

# 主管的敏捷教練

Ruddy Lee, 李智樺

# 主管的敏捷教練

Ruddy Lee, 李智樺

目的是讓主管變得更敏捷

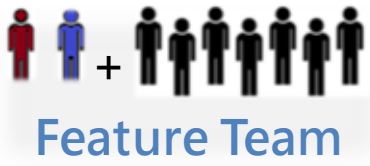
# 主管的敏捷性決定著變革的成敗



## 李智樺 敏捷教練

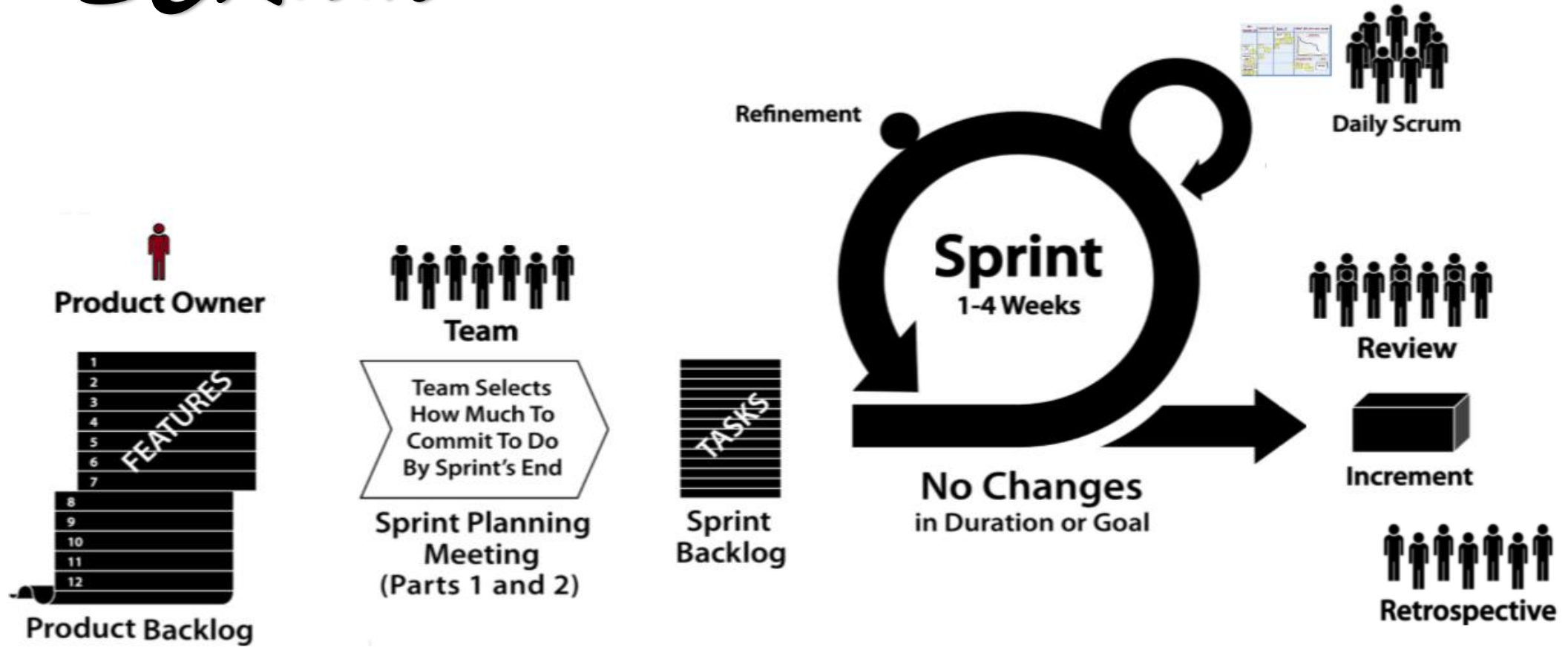
超過36年的研發經驗，

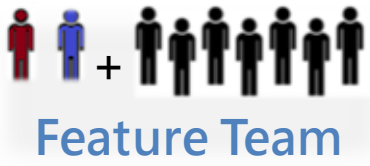
著作：精實開發與看板方法，WF工作流程引擎...等。



# 團隊的敏捷

## SCRUM





# 團隊的敏捷

需求

任務拆解及估算

合作開發

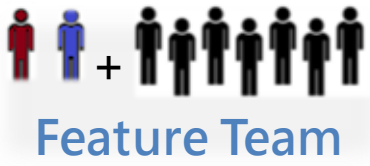
工作透明化

自我學習、持續改善

影響地圖  
使用者故事  
使用者故事地圖

小故事的意義  
拆解使用者故事  
工作、任務  
梳理會議  
計畫會議





# 團隊的敏捷

需求

拆解任務、估算

合作開發

工作透明化

自我學習、持續改善

影響地圖  
使用者故事  
使用者故事地圖

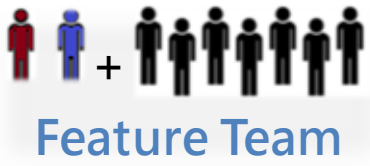
小故事的意義  
拆解使用者故事  
工作任務  
梳理會議  
計畫會議

視覺化看板方法  
團隊開發  
互助

站立會議  
自組織  
團隊文化

檢核會議  
回顧會議





# 團隊的敏捷

需求

拆解任務、估算

合作開發

工作透明化

自我學習、持續改善

影響地圖  
使用者故事  
使用者故事地圖

小量的小故事點  
拆解使用者故事  
工作任務  
梳理會議  
計畫會議

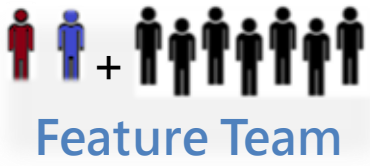
視覺化看板方法  
單工團隊 + 互助  
團隊開發

站立會議  
自組織  
團隊文化

檢核會議  
回顧會議

團隊自我檢討改善  
跨團隊協作





# 團隊的敏捷



需求

拆解任務、估算

合作開發

工作透明化

自我學習、持續改善

影響地圖  
使用者故事  
使用者故事地圖

小增量  
故事點  
拆解使用者故事  
工作任務  
梳理會議  
計畫會議

視覺化看板方法  
單工作業  
團隊開發  
互助

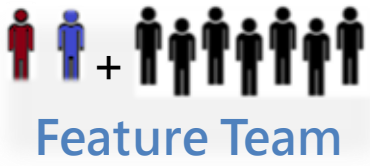
站立會議  
自組織  
團隊文化

檢核會議  
回顧會議

團隊自我檢討改善  
跨團隊協作







# 團隊的敏捷



需求

拆解任務、估算

合作開發

工作透明化

自我學習、持續改善

影響地圖  
使用者故事  
使用者故事地圖

小增量  
故事點  
拆解使用者故事  
工作任務  
梳理會議  
計畫會議

視覺化  
單工  
團隊合作  
互助

站立會議  
自組織  
團隊文化

檢核會議  
回顧會議

團隊自我檢討改善  
跨團隊協作



Product Owner



Team Selects How Much To Commit To Do By Sprint's End

Sprint Planning Meeting (Parts 1 and 2)



Sprint Backlog

Sprint  
1-4 Weeks

No Changes  
in Duration or Goal



Product Backlog

# 主管不知道要如何敏捷

- 團隊自組織，不知道何時該進一步或該退一步？
  - 退一步讓團隊發揮自組織，進一步協助團隊達成任務。

# 主管不知道要如何敏捷

- **團隊自組織，不知道何時該進一步或該退一步？**
  - 退一步讓團隊發揮自組織，進一步協助團隊達成任務。
- **站在看板前不知該如何協助團隊？**
  - 從支持流程與管理流程支援開發工作順暢進行，一種DX的思維。

# 主管不知道要如何敏捷

- **團隊自組織，不知道何時該進一步或該退一步？**
  - 退一步讓團隊發揮自組織，進一步協助團隊達成任務。
- **站在看板前不知該如何協助團隊？**
  - 從支持流程與管理流程支援開發工作順暢進行，一種DX的思維。
- **太忙碌而忽略了培訓下屬的責任？**
  - 唯有成功培訓才能達成授權與賦能給下屬。

# 管理的定義

Getting things done through others.

