

开篇词 | 重识敏捷，让你的研发管理少走一些弯路

2020-01-06 宋宁

说透敏捷

[进入课程 >](#)



讲述：宋宁

时长 08:50 大小 7.08M



你好，我是宋宁，现在在 IBM 做敏捷教练和咨询顾问。作为一名职场老兵，除了 UI 设计师和运维工程师，我做过软件研发领域内几乎所有的岗位。从一线工程师到管理者，从项目经理、Scrum Master，到现在的敏捷教练、咨询师，我经历过研发管理从无序状态到瀑布模式、敏捷模式，对各个管理模式的优劣深有体会，也从各个角度体验过敏捷。

我一直热衷于探索研发管理的效率、效益和精髓，我本人并不在乎这种研发管理模式叫什么名字，只要它能给研发管理带来益处我就敢大胆的启用，所以敏捷来了以后我也开始了解并使用它，现在我来给你讲讲我从接触到使用敏捷的历程。

时间追溯到 2007 年，当时诺基亚准备在公司内部落地敏捷。作为合作伙伴，我们公司为了更好地和诺基亚协同，并为他们提供服务，所以就派我以排头兵的身份先行了解敏捷。我与

当时负责敏捷的外国同事一起研究，并在后面参加了 Scrum 的培训课程，第一次接触到敏捷。

参加完课程后，刚接触敏捷的我认为它的理念非常好，不过还是有些理想化，所以我并没有从内心接纳敏捷。于是在工作中，公司要求用敏捷的项目我就用敏捷，其它的我继续用瀑布。然而做着做着，两相对比，我隐约感觉到一些敏捷带来的好处，这尤其体现在团队管理方面，敏捷为我省去了大量的时间。

对敏捷有了好感后，我开始认真研究并使用敏捷。我熟读了敏捷的价值观和原则，又学习了很多敏捷的方法和实践，从管理实践到后来的技术实践，从单一团队管理到大规模敏捷，都一一涉猎。

因为工作的关系，我在自己深入探究敏捷实践的同时，接触了很多国内的研发团队，这些团队的规模从几十人、上百人甚至到几千人不等。他们的共同特点是很努力，但也存在很多问题，比如：

1. 有的团队是初创团队，没有任何成熟的管理实践，想到哪里做到哪里，研发管理相当混乱；
2. 有的团队已经经历了前期的混乱，想着要正规一些，就倾全公司之力引入 CMMI，导入瀑布流程，导致整个公司流程过重，交付速度受限制，3 个月甚至半年才上一个版本，业务部门相当不满意，项目团队成员也怨声载道；
3. 有的团队听说现在流行的方式是敏捷，于是拿书来看，自己琢磨，炮制了一套敏捷流程，结果也没玩转，正唉声叹气准备请外部咨询师来支援；
4. 有些团队正在拿捏，不知道自己到底该采用哪种研发模式，听说别人在做敏捷，做得还不错，跃跃欲试却不知道该怎么开始。

除了以上这些问题，我在与一些团队成员交流时，发现他们自身也有一些困惑：他们很关心现在的研发管理趋势，听说敏捷不错，也想引进敏捷，但是不晓得公司引入敏捷后，自己的工作跟以前相比有何不同。

有些一线和中层的管理者甚至还有些担忧：之前工业革命的时候，机器在很多岗位上取代了人，那现在敏捷来了，强调团队要自组织，我的岗位会不会也被取代了呢？而且敏捷来了后，

管理方式也会有一些新变化，这些变化是什么呢？到底应该怎么改变自身的管理风格才能更好地适应它？还有一些人，包括想成为 leader 的程序员，相信敏捷作为一种变革，带来挑战的同时也会带来新的机会，但不知道到底该怎么做才能提高自己的职业竞争力，把握住这些机会。

面对这么多的问题，作为敏捷咨询师，我一直想把自己的经验总结出来，就像医生总结临床病例一样，分享给更多需要它的人和团队，以便他们在探索研发管理的路上少走一些弯路。所以当极客时间的编辑跟我探讨写敏捷实践的专栏时，我特别高兴，因为我终于可以把这些年来自己对敏捷的研究，把我在这个领域内积累的经验分享给更多的人了。

