對全員敏捷的讚譽

全員敏捷將文化、協作與客戶中心理念視為是促進組織轉變的焦點。Matt LeMay 解釋了組織與領導者為何要轉變心態與工作風格以更深入地瞭解客戶，以及如何快速地進行設計與迭代，以創造出更好的產品與工作環境。**全員敏捷**展現了實踐的方法給所有想提升公司文化，擁抱迭代式設計流程的人，讓他們能因應變化快速的客戶需求。

—*Jessica Covi*，
BMW 集團創意總監

若您對敏捷很感興趣，想瞭解它是否真能在您獨特的工作環境中發揮作用，**全員敏捷**就是為您所寫的。它是一本清晰、簡潔與聰明的敏捷思維開發指南，讓您能無縫地將之應用於各類的知識工作上。透過本書，Matt 正協助所有人都能以更好、更快並更有創意的方式工作。

—*Andrea Fryrear*，
AgileSherpas 總裁與首席訓練師

隨著所有事物的變化都持續地加速，實質上我們對如何「變」敏捷，如何「做」敏捷的理解，也要跟著調整，這至關重要。全員敏捷以超越工具與實務的角度來詮釋敏捷，令人耳目一新，也是急需落實的觀點。

—*Andrew Burrows*，
IBM 敏捷行銷部總監

碁峰
www.gotop.com.tw

前言

敏捷是：「用一半的時間完成二倍的工作」

> 我們正實作某些敏捷流程，讓產品團隊只用一半的時間完成二倍的工作。

這是我第一次聽到敏捷的情況，我找不出理由質疑它。那時，我任職於一家規模不大不小的公司，擔任產品經理。我們的管理團隊召開了全公司的會議，分享未來一年的發展計畫。我不確定所謂的「敏捷」只是某種以 A 大寫開頭命名的**東西**，還是某種能讓我們進步之東西的通稱。但不管它是哪一種，我覺得它是好東西。**以往**，我的團隊把新產品送出門的速度相當緩慢，大部分的原因是因為主導權的更迭，沒辦法讓我們在執行任務時，有清楚的目標。也許「敏捷」這東西能幫助我們解決這個問題？我回到桌前，很快地查了一下「敏捷流程（Agile process）」是什麼，很順利地在維基百科（Wikipedia）上找到了以下的解釋：

> 敏捷軟體開發是基於迭代式與漸進式開發的一組軟體開發方法，其中的需求與解決方法會透過自組織（*self-organizing*）、跨職能團隊（*cross-functional teams*）間的合作而演化。它強調適應性規劃（*adaptive planning*）、演化式開發與交付（*evolutionary development and delivery*）及限時迭代法（*time-boxed iterative approach*），並鼓勵快速且彈性地因應變化。它是一種概念框架，提倡在整個開發循環中，能儘早採取行動。此術語由敏捷宣言（*Agile Manifesto*）於 *2001* 年時提出。

碁峰 www.gotop.com.tw

讀完這篇說明，我有一種完全摸不著邊、超出理解範圍的感覺。在這份緊湊文字段落中的所有概念——「自組織」、「演化式開發」、「快速且彈性地因應變化」——看來應該都是**好**的，但我完全不清楚應該要**做**些什麼，而「限時迭代法」又是什麼？以及如何運用這些，才能讓我們只用一半的時間完成二倍的工作？

由於我不清楚該期待些什麼，就向團隊裡一些資深的開發者與設計者請教。他們是這樣對我說的，敏捷是用來說明概念精神大都類似但實踐方式不同的一組方法所用的詞。其中最流行的方法就是所謂的 *Scrum*。同事們推薦了幾本書與幾篇文章，而我也著手學習 Scrum，想瞭解它到底是什麼，還有它如何能讓我的團隊變得又快又有效率。

利用一個週末研讀相關的電子書與部落格貼文，我已經蒐羅到一些實踐 Scrum 的重要戰術步驟。首先，我們要將工作拆分成以二週為期的階段，這叫**衝刺**（*sprints*）。每個衝刺結束時，我們要有某些實際**已完成**且可馬上釋出給使用者的產出。而在衝刺過程中的每一天，我們都要舉行**每日站會**（*daily standup*）或**每日交流**（*daily scrum*）。在這種會議中，每一個團隊成員都要向大家報告他完成了什麼、正在做什麼以及進度可能會受到什麼影響。

我向同事們說，已讀了他們推薦的書與文章，準備在工作流程上進行一些能振奮人心的變革。這種每二週內就要實際完成某些事的想法，似乎能大大地提升生產力與士氣。此外，每天上午都能彼此面對面討論，似乎也能促進團隊成員間的溝通。我的一些資深的同事們互換了一個平靜且似乎是心意相通的眼神。「好吧」，他們說，「我們就來試試看」。

碁峰 www.gotop.com.tw

沒有多久，我就瞭解為何我這股天真的衝勁沒有感染給大家的原因了。才剛開始實行不久的敏捷流程，就被當初鼓吹「敏捷」的每一個主管們迅速地破壞殆盡。我們開始規劃二週一次衝刺的工作內容，但這些衝刺工作持續地受到來自上級的指示與優先辦理的任務所打斷。發生過這樣的事，一位主管發了封電子郵件給我團隊的一位成員，要她在衝刺期間做其他的事——而且，喔，還附註要她別跟團隊的其他人說。所有以前妨礙我們工作的障礙與嫌隙其實都還在。我們沒有變得更快，也沒有變得更有效率。

雖然如此，有些事情還是產生了一些變化。在這種偷偷摸摸之小動作的影響下，我們所做的每一種改變，都讓我們看到某些之前在組織內被大家視而不見的狀況。在二週的時間循環裡，優先處理某些事務並承諾交付成果，讓能有更好產出這種願景，有多常被往相衝突方向拉扯的情況，顯得更加清晰。每日上午團隊成員間的交流與檢核，清楚地呈現出團隊中個別成員與共同任務及目標的距離有多遠。這就像作祟已久的組織功能失調，突然化身為有形，變成手上的這杯咖啡，在我們團隊開會時顯現。

