

精益系列

TURING

[英] Jez Humble [加] Joanne Molesky 著
[爱尔兰] Barry O'Reilly
姚安峰 韩锴 译

精益 企业

高效能组织如何规模化创新

LEAN ENTERPRISE: How High Performance Organizations Innovate at Scale

《精益创业》作者

[美] 埃里克·莱斯 丛书主编



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

O'REILLY®

TURING

精益企业 高效能组织如何规模化创新

Lean Enterprise

How High Performance Organizations Innovate at Scale

[英] Jez Humble [加] Joanne Molesky [爱尔兰] Barry O'Reilly 著

[美] 埃里克·莱斯 丛书主编

姚安峰 韩锴 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

精益企业：高效能组织如何规模化创新 / (英) 亨布尔 (Humble, J.) , (加) 莫莱斯凯 (Molesky, J.) , (爱尔兰) 欧莱礼 (O'Reilly, B.) 著 ; 姚安峰, 韩锴译.
— 北京 : 人民邮电出版社, 2016.1
ISBN 978-7-115-41080-1

I. ①精… II. ①亨… ②莫… ③欧… ④姚… ⑤韩… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第288175号

内 容 提 要

本书是企业应对不断变化的市场环境、客户期望和新技术的实用指南,提出了精益和敏捷的原则和模式,帮助企业规模化快速前进,并展示了为什么以及如何将这些方法应用到整个组织。通过有价值的实用案例,作者介绍了那些成功的企业如何重新思考组织治理、财务管理、系统架构、组织文化等各个方面,从而实现效能的大幅提升。

本书适合传统企业和互联网企业的领导者与各层次管理人员阅读。

◆ 著 [英] Jez Humble [加] Joanne Molesky
[爱尔兰] Barry O'Reilly

丛书主编 [美] 埃里克·莱斯

译 姚安峰 韩锴

责任编辑 朱 巍

执行编辑 贺子娟

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 17.5

字数: 316千字

2016年1月第1版

印数: 1—4 000册

2016年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-5418号

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

© 2015 by Jez Humble, Joanne Molesky, and Barry O'Reilly.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2016. Authorized translation of the English edition, 2015 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版，2015。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2016。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有，未得书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野，并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal



本书赞誉



“这样一本书我已经等待了很久——它回答了在企业中引入精益方法时最难的一些问题。作者所提出的解决方案即便在一个信任度不高的环境中也是有价值的。”

——马克·A.施瓦茨 (@schwartz_cio)

“我的工作是支持人们实践一种科学模式，帮助人们在商业、政治、教育和日常生活中重塑思想和习惯。21世纪越来越需要一种新的工作方式。这种方式基于人的认知复杂性，需要我们沟通协作，迭代式前进，强调企业家精神。通过《精益企业》这本书，Jez Humble、Joanne Molesky 和 Barry O'Reilly 解释了软件如何能够并正在转变工作方式，这将进一步改变我们的思考方式，帮助我们适应这个新兴世界。”

——迈克·罗瑟，《丰田套路》作者

“如今几乎所有的行业和机构都在被快速发展的科技颠覆，在受着个人和团队充满想象力的愿景的牵引。这本书为我们清楚地解释了精益、敏捷、‘形’、精益创业和设计思维等多个领域如何在一个适应性学习型组织的统一原则下汇集到一起形成合力。”

——史蒂夫·贝尔，精益企业研究所 (LEI) 教员，

Lean IT 和 *Run Grow Transform* 作者

“以正确的方式构建软件，这本身就是一件很有挑战性的事情。但是，《精益企业》超越了技术层面的考虑，指引组织如何以低风险的方式快速构建出正确的软件，产生期望的业务成果。对任何为客户提供软件服务的组织来说，这本都是必读之书。”

——加里·格鲁弗，Macys.com 副总裁，负责产品发布、QE 和运维

“要在未来的商业竞争中胜出，需要很擅长理解你的客户，并以尽可能快的速度从市场中得到验证性学习。这需要一种新的适应性和学习型组织，即精益企业。转变就从这本书开始！”

