

支持敏捷研发敏捷研发团队的六大妙法

不久前，美国华尔街的CEO们还会经常耗上好几天，与公司管理层商讨未来五年大计。然而时至今日，五年已经是遥不可及的未来了。

🕒 阅读 9分钟

爱彼迎 (Airbnb) 原本只是某人在家中突然浮现的念头，却在短短三年就化为现实，为全球70万旅客在网站预约住房。优步 (Uber) 也只用了两年时间，就从初创公司进化为坐拥数以百万资金的巨头。市场上也许还是有公司会订立五年计划，不过现在的企业领袖在谈的已经是五个月计划、五星期计划，甚至是五天计划，并且纷纷成立“敏捷研发敏捷研发团队”，全力实践有错即停 (fail fast) 机制、快速生产产品原型、持续学习和高速创新。

“敏捷研发敏捷研发”概念的诞生

IDEO的CEO Tim Brown认为：“‘敏捷研发’是一种推动新创意诞生的开发系统。这种做法能帮助企业落实各种创新想法。不过我必须强调一点：‘敏捷研发’本身并不会带来新创意，它只是令各种新想法能迅速成形、快速改进、尽快推出的工具。”

翻开《韦氏词典》，“敏捷” (agile) 是形容词，意思是“形容能够快速灵活地行动”。在工作上，“agile”通常用作名词，意指2001年诞生的《敏捷软件开发宣言》 (Agile Manifesto)，相当于Brown所说的“敏捷研发”。《敏捷软件开发宣言》列出12条开发原则，供软件开发团队作行事指引。时至今日，“敏捷研发”已经不再是信息技术行业的专用术语，这种开发方式渐渐成为各行各业崇尚的新思维，能提高新意念开发的成功率和速度，令意念更快化为真实可行的方案。“敏捷研发”的原则包括：

- 尽快交货，持续更新，让客户称心满意。
- 同时处理多个进行中的项目，并非每次只专注同一项目。
- 团队频繁和快捷地讨论问题，通过面对面直接讨论（通常是短暂站立会议），加快交流过程和掌握进度。
- 客户直接参与产品测试，实时提出意见。

“敏捷研发”常常被人与Scrum框架相题并论，因为Scrum框架的步骤包括Sprint和站立会议，而且各人分工明确，例如“Scrum Master”就是整个Scrum的领袖。（详细解释请参阅“词汇表”）

《敏捷软件开发宣言》的其中一位签署人杰夫·萨瑟兰 (Jeff Sutherland) 博士，同时也是《敏捷革命：提升个人创造力和企业效率的全新协作模式》 (Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time) 的作者之一。他表示：“要更快推出产品、加速工作效率，就需要组成多个小团队，以短促的循环为基础不断完成工作。现在我们的智能手机软件数星期会更新一次，其实这也太慢了。亚马逊现在有上千个Scrum团队，每11.6秒就推出一个新项目。”

自2001年起，“敏捷研发”已经衍生出多种不同的形式，而且渐渐冲出信息技术世界，走进其他部门和各个行业（请参阅“敏捷研发的定义”）。过去开发项目有详细的工作表和多种图表，还有详细的项目要求，然而不少开发团队已发现这种模式的开发速度差强人意。当项目完成时，内容已经不合时宜。现在我们开发新项目时，需要采用能频密地进行测试、改进和调整的方法，这样才能确保项目的成果让客人称心满意。

IDEO的CEO Tim Brown认为：“‘敏捷研发’是一种推动新创意诞生的开发系统。这种做法能帮助企业落实各种创新想法。不过我必须强调一点：‘敏捷研发’本身并不会带来新创意，它只是令各种新想法能迅速成形、快速改进、尽快推出的工具。”

为创意过程提速

讲求效率的企业所采用的架构通常会支持线性作业过程，然而这种架构并不适合循环往复的方式工作，也未能提高创意，甚至会削弱企业应对变更的能力。当企业领袖要加快组织内的数字化转型，自然会在组织各处加入数据及技术方案。这种改变能为创意过程提速，令新创意不断推陈出新，并缩短产品从开发到推出市场的时间。