這種功能失調的情況被攤在陽光底下之後，團隊與我就能採取某些麻煩但必要的措施，務實地面對這些問題。之前，團隊成員間不同的意見會影響到產品的品質。現在，每個人的意見都可在每日會議中提出來討論，然後再後續開個小會把事情解決。我覺得我已經有了敢對主管臨時更動什麼的決定說不的底氣，因為若沒有大刀闊斧的變革，我們連二週都走不下去，產出的速度連快一半都不到，更不用說要快二倍了。曾經透過藉口與怠慢而操作的力量，現在對上了一套明確與基於共識的作業程序。簡言之，由主管們帶進來的銀子彈，現在變成特洛伊木馬了。

碁峰 www.gotop.com.tw

敏捷的煉金術：結合原則與實踐

在我的敏捷初體驗之後，我有了一個重大的發現：敏捷不僅與流程及工具相關，與人及文化的關係更是重要！雖然我們所做的戰術改變並沒有照原訂計畫完成，但這個過程卻將我們團結在一起，幫助我們從組織的角度去理解所面對的挑戰。有了這種認識，我開始深入瞭解敏捷運動的歷史——第一章中會用較長篇來介紹這段歷史。很快地我就瞭解到，原來我的重大發現一點都稱不上發現。人與文化，事實證明，一直是敏捷運動的核心。

這種認知戲劇性地改變了我對敏捷的態度。即便是「照著書」進行一些不見得適合我們團隊的特定實務時，人性的價值與敏捷運動的原則已成為團隊與我可追隨之明亮且穩定的北極星。這顯得特別有價值，因為，事實如此，有許多不同的書會告訴你許多不同的故事。與其在許多看似矛盾的敏捷方法中尋找「正確」方法時感到無力，我寧願從這個問題出發，「我能從這些方法中拿出什麼，協助特定團隊，實踐敏捷的原則與價值觀？」

實際上，敏捷真正的力量所在並不只是它所提倡之具體可行的各種實務，也不只是其啟發人心的那些原則，而是二者相輔相成，缺一不可的緊密結合。敏捷要我們讓理念與行動彼此相依，而這也反過來逼著我們去正視以個人、團隊與組織等不同角度與不同的方法，去做某些事情的原因。

對某些視敏捷為一體適用且能輕鬆獲益的人而言，這會讓他們感到訝異。既使帶著用更少時間做更多事的期待來學習敏捷，也會發現我們要付出的**更多**——更多精力、更開放也更願意誠實地面對難題。敏捷，顧名思意，要求我們去挑戰假設並調整思維，但這並不是件容易的事。

碁峰 www.gotop.com.tw

十年來或從接觸敏捷之後，我看到一些類似的故事重複地在數十個性質迥異的組織中上演。我曾與一些金融服務公司的產品與工程部門合作過，這些公司希望採用敏捷實務後，更能跟上環境快速變遷的腳步。這些團隊當能瞭解，在主管層級或產業中困擾著他們的固著慣性，其實大部分源自於**自己的**害怕變革。我曾與一些財星 500 大的消費用品公司合作過，這些公司希望採用敏捷實務後，能變得更像高科技公司。這些團隊當能瞭解，原來他們完全沒注意到，**自家的**開發部門已經把這些前瞻性的工作都做好了。接觸敏捷後的經驗讓我變成了一位真正的信徒，這不是說我相信敏捷是現代組織解決所有問題的唯一解決方案，但我相信敏捷能幫助團隊或組織更能瞭解並解決其所面對的特定問題。

為何要讀全員敏捷？

在 2011 年**華爾街日報**的專欄上，風險投資家 Marc Andreessen 曾發表過備受矚目的評論，他宣告「軟體正在吞併世界」。之後，很自然地，被許多現代化軟體開發團隊採用的敏捷原則與實務，就迅速地蔓延開來，產生更深更廣的影響。查一下「敏捷行銷（Agile marketing）」、「敏捷銷售（Agile sales）」或「敏捷領導力（Agile leadership）」，就能找到一大堆的文章、書籍與部落格貼文，說明如何將敏捷的原則與實務應用到不同的商務領域上頭。如同 1990 與 2000 年代的「數位」一詞那樣，「敏捷」已成為各類前沿商業活動的流行前綴，部分是因為，敏捷與高科技領域軟體開發界之間的關聯。

理論上，將敏捷核心理念擴展到軟體開發界之外的想法，似乎是合理的下一步。如同我們將在第一章中討論的，敏捷運動的倡導者敏銳地意識到，他們所強調的價值觀與原則，與現代組織的從上到下都有相關，適用於各個層面，並不只限於產品與工程團隊才能運用。在最好的情況下，這些價值觀與原則能成為共通的語言，它能打破功能性的孤立單位，讓組織在協作性、以客戶為中心的任務中團結起來。

碁峰 www.gotop.com.tw

然而，實務上仍存在一個極大的風險。將敏捷擴展到事業體的其他區域，實際上會再強化組織中各個單位的孤立性，而不會將之消弭於無形。事業體中的每個單位都有自身領域的特定術語、工具、框架與方法。若將，比方說，「敏捷軟體開發」、「敏捷銷售」與「敏捷行銷」視為具特定功能之戰術與方法的不同組合，我們就會錯過能共同努力以滿足客戶要求的關鍵機會。也就是說，我們承擔風險進行「敏捷 X」與「敏捷 Y」時，可能會強調且加劇 X 與 Y 間的差異，反而無法將不同功能屬性的單位，透過敏捷運動的共通價值觀組織起來。

因此，對於**全員敏捷**這本書，我所設定的目標是要能回答二個問題：我們如何形塑敏捷的核心原則，讓組織中扮演不同角色、有不同任務的個人，都能公平地運用與學習？以及，我們能在日常工作中**做**些什麼，以落實這些原則？

擔任顧問或訓練師期間，我發現這些問題對小型新創公司的產品與工程部門或財星 500 大企業中的行銷與策略願景團隊而言，具有相同的影響力。這些團隊要將敏捷的價值觀與原則運用到實務時所用的特定方法，必須，要非常不一樣。從這些價值觀與原則出發，將創造出可超越職能、頭銜甚至是組織的共通語言與願景。從這些價值觀與原則出發，能將敏捷化成一種廣泛且包容的運動，讓我們所有的貢獻與觀點產生價值。若我們發現「照著書」來做敏捷並不能讓我們往所期待的方向前進時，從這些價值觀與原則出發，也會讓我們有足夠的理由能勇敢地喊卡。

