则**，每条都很难^[*]

产品/业务驱动的跨职能团队

授权PO – PO对产品成败负全责，有所有产品相关的决策权
产品团队对产品端到端负全责，弱化职能部门，破除职能墙

扁平/网状结构的自我管理组织

组织降维 – 简化组织结构，变金字塔形为扁平型
赋能团队 – 弱化管理层垂直管理，强化网状团队自我管理
承诺驱动 – 不以完成任务为目标，自我管理团队以产品成功为导向

频繁/小粒度的持续增量交付

小增量交付 – 将完整产品按商业价值分解为小增量
频繁/持续交付 – 新技术、新实践、新技能的革新
缩小等待时间 – 改造流程，变串型为并行

持续/短周期的应对市场反馈

缩短全价值链（研发、生产、市场、销售、供应链...）

[*] 上述 4 原则是 Ethan 自己总结的，并无理论依据

团队症状

“软件工厂”
对互联网的不适应

职能/矩阵型组织结构

源于工业的管理实践

层级式指令控制系统


传统的管理理念



教练洞见：

我们的使命是

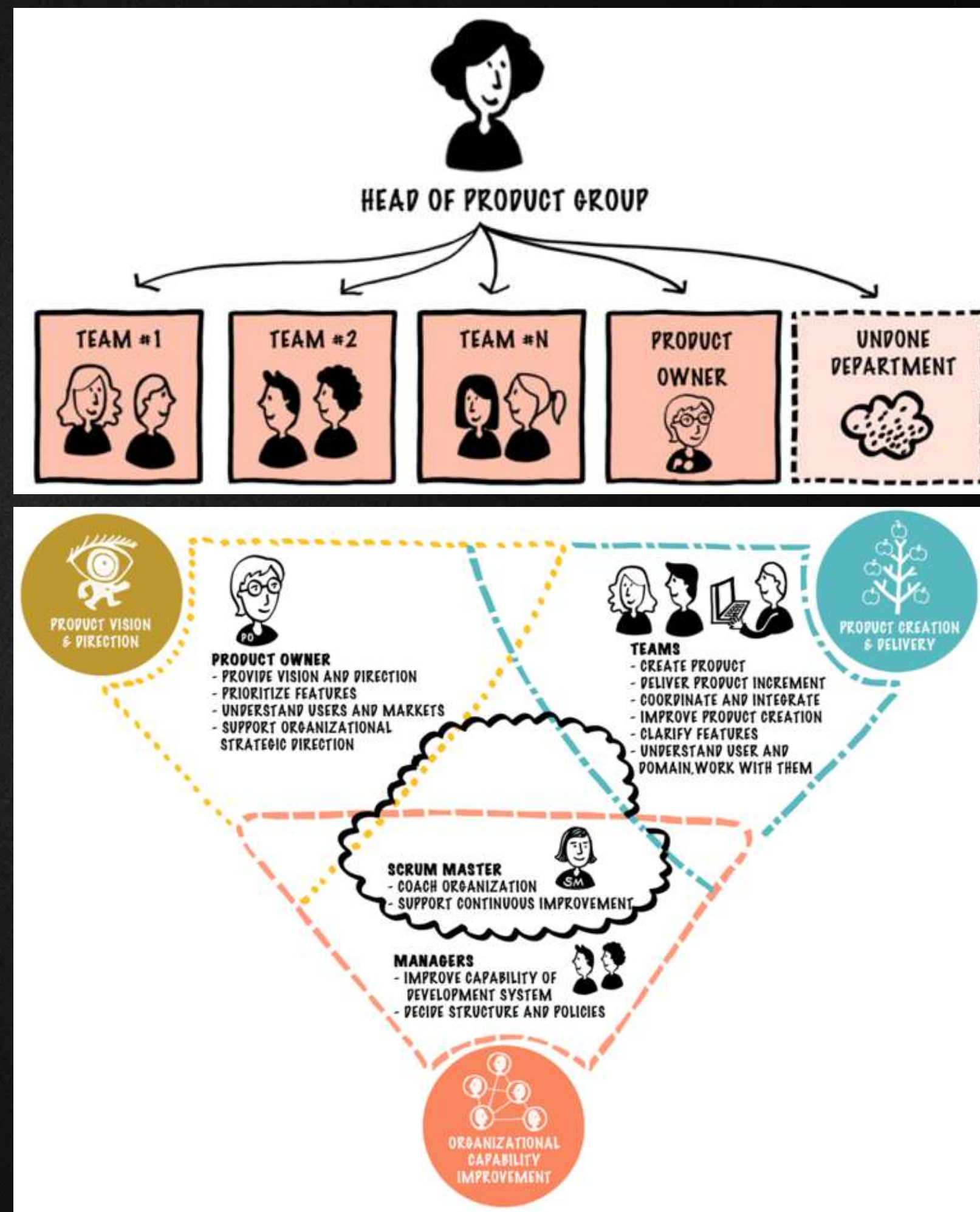
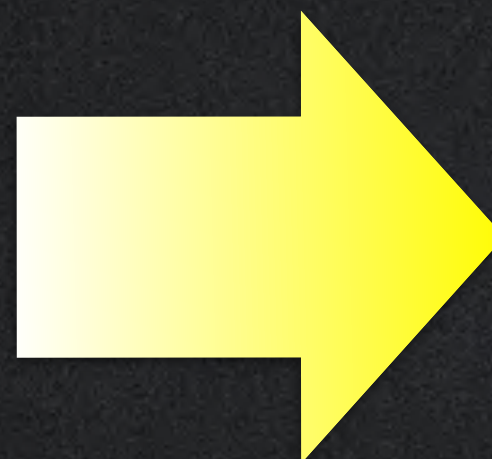
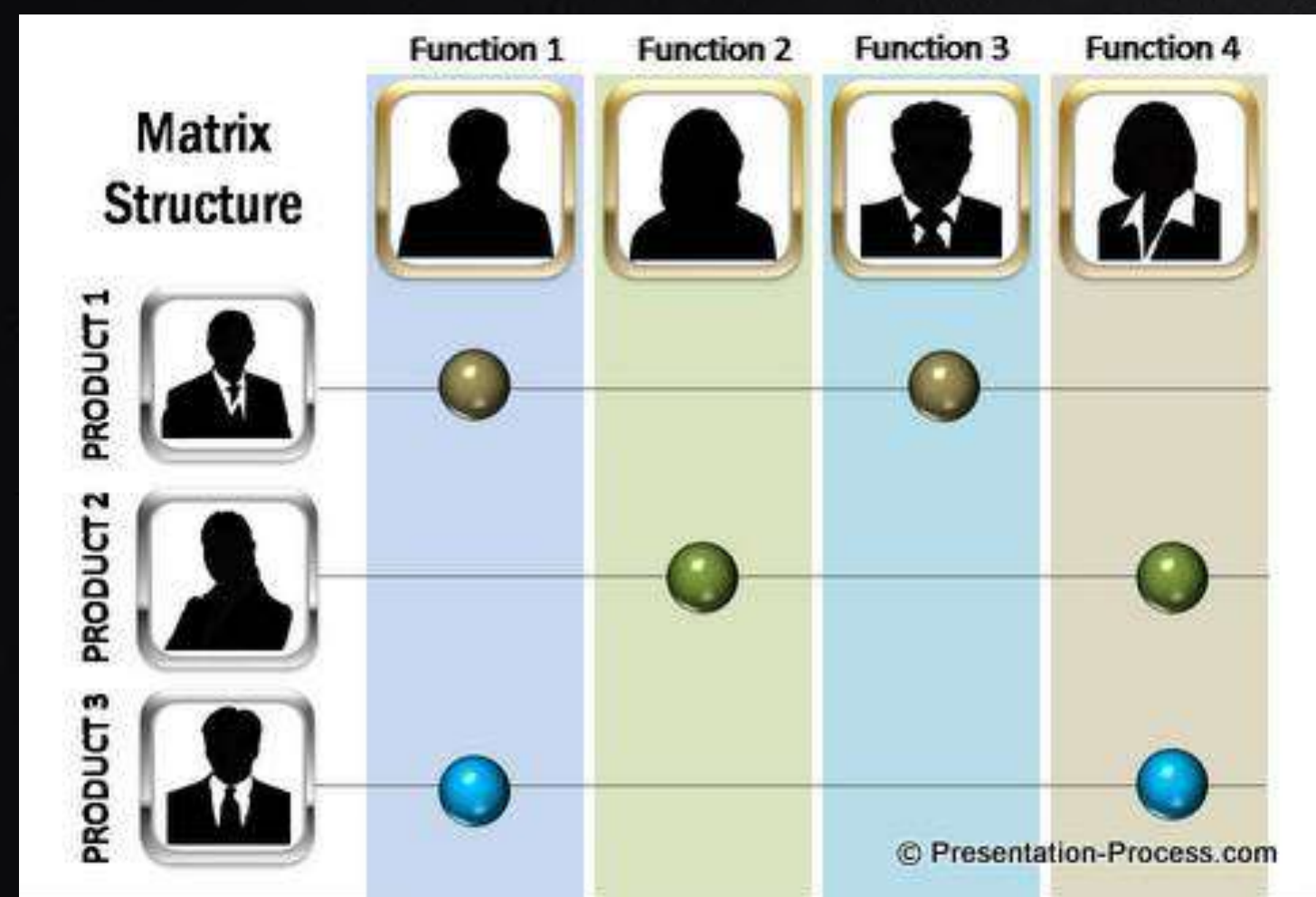
重塑组织



