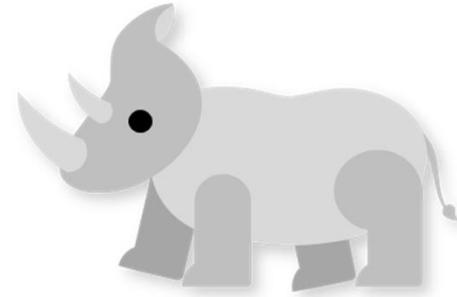
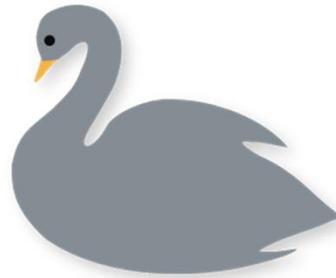


**亞馬遜、FBI都在用 企業如何導入敏捷管理，把待辦變「活的」？**

**111.07.19**

當「黑天鵝」與「灰犀牛」成為常態，環境變動往往在瞬息間。在這變動的年代，企業如何善用敏捷的「看板管理」，以更高效的方法，迅速回應市場需求



比較	黑天鵝 Black swan	灰犀牛 Gray rhino
定義	發生機率極低、不可預測且衝擊力大的事件	發生機率極高、有明顯地癥兆、突發性強、且衝擊力大，同時易被忽視的威脅
共通點	兩者都是影響巨大且不容易看見，或是容易讓人視而不見	

## 林裕丞

出生 / 1981年

現職 / 新加坡商鈦坦科技略顧問

學歷 / 加拿大麥克馬斯特學主修  
電機系，輔系商學，第二  
學位經濟學

經歷 / 台灣敏捷協會理事長、  
新加坡商鈦坦科技總經理



# 《敏捷生存指南》

- 近幾年，面對快速變動的市場，「敏捷管理」4個字成為顯學，從Google、亞馬遜一路延燒到各產業，連美國聯邦調查局（FBI）也看齊，背後最大推力便是傳統流水線式的管理模式，已無法應對「唯一不變就是改變」的世界。
- 這股「敏捷風」近年吹向台灣，新加坡商鈦坦科技戰略顧問、台灣敏捷協會理事林裕丞，就是箇中好手，從成立「Yves黑手阿一」部落格開始，如今成為各大企業的敏捷顧問。

# 待辦事項應該是「活的」

- 很多公司跑敏捷會使用看板，因為非常簡單好用、且不需要鉅額投資的管理工具，只要有筆、有便利貼、有白板，80%跑敏捷的公司都能輕易做到。
- 一般來說，看板會有4個區域，第一個是「待辦事項」，哪些東西規劃要做；第二個是「進行中」，哪些工作已經著手進行；第三個是「待審核」，確認項目做完以後的準確度以及是否符合需求；最後就是「已完成」的部份，通常以一週為一個迭代做檢視。

看板有很多不同表現方式，依照自身的需求、工作模式及進程去做編輯。其實一個好的看板，至少要符合三大原則

## 一、活的：

- 什麼叫做活的？前面說到看板上的待辦事項可能有很多，是依照優先順序排列而來。但隨著時間推移及市場變化，待辦事項也要進行彈性調整，讓看板處於隨時可以調整的狀態，以符合商業目標。

## 二、流動的：

- 很多人會反映看板沒有用，工作事項放了1、2星期，內容都沒有改變，這就代表看板沒有在流動。一個會流動的看板，今天看跟明天看內容進度是不一樣的，其中關鍵在於盡量將工作事項切細，細到可以看到流動為原則，例如將目標拆解到半天以下，甚至2、3個小時為單位都沒關係。

### 三、透明的：

- 透明的看板代表團隊能看到某個項目是誰在做、什麼時候開始做、什麼時候結束？透明的看板就像溪水，可以看到底下有多少魚在游，同仁間知道負責人及進度，也更方便補位及協作。

# 老闆臨時插件怎麼辦？

- 除了評估插件是否有打亂順位的價值外，可以在看板上建立一個「快速通道」，在快速通道的東西就是插件，大家看到看板就能知道數量有多少。
- 80%的東西是團隊日常規劃好的，20%或更少的插件數量則是允許的。雖然敏捷歡迎變動，但在一個迭代中最好還是盡量把插件數量降低，在下次迭代再重新排序，才能讓團隊的節奏維持。
- 畢竟每個人的專注力都是有限的，團隊專注力也是有限的，如果進行中的工作事項有3、40件，團隊其實就不知道要怎麼樣去處理。大家都知道平行處理一件事情，就是所謂多工，其實對工作效率是大打折扣的。
- 所以看板上通常會有「WIP」（work in progress）限制，就是進行中的工作事項最好限制在3到5樣以內，滿了就不要再拿工作，先專心把進行中的工作完成，才知道下一步要往哪

## 敏捷工作小錦囊，讓組織更高效

- 1. 將卡住的項目放進冰箱：**如果有項目在看板上卡住 2、3 天，團隊也不確定如何進行，可以將它從待辦事項移除放入「冰箱」，讓其他項目先流動。
- 2. 以「認可決」落實全人參與制：**敏捷團隊中沒有主管的角色，進行決策時，需要全員同意的共識決經常會拖慢速度，採用「反對者舉手」且須提出替代方案的認可決，更能達成高效運作。
- 3. 站立會議不超過 15 分鐘：**每天針對看板開啟站立會議，確認團隊成員昨天完成的、以及今天待辦的項目，以及遇到哪些問題需要支援，以達成團隊協作目的。站立會議不宜過長，以 10 至 15 分鐘為限。