因此，貫穿本書的**敏捷**這個詞，代表與敏捷運動廣泛相關的一整套實務、原則與價值觀。本書提到的許多源於特定敏捷軟體開發方法論的實務，已被一般化，以因應這個詞已被廣泛使用的現象。為了將敏捷運動擴展到產品與工程團隊之外，我發現採取「也可（that’s also）」法（如，「我們也可以用這種方法來體現敏捷的價值觀！」）比「其實（that’s actually）」法（如，「這其實是**這種**敏捷方法的一部分，而不是**那種**敏捷方法。」）要來得務實許多。我們的目標，最終，是讓工作的方式變得更好，也就是說，我們要優先採取務實的行動，而不是在理論上鑽牛角尖。

碁峰 www.gotop.com.tw

誰適合閱讀這本書？

本書是為所有認同以客戶為中心、協作並願意以開放的心胸，接納變革應該是現代化組織之核心這一觀念的所有人寫的。

套用敏捷運動共同提倡人的話（*http://bit.ly/2DX9x8v*），敏捷運動的基礎是「一套基於彼此信任與尊重的價值觀，倡導以人與協作為本的組織模式，並打造出能讓我們樂在其中工作的組織社群類型。」這些價值觀，與所衍生出的實務，可以讓卡在階級、孤立、僵化與諸多限制之流程的組織，找到急需的持續成長之道。

本書旨在為敏捷的「為何（why）」、「如何（how）」與「什麼（what）」，提供全面、可行與可用的概觀。它闡述了個人可以之將敏捷的最好部分引入組織中，讓各角色、團隊與功能小組都受益的原則、實務與成功的訊號。這是一本當我聽到擔任主管角色的人說「聽說敏捷這東西可以讓我們成為更快更創新的組織」時，我想遞給他們看的書。它也是一本從事行銷、銷售與顧問工作的人跟我說「我們不做軟體，我不太確定敏捷對我們能產生什麼效益」時，我想拿給他們看的書。

就組織的領導層級而言，我希望本書能傳達一種坦誠、反思與努力從事的感覺，如此才能真正擁抱敏捷的原則。Lane Goldstone，經驗豐富的敏捷實踐家，是許多我為了寫這本書而訪問過的，能啟發人心的專家之一，她說得很好：「既使本書到頭來只幫助了一位主管，在佈署敏捷時能更加周延與人性化，我還是會覺得它是成功的。」

碁峰 www.gotop.com.tw

本書的內容

本書從我自己與來自於在數十家不同公司、企業中扮演不同角色之敏捷伙伴的對話——許多的對話——開始。他們有的在製造業中任職，有的在非營利組織中工作，有些人是行銷人員，有些人則是銷售人員。有些人是跨國企業的副總裁或 C 字輩主管，有些人是獨立的從業人員或顧問。有些人是科班出身的 Scrum 專家或敏捷訓練師，也有些人從未將自己所做的事特別想成是「敏捷」工作。這裡所提到的這些人都非常慷慨地分享他們在現實生活中所累積的經驗——不管是好的、壞的或醜陋的——也都很坦誠地討論他們所採行之方法的力量與限制所在。

與我對話的這些人士描述了他們運用敏捷最成功的經驗，包括如何運用各種工具集、框架與方法論，形成一些想法與實踐。其中有些部分在以往根本就不會跟敏捷放在一起思考的。我所與談的這些人士也都不認為自己有找到實踐敏捷的單一最佳方法，或至少在許多情況下都能適用的正確方法。在現實世界的組織中工作的人，通常沒辦法擁有奢侈的、教條般的確定性——他們要做出產品、要開展活動，也要處理人際關係。隨著故事的鋪陳，你可以看出貫穿本書接連呈現的這些敏捷實踐者故事，其目的並不是想成為任何團隊用以進行敏捷原則與實作時，可採行之「最佳」方法的慣例集。這些故事提供了一些現實世界中的範例，說明了跨職能與產業的人士，如何運用敏捷的原則與實務，以滿足特定團隊、組織與客戶的需求。本書，如同其他書籍那樣，無法為你做工作，但它確實能協助你瞭解**你**需要去做的工作。

本書的架構

本書以有意義、能持續且符合未來發展趨勢的方式，提供執行敏捷原則與實務所需的原始材料。在開始進行時，須先確認並闡明你**為何**要轉向敏捷，**如何**計劃將敏捷付諸實踐，以及你為同事與客戶實現的實際成果又是**什麼**。這種方式能產生一個如圖 I-1 所示之可持續發展且能自我增強的循環。

碁峰 www.gotop.com.tw

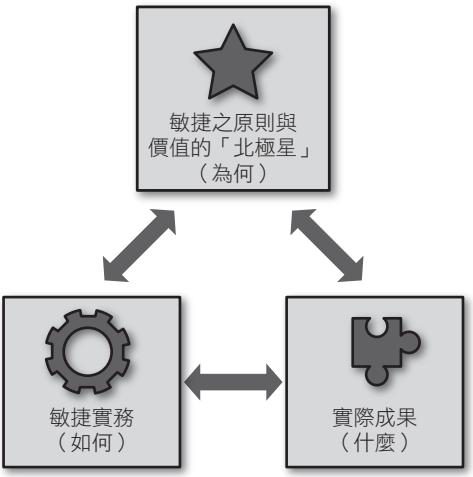

圖 I-1　維持原則、實踐與實際成果的同步

首先，任何有意義的敏捷實作必須從清楚的認知開始，一開始就要對組織或團隊「為何」尋求另一種工作方法有明確的認知。要找到能代表你這個為何之敏捷原則與價值的獨特北極星，你可以採用將在第二章深入討論的二個步驟：找出特定組織或團隊的目標，接著在特定的情境中，以可識別、有意義並可行的方式，透過這些目標來闡明敏捷的基本原則。

找到你的「為何」之後，就可以開始去找出將用來改變團隊或組織「如何」工作的特定敏捷實務。如我們將在第六章中討論的，通常須從小地方開始著手實作這些實務，產生跨團隊與職能間的「拉」力，而不是在同一時間把新的工作方式強「推」到所有人面前。

最後，你必須密切且堅定地關注所選擇的敏捷實務為夥伴與客戶所帶來的實際成果。請注意，我明確定義的「什麼」並不是「我們將實作的敏捷實務是什麼」，而是「當我們實作這些實務並遵循我們的指導原則時，**實際上會發生什麼**？」這是為了確保我們不會將敏捷實務的採用與這些實務能讓我們為夥伴與客戶達成的目標搞混。