——约翰·克罗斯比，lastminute.com 首席产品与技术官

“科技的快速进步正在以一种前所未有的速度颠覆传统的商业。而颠覆的游戏规则已经发生了改变，很多组织都想知道在这种新的环境下该如何竞争，同时一些新的科技巨头在以一种不同的方式服务客户。这本书为那些已经意识到必须通过变革重拾创新的竞争优势，却不知道从哪里开始的人们提供了一份极其重要的指南。”

——霍拉·吉尔，《经济学人》首席数字官

“我把《精益企业》这本书推荐给了我的领导团队，让每个人都能认识到我们如何才能挑战现状，移除障碍，在创新上胜过竞争对手。通过与客户一起共同创造，通过从我们的员工和数据中持续获得的认知，现在我们有了一些新的方法来发展业务。”

——顿·梅杰，达美乐比萨首席执行官

“虽然敏捷和精益方法已经对软件交付产生了巨大影响，但只有在对所有规模的企业都产生更广泛的影响时，它们真正的潜力才会完全发挥出来。在这本书里，Jez、Joanne 和 Barry 已经为大家呈现了将来的变化——一种切实的愿景，未来的公司如何让今天的公司看起来像曾经的卡带录音机。”

——马丁·福勒，ThoughtWorks 首席科学家

“这是一本很重要的书。它以富有见地且翔实的方式阐述软件开发，提出了要建立一个能够持续学习和改进的组织所需要做出的一些根本性改变。它很好地从技术层面跨越到了组织层面。对于那些在位的和正在成长的企业领袖，要追求公司的持续成功，《精益企业》是必读之书。”

——杰夫·戈塞尔夫，《精益设计》作者，Neo Innovation 负责人

“在这本书完成的前一年，我就开始告诉人们要阅读它。这本书讲述了那些领先的精益企业的成功之路，而在未来几年，那些臃肿的企业将会被精益企业淘汰出局。”

——阿德里安·科克罗夫特 (@adrianco)



译者序



当第一次拿到这本书的 beta 版阅读时，就像一扇窗户在我面前豁然打开了。它不仅仅把敏捷、精益和持续交付等理念的诠释与整合上升到了一个新的高度，更打动我的是，它还系统阐述了一个组织应该采取怎样的策略才能真正有效地发生转变，将这些理念变成组织普遍接受的日常行为，从转变中获得最大的收益，本书在这方面的旁征博引和独到见解解决了我十几年 IT 从业经历中的很多困惑。

当谈到敏捷转型或实施，人们普遍想到的就是用户故事、Scrum、看板或极限编程等实践方法。当团队大到一定程度就会建立某种机制来协调跨职能团队间的目标和进展。然而，我们看到的失败案例远超过成功案例。即便我们尝试了业界流行的一些“大规模敏捷”框架，也没有本质的改变：

- 转型带来的改善往往局限于某一个产品或部门，当要将其成果向横向纵向进行扩展时就遇到重重阻碍，似乎有个难以打破的天花板；
- 企业管理者将敏捷或精益视为团队需要做出的改变，而意识不到自己经常就是这一转变中最大的障碍，缺少信任和授权，强调控制和惩罚，要求员工开放与担责，而自己却掩盖事实，推卸责任；
- 当一个产品处在复杂的企业 IT 环境中，高耦合的架构与大量外部依赖使得没有人真正理解整个系统，导致特性无法按计划实现，难以独立交付，等待与集成严重拉长了交付周期；
- IT 作为一个服务提供者被动接受来自业务的需求，不加分辨，也无力回绝，团队加班加点被折腾得士气全无，更谈不上学习和改进，而最后交付的产品还是难以让客户满意；
- 团队成员对产品的好坏没有责任感，即便有好的想法也不会提出来，因为“这是领导决定的”，多一事不如少一事，不想担责，层层如此，心思都花在了粉饰成绩和政治游戏上；