在美好的未来

使命达成，理想成真……

产品/业务/目标导向

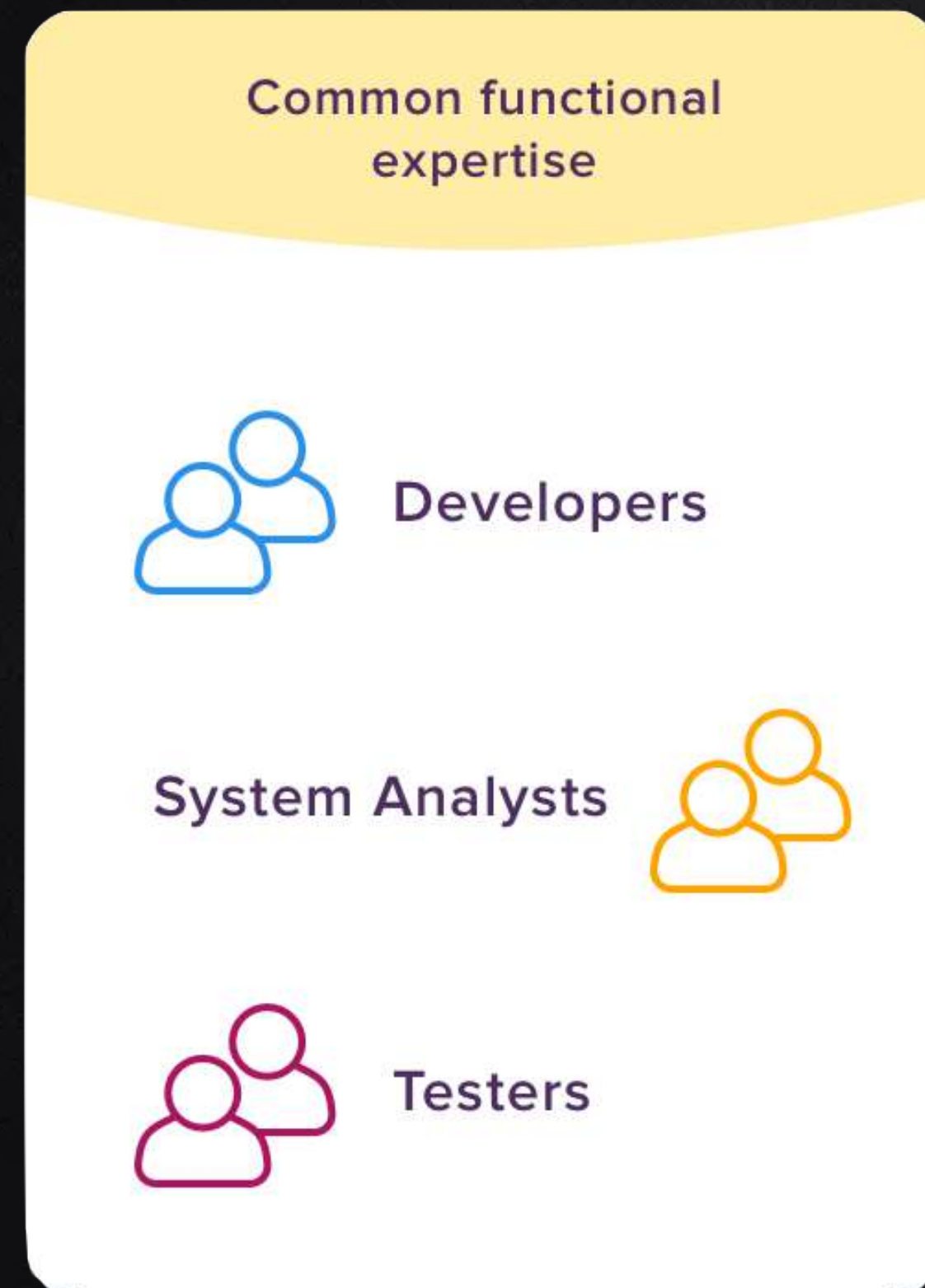


产品型组织

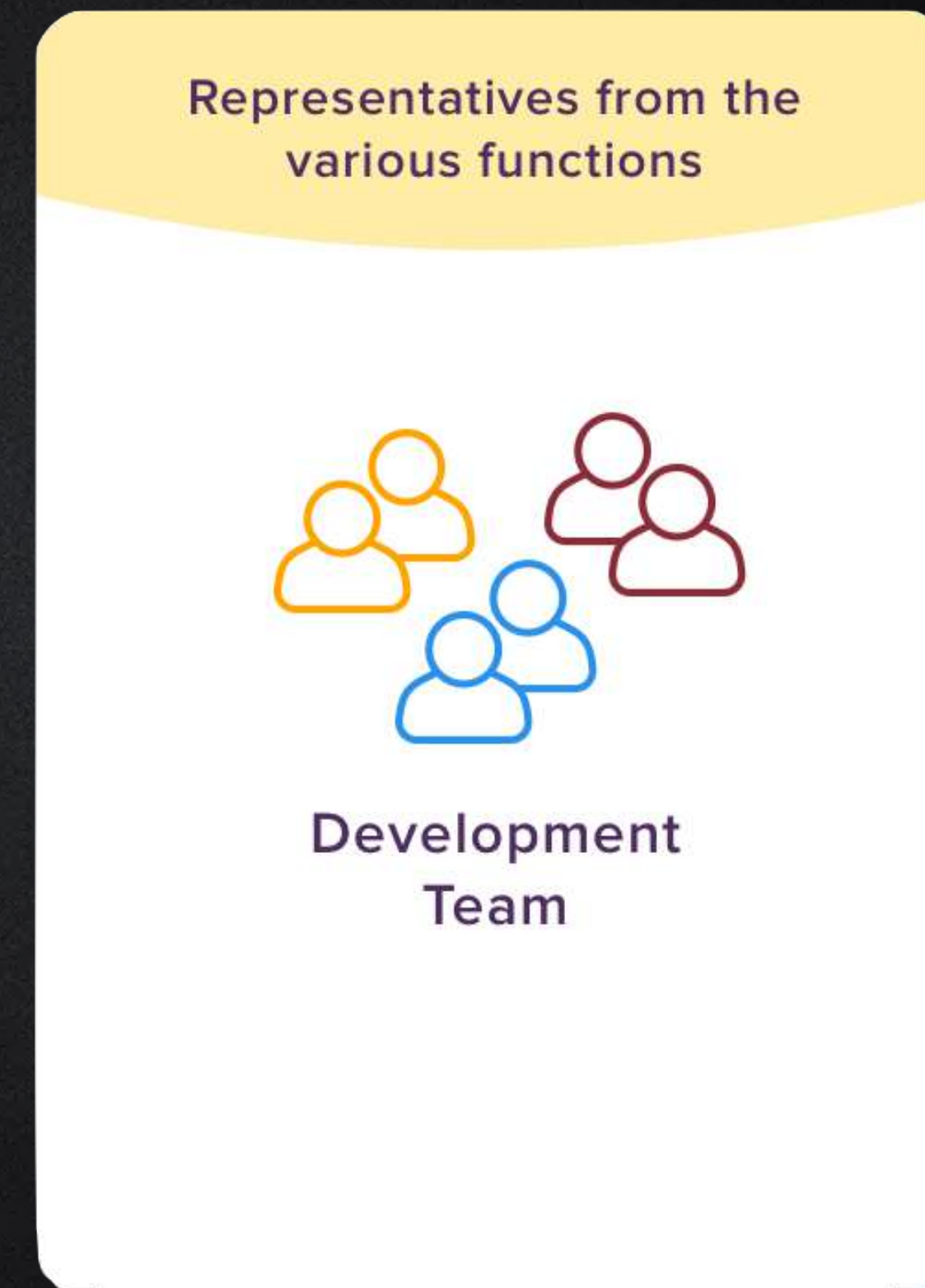
矩阵型组织

破职能墙

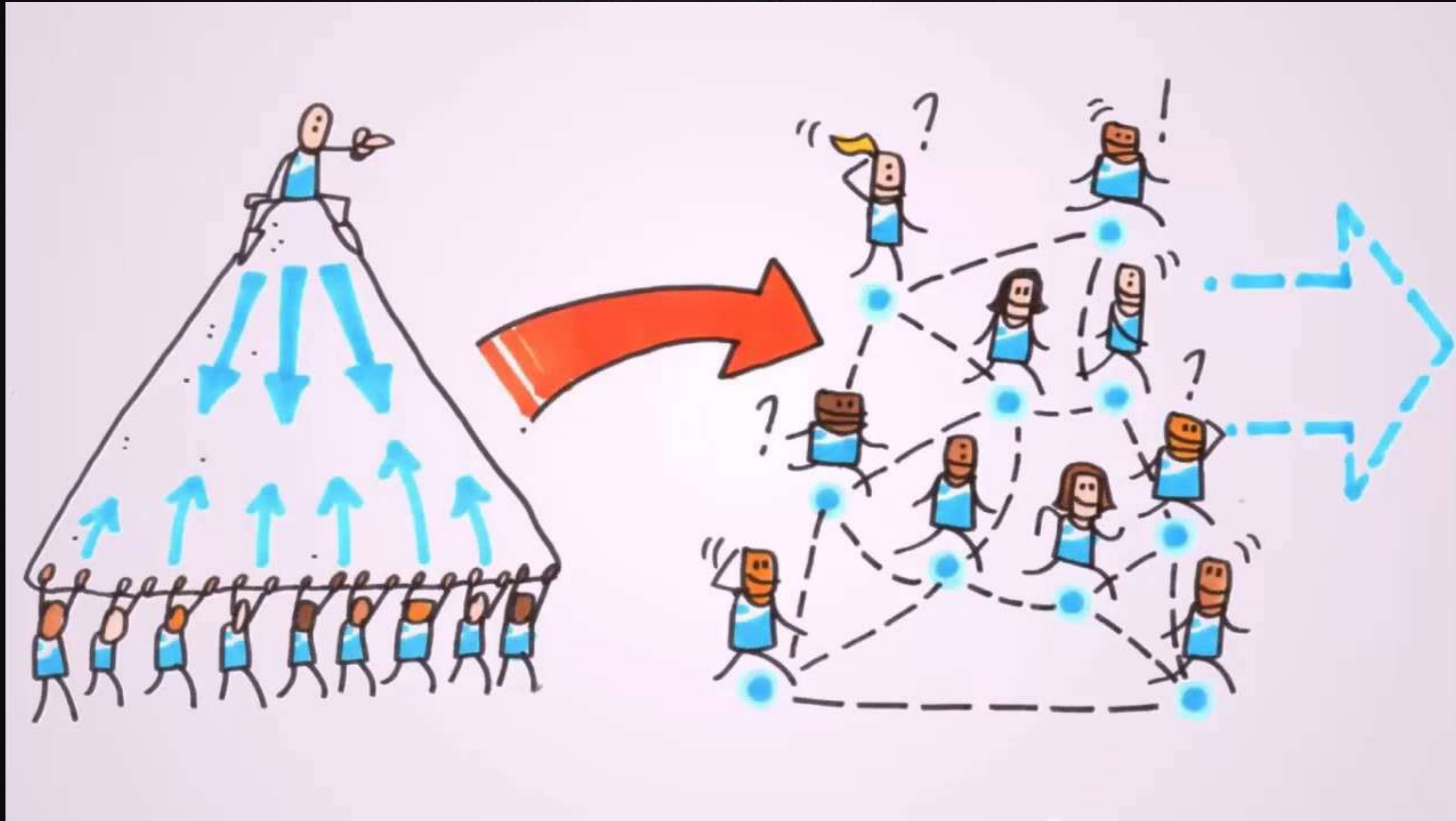
Functional