- 孔茲、歐登尼爾

Harold Koontz & Cyril O'Donnell

藉由他人之力完成任務。

# 如何領導？

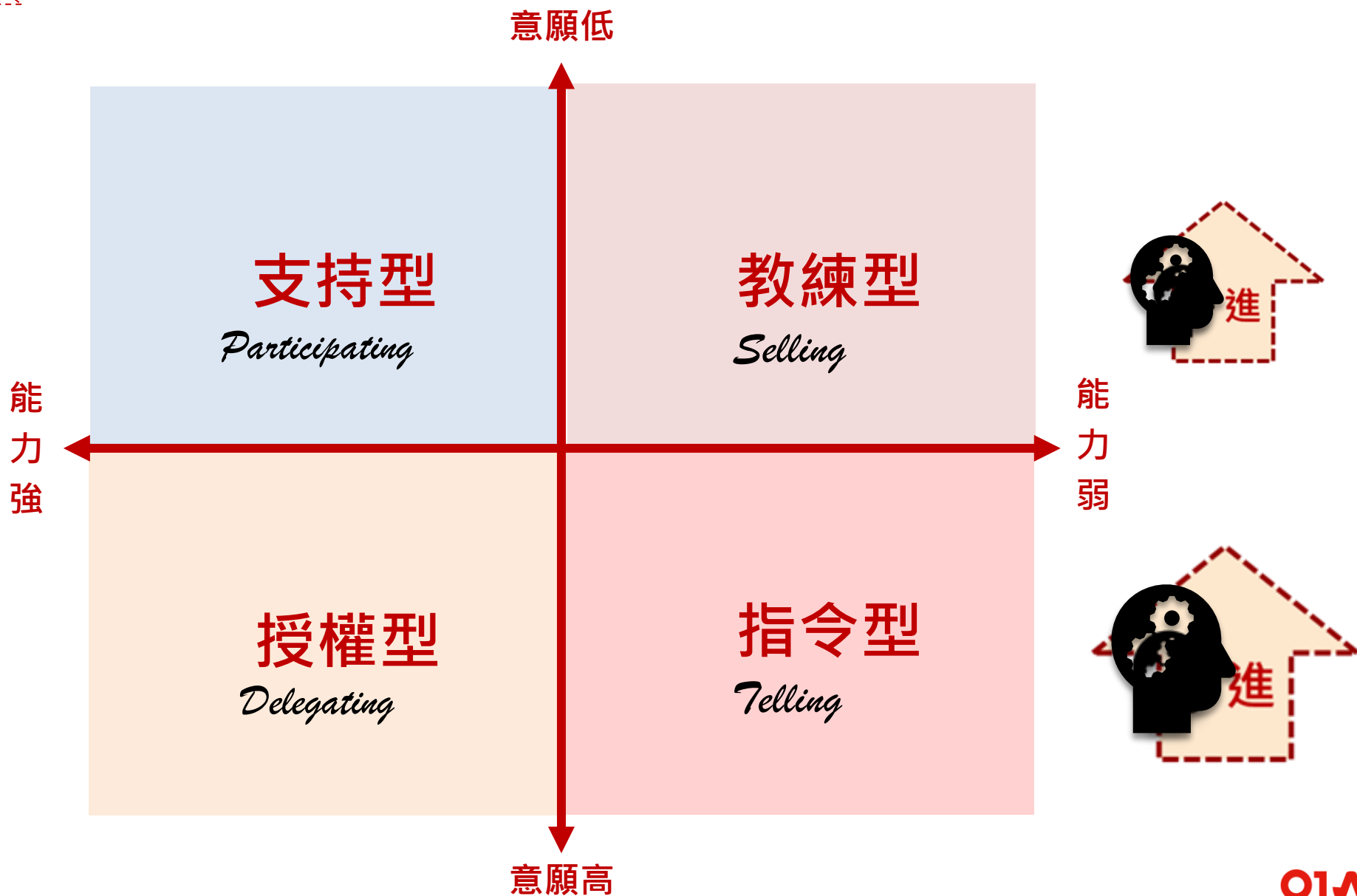
因材施教 - 程頤

用來說明教育者必須依據受教者不同的資材，而給予不同的教導。

# 情境理論 *Situational Leadership*



主管



P. Hersey



K. Blanchard  
- 1969

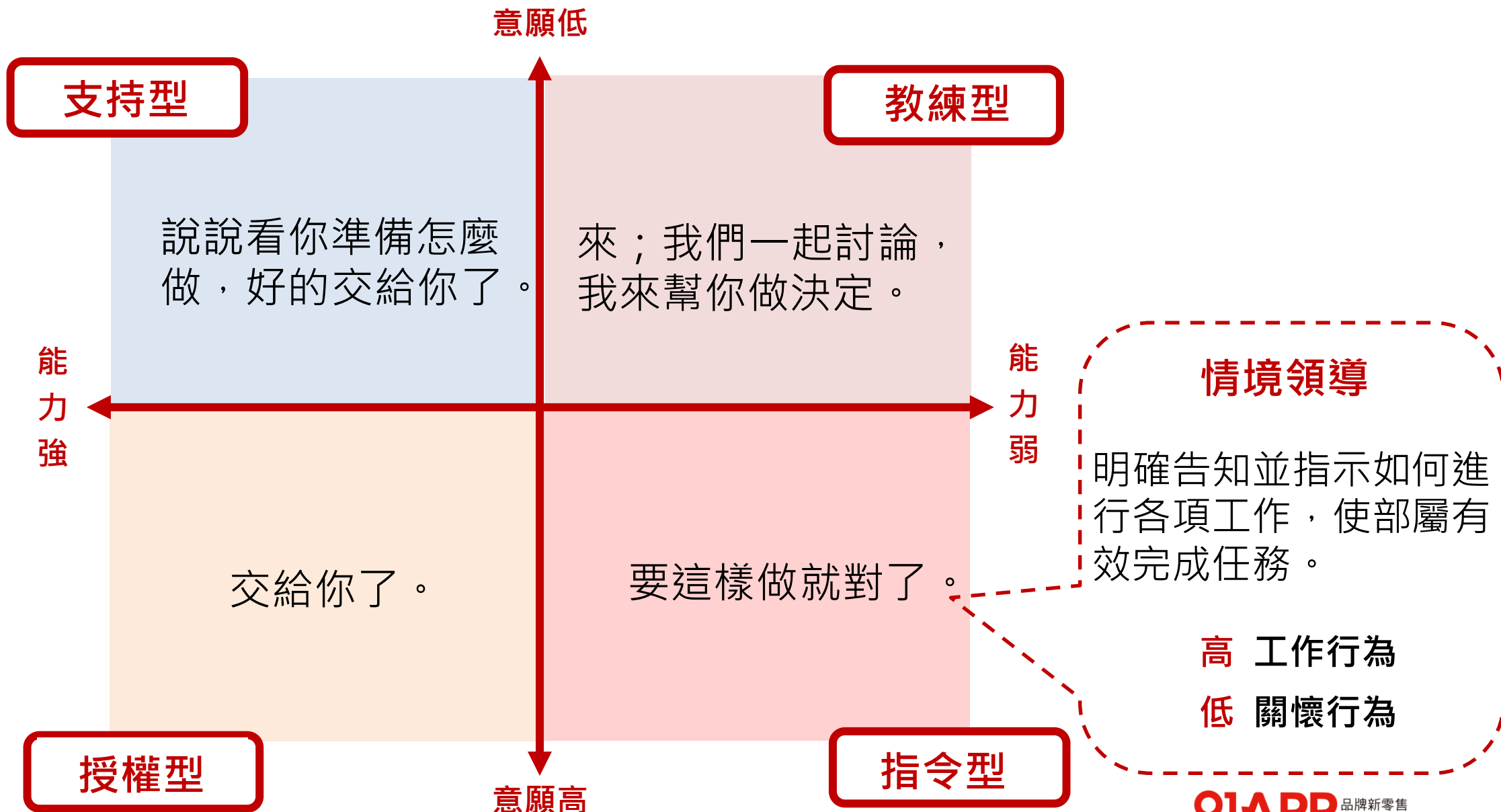
## 情境領導

領導者面對不同屬性的員工，要採用相對應的領導方式。



主管

# 情境理論 *Situational Leadership*

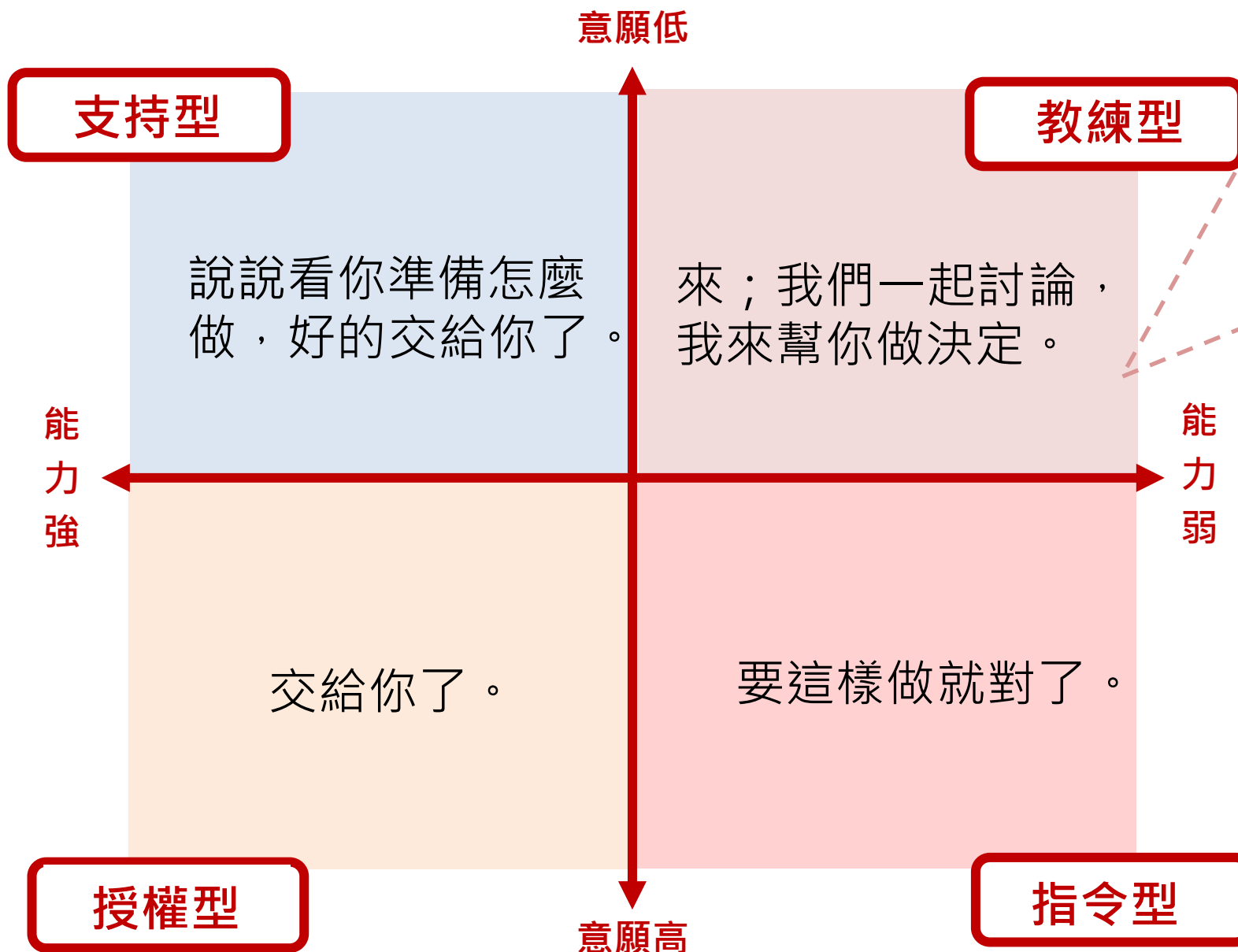






主管

# 情境理論 *Situational Leadership*



## 情境領導

監控部屬完成工作任務外，同時不斷予以指導並要求其提供建議，以促其成長和進步。

高 工作行為

高 關懷行為

作決策時要有所解釋說明，並讓部屬有機會澄清問題。

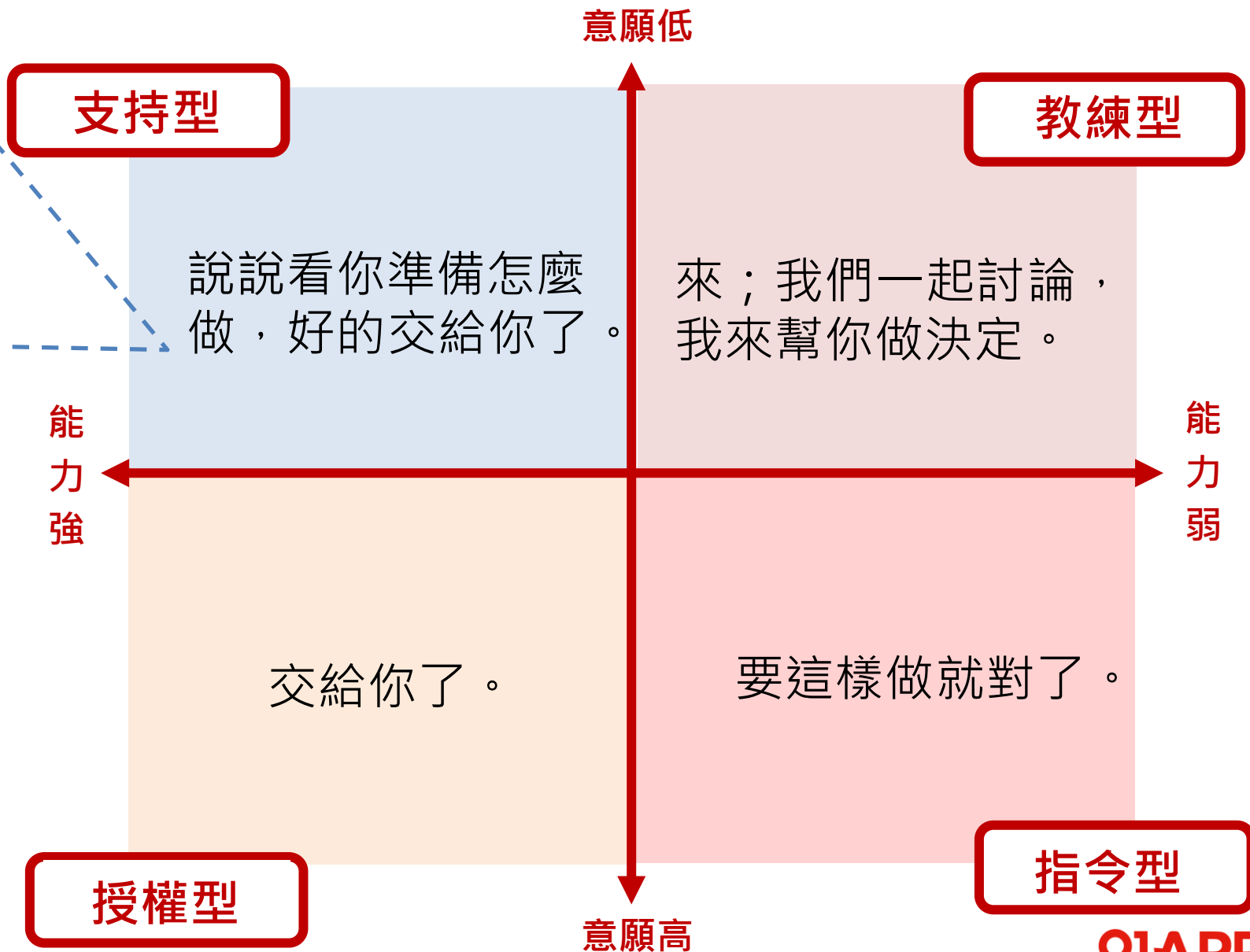
# 管理的定義 Get things done through others.

