

## 推行Scrum，先调整组织架构吧

在上一篇文章《什么是Scrum—敏捷框架Scrum系列(1)》中，有这样一段文字：

### 一种改变组织架构的破坏性框架

Scrum的交付周期很短。要在这很短的周期内对需求作出反馈，对个人、团队、组织提出了很大的挑战。如果组织架构无法适应这种开发模式，我们不应修改Scrum来掩盖这些问题，而应鼓励调整组织架构来解决这些限制。否则，很难从Scrum框架收益，甚至不如运行Scrum之前。

有网友私下问我：开发团队进行敏捷开发，还需要调整组织架构？这成本太高了吧。我回答：是的，

**需要调整组织架构，否则，很难从Scrum框架受益，很有可能会在敏捷框架和组织架构的矛盾之中左右为难，因而付出更高的成本。**



我想说，我很不高兴。pm说，这事儿真的很急，有特殊原因，需要紧急上线；然后pm又说，这事儿真的很急，有特殊原因，需要紧急回滚这个上线。你们对工程师、对工程、对代码、对服务器，能不能有那么一点点的尊重呢？咱互相之间得有点儿最起码的信任吧？？左右都有理儿左右都有紧急，回滚了第一个紧急就是假的不回滚第二个就是假的🤔📍北京·宜兰园一区 收起全文^

1. 某团队采用敏捷开发框架，但是产品经理随意变更需求（如图1）。

图1 微博上某大V抱怨随意变更需求

□

□

在这个案例里，产品经理随意变更需求，无论是产品经理不懂还是不愿遵循Scrum，其本质原因都是组织架构的问题导致的。产品经理对需求有绝对的生杀大权，可以要求临时变需求。在提出变更需求之后，团队无法拒绝；在提出紧急上线（意味着当前交付周期不是固定的）之后，团队必须紧急上线。在这个组织架构里，产品经理处于绝对优势地位。

在Scrum开发框架里，产品负责人（Scrum开发框架里没有产品经理）有权限决定需求的优先级，无权要求开发团队改变交付周期（即迭代周期，一旦确定下来就固定不变），如果想临时变更需求，需要和敏捷教练（Scrum Master）沟通，在敏捷教练评估并认为可以变更需求之后，才可以变更。

在Scrum中，产品负责人与敏捷教练、团队开发人员处于平等的地位，这需要组织架构给予支持。如果地位不平等，即使大家都懂Scrum如何运行，仍旧很难推进。

2.

某业务人员向开发部门主管抱怨：“既然你们是敏捷开发，为什么我提一个很简单的需求，你们总是说要下个月才能完成？”于是，开发部门主管对团队说：“我们软件开发还不够敏捷，现在是4周一个迭代，以后要争取做到1周一个迭代。”

这是我听到过的真实案例。在这个Scrum团队有敏捷教练，有产品负责人。产品负责人的需求来自各个业务部门。业务部门的需求提出人不懂Scrum，开发部门的主管也不懂Scrum。

业务部门对Scrum的各种误解，导致对开发部门的不信任，进而向开发的部门主管投诉，开发部门的主管为了顺应业务部门的需求，转而要求团队改变迭代周期。开发团队不得不陷入各种解释的焦油坑中，越陷越深。

我们知道，Scrum团队中的每个人应该完全理解Scrum框架怎样运行，而Scrum外部的任何人都应该阻碍团队的正常运行。若在保证这点，除了自上而下进行Scrum培训之外，更重要的，需要组织架构支持这种运行方式，否则所有对Scrum的诉求都只是一个美好的愿望而已。



最近两年接触的环境和以前大不相同，感觉有些企业文化和Scrum相冲突的地方很多。很多时候，技术部门的主管听说了Scrum，对Scrum一知半解，觉得很有用，就让下属去推行。一方面，他的某些行为会成为Scrum推行的阻碍；另一方面，某些主管对下属是发号施令型的，而不是服务型的。在这种氛围下，建立起自我管理、相互信任的团队，难度实在太高。

### 组织结构应如何调整

应该如何调整组织架构呢？恐怕没有千篇一律的答案，得先分析当前组织架构与Scrum的要求之间的差距，再考虑具体的方案吧。

很多年前，当我在就职于某企业的时候，经历过推行Scrum的整个过程，这种做法很

有借鉴意义。

公司在中国的研发中心有多个BU（业务单元，可以理解成业务部门）。我所在的BU开发的产品全球市场占有率第一，在全球是300多人的研发团队。当时，整个BU决定推行Scrum。

鉴于整个研发团队的规模比较大，我们采用了Scaled Agile Framework（SAFe）作为开发框架。对部门进行重组，以期与SAFe框架相匹配。整个BU负责人下分成若干Division（部门），部门主管担任SPO（Strategy Product Owner，战略产品负责人）；每个部门下辖4 ~

6个团队，团队主管担任TPO（Tactical Product

Owner，战术产品负责人）；每个团队7~9人，与Scrum要求的团队人数吻合。

在进行部门重组的同时，自上而下对团队所有成员进行SAFe基础培训，对于敏捷教练和产品负责人，除了基础培训之外，Scrum中的角色还应参加对应的培训。在团队所有成员学习了Scrum知识后，开始实施。我们采取4周（中国国庆节、欧美圣诞节等特殊节日5周）一个迭代，所有团队遵循相同的迭代周期，在前几个迭代周期里，每个团队都有一位讲师指导Scrum的运行，直到大家都掌握了Scrum的运行机制。在当时，大家觉得问题很多。现在回过头来看，其实已经做了非常好了。

最后，复述一遍：

**在推行Scrum之前，如果你的组织架构与Scrum的要求相差甚远，先调整组织架构吧。**