- 即便一些组织声称已经“敏捷”，人们仍然热衷于在交付的不同环节之间进行工作交接和确认，而各个环节的 KPI 却不一样，难以产生真正的信任与合作；
- 最后，即使企业在敏捷和精益的转型上投入巨大，仍然创造不出用户真正喜爱的高质量产品，看不到显著的业务成效，以至于很多人对敏捷等理念产生怀疑。

而过去多年来，企业在软件开发上大规模采用外包以及外包低端化的趋势使得上面的问题进一步恶化。企业以控制成本为目的，而供应商将员工的“人天”视为创收来源，对员工的持续成长没有足够投入也从不真正关心。外包员工对工作的实际成效更是不关心不负责。供应商一边持续招人，一边稍有经验的人又不断离开，员工无成就感也无归属感，每个人都只是一颗螺丝钉，“码农”这个词确实是对这群人的真实写照。

在这个行业做开发、管理和咨询这么多年，有一种深深的失望。软件本可以是优美的，做软件的过程本可以是充满创造性、充满乐趣的，然而目之所及，大多数管理者深受建筑行业、制造行业生产过程的传统管理模式（即本书中谈到的泰勒主义管理模式）影响，生生将软件开发变成了一个艰苦而无趣的工作。殊不知（或知道，但视而不见）现代软件开发与传统的建筑、制造行业生产过程有着本质区别。

□ 不确定性

一栋大厦可以在建造之前想清楚每一个细节的设计，一旦开建基本不改变。而软件，尤其在进入互联网时代后，用户往往根本说不清楚想要什么，只有当看到真实可工作的软件时，才能判断这是不是他想要的，且大多数时候的结果都是“不”。而即便今天用户用上了你的产品，也许几天后就会弃如敝履。这种不确定性使得软件开发参与者掌握更多上下文信息，及时获得反馈，并能根据反馈迅速做出响应变得极其重要。

□ 隐性质量

我们可以拿尺子测量水泥板的厚度、墙面的长度，可以用仪器分析水泥的成分，从而准确知道房子的质量。然而，同样一个软件特性，开发人员预计 10 天完成的，你如果只给他 5 天，可能也能完工，区别就在质量上。有些质量问题直接需要返工，造成浪费，而有些质量问题从外部很难测量，它不会影响今天的功能，但会逐步让系统腐蚀掉，让团队如陷泥潭越走越慢。

□ 智力活动

软件的“不确定性”和“隐性质量”两个特征，从根本上决定了软件开发永远都是一项需要很多思考的活动。（或许直到有一天，机器人变得和人类具有同等的智力。）因此，软件开发从业者是典型的知识工作者，从事的是智力活动。思考就需要大量信息。然而不幸的是，这么多年来，还有很多“工业思维”的人在努力“愚化”开发者，认为开发者需要理解的东西越少越好，以至于开发者独见一叶，无法思考，也看不清自己工作的成效，自然也不对其负责。

彼得·德鲁克的《卓有成效的管理者》一书被很多人奉为经典。他在这本书中提到：“我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成工作，自觉地做出贡献，自觉地追求工作成效……谁也不知道一位知识工作者在想些什么。然而，思考正是他的本分，他在思考，也就是在工作……”

企业管理者是时候需要转变思维模式了。我们真正的目的是要为组织和客户持续交付出高价值高质量的产品，并且比竞争对手更快速地适应不断变化的环境，从而将 IT 变成企业的一种竞争性优势。沿袭传统管理思维不可能实现这个目的。

