

敏捷转型

打造VUCA时代 的高效能组织

王明兰◎著



看板方法创始人 大卫·安德森
ThoughtWorks咨询负责人 肖然
作序推荐

腾讯、阿里、滴滴、华为、工行等
九大企业专家联合推荐

随书附赠

(电子版)

看板方法的高级应用

王明兰◎著

敏捷转型

打造VUCA时代
的高效能组织

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

敏捷转型：打造VUCA时代的高效能组织 / 王明兰著

— 北京：人民邮电出版社，2018.10

ISBN 978-7-115-49231-9

I. ①敏… II. ①王… 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(2018)第195530号

内 容 提 要

在这样一个充满着不确定性的 VUCA 时代，企业进行敏捷转型已是必然趋势。很多企业已经尝试过敏捷或者正在敏捷转型的路上，它们在这个过程中也遇到了层层阻碍和各种挑战。

为了帮助更多期待转型或者处于转型过程中的企业走出误区、突破阻碍，本书作者将自己多年来在数家企业推动企业级敏捷转型的经验和教训进行了系统梳理和总结，重点阐述了敏捷转型的步骤、方法和策略，介绍了大量真实的案例、敏捷转型容易走入的误区，以及企业在转型过程中常见的疑惑。

本书可以帮助中国本土企业取得敏捷转型的成功，适合来自不同行业的企业管理者、产品经理、项目经理、敏捷教练阅读。

◆ 著 王明兰

责任编辑 杨佳凝

责任印制 焦志炜

◆ 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>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：20

2018 年 10 月第 1 版

字数：300 千字

2018 年 10 月河北第 1 次印刷

定 价：79.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

那些别人踩过的坑，希望你在未来能够 迈过！

在这样一个充满着不确定性的VUCA时代，企业进行敏捷转型已是必然趋势。很多企业已经尝试过敏捷或者正在敏捷转型的路上，它们在这个过程中也遇到了层层阻碍和各种挑战。

为了帮助更多期待转型或者处于转型过程中的企业走出误区、突破阻碍，本书作者将自己多年来在数家企业推动企业级敏捷转型的经验和教训进行了系统梳理和总结，重点阐述了敏捷转型的步骤、方法和策略，介绍了大量真实的案例、敏捷转型容易走入的误区，以及企业在转型过程中常见的疑惑。

本书可以帮助中国本土企业取得敏捷转型的成功，适合来自不同行业的企业管理者、产品经理、项目经理、敏捷教练阅读。



作者介绍



王明兰

- 著名精益和敏捷转型专家，前微软、华为创新教练，华为云产品总监。
- 中国精益产品开发的先驱，中国早期精益看板国际认证教练和认证讲师、企业规模化敏捷（SAFe）认证咨询师、DevOps Professional 认证讲师。
- 自2008年起，王明兰在微软、诺基亚、中兴通讯、招商银行、三星研究院、华为、京东、1号店等多家企业成功指导企业级敏捷转型、精益产品开发、看板方法、Scrum、互联网产品创新、精益创业、敏捷领导力，以及规模化敏捷。

关注普华公众号，好书不断，福利连连：



1. 好书周周送
2. 精选推荐书单
3. 精彩内容抢先读
4. 获赠作者签名本
5. 其他意外惊喜

关注微博，收获更多：@普华文化（新浪微博）

读者热线：010-81055634

编辑邮箱：puhuabook860@126.com

封面设计：韩庆熙



我
们
一
起
解
决
问
题

| 推荐序一 |

大卫·安德森

(David J.Anderson)

看板方法创始人

明兰是中国精益产品开发与看板方法的先驱人物。很多年前，她在诺基亚的指导成果就给我留下了深刻的印象。她领导了诺基亚手机的看板实施项目，并且实践了看板方法的高级应用，如风险评估、使用产能分配进行风险管理等。这些应用在我今年发布的看板成熟度模型里能够达到四级的成熟度。