## 情境領導

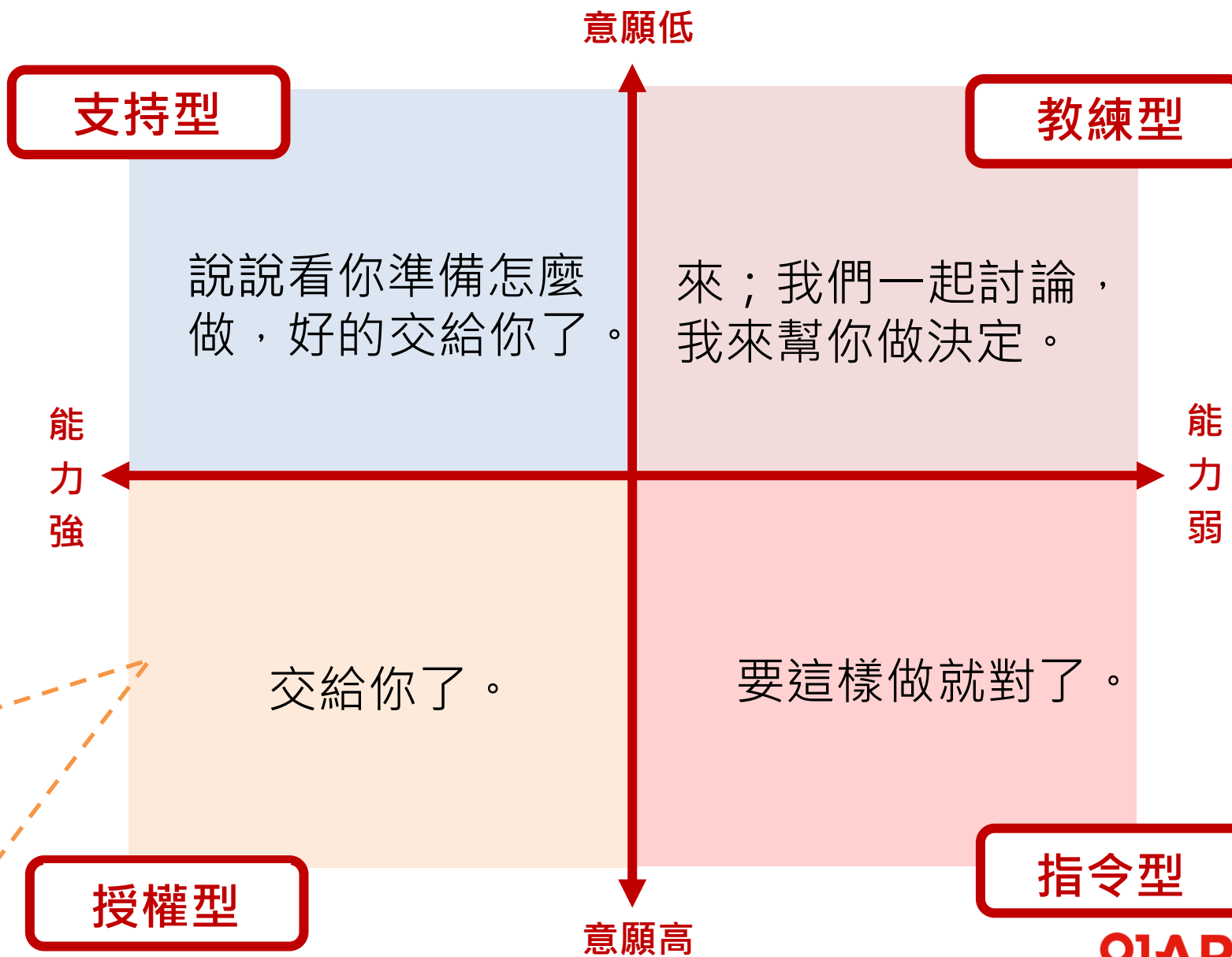
協助部屬完成任務或支持部屬的工作構想，並與部屬共同決策的方式，分擔各項責任。

低 工作行為  
高 關懷行為

提高部屬的參與決策的地位，雙向溝通討論以增進部屬獨當一面的能力。



# 情境理論 *Situational Leadership*



## 情境領導

將決策制定、問題解決等權責，授予部屬自行負責，也就是**自主領導**。

低 工作行為

低 關懷行為

授權 與 信任

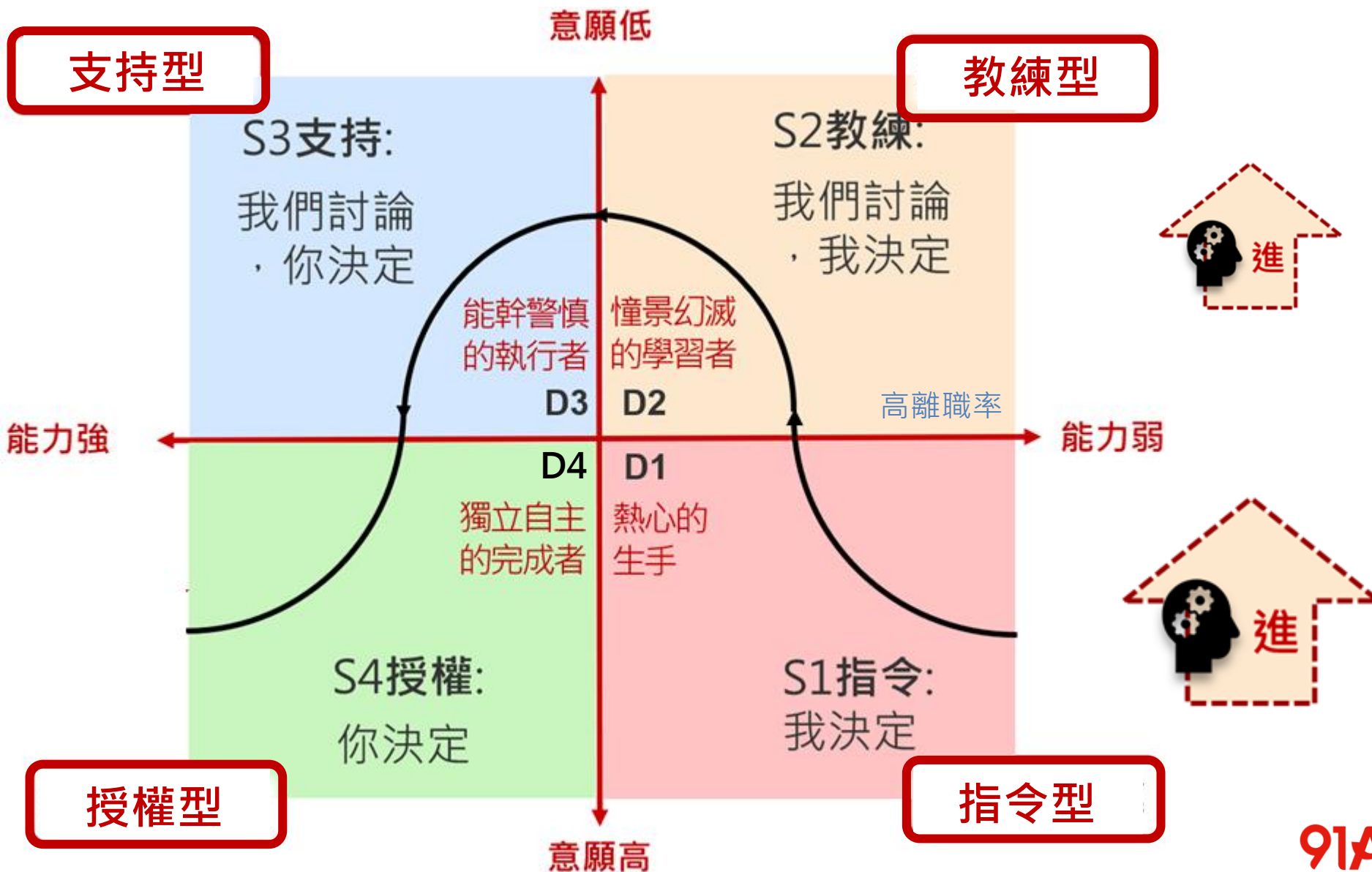


主管

# 情境理論 *Situational Leadership*

## 情境領導

領導者面對不同屬性的員工，要採用相對應的領導方式。



## 屬性

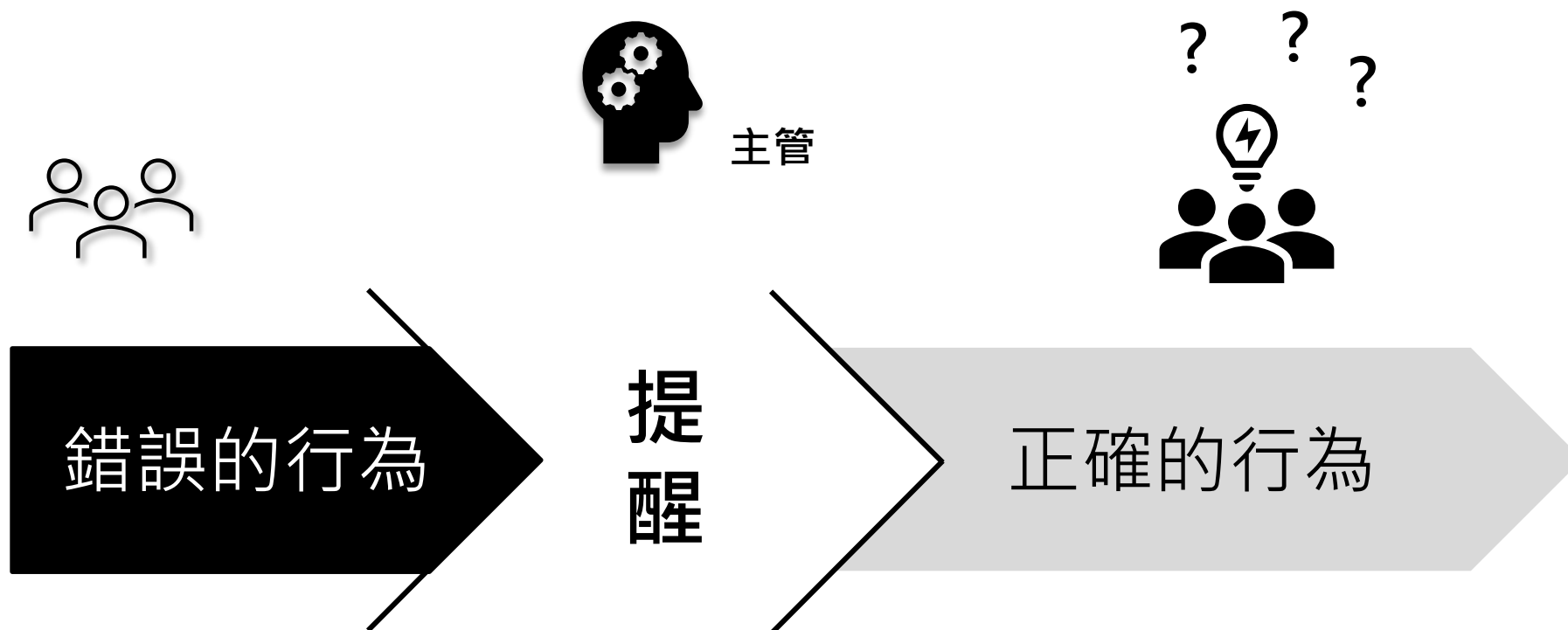
- 能力 Ability
- 意願 Willingness



# 主管要如何培訓下屬呢？

意見回饋是主管培訓下屬的一種方式，也是職場成長的一種特效疫苗。

# 一般的意見回饋



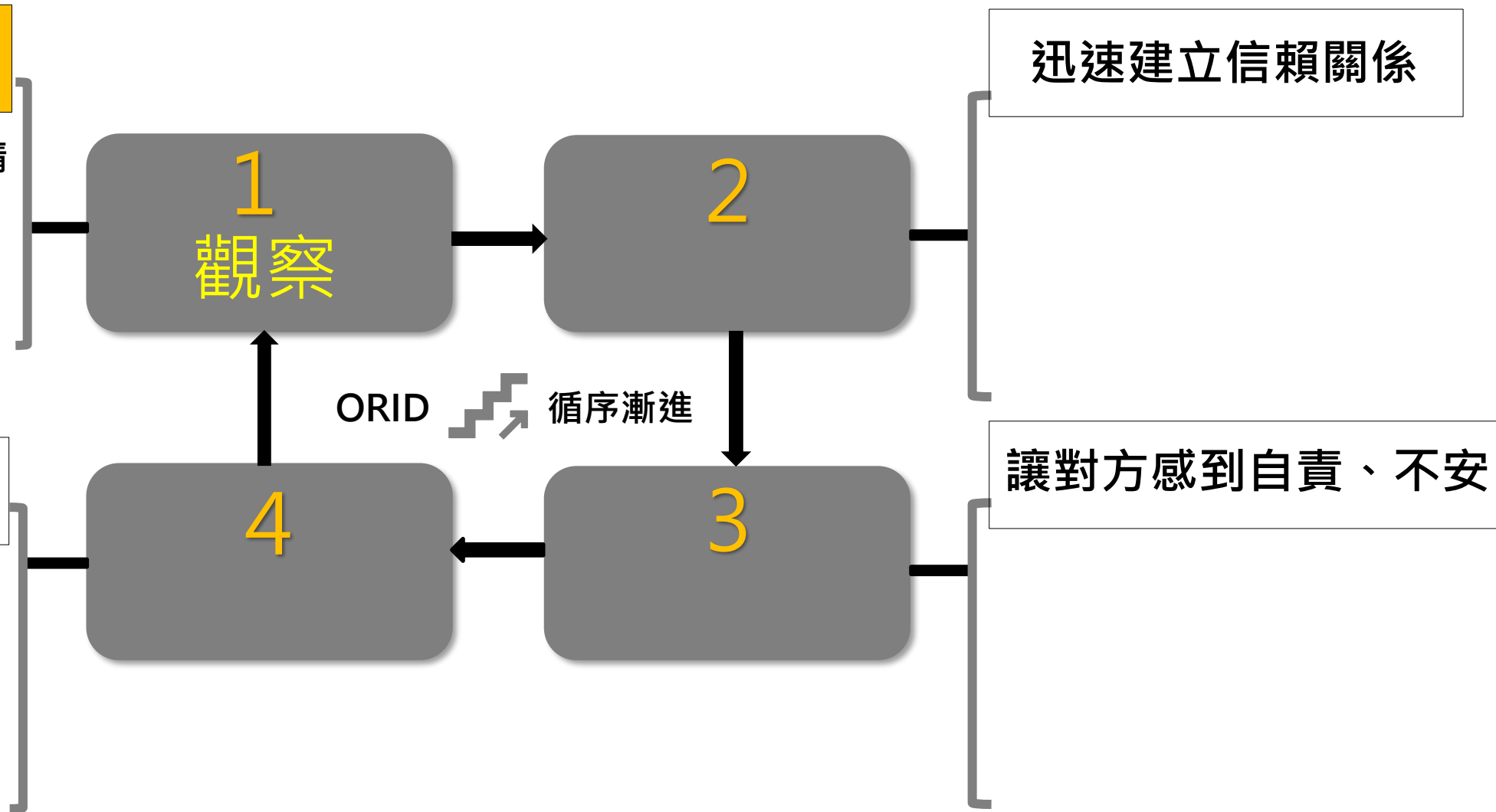
# 意見回饋4步驟

- 麥肯錫主管意見回饋術

## 將想法切換成事實

1. 紀錄事實+感受，避免情緒。
2. 寄信 email 給自己。
3. 自問3問題，作為判斷依據。

## 引導對方採取行動



# 意見回饋4步驟

- 麥肯錫主管意見回饋術

## 將想法切換成事實

1. 紀錄事實+感受，避免情緒。
2. 寄信 email 給自己。
3. 自問3問題，作為判斷依據。

## 引導對方採取行動

1  
觀察

2  
傾聽

4

3

ORID  循序漸進

## 迅速建立信賴關係

1. 理解對方的發言內容。
2. 檢視及評估以理解的部分。
3. 確認對方的想法。
4. 整理自己的想法和打算回應的內容，並做出回應。

讓對方感到自責、不安



# 意見回饋4步驟

- 麥肯錫主管意見回饋術

## 將想法切換成事實

1. 紀錄事實+感受，避免情緒。
2. 寄信 email 給自己。
3. 自問3問題，作為判斷依據。

## 引導對方採取行動

1  
觀察

2  
傾聽

4

3  
傳達自身感受

ORID



循序漸進

## 迅速建立信賴關係

1. 理解對方的發言內容。
2. 檢視及評估以理解的部分。
3. 確認對方的想法。
4. 整理自己的想法和打算回應的內容，並做出回應。

## 讓對方感到自責、不安

1. 以第一人稱傳達自己的感受
2. 坦率說出真實想法。
3. 冷靜傳達訊息。

# 意見回饋4步驟

- 麥肯錫主管意見回饋術

## 將想法切換成事實

1. 紀錄事實+感受，避免情緒。
2. 寄信 email 給自己。
3. 自問3問題，作為判斷依據。

## 引導對方採取行動

1. 先從能夠立刻改善的項目說起。
2. 考量對方的能力極限，提出具體的目標。
3. 只要狀況一有改善就馬上讚美對方。

1  
觀察

2  
傾聽

4  
誘發行動

3  
傳達自身感受

ORID



循序漸進

## 迅速建立信賴關係

1. 理解對方的發言內容。
2. 檢視及評估以理解的部分。
3. 確認對方的想法。
4. 整理自己的想法和打算回應的內容，並做出回應。

## 讓對方感到自責、不安

1. 以第一人稱傳達自己的感受
2. 坦率說出真實想法。
3. 冷靜傳達訊息。

# 意見回饋4步驟

Objective 客觀性、Reflective 反應性

## 將想法切換成事實

1. 紀錄事實+感受，避免情緒。
2. 寄信 email 給自己。
3. 自問3問題，作為判斷依據。

提高可信度



提高同理心



## 迅速建立信賴關係

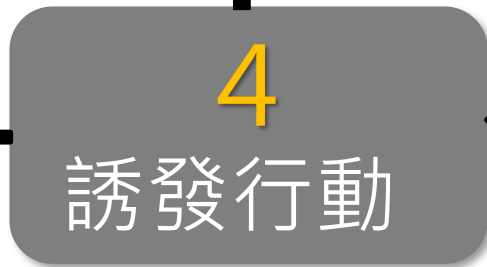
1. 理解對方的發言內容。
2. 檢視及評估以理解的部分。
3. 確認對方的想法。
4. 整理自己的想法和打算回應的內容，並做出回應。

