

当Agile遇上Design Thinking

用Design Thinking加速团队敏捷转型的实践思考

吴舜贤 (IBM)



吴舜贤

work together interactions
effective responding to change

软件全球化项目经理
IBM中国开发中心Agile社区负责人
IBM CDL UXL GSSC

CSM, CSPO, PMP



翻译书籍



<http://www.isqi.net>
<https://www.linkedin.com/in/bryan-wu-9a0a636b>

wushxian (微信)
wushxian@hotmail.com (邮箱)
4588371 (QQ)

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



先抛出几个简单问题

work together interactions
effective responding to change

1. 什么是Design Thinking ?
2. Design Thinking 与 Agile 是什么关系 ?
3. Designer 与 Agile 团队是什么关系 ?

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



敏捷团队的转型苦恼

work together interactions
effective responding to change

- 不知所踪的Product Owner
- 颐指气使的架构师
- 来路不明的用户故事
- Far far away的UX/UE Designer
- 无处发泄的用户抱怨
- 纠缠不清的开发/测试
-



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



对业务的理解总有偏差



work together interactions
effective responding to change



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



敏捷团队的转型苦恼

work together interactions
effective responding to change

丑、丑、丑 ……



难用，真难用，非常难用 ……



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



一丁点儿历史

work together interactions
effective responding to change

■ IDEO

- ✓ 1991年成立的全球设计和创新公司
- ✓ Tim Brown, IDEO CEO
- ✓ 2008年《Design Thinking》(《哈佛商业评论》)



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



两个重要人物

work together interactions
effective responding to change

- 斯坦福大学设计学院 (d.school)
 - ✓ David Kelley



- 波茨坦大学设计思维学院 (d.school)
 - ✓ Ulrich Weinberg



delivery technical excellence
efficient customer collaboration



什么是Design Thinking ?

work together interactions
effective responding to change

- ◆ 一种创新设计理念
- ◆ 一个以人为本解决问题的方法论



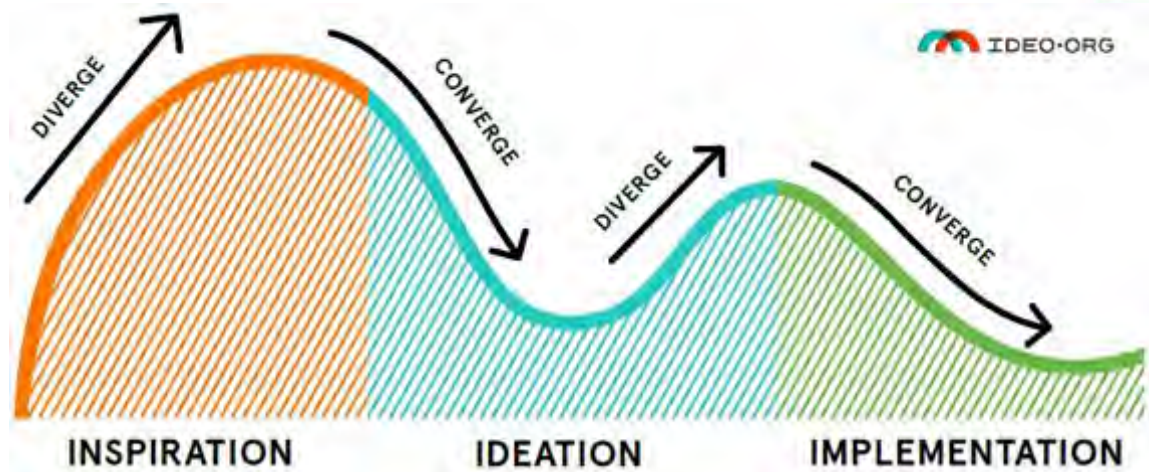
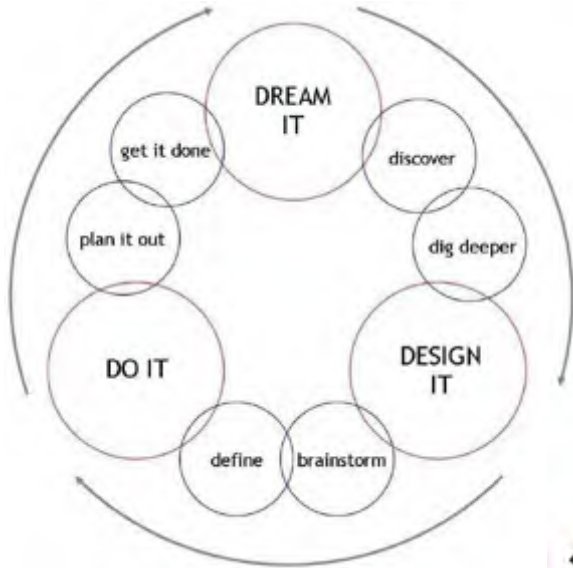
Design Thinking是以人为本的创新性问题解决方法，考虑人的需求、行为，也考量科技或商业的可行性。