本书是一次尝试，以复杂适应系统为理论基础，第一次从产品生命周期在不同阶段需要的差异化管理模式，以及与之密切相关的组织文化、人力资源、财务、治理、风险与合规管理、企业架构演进等各个角度，全面阐述一个高绩效的适应性企业应该如何运作。并且本书旨在真正将精益的两条最高原则“以人为本”和“持续改进”应用到一个企业的方方面面，而不只是停留在人们思考边缘的口号和标语上。要达到本书描述的目标，对当前大多数企业来说并不容易，尤其在我们中国这样一个传统上更崇尚集权与控制的社会环境里，也许更具挑战。但是，只要管理者认同这是我们应该拥抱和努力的方向，大胆突破传统，从自身开始转变思维观念，并以身作则成为员工的榜样，这就完全可能实现。本书也对如何变革这一问题做了深入讨论。我们并不反对市面上现存的各种“大规模敏捷”框架，几乎所有这些框架都是在组织结构和软件交付流程层面试图回答“我们应该怎么做”。然而每个组织都是独特的，无法复制。另一方面，随着社会与技术进步，今天适用的流程方法也许在明天就变成了枷锁。因而，我们认为更重要的是要让每一个组织单元、每一位员工都学会如何适应变化，也就是要具备根据所获得的信息来进行实验，从而找到最佳方法来解决问题的能力 and 权力。

虽然这本书的主要目标读者是领导和管理者，但我认为它完全适合每一位希望深度了解在高度不确定性环境下进行软件开发的特点和方法的人，适合每一位渴望创造优秀产品的 IT 从业者，适合所有渴望改变当前现状的人。无论是首席执行官、财务官，还是中层、一线管理者、产品经理、架构师，抑或是实际创造产品的开发者，以及组织中的变革推动者，都可以通过这本书更好地理解自己的工作，找到一些问题的答案，并在自己所能掌控的范围内开始改变。

翻译的过程中，我开始回顾几年前学过的部分 MBA 课程。除了为了翻译参考一些词汇，更重要的是，它成了我阅读这本书的一面镜子。MBA 所教授的内容当然不是仅仅针对软件企业管理，然而当将其放到软件开发这一领域里时，它就成了一本反面教材。在最近几十年创新管理思想的发展下，传统 MBA 教育显得非常纠结和保守。课程中谈到了精益，却没有讲透其本质，仍然维持着泰勒主义的余温；提出了现代管理要以人为本，却仍然在为最大化股东利益呐喊；传统财务管理方法浓墨重彩，而将作业成本法或滚动预算等方法轻描淡写；在谈到组织行为学时，很少涉及近几年复杂系统理论的成果。也许软件领域的教育，包括大学教育和 MBA 教育，也是时候该向前一步，做出改变了。

另外，我认为这本书可以看作是一个全面的信息索引。书中大量引用的书名和提供的链接极大地丰富了你能获得的信息，从系统论、组织文化、企业管理的各个方面，到敏捷和精益工程技术实践，你可以从这里扩展开去，找到自己感兴趣的话题并深入学习。

致谢

首先，非常感谢我的妻子张映雪。翻译本书花了大量业余时间，而这些时间本应用来陪伴你。没有你的支持、包容和忍耐，我无法完成这项工作。也非常感谢我的搭档韩锴，在身体条件不太好的情况下，坚持和我一起完成了翻译工作。特别感谢本书的三位原作者 Jez、Joanne、Barry 和我的同事肖然，在翻译过程中为我提供了很多建议，帮助我更准确地理解原文的含义，帮助我成长。最后，也感谢图灵公司负责本书审校工作的几位编辑，你们逐字逐句地仔细检查、校对和修改，提高了译文的质量。谢谢你们！

姚安峰

2015 年

本书献给所有在追求卓越的道路上突破禁忌、勇往直前的人们（借用格雷·霍珀上将的话）；献给所有致力于创造杰出组织文化，让每个人都清楚正确的方向且有权力自主行动的领导者。