碁峰 www.gotop.com.tw

這三個部分構成了一個回饋循環，隨著市場、客戶與組織結構的變化，我們可以用它來維持與調適我們的敏捷過程。若覺得偏離了敏捷價值與原則的北極星（「為何」），我們可以重新評估用來啟動敏捷的實務（「如何」）。若覺得這些實務並沒有為同事產生更好的工作體驗，也沒有為客戶帶來更高品質的成果（「什麼」），則可以重新評估我們的北極星（「為何」），看看它是否仍能代表我們對組織、市場與客戶最透徹的理解。

敏捷指導原則（「為何」）

任何成功之敏捷過程的第一步，是在起頭時就瞭解你**為何**要改變工作的方式。在第二章裡，我們會仔細地檢視你可以實際採行以瞭解實際目標的步驟——以及你如何運用這些目標來闡明將引領組織與團隊的敏捷價值與原則。就本書的目標而言，「價值」與「原則」間的差異純粹在語義上；對價值的描述（「我們看重 X 更甚於 Y」）、對原則的描述（「我們相信 X、Y 與 Z」），或者二者的組合，都能提供有意義且實質的導引。

第三章到第六章圍繞在全員敏捷的三個指導原則上：

- 敏捷意指我們從客戶出發
- 敏捷意指我們會儘早且經常地合作
- 敏捷意指我們會為不確定性做準備

這三個指導原則代表了我從敏捷運動中綜整與提煉出的，對跨職能、產業與組織最具影響力的底層思維。這種方法是受敏捷運動共同推動者 Alistair Cockburn 的啟發而形成的，他將敏捷的原理與實務提煉成一套明確且直白的主張，名為「敏捷之心（*http://heartofagile.com/*）：協作（Collaborate）、交付（Deliver）、反思（Reflect）與改進（Improve）」。

碁峰 www.gotop.com.tw

將敏捷提煉成一套簡單的主張，可以讓任何職能或產業的團隊，除了能調適本身工作的實際情況之外，還能有進行正面變革的空間。舉例來說，行銷團隊可以這麼想「我們有儘早且經常地合作嗎？」，以找到與產品相關之工作夥伴更密切合作的機會。銷售團隊則可這麼想「我們有為不確定性做準備嗎？」，以通盤思考在不同情境下，若偏離了原定的目標，要如何調整作法來應對。這些主張本身並沒有提供絕對且明確的解方，但卻可以引領我們找到具影響力且可行的解決方案。

敏捷實務的快速致勝與深究（「如何」）

在第三章到第六章中，我分享了一些案例，說明扮演不同角色的團隊與個人（如銷售、行銷與主管）能採取的步驟，將敏捷原則付之實踐。這些都是輕量且容易實施的活動，讓你在不需過多承諾或認同（buy-in）的情況下，將敏捷實務導入團隊。我常覺得將這些活動視為小實驗是很有幫助的。若實驗不成功，則可輕易地回復到之前的情況。就像這樣，「我們試著這樣做一陣子，看看會有什麼結果！若情況變得更糟，我們還是可以回復到之前的工作方式。」

在這四章中，我也分享了一些對常見敏捷實務的深究（deep dive），提供團隊與組織一些明確的方法，讓指導原則可能融入其日常工作當中。這些深究的目標是協助你瞭解如何運用每一項實務，去實現與強化敏捷的原則——也是要協助你找出哪些狀況是單純地實作這些實務，可能也「沒辦法」幫助你實現與強化這些原則的。

當然，在正式的敏捷方法論中，並不只有這 4 種實務，你還可以找到無數的方法。若你對學習更多的實務感興趣的話，我強烈建議你去看看敏捷聯盟（Agile Alliance）的敏捷方法與實務地鐵圖（*http://bit.ly/2NdLzF7*）。

碁峰 www.gotop.com.tw

成功與警示的訊號（「什麼」）

現實世界中的敏捷實踐總是會與紙上所寫的有所不同，重點在於實作這些實務時，對實際發生在組織與客戶上的狀況，你要能維持良好的協調能力。雖然每個組織的敏捷化過程並不相同，但還是有一些共通的成功與警示訊號，值得你注意。在第三章與第六章「也許你做對了，假如：」與「也許你走偏了，假如：」標題下的內文裡，就記錄著這些訊號。觀察到每一個成功訊號時，你可以找到一些提示與指標，讓發展動能能持續維持。而遇到每一個警示訊號時，你也可以找到一些提示與指標，協助你走回到正確的路上。

你的敏捷劇本

最後，在第七章中，你將會有個機會將所讀到的原則與實務整合成適用於團隊的「敏捷劇本」。就類似於有個敏捷教練帶你做練習那樣，我強烈地建議本書的所有讀者都能完成這個練習。透過這些步驟的執行，你也許就可以瞭解確實有一些困難的問題需要團隊成員彼此對話，或者，只要稍微調整一下工作方式，也許就能產生巨大的影響。

致謝

認同敏捷運動的一般性原則相當容易，但實際地實踐這些原則卻相當困難。在本書寫作的過程中，我發現到自己也會做出一些曾警告「敏捷」團隊與組織必須避免的行為。我害怕分享正在進行中的工作，擔心它沒辦法讓人對它留下深刻的印象。我會抗拒讓之前的信念與想法變得更複雜的新訊息，當這些新訊息逼著我重寫已寫好的內容時，既使我知道如此會讓這本書變得更能面對挑戰，我還是會感到沮喪。

這些狀況說明了本書的寫作過程本身，其實就構成了我個人的敏捷之旅。不管有沒有記錄下來，我深摯懇切地感謝每位花時間提供見解與回饋給我的朋友。本書所包含的故事與觀點，在專業和個人的角度上都具有啟發性與指導性，能透過本書來分享這些，實是我的榮幸。

碁峰 www.gotop.com.tw

敏捷是什麼？它為何重要？

將敏捷視為運動

2001 年 2 月 11-13 日在猷他州 Wasatch 山脈 Snowbird 滑雪勝地的 Lodge 飯店中，有 17 個人在此聚會，聊天、滑雪與休閒活動之餘，也試著找出共同的觀點，當然，也享用著美食。