ORID  循序漸進

## 引導對方採取行動

1. 先從能夠立刻改善的項目說起。
2. 考量對方的能力極限，提出具體的目標。
3. 只要狀況一有改善就馬上讚美對方。

提高可能性



提高說服力



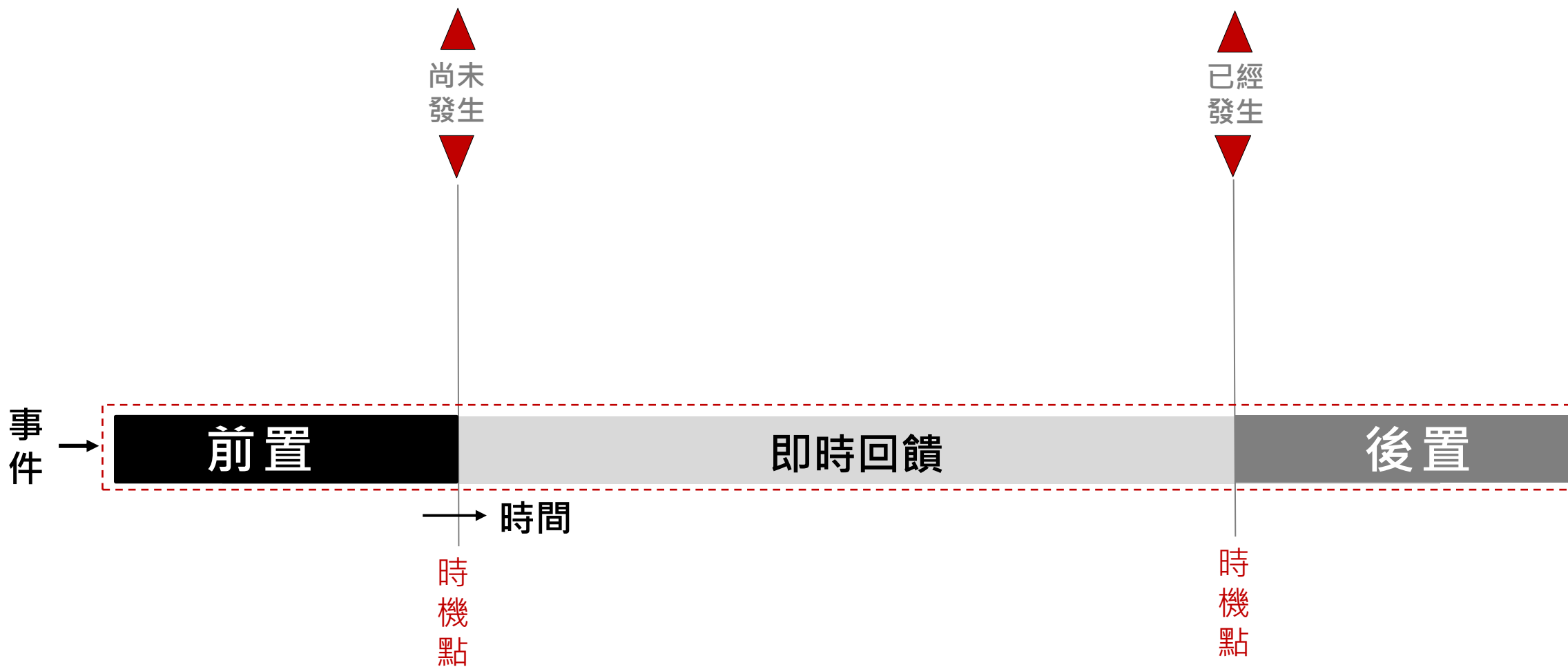
## 讓對方感到自責、不安

1. 以第一人稱傳達自己的感受
2. 坦率說出真實想法。
3. 冷靜傳達訊息。

Interpretive 詮釋性、Decisional 決定性

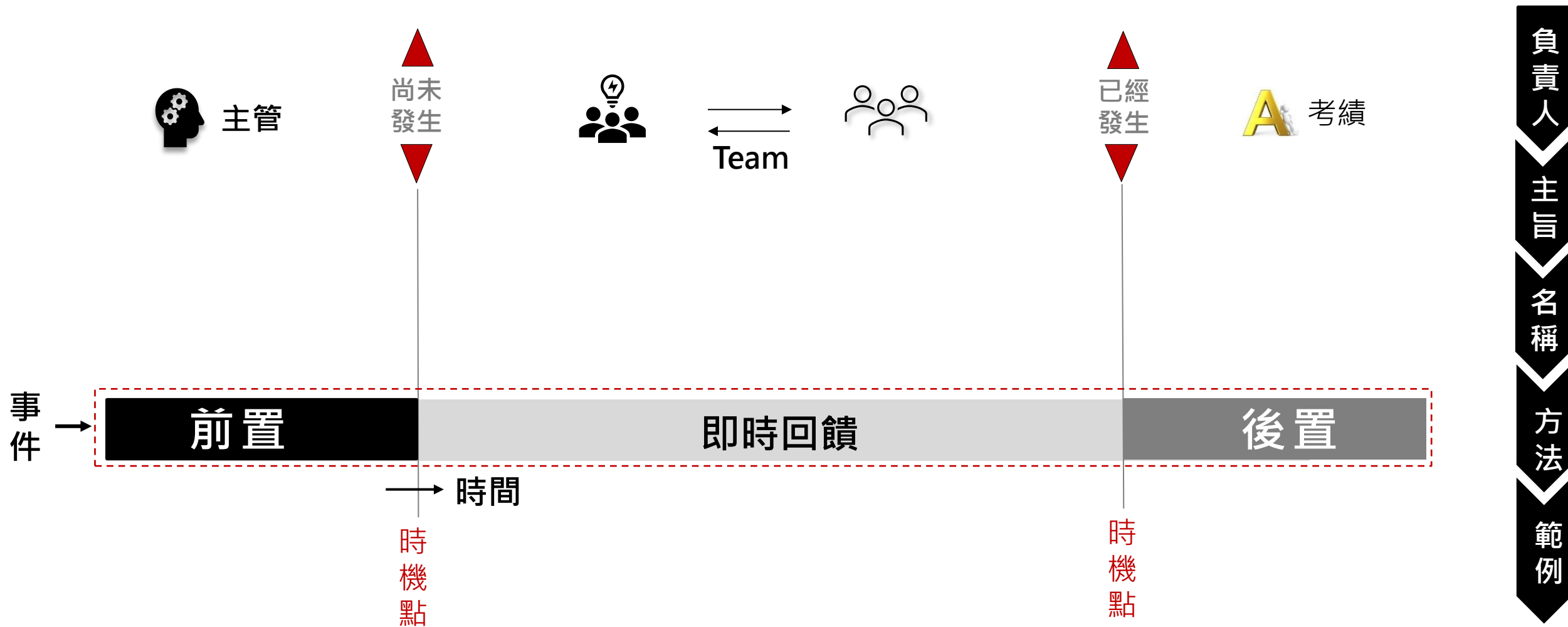
# 回饋的三個時機點

績效管理應該是「適時的回饋」,而不是「歷史回顧」。

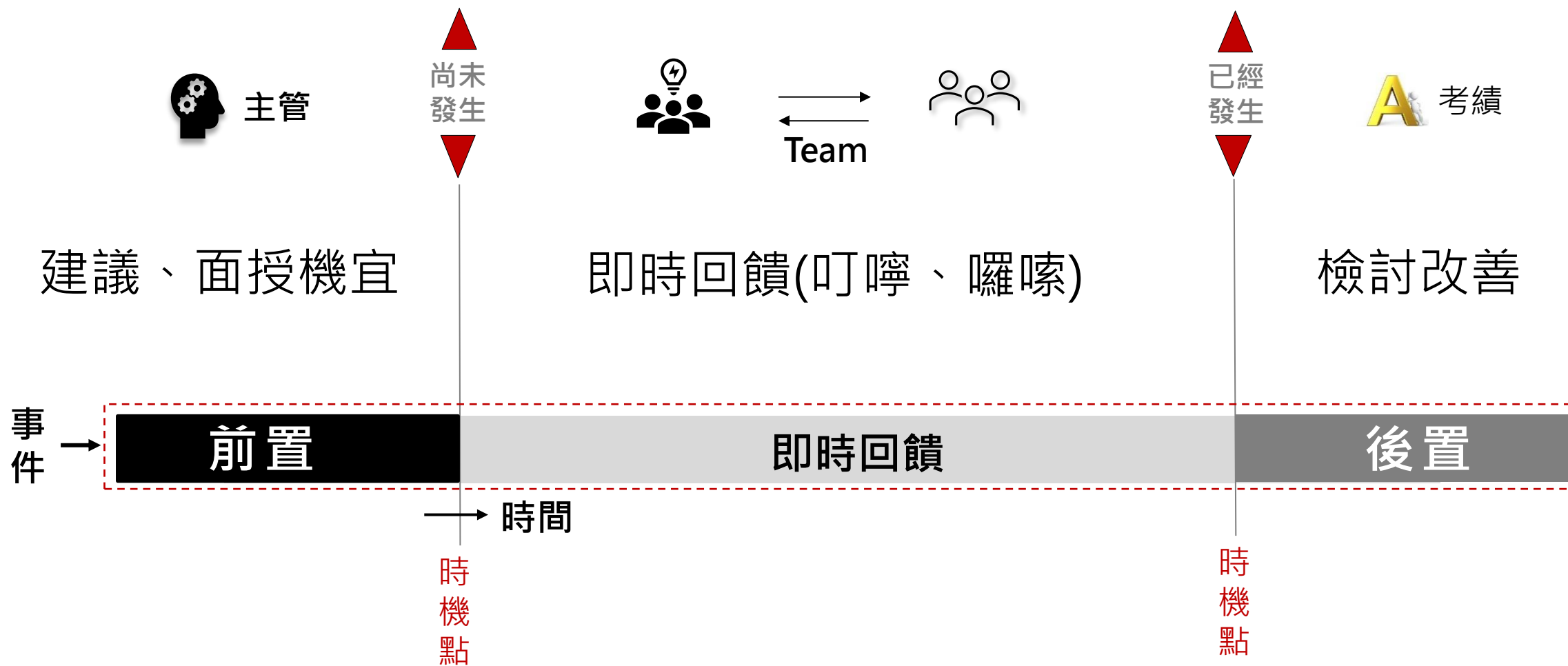


負責人  
主旨  
名稱  
方法  
範例

# 回饋的三個時機點

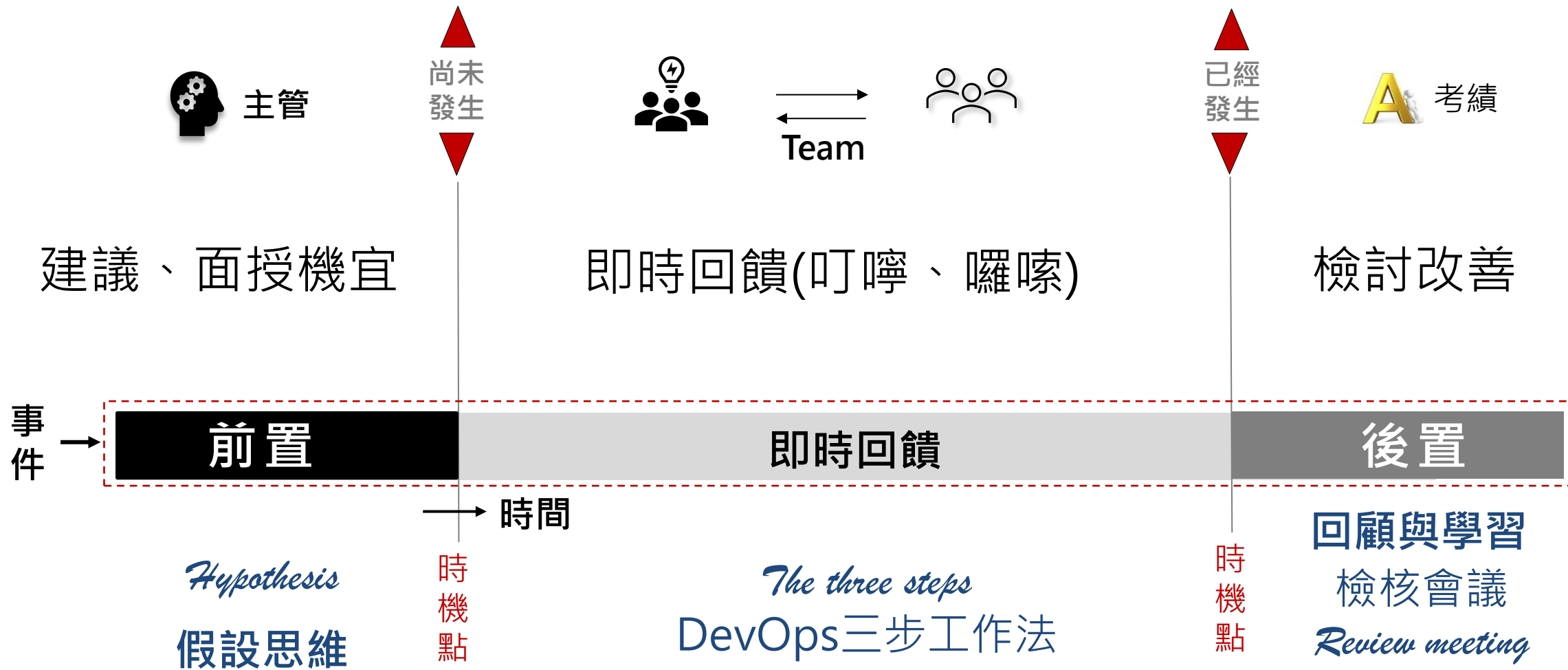


# 回饋的三個時機點



負責人  
主旨  
名稱  
方法  
範例

# 回饋的三個時機點



負責人  
主旨  
名稱  
方法  
範例

# 回饋時機點套用到情境理論



主管



Team



考績

尚未發生

已經發生

指令型  
教練型  
支持型  
授權型

用假設驅動

- 用假設做討論
- 用假設做關懷

運用假設做驗證

用假設做實驗

建議、面授機宜

即時回饋(叮嚀、囉嗦)

檢討改善

事件

前置

即時回饋

後置

假設思維 *Hypothesis Thinking*

負責人

主旨

名稱

方法

範例



# 關於回饋的基本概念



經驗軸

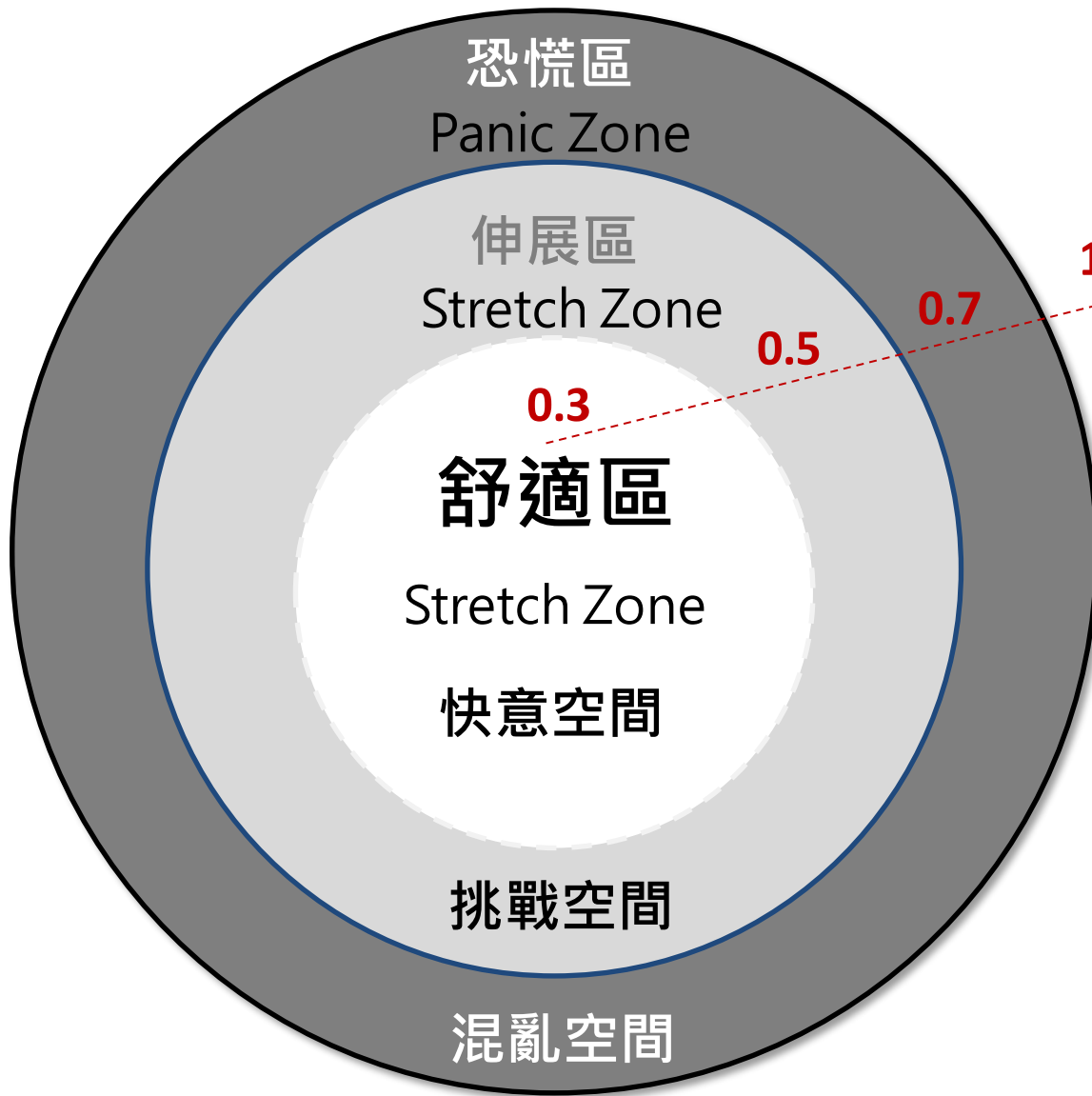
# 關於回饋的基本概念

## OKR衡量指標

- 0.3 | 循正常工作
- 0.5 | 稍稍努力就能作到
- 0.7 | 必須很努力才能達成
- 1.0 | 很難幾乎不可能達成



經驗軸



## 部屬的心態



目標的達成指標

# 回饋的 SBI

績效管理應該是「適時的回饋」,而不是「歷史回顧」。

## 主管意見回饋術

**觀察**：把焦點放在「客觀事實」，而非主觀情緒。

**傾聽**：讓對方感受到你的重視，進而相信你很可靠。

**傳達自身感受**：並非發脾氣，而是要成為說服他人的重要誘因。

**誘發行動**：從能立即做到的項目說起，一出現改善徵兆馬上讚美對方。



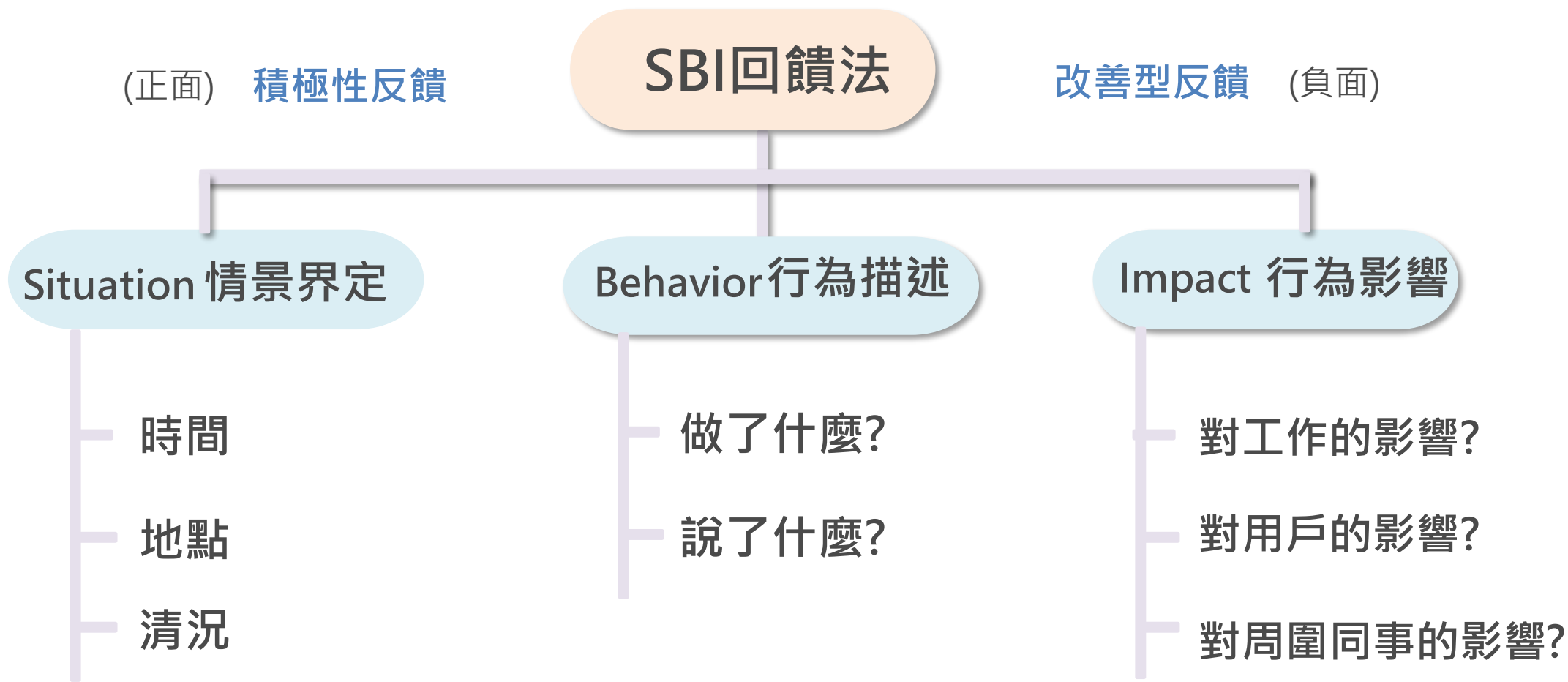
**Situation**: 情景界定

**Behavior**: 行為描述

**Impact**: 行為影響

**Situation:** 情景界定    **Behavior:** 行為描述    **Impact:** 行為影響

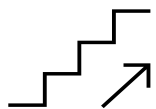
紀錄下問題發生的 SBI，可以讓回饋變得有憑有據



何種狀況、情形時 ...

部屬的何種舉動、行為 ...

產生什麼樣的影響?