Steelcase首席信息官Terry Lenhardt认为：“敏捷研发模式能通过快速学习循环，帮助团队高速适应变化，借此改进最终成果。有时候，我们还需要为此修正方向，或是为项目的各项要求重新安排优先次序。”

萨瑟兰在他的著作中写道，如果团队能成功实践Scrum框架，能带动公司生产力提升三至四倍。他强调：“员工如不想改变，就只能离开这个行业。‘敏捷研发’是个永无止息的改进过程，就跟组装瑞士腕表一样，所有互扣的零件顺利运作，才能达到最终成果。”

敏捷研发环境

“敏捷研发”有多种应用方法。这种开发模式有既定的协作方式和形式，部分团队（特别是刚开始使用“敏捷研发”的团队）会因而大开眼界，获益良多。不过大部分团队接下来都会按自己的情况发展出最适合的应用方式，以达到“敏捷研发”的原则。既然每个团队都有自己的“敏捷研发”过程，公司必须赋与他们一定的控制权，让他们按实际需要自由配置自己的工作环境。

Lenhardt说：“我们发现指定空间及共享团队空间的概念正急速转变，以往各项目团队会拥有‘专用’房间，开放空间则为各人共享。而现在，办公空间的观念愈来愈靠近共享经济方式，团队只会在与客户短期会议时预约会议室，日常工作时会将开放空间用作团队工作空间，更富灵活性。”

要实践“敏捷研发”模式，办公空间生态系统就需要有相应的设计，能支持开发过程各个步骤顺利进行，团队成员可以选择和控制工作地点及工作方式。

Lenhardt指出：“我们要考虑到实践‘敏捷研发’模式的员工需要的办公空间配置，例如让各成员一眼就看到目前的项目进度，能促进持续学习以及进行快速测试。我们需要数字信息流，也需要实体信息流；需要面对面讨论，也需要虚拟会议。‘敏捷研发’的步伐非常快，所以我们要将办公空间的部分控制权交到使用者手上，让他们决定如何活用这个空间。办公空间还需要保持高度灵活，可以随时重新配置，因为团队遇到不同问题，就需要使用不同的解决方法，对空间的要求也会不同，办公空间的配置必须可以灵活变通。”。

《敏捷软件开发宣言》的其中一位签署人杰夫·萨瑟兰（Jeff Sutherland）博士，同时也是《敏捷革命：提升个人创造力和企业效率的全新协作模式》（Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time）的作者之一。

敏捷研发环境

Steelcase多年来亲身体验各种新办公空间概念，将自己的办公空间改装成不同的设计原型，测试各种创意的可行性，了解哪些设计可行，哪些并不适用。而Steelcase最新一次实验，就是将办公空间设计成可不断成长的环境，借此测试‘敏捷研发’概念的可行性，同时评估‘敏捷研发’长远成效。透过这个实验，Steelcase更加深入了解员工的全新工作模式，以及办公场所可以如何全面支援他们的需要。

Steelcase应用研究顾问团队队长Tracy Brower博士指出：“我们正收集有助开发嵌入式学习、领导方式、建立群体的新创意。‘敏捷研发’不仅为工作空间带来实质性改变，更涉及多种创新工作行为、新交流模式、提升表现的新方法等等。‘敏捷研发’是一系列让人兴奋的全方位转型。”

Steelcase研究员本着‘敏捷研发’精神，研究出多种利用空间支持‘敏捷研发’团队工作的方法，以下为这些研究的重点成果。这些初步发现既能配合个人和团队工作方式，也能支持员工在工作中调息身心。

01. 挂墙式显示设备可支持学习

无论是实际显示设备或是数字显示屏，均可帮助团队留意到项目整体状态，有助安排工作和控制进度。

02. 站立可提升速度

讨论下一项行动的方向时，站立式会议能够令会议更有效和快速进行。这类型的会议应在主要工作空间进行，以隔绝外来干扰。

03. 专注工作可加强Sprint成果

团队成员需要有执行工作的空间。要是员工能找到一个可专心工作的个人空间，而这个空间同时又能让他们与团队连结，不但有助持续推进开发项目，更可增加员工对项目的了解。

04. 伙伴配对和跨职能培训可避免进度停顿

让员工在同一工作空间并肩工作，能帮助团队成员了解彼此的工作。跨职能培训则可确保项目不会因为员工请假而停滞不前。

05. 客户参与可推动进度

要邀请客户定期参与测试和让客户参与学习过程，公司就需要提供合适的空间，令客户能以参与者的身份与所有人一起公平地审视产品。这空间需要有人负责记录行动项目，让所有人都可以实时看到，并表示同意与否。