第一次认识明兰是在国际精益看板的在线论坛里，我相信那时在她的国家很少有人能跟她探讨精益和看板方法的尝试经历。她很高兴在论坛里能与世界各地的专家互动，讨论她面临的挑战。当我得知我的思想在遥远的中国被一位素未谋面的专家应用时，我感到惊奇和兴奋。第一次与明兰线下相遇是在挪威，她参加了我的高端看板课程。之后我受邀参加了中国敏捷大会，并在中国首次开设看板公开课，我邀请明兰与我一同讲解这个课程。后来我访问中国多次，都与明兰有机会碰面，让我逐渐了解了她。我发现明兰是一个充满热情而又很有影响力的人，这让我明白，为什么她在过去十几年里都能使人们相信并愿意尝试新的理念和工作方式。

这几年我曾受邀去华为做咨询，看到明兰在设计华为企业级精益看板和精益分析工具，并指导许多大型项目团队理解精益思想和应用看板方法。明兰在华为的精益实践给我留下了深刻的印象。为了领导这样巨大的企业向精益转型，她不断地挑战自我，拓展自己的知识边界。我相信她在超大规模的企业里领导变革的经历不但让她收获了很多经验，而且她的思想和见地都得到了升级，这些都会在本书中得以体现。

关于“看板是通往企业敏捷性的另一条途径”这个话题，我曾经在世界各地做过多次主题分享。我很欣慰地看到，看板方法在明兰的这本书中有足够的分量，涵盖了价值流、多层看板、服务类型、看板可视化、限制在制品以实现拉动式生产、反馈环等内容。明兰在这本书中不仅讲述了敏捷转型的方法，而且还介绍了许多真实的案例，让人们知道如何实践落地，这让我更加欣慰，相信在书中你会发现与你的企业相类似的情况。另外，明兰根据她在很多企业的实践经验，指出了敏捷转型中人们常犯的错误，从而使人们避免再犯类似的错误。

我很高兴明兰在一本单独的小电子手册里（与本书一起出版）介绍看板方法的高级应用，包括如何动态地管理价值流、处理阻塞、处理缺陷、识别和管理约束、用累积流图识别改进机会。我相信这些话题将帮助企业在业务敏捷性上更上一层楼。

除了看板之外，我也喜欢她讲述领导力的方式，即通过系统化的步骤引导组织变革，使每一个人都参与其中。我相信这些领导变革的主题会给领导者、管理者和教练带来新的洞察和思考。

这本书的广度和深度给我留下了深刻的印象。作为一个作家，我知道创作一本涵盖如此多的中国本土敏捷实施经验，并凝聚了 27 位中国敏捷专家智慧的书需要付出极大的热情、精力和努力。我从第一次见到明兰，就知道她是一个

了不起的业界领袖。随着这本书的出版，她会继续发挥领袖的作用，给中国的读者带来新的思想和方法，帮助中国的本土企业获得成功。

作为明兰的老师，我很为她感到骄傲。我相信作为读者的你会从本书中学到很多，从而将更好的工作方式引入企业，提升企业的敏捷性。

肖然

ThoughtWorks 咨询负责人、创新总监

人类社会正在经历从第三次工业革命到第四次工业革命的转变，不确定性是这个时代最显著的标签。为了应对不确定性带来的挑战和机遇，企业必须建立更敏捷的组织机制和开发方法，从而能够通过自身的线性发展获取对外界来说非线性的创新与竞争优势。

王明兰老师和我开始敏捷之旅的时间相近，都是在敏捷宣言刚刚提出后。最初和明兰老师相识时，她已经是中国最先拥有精益看板国际认证培训师资质的专家。之后我发现明兰老师一直在敏捷的路上不停地探索。记得去年明兰老师还在大会上分享领导华为精益开发的经验，今年又听到她分享华为云 DevOps 的实践和平台产品。所以，我印象中的明兰老师是一个喜欢在这个充满不确定性的时代中不断寻求创新和挑战的人，因此她是写敏捷转型的故事和实战经历的最合适的人选之一。在写作本书的过程中，明兰老师更是凝聚了业界 27 位专家对敏捷转型的洞察，形成了系统化的方法论，如此开创性的尝试在中国是第一次。

