



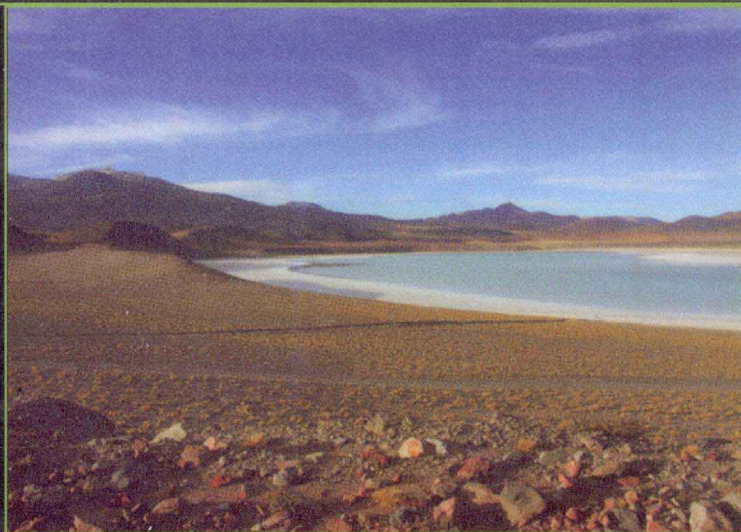
海尔集团首席执行官 **张瑞敏** 推荐序

让每个人成为自己的**CEO**

Management 3.0:
Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders

管理3.0： 培养和提升敏捷领导力

(荷) Jurgen Appelo 著
李忠利 任发科 徐毅 译



清华大学出版社

管理 3.0： 培养和提升敏捷领导力

(荷)Jurgen Appelo 著

李忠利 任发科 徐 毅 译

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以科学为基础,结合复杂性系统理论,通过轻松诙谐的写作风格和诸多解释与隐喻,将敏捷管理的要义娓娓道来。针对管理 3.0 的六个视角,作者以理论结合实践的方式,逐一进行阐述和讨论。书中介绍了如何保持员工的活力、创造力和积极性,如何进行自组织,如何保护人力资源以及如何共享资源,如何提高员工技能和提高竞争力,如何实现组织的成长,如何进行全面改进。

本书适合敏捷开发人员、敏捷从业者、教练和项目经理阅读,对团队领导和开发经理尤其有用。

Simplified Chinese edition copyright © 2012 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

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

Original English language title: Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders by Jurgen Appelo © 2011

EISBN: 978-0-321-71247-9

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: 01-2011-7428

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

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签和清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

管理 3.0: 培养和提升敏捷领导力/(荷)阿佩罗(Appelo J.)著; 李忠利, 任发科, 徐毅译.
--北京: 清华大学出版社, 2012. 2

书名原文: Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders

ISBN 978-7-302-27751-4

I. ①管… II. ①阿…②李… ③任… ④徐… III. ①领导能力 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 276972 号

责任编辑: 文开琪

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 李红英

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 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm 印 张: 25.5 插 页: 4 字 数: 594 千字

版 次: 2012 年 2 月第 1 版

印 次: 2012 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 69.00 元

推荐序 1

罗伯特·C. 马丁

真的，我讨厌管理类书籍。人们把这类书给我的时候总是说：“你要读一下这本书，它改变了我的一生！”这类书大约 150 多页。字号采用的是 14 磅，双倍行距。插图也很多。书名不外乎都是 *Open Locker Management*、*Management by not Managing*、*First Clean All The Glasses*、*Now Discover Your Knees*、*The Power of Positive Penalties* 和 *Tnemeganam* 等语不惊人誓不休之类的雷人字眼！它们往往被我束之高阁，偶尔在“方便”的时候翻开看一看。

它们千篇一律，作者的经历大同小异：开着一家公司，但又相当失败。当他触“底”时(记住，我是在“方便”的时候读这些书的)，突然灵光乍现，有一个以前任何人都没有想到的想法。当他向其他人描述这个想法的时候，人们认为他疯了；但他最终还是尝试了，并且赚了 1 000 000 000 000 美金(一万亿美金，现在十亿美金太普通了)。现在，他纯粹出于好心，想和大家分享好的想法(只收一小点儿钱，好让你也能赚到自己的一万亿美金)。