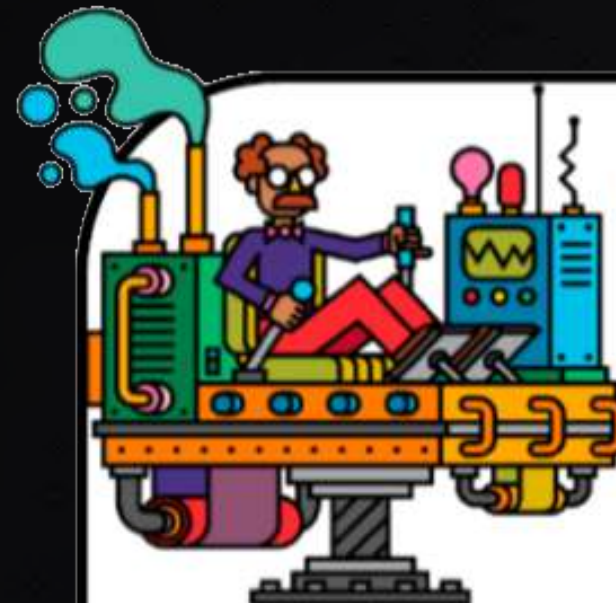
Cross-functional




网络型扁平组织




新的管理实践



Management 1.0:
Leaders assume that improvement of the whole requires monitoring, repairing, and replacing the parts.