前 言

软件正在吞噬世界。

——马克·安德森

对传统生产企业来说，避软件而不谈会很危险……一家软件公司可能在某一天取代通用电气，我们最好不要一意孤行。

——杰夫·伊梅尔特

我说什么你做什么，你就是个傻瓜。我说什么你不做什么，你就是个大傻瓜。你要自己思考，然后找到一个超越我的想法。

——大野耐一，《大野耐一的现场管理》

我们将在本书中探讨如何让组织成长，让其能够快速创新，以响应不断变化的市场环境、消费者需求以及新技术。

公司是生是死，取决于其发现新的业务并持续为客户创造价值的能力，这是亘古不变的道理。但在过去几年里，这一点变得尤为显著。技术与社会变革的步伐在逐步加快，伴随而来的竞争压力也持续增大。德勤变换指数显示，财富 500 强公司的预期平均寿命已经从半个世纪前的 75 年左右降到了今天的不足 15 年。耶鲁大学的理查德·福斯特教授估计，“到 2020 年，标准普尔 500 指数中会有超过四分之三的公司是今天我们还没有听说过的”^①。任何公司能否长期生存都取决于其能否理解和驾驭文化与技术的力量，这种力量能够持续地加快创新周期。

^① <http://www.bbc.co.uk/news/business-16611040>。

首先，互联网和社交媒体已经为消费者提供了强大的工具来表达他们的选择，也让聪明的组织可以通过新的渠道发现用户和客户，并与之互动。那些采用了设计思维和用户体验设计，能够让客户在与产品或服务的互动中每一步都身心愉悦的企业取得了飞速发展。研究显示，那些有效应用了用户体验设计的公司增长更快，收益更高^①。

其次，技术和流程的进步使得即使在较少的资金投入下，也能够快速地创造和演化出颠覆性的产品和服务，并将其规模化。很多遍布全世界的小团队，使用一些免费或廉价的服务与基础设施，就可以在几天或几周内创造出基于软件的新产品原型，然后对那些有发展潜力的产品进行快速演进。在不远的将来，廉价却功能强大、可接入网络的嵌入式设备将会无处不在，这让我们可以在同样短的周期内，以低廉的成本获得产品原型并演化出更多不同形态。随着 3D 打印变得越来越便宜和快速，并开始处理更多种类的原材料，我们将可以按需创造并交付出种类极其繁多的定制化产品。

软件有三个特征能够激发这种快速的创新。首先，通过软件设计原型并完善想法是相对便宜的。其次，我们可以在产品发展的早期就实际使用这些原型。最后，在创建这些原型的过程中，我们能够发现大量客户认为有价值的功能，然后将这些融合到我们的设计中——这使得我们能够更快地通过用户来对新想法进行验证，收集反馈，并据此改进我们的产品和业务。

与此同时，势不可挡的微型化趋势（如摩尔定律^②所述）让极度强大的计算机也可以变得非常轻巧并且随处可见，而软件是背后的关键因素。在《财富》一篇名为“如今每家公司都是软件公司”的文章中，联邦快递的信息技术高级副总裁大卫·赞卡形容自己是在经营“一家联邦快递内部的软件公司”。而福特的高级技术主管普拉萨德则将他的公司描述为一家“车轮上的精密计算机”制造商。市场研究机构 CCS Insight 的本·伍德评价称，诺基亚“走过了硬件创新上令人难以置信的十年，而苹果则认为你需要的不过是一块长方形的屏幕，剩下都是软件的事”^③。对软件态度的这种转变，使得很多公司将软件开发搬回到了公司内部，这其中包括像通用电气和通用汽车这些曾经的 IT 外包先行者。正如我们将会在第 15 章讨论的，英国政府已跟上了这一潮流。《经济学家》杂志这样报道^④：

① *Evaluation of the Importance of Design*，丹麦设计中心，2006 年。

② 1965 年英特尔的联合创始人戈登·摩尔预测，集成电路的密度大概会每两年翻一倍。

③ <http://www.bbc.co.uk/news/technology-23947212>；在我们看来，这是微软收购诺基亚的关键原因。

④ 《经济学家特别报告：外包与离岸》，406，编号 8819，2013 年 1 月 19 日。

通用汽车这样做的原因可能也适用于其他很多企业。通用汽车首席信息官兰迪·莫特表示,“IT 在我们的业务中已变得更为普遍,我们现在将其视为竞争优势的一个重要来源”,目前他正负责扭转公司的外包策略。他说道,在工作曾经由外包团队完成的时候,通用汽车投入到 IT 中的资源大部分用于维持系统正常运转,别出差错,而不是探索以新的方式来完成这些工作。因此,公司认为把大部分 IT 的工作放在公司内部或附近来完成将能够带来更大的灵活性和更快的速度,并鼓励更多的创新。