这些书通常啰哩啰嗦、想法简单并且毫无意义。它们手法拙劣，是写给那些认为只要有一个简单的想法就可以解决所有问题的可怜的傻瓜看的。这些不幸的傻瓜完全寄希望于如果他们读了最新的著作《蓝色牛仔裤管理》，就可以让每一个工作人员在星期四穿上蓝色牛仔裤，然后他们的管理问题随之迎刃而解，烟消云散。

就像我所说的那样，我讨厌管理类书籍。既然如此，我为什么还要给这本管理类书籍写序呢？我写序的原因是这本书中有一个单词“Eukaryotic”！Eukaryotic 是

什么意思呢？这并不重要。重要的是这本书中有一个超过三个音节的单词。这本书讨论了“红色皇后竞赛”(Red Queen Race)假说。这本书穿越空间，讨论了“醉鬼步态”(Drunkard's Walks)。简而言之，这是一本智慧之书。

简单看一下目录，可以发现这些主题：复杂系统理论、博弈论、控制论、自组织和暗规则。还可以发现作者讨论了在组织扩张和收缩过程中团队规模和激励问题。

读这本书的时候，能够体会到作者出色地完成了他的作业，它还并不只是简单地描述老式足球运动员如何转会这样的奇闻轶事。书中对一百多年的管理思想、技巧和原则进行了严肃的总结。Jurgen 将这些思想与敏捷软件开发运动相结合，形成一个复合体，一个思想相互关联的系统，吸引着每一个学管理的学生学习和消化。这本书不是给那些想迅速解决问题的人而写的。它是为那些严谨且对管理包含激情和热爱之情的人而写的。它是为管理艺术家而写的。

推荐序 2

艾德·尤登

很久很久以前，好像银河系那么遥远吧，我的同事和我骄傲地宣布：我们是计算机领域内年轻的革新家，引领着新一代软件编程、设计和分析方法与技术的潮流，与当时盛行的自上而下、命令与控制式管理方式势均力敌。我们当时不够聪明，没有像后来的 Web 2.0 和 Enterprise 2.0 那样将我们的想法贴上“Software 2.0”的标签。但是，不管怎样，Jurgen Appelo 的新书《管理 3.0：培养和提升敏捷领导力》告诉我，我们那个时代已经成为过去式，被封存到历史的垃圾堆中。

这里的问题在于 Jurgen 这本书的主题并不是真的关于软件开发技术的，虽然在过去十年间越来越盛行的敏捷管理方法确实驳斥了这样一种想法：复杂系统的需求和架构可以通过严格的线性方式和通过自上而下、层级决策的确定性方法来开发。在复杂世界中，最终用户并不真的很确定自己的系统要有哪些用途，并且在系统开发过程中，用户周围所有的东西也都在发生变化。这时我们确实需要一种有序(我可以说不结构化吗?)的方法来开发用户系统的边界和总体架构——但是，很多细节仍然都是未知甚而不可知的，除非能有一种“灵机而动”的方法可以在恰当的时间发现这些细节。

如果说分析、设计并实施系统真的是一个技术活——我坚信——那么管理方法也真的能组织、激励、监管、约束和(我希望)回报那些正在执行这些技术任务的人。现在这种自上而下的层级管理风格，相当于上世纪 70 年代用来设计和分析的自上而下、层级“结构化”方法，我们称之为“管理 1.0”；Jurgen 还告诉我们另外有一个阶段称为“管理 2.0”，由当时流行的如“业务流程再造”、“六西格玛”和在早期管理 1.0 中增加的功能所组成。

但 Jurgen 书中详细讨论的管理 3.0 模型，是基于复杂性理论的。在过去的几十年里，它一直是数学家和生物学家研究的对象，现在已然成为经济学和社会学的主要组成部分。更具体地说，是对一个机构中人际关系的管理。你真的需要读一下 Jurgen 对这个概念的总结和相关的因果性、决定论和简化论思想，因为如果一个人的研究领域集中于设计、数学和/或计算机科学，那么他差不多很早就会被反复灌输这些思想。