敏捷发展至今，各个企业或者已经在深度转型的路上，或者正在践行但是

遇到了各种挑战，或者想转型却顾虑重重。我虽然亲自参与了很多企业的转型历程，但阅读本书后依然感触良多。本书总结的方法、经验和教训值得正在转型和准备转型的每一个企业学习，本书能够让中国本土企业看到经典的转型实施路径，避免知易行难的困境，并帮助企业绕过其他人曾经踩过的坑。

敏捷在价值观上推崇以人为本，通过建立统一愿景来打造一个响应力强的高效能组织。正如本书所述，企业开展敏捷转型首先需要做人的工作，既要组织内部的全员参与，又要打造组织自身转型的中坚力量。

明兰老师介绍了转型的三个阶段和企业转型路线图，从而为企业转型指明了道路。敏捷转型从本质上讲是一次文化的重塑，而在这个过程中最重要的一点就是如何打动和激活组织各级决策者，让他们投身其中，以身作则。明兰老师详细介绍了领导组织转型的八个步骤，让企业各级领导者一步步有章可循。

明兰老师在书中谈到了经典的 Scrum 框架和看板方法。这两种方法之间的争论在业界仍旧时有发生，但很多讨论都停留在了理论批判的层面。相比之下，本书从头到尾都是聚焦于团队转型的实操经验和误区。那些纠结于采用哪种方法更好的企业不妨借鉴此思路，让团队自己从实践经验中去伪存真。

敏捷转型进入深水区后举步维艰是很多企业的共同感受，深水区不但意味着组织级推广的覆盖面扩大，也意味着从产品视角去重新梳理组织里各个机构之间的协作。很高兴看到本书介绍了精益产品开发的方法和实践，可以帮助企业从产品研发的源头消除和减少浪费；敏捷与精益数据分析框架，这部分内容能够帮助组织利用数据作为镜子，照到转型过程中的问题和现状；最后一章更是触达了转型的最核心角色——领导者，这部分内容可以启发领导者改变现有的领导思维和方式，从而打造持续成长的高效能敏捷组织。

读完本书，我不禁反思自己所经历的各大组织的转型路径。毫无疑问，我

经历了与书中介绍的团队实践、组织推广和文化改造这些相似的阶段。我相信本书能够帮助正在策划和实施敏捷转型的组织更加深刻地认识转型这个系统性的变革工程，特别是当企业在转型过程中感到迷茫时，他们可以从本书浓缩的经验中得到启发。

随着移动互联网、大数据、云计算、人工智能、区块链等诸多创新科技的不断涌现和广泛应用，商业社会迎来了前所未有的新机遇和新挑战，客户和市场的易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）以及模糊性（Ambiguity）呈现出急速上升的趋势，我们迎来了乌卡（VUCA）时代。为了应对这个时代的各种特征，拥抱变化、应对复杂、迭代进化、快速交付成为了企业发展的必然要求，而这些恰好是敏捷所倡导和推进的。

我与敏捷的第一次亲密接触发生在2006年，当时我任职于诺基亚手机的合作伙伴——芬兰企业 Elektrobit（现名为 Bittium）。作为亚洲区质量部经理，我负责建立和维护公司的项目和质量管理体系。当时诺基亚要求我们对一个重要项目采用其正在全公司范围内推广使用的敏捷开发流程，这样诺基亚才会对进度放心。于是，迫不得已，我带领这个项目的骨干开始学习敏捷，蹒跚学步，按照书上写的做。

第一个敏捷项目做得很痛苦。当时在中国还没有多少人知道敏捷，遇到问题时我们只能从网上查资料，因此在磕磕绊绊的过程中我们总结出的是大量的教训而不是成功的经验。但从最后的结果来看，客户非常满意，因为产品如期上市，客户可以每隔两周来验收软件，项目的透明度给了他们极大的信心。

于是，这个项目结束后，我决心在公司内全面推广应用敏捷。推广初期异常艰难，我试图让每个项目、每个管理者理解和接受敏捷，而大多数人的反应跟我当初听客户说“敏捷”时一样，充满了怀疑和排斥。那个时候的我，完全

没有推动企业级敏捷转型的经验，也没有任何可以参考的书籍和资料。而在不断试错的过程中，我坚持了下来。多个项目的成功让公司高管看到了敏捷的价值，在他们的支持下，我领导了公司管理体系的革新升级，实现了全公司范围的敏捷转型。

