

(美) **Adrian Cho** / 编著

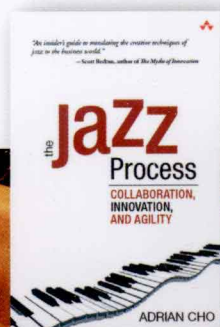
王成章 白晓明 胡晓菲 / 译

爵士乐过程

协作、创新、敏捷

The Jazz Process:

Collaboration, Innovation, and Agility



软件开发者在严谨与自主之间应如何取得平衡？本书揭示高效团队的秘诀



科学出版社

爵士乐过程

——协作、创新、敏捷

The Jazz Process: Collaboration, Innovation, and Agility

[美] Adrian Cho 编著
王成章 白晓明 胡晓菲 译

科学出版社

版权登记号: 01-2011-5220 号

内 容 简 介

本书主要分析了一个成功的软件开发团队应如何平衡约束机制和员工自主权之间的关系。作者通过介绍爵士乐的演奏过程,论证了这种爵士乐演奏过程如何能够帮助那些要完成多项任务的团队提高团队协作的效率、团队的创造性和团队的执行能力。你将学会一些新的方法来鼓励团队中那些富有激情、忠于事业的成员,并将他们个人杰出的贡献糅合在一起。同时,在保证项目的整体效果不被破坏的前提下,赋予团队成员最大程度的自主权。

全书共 14 章,分四大部分,其中第 1 部分(第 1~5 章)介绍了采用正好够多的规则、雇用顶级人才、将团队的利益放在第一位、建立信任和尊重、带着激情投入工作;第 2 部分(第 6~9 章)介绍了聆听改变、适时领导、行动透明、做有意义的贡献;第 3 部分(第 10~12 章)介绍了减少摩擦、保持冲量、保持健康;第 4 部分(第 13~14 章)介绍了交换思想、承担一定的风险。

本书对于任何想创建灵活、高效工作团队的管理者或项目经理来说,都是最佳选择。

著作权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Jazz Process: Collaboration, Innovation and Agility*, 1E, 978-0-321-63645-4 by Adrian Cho, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2010 Adrian Cho.

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, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Science Publishing and Media Ltd.(Science Press). Copyright © 2010.

本书中文简体字版由培生教育出版社授权中国科技出版传媒股份有限公司(科学出版社)合作出版,未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

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。

图书在版编目(CIP)数据

爵士乐过程:协作、创新、敏捷/(美)周(Cho, A.)
编著;王成章,白晓明,胡晓菲译. —北京:科学出版社,
2011.11

ISBN 978-7-03-032631-7

I. ①爵… II. ①周… ②王… ③白… ④胡…
III. ①爵士乐队—研究 IV. ①J627

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 222886 号

责任编辑:郑楠 何武 吴俊华 / 责任校对:杨慧芳
责任印刷:新世纪书局 / 封面设计:王楠楠

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科技出版传媒集团新世纪书局策划

三河市李旗庄少明印装厂印刷

中国科技出版传媒集团新世纪书局发行 各地新华书店经销

*

2012 年 5 月 第 一 版 开本:16 开

2012 年 5 月第一次印刷 印张:15.5

字数:339 000

定价:47.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

序 言

团队的变化是我们日常工作和生活的一个组成部分。我们不论是在驾驶汽车安排远郊运输、和一组编程人员一起编写程序代码、经营某种生意，还是在音乐会的舞台上和爵士乐队一起演出，在任何一个团队中我们都会遇到情况的变化。在本书中，作者Adrian Cho向我们阐释了来自各种不同学科领域的高效率专家们是如何采用一些基本的原则来达成共识，解决复杂问题，跨越意外障碍的。最好的团队会对这些问题迅速地做出实时反应，并以一种非专业人士永远不可能企及的技术性、献身精神和某种魔力的方式来处理问题。

本书所提到的14种基本准则对任何一种团队合作、具有一定冒险性的事业来说都是必不可少的。基于自己的见解，Cho给出了足够多的描述和分析，使得这些规则的实施和应用变得简单且具有一定的灵活性。对于最频繁出现的问题进行了全面而深入的剖析，包括团队该如何工作；如何取得重要的成果；在任何一种项目中，团队成员该如何一起有效地工作。

作为一名音乐人，在我的工作中，我能够说出涉及日常练习、彩排和演出的每一规则。信任、角色和责任，这些关于团队工作的概念与思想可以应用到音乐和艺术活动，同样也可以应用到其他任何一种能够将高水平的演出转换为一种成功的活动中。

当我和一群爵士乐乐手一起演出时，我们的团队就像是一支篮球队，将球从后场传到前场，等待正确的时机投入篮筐。我们的团队就像是一家商业公司，经营的业务就是爵士乐。我们的工作就像是一支军事小组在执行一项秘密任务，或像一群政治家在争辩社会问题并达成一致意见。我将技巧、准备和直觉的复杂组合应用到每一场演出中。通过理解一个音乐项目的目标，并与其他乐手保持很好的协调，我帮助所在的乐队取得了尽可能高的艺术成就，或取得了像Cho所说的最有效的“投入时间和精力的回报”。

音乐演出中处处都需要协调一致和团队合作。成功演出的乐手都践行着那些不言而喻的真理，获取成功需要靠无数个小时的练习和演出，这些真理在乐手的思想中是根深蒂固的。即便是有经验的乐手之间的协调一致听起来天衣无缝，他们之间的默契也经常是难以名状。