有了这个基础，便可以准备接纳 Jurgen 的这个现代管理模型了。Jurgen 将其描述成一个名为 Martie 的六眼怪兽，分别用一只“眼睛”来审视人、授权、调和约束、改进、能力和结构。有两个介绍性的章节读起来可能比较费劲，Jurgen 在这两章中描述了敏捷软件开发和复杂性系统理论。之后他用整整两章的篇幅对管理 3.0 的六个部分逐一进行了解释。

书中不涉及任何“传统”项目管理(如 Microsoft Project)的风险管理、评估、调度、进度跟踪。事实上，书中根本没有提到 Microsoft Project，也没有参考任何一本涉及项目风险管理或计划和预算评估的标准教科书。在大多数情况下，我们仍然离不开这些传统的活动。如果想理解它们，应该参加项目管理 101 课程，但 Jurgen 实际要表达的意思是：即使在执行项目管理 101 方面已经有扎实的基础，仍然无法确保成功。(确实，它甚至可能会恶化复杂性问题，并且让你更早玩儿完！)

Jurgen 这本书的某些章节可以独立阅读，甚至可以打乱顺序——但建议顺序阅读完并慢慢消化。书中有大量好的建议、实用的检查列表、聪明的忠告(这么年轻怎么就那么聪明？)，涉及如何领导、激励、训练以及开发人员、项目团队如何与那些仍然坚持使用老套管理方式的高级主管之间沟通的问题。作者的一些建议可以视为耍贫嘴的俏皮话(比如在第 4 章中，作者认为创新是一种自下而上的现象，不是由上面发号施令)，但如果仔细阅读这本书，可以发现作者对权衡自组织与混乱无序时所涉及的玄妙之处进行了精妙而深入的研究。

在看到 Jurgen 这本书开篇所提到的一段话(第 1 章)时，我忍不住乐了。他说：“希望十年前创办自己的网络公司时能有(或知道)一本这样的书。如果是这样，我可

能已经变成一个百万富翁，而且可能不需要急着写这本书了。”对此，我也深有同感：“我希望在我 45 年前刚开始磕磕绊绊涉足软件领域的时候就有(或知道)这本书，或至少在两年后才有某个傻瓜将我推到项目经理这个位置上。那样的话，我可能已经是一个百万富翁并可能不需要为这本书写序了。”

言归正传，我在 Jurgen 这本书中所发现的唯一的现实问题是，我们这一代管理者还活着，并且因为最近的金融危机将我们的 401(k)退休金计划降低到 201(k)或 101(k)，他们仍然还在工作——他们仍然想方设法地向他们的下属贯彻实施僵硬的、自上而下的层级管理。另外一个问题则是，Jurgen 这一代管理者正在掌权——因为他们中的很多人长时间被自上而下的层级管理方法洗脑，所以他们也可能会抵制管理 3.0 思想。

但如果敏捷软件开发技术越来越流行的确是大势所趋，那么 Jurgen Appelo 在《管理 3.0：培养和提升敏捷领导力》中主张的敏捷管理技术迟早肯定也会流行起来。如果你立志成为一个“敏捷领导”，能成功应对如今越来越复杂的项目，那么即使 Jurgen 的这本书不是唯一要读的书，它也绝对是你的第一本必读书。

更重要的是，这本书你会反复阅读和品味。我确信，在未来十年，《管理 3.0：培养和提升敏捷领导力》将成为敏捷管理类书籍中的“圣经”。

致 谢

谢谢！不管是在英语中，还是在汉语中，这两个字也许永远都不会错。永远都恰当，永远都有用。人们也经常会忘记。但这次我不会。

感谢 Mike Cohn，感谢您在读了我的博客之后邀请我成为您签名系列中的第六个作者，感谢您一一回答我的许多问题(有时甚至需要花一个多小时)。

感谢我的作者团队，Lyssa Adkins、Lisa Crispin、Janet Gregory、Clinton Keith、Roman Pichler 和 Kenny Rubin，你们让我感到我是团队的一部分，让我分享你们的经验，让我在学习的过程中少走了很多弯路。

