

寻找合适的混合方法：有时纯粹的敏捷方法并不合适

敏捷混合法

仅有少部分组织会完全移用敏捷方法并且将其应用于所有项目。事实上，许多类型的项目因种种原因并不适宜采用敏捷方法。有些组织跨多个部门和企业开展多个项目，其中多数可能无意或是缺乏采用敏捷方法的资源。有些则已在传统或专有方法上做出大量投资，并且根本不打算放弃它们。此外，许多公司系全球性跨国公司，发展资源分布于世界各地的不同时区，各地分支机构都各自有当地的企业文化和工作方式。鉴于上述种种原因，敏捷项目经理需要具备相应能力在资源散布于全球的组织中工作，并且与采用传统方法的非敏捷项目经理和团队合作。

混合方法可以将两种方法并行执行，交付客户认为有价值的产品。

混合方法如何发挥作用

就敏捷方法的采用而言，并不意味着全部采用或全然弃之，非此即彼的情况。敏捷项目经理在项目中使用的增量迭代理念也可用于敏捷方法的采纳上。例如，移用敏捷方法的团队可以采纳某些基本要素，如将用户故事取代要求阐述，采用增量计划而非“大爆炸”式的计划，逐渐移用敏捷方法。尽管这些增量方法不能提供总体敏捷环境的所有优点，但它们对现有方法的破坏性较小，且能为经理和团队提供“证据”，使他们确信这些方法可以实现所期望的结果。

敏捷方法适合用于何处

在许多领域，敏捷方法可以应用于非敏捷项目。谨记，敏捷方法的成功在于以客户和团队为中心，并在项目的各个层面广泛协作。当他们互相协同合作时，项目交付物就更易于完成。在您的瀑布式或非敏捷项目中，寻找可以采用以下四大关键敏捷方法之处：

- 客户价值的迭代交付
- 及早且频繁的客户反馈
- 功能多样、高度协作的团队
- 持续的检验和调整

上述方法是以敏捷宣言的价值声明为基础。该宣言的重点在于：

- 个人与互动
- 工作软件
- 客户协作
- 应对变化

用传统方法提供证据，
创造开放性使组织完全
过渡到采用敏捷方法。

看看您的瀑布式项目，寻找可以利用客户参与影响力的地方。通常您可以利用敏捷方法修订沟通计划、利益相关者管理计划和风险管理计划。这一积极主动的做法将确保您使耽搁产品交付的障碍得到管理并最终消除。

证据

由于敏捷方法侧重于客户、团队、迭代交付以及持续调整或变化，建议侧重于瀑布式方法的组织先通过“证据”进行敏捷方法的试水。证据是指在瀑布式项目中您能够“证明”敏捷基本要素的影响力的方面。这不仅将有助于推进项目，而且还可以突出敏捷方法的价值，并帮助组织从完全的瀑布式方法过渡到敏捷方法。

展示证据的良好契机在于项目的计划、要求、团队沟通等领域。

- 以开展项目工作为始，不仅要规划整体项目，而且要详细规划如何完成某个特定的工作包。
- 运用用户故事的实践来明确阐述各项要求。
- 利用每日立会（5-10分钟的会议，与会人员均需站立参与以确保会议简短）的影响力。这些会议为团队成员提供机会分享工作进展以及可能导致工作包难以顺利完成的阻碍。
- 利用每日立会鼓励团队成员进行开放式沟通，互相支持消除障碍。

这些方面有利于帮助组织开始转换观念，以不同的方式开展项目，并且为组织提供机会在沿用传统项目管理方法的同时采纳敏捷方法。

并非“万能”之法

认识到敏捷项目管理方法并非一个“万能”之法，这一点很重要。事实上，敏捷方法的一个基本理念是：每个项目均应视为一个独特存在，项目经理必须为与文件记录数量、流程的严格遵守以及要求的管理监督有关的每一项工作做出决定。这种项目管理的自适应方法还可以使传统项目管理要素与敏捷方法交织使用。

如果经理或利益相关者需要，敏捷方法没有理由不提供甘特图，但需要清楚说明的是敏捷甘特图只显示截止至当前进行的迭代或释放工作的进度安排。传统项目管理的知识领域、流程以及产物仍然可以在敏捷环境下应用，只要它们能够适应增量、迭代设计以及应对改变的准备等核心理念。敏捷方法被称为“自适应”方法是有原因的。敏捷项目经理需要提醒利益相关者和团队注意，敏捷与刻板不变正好相反。变化的本质性和人为性因素均须考虑，敏捷环境必须进行转变过渡，使其与组织文化和实践方法相适应。