

内 容 简 介

敏捷开发的兴起,迫切需要企业文化进行相应的变革和升级。本书重点描述如何利用信任与责任模型来重构敏捷文化,使企业恢复活力和创新,创造更多利润。

全书共 10 章 5 个附录,首先介绍信任与责任模型,然后介绍如何通过适当的工具来增强信任和责任意识,如何清除障碍,如何量化企业文化变革。本书条理清楚,有理有据,深刻揭示了变则通的道理,强调了活力与创新文化才是优秀企业赖以生存的基石,是卓越企业的核心价值。

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by **PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and Tsinghua University Press.**

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: *The Agile Culture: Leading through Trust and Ownership* by Pollyanna Pixton, Paul Gibson, Niel Nickolaisen © 2014

EISBN: 978-0321940148

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Education.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2014-3658

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

敏捷文化:如何打造优秀的高效能团队/(美)皮克斯顿(Pixton, P.), (美)吉布森(Gibson, P.)著, (美)尼克莱森(Nickolaisen, N.);方敏译.--北京:清华大学出版社,2015

书名原文: *The Agile Culture: Leading through Trust and Ownership*

ISBN 978-7-302-41469-8

I. ①敏… II. ①皮…②吉…③尼…④方… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第212283号

责任编辑:文开琪

装帧设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:176mm×240mm 印 张:17 字 数:261千字

版 次:2015年10月第1版 印 次:2015年10月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.00元

出版致谢

感谢译者方敏先生，感谢他受本书的打动和激励，竟然一气呵成在45天之内完成了全本初稿的翻译。他的活力、幽默、热忱、认真和专业精神，令人钦佩。

感谢资深媒体人、摄影家和书法家王九龙先生，感谢他在百忙之中接受我们的邀请，欣然提笔为本书题字。他深厚的文化底蕴和虚怀若谷的气度，让人敬重。

感谢ShineScrum创始人王军，感谢他通览全书并为本书作序和提出宝贵意见。他的高效和对敏捷价值观的深入理解给人留下了深刻的印象。

还有很多很多在工作和生活各个方面实践敏捷（或者后敏捷）价值观的热心译友、敏友和好友，请允许我们借此机会向他们专业、敬业的实干精神致敬。他们是路意Louis（Zine创始人）、悦目赏心（《极客趣谈1：创意料理与营养美食》译者，公众号“澍桐小筑”负责人）、陈禹安（心理说史首创者，《心理三国》三部曲作者）、李学银（以学生为中心的教育者）、Jessie Liu、卢宇彤、何万青（英特尔高级架构师，公众号“四维碎片”负责人）、刘阳（踏实的敏捷实践者）、左洪斌（《Scrum精髓》译者）、刘丛、李淳（《软件需求》译者之一）、徐毅（《管理3.0》译者之一）、汪洋（深圳读书会创始人）、白玉、许晓斌（有理想、有追求的技术派）、刘晓东（Daniel Faraday）、周园、侯强、张明、段菲、黄喆、何龙海（《Scrum敏捷游戏开发》译者）和石新等。在通往价值实现的路上，期待着和大家一起，脚踏实地地走好每一步，继续发挥我们每个人的特长，积极创造价值，分享集体智慧，活出生命的意义和价值！

献给家人和朋友

谨以此书献给我的母亲，一位了不起的女人。献给麦金尼一家，他们接纳我，使我有幸成为他们的家庭成员。

——波丽安娜·皮克斯顿

献给我的妻子嘉莉，她一直是我的良伴、好帮手和铁杆支持者。没有她，我在过去的 40 年很有可能一事无成。

——保罗·吉布森

献给我的家人和朋友，我的美好生活离不开你们的帮助和支持。

——尼尔·尼克莱森

推荐序 1

“人啊，人……”

转变或者说任何转型活动，都是让人望而生畏的。正如专家所建议的那样：“不要去转变人，转变工作流程才是上策。”作为领导，我们如何才能激发和鼓励员工与组织积极转变，与时俱进呢？