感谢我这本书的早期读者 Andrew Woodward, Angelo Anolin, Cory Foy, David Harvey, David Moran, Diana Larsen, Esther Derby, Florian Hoornaar, Geoffrey Lowney, Israel Gat, J. B. Rainsberger, Jacopo Romei, Jared Richardson, Jens Schauder, Jim Highsmith, Johanna Rothman, John Bauer, Kelly Waters, Lisa Crispin, Louis Dietvorst, Marcin Floryan, Markus Andrezak, Mendelt Siebenga, Mike Cohn, Mike Cottmeyer, Nico van Hemert, Olav Maassen, Paul Klipp, Paul Stalenhoef, Pawel Brodzinski, Phillip Ghadir, Radu Davidescu, Ramkumar KB, Robert van Kooten, Russell Healy, Ruud Cox, Scott Duncan, Stephen Hill, Vasco Duarte, Yves Hanoulle 和 Zachary Spencer。你们宝贵的(有时是痛苦的)贡献使这本书及其配套网站从整体上得以改观。我常常得赞同你们的想法。

谢谢 Chris Guzikowski, Raina Chrobak, Sheri Cain, Andy Beaster 和 Addison-Wesley 公司的所有聪明人士，你们耐心地和我这个第一次写书的作者一起工作，解释图书出版流程(也许有 1000 多次)。

谢谢 Stephan Meijer、Lennert Ouwerkerk、Raj Menon 和其他的朋友、同事和熟人，

管理3.0：培养和提升敏捷领导力

感谢你们对我写这本书的帮助。滴水之恩，汇成涌泉般的奉献。

谢谢 Stappers 小姐教我英语。幸运的是，每每碰到生词的时候，我还可以求助于在线字典。

感谢你们，我的朋友 Amnon, Floris, Erik, Femke, Nadira, Devika, Rudie, Niels, Hanneke, Trudie, Jeroen 和 Arno。在这个世界上，没有多少人还能像你们那样如此关心别人的事情。

感谢你们，我在 ISM eCompany 的前同事。我用了七年时间才学会如何(不)管理软件开发团队。请原谅我蹩脚的代码和邮件炸弹。

感谢你们，Alistair Cockburn, Artem Marchenko, Brian Marick, Christopher Avery, Corey Haines, Dennis Stevens, Ed Yourdon, Elisabeth Hendrickson, George Dinwiddie, Joseph Pelrine, Karl Scotland, Mike Vizdos, Philippe Kruchten, Ron Jeffries 以及其他许许多多博主和作者，我很荣幸与你们每个人结缘。对于我这样的新手作者，你们大家一直启迪我，并为我提供诸多帮助。

谢谢你们，Ed Yourdon 与 Bob Martin，你们为我这样的写作新手慷慨写序。希望将来有一天我可以报答你们的好意。(如果你们需要漫画，请让我知道。)

谢谢你们，我的博客读者和 Twitter 粉丝，你们持续不断的支持和你们提出的许多问题和答案，曾经帮助我坚持到最后。

谢谢你，Raoul，你为我提供时间和空间来写这本书。系统只有在边界范围内才能实现自组织。我相信，我的项目能够因为你温和的边界而成长和蓬勃发展。

还要谢谢你，亲爱的读者，谢谢你们翻阅本书。如果你喜欢，请告诉我。如果不喜欢，请不要让我知道。

关于作者

Jurgen Appelo 是一名作家、演讲家、教练、开发者、企业家、经理、博主、读者、梦想家、领导和自由思想家。他是个荷兰人，这足以说明他行为怪诞的天赋从何而来。

在 Delft 科技大学学习软件工程并于 1994 年获得硕士学位后，Jurgen 忙于创办公司和领导各种各样的荷兰业务，其职位一直是团队领导、经理或主管。

Jurgen 最新的职务是在 ISM eCompany 担任 CIO。ISM eCompany 是荷兰最大的电子商务解决方案供应商之一。作为管理者，Jurgen 在很多领域都有丰富的从业经验，领导过软件开发人员、开发经理、项目经理、质量经理、服务经理和领取失业保险的家伙，其中有一些是无意中碰上的。