# 回饋與假設思維



主管

事前假設

Instead of learning from Other people's success, learn from their mistakes

人生有一種艱難 是從錯誤中學習

VALUE 101

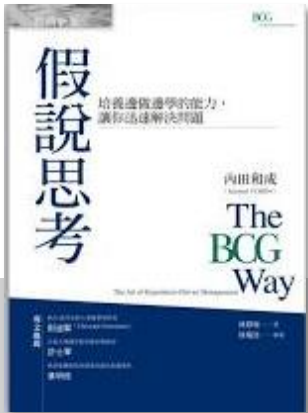
事後驗證



人生有一種艱難，是從錯誤中學習

# 假設思維 *Hypothesis*

- 是以**結論為起點**的一種思考模式 – 以終為始 **Begin with End**
- 所謂的**假說**；指的是「**現階段最接近解答的解答**」。
- **假說思考** Hypothesis-Thinking (假說: 假設的說法)  
是指在資訊、時間有限的基礎下，思考問題整體架構與結論的思維方法。

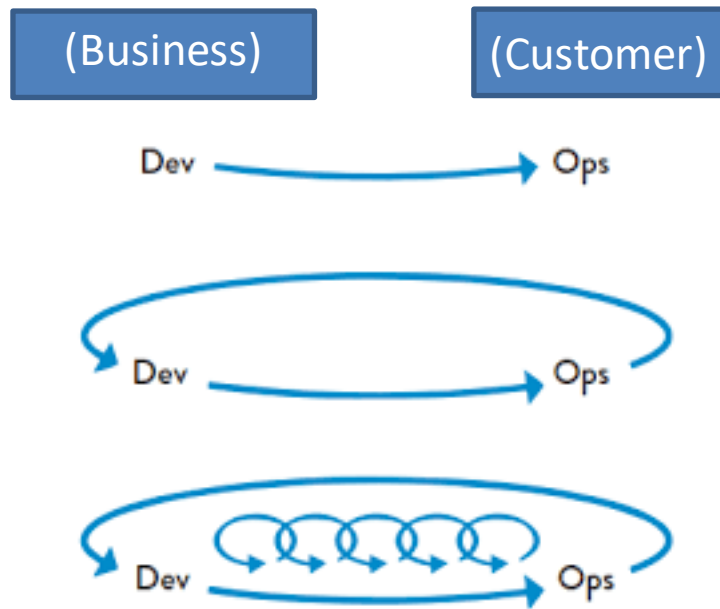


內田和成

## 一種解決問題的能力

# • 假設思維有什麼好處？

- 持續學習與實驗的具體實踐 – 三步工作法第三步的具體實踐



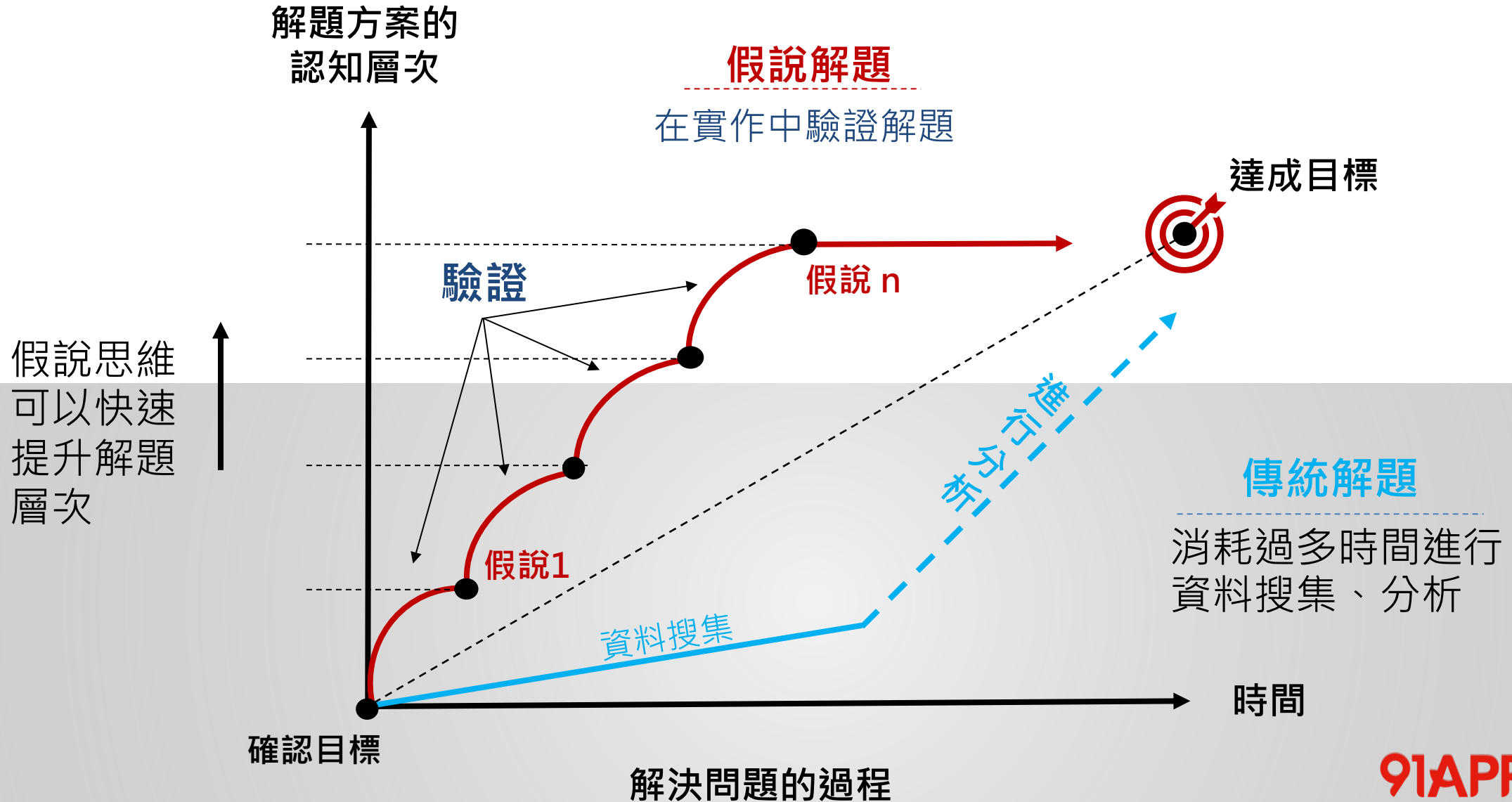
第一步：暢流的實踐

第二步：回饋的實踐

第三步：持續學習與實驗的具體實踐

# 以終為始來描述解題的過程

Begin with the end in mind





# • 假設思維有什麼好處？

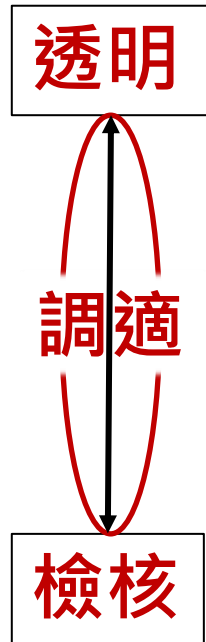
- 以假設發現問題、解決問題 - 以終為始

「**以終為始**」簡單來說，就是先構思後行動。史帝芬.柯維指出，所有事物都是經過「**兩次創造**」，我們會先在心中構思（心智創造），然後再付諸實行（物質創造），例如推出新產品前，一定得先進行市場調查，才能進行產品設計，推出新產品。

# 如何形成共識？

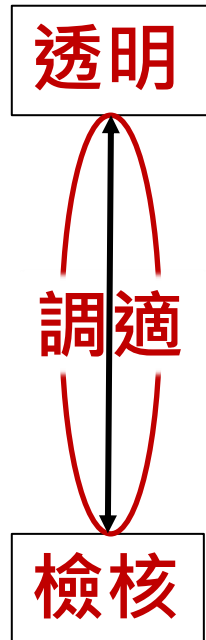
敏捷化；透明、檢核、調適的目的在形成團隊之間的共識。

# 敏捷: 透明、檢核、調適的目的在形成共識



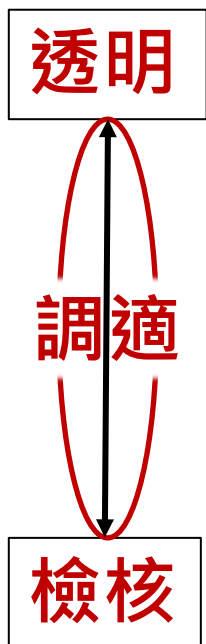
	我知道	我不知道
你知道	共識	盲點
你不知道	盲點	

# 敏捷: 透明、檢核、調適的目的在形成共識



	我知道	我不知道
你知道	共識	盲點 你提問 我假設、你引導
你不知道	盲點 我提問 你假設、我引導	

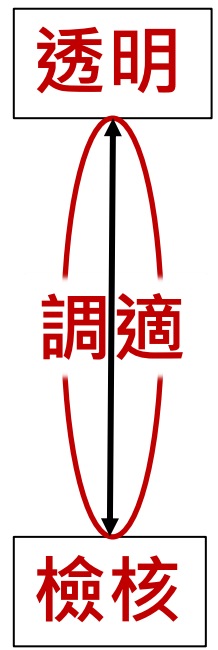
# 敏捷: 透明、檢核、調適的目的在形成共識



	我知道	我不知道
你知道	共識	盲點 你提問 我假設、你引導
你不知道	盲點 我提問 你假設、我引導	

提問  
↓  
假設  
↓  
引導

# 敏捷: 透明、檢核、調適的目的在造成共識

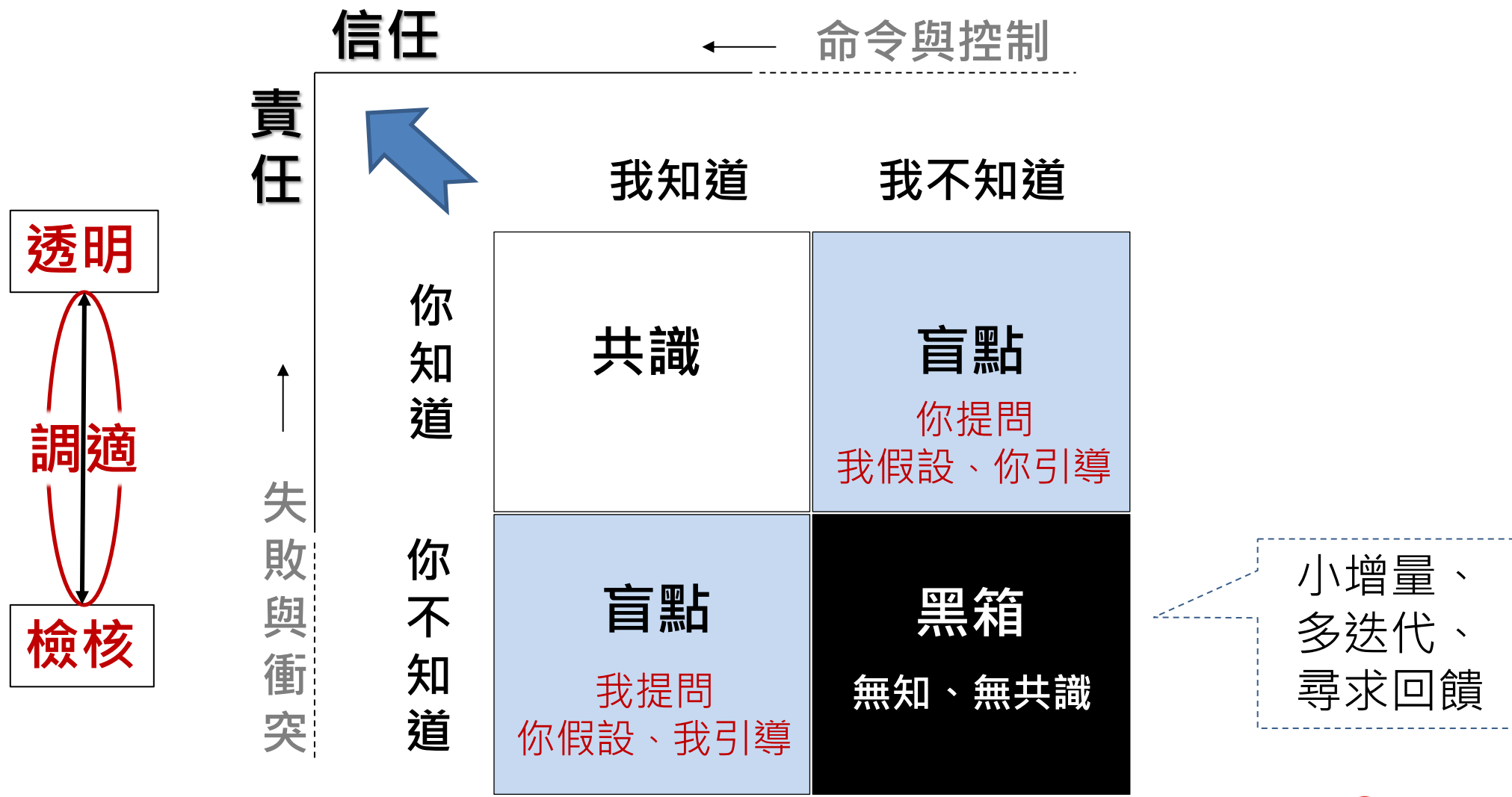


	我知道	我不知道
你知道	<b>共識</b>	<b>盲點</b> 你提問 我假設、你引導
你不知道	<b>盲點</b> 我提問 你假設、我引導	<b>黑箱</b> 無知、無共識

小增量、  
多迭代、  
尋求回饋

說明一下

# 敏捷: 透明、檢核、調適的目的在造成共識



小增量、  
多迭代、  
尋求回饋

# 信任與責任模型

Trust - Ownership Model

《敏捷文化》

By: 保羅·吉布森 Paul Gibson





# 問題 與 回答



謝謝觀賞

# 專案開始之初，首重看見全貌

一旦；當你把眼光投注在哪一個要項的時候，實際上你就只看到那一部分，你的思緒將被那一部分的內容所牽動，很難再看見其他的事...