我想，现在市面上也有很多关于敏捷的书，会讲到一些基础知识和理论，但是敏捷毕竟有很强的实践性，所以只了解理论是不够的。以我个人的经历来讲，我觉得要想真正理解并接纳敏捷，你需要一些真实的案例来辅助你对它的理解，而要真正自如地运用它，还是需要付出一定的努力的。但无疑，案例会让你学得快一些、深入一些，我想只有通过解读更多的真实案例才能让你更有感触，才能够收获更多。

课程设置

所以在这个专栏里，我想用这样的方式来分享我的故事。

我将从为什么需要做敏捷（why）、什么是敏捷（what）和怎样推进敏捷（how）三个角度来讲述敏捷转型过程中的那些事儿，在 why 和 what 上让你知其然也知其所以然，在 how 上让你更多地知道到底应该从哪里下手，到底该怎么做才好。

Why：在为什么需要做敏捷上，我将用实际案例来阐释做敏捷的价值，以及敏捷带来的好处，看完以后你就明白为什么这些团队不用瀑布模式，并放弃想干啥就干啥的自由散漫管理而采纳敏捷这一研发模式；

What：在总结业界敏捷定义的基础上，结合敏捷实践，从价值观、原则和实践三层讲清敏捷的实质，让你理解敏捷的本质到底是什么，通过深入分析常见的对敏捷的误解，带你正确认识敏捷；

How：结合实际案例，讲解到底怎么来推进敏捷，揭示敏捷推进过程中的常见问题，探讨防范措施，定制专属于你的敏捷实践计划。在本环节我还会带你探讨敏捷推进中需要关注的

角色定位问题，不管你是一线或中层管理者，还是志在拓宽职业道路的程序员，我都会帮你解决在敏捷实践中你的职场困惑。

写在最后

虽说这门课程实践性很强，但是我觉得通过经典案例的学习，可以让你短时间内迅速地了解敏捷的实质并学会一些可以上手的方法技巧。

我建议你准备一个自己的小本子，随着课程的学习，总结你的敏捷案例集。本子的每一页分成左右两半，左边写你以前在研发管理方面的做法和困惑，右边写你学习过程中了解到的做法以及你想到的新做法。等学习完成以后，再来回顾一下，并制定一个属于自己的敏捷实施计划，相信在不久的将来，你会很快地上手并体验到敏捷方式给你带来的好处。

未来已来，不管你愿不愿意，敏捷已经成了趋势。所以我想隆重地邀请你，邀请你与我一起学起来、做起来，与我一起在敏捷的大潮中共舞吧！

点击参与 

打卡10天，带你 从原理到实战落地敏捷



扫一扫参与小程序话题



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

下一篇 01 | 灵魂拷问：如何利用敏捷思维更好地解决实际问题？

精选留言 (20)

写留言



业余草

2020-01-06

敏捷开发：我们也不知道到底要开发啥，走一步看一步吧

用户故事：老板说明天要上这个功能，怎么实现我不管

快速迭代：上次做的功能点击率太低，把广告改成全屏

用户痛点：昨天用户投诉了，把广告调整下

拥抱变化：老板天天都有新想法，大家要适应（不要怪我）...

展开

作者回复: 哈哈，这位兄台写得很形象，也道出了一部分企业敏捷实施过程变形的痛苦。不过掌握了正确的方法，坚持下去，终能拨云见日，一起努力吧

1

79



失火的夏天

2020-01-07

我一个搬砖的开发人员居然也冲进来了，看来是膨胀了 😊

作者回复: 哈哈，不膨胀，对于现在的开发人员来讲，不能只撸代码，敏捷会帮助你更好地撸代码，如果你的组织导入敏捷，你也会更加明白公司的很多工作安排为什么是那样的，更好地理解有助于你在组织中更好地、安心地工作，也更利于你为组织贡献，并获得它成功的回报。一起实践起来吧

1

7



escray

2020-01-06

其实很早就知道敏捷的概念，也看过一些关于敏捷的书，心向往之，但是却一直没有办法让敏捷落地。

敏捷现在似乎是一个相对模糊的概念，里面打包了很多具体的方法，就像留言里面提到的，用户故事、快速迭代、拥抱变化、持续交付、结对开发、测试驱动.....那么敏捷的核...