他的主要兴趣是从管理者的角度关注软件开发和复杂性理论。作为一个作家，他在很多杂志上发表了论文和文章。在 www.noop.nl，他还有一个博客。作为一个演讲家，他经常受邀在各种研讨会和会议上发表演讲。

最后也很重要，Jurgen 还是一个培训师，他开办管理 3.0 工作坊。他的素材锁定的主题有赋能团队、授权团队、调和约束、培养能力、壮大组织结构和全面改进等主题。

但有时，他会推掉所有写作、演讲和训练，而亲自去写一些程序，或将其时间消耗在日渐浓厚的科幻小说和奇幻文学收藏上。这些都堆放在他亲自设计的一个 4 米高的书箱里面。

Jurgen 与其伙伴 Raoul 生活在荷兰鹿特丹，有时住在比利时的布鲁塞尔。他有两个孩子和一只名叫“乔治”的仓鼠。

前 言

这本书讲的是敏捷管理，与敏捷软件开发的管理地位相当。我相信在“敏捷”领域，“敏捷”管理并没有被充分发掘。有很多针对敏捷开发者、从业者、教练和项目经理的书，但没有一本书是专门写给敏捷经理和团队领导看的。组织采用敏捷实践时，团队领导和开发经理迫切需要学习一种更好的方法来领导和管理他们的团队。

研究表明，管理是敏捷软件开发的最大障碍[VersionOne 2009]。对于软件团队，如果他们的“领导”局限于老式的管理类型，他们必然很难敏捷并实施诸如Scrum、XP或Kanban(看板)等流程。管理者需要理解自己在新世界中的新角色和如何从敏捷软件团队中受益。本书的目标读者就是那些想变得敏捷的管理者和想学习管理的敏捷开发者。

这本锁定管理的书，独特之处在于它建立于科学基础之上，侧重于复杂性系统理论。不同于一般的管理类书，《管理 3.0：培养和提升敏捷领导力》不要求你发自内心的、紧握双手去唱“Kumbaya”这种抒情圣歌。很多经理，特别侧重技术业务的经理都是“左脑思维”，偏向于逻辑、推理和分析的思维。因此我满怀希望地写这本书，试图吸引这些左脑思维的人。但是右脑思维的人不用害怕！本书也以一种“随意的”方式提及科学性的参考资料，有很多解释、隐喻、图片或两个至少相当有趣的笑话。

我写这本书的一个很重要的目标是使其成为记述性而非规定性的书，使你能理解组织和敏捷团队如何工作，这样你就能解决你自己的问题了。这世界太复杂，单纯给一个要求你遵循的实践清单是远远不够的。二十一世纪的管理者，最需要的是“视野”，这是他们对症下药的前提[Mintzberg 2004:252]。

本书的故事

我花了十年时间写这本书。在前五年，我的兴趣集中在敏捷软件开发和复杂性理论者两方面(我不记得孰先孰后了)，但敏捷和复杂性相关书籍的作者已经无法满足我的求知欲。在读他们的书或者资料时，我眼前出现了一个更大的场景：我看到敏捷软件开发实际意味着将软件团队和项目视为复杂系统。很少有作者在他们的著作中使用甚至承认这种关联(Jim Highsmith 和 Ken Schwaber 显然除外)。然后大概在 2005 年，我开始尝试写这方面的书。郁闷的是，我失败了。我有文章，但没有读者。有新的想法，但没有反馈。有很多理论，但没有什么经验。有满腔的热情，但缺乏耐心。

与此同时，在这十年期间，我还管理着软件开发团队并且从中获得了很多经验。作为一个经理，我在不同的机构中引入敏捷实践。我关心的是敏捷软件开发中的管理。我确信项目经理和团队领导在其中扮演着重要的角色。但没有任何一本告诉我这些角色是什么。

后来，在 2008 年的 1 月，我开始写我的博客 NOOP.NL，目标很明确：针对我对软件开发、管理和复杂性的看法，看看人们会有哪些反馈，看看他们是否有兴趣。他们还真的有兴趣！在一年半的时间里，订阅者增加到 4000 人。我与全球各地的很多专家进行热烈的讨论，并且出席欧洲和美国的各种会议，受益匪浅。如此看来，我的路走对了。