敏捷運動的故事（*http://bit.ly/2DX9x8v*）就由其創始者之一，Jim Highsmith，的講話開始。

這裡值得我們花一點時間來反思這份聲明中涉及的謙遜——與人性。敏捷運動並不是為了賣書或灌水諮詢時間而提出的。它是為了要推動其最成功實務的信念而生的：當人們聚在一起，試圖超越各自作法上的分岐而尋求共通點時，奇妙的事就會發生。

在過去十年中的大部分時間裡，聚在 Snowbird 的這 17 位人士，一直在尋找方法，期能將這種協同作業的方式，引入到他們這些軟體開發者的日常工作中。其中的幾個人已經開始實施每天的「站立（stand-up）」會議，為日常的溝通創造出更多的空間。其中也有幾個人鼓勵同事們可以搭擋一起工作，將知識的移轉最大化，也有助於讓之前未曾想過的解方成形。其中的幾個人在探究如何讓組織流程變得能「彈性調整（stretch to fit）」，使其更符合團隊中特定工作人員的工作需求。

碁峰 www.gotop.com.tw

在 Snowbird 高峰會舉行的這個時期，上述的某些實務方法已經演化成完整的方法論，如 Scrum、極限編程（Extreme Programming）與 Crystal。但聚在 Snowbird 的這些人士並不是要來爭論誰的方法最好，這 17 位自稱為「無政府主義組織者」想要了解的是，是否能找到各自倡導之實務底層所隱含的共同議題、價值觀與原則。大家都清楚，沒有人會認為這是一件簡單的任務。

令許多與會人士感到訝異的是，形成一套共通的價值觀竟比決定首屆的高峰會要在哪裡舉行還容易。這次聚會結束時，這個小組同意以一個字來表述能將各自方法連結組合起來的理念：**敏捷**（*Agile*）。他們也將其分享的價值觀記錄在稱為**敏捷軟體開發宣言**（*Manifesto for Agile Software Development*）的文件中。

底下是已被大家稱為「敏捷宣言（the Agile Manifesto）」的文本全文：

> 透過自身與協助他人進行軟體開發，我們正在發掘更好的軟體開發方法。透過這樣的方式，我們建立了以下的價值觀：
>
> **個人與互動**　重於流程與工具
>
> **可用軟體**　重於詳盡的文件
>
> **與客戶協作**　重於合約的協商
>
> **回應變局**　重於計畫的遵循
>
> 也就是說，雖然列於右側的項目有其價值，但我們更重視列於左側的項目。

就這些。只有 68 個字（譯者按：指原文）。我們可以看到，在宣言中都沒有談到特定的實務、工具或方法，但卻明確地提到工具的價值遠比人的價值要少。從 Highsmith 的說法來看，也確實如此：

> 從根本上講，我相信敏捷方法論者所討論的其實是一些「混淆的（*mushy*）」事情——討論的是如何在某一環境中操作以交付好的產品給客戶，此間所涉及的，不僅是光講「人是最重要的資產」就可以

碁峰 www.gotop.com.tw

> 的，而是實際上把人當作是最重要的去「行動」，把「資產」二字去掉。歸根究底，人們對各敏捷方法論一窩蜂的追捧——有時是強烈的批判——是源於對價值觀與文化的混淆而產生的。

敏捷運動的核心，從本質與發展歷史的角度來看，是對硬方法（hard methodologies）的信念，而這些「混淆的」價值觀不能也不應該彼此切割。方法必須由文化與價值觀來驅動，而文化與價值觀也必須透過務實的實踐來體現。

正是這個原因讓我每次聽到敏捷被簡稱為「方法論」時，都會感到有點氣憤的原因。沒錯，敏捷包含了一些方法論——包括之前提到的 Scrum、極限編程與 Crystal，以及最近發展而成的，如 SAFe 與 LeSS——這些方法論提供了如何將敏捷的價值付諸實踐的藍圖。不過，你只要大略地看敏捷宣言的 68 字，就能瞭解為什麼將敏捷表達成一種**流程**或一種**工具**，就很容易會漏掉重點。

我也聽過將敏捷稱為是一種「心態（mindset）」的說法。雖然我認同實施敏捷需要在思維上做本質上的調整，但我覺得將之說成為是一種「心態」，只是隨便敷衍了事。只以敏捷的方式來**思考**是不夠的，如此會留下了推諉的空間，我們會說「嗯，我完全瞭解敏捷，但同事們並不接受這種新的思維，所以我們沒辦法做敏捷！」表 1-1 對這些不同的敏捷方法做了比較，將敏捷視為一種運動，就能改變我們的方法與心態，並在改革的過程中，讓這二個向度維持同步。

表 1-1　視敏捷為方法、心態與運動的比較表

視敏捷為方法	視敏捷為心態	視敏捷為運動
實務比心態重要	心態比實務重要	心態與實務緊密連結
敏捷的實務與方法已由他人訂好了	敏捷的原則與價值已由他人訂好了	團隊或組織在表述或運用敏捷原則與實務時，我扮演了一個主動積極的角色。
團隊中的個人必須依照事先約定或規劃好的方式，與其他人協作與互動。	團隊中的個人必須獨立發展出一種敏捷「心態」	團隊中的個人必須同心協力，一起為共同的一組目標與價值而努力。

碁峰 www.gotop.com.tw

綜觀這些因素，我傾向認同 Highsmith 將敏捷視為**運動**的看法。擁抱敏捷是一種運動，能讓我們更加瞭解自己應盡的責任，將敏捷的實務與原則以下列幾種形式，帶入到工作中：

敏捷是由平行創新所形成的單一運動

與在工作、文化與藝術中倡導的其他重要運動很類似，在許多從業人員為因應周遭環境的變化，獨立但平行地發展出來的創新方法中，孕育出了敏捷。就像印象派繪畫運動，就是由一些畫家對當時僵化的學術規則提出批判，同時也因為攝影技術的普及而形成的。與此類似，敏捷運動也是由一些軟體開發者平行地對僵化的工作環境提出建言，再加上技術快速變革的浪潮而形成的，如圖 1-1。透過平行創新的角度來看敏捷，我們可以瞭解到自己所投注於其中的，如何能持續地推動這個運動的發展 。