商业社会对待 IT 的态度正在发生变化,从以前将 IT 看作一个改进内部运营的工具,到现在将由软件和技术驱动的越来越快的创新周期作为一种竞争优势。这将产生深远的影响。传统的 IT 项目管理模式不适合快速的创新周期。然而这些传统模式却深深地根植在管理的方方面面,从运营、客户服务到预算、治理和企业战略,无不如此。在最近十年里,支撑在大型组织中采用以产品为中心的管理范式的各种元素悉数出现,但它们并没有以一种系统化的方式贯通和展现出来。本书旨在弥补这一空白,将与你共享我们从那些已成功采用了这些新思想的组织中得到的启发。更重要的是,我们仔细剖析了产生高绩效的文化,这是组织能够规模化快速创新的关键因素。

我们为什么写这本书

本书的几位作者都有在大型企业和创业公司工作的经历,我们想要提炼出一种务实的、系统性的方法,能够有效适用于大型企业环境下的创新和转型。我们不仅探讨了在高效组织中如何研发产品的问题,还指出了那些想要提升自身绩效的组织应该如何以渐进式、迭代式和低风险的方式来采纳这些方法。

我们写这本书的动力来自于对当前行业现状的失望。我们讲述的方法和实践并不是什么新东西,它们都是已知和可行的。然而,这些方法和实践还没有成为主流,通常都是零星地得到实施,只带来了一些局部的而非系统性的改进。这样的后果是公司投入了巨大成本努力创造产品和服务,却没有给客户带来预期的价值,成效甚微。

随着《持续交付》和《精益创业》的出版,那些在企业中工作的人们涌现出了大量诉求,他们希望采纳这些书中谈到的实践。也有大量的公司已经采纳这些实践,并从中获得了可观的收益:能够更快地向市场投入更高质量的产品,提升了客户满意度,得到了更高的投资回报。与此同时,这也降低了成本和风险,并让员工工作得更加开心,因为他们不必再夜以继日地工作,也终于有机会在工作中释放创造性和激情。

但是，所有人都发现要想成功实现这些想法非常困难。大多数情况下，除了一些渐进的改良外，基本不可能实现更多目标，因为组织中只有一小部分做出了改变——这一部分仍然要继续与其他部门合作，而其他这些部门想要他们仍按传统的方式来工作。因此，我们要讲一讲那些成功的公司为了从根本上提高绩效是如何重新思考这一切的：从财务管理和治理、风险与合规管理，到系统架构，以及项目群、投资组合和需求管理。

我们会在本书中讲述企业如何设法解决上述问题，提出一系列模式和原则帮助你实现这些想法。我们相信每一家公司都是不同的，都有独特的需求，所以我们不会给出如何实施特定实践的规则。相反，我们要描述一种启发式的实现方法，它强调实验的重要性，通过实验来了解你的组织该如何最有效地采纳这些想法并进行改进。这种方法需要的时间更长，但它的优势在于可以更快地展现出可衡量的收益，并降低变化带来的风险。它也能够让你的组织和员工认识到什么方式对自己最有效。

我们希望你从这本书中发现价值。最危险的态度莫过于“这些想法都不错，但在我们的组织里行不通”。正如丰田生产系统之父大野耐一所说^①：

无论是高层管理者、中层管理者还是工作在一线的员工，我们都是人，所以我们都会走入一种误区，认为我们现在的做事方法就是最好的。或者你可能认为这并不是最好的方式，却理所当然地接受了，“我们也没办法，事情就是如此”。