所以我們要退後一步，

不！有時要退後很多步，才能比較清晰地看見全貌。

所以要調整範圍，試圖把我們在意的事放進視線可及之處，淡淡的審視它，不帶一點情緒，就是這樣，我們看見了全貌。

**問題: 如何讓團隊看見全貌?**

# 看見重點 (80/20 法則)



Sprint 的名稱



80

20

20%的功能滿足了80%客戶的操做

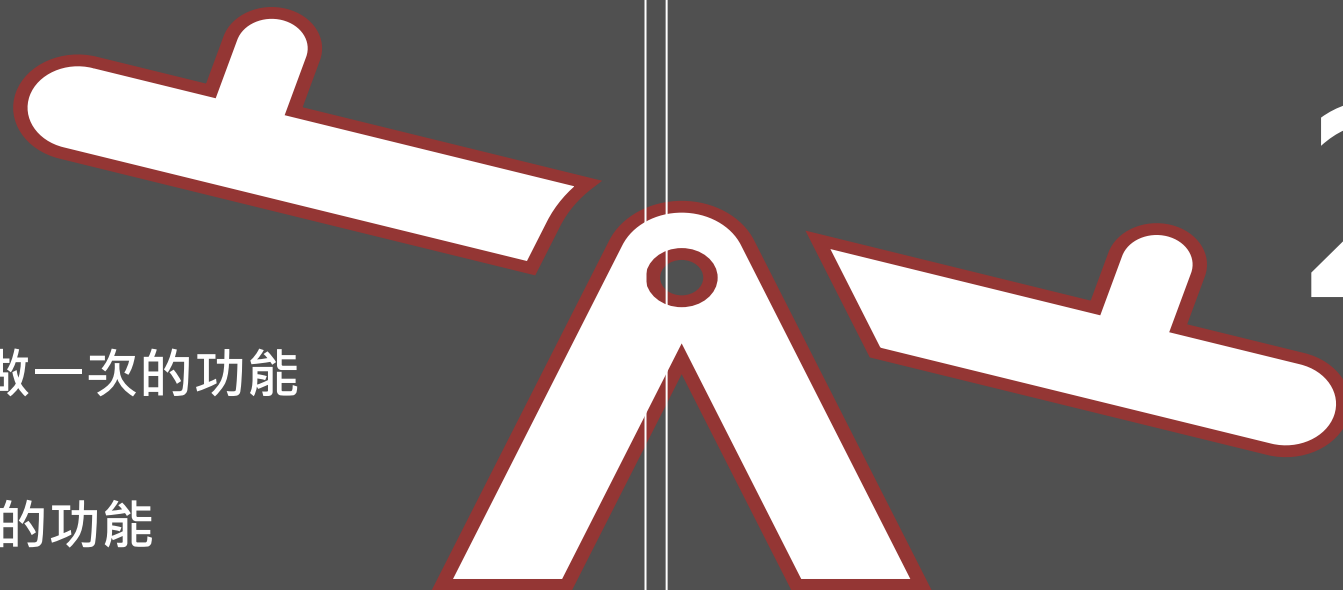
20

20%的客戶提供了80%利潤

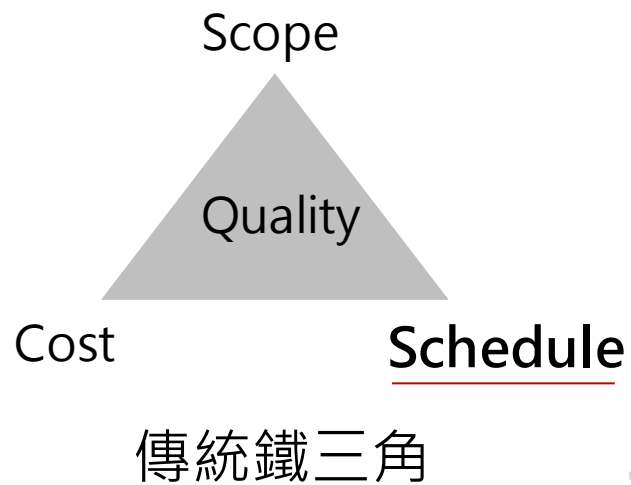
20

一堆只做一次的功能

一群幾乎沒人在使用的功能

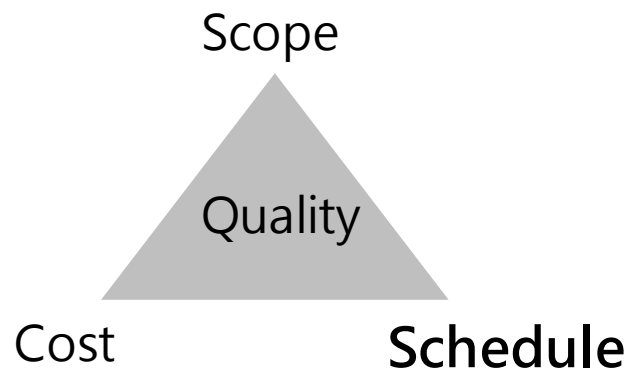


# 主管的敏捷思維



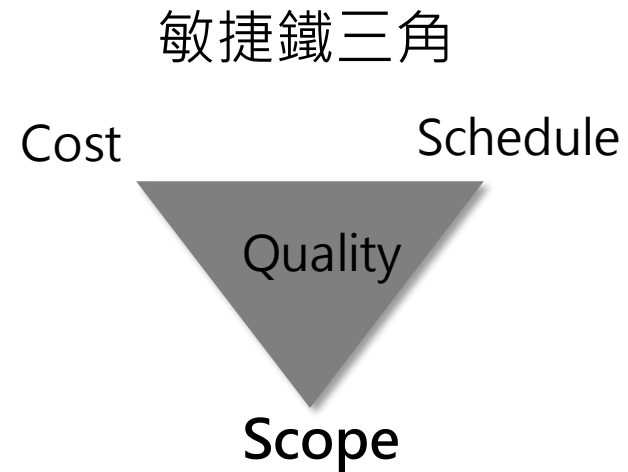
關注價值而非日期

# 主管的敏捷思維



傳統鐵三角

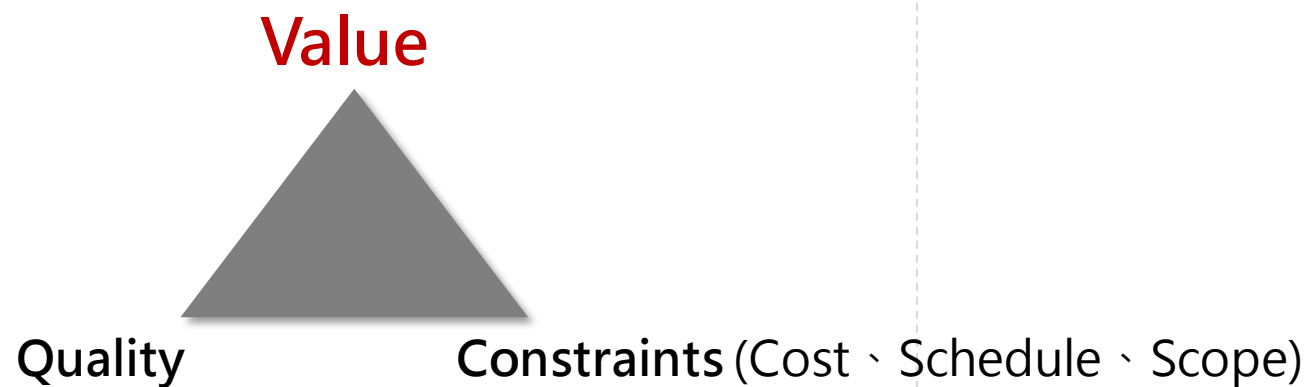
關注價值而非日期



敏捷鐵三角

# 主管的敏捷思維

## 關注價值而非日期



敏捷團隊以考量客戶價值為主，再將成本、日期和範圍視為限制。

# 主管的敏捷思維

## 關注價值而非日期

輪廓漸進、內容累加

小增量、多迭代、尋求回饋

對客戶有意義的增量

做對客戶有價值的事



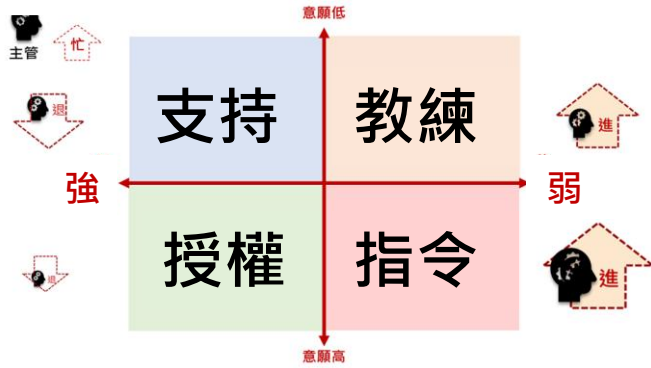
看見全貌

# 主管的敏捷思維

如何領導敏捷團隊？

# 主管的敏捷思維

指令 → 教練 → 支持 → 授權



## 如何領導?

## 如何培訓?

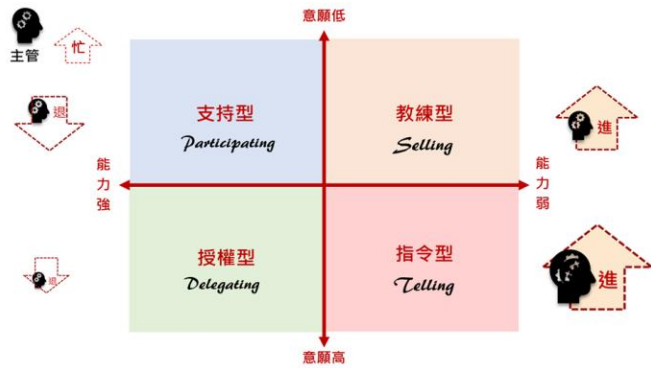
### 情境領導

*Situational Leadership*

領導者面對不同屬性的員工，要採用相對應的領導方式。

解決主管太忙?

# 主管的敏捷思維



## 前置回饋

在事情尚未發生之前的回饋，例如：建議、面授機宜。

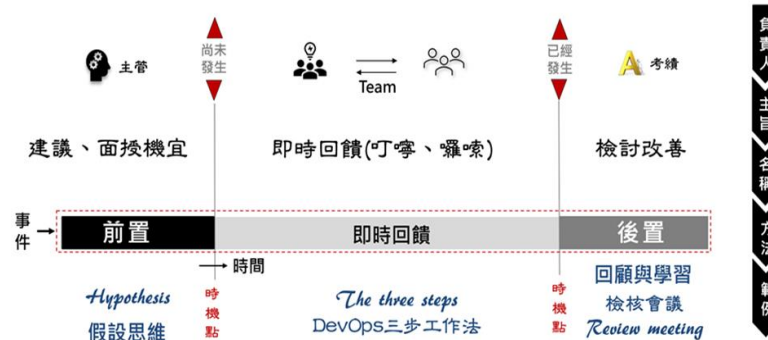
## 如何領導？

### 情境領導 *Situational Leadership*

領導者面對不同屬性的員工，要採用相對應的領導方式。

解決主管太忙？

## 如何培訓？



以回饋進行培訓

## 如何形成共識？

# 主管的敏捷思維



## 前置回饋

在事情尚未發生之前的回饋，例如：建議、面授機宜。

## 形成共識



	我知道	我不知道
你知道	共識	盲點 你提問 我假設、你引導
你不知道	盲點 我提問 你假設、我引導	黑箱 無知、無共識

小增量、多迭代、尋求回饋

## 如何領導?

### 情境領導 Situational Leadership

領導者面對不同屬性的員工，要採用相對應的領導方式。

解決主管太忙?

## 如何培訓?



以回饋進行培訓

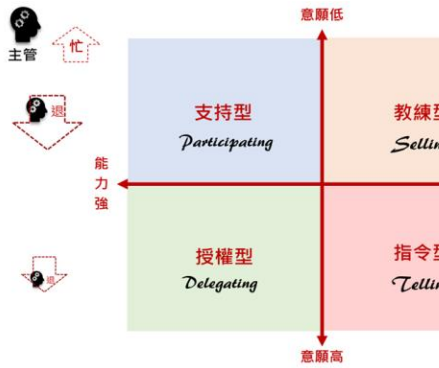
## 如何形成共識?

### 透明才能形成共識

小增量、多迭代是解決不確定性的最佳方法。

達成共識?

# 主管的敏捷思維



領導

共識



回饋

在形成共識

	我知道	我不知道
你知道	共識	盲點 你提問 我假設、你引導
你不知道	盲點 我提問 你假設、我引導	黑箱 無知、無共識

小增量、多迭代、尋求回饋

如何領導?

如何形成共識?

情境領導  
*Situational Leadership*

信任與責任模式

領導者面對不同屬的員工，要採用相應的領導方式。

透明、檢核、調適

假設思維 機點 DevOps三步工作法 機點 檢核會議 例 Review meeting

達成共識?

解決主管太忙?

以回饋進行培訓

# Agenda

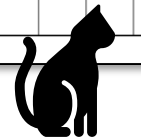
- 主管最可能犯的不敏捷
- 因材施教的情境領導
- 意見回饋是最好的培訓工具
- 更勝於共識的信任與責任模型
- 主管的看板思維



# 主管的看板思維

*Sprint*

Ready	分析 12	開發 10 		測試 12	完成			
	Ready	Doing	Ready	Doing	測試	Ready	整合	
								
緊急								



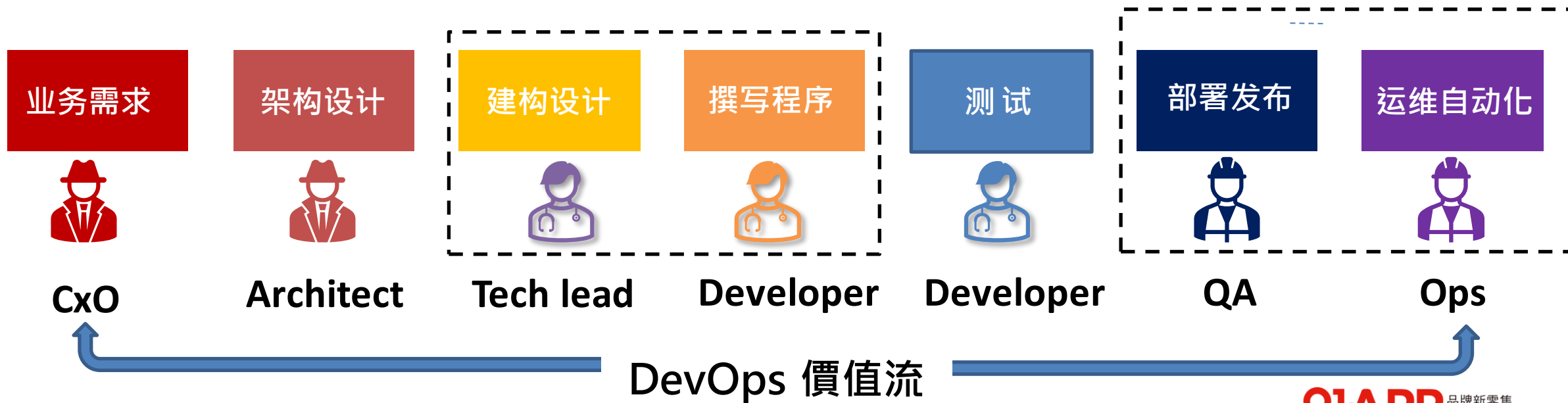
## 產品開發的生命週期

# 主管的看板思維

Ready	分析 12	開發 10		測試 12	完成
Ready	Doing	Ready	Doing	測試	Ready
緊急					



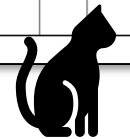
## 產品開發的生命週期





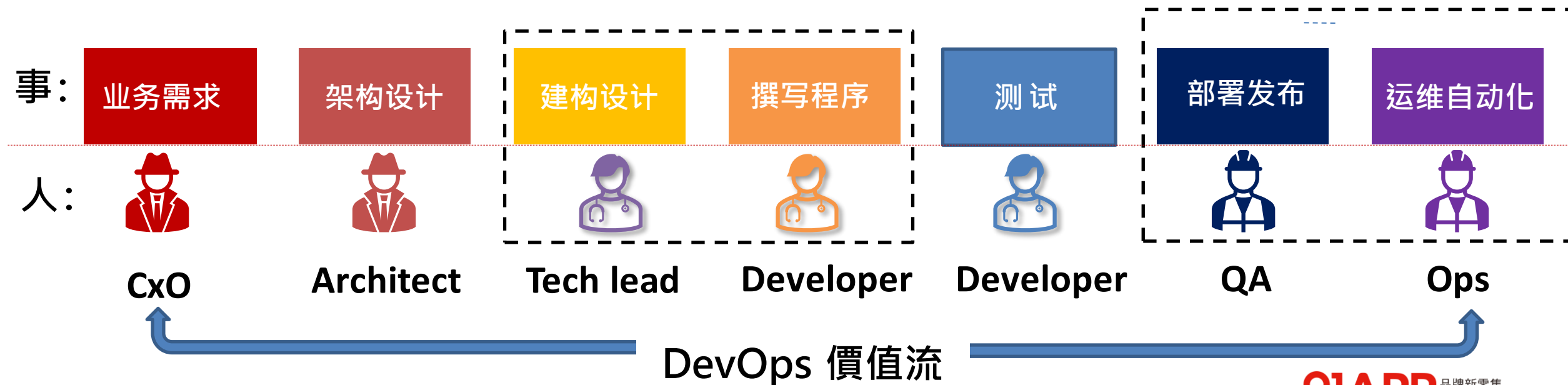
# 主管的看板思維

Ready	分析 12	開發 10	測試 12	完成		
Ready	Doing	Ready	Doing	測試	Ready	整合
緊急						



開發流程 = 主要流程 + 支持流程 + 管理流程

## 產品開發的生命週期



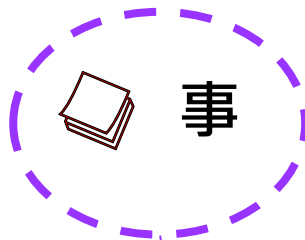


主管

# 看板僅僅展示了主要流程

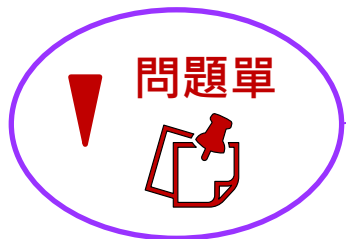
開發流程 = 主要流程 + 支持流程 + 管理流程

看不見的后勤行政  
支援，或協調工作。



DevOps

主要流程



Ready	分析 12		開發 10			測試 12		完成
	Ready	Doing	Ready	Doing	測試	Ready	整合	
緊急								

需求

計畫會議

需求排序

分析

開發作業

測試

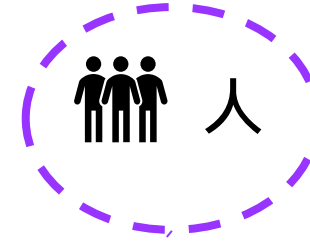
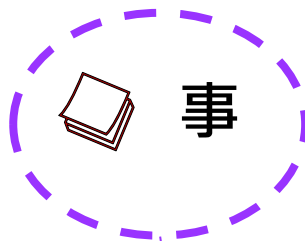