——Tim Brown, IDEO President & CEO

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



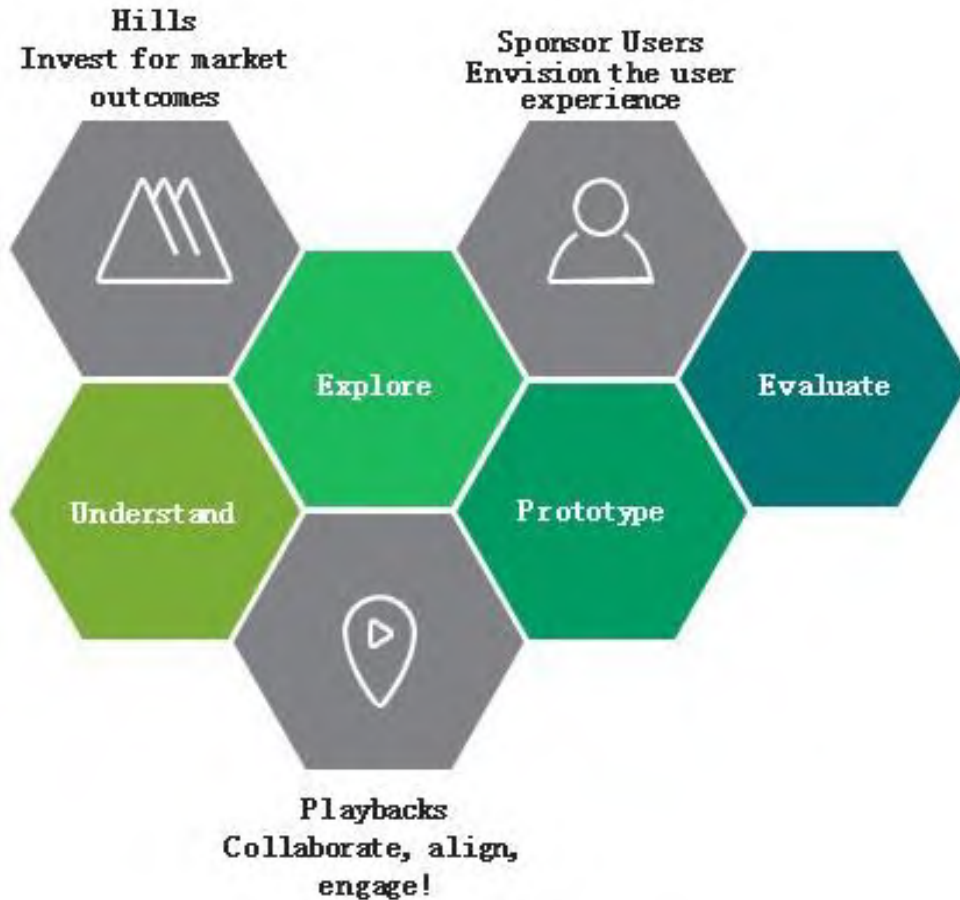
Design Thinking的流程



Build to Design over Design to Build



IBM Design Thinking支持Agile产品开发

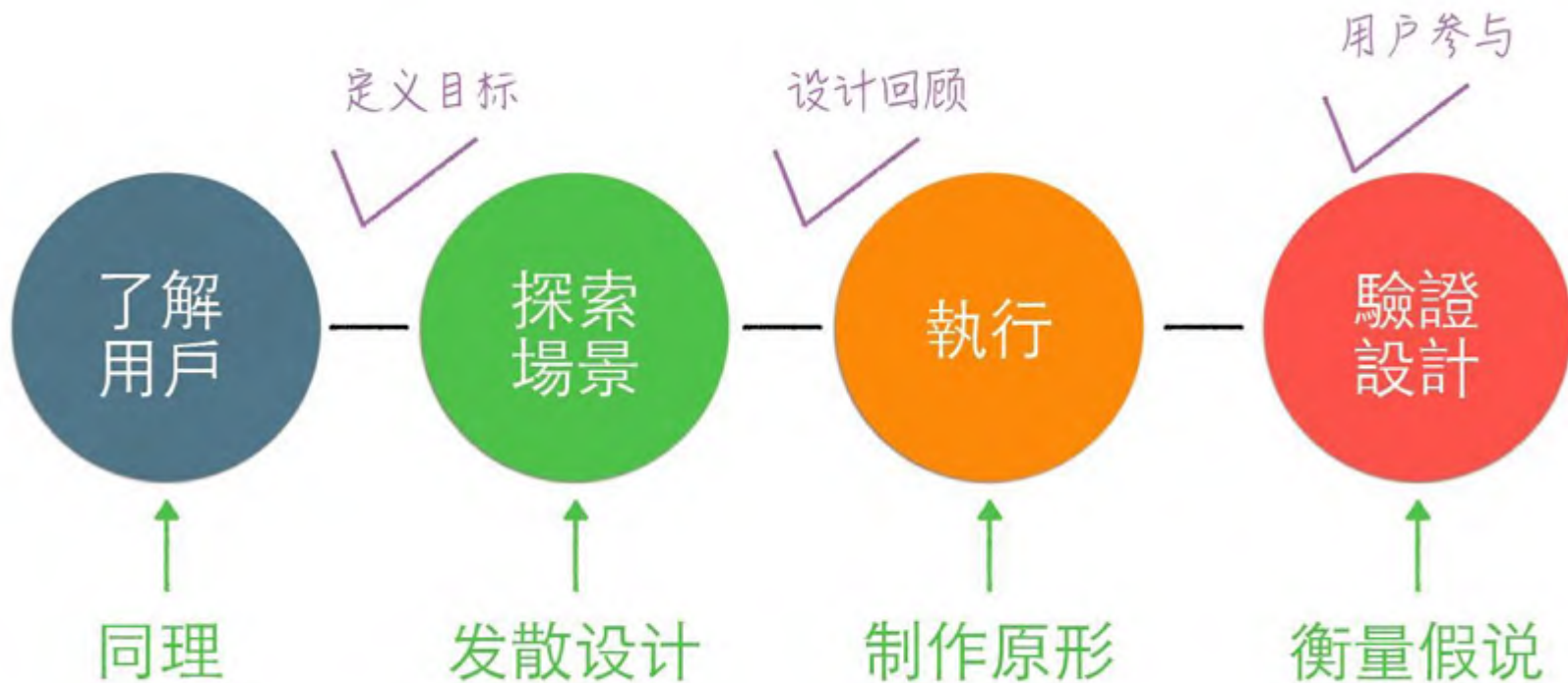


- **Understand**
深入理解用户痛点, 同理心感受用户体验
- **Explore**
产生各种潜在的能够解决用户问题的解决方案
- **Prototype**
制作原型, 以有形的实际体验来提供创新性想法
- **Evaluate**
深入评估想法和解决方案, 为改进提供反馈和机会, 或者产生新的想法和方案
- **Hills**
满足、解决用户问题的潜在目标
- **Sponsor Users**
天使客户、真实用户
- **Playback**
总结、反馈、改进