命令与控制式领导方式严重制约着员工的创造力、开拓性思维和自主领导力，使企业无法做到人尽其才。我们现在邀请的 **Millennials** 公司非常精通社交网络，他们在一个高度虚拟化的、无边界的架构中充分运用社交工具和方法来促进员工之间的相互交流与学习。大公司往往受制于本身的庞大规模，反应都不够灵敏。但在当前社会化、云和移动三合一的全球化市场，大公司更需要以更快的速度尝试新东西，更需要面对时代的变化做出相应的调整。众所周知，我们对流程的管理一向都比较严格，甚至达到过度管理和绝不放过任何一个例外和边缘状况的程度。长此以往，规范流程就慢慢演变成一种控制工具而不是有效的工作指导方针，滋生出一些花里呼哨的指标来评估公司和员工绩效。人与人，人与流程之间的信任被彻底抹杀，创造力受到高度抑制。

要解决这些问题，就要求我们转变自己的领导力模型，从命令与控制式转为合作式，这种领导力模型能够建立起相互信任的关系并在保持流程与制度平衡的同时，把所有权和决策权下放给员工。结果表明，一个有活力和创造力的组织，出现了“万类霜天竞自由”的崭新景象，创新能力得以复苏并成为支持一切商业活动的原点。

我喜欢这本书，也喜欢这几位作者，因为他们的这些概念已经在 **IBM** 内部的一些机构和必能宝 (**Pitney Bowes**) 内部的几个部门得以成功应用。在前期参与敏捷导入工作坊的多名员工的帮助下，三位作者对早期的许多模型进行精心打磨并将其优化到可以收入本书的程度。同时，

三位作者还提供了一套指标，可以帮助我们了解如何以正确的途径打造高水平、高协作的团队，营造具有高度坦诚与互信的企业文化。

这会儿，我还得说说这几位作者，谈谈我为什么佩服他们写成了这本书。保罗·吉布森和我在 2007 至 2010 年曾经一起供职于 IBM。他是一位典型的英格兰绅士，在敏捷导入过程中，他给予我很大的帮助，在 18 个月的时间里，我们针对 8000 多名员工开展了敏捷培训，最后，超过 60% 的项目都顺利采用了敏捷方法。敏捷转型的成功与保罗的热忱及其对 IBM 员工的约定是分不开的，因为员工早就盼望着摆脱昔日可怕的 6 个月项目周期（即所谓的“死亡之旅”）。随着我们在 IBM 进一步推广敏捷方法，进一步凸显出人们对高效沟通与合作的迫切需要。说来也巧，我正好就在那个时候认识了波丽安娜·皮克斯顿和尼尔·尼克莱森。

波丽安娜·皮克斯顿的出现，使我们迎来一个革命性的突破。波丽安娜是个小个子，刀子嘴豆腐心，总是乐呵呵的。她的热情感染着领导层，而且还带来了帮助领导取得成功的工具。我当时是在一个敏捷大会上见到她，听取了她的题为“合作型领导力”的演讲，她建议摒弃命令与控制式领导风格，转向合作型领导方式。我觉得她的研究与我和保罗在 IBM 所做的工作非常吻合。波丽安娜和尼尔是 Accelinnova 公司的联合创始人，在加入 IBM 时拿到了一个很好的“转会费”。尼尔也是一位典型的绅士，只不过来自美国犹他州，他创建的一个模板可以帮助团队设定优先级和待办事项，进而确保团队真正是在做有商业价值的产品，而不只是应付，为了做东西而做。真的是机缘巧合，在波丽安娜和尼尔联手讲合作型领导方式的时候，我就对她“一往情深”。我告诉学员，尼尔讲的内容“虽然很难但是有干货”，波丽安娜讲的东西“轻松不过有水分”。如果想见识一下怎样惹得一个小个子黑衣女士“上火”，你不妨逗逗她，说“听说你只会讲轻松的”，这句话保准儿有效。