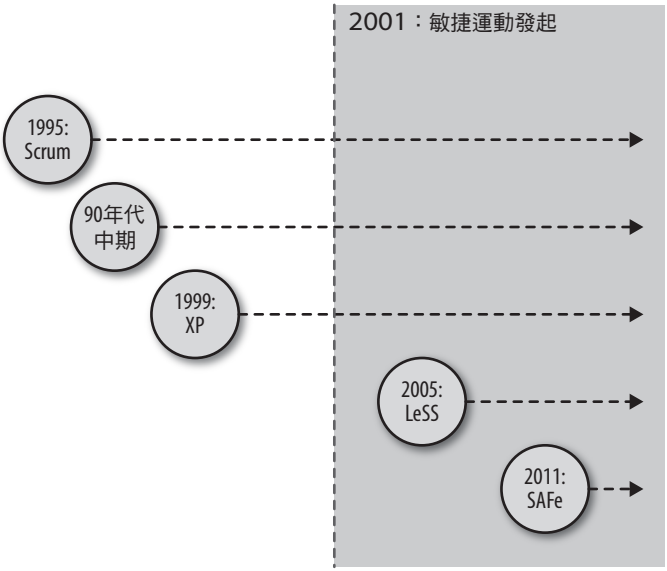

圖 1-1　自被普遍認識的那一年起，部分敏捷框架與方法論發展的時間軸線。請注意在運動形成後，新框架與方法論如何持續形成與演進。

碁峰 www.gotop.com.tw

敏捷需要思想與行動

當我們將敏捷視為運動之後，便為思想與行動設立了高的標準。運動需要新思想與新的工作方式，而且我們也要讓新思想與新方式的步調維持一致。做事沒有思想的指揮，做的就只是一些無足輕重的操作性調整。思想若少了行動的支持，則會在所說與所做的事之間，產生深沈且危險的鴻溝。

敏捷要我們為更好的事團結打拼

將敏捷視為運動已清楚地傳達出我們必須**團結**（*together*）這個訊息。敏捷要我們開放、協作與反思。它要我們檢視流程與工具的「正確」實作、接納個人的獨特性與複雜性，並且找出能一起朝著更好之未來努力的方法——就如同敏捷宣言的倡導者聚在猶他州所做的事那樣。

從許多角度來看，敏捷運動的故事含括了自身為成功的敏捷實作所設下的藍圖：接納不同團隊需要以不同之策略方法來從事敏捷的事實，找到共通的基礎分享價值觀，然後持續往前邁進。

敏捷魅力的解析

由 17 位倡導者所組成的敏捷聯盟，將敏捷（*https://www.agilealliance.org/agile101/*）定義成「在充斥著不確定性與混亂的環境中，能創造並因應變化進而成功的能力。」

要瞭解敏捷為什麼對現代化的組織極具吸引力並不特別困難。我們的世界比起以往，節奏更快、連結更緊密，也更加客戶導向，這都是任何組織設計與文化的討論桌上的重要議題。現代化的組織——特別是大型且步調緩慢的企業體——常存在會被小而能快速調適的小型公司給「打亂（disrupted）」的陰影。圍繞在能更快速、更具彈性與更以客戶為中心的迫切感是真實存在的。「我們如何變得更像能打垮我們的先進技術公司或新創公司？」敏捷正是這個問題的實質解答。

碁峰 www.gotop.com.tw

其實，敏捷是某種能讓高科技公司具有在本質上競爭優勢之魔法的這種想法，明顯是一種會誤導人的過度簡化。許多在大型傳統公司中我與之共事過的人，聽到那些他們為之感到害怕，也被他們偶像化的科技公司，並不像美好的公關訊息及偏頗的新聞檔案所說的那樣，具有滿滿的、手到擒來的創新能力時，都感到非常訝異。不論好壞，這些公司通常也得面對許多與多數傳統公司相同的底層挑戰：傾向以管理為中心而不是以客戶為中心、扼殺協作空間的封閉組織以及在專案啟動後抗拒變動的心態。

許多我與之共事的人，在聽到「學小型新創公司那樣做」也並不保證能成功地實現敏捷的價值時，也會感到訝異與沮喪。新創公司的創辦人，特別是那些獲得幾佰萬元創投融資支持與受創業文化鼓舞的，可能也會是我所見過最缺乏真正適應能力的人之一。無論好壞，一家只有 5 個工作人員的高科技組織，做起事來也可能像一家有 5,000 人的傳統企業那樣，封閉且不重溝通。

歸根究底，採納真正的敏捷方法意味著，放棄用任何一套規則或實務就可以立即帶來競爭或高科技光環的想法。敏捷宣言的第一句話就講得很好：與其說我們的團隊與組織是實施**過程**的產品，不如說是由我們共事的**人**所形成的產品。在最好的情況下，敏捷可以消除我們與周遭發展快速及充滿不確定性的環境所產生的摩擦，讓個人與團隊更容易把事情做到最好。但敏捷沒辦法把銀行變成搜尋引擎公司，也不能把一個企業變成新創公司。

跳脫一切照舊

敏捷宣言明確指出，個人與互動比流程及工具來得更有價值。雖然這種價值觀在理論上很容易被認同，但在實務上卻面臨著巨大的挑戰。流程及工具通常是看得到、具體且相對容易被改變的東西。但形塑個人與互動的力量常常是看不到、不可言喻而且難以改變的。比方說，很少看到有人會跳出來說「如果我跟老闆說客人給我負評，我大概會被炒掉，我會傾向把這個負評藏起來。」但實際上，我們常看到在組織中工作的個人回報給上級的訊息，通常是經過篩選的——或者一開始

碁峰 www.gotop.com.tw

就會跟客戶討好評。另一方面，他們的經理通常也會想不通「為何沒有人跟我說這種做法不好？」

不論其採用的是多麼新穎的框架或多麼強大的高科技工具，類似的情境每天都在每個組織裡頭上演。既使在領導層願意推動有意義之革新的情況下，將工作人員束縛在「一切照舊」的力量，就像是重力般，讓所有人都被籠罩在其中。這些狀況通常可以用我稱之為**組織重力三定律**（*Three Laws of Organizational Gravity*）來說明：

- 若日常工作的職責與激勵措施沒有配套好，組織中的個人會儘量避免須面對客戶的工作。
- 組織中的個人會優先做那些團隊或小組最輕鬆最容易可以完成的工作。
- 進行中的專案會持續進行，除非批准它的最高階負責人出面制止。