问题解决的过程

work together interactions
effective responding to change



先来看个案例



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



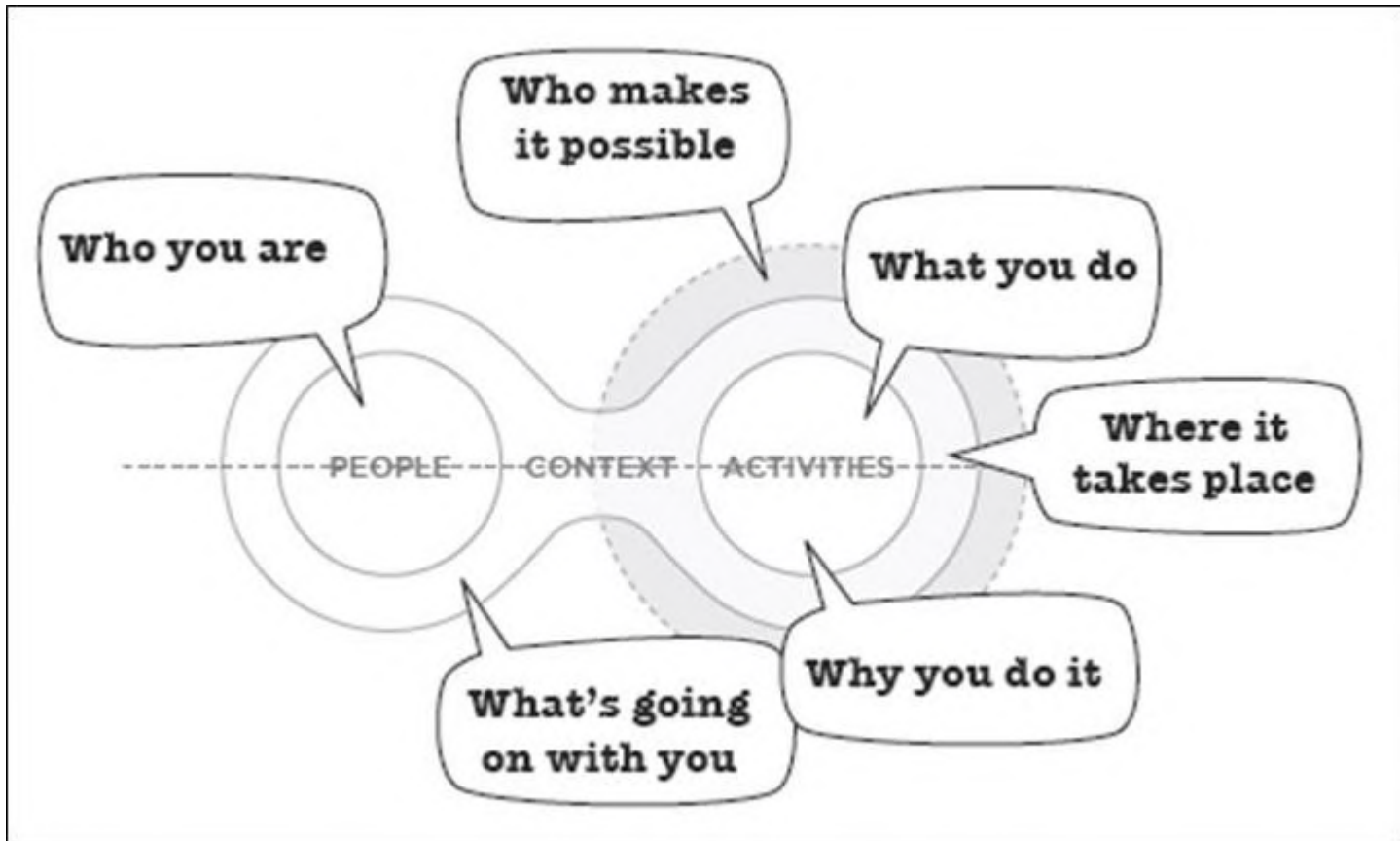