主管

# 看板僅僅展示了主要流程

開發流程 = 主要流程 + 支持流程 + 管理流程

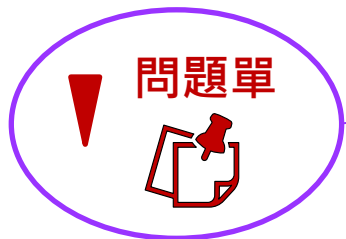
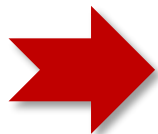
看不見的后勤行政  
支援，或協調工作。



績效與資源  
管理工作。

DevOps

主要流程



Ready	分析 12		開發 10			測試 12		完成
	Ready	Doing	Ready	Doing	測試	Ready	整合	
緊急								

需求

計畫會議

需求排序

分析

開發作業

測試

# 開發流程 = 主要流程 + 支持流程 + 管理流程



主管

支持流程

信任 ↑

管理流程

責任 ↑

DevOps

主要流程



Ready	分析 12		開發 10			測試 12		完成
	Ready	Doing	Ready	Doing	測試	Ready	整合	
緊急								

需求備妥

計畫會議

需求排序

分析

開發作業

測試

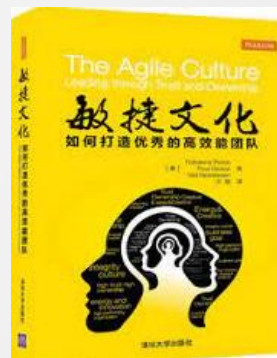
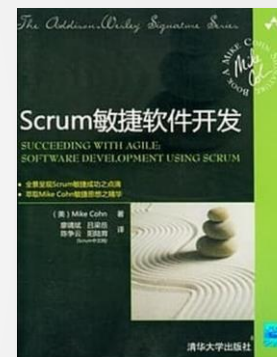
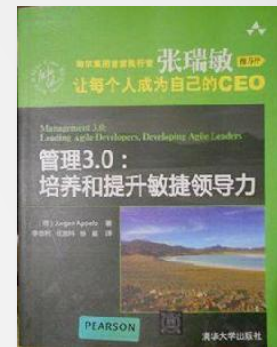
# 參考資料

回饋

- 《[回饋的技術](#)》作者: [中原淳](#)
- 《[精準回饋](#)》作者: [譚拉·錢德勒](#), [蘿拉·葛利希](#)
- 《[麥肯錫主管意見回饋術](#)》作者: [服部周作](#)

敏捷管理

- 《[管理3.0:培養和提升敏捷領導力](#)》作者: J urgen Appelo  
Management 3.0 Leading Agile Developers, Developing Agile
- 《[假說思維](#)》作者: [內田和成](#)
- 《[Scrum敏捷軟件開發](#)》作者: Mike Cohn  
Succeeding with Agile Software development using Scrum
- 《[情境領導理論](#)》作者: 賀賽(Hersey)和布蘭恰德(Blanchard)  
Situational Leadership Theory
- 《[敏捷文化](#)》作者: Paul Gibson



# 假設思維 *Hypothesis*

- 是以**結論為起點**的一種思考模式 – 以終為始 **Begin with End**
- 所謂的**假說**；指的是「**現階段最接近解答的解答**」。
- **假說思考** Hypothesis-Thinking (假說: 假設的說法)  
是指在資訊、時間有限的基礎下，思考問題整體架構與結論的思維方法。