Management 2.0:
Everyone recognizes that "people are the most valuable assets" and that managers have to become "servant leaders". But, at the same time, managers prefer to stick to the hierarchy.



Management 3.0:
Some people think of an organization as a community or a city. In a community or city, everyone is (partly) responsible for contributing to its success and a few are responsible for the whole.

Success and Failure



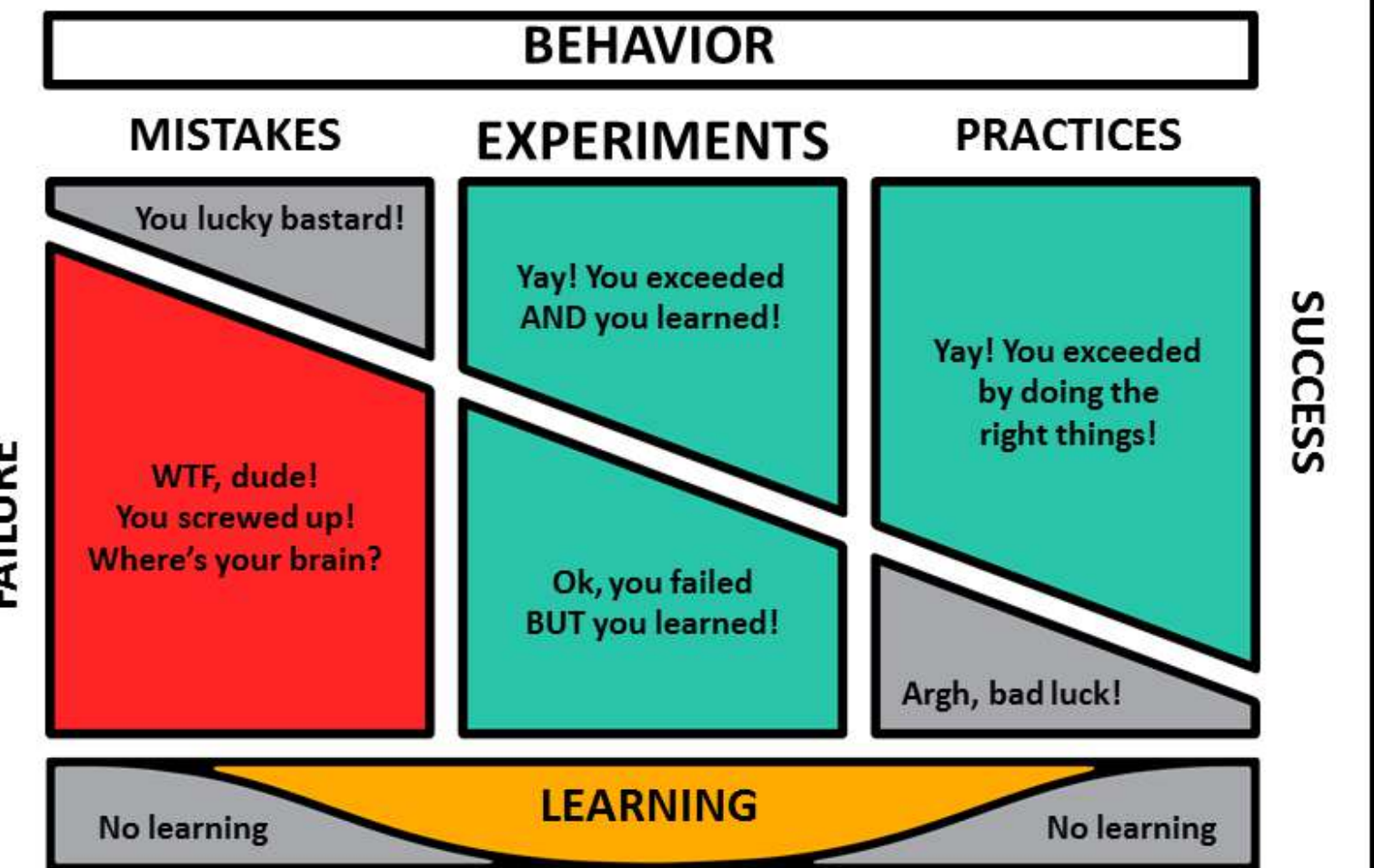
It's not about the first-mover advantage; It's about the fast-learner advantage.

Don't *change* things; run *experiments*.



Create a safe-to-fail environment.