案例一：客户现场的需求芭蕾

work together interactions
effective responding to change



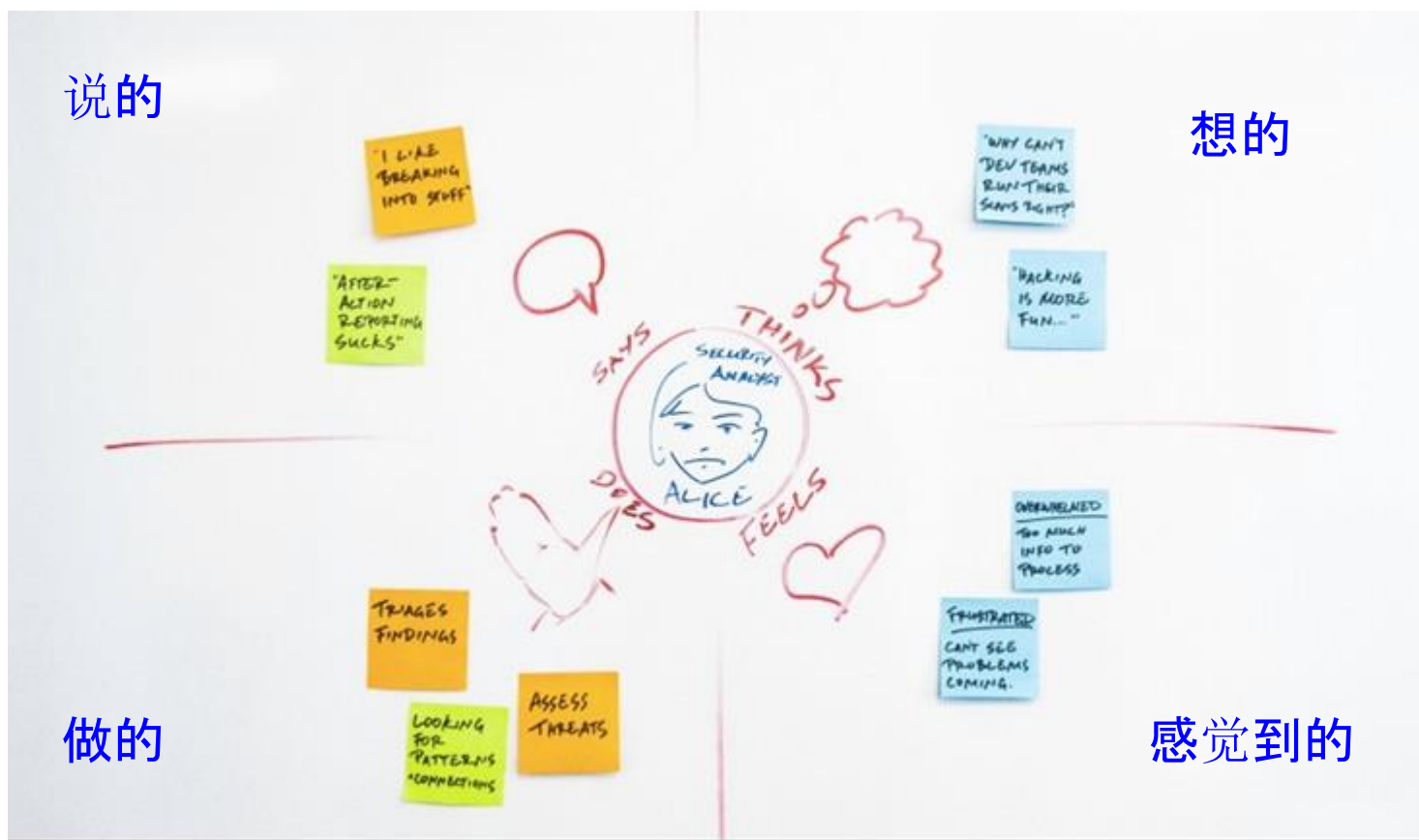
实践 – 创建好的用户画像 (Persona)