这三位作者都是我的好朋友，我非常感谢他们帮助我在 IBM 走完敏捷转型过程。这本书所阐述的模型展示了领导层在建立信任文化和



高水平协作型团队的过程中如何克服他们所面对的（来自于人和流程的）障碍。

我希望你阅读这本书的时候获得有价值的东西，然后找机会把书中的概念应用于实际工作中。在我效力过的每一个公司中以及在与每一个客户合作时，我在潜意识里确实一直都是这么做的。

——苏·麦金尼（Sue McKinney）

赛门铁克公司副总裁，IBM 开发部门副总裁

推荐序 2

有些敏捷项目为什么会失败？在我们分析原因时，发现排在前两位的是组织没有能力改变文化和抵触变革。

在大多数情况下，在导入敏捷的过程中，刚开始引入流程和框架的时候，进展一般都比较顺利，特别是在研发团队内部实施时。一旦涉及业务部门构建跨职能团队，问题就开始暴露出来了，业务部门与研发部门的利益目标不一致，就会涉及到组织架构的问题，一旦敏捷价值观与组织文化相冲突，基本上都是敏捷败北，无法得以进一步推动。

我们推荐的敏捷导入方法是从组织文化和价值观入手，理解和增强敏捷文化意识，先回答为什么（Why）这个问题，领导的行为方式和方法以及领导本人的价值观会影响和形成一种组织文化，有了这一步之后再讨论组织如何设计和发展，进一步着手解决如何（How）做的问题，最后在落地中解决做什么（What）的问题。这样的敏捷导入策略可以倍增成功的可能性，因为价值观统一之后，可以形成新的组织结构，进一步带动整个企业在行为方式上发生根本的变化。

2014年8月，我在奥兰多参加全球敏捷大会时，《敏捷文化》这本书就吸引了我，原著行文流畅，逻辑性强，可贵的是中文译著也沿袭了这样的风格。这是一本可以有效帮助管理层理解敏捷文化的好书。本书介绍了许多工具和技巧，描述了如何营造活力与创新的企业文化，如何建立信任和自主权，进而逐步消除组织中的障碍和抵触。此外，书中还介绍了如何度量文化变革。值得一提的是，本书中TO模型（信任与自主权模型）与四大企业文化的映射关系非常有参考价值。

领导对员工缺乏信任，员工缺乏自主权，只知道一味地消极等待领导发号施令，组织的效率和敏捷力何从谈起？这样的文化严重阻碍着自组织、自管理团队的形成，制约着员工的创新和热情。行动起来，不愿

意因循守旧、有雄心壮志的领导和管理人员，是时候摒弃命令式和微管理传统文化了！敏捷是一种文化，一种思维方式，更是一种新的工作方式。敏捷是关于适者生存的进化过程，文化变革的成败是核心。本书打开了一扇窗，引导我们如何进行文化变革，如何为敏捷的导入和顺利实施打开通路。我们有理由相信，本书将对敏捷的落地和持续发展产生深远的影响。

——王军（Jim Wang）

Scrum 联盟认证培训师（CST），ShineScrum 创始人

译者序

当清华大学出版社的编辑把这本敏捷文化的书推荐给我时，我真的有些诧异。据我所知，她已经组织翻译过好几本有关敏捷开发的书籍，为什么还要再翻译一本类似的书？另一方面，敏捷软件开发的观念对我来说并不陌生，我曾在微软公司工作 24 年，管理过许多团队和项目，亲身见证了从瀑布开发模式向敏捷开发模式的转变，我本人也亲自使用和接触过各种各样的敏捷开发方法。有些团队严格遵循标准的 SCRUM 方法论，更多的团队则使用改良型或简化型的方法以满足团队的具体需要。

我抱着好奇的心态浏览了全书大部分章节，惊讶地发现虽然书中主要讲 IBM 和其他公司的事情，但遵循的信念、遇到的挑战和最佳实践与我多年以来在微软的体会非常相似。有些描述，如第 10 章，真的让我拍案叫绝，颇有共鸣，很受启发。如果有机会，我真的很想和作者波丽安娜、保罗和尼尔分享我的想法与体会。

