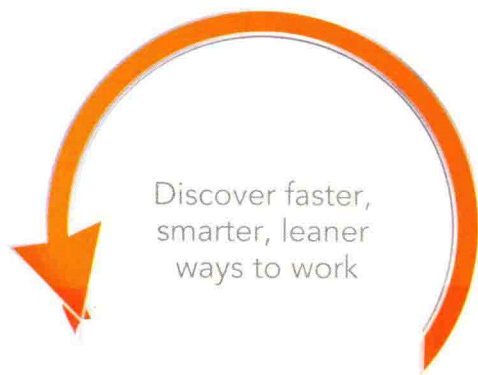


英国特许管理协会
CMI年度管理**金奖**图书

敏捷主义

从技术、商业和个人视角
看敏捷商业思维

[英] 贝琳达·瓦尔多克◎著  蜂巢思维 ◎译 练晓波◎审校
Belinda Waldock



BEING **AGILE** IN BUSINESS

敏捷大师**贝琳达·瓦尔多克**指导你如何达成
思考更灵敏、行动更迅速、方法更得当、效果更显著

敏捷主义

从技术、商业和个人视角
看敏捷商业思维

[英] 贝琳达·瓦尔多克 (Belinda Waldoek) 著



蜂巢思维
HIVE MIND

译

练晓波 审校

藏书

BEING AGILE IN BUSINESS

Discover faster, smarter,
leaner ways to work

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled *Being Agile in Business: Discover faster, smarter, leaner ways to work*, 1E, 9781292083704 by Belinda Waldock, published by Pearson Education Limited, publishing as FT Press, Copyright © 2015 Belinda Waldock.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright ©2016.

本书简体中文版由 Pearson Education 培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-2761

图书在版编目(CIP)数据

敏捷主义: 从技术、商业和个人视角看敏捷商业思维 / (英) 贝琳达·瓦尔多克 (Belinda Waldock) 著; 蜂巢思维译. —北京: 电子工业出版社, 2016.8

书名原文: *Being Agile in Business: Discover faster, smarter, leaner ways to work*

ISBN 978-7-121-29089-3

I. ①敏… II. ①贝… ②蜂… III. ①企业管理—思维方法 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 134081 号

策划编辑: 刘声峰 黄菲

责任编辑: 刘声峰 特约编辑: 向阳 文字编辑: 黄菲

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 16 字数: 205 千字

版次: 2016 年 8 月第 1 版

印次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

定价: 50.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 39852583 (QQ)。

► 从企业和个人的视角看敏捷方法

在世界企业管理培训领域找不到几个人能自如地把一个复杂棘手的局面或者挑战，转变成一系列简单的选择和方案加以解决，贝琳达恰恰通过运用敏捷方法做到了这一点。在这个领域内，许多大名鼎鼎的人物是很好的营销专家，但未必是很好的变革触发者。贝琳达与他们多有不同，不论是在她的书中，还是在工作室，她都有一些原创性的想法，并能通过非常精彩、轻松的方式传授给大家。她对大家循循善诱，看起来像是领着大家走过一个神奇的迷宫，总是让你在某个时刻“哇”地一声恍然大悟，这个过程真是引人入胜。能达到这样的效果，要归功于她高水平的技巧和丰富的实践经验，这充分展现了她的造诣和风采。

几年前，我和贝琳达在一个专为高成长性初创企业和中小企业组织提供商业培训和辅导的团队中相识，在这里我们通过一对一的方式和工作室的形式，为这些企业家、企业的董事会成员以及高管们提供辅导和咨询。后来，贝琳达引领我们走进了敏捷的世界，当时这个概念还只应用在计算机软件领域。是她对这个方法进行了优化改造，使之成为常规商业领域内的一个好方法，通

过她的革新改造，敏捷能够帮助我们把大挑战化整为零，分解成我们能够各个击破的小挑战；能够把复杂项目管理简化为“低技术含量”的即时贴“游戏”；由此带来的效果是公司董事、经理人、企业家们以及其他人员赞不绝口的连声感叹。她开辟了快速规划、检查、改变的新方法，缩短了迭代时间，节省了以往在会上无谓浪费的大量宝贵时间资源。

在本书中，贝琳达展示了一种全新的方法，一种更快捷、可视化程度更高的用于核查、证明、确认的方法；诸如此类的事情，通常需要我们大脑高速运转才能应付。使用这本书提供的办法，你会事半功倍，取得更大的成果，能学会许多工具和方法，由此就能简便、愉快地达到对任何场景收放自如控制的目标。不论是在商业活动中还是个人生活中，你都可以用心衡量一下，书中学到的知识有多少能直接应用到实践中，由此你自然就能评价出阅读本书给你带来的收益。不论是在那些基础型工作中，还是在文化转型这样的精深领域，贝琳达都能轻松地助力于你，如果没有她提供的敏捷路线图，这样的工作结果则常常是求之不得的。努力花点时间读透这本书会给你带来永久性的深刻改变，并将指导你在未来更有效地工作。