通过理解用户的实际处境，将人与活动连结起来



实践 - 创建同理心图

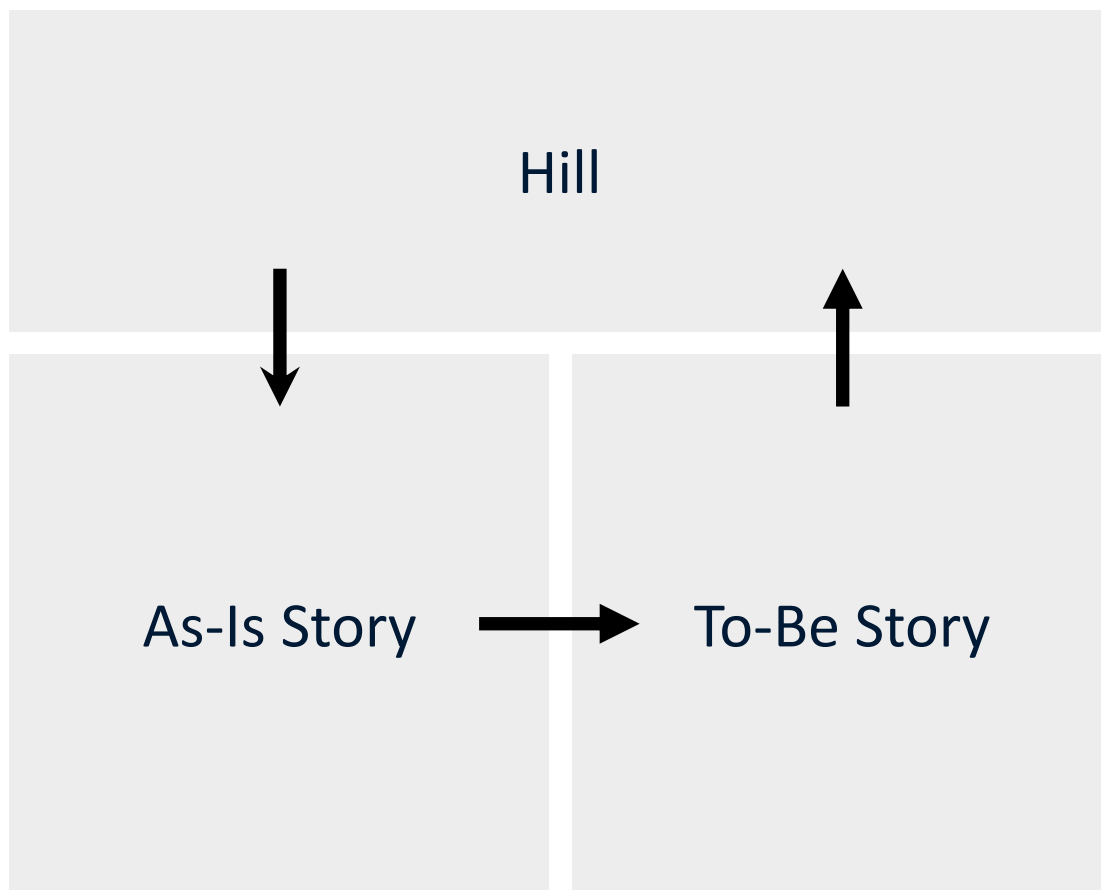
站在用户角度去感受用户所说、所想、所做、所感。



实践 - Hills 迭代

确定真正所痛之处，确定设计目标。

- As-Is 场景
- To-Be 场景
- 确定 Hills
- 重写 Hills



更多技术

work together interactions
effective responding to change



Stakeholder Map



Empathy Map



Scenario Map



Story Map



Wireframe



Technical Prototype



Feedback Grid



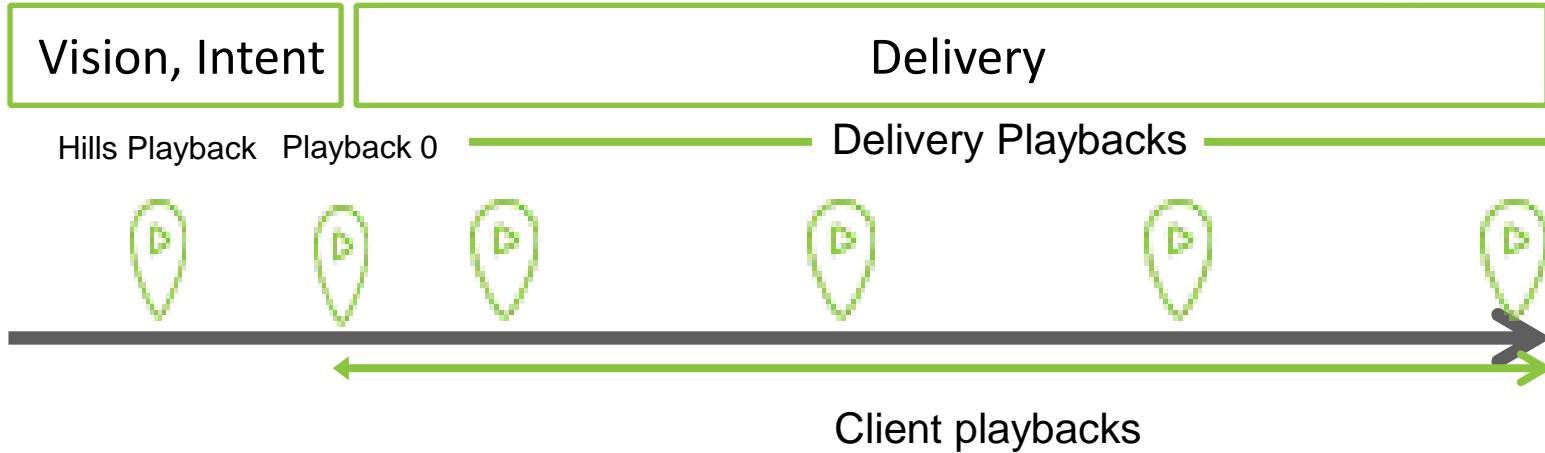
Prioritization Grid

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



实践 – Playbacks 与 敏捷交付

work together interactions
effective responding to change



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



案例二：产品团队的需求独奏

work together interactions
effective responding to change

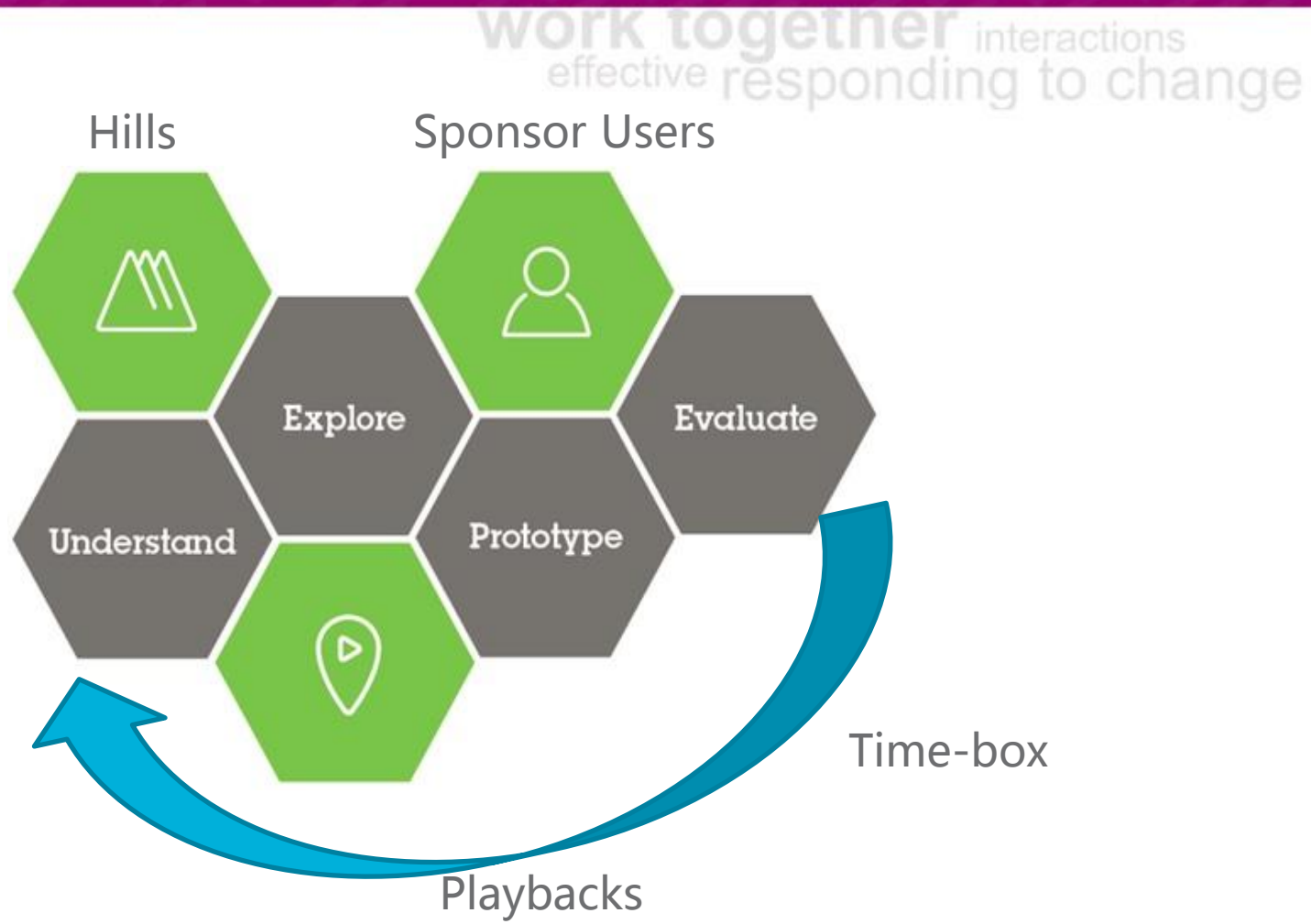