2009 年 8 月，全球性金融危机席卷而来，我感觉这个时候应该再次尝试写书。这次显然是水到渠成。我有博客文章的归档和有用的读者反馈，有十多年的管理经验(大部分都不管用)，有充足的时间(因为业务进展缓慢)，积极跟进几个出版商与我签订合同。然后，在签完我的第一本图书出版合同后，只需要将我的研究加倍，让我的思想乘以三，将我的产出提高四倍。(说起来容易做起来难。)

你也许注意到，我既不是一个敏捷顾问，也不是一个复杂性科学家，这既是我的强项又是我的软肋。我的强项在于我的视野几乎不受任何局限。我的思想没被

“污染”或受具体学科、方法或最佳解决方案所左右。我总是善于从多个领域中发现模式。在我十岁的时候，我的老师就建议我从事问题分析的职业。我的弱点在于有时我的视野又太宽。我缺乏科学家所拥有的具体知识和顾问所拥有的深入经验，他们亲身经历过几十个业务。幸运的是，我“开发”了一种能力，写出简单、不可预料、具体、可信和动人的故事。不完美的消息如果能够讲得好，其用处远远胜于压根儿无人想读的完美消息。

我写这本书时，用我的博客来收集读者对于我这些非完美信息的反馈，而我的读者让我相信我的方向是正确的，帮助我改进我的思想；告诉我哪些思想是有用的，哪些是没用的。这是我十年来一直想写的一本书。但从另一个角度来讲，也是我的读者们想读的一本书。

本书的结构

在这本书中，没有案例分析或大量的“标准”实践清单。相反，你读到的将是研究、隐喻、思想和建议。但这不会降低本书的实用性。恰恰相反，本书宣称的是当一个领域的思想被复制并调整用于另一个领域时，会实现相当大的超越(进步)：从生物生态圈生存策略中学到的东西，不会少于从软件商业案例中学到的东西。书中提到的情境很少能与你的情况完全匹配，你得琢磨这些思想是否(和怎样)适用于具体的环境。

这本书的使用方法很简单。从头开始(即有图片的那面)读。然后开始翻页和阅读。每读完一页，翻过去接着读下一页。在某一刻，看到白页，就表示这本书你读完了。

第1章为简介。首先描述线性思维模式是如何屡屡得出错误结论的。然后介绍这本书的核心思想：管理3.0模型的六个视角。

第2章和第3章分别概述敏捷软件开发和复杂性系统理论。这是后续各章要介绍的敏捷管理和六个视角的两大基石。

第4章和第5章描述管理3.0的第一个视角“人员赋能”，分别从理论和实践展开讨论。这两章指出，“人”是组织中最重要的一部分，管理者必须想方设法地保持员工的活力、创造力和积极性。

第6章和第7章讲的是管理3.0模型的第二个视角“授权团队”，团队可以自组织。这一视角要求授权、批准和信任。同样，第6章主要讲理论。第7章主要讲实践。

第8章和第9章阐述“调和约束”的概念，当我们意识到自组织可能导致结果不可控制时，就有必要保护人力资源和共享资源，给人们一个清楚的意图和一系列明确的目标。这是管理3.0模型的第三个视角。

第10章和第11章提出一个问题：如果团队成员不称职，那么这个团队就无法达成目标。因此，管理者必须致力于提高人的技能和加强纪律性。发展竞争力是管理3.0模型的第四个视角。

第12章和第13章指出，许多团队都要在一个复杂组织机构内部运作。有一点很重要，即考虑通过各种沟通方式而形成的社会网络。壮大组织是管理3.0模型的第五个视角。

第14章和第15章强调的是管理3.0模型的第六个也就是最后一个视角：全面改进。这一视角就像前面那样，分理论和实践两章，解释人、团队和组织需要持续改进，尽量避免失败。