对我来说，翻译这本书的过程不只是翻译，而是交流、回味和提炼的过程。我强烈推荐这本难得的好书给国内敏捷开发的领导与管理层阅读和参考！

缺少敏捷文化有哪些风险呢？

互联网、软件以及 IT 等市场竞争瞬息万变，不确定性和模糊性无处不在，用户只要轻点一下网站就可以瞬间切换服务提供商，所以企业的开发团队不得不采取敏捷式开发方式以跟上市场的走向。有人认为从传统的瀑布开发模式到敏捷开发模式只是一种方式方法的改变，只要能做到快速发布功能，任何事情都可以随意而为，包括计划、设计、实现、部署、服务等。但是正如本书中全面分析的，人员素质参差不齐和文化的滞后并不能自然地适应敏捷开发的变化，其结果必然是团队频繁地等待领导的指示，过于注重短期或暂

时的利益，采用拆东墙补西墙的救火模式，进而导致产品和服务的质量下降，公司的市场份额被竞争对手夺走，团队的士气和创造精神日渐低迷。

信任和所有权是敏捷文化的核心。

什么是敏捷文化？三位作者并没有给出一句话或者一个短语来定义敏捷文化，但我们可以从他们的一些重要的描述中悟出概念：敏捷文化的核心是信任（Trust）和责任（Ownership，泛指自主权，所有权、责任制及主人翁意识等，文中根据具体语境可能采用不同的说法）的平衡，它的目标是持续激发团队和员工的潜能，终极目的是建立活力与创新的工作环境，它的效率是达到同行最佳实践标准，它的成功标志是提升企业的市场竞争优势以及给客户提供更多的价值。

信任和责任 / 所有权在本书中反复引用，它表达了三位作者的理念：领导和团队之间应该是一种双向合作关系，领导首先要信任团队和员工，支持他们拥有项目的决定权和执行权，出了问题不要劈杀到底，而是引导他们吸取教训和调整策略。团队要感受到领导的信任，能够从被动听指挥的状态移到自主承担起所有责任，从只报告问题转变为主动发现和解决问题。

为了形象地表达团队信任和责任 / 所有权的关系，三位作者设计了一个四象限的团队敏捷文化模型：命令与控制、失败、冲突、活力与创新。国内我们有很多企业还处于命令与控制状态，领导负责制定规章制度和流程细则，生怕员工出错或钻制度的空子，一出错就立刻采取惩罚措施，包括扣工资、罚款以及做俯卧撑等。这样的管理方式也许会把企业管理得井井有条，但是团队和员工的活力与创造力却难以激发出来。适合敏捷开发的企业文化应该朝着活力与创新方向移动，团队和员工都清楚了解企业的商业目标，具有较强的责任心，能够针对情况的变化进行决策，自主创新以提升开发效率和质量。

显然，三位作者都是非常熟悉敏捷领导力的专家和实干家。他们总结多年的经验，针对关键的论题提炼出事半功倍的秘笈。这些论题实际上存在于一般性的开发项目中，只不过在敏捷开发过程中造成的影响更



大一些。作为抛砖引玉，我列出以下主要问题供读者阅读时参考：

- 领导能不能相信团队，从而主动放权？
- 团队如何接手自主权？
- 如何使商业目标贯穿于整个企业？
- 能否真诚对待不确定性？
- 能否与不合作的人或流程进行有意义的合作？

三位作者的目的很清楚，要把这本书写成实用性的步骤指导手册。

很多章的名称直接包含“工具”这个词，如第4章、第5章、第6章和第8章等，甚至在附录中系统地列出了所有的工具。

书中的实例很好地支持了概念的描述，有些例子运用大量的会话生动地描述了当时的情景。如果你还在犹豫是否阅读本书，不妨先看一下第10章的故事：新任 CIO 提前一周受命于公司总裁前往救火，他接手的是一个烂摊子（包括 IT 部门和外包应用程序项目）……他是如何化腐朽为神奇的？如何营造一个新的敏捷文化？如何摆平各种关系的呢？