■ 背景：

- Cloud产品
- Developer 在公司内部、不同地点
- 月度发布
- 矩阵式团队结构

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



实践 – IBM Design Thinking

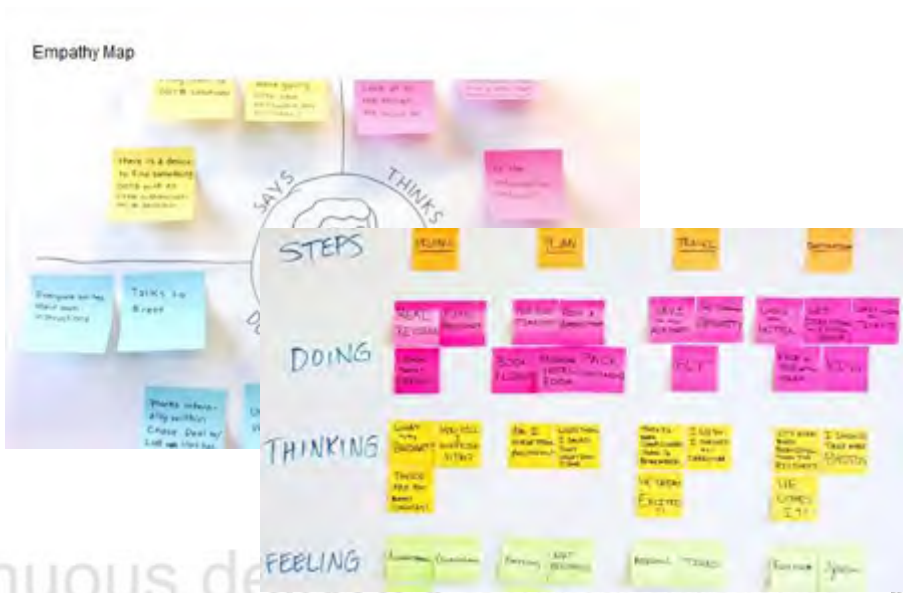


实践 - Understand

- 聚焦于核心用户,而非功能或能力
- 与开发者核心用户直接一起工作,以便理解开发者的需求.
- 数据提取
- 用户访谈
- 可用性测试
- 用户工作环境上下文探查
- 体验映射并进行假设评估,以增强用户建模的真实性
- 与产品管理团队和开发团队紧密合作,识别、构建3个Hills



Generate personas and as-is scenarios



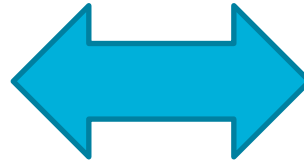
实践 - Explore

- 设计人员、开发人员和产品管理团队**紧密协同工作**，这样做决策更加容易。
- 让每一个人员（开发、测试、市场、设计、产品）都能参与并发表意见——齐聚一堂，各抒己见
- **每个人都知道别人需要做的**
- 确定**正确的事**，并快速实现。
- 设计**不是传达给team**的，而是**来自team**。
- 从概念到交付，彻底地紧密合作。



实践 – Prototype & Evaluate

work together interactions
effective



Generate wireframes and mockups

Are we ready for Playback 0?