之前提到的例子就是組織重力第三定律的現實狀況：若某些工作人員的經理核准了一個專案，不論他們從客戶那邊聽到了什麼，也不管若經理聽到客戶回饋可能會有什麼反應，他們都不太會去質疑這個專案。我們是慣性生物，許多現代化的組織所呈現出來的，就是多年來由「一切照舊」所建立起來的習慣與期望的總和。

將這些動態整理好，並以組織重力的角度來檢視，可以幫助我們瞭解，為什麼這些很常見的阻力最小之路，總是會跟同僚與客戶的最大利益相衝突。它可以幫助領導人培養同理心與同情心，以因應由虛偽又表裡不一所產生的緊張。它也有助於我們理解為何自己日常的所做所為不但不能解決問題，可能還會讓問題惡化。在第三章到第五章中，我們會詳細地檢視每一條組織重力定律，並說明如何運用敏捷的指導原則來跳脫這些重力的束縛。

碁峰 www.gotop.com.tw

敏捷對上瀑布

伴隨著敏捷運動而來的實務，通常是與傳統的**瀑布**（*Waterfall*）法不同的產品或專案管理法。對二者的比較通常會像是：在瀑布法中，每一個產品或專案發展的階段，是由個別具不同專業技能的團隊來執行。比方說，經營或項目專家（subject matter experts）可能就負責某一產品初始計畫的建立。接著他們會將這個計畫交待給負責設計產品的其他團隊。這個團隊再將之交給負責製作產品的團隊。這樣一來，在實際完成任何事情前，時間就會拉長，可能要幾個月，甚至要好幾年。不過計畫完成時，至少理論上是這樣，產品就會跟當初所規劃的一模一樣。

相較之下，敏捷方法會牽涉到跨職能的團隊，會在較短的循環週期內釋出小一點的結果，如圖 1-2 所示。「跨職能（cross-functional）」一詞通常代表一個團隊具有從專案的規劃到執行所需的所有職能。這個團隊中的成員會一起工作，在有限且固定的時間內，完成小一點的結果，這段時間通常被稱為**時間箱**（*time boxes*）。每一個時間箱的輸出會發給特定的人，這些人所提的回饋，會被直接用來優先處理時間箱之後的產出，這個過程稱為**迭代**（*iterations*）。如此，某些價值觀可以快速傳遞——不過，隨著時間的推移，「已完成」的產品或專案，就會跟初始計畫有實質上的偏移。

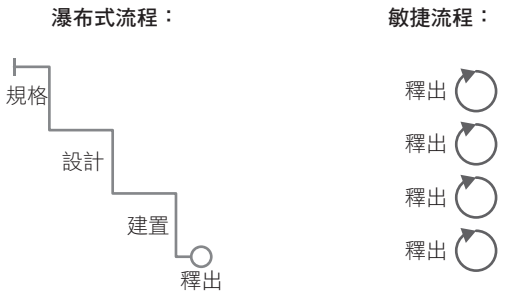

圖 1-2　瀑布法（左）牽涉到多個特化團隊間的遞交，產生高度規範的單一版本。敏捷法（右）則牽涉到跨職能團隊，會依照需求進行更頻繁地釋出、回饋收集並調整任務的循環。

碁峰 www.gotop.com.tw

舉個例子，假設你正要為一家實體零售公司製作網站。以傳統的瀑布流程來進行的話，你要製作一份很長的規格書或「規格（spec）」，裡頭詳實地記錄著網站所應具備的功能、這些功能運行的方式以及網站整體的外觀與質感（look and feel）等等。接著你會把這份規格書交給設計團隊，讓他們製作網站各個頁面與元素的視覺樣品（mockup）。你核准了這些樣品之後，再將之轉交給開發團隊，他們就會盡可能地將這些樣品轉化成很接近原定規格的網站。六個月之後，完整的網站就上線了。

現在，我們試著用敏捷流程來建置相同的網站看看。被賦予網站建置任務的團隊由設計師與開發者組成，你也要參與其中，根據你與客戶的需求，讓團隊優先釋出小的成果。例如，你可能會決定先用 2 週為 1 個時間箱，用第 1 個時間箱做出基本的首頁，讓使用者能在其中找到關於商店的資訊。接著，你可能會決定用接下來的時間箱來製作出裡頭載有每週特價供應訊息的簡單郵件列表。在 4 週中，既便這個網站還不是你心目中的完善網站，但你可能就已經有一些東西可以促進業務的成長了。

坦白說，不論你從哪一個角度來比較敏捷與瀑布流程，都不難明顯看出敏捷所具有的優勢。理論上，精心排定優先序與詳實規範的釋出版本，總是會比幾百頁的規格書、事務性文件與好幾個月長的專案執行計畫要來得更有說服力。

但在實務上，這種情況並不多見。試想，若你正為如銀行或製藥公司這類高度規範的產業開發產品。光用由幾位報酬優渥的律師組成的團隊，進行一份基本的適法性審查，可能就要花上幾個月的時間。若這些律師沒辦法一次審查到完整且全面的專案計畫，則你的設計與工程團隊所產生的，很有可能就是無法釋出的東西，如此一來，就會浪費掉大量的時間與金錢。如何在這樣的環境中實施敏捷呢？

碁峰 www.gotop.com.tw

對不依傳統作法來建置產品的團隊而言，這些挑戰變得更加令他們感到困惑。舉例來說，行銷與銷售團隊通常高度依賴年度預算循環，從事大型推廣活動的代理商，必須從定好的截止日往前推算，並將客戶之結構性或臨時的回饋納入考量。在現實世界中，既使透過我們最好的敏捷規劃，也很少能讓工作看來或感覺像整齊地排成一排的小圈圈那樣清晰且組織完善。若我們用絕對的、僵化的一組操作規則來實施敏捷，對我們工作方式的一些微小但正面的改變，感覺起來會像永遠沒辦法走到終點之瑣碎且凌亂的步伐。若我們以原則優先的方式來實施敏捷，工作方式上微小但正面的改變就會產生出有力的動能與可能性。

因此，既使教條式的敏捷方法看來似乎不可能實施，我們也要在日常工作中找尋能套用敏捷的契機。比方說，若我們被編入大型且功能獨立的團隊時，就可思考如何促進更多跨團隊的互動？如何讓每次團隊間的交接變得更協調，更少事務性的操作？以及如何讓客戶更密切地參與到每一個環節中？