最后是第16章，这是本书的结尾，整体回顾管理3.0模型，并将它与其他一些管理模型进行比较。

由此可见，管理3.0模型的六个视角都是分两章描述的，前一章注重理论，后一章更侧重于实践。可以只读敏捷管理是“如何”实践，但这意味着你会错过另一章的“为什么”。

本书各章之间没有什么关联，所以，对于理论部分，可以按照任意顺序阅读管理的六个视角，但对于实践部分，最好从第一视角开始。我自己没有亲自检验过所

有 720 个排列组合的阅读顺序。

在每一章中，有时你会发现，不同标题之间的联系不是很密切。这是我精心设计的。我发现，将管理 3.0 模型分为六个视角并将理论和实践分开，对本书的结构也是一种制约。既要使其独立成章，又要保证每章内各个主题之间过渡自然，有时真的是一种挑战。但我觉得我做得很成功。希望本书的读者能够像对待其他创新性事务一样，对我的这点儿小创意表示宽容和谅解。

本书的内容

本书是用 Microsoft Word 2010 试用版写的。插图由我手绘，然后扫描到电脑中，再用 Paint.NET 上色。书中有时会出现灰色方框，其中有问题及相应的解答。它们是问题或说明，后跟一个简短的答案。大部分来自博客中的读者反馈和本书初稿审阅人员的反馈。我还提供了许多脚注(可通过这些链接访问其他资源)。我用 URL 缩短器来管理这些链接。这样一来，一旦资源被移到别处，我可以随时更新这些链接。其中许多链接到维基百科。很多人认为链接到这个网站不好，我可不那么想。我宁愿直接链接到一个可以持续更新的主题，也不想求助于昂贵甚至容易缺货的纸质书。

为了防止有人指责我脱离实际，我让“实践”章节总体上多于“理论”章节。此外，在每章的最后，都有“反思与行动”的建议，使本书更实用。

据说隐喻可以极大地提高人们理解抽象概念的能力，所以我使用了很多隐喻。在这本书中，我将开发经理比喻成园丁、巫师、交通管理员和其他有趣的人物。本书最开始的书名就是《抽象园丁》。但我还是决定换书名，因为隐喻延伸太长会容易乱，基于此，我现在更倾向于在不同的情况下使用不同的隐喻。

本书有一个配套网站 www.management30.com。在这个网站，可以找到补充材料(没有添加到本书中)、原始插图(尽管用，别担心版权问题)、读者的贡献和其他的敏捷管理、软件开发和复杂性理论相关资源的链接。这个网站的最大好处就是可以让你与其他读者对本书的每一个单独的主题进行讨论。这样，一本静态的书

籍就变成一种交谈，从而为大家提供一个学习机会，这也正是本书的初衷。登录 www.mgt30.com/toc/，发表你的高见、评论和本书中讨论的许多主题的连接。

关于书名

《管理 3.0：培养和提升敏捷领导力》是一个奇怪的书名。但我确信 3.0 这个数字为 21 世纪的管理方向传达着正确的信息。

管理 1.0=层次体系

有些人称之为“科学管理”，另一些人称之为“发号施令”。但意思是一样的，组织是以由上而下的形式进行设计和管理的，权力掌握在少数人手里。在金字塔顶端的人拿着最高的薪水，实现最大的自我，拥有最昂贵的坐椅。在金字塔底端的人则拿着可怜的薪水，不用负什么责任，也没有任何动力好好工作。

高管位高权重，在承担重大责任的同时，也有权使用奖金这种手段对员工进行激励。在很多情况下，这对个人财富的影响远远胜于对组织工作的影响。危险的奖金计划，导致的是一场全球性的金融大爆炸！

我们可以肯定地说，那就是管理 1.0，虽然现在它仍然是世界范围内流传最广的管理版本，却有着一系列的严重问题。它老化、过时，确实需要与时俱进。

管理 2.0=流行

一些人意识到管理 1.0 的效果并不好，因此他们以“民科”的身份创立了一系列的附加模型和服务，比如“平衡计分卡”、“六西格玛”、“约束理论”和“全面质量管理”。作为对管理 1.0 的补充，这些模型是建立在一种假设基础上的，即由上管理。它们帮助高层管理更好地设计组织架构。这种方式有时管用，有时则不管用。