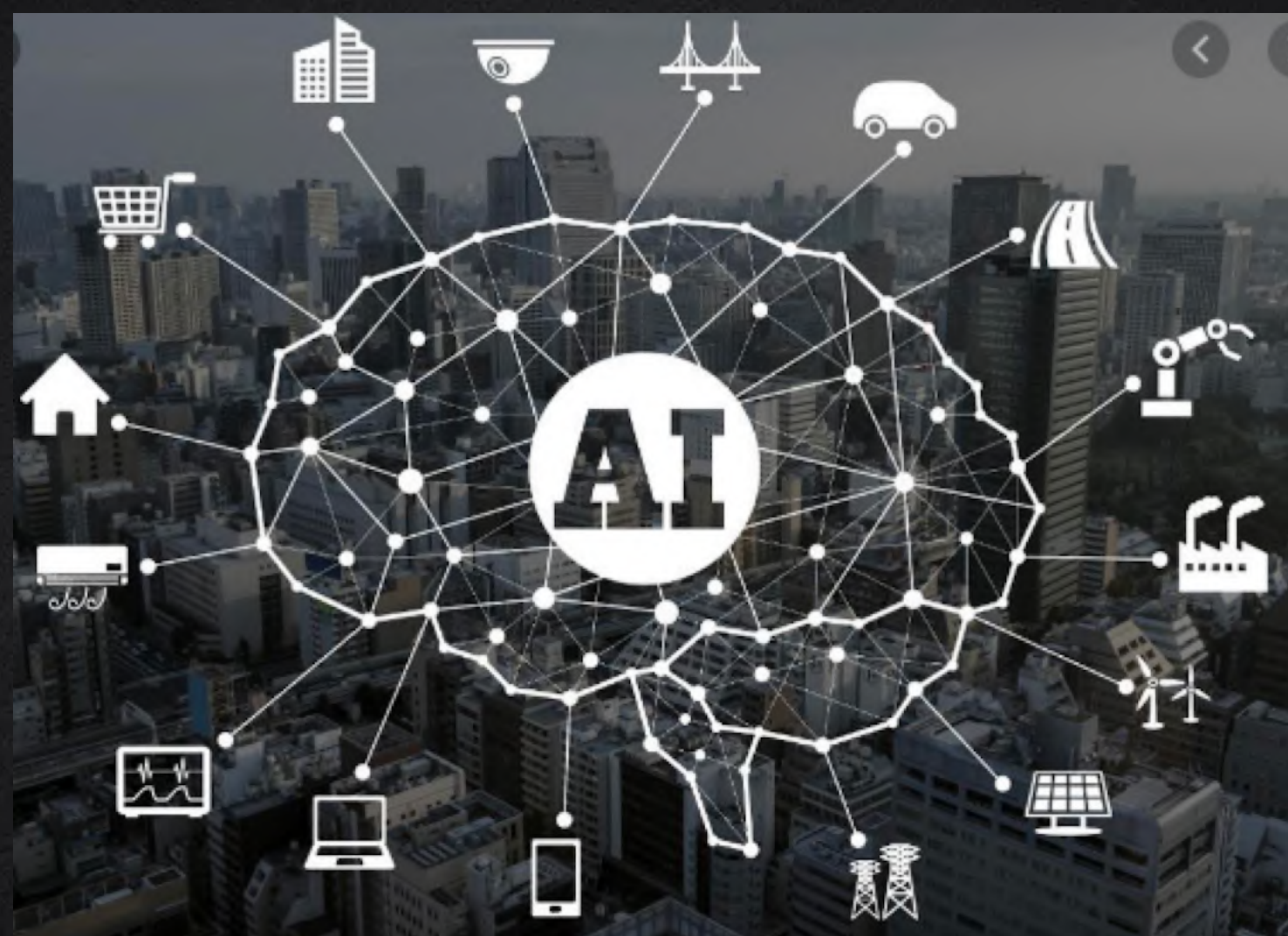
CELEBRATION GRID



Run more experiments, faster, and cheaper.



新技术、新知识、新技能



“T型精英小组”取代“大规模软件工厂”



V.S





高度激勵的團隊





所以这些事靠我吗？

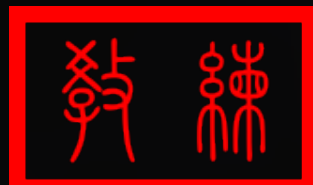


重塑组织是系统工程

自上往下

— 把最高层拉下水

案例：写 Cucumber 的 CEO



扁平：**150**人以内的技术团队

不需要专职管理者

案例：没有“经理”头衔的团队



“邪恶的中层”

— 职能管理层再就业

案例：令人尊敬的 Michele

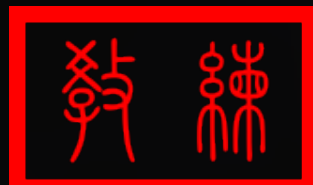
“邪恶的中层”

- 技术管理层再就业

案例 2：测试总监写代码

从**监控**到**赋能**

案例：印孚瑟斯工时驱动的团队



从考核到激励

案例：敏捷组织的绩效考核新方法



用文化吞噬政治

案例1：打造工程师文化 - 八荣八耻



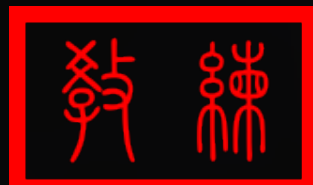
用文化吞噬政治

案例2：打造服务型管理文化 – 谁牛听谁的



用文化吞噬政治

案例3：去除“碎嘴现象”



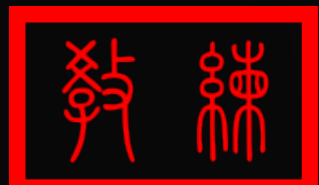
用文化吞噬政治

案例4-暗流：毀掉一條業務線的技术總監



从强制996到管理3.0

案例1：游戏化管理之职业晋升通道



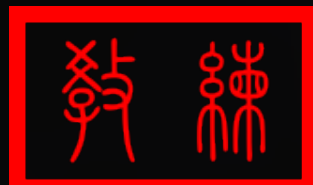
从强制996到管理3.0

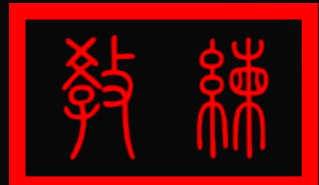
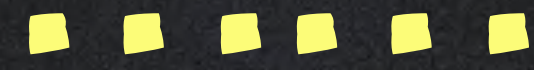
案例2：非职业联赛



从管理权到领导力

案例：唐三拍上位记





没有 **HR** 能做得成?