由于三位作者多年以来一直从事培训工作，用语流畅，描述准确，所以读起来行如流水，再加上我多年在微软所积累的测试和开发经验，翻译过程也比较顺利，能够轻松解决有些过长或过于口语化的问题。

最后要感谢三位作者的精彩之作！

感谢清华大学出版社的编辑，很高兴继续有机会进行长期而愉快的合作！这是我翻译出版的第5本书。

感谢我的妻子朱嵘帮助校译全书！感谢我的女儿索非娅为我解答我在翻译中碰到的一些英语口语化问题！

前言

如今，商业周期迅速变化，作为领导，最重要的任务之一就是带领团队转向以价值为导向、以责任为担当、以敏捷为生存的团队文化。在推进敏捷的过程中，最大的障碍是没有人知道如何进行文化变革才能促使员工孜孜以求，专研和满足客户的想法与需要。这本书的精华是向领导介绍与解释敏捷工具和模型，帮助他们创建具体的愿景，进而顺利实现企业文化的转变。

从以时间为导向、内部为焦点的规范文化（对客户了解甚微）转向以价值为导向、以客户为焦点的敏捷应变文化，期间困难重重。在转型过程中，许多人会感到惊恐，觉得不适应。在需要做出选择时，大多数人都会选择保持现状，有些人或有些企业甚至根本没有想过必须应需而变。在高科技公司（例如，IBM、必能宝和其他公司）推行敏捷的实际过程中，我们开发了一套行之有效的工具，可以用来帮助各个级别的企业成员树立良好的企业文化，接受和掌握敏捷开发，开发和生产深受客户喜爱的产品。这些工具帮助创造了一种全新的文化：持续创新、透明、诚信、适应不确定性、主动风险管理以及改进决策过程。

价值定位

这本书是一本手册，它用于创建、迁移和保持活力与创新文化，它包括以下四个方面。

- 创建信任文化。
- 帮助团队取得所有权而不是从他们那里拿走所有权。
- 确保团队的目标向企业的商业目标看齐。
- 坦诚应对工作中的模糊性和不确定性。

我们从第 1 章开始本书的讨论：为什么我们需要释放企业中每一个

人的潜能？为什么活力与创新以及激励的基础需要信任文化，需要每个人都知道结果并对结果有所有权和责任意识？

在第 2 章中，我们将开始深度讨论信任与所有权。在第 3 章中，我们将讨论如何创建、维护和升级到高度信任和高度所有权的文化，其中包括商业模式的调整、模糊性和不确定性的处理等。有用的信任与所有权工具在第 4 章和第 5 章中讨论。在第 6 章中，我们将讨论一些工具，确保个人的目标能够向团队目标与企业商业目标看齐。第 7 章将介绍应对模糊性和不确定性的有效工具。

改变谈何容易？！许多人都不希望改变，认为如果一切都正常运行，哪里还有必要改变行为做事方式？当出现这种抵触情况时，我们就称为“撞墙”。这个术语用来描述人们在文化变革过程中所碰到的任何一种障碍和抵触现象。我们将在第 8 章中讨论在哪些情况下会出现障碍，谈谈如何消除它们。

度量指标在评估和推动变革过程中起着非常重要的作用，如果指标只是对老文化的因循守旧，不适合新文化，也有可能变成障碍。我们特意在第 9 章专门讨论最理想企业文化的指标以及这些指标的重要性。

最后，我们将在第 10 章提供广泛的案例分析，包括本书讨论过的所有原理，可以帮助你理解具体的用法。

有许多工具可以通过很多种方式帮助我们达到“活力与创新”这个最佳状态，附录 A 提供了一个快速的索引表，可以根据自己感兴趣的内容（例如，信任、责任 / 所有权、目标一致性和模糊性等）找到对应的工具和相关的章节描述。附录 B ~ E 提供了表格、流程和指标，可以具体帮助我们奔向正确的前方。