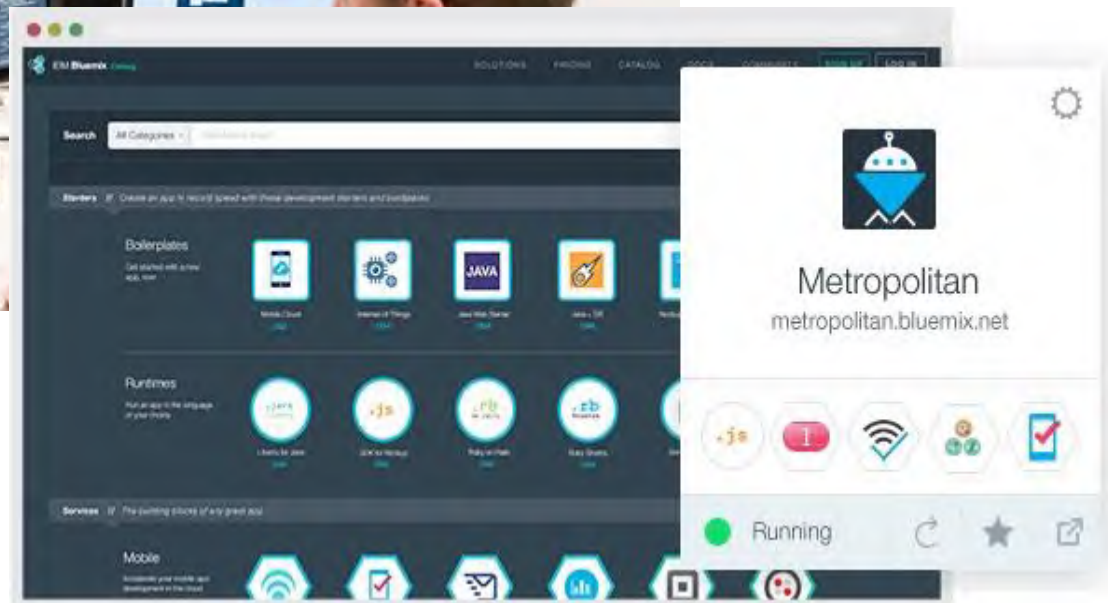
Playbacks

- Introduce your user
- Review their as-is journey
- Share explored solutions and prioritization



产品设计

work together interactions
effective responding to change



Designer 与 Agile 团队

work together interactions
effective responding to change

- 跨职能团队,
- 设计人员与开发者核心用户一起紧密工作
- 设计人员与产品管理和研发团队紧密协作以识别和实现选定的Hills
- 设计人员、开发人员和产品管理紧密地一起工作。
- 每一个人都参与，大家齐聚一堂，各抒己见。
- 从概念到交付，彻底地协作。
- 敏捷迭代开发和交付



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



优点

- ◆ Designer 与产品、管理、开发团队**紧密合作**
- ◆ Designer**专注**于产品的功能、界面、用户体验等
- ◆ 开发团队**专注**于产品开发与交付
- ◆ Playback可放到Iteration Review中做
- ◆ 用户体验明显提高

问题

- ◆ **低估**相关干系人（Dev/QA/ID）参与Design Thinking实践的工作量
- ◆ 团队依赖于Designer，**Design**有可能**不能及时就绪**。
- ◆ Design 变化直接导致**返工**。



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



案例三：从需求到交付

work together interactions
effective responding to change

- Hursley Lab 派专人过来给团队做 IBM Design Thinking 培训。
- 各小组在 Design 阶段采用 Design Thinking 进行设计。
- 实施 Pair Programming 和 Automation testing。
- 后续敏捷开发过程中，不断进行 Playback。



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration

团队模式

work together interactions
effective responding to change

- ◆ 敏捷团队
- ◆ 不严格区分角色，所有Agile团队成员都是Designer、Dev、Tester。
- ◆ 对产品需求的理解深刻
- ◆ 彼此协作紧密
- ◆ 沟通高效



实践 – IBM Design Thinking

Design Thinking

- 3 Hills
- 产品设计 及 构建用户画像 (Personas)
- 构建 “As-Is 场景” 和 “To Be场景”
- 制作原型并进行Playback
- 每周一次设计协作协调会
- 让核心用户 (sponsor user) 也参与进来
- 每季度一次增量交付
- 每年一次大的版本发布

Business Outcomes

- **市场知识和见解** – increased collaboration with customers
- **优先交付高价值功能** – Extensive validation of Hills reduces delivery of expensive unwanted function
- **快速响应** – Customer raised requirements
- **工具和过程的快速改进** Managed by Foundation team.
- **优化交付和资源调配** along-side new function.
- **市场透明度** – clarity in 3 Hills versus confusion of many small features
- **较强的协作关系** – increased collaboration drives strong working relationships



团队感受

work together interactions
effective responding to change

- ◆所有Agile团队成员都是Designer。
- ◆所有团队成员都经历了需求、设计、开发、测试及部署。
- ◆所有人都对产品设计有贡献。
- ◆团队头脑风暴。
- ◆查缺补漏，不会出现开发人员和测试人员理解不一致的问题等。



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思辨：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



IBM Design Thinking



“Good design is good business.”