敏捷、精實與設計思維

可以想見，近幾十年來花時間思考新工作方式的人，並不只有倡導敏捷宣言的這些人。隨著敏捷的推展，幾種如**精實與設計思維**（*Lean and Design Thinking*）等相類似的運動與方法，也隨著組織熱切地尋找快速且彈性之新工作方式的熱潮，而流行起來。

精實運動源自於 20 世紀早期的汽車製造業，這個產業試圖尋求能在浪費最少的條件下超量生產（overproduction）。精實製造啟發了一些基礎的敏捷方法論，如 Scrum，而且在 2003 年，在 Mary 與 Tom Poppendieck 出版了**精實軟體開發：一種敏捷工具**一書後，Scrum 明確地被應用到敏捷軟體開發上。到了 2011 年，Eric Ries 透過其著作**精實創業**（*http://theleanstartup.com/*），將精實運動更進一步地擴展到製造業之外。這本暢銷的商業類書籍主張，在現今充滿不確定性的環境中，任何與瞭解客戶無關的東西，就精實的角度來看，就是**浪費**。

碁峰 www.gotop.com.tw

設計思維是，用 IDEO 公司執行長 Tim Brown 的話來解釋，「從設計師的工具組中提取出來，整合人們需求、科技可能性與企業成功所必須的，以人為中心之邁向創新的方法。」在實務上，設計思維通常包含進行訪談以更瞭解客戶需求、集思廣義地提出幾種可能的解方，並快速地做出這些解方的雛型，以測試其可用性與適用性。

敏捷運動是由「平行創新（parallel innovation）」的想法擴展而生的。我們可以看到，這些運動如何以各種方法來處理同一個基本問題：**在快速變化的世界中，組織應如何調適以滿足客戶的需求？**雖然每個運動用來對付這個問題的方法有些微的不同，但它們都為圍繞在以客戶為中心、協作與以開放的心態面對變化之一組類似的價值觀所驅動著。

身為產品設計者與研究人員的 Anna Harrison 博士曾指出，也許這些方法之間最有意義的差別，並不在方法本身，而是組織如何衡量其所期望的成功為何，如圖 1-3。大體上來說，組織傾向以速率（velocity）或將產品推出到市場的速度（speed），來衡量敏捷方案的成功。組織傾向以效率或生產過程中可節省下的浪費，來衡量精實方案的成功。組織傾向以可用性或產品能提供客戶多少價值，來衡量設計思維方案的成功。

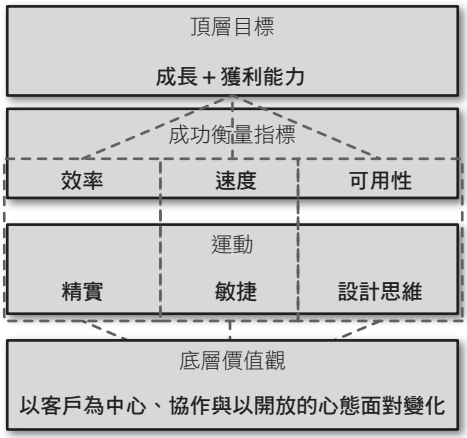

圖 1-3　敏捷對類似運動與成功衡量標準對一般衡量標準的對照圖。有助於瞭解組織注重之優先序的一種診斷。

碁峰 www.gotop.com.tw

組織會先選擇去追求這三個運動中的哪一個，有時取決於它認為三個成功衡量標準中，哪一個最重要。有時只是因為組織的領導者先讀到哪一本書或哪一篇文章。我們也常見到同一組織中的不同團隊，彼此分別同時在探討這些運動的原則與實務。比方說，產品團隊可能看到行銷部門的同事啟動了一個敏捷行銷計畫，才發現自己部門內已舉辦了一系列的精實創業工作坊。或者，這種情況也許更普遍，組織將所屬的工程師派去接受敏捷的訓練，而其產品經理與設計師則去接受設計思維的訓練，造成這些群組成員對這些方法產生是否有重複、互補或甚至是衝突的種種疑問。

透過解決這些疑問的過程，許多組織開始瞭解到，這三個運動之間有著密切的關聯，最後也須由**他們**決定去實作哪些最符合其特定需求與目標的原則與實務。如同 IBM 傑出的工程師 Bill Higgins 所說的，「在實施敏捷與設計思維的方法之後，我們瞭解到，透過這二種方法所得的產出其實是差不多的。差別就在於一些用語（terminology）的不同——某些相同的概念，常常會用不同的術語來表述。」

以上我們談的這些都是要告訴你，若你還在擔心要採用哪一種方法的話——就別再操這個心了。本書討論的許多概念，與你在其他書籍或文章中所讀到的精實或設計思維，以及關於如六個標準差（Six Sigma）等這類與組織設計跟領導力有關的方法，本質上都是重疊的。當你對團隊或組織中所發生的變化有清晰的認知，也知道你所信奉的價值觀會驅動這些變化之後，也許就會在**每一種**你所碰過的不同方法中，找到一些有用的東西。真正的挑戰並不在於選擇哪一種方法最正確，而是清楚地瞭解自己的目標，然後才能在每一種方法裡面找出最適合實際需求與目標的元素。

碁峰 www.gotop.com.tw

總結：敏捷讓事情變得簡單（但並不輕鬆）

敏捷的世界看起來就像是一套令人眼花繚亂的、糾結在一起的方法論、框架、規則和儀式。但敏捷並不是因為其內在的複雜性而能快速擴展的——事實上，剛好相反。敏捷的策略看來可能既複雜又矛盾，這是因為敏捷的基本價值觀是簡單、容易取用也廣泛適用的。在這套價值觀中，有充裕的空間讓你運用廣泛、多樣化與差異化的方法，來滿足團隊與組織的廣泛、多樣化與差異化的需求。當我們將敏捷視為由價值觀與原則所驅動的運動時，我們堅持要為自己保留空間，以尋找能將這些價值觀與原則，以滿足團隊與組織實際需求的方式，體現出來的最佳方法。不要只是附和跟隨，要切實地去做，才能成為一位積極的敏捷運動追隨者。

碁峰 www.gotop.com.tw