展开

作者回复: 敏捷确实内容很多，所以先从基本的入手，了解本质，然后再往上叠加方法就容易理解了。针对开发人员，可以先学习咱们的课程，之后可以拓展到TDD等，也可以去了解DevOps的一系列实践，都是非常好的。只要勤勉，能学到的东西很多，加油！！



👍 3



Twinkle

2020-01-06

敏捷更多是整个团队每一个的思想的转变

展开 ▼

作者回复: □

在敏捷中，团队成员的思想转变确实是重要的，虽然这不是敏捷的全部，却是非常重要的基础。试想一下，哪一个变革不需要做思想转变呢？都是需要的，只是个怎么转变的问题



👍 3



MartnLei

2020-01-07

先学起来

展开 ▼

作者回复: 谢谢支持，一起学起来用起来



👍 2



艾熊

2020-01-06

小本子已经准备好了，从中学习到了老师的小套路：有好感，去研究与实践，拓展应用领域，举一反三、融会贯通，到最后传道受业解惑、成为这个topic的布道师~

展开 ▼

作者回复: 一起走起来



👍 2



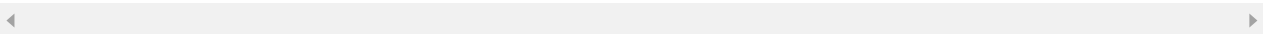
HuDP

2020-01-06

学起来~

展开 ▾

作者回复: 谢谢支持, 一起学起来用起来



💬 1

👍 1



丁丁历险记

2020-01-06

确实, 未来以来

展开 ▾

💬 1

👍 1



=_ω_=

2020-01-06

一出来就放完了, 太好了

展开 ▾

💬

👍 1



.

2020-01-13

就倾全公司之力引入 CMMI, 导入瀑布流程, 导致整个公司流程过重, 交付速度受限制, 3个月甚至半年才上一个版本。这句话为何导入瀑布就会导致流程过重呢?

展开 ▾

💬

👍



solaris

2020-01-13

去年6月开始成为scrum master, 总觉得很吃力, 计划老会有不周全的地方, 实施的时候也会delay, 进楼学习, 希望能有所收获

展开 ▾

💬

👍



Fate

2020-01-11

今天被说透敏捷这系列文章所吸引, 看了开篇词就购买了。虽然工作几年了没有在一个有很好的项目管理方法或模式的团队工作过。

自己对项目管理的理解都是在工作过程中一点一点摸索出来的, 不算是很专业。希望通过这系列文章中获取项目管理相关的更多的知识,

丰富自己的管理知识栈, 优化自己的工作方式和模式。

展开 ∨



沈磊

2020-01-11

全篇读完，发现敏捷带来什么样的好处，缺少一个总结，还有应该对比一下敏捷带来的益处和不足。



Fate

2020-01-11

虽然工作几年了，可到现在为止没有在一个有很好的项目管理模式的团队工作过，只能自己一点一点的摸索一种管理方式，希望从本系列文章中获取更多知识，丰富自己的项目管理知识栈



飞鹏

2020-01-10

本篇精髓：“并不在乎这种研发管理模式叫什么名字.....”。管理方式就像税收，源于实践，用于实践。



Raymond吕

2020-01-09

无敏捷，没未来

展开 ∨



刘隐林

2020-01-08

作为团队的ScrumMaster，我觉得我对敏捷了解的非常不足，还是在用教练教的套路往下用，而且阻力越来越大，再过一段时间怕是要流于形式了。希望能通过这个专栏补充下所缺乏的知识。小本子马上去准备，加油加油！！

展开 ∨

作者回复: 加油加油!





CityAnimal

2020-01-07

快速迭代+拥抱变化

展开 ▾



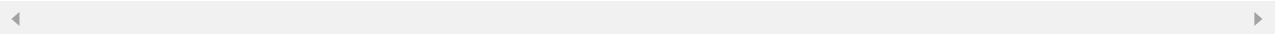
GirlFriendNotFoundEx...

2020-01-07

打卡，期待后面的内容

展开 ▾

作者回复: 谢谢支持



丁丁历险记

2020-01-06

步子要小

展开 ▾

作者回复: 小步快跑，快速实验反馈