人们总是处在周而复始、形式多样的合作过程中，贝琳达给大家带来了如何分享信息，如何公平、清楚地分配工作任务，如何让每个人感觉到自己是有价值的团队贡献者的好方法，这是能够保证合作成功的胜者之道。贝琳达给我的客户提供了很大的支持，我总是期待和她合作，和她一起在新老企业中推广敏捷。我在和商业客户以及个人客户的合作中，都全方位地使用她的敏捷

导入方法。再不用借助于复杂的计算机项目管理程序，再不用隔着屏幕干等着急，也免除了当分析结果不符预期时再无奈搭上数小时重新计算——最要命的是这几乎是一再发生的正常情况。现在我用我自己的头脑替代了计算机，使用贝琳达的视觉化敏捷工具和方法从不同角度分析问题，而且能够和我在虚拟现实中的每个伙伴分享或求助。这个方法学起来并不难，任何年龄、任何背景的人，都能轻易上手。

如果你想节省时间这个宝贵的资源，想和朋友、同事分摊你的工作压力、分享你的资源，那么请阅读这本书来学习这种敏捷方法。这是一种短平快的方法，与实践零距离。

贝琳达，祝你的书好运！我相信，就如它今天已经帮助了我和我的客户们一样，一定会有更多的人受益于此。敏捷之道，未来正变得更加清晰！

威廉·T. 盖里 (William T. Caeley)

商业和个人导师，身心语言程序学高级执行师

► 从技术和软件的视角看敏捷

什么是敏捷？问一百个业内人士，恐怕你会得到一百零一个答案，光我自己就能提供半打，但无论哪一个又都难以称得上全面。所以我觉得敏捷就像是移动靶，它本身也在不断的变化中。为了回答你的问题，首先要弄明白你为什么要问这个问题。

对我而言，敏捷的特征就是学习，敏捷组织就是学习中的组织。通常你说到**组织**的时候，指的就是**企业**，或者医院，或者慈善组织，也有可能就是个团队。

以前，敏捷这个概念天然地和软件开发密不可分，软件开发就是敏捷的“家”，但现在软件这个概念已经难以框限敏捷。敏捷已经挣脱束缚，走向更广阔的天地，并且正在改变这个广阔的世界。

敏捷原本是为响应和解决信息技术（IT）工作中的一些问题而出现的，尤其是在解决开发定制项目和企业内部工作面的一些问题时，这种需求更加明显。采用这种方法，发起人就能归纳总结出那些在成功企业中**看起来行之有效的**经验——主要是一些

软件销售企业。

是看起来行之有效，强调这一点很重要。正如我们今天所知，敏捷这个概念是在模式化社区（Patterns Community）中诞生的。模式化社区看重的是现存的知识，以及这种知识的获取和分享。其实并不存在什么**最佳实践**——这个术语的言外之意是没法再好了，而且怎么算**最好**已经被人武断地定义了——我们能反复看见的只是好的做法，更好的做法，而没有最好的做法。那些价值观从模式社区也传播到了敏捷社区。这些价值观在本书中都有论及。

贝琳达在本书中写的都是她眼见为实、行之有效的东西。这里的一些做法直接来自软件世界，其中有一些经过了适当的剪裁，也有一些来自其他领域。在本书中，对敏捷能不能在软件行业之外应用，贝琳达给出了明确的答案。

这些实践案例不是用枯燥、抽象的专业术语写成的，而是使用了案例被观察到时以及实际应用时的现实情况下的语言。这些都是真实世界中的场景——在现实商业情境中，在真实团队中，在真实的非软件世界中。

回归到最本质的一点，敏捷是关于实践的。你一拿起本书，就会接触到鲜活的敏捷案例。敏捷当然可以被视为一个工具包，你可以从中选择最趁手的工具。这些工具使用得当，能让你的团队更优秀，一些困扰你的痛点会逐渐消失。但这能说明你的团队达到敏捷的状态了吗？不，还远远不是。

要想真正变得敏捷，必须建立一种心理状态，在这种心态下，

敏捷要贯穿于每个决策之中。敏捷的状态是真正的认同理解，而不是拿着几个案例刻舟求剑。

正如伍迪·艾伦所说，“如果没有心态的养成，敏捷就只是空洞的经历，但在这样空洞的经历之后，你终将认识到敏捷是最佳的管理方法之一”。对敏捷粗浅涉猎，你就会有立竿见影的改进，如果能全身心地拥抱敏捷之道，那它能指引你迈向世界先进水平。