那末，**教练**与**HR**该如何相与？



重新认识HR

HR 也在转型

人力资源六大模块

人力资源规划
 招聘与员工配置
 薪酬福利
 绩效管理
 培训与开发
 员工关系



四角色模型

战略伙伴
 效率专家
 变革先锋
 员工后盾

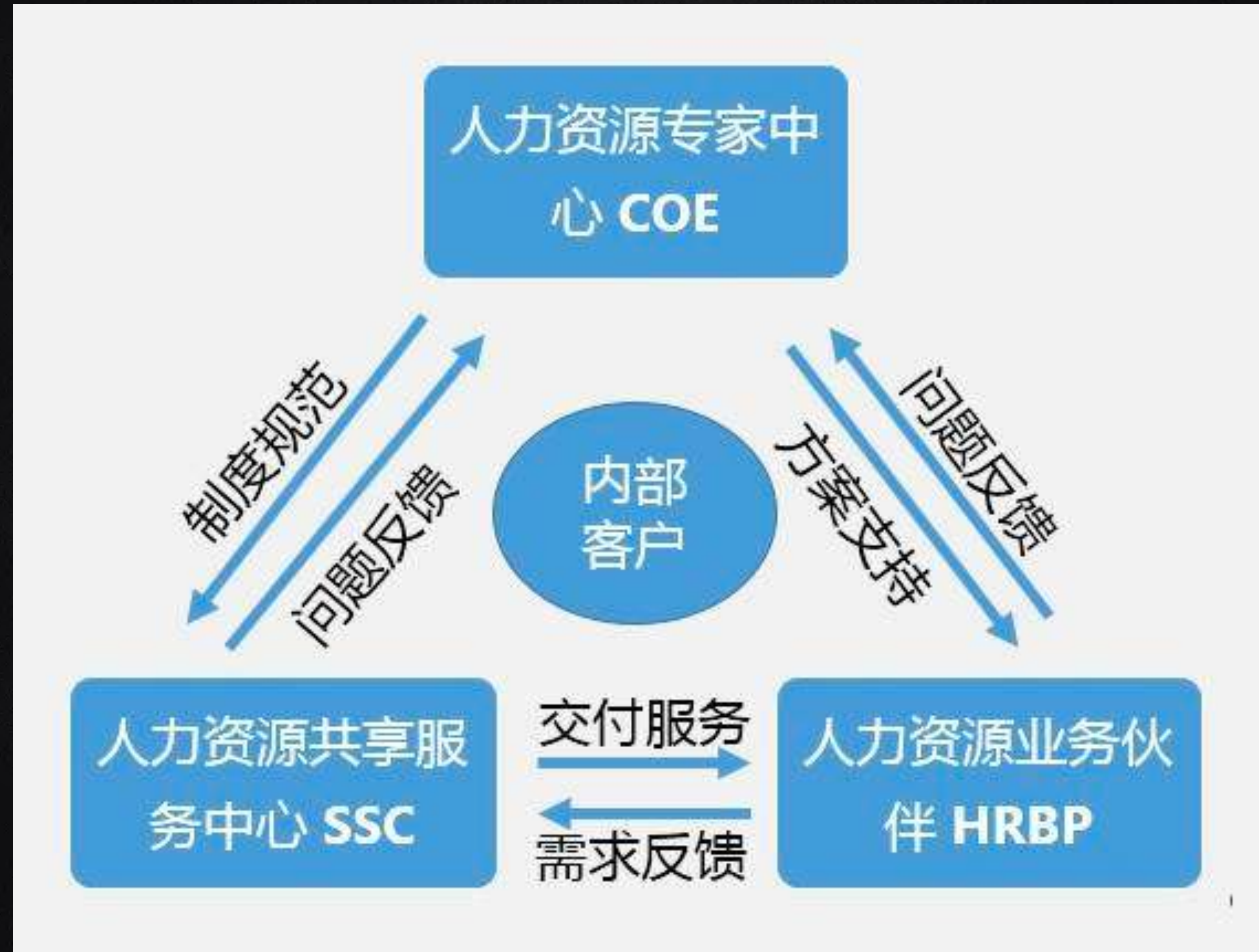


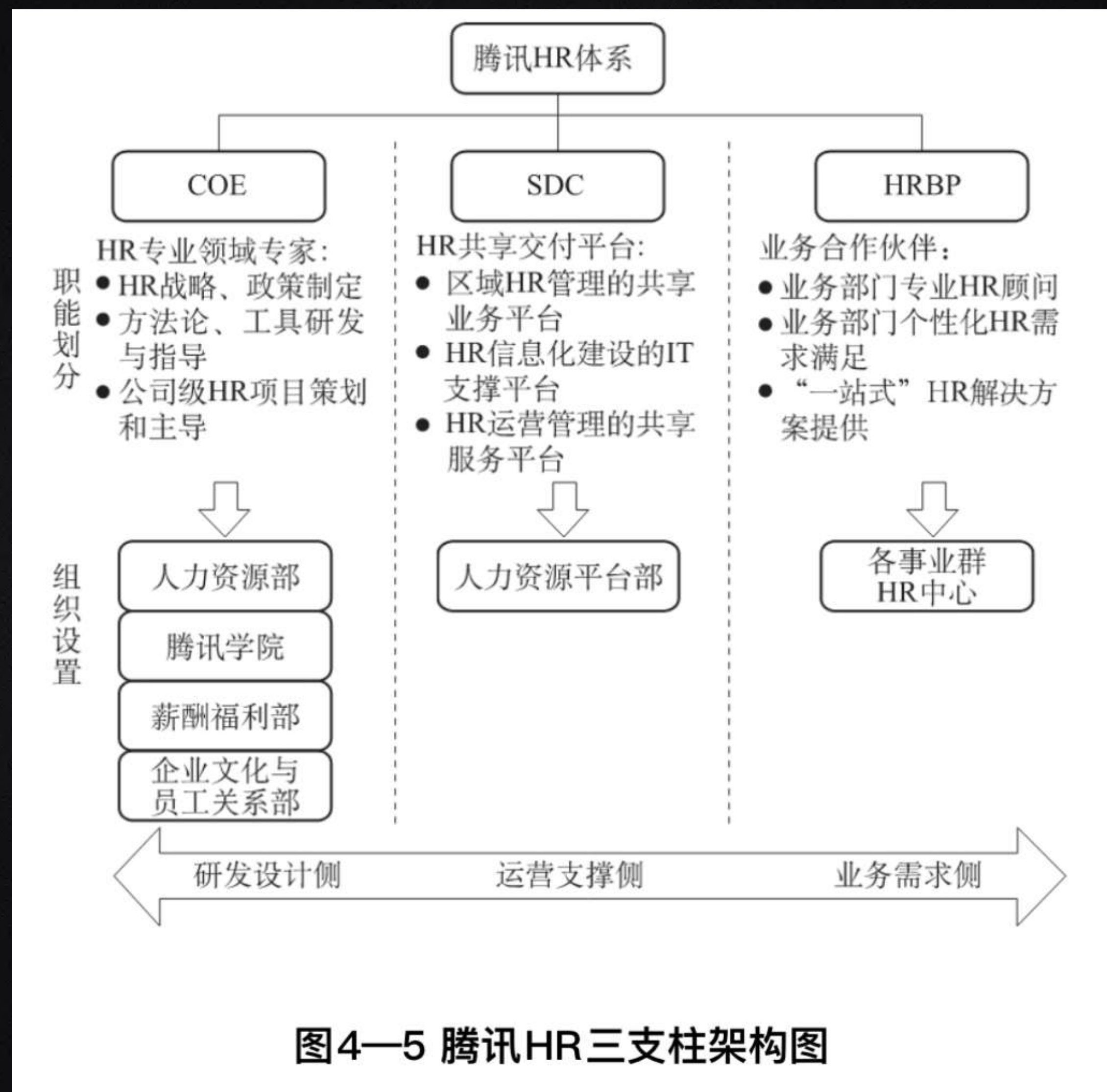
HR+三支柱

专家中心
 人力资源业务合作伙伴
 共享服务中心

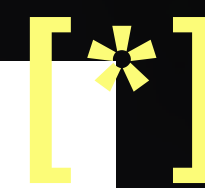
传统六大模块 → 四角色模型 → HR+三支柱

HR 三支柱