你在尝试运用本书中的观点时，肯定会遇到阻碍。当你在阅读案例分析的时候，很可能就会明白为什么这些方法在你的组织中不起作用。不要把“阻碍”变成“反对”。你应该将从本书中所学的内容作为一种启发来指引你不懈努力尝试，而不是一味地生搬硬套。要持续不断地寻找阻碍，并将其作为实验和学习的机会。再次引用大野耐一的论述^②：

改善（kaizen）的机会是无尽的。不要总想着你已经让事情变得比以前更好，就可以心安理得了……这就好像一个学剑道的学生因为偶尔几次击败了他的师傅，就骄傲起来。一旦你萌生了持续改进的想法，就要在日常工作中抱着这样的态度，坚信在任何一次改进的后面一定可以发现另一个可以改进的地方。

① 见参考书目[ohno12]。

② 同上。

谁应该读这本书

这本书主要的目标读者是领导者和管理者。书中涉及的原则和模式可以应用到任何领域的任何组织中。

我们期望的读者包括：

- 对组织战略、领导力、组织文化和良好治理感兴趣的高层管理者；
- 负责应用开发或者基础设施与运维的 IT 总监；
- 任何从事项目或项目群管理的人，包括项目管理办公室（PMO）成员；
- 那些与交付相关的财务、会计或治理、监管及合规管理人员；
- 首席市场官、产品经理以及其他参与（涉及软件开发的）产品和服务设计的人。

交付团队的参与者同样可以在书中找到有价值的内容，但本书并没有深入谈论工程实践，比如如何编写可维护的功能验收测试、自动化部署或管理基础设施与数据库配置。这些内容在《持续交付》中有更深入的讨论。

本书着重关注那些在大中型组织中工作的人们。他们已意识到，要在这个时代取得成功就必须重新思考组织战略、文化和治理，以及他们管理产品和服务的方式。并不是说这本书对小型组织没有帮助——只是对它们当前所处的发展阶段来说，某些内容暂时还不适用。

我们坚持的一个重要原则是保持本书短小、精炼和实用。为了达到这个目标，对于书中讲到的原则与实践背后的理论模型，我们不会花大量的篇幅讨论。相反，我们只提出这些领域中的一些基本原则，帮助读者理解其理论基础，然后介绍这些理论的一些实际应用。书中为感兴趣的读者提供了进一步深入学习的参考资料。

另外，我们也很谨慎地避免在书中提供关于软件工具的选择和使用的详细指南。这有两个原因。第一，我们认为工具的选择其实并不是非常关键的因素（只要别选那些差的就行）。很多正在向敏捷方法转型的组织花了大量的时间来选择工具，寄期望于工具可以神奇地解决它们的根本问题。但对这些进行敏捷转型的组织而言，最普遍的失败原因是它们无力改变组织的文化，而不是没有好的工具。第二，特定的工具和流程很快就会过时。优秀的工具（包括大量开源工具）以及介绍如何使用这些工具的资料有很多。这本书中，我们专注于那些能够帮助你的组织取得成功的策略，而不会在乎你选择什么工具。

大纲

第一部分介绍本书的主题：文化、战略以及创新的生命周期。第二部分讨论如何对新的想法进行探索，通过收集数据来快速评估哪些新想法能够产生价值，或具有快速发展的前景。第三部分涵盖了在大型组织中如何对那些在探索阶段经过了严格筛选的想法进行拓展，也提出了一种系统性的方法来改进我们运作大型项目的方式。最后，第四部分展示企业如何培育出一个鼓励学习和实验的环境，着重关注文化、治理、财务管理、IT 和组织战略。

所有人都应该阅读第一部分，然后可以根据你的兴趣随意翻阅本书的其余部分。不过，在阅读第四部分之前，建议先看看第 3 章、第 6 章和第 7 章，因为这些章节提出和定义了第四部分中涉及的很多概念。

Safari® Books Online



Safari Books Online (<http://www.safaribooksonline.com>) 是应运而生的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意专家等，在开展调研、解决问题、学习和认证培训时，都将 Safari Books Online 视作获取资料的首选渠道。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，我们网上见。

联系我们

请把对本书的评价和问题发给出版社。