— Thomas Watson Jr., 1973

work together interactions change



“The biggest driver of sustained growth is **the Client Experience**”

— Ginni Rometty

IBM Design Thinking 是一个给我们的客户并与客户一起交付用户体验的框架

IBM 对 Design Thinking 的新理解

The Principles



A focus on user outcomes



Multidisciplinary teams



Restless reinvention

The Loop



Observe

Reflect

Make

The Keys



Hills



Playbacks

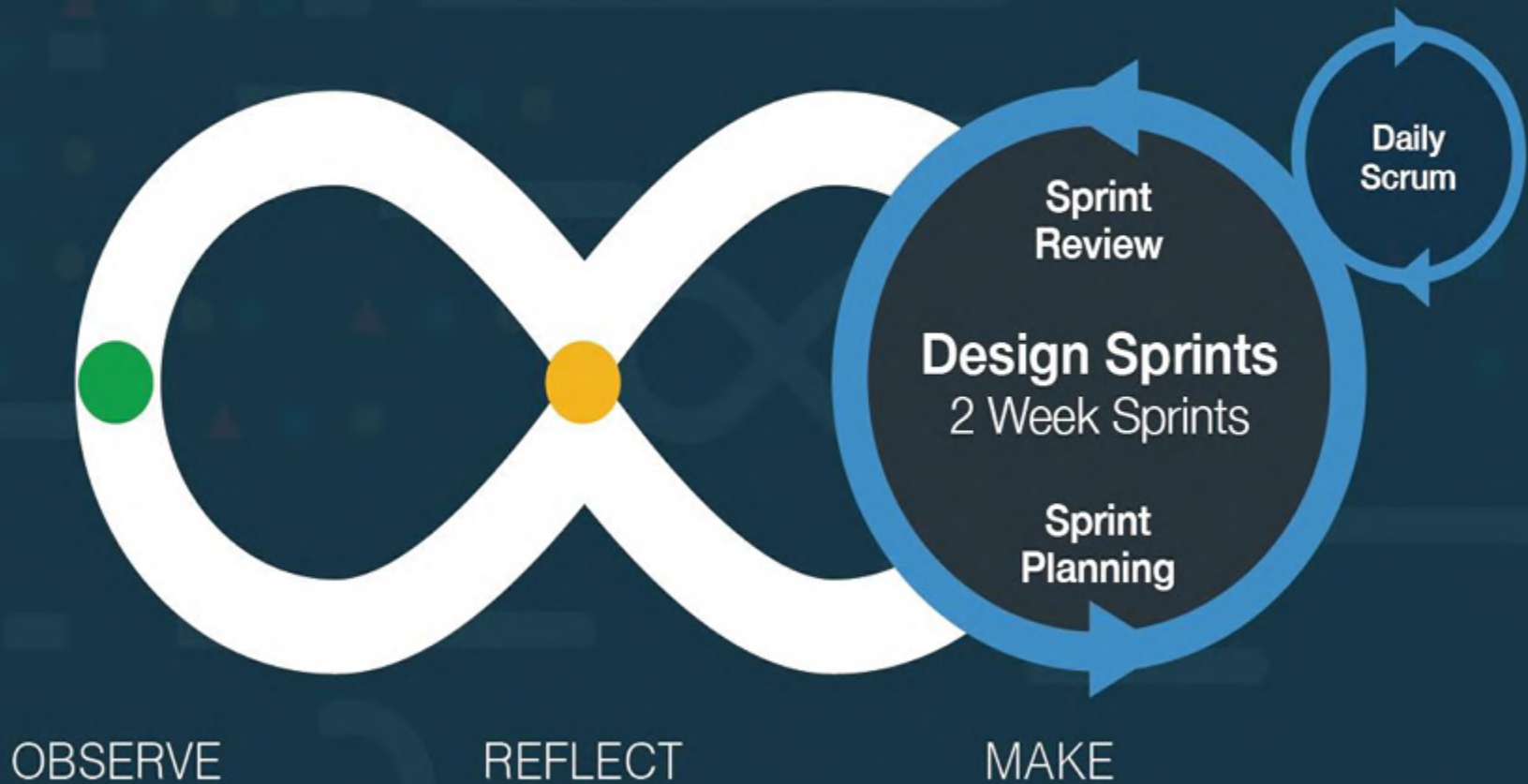


Sponsor Users



Doing Agile

DESIGN DOING



IBM Design Thinking, Agile and DevOps

work together interactions
effective responding to change



- **Design Thinking** 聚焦团队于高价值的客户成果
- **Agile** 聚焦团队于交付高价值的软件产品
- **DevOps** 让IT研发、运维团队以敏捷的方式一起工作，快速交付成果。

1 (Design Thinking) + 1 (Agile) + 1 (DevOps) > 3

work together interactions
effective responding to change

敏捷团队的转型苦恼

Design Thinking 的前世今生

案例一：客户现场的需求芭蕾

案例二：产品团队的需求独奏

案例三：从需求到交付

Design, Design, 还是 Design

思考：一枝独秀，还是百花齐放？

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



哪个适合你？

work together interactions
effective communication

| 案例一 | 案例二 | 案例三 |
|---|---|--|
| 设计、开发 分离 | 设计、开发 合作 | 设计、开发 同一 |
| 瀑布模式 | 跨职能团队模式 | 全敏捷开发模式 |
| <ul style="list-style-type: none">• 设计人员与开发人员分离• 设计、开发松散合作• 需求、设计文档• 设计更改比较困难• 客户、设计、开发沟通流程长、效率低• 设计、开发、测试会打架、扯皮 | <ul style="list-style-type: none">• 传统敏捷跨职能团队• 设计人与与开发人员协同工作• 设计、开发紧密合作• 用户故事讨论• 需求变更容易• 沟通紧密• 开发、设计会打架 | <ul style="list-style-type: none">• 团队参与所有软件生命周期活动• 团队对需求的理解深刻• 变更需求、设计很容易• 用户故事清晰• 成员合作顺畅• 团队沟通紧密• “全栈工程师” |

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



Q & A

work together interactions
effective responding to change



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



吴舜贤



PMP®

博客：<http://www.isqi.net>
邮箱：wushxian@hotmail.com

专注领域

敏捷实践、设计思维
软件国际化全球化
测试与质量管理

翻译书籍