致谢

团队集体致谢

我们三人组要感谢陶德·李特尔（Todd Little），他推动我们“打磨”我们的敏捷模型，提出尖锐的意见帮助我们厘清很多想法的细节。他对本书内容的扩展和重点主题提出了宝贵的意见。他的审阅意见非常有价值。

多年以来，马蒂·卡根（Marty Cagan）一直积极提倡敏捷文化。他对我们的书进行审阅并给出宝贵的见解使其品质得以进一步提升。在此，我们要向他致以诚挚的谢意。

约翰·林齐（John Lynch），亨德里克·埃沙（Hendrik Esser）和史蒂夫·李斯特（Steven “Doc” List）从敏捷领导力的角度来审阅本书，因为他们的本职工作就是支持各个敏捷团队和敏捷方法体系，借以开发敏捷领导力。他们的付出帮助我们进一步澄清了书中许多内容和概念。我们还有来自培生的优秀审稿人和编辑，他们花大量时间帮助我们把自己的想法落实到纸面上。

没有所有这些专家的帮助，本书很难成为一本真正的好书。再次感谢各位！

波丽安娜·皮克斯顿的致谢

致我的合作者：这个世界有了保罗·吉尔森，真的很幸运。他的世界观和睿智的语言拓展了我看待世界的角度。“没有那么复杂。”这是他的口头禅，他总是把一些复杂的想法变得简单化。尼尔与我共事多年，他总是很绅士：“我可以帮你吗？”这两位值得称道的好友，相当正直和真诚，始终激励我多学习，尽量保持谦和的心态。

我得到了很多好友的支持：苏·麦金尼（Sue McKinney），她提供的机会使我们可以她在她领导的组织中实验这些工具。格雷格·卡莱

尔 (Greg Carlisle) 总是和颜悦色地鼓励我。里格登夫妇 (Imogene 和 Michael Rigdon) 是看着我长大的, 他们理解我, 同情我, 让我觉得快乐。莎利·博斯肯 (Sally Bosken) 在我上高中时给予我莫大的帮助, 从那时起只要我需要帮助, 就会听到她的教导和亲切的笑声。

陶德·李特尔 (Todd Little) 在尝试测试这些敏捷模型以求其完整性的过程中, 提出了深刻的见解。他是我多年的伙伴, 我们经常一起聊天和交换意见。当我走入低谷时, 他会主动来找我并帮助我走出困境。

加拉格夫妇 (Leo 和 Jean Gallagher) 真的是我名副其实的“邻居”。只要我有需要, 他们总会出现并提供帮助、善意和意大利卷饼, 偶尔还有葡萄酒。

我曾经花大量时间在工作上, 陪伴我的是可爱的小狗米西。不论我如何对她吼她, 玩她, 她从来不抱怨。多么好的小伙伴啊!

保罗·吉布森的致谢

首先, 感谢在我职业生涯中和我一起工作过的同事和朋友, 他们个人或者共同教会了我很多东西。

感谢我的前任领导, 他们的鼓励和信任, 为我提供了富有挑战性的机会。他们的指导和例子是这本书的基础。我要特别感谢吉奥夫·罗宾逊 (Geoff Robinson)、克里斯托夫·克洛克纳 (Kristof Koleckner)、比尔·伍德华斯 (Bill Woodworth)、帕特·舒尔茨 (Pat Suelzt)、苏·麦金尼 (Sue McKinney), 他们让我见识了什么才是领导范儿。

感谢特德·里维拉 (Ted Rivera), 我的全球敏捷培训课程共同策划人。我从他身上学到很多东西, 那时是我生活中的特殊时期, 我将永远铭记于心。

感谢波彭迪可 (Poppendieck) 夫妇俩, 他们让我见识了精益软件开发, 并给予我慷慨无私的帮助和支持。

最后, 我要向这本书的合作伙伴波丽安娜和尼尔致以诚挚的谢意。他们让我领悟到协作与敏捷文化的魅力。他们的经验、知识和洞察力使