06. 休息区可为团队成员充电

休息区能让员工完成需要高度专注的工作（例如编程）后，找到重振精神的空間。有人会到咖啡厅或其他社交空间放松身心，有人则喜欢找个清幽宁静的地点小休，或是到花园接触大自然。每个人的“充电”方式各有不同，企业可配合员工需要设置休息区。

敏捷研发的定义

要讨论如何实践“敏捷研发”，最好的方法就是先了解对您和您的企业来说，“敏捷研发”是什么。Steelcase应用研究顾问团队队长Tracy Brower博士认为：“要成功实践‘敏捷研发’，首先应做的是整理好你的想法，清晰地阐述公司的“敏捷研发”目标。这种讨论必须按一套共有的定义来进行，企业实践‘敏捷研发’时，必须以这套定义为基础。”

1. “敏捷软件开发”的定义出自《敏捷软件开发宣言》，这种开发模式有特定的行动框架，例如Scrum和Sprint。
2. 除了信息技术团队外，其他团队也在体验和实践“敏捷研发”的工作守则，例如引入Scrum和Sprint。
3. 企业的“敏捷研发”策略要支持流动员工作业、远程工作、共享办公桌及其他相似的工作模式。
4. “敏捷研发”办公环境要高度灵活，能配合业务需要而改变。最理想的“敏捷研发”办公环境应该给予团队部分控制权，让他们自己决定办公空间的使用方法。
5. “敏捷研发”文化讲求灵活性、适应性和速度，而且必须达到上述定义1到4的要求。

Steelcase会继续通过360杂志及网上文章，与360读者分享“敏捷研发”的新知识。

你是不是正在建立以“敏捷研发”为本的企业？我们诚邀你登入360.steelcase.com，浏览应用研究顾问团队发表的敏捷研发敏捷研发团队必须知道的10件事并收听360 Real Time podcast Jeff Sutherland博士会讲解为何他不允许团队使用电子邮件。steelcase.com/research. 假如你的团队已开始融入“敏捷研发”模式，我们邀请你与我们的应用研究顾问团队保持联系，掌握最新信息。

词汇表

Scrum

Scrum是一套开发过程框架，通过多个开发循环、定期客户测试及响应提升生产效率。这名字源自橄榄球的“争球”（scrum）动作，原意是指两支足球队争球时，队员紧靠在一起，整队人互相推动彼此向前，把球抢走。Scrum团队为跨职能团队，成员分为三个角色：

Scrum Master协助确保团队按照Scrum的框架工作，并去除所有阻碍。

Product Owner是项目的主要负责人，与团队保持紧密联系，对项目的目标有明确的愿景，带领团队完成项目。他又负责定义产品要求，为产品要求安排先后优次和作最终决定。

Scrum Team是实际执行工作的团队，由团队决定如何完成自己的工作，并判断每次Sprint所要达到的进度。

Sprint

在Sprint期间，团队会列出所有项目要求，并将这些工作编入不同的工作循环（即不同的Sprint），借此确定每个工作循环（例如每星期一个循环）所需完成的工作。团队每完成项目的其中一个部分，需在墙报上记录进度。团队需共同负担相关工作。

Sprint评审会（Sprint Review）

在每个Sprint结束时，需召开评审会，在会上讲解或展示该循环所完成的产品。团队应邀请客户参与评审会，以便团队快速掌握情况和实时获取客户的响应。

站立会议（Stand-up Meeting）

每天举行站立会议，让团队定期聚首，彼此协调当天的工作。这个简短会议能确保每位成员继续同心协力推动彼此前进。

开发速率（Velocity）

在Scrum框架中，开发速率指每个Sprint所能完成的项目要求量。