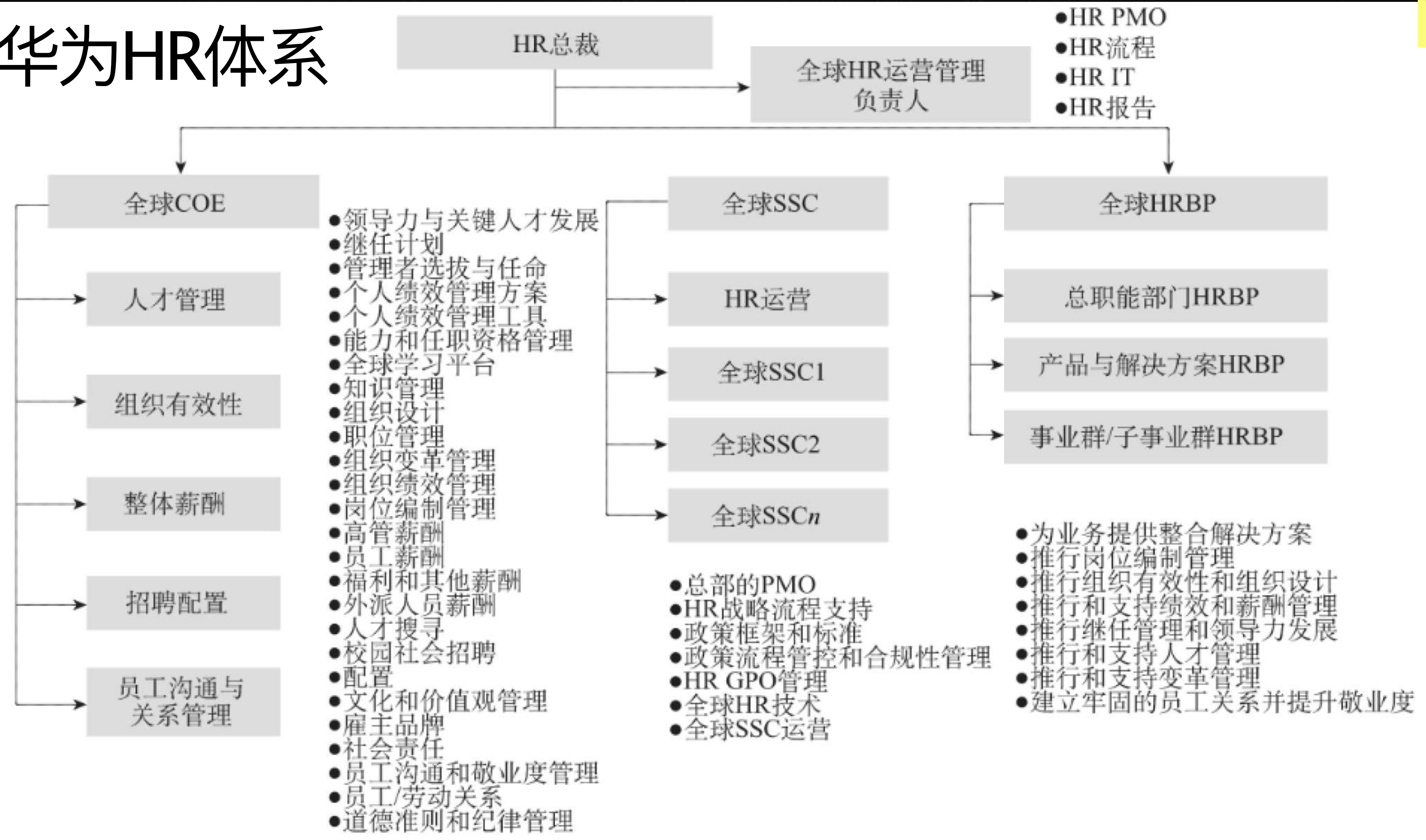




[*] 《HR+ 三支柱：人力资源管理转型升级与实践创新》，马海刚，彭剑锋，西楠



华为HR体系



[*] 《HR+ 三支柱：人力资源管理转型升级与实践创新》，马海刚，彭剑锋，西楠

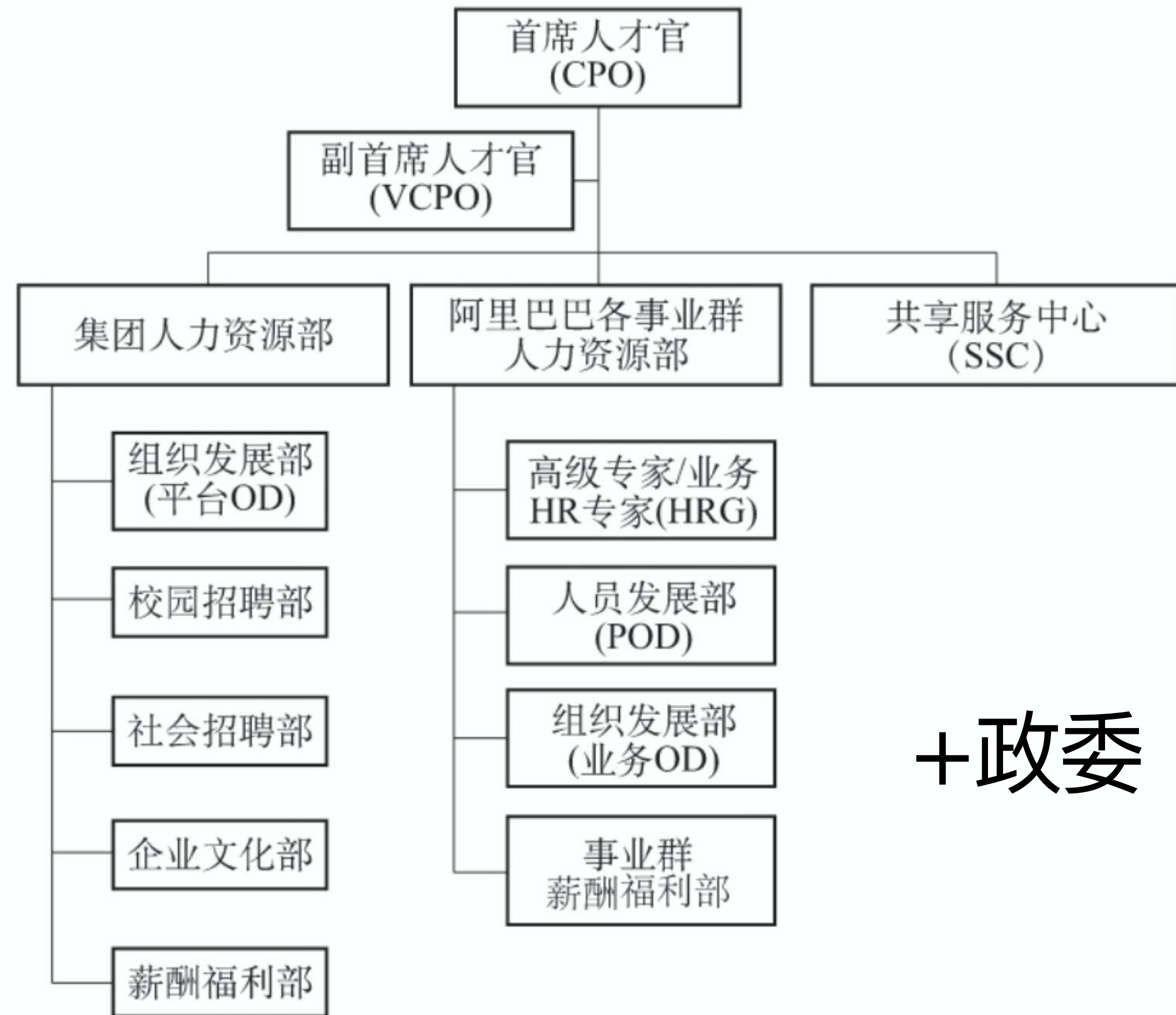


图4—2 阿里巴巴人力资源管理体系图

[*] 《HR+ 三支柱：人力资源管理转型升级与实践创新》，马海刚，彭剑锋，西楠

HR 的是与不是



是 Human [*]
不是 Resource

[*] 例 - 阿里视角：人力是资本，不是成本

是 人事 [*]
不是 HR

[*] 很多人也不喜欢“人事”这个词，我也还在寻找更好的，目前还没找到..

