

“敏捷” 是万能的吗？

文 | 庆阳

谈及企业数字化，最好的观察对象，就是在数字之中产生的互联网企业，他们所使用的各类项目管理方法便是企业数字化过程中很好的工具。

敏捷方法已经风靡软件开发世界并迅速占据“黄金标准”的地位。根据全球最权威的敏捷报告发布机构 VersionOne 发布的敏捷状态报告，截至 2018 年，97% 的组织以某种形式实践敏捷方法。这些方法植根于适应性规划、早期交付和持续改进，具有快速、轻松响应变化的优点。而迭代式增量软件开发过程（SCRUM）作为最流行的敏捷框架，可以有效提高团队成员之间的协作能力和项目的交付质量。

来自美国的肯·施瓦布是《SCRUM 敏捷项目管理》的作者，也是“敏捷宣言”的发起人之一，这本书介绍了如何使用 SCRUM 方法完成对项目的敏捷管理。

SCRUM 这个单词原意是英式橄榄球运动，将其隐喻到项目管理中，是为了强调项目团队要像比赛中的球队那样，以最快、最灵活的方式向目标冲刺，以整体协作方式，解决项目中的矛盾，最终完成项目任务；SCRUM 最强调的就是冲刺，在冲刺启动时要做出任务承诺，在冲刺期间

快速处理任务，并在冲刺结束时演示出实际成果。

SCRUM 中通过三个活动进行检验和调整：每日例会检验冲刺进展，做出调整，从而优化次日的工作价值；冲刺评审和计划会议检验发布目标的进展，做出调整，从而优化下一个冲刺的工作价值；冲刺回顾会议则要总结、确定做出什么样的改善可以使接下来的冲刺更加高效、令人满意，并且使工作更快乐。

透明性、检验和适应是 SCRUM 的三大支柱。透明性是指在软件开发过程的各个环节保持高度的可见性，影响交付成果的各个方面对于参与交付的所有人、管理生产结果的人保持透明。管理生产成果的人不仅要能够看到过程的这些方面，而且必须理解他们看到的内容。检验则是指开发过程中的各方面必须做到足够频繁地检验，确保能够及时发现过程中的重大偏差。适应则强调，如果发现过程中的一个或多个方面不满足验收标准，并且最终产品是不合格的，便需要对过程或是材料进行调整。

SCRUM 这类极度重视流程的方法有助于做好工作，毕竟它清晰地向其他相关方展示了过程中的各项交付

节点，一定程度上保证了当前进行的冲刺不被随意打断，而且给调整留下了时间。这让团队有了不受干扰的自主空间，按预设的优先级推进开发。在组建新团队时，运用 SCRUM 这类现成的方法也是个好选择，至少要比相互还不熟悉的成员们各自提出意见要靠谱得多。这对很多非数字优先的传统组织来说已经是很大的提升。

不过，SCRUM 作为项目和团队管理工具也需要应对“布鲁克斯定律”的挑战。组织规模是管理的经典问题，一旦企业达到了一定规模，SCRUM 的效果也不容易达到预期，毕竟此时的企业并不与初创企业一样，只以交付产品和活下去作为唯一目标，战略层面采用敏捷思维固然可以轻装上阵，但后果也需要考量。如果战略层面的目标与极化敏捷管理所在的战术层面目标相抵触，则转型敏捷管理的大概率会失败，这和具体的执行层无关，也超出了 SCRUM 框架能解释和变革的范围。

当然，从来不存在放诸四海皆准的项目管理方法，立足现实，解决问题，才是做企业，或者说做好一件事情的根本。E