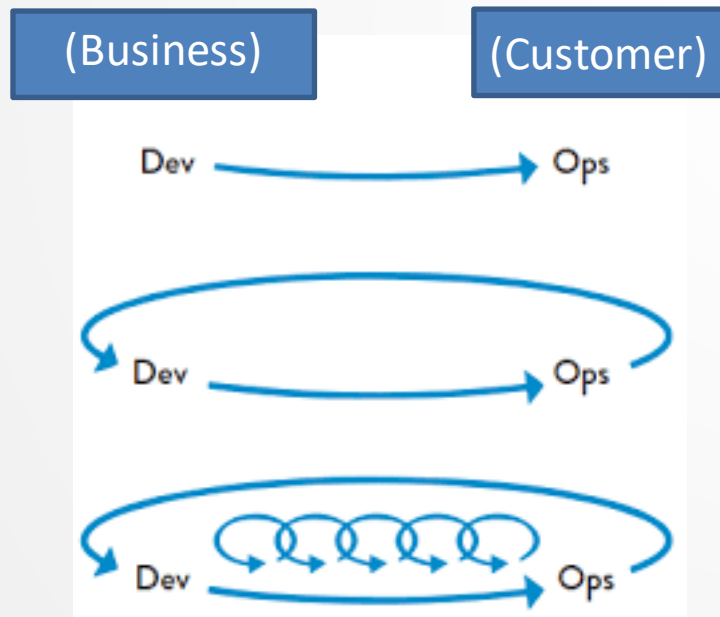


內田和成

## 一種解決問題的能力

# • 假設思維有什麼好處？

- 持續學習與實驗的具體實踐 – 三步工作法第三步的具體實踐



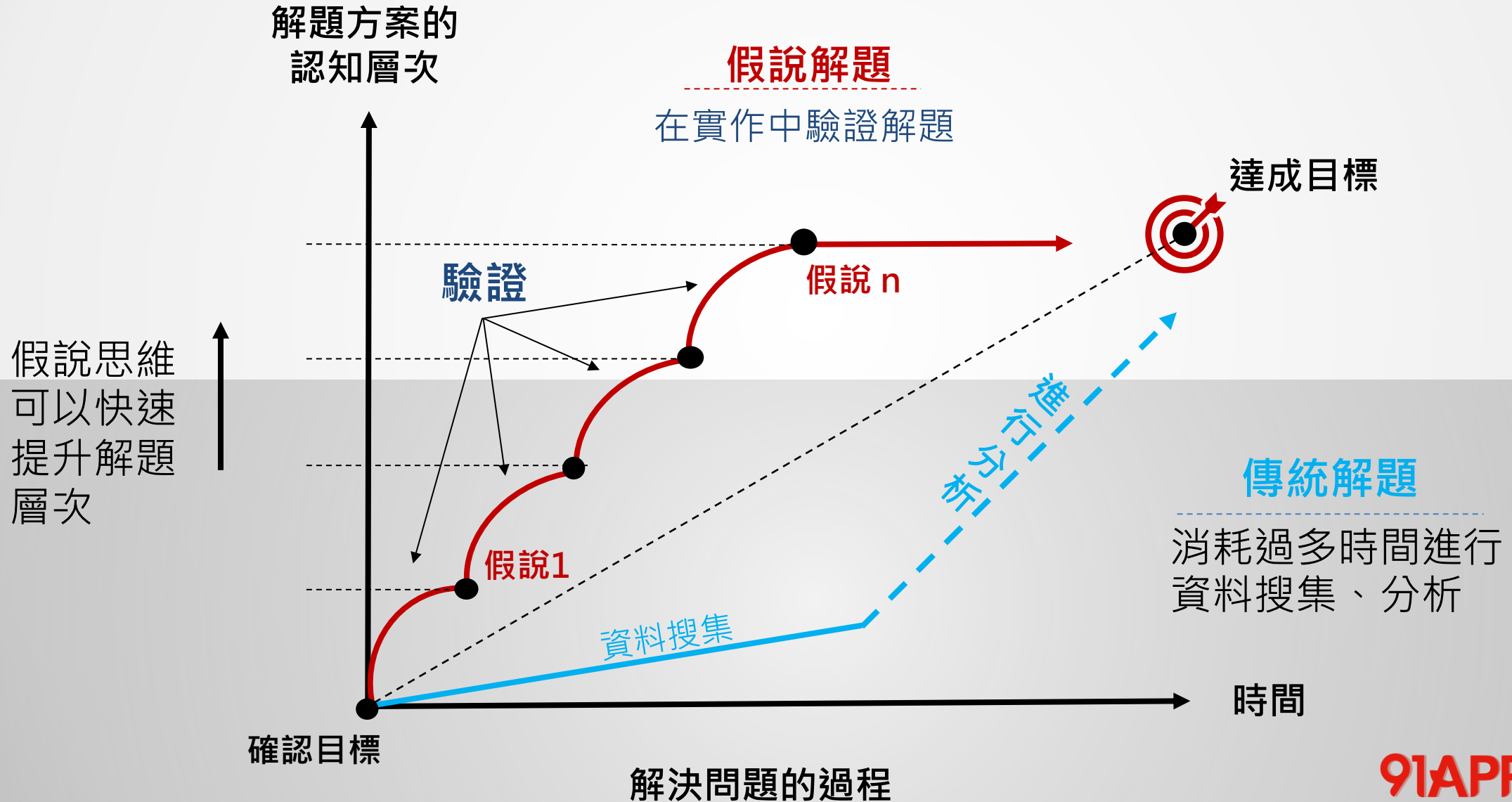
第一步：暢流的實踐

第二步：回饋的實踐

第三步：持續學習與實驗的具體實踐

# 以終為始來描述解題的過程

Begin with the end in mind





# 解決問題的過程

確認目標

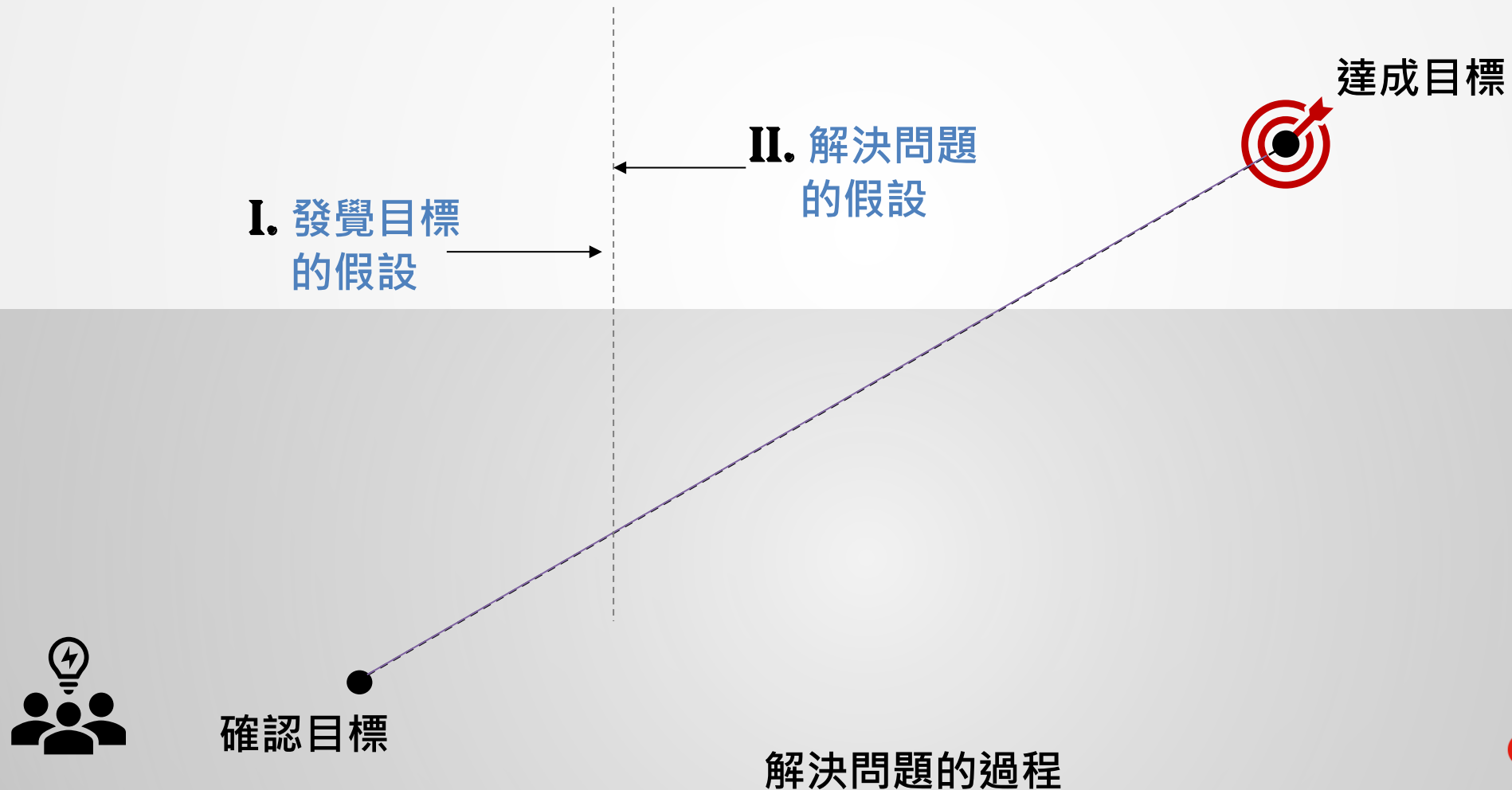


達成目標

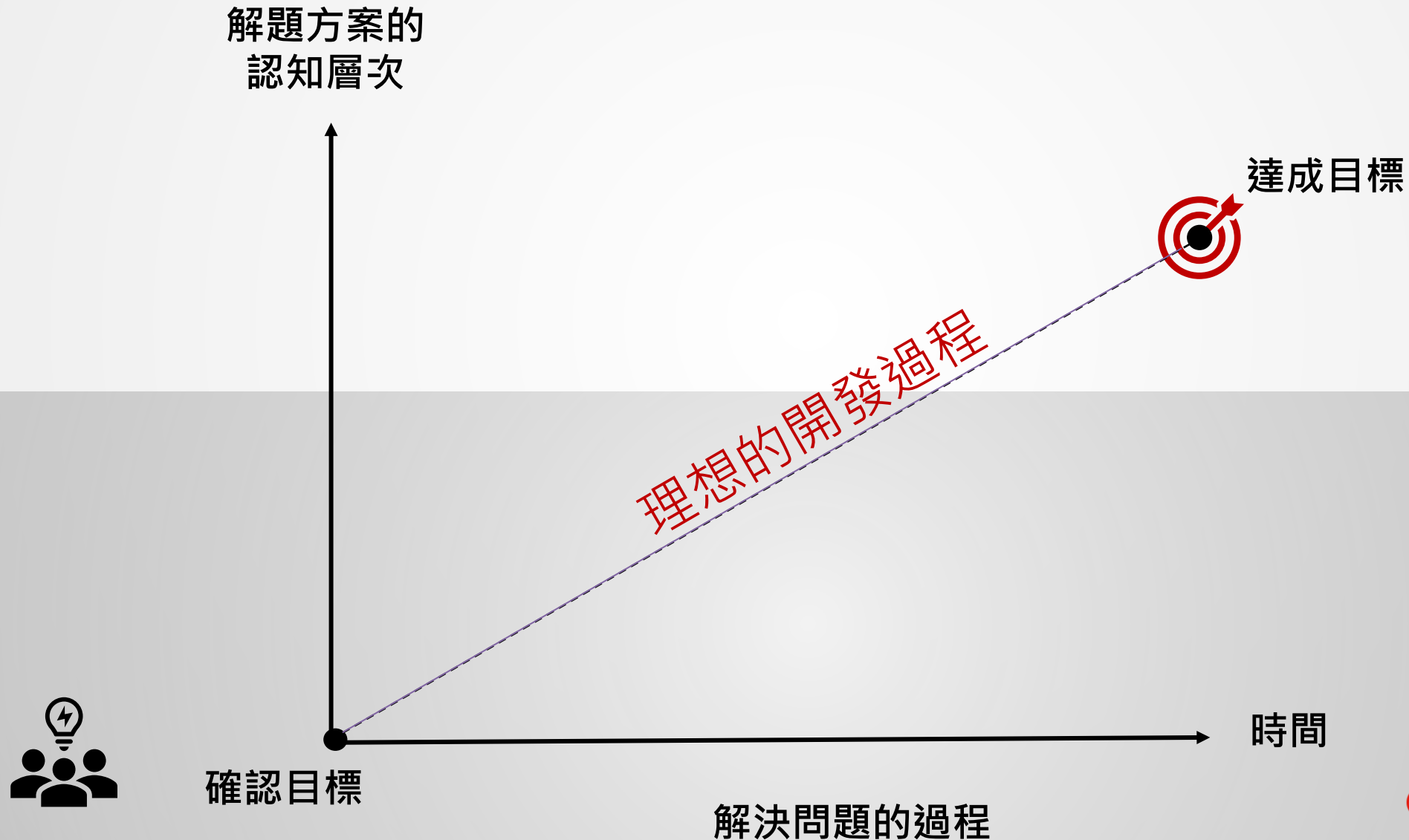


# 以終為始

Begin with the end in mind

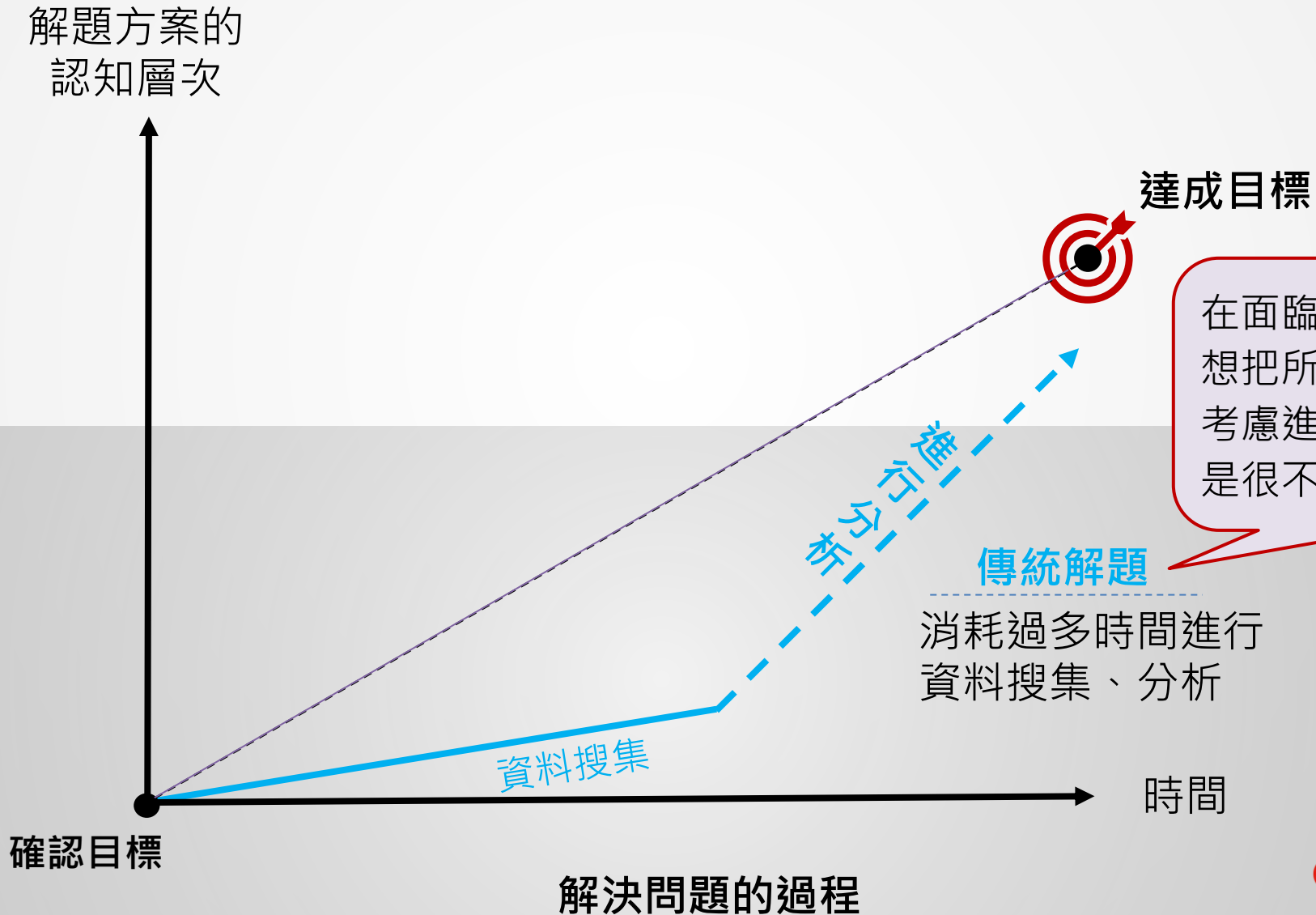


# 運用故事連結開始與最終目標



# 當資料量過於龐大的時候 ...

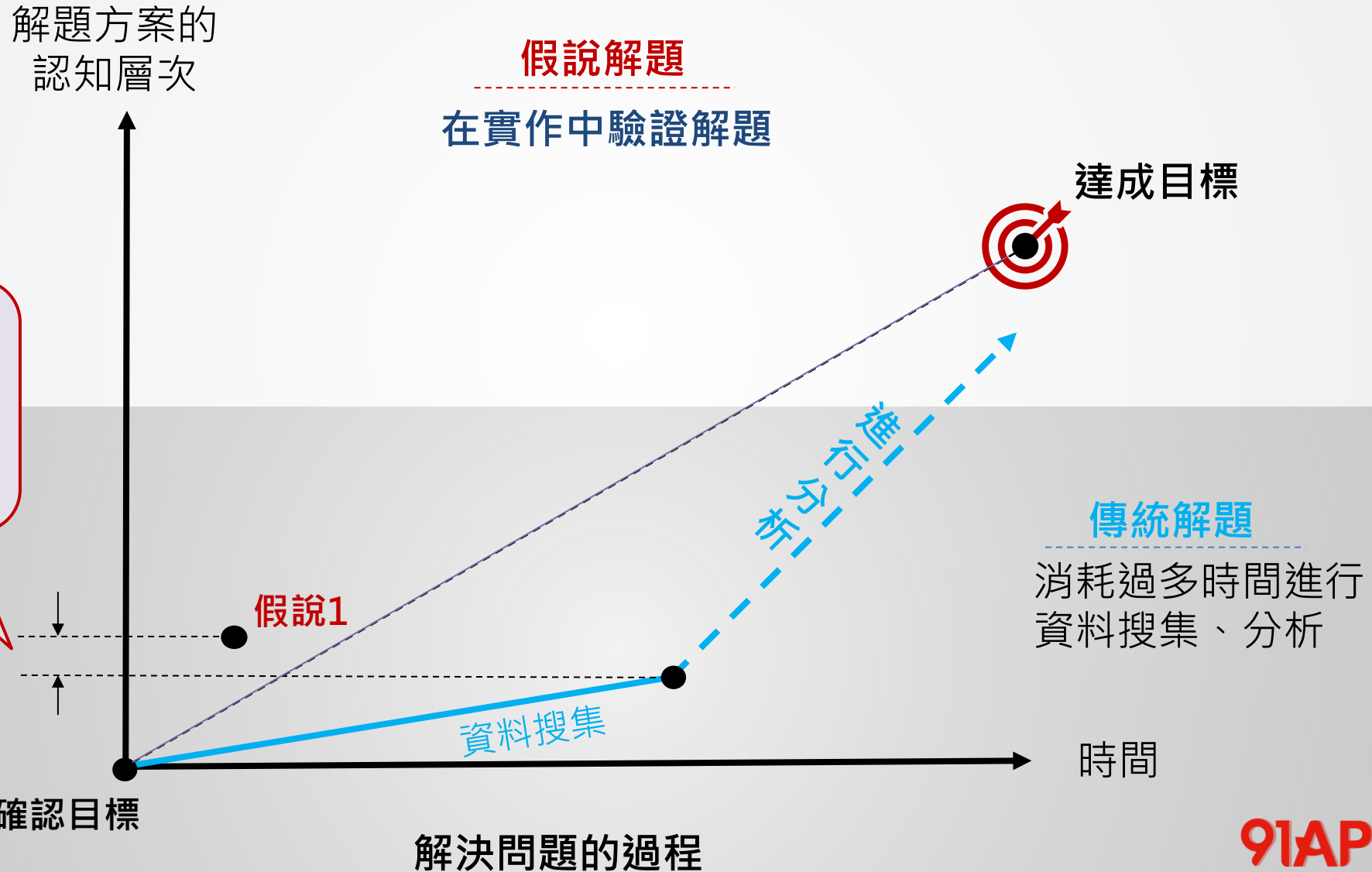
傳統的先進行資料收集-分析是不可行的



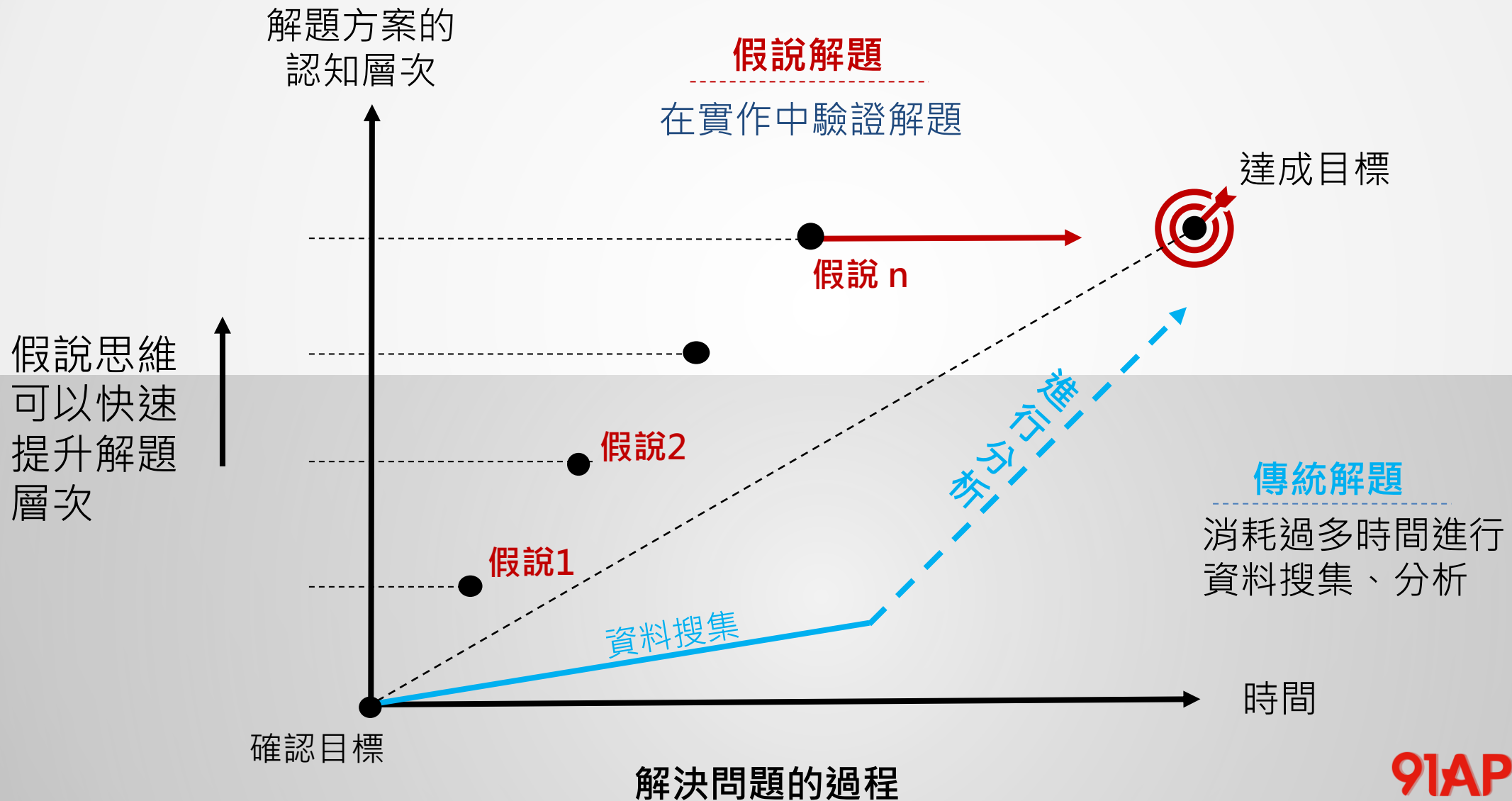
在面臨解決問題的當下，  
想把所有可能的因素一一  
考慮進去，然後加以分析，  
是很不務實的想法。

# 假說思維針目標做出最接近解答的假設

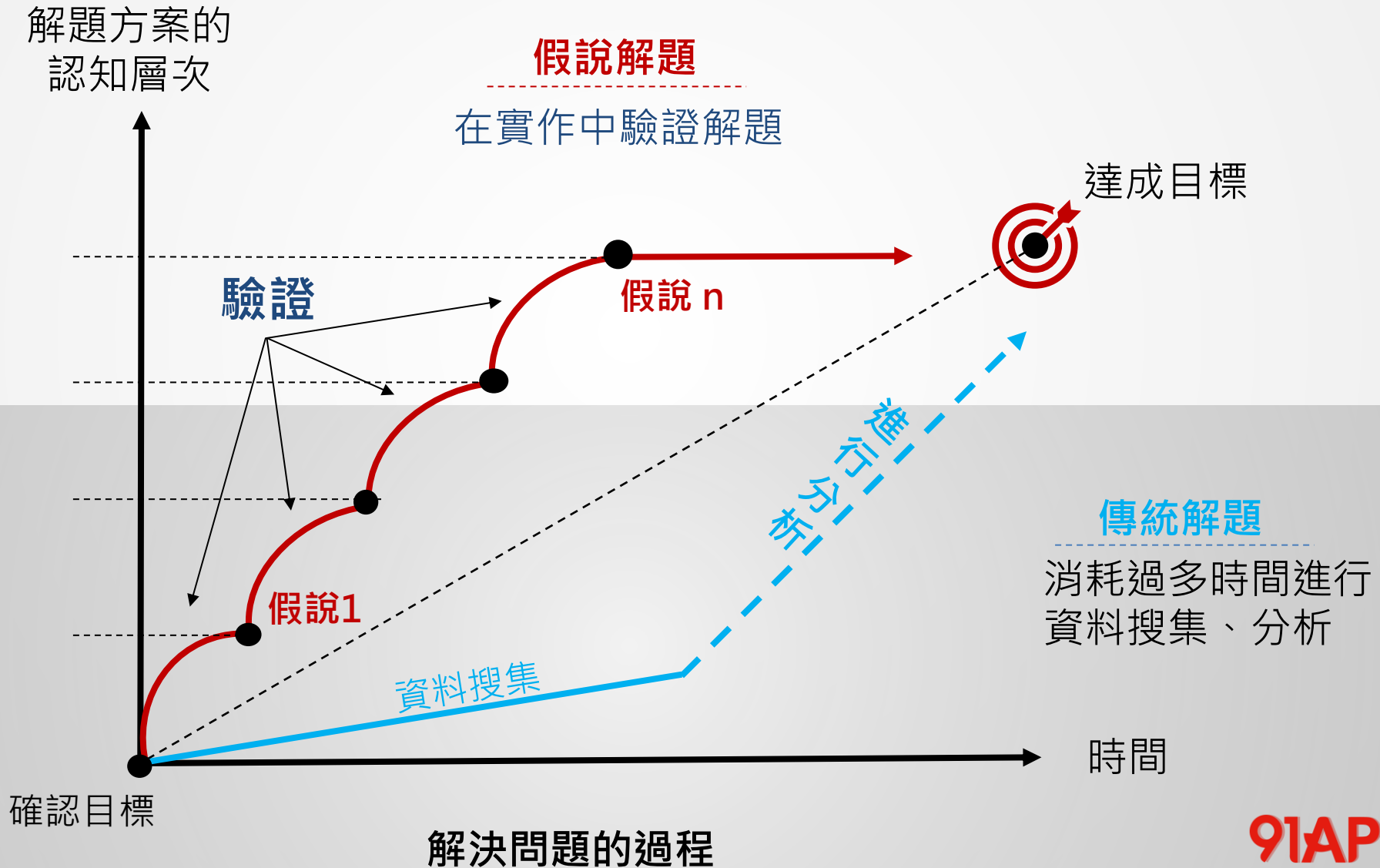
以終為始



# 以驗證假設的方式,排除解題過程的雜訊



# 以終為始來描述解題的過程



# 以終為始來描述解題的過程

## 描述故事

專注於假設，  
快捷的驗證

解題方案的  
認知層次

假說解題

在實作中驗證解題

達成目標

假說思維  
可以快速  
提升解題  
層次

驗證

假說 n

故事線

假說 1

充分準備

傳統解題

消耗過多時間進行  
資料搜集、分析

資料搜集

時間

確認目標

解決問題的過程



# • 假設思維有什麼好處？

- 以假設發現問題、解決問題 - 以終為始

「**以終為始**」簡單來說，就是先構思後行動。史帝芬.柯維指出，所有事物都是經過「**兩次創造**」，我們會先在心中構思（心智創造），然後再付諸實行（物質創造），例如推出新產品前，一定得先進行市場調查，才能進行產品設計，推出新產品。