从那以后，我分别以产品负责人、敏捷教练、敏捷和精益转型顾问等身份，在数家企业深度指导了企业级敏捷转型。在这个过程中，我发现它们虽然是来自不同行业、不同规模的组织，但都经历着我曾经遇到的各种困难和问题，也像我当年一样无助。很多企业面对敏捷仍有困惑和顾虑，不敢转型；还有很多企业在敏捷转型过程中遇到了层层阻碍和挑战，但无处寻找解决方案；有些企业在敏捷转型的中途放弃，浪费了大量的人力和财力；更有一些企业经历了转型失败痛苦，一蹶不振，对新方法不再信任……尽管近些年有很多国外的敏捷书籍被翻译成中文版，给中国的本土企业提供了很好的理论知识，但是实战案例很少，而贴近中国国情的企业转型实战类书籍更是稀缺。

为了帮助更多期待转型或者处于转型过程中的企业打消顾虑、突破阻碍，我将多年来自己在数家企业推动企业级敏捷转型的经验和教训，进行了系统总结和归纳，辅以大量真实的案例，完成了这本贴近中国国情的企业敏捷转型实战书，希望能够帮助中国本土企业突破层层阻碍，应对挑战，最终取得敏捷转型的成功。

本书主要内容包括以下几个部分。

- 转型的意义与困难：为什么要实施敏捷转型，以及转型会遇到哪些挑战（第 1 章）
- 转型的核心：以人为本（第 2 章）
- 转型的策略：如何开展敏捷转型（第 3 章至第 4 章）
- 转型的方法与流程：如何将敏捷与精益实践落地（第 5 章至第 8 章）
- 转型的数据反馈：敏捷与精益数据分析（第 9 章）
- 转型的基础：敏捷领导力（第 10 章）

本书采用了如下三个标识。



本书共囊括了近 100 个真实的敏捷转型案例。



本书介绍了近 50 个敏捷转型容易走入的误区。



本书解答了每个企业在转型过程中必问的近 30 个问题。

在本书的撰写过程中，我与 27 位业界资深敏捷专家及知名企业里卓越的敏捷带头人进行了深度交流。在此，我对以下参与书稿交流和审校的各位专家表示由衷的感谢。

Odd-e 咨询师吕毅、敏捷变革中心创始人姜信宝、前平安敏捷中心负责人林伟丹、百度资深敏捷教练姜丽芬、华为敏捷教练徐静珠、未来邦科技 CEO 侯伯薇、京东敏捷教练何留留、京东研发效能部资深解决方案架构师张乐、京东开放平台高级架构师王栋、敏捷咨询师王威、腾讯高级产品经理刘峰、招商银行网络 PMO 余强、三星通信研究院徐永士博士、原用友开发管理部负责人罗涛、广联达 PMO 经理张鹏峰、东软敏捷教练孟繁强、Odd-e 咨询师王晶、思源云 PMO 总监郭正元、挖财公司 PMO 负责人郭池、中兴开发部部长祁建胜、中兴 PMO 总监苏春山、中交兴路质量部负责人廖君仪、敏捷教练翁云锋、北京农科院信息中心刘鹏飞、杨瑞、欧兰辉、斜杠青年王洪亮。

希望我与这 27 位专家共同总结的经验能够帮助中国众多企业转型成功，为中国本土企业实现企业级敏捷转型贡献一己之力。



看板方法的高级应用

第1章

敏捷转型不易，但它是必走之路

- 1.1 为什么一定要实施敏捷转型 // 1
- 1.2 敏捷转型是一项艰巨的工作 // 4
- 1.3 如何系统化地转型 // 10

第2章

变革要以人为本

- 2.1 敏捷需要全员参与 // 21
- 2.2 识别敏捷转型的中坚力量 // 25
- 2.3 培养敏捷转型的催化师：敏捷教练 // 27

第3章

万里征途，如何迈出转型第一步

- 3.1 设计敏捷转型的路线图 // 33
- 3.2 先试点后全面铺开 // 39