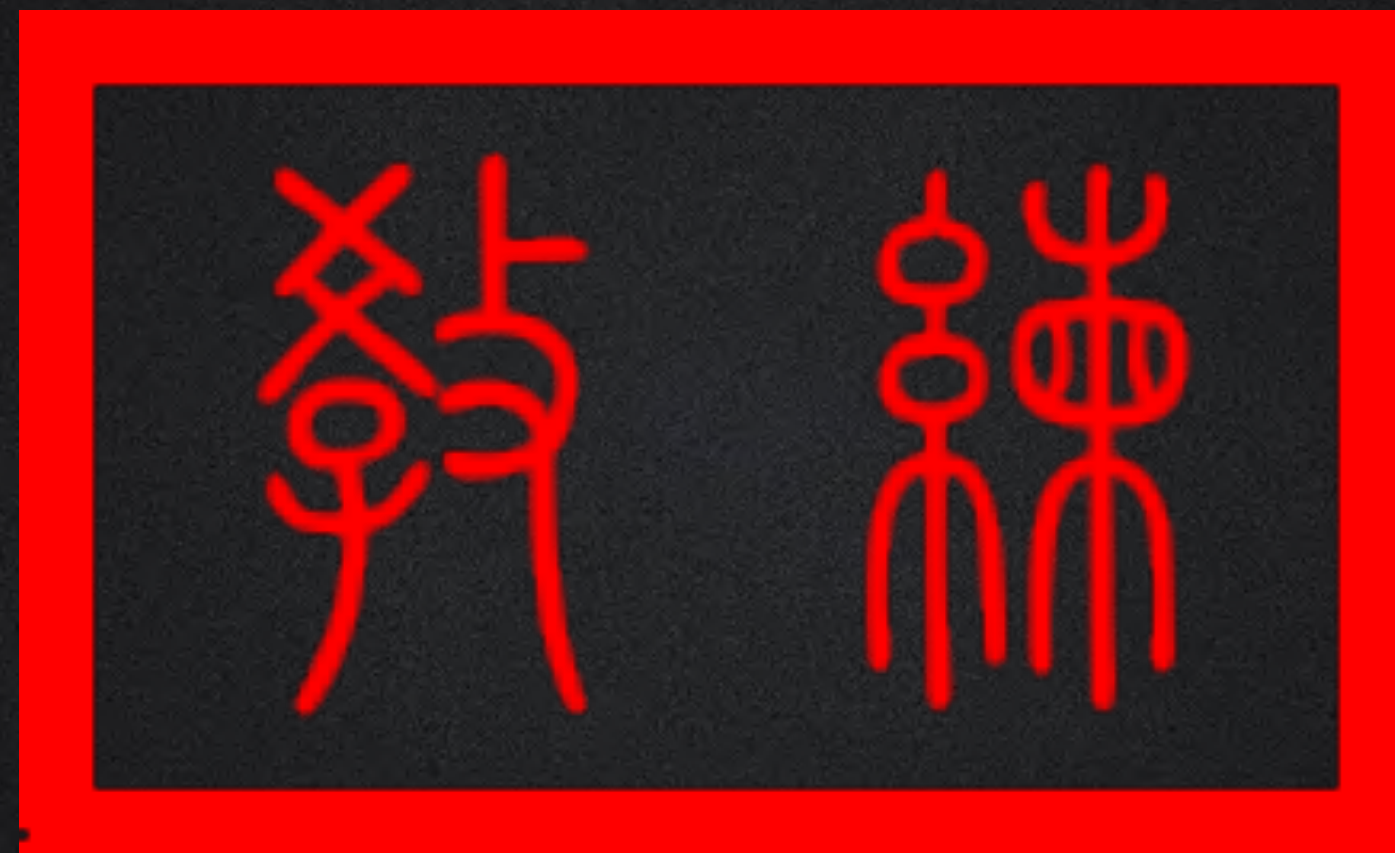
是 组织规划
不是 后勤行政

是 员工激励
不是 老板狗腿

是 文化核心
不是 东厂锦衣

是 改革先锋
不是 总办听差

給



的建議

顶天落地

1. 顶天

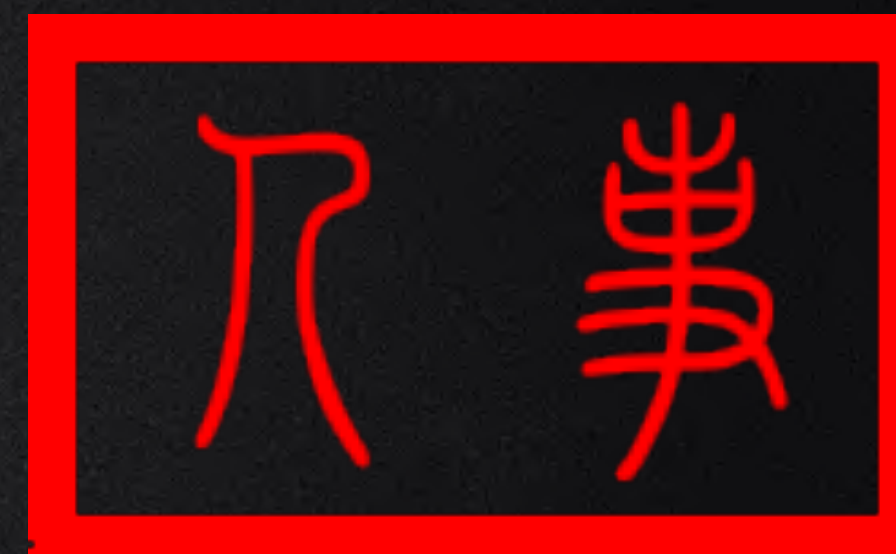
HRD/HRVP/COO

找到 **1** 后台

~~渗透~~影响 **4** 个 CoE

OD/组织设计, 文化建设, 变革管理, 员工激励

案例：Docomo HR 改名



案例：5 分钟决定停招手工测试工程师



案例：OD团队的“彼得原理”和“奥卡姆剃刀定律”

前情案例回顾

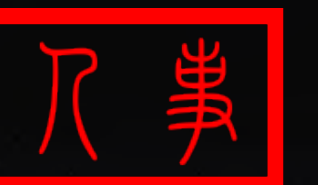
写 Cucumber 的 CEO	变革管理	唐三拍上位记	文化建设
令人尊敬的 Michele	组织设计	打造工程师文化 之 八荣八耻	文化建设
测试总监写代码	组织设计	打造服务型管理文化	文化建设
没有“经理”头衔的团队	组织设计	去除“碎嘴现象”	文化建设
印孚瑟斯工时驱动的团队	员工激励	暗流：毁掉一条业务线的技术总监	文化建设
敏捷组织的绩效考核新方法	员工激励		
游戏化管理之职业晋升通道	组织设计/文化建设/变革管理/员工激励		
非职业联赛	组织设计/文化建设/变革管理/员工激励		



2. 落地

把 HRBP 变成亲密的**基层战友**

HRBP 不是 HR 在团队中的暗桩



而是**重塑组织的基层战士**



教练是HRBP的

教官，政委，参谋和后勤



以敏捷理念~~熏~~Train 之

案例1：某公司 HRBP 全员 CSM

案例 2: HRBP 做 SM



案例 3: HRBP 做**最佳实践**推广者



案例 4: HRBP 做变革设计 - 实施的**反馈通路**

总结



貌似风马牛
也能连珠璧
与其型陌路
不如做兄弟



Thanks!

Q&A