真正的敏捷就是一种心态，一种文化，最终还是一种企业战略。现在这些能助你达到卓越的利器都正躺在敏捷工具箱里准备为你效劳。为什么还不起而行之呢？真的，你需要扪心自问。

最后，贝琳达举的那些案例也令人耳目一新，因为它们都来自软件世界之外。她游走于软件世界内外，她的名字与那些只在业内才叫得响的名字不可等量齐观。也可以说，这本书，只有贝琳达才写得出来。因为写这样的书需要了解信息技术，又需要游离于软件世界之外而不是羁绊于此。

我的希望——这也是我对敏捷导入的心态，就是你不仅读完了这样一本书，从而对敏捷有了顿悟性的认识提高，而且你读了本书以后，尝试运用敏捷去做一些事情。希望你能发现这个方法很实用，从而兴致勃勃地继续更深入地学习，继续更广泛地实践。让这个过程不断地重复：学得越多、试得越多、成功越多、热情越高。当然，在探索过程中，你也可能遇到失败，但是坚持尝试带来的成果一定会让你食髓知味，继续前行。最需要攻克的难点不是学会敏捷，而是果断抛弃那些过去曾经给你带来成功的老套方法。

在学习的同时，时刻准备着放下昨天的旧包袱，直到有一天你蓦然发现，你的敏捷心态已经悄然形成。到这时，敏捷就不再是一种看起来很美，但终归空洞的肤浅经历，它正在结出现实的成果，让你不再想回头。

——艾伦·凯利 (Allen Kelly) ¹

[1] 《仙盘：以团队为中心的软件开发》、《软件开发的商业模式》、《变化中的软件开发：学会敏捷》等书籍作者。

► 致 谢

这本关于敏捷方法的书能够写作成功,我有许多人需要感谢,他们都为此做出了贡献。

我要感谢麦克·巴里特 (Mike Barrit) 先生,是他向我推介了敏捷方法;也要感谢他的儿子吉姆·巴里特 (Jim Barrit) 先生,因为是他把敏捷方法推介给他的父亲以及其在牛津创新中心的团队。谢谢你,艾伦·凯利 (Allen Kelly),感谢你教给我敏捷方法在软件领域的核心内容;谢谢思特沃克软件公司 (Thoughtworks) 的詹姆斯·里维斯 (James Lewis) 先生,是他开发了用乐高玩具搭“千年隼号”这样的游戏化精益导入方法。我要集中感谢所有帮助把敏捷方法推介到软件设计领域之外的人士。

我要把我的感谢送给所有在“沙滩敏捷会”上发言,以及与我们分享敏捷和精益方面的知识财富,支持康沃尔公司软件部门发展的所有产业敏捷方法专家。我还想更广泛地表达我的感谢,感谢广大软件开发人员的大力推动,以及其他在敏捷的

创立和改善方面做出贡献的人们：正是依靠坦诚的合作和创新，才使敏捷这种方法论真正成为今天的商业世界中一个如此有力、有效的工具。

在开发敏捷方法的过程中，我曾经在许多软件部门以及众多非软件部门中工作逗留，让我的感谢遍及那些曾经愉快共事的伙伴们。尤其是托比·帕金森（Toby Parkins），从开始做客户到后来成为同事和朋友，我们始终在一起。

特别要感谢威廉·查理（William Cairley）和卡隆·克拉克（Karon Clark），感谢你们和我分享培训知识和技能方面的财富，并对我走出个人舒适区，致力于把敏捷推向更广领域始终抱有信心。

感谢我所有的朋友和同事，尤其是那些“丫头们”，玛丽（Marie）、特里萨（Teresa）、路易斯（Louise）和范妮思（Vanessa），感谢你们熬到后半夜替我检查书稿。我感觉我也应该在这里感谢一下我的小狗菲迪和我的马儿们，感谢它们以特有的动物魅力为我的生活增色。感谢我的奶奶温，她是催我前行的力量和指引我前进的明灯；感谢里克，感谢你一直和我在一起。

最后，向培生集团的商业编辑艾洛斯·库克（Eloise Cook）致以特别的感谢，感谢在写作过程中给我的肯定和支持，是你使我的思想得以变成文字，使这本书的出版成为现实。

谨以此书献给我的奶奶温。

► 简介

欢迎你读者朋友。这本书给企业专业人士们提供一种管理哲学、战略和一套实用工具，帮助你更明智、更精益地工作，更快地取得成功。我将在下面这些方面帮助你：

- 在你的工作领域学会和运用敏捷方法。
- 发现能帮助你更快、更好工作的战略和工具。
- 发现如何预见变化和探查不确定性。
- 学会在任何情况下快速搞清问题、控制局面。
- 改进日常工作流程，提高工作效率。
- 发现沟通、合作的新途径。

