

## 禅道·中国行武汉站答疑

### 1. 敏捷转型后，远程团队的沟通、进度管理如何进行？

答：

首先，无论是本地还是远程团队，都可以用工具（燃尽图/看板/甘特图）来可视化进度，并辅以每日的站会沟通协作中的问题。

其次，远程团队因为远离本部，难免缺乏向心力和归属感，继而会降低对自我的要求。因此需要通过各种措施加强本部与远程团队的联系，比如线上开会时开启摄像头、定期举办两地团建、每个人定期到本部工作一段时间等。如此可以增加同事之间的感情，进而减少一些隔阂和误会。

### 2. 敏捷开发模式下，软件开发走敏捷模式，硬件开发走瀑布模式，如何确保进展同步？

答：

如果是独立的项目团队，也就是团队中软硬件开发人员都具备，能专职做项目开发的话，可以在整体的产品架构设计完成、定义好软硬件之间的接口后，进入到各领域（软件/硬件）开发工作。此时，软件开发可以走敏捷模式，硬件开发可以走瀑布模型，之后各自完成针对接口的开发工作，并在联合调试或集成测试时同步到一起。

如果软件团队身兼多个项目，可以持续地执行固定周期的迭代。这样每个项目的任务都作为一个待办项进入到团队的待办列表中，由软件团队的 **leader** 按照达成一致的优先级规则来排定各个任务的优先级。这样就要求在规划各个项目的进度计划时，要考虑软件团队的迭代计划和交付节奏。

### 3. 如何面对需求变更？

答：

虽然敏捷的原则是拥抱变化，但并不是说需求可以随意变更。对于超出响应能力之外的变更还是需要进行控制，否则会打乱团队的节奏和士气。需求变更的控制规则要依据团队的响应能力和项目特性而定。

对于产品研发项目而言，需求变更不宜也不应频繁，可以按迭代周期来控制。比如进入到迭代计划内的需求，非必要不变更，要变更就走审批流程。

对于运维项目而言，需求来源缺乏计划，响应时间也无法确定，可以不采用迭代而是采用 **Kanban** 方法来管理。但这也需要确定变更的规则，比如如果已经开始实质的开发工作，一旦变更就需要走评审流程。换言之，只要还没开始开发，就可以随时变更。

### 4. 敏捷开发如何保证质量？

答：

首先，传统的项目管理模型关注范围、进度、成本，往往会在妥协下牺牲质量。而敏捷开发的原则之一就是在保证质量的前提下交付价值，换言之，敏捷的快速交付是以保证质量为前提的。

其次，敏捷开发有多种实践来保证软件质量，包括且不限于测试驱动开发、结对编程、持续集成、重构、编码规范、多维度 DoD 等。

## 5. 敏捷中的产品经理如何定位？

答：

在 Scrum 模型中，有 PO（Product Owner）这一角色，他的职责是确定开发团队做什么。而产品经理是一个岗位，他可以是 Scrum 团队中的 PO，也可以是其他团队中的 BA（Business Analyst），也可以是某个产品（由多个 Scrum 团队共同完成）的实际负责人。具体定位如何，还是要看产品经理承担的职责是什么。如果产品经理参与到 Scrum 团队中，他大部分情况下担任的都是 PO 的角色。

## 6. 如何说服领导？

答：

这是敏捷范围之外的话题了。想要说服领导，需要换位思考，明确领导关注什么。可能是交付速度变快、Bug 减少，也有可能是有利于领导的业绩提升、能力建设。这些都是可以通过敏捷转型而实现的，但是也需要给领导打好预防针，因为敏捷转型很难，需要花费的时间也多。毕竟这世界上不存在又快又好又简单的事。

## 7. 传统开发如何转型敏捷？

答：

可以先从管理实践开始，比如 Scrum、Kanban。在团队适应了之后再根据团队的工程能力，逐步引入一些工程实践，比如持续集成。

不过转型本质是变革，是需要做很多额外工作的，具体可参考《领导变革》这本书。

## 8. 创业公司是否需要敏捷？

答：

创业团队要想存活下去，就需要根据客户的要求快速的适应和调整。它没有也不需要很多的流程制度约束，靠的是一专多能的小团队，凭借频繁密切的协作来快速响应客户。所以但凡能存活下来的创业团队，即便它可能跑的不是 Scrum，也是遵循敏捷原则的。

敏捷模型本质是适合小团队的，初创团队可以参考敏捷的理念、模型、实践组织开发工作，包括精益创业、Scrum、Kanban、极限编程等。具体的实践不可全盘落地，要以解决问题为前提选择性地执行。

## 9. 敏捷模式下项目经理的能力范畴？

答：

如果项目经理兼任团队内部的敏捷教练，那么他不仅需要知道敏捷是什么，还要知道如何落地，培养教练型而非控制型的领导风格，指导开发团队。如果团队内已经有了敏捷教练，那么项目经理也要懂敏捷，以避免成为阻碍，保持开放的心态，相信敏捷团队能解决自己的问题。

## **10. 敏捷转型后的项目管理怎样做？**

**答：**

传统的项目经理身兼多职，要负责规划范围、协调资源、跟进进度、管理风险、解决问题、管理团队等工作，而且项目的沟通模式往往是以项目经理为中心的。敏捷模式更强调自我管理团队，团队内通过达成一致的团队规约紧密协作，并自行解决团队内部的问题。项目经理不再需要规划项目范围、密切关注每个人的工作进展，并深入到开发团队内部协调工作了。他需要以确保项目目标为前提，以服务开发团队的姿态来领导团队，帮助开发团队协调解决团队外部的阻碍和困难，承担的是除管理开发团队之外的工作。