导入敏捷和精益的方法论能够帮助你以不同于以往的方式精心安排工作时间，使你尽快获得成功。例如，你发现自己与其在一个冗长的计划会议中待着，不如把这些时间用在别的工作上更划算，敏捷和精益就提供了快速会议模式，能够清楚地给出下一步的工作步骤。

它将给你提供工具来简化你工作环境中的沟通流程，提高可视性，保证时间和资源得到最好的利用。和你的团队成员一起来使用这个工具，能提高大家作为团队成员的工作能力。

利用本书提供的工具来识别能力和机会，消除影响你提高工作绩效的障碍和瓶颈。这个简单的方法和工具箱通过激活学习和合作，能帮助你把想法变为现实。本书还囊括策略、工具、模板、资料和指导，提供了案例研究和练习，帮助你发现能在任何境况下成长和成功的最佳方法。

我想你最初一定是出于改善工作绩效的愿望拿起本书，你想让自己的工作更加事半功倍，想提高工作中的愉悦感和满意度，想产生积极的成果，以便能取得进步，并在职业生涯中出人头地。

你可能感到在远方的天际，正有一个绝佳的机会等待你去探求，或者你可能发觉自己正陷在目前的位置上动弹不得。你感到在工作岗位上自己日复一日都在救火，不论是组织还是个人，都正在经历着剧烈的变化，这意味着未来并不确定，因此你急需制订计划。你也可能仅仅是对获得一种新技巧很感兴趣，希望以此跻身商业专才之列。

不论你的个人倾向是在自己的工作中导入科学性还是创造性，这些方法都能使两种思路很好地结合起来。这些方法和工具进行了合理的编排，以方便你挑出对自己有用的部分。案例用※标出，练习用◎标出。这有助于你对这些内容进行剪裁改进以适用于自己的工作风格和环境。

本书分成了几个部分，以帮助你循序了解、掌握和练习有关内容，让你在工作环境中变得更加敏捷。

本书提供的这些方法都是对来自敏捷和精益的思想、概念进行裁剪和整合，取二者之长形成了一种统一的方法体系。全书实际的核心内容是第三部分，在学习这一部分的过程中，你自己就可以自主选择使用敏捷的策略和工具进行试验。本书共分成四个部分。

- 第一部分：变得敏捷——定义了什么是敏捷，一个具备敏捷和精益思考的商业专才应该具备的能力特质以及在自己的工作场所如何遵循科学规律培养出这些特质。

- 第二部分：敏捷思维——探讨为什么我们有意愿、有必要在我们的工作中导入敏捷，以及导入敏捷所需要的动机和信念。

- 第三部分：敏捷方法——通过方法、技巧、工具、原料、实践的组合作，给出推行敏捷的框架。

- 第四部分：敏捷文化——帮助你思考怎样才能和同事一起在敏捷推行中携手攀登和互相分享，如何通过简单的步骤共创优良工作环境，以及怎样把敏捷之道传达给团队和组织。

不论是对自己的住房进行装修改造，或者仅仅是对萦绕在你心头的某件事情进行梳理思考，这些技巧都能够帮助你突破专业工作领域并形成自己的观点，发现突破之路。

- 发现如何预见变化和探查不确定性。
- 学会在任何情况下快速搞清问题、控制局面。
- 改进日常工作流程，提高工作效率。
- 发现沟通、合作的新途径。

目录

Contents

从企业和个人的视角看敏捷方法 // III

从技术和软件的视角看敏捷 // VI

致 谢 // X

简 介 // XII

Part 1 > 变得敏捷 // 001

01 · 敏捷的背景 // 002

02 · 敏捷的益处 // 005

03 · 敏捷的特征 // 009

04 · 敏捷的逻辑 // 018

Part 2 > **敏捷思维 // 027**

- 05 · 敏捷状态 // 028
- 06 · 敏捷信念 // 031
- 07 · 敏捷方法 // 036
- 08 · 敏捷的目的 // 048
- 09 · 敏捷现实 // 053
- 10 · 敏捷选项 // 063
- 11 · 敏捷前进之路 // 066
- 12 · 持续交付 // 072

Part 3 > **敏捷方法 // 077**

- 13 · 敏捷范畴 // 078
- 14 · 预测游戏 // 086
- 15 · 优先性排序 // 094
- 16 · 最简可行产品 (MVP) // 100
- 17 · 敏捷仪表盘 // 109