我在很多的音乐会上参与演出，这些音乐会对于所要演奏的乐曲都定义了明确的结构，特定的音符要以带有特定的声效、特定的韵律感觉和特定的艺术处理的特殊方式演奏出来。然而，我最印象深刻的一些音乐演出经历中通常包括自由的即兴演奏——一个最基本的原则，了解本质的结构，尽可能地去冒险，追求尽可能大的回报。在即兴演奏时，乐手彼此之间依然存在默契。在即兴演奏的音乐中，乐曲的结构也许不像书面协议中详细记录的那样正式，但是自由和责任之间的平衡依然是对所有人的一种约束。

Cho在书中描述了一种应用“正好够多的规则”的概念。将这一概念应用到

序 言

音乐领域意味着正确数量的正确规则，同时在必要时还要有一定的自主权去打破规则。具备各种各样演奏风格的乐手必须理解这些规则，理解他们各自的角色，掌握音乐团队取得成功的最好方法。

无论是在一种组织非常严密的条件下，还是在一种相对更加自由的氛围中演出，当拿起乐器时，最好的乐手都会朝着一个目标努力，那就是音乐演奏的成功。乍一看，这个目标似乎是很简单。然而，要达到这一目标演奏人员不能犯任何错误，他们要博得观众满意的喝彩。演奏一首乐曲并博得观众掌声的基本任务似乎与乐手在演奏过程彼此之间复杂的交流不相符。

就像成功的商人和顶尖的运动员一样，伟大的音乐家会经常在个人的贡献和一流的团队工作之间做出平衡。脱离了团队工作的背景，个人的演出再光彩也没有任何意义。在一个爵士乐队中，乐手之间彼此相互信任和尊重是必不可少的。专心的聆听以及对手头工作的热情同样是非常重要的。

传奇的爵士乐低音演奏家Ron Carter曾经给我讲起过他在20世纪60年代的Miles Davis Quintet中与鼓手Tony Williams一起工作的经历，他说道：“在演奏的第一时间，与Tony的合作就马上开始了。当我们开始用有节奏的和谐的变化使弦律更加精妙时，我就相信自己的判断。如果让我找最美妙的曲调，那它就是在那时产生的。我当时就相信音乐应该向着它该达到的效果的方向发展。他们也信任我能够和他们一起演奏出最美妙的曲调，或展示最美妙的曲调是如何演奏出来的。不论发生什么情况，我都能够这样做。他们相信当我和他们一起演奏时，如果某一时刻我演奏的音符不是他们想象的那样，那么接下来他们会很快听到他们想要听到的东西。”

Carter不断重复地谈到乐手之间的相互信任。在一个爵士乐队中，团队的信任从某个乐手演奏音乐的那一刻开始，直到另外一个乐手配合他进行演奏的那一刻结束。Carter的经历验证了Cho的“适时领奏”的思想。最优秀的团队演奏家本能的就知道何时领奏，何时配乐。

Cho所描述的演出中应该遵守的最基本准则可以推广到各个领域。在商业领域，遵守这些规则的公司逐渐壮大，违反这些规则的公司则走向破产。体育团队也因为不同的做法或取得胜利、或丢掉比赛。软件开发人员同样会因为对这些规则的应用与否而走向不同的命运。

Cho在书中写道：“所有的公司经常困惑，为什么他们的员工不能够更加忠实于自己的工作。其实，此时此刻，他们应该问问自己能够做些什么来获取员工更大的忠心。”我已经发现一名乐队指挥、独奏家，或一名一流的合奏演奏家都能够激发其他成员为演出贡献更多的力量。Cho提出，雇用那些天资聪明的人将可在任何情况下增加投资的回报收益。

从乐手打开他们乐器的那一刻起就能够很容易地看出这个乐队的演出水平。Miles Davis说过著名的一句话，“我们能够通过一个人携带乐器的方式判断这个

人是不是一名出色的演奏家。不论拿乐器的姿式对他自己是否重要，你都能通过这一点判断出他是否在演奏。”[摘自*The Man with the Horn*, Cheryl McCall审稿, *Musician Magazine*, 1982年]

本书从头到尾经常提到Davis，这是因为他是一名非常伟大的音乐家，更是伟大的乐队指挥。他是一个高深莫测、性格粗暴的人，但是他的乐队好像总是有110%的能量，在爵士乐的历史上给人们留下了最好的篇章。Davis的乐队总是处在音乐发展的最前沿，他们磨擦出来的火花代表了音乐发展的新方向。

矛盾是一种理解和管理的驱动力。Cho比较了商业、体育、战争、技术和音乐中存在的矛盾差异。不良矛盾能够搞垮一个团队，输掉一场比赛，让一家公司破产，使得一支军队溃败。恰当数量的良性矛盾是任何一个团体正常运转所必需的。良性矛盾可以使爵士乐队以精湛的技艺演奏，激起篮球队员的斗志，提供正确恰当的竞争水平来维持一个繁荣经济体的持续发展。

Cho指出，形式、速度、节奏和规范对于一个成功的团队来讲也是不可或缺的因素。1980年，当我作为一名爵士乐乐手来到纽约市开始工作时，我经常和钢琴家Barry Harris一起参加星期一晚上的讨论会。作为bebop风格的爵士乐钢琴演奏大师，Harris严格遵守bebop风格爵士乐的专业元素——音调、韵律和使得bebop爵士乐听起来与众不同的风格上的细微差别。掌握了这些要素，学生们就可以成功地处理标准爵士乐曲的形式和风格之间的关系。

没有对最基本形式的严格关注和理解，就没有音乐中的自由发挥。当一名演奏家掌握并能够控制这些音乐形式和风格的因素后，音乐演奏才能够做到有张有弛。如果想要达到Harris的要求，我们必须知道这些风格的要素、音乐形式，并且在演奏时掌握正确的要领——轻盈的元素、音调、节拍和前进的韵律。

Cho以一种巧妙的方式描述了战争、篮球赛、商业运营和软件开发中的战略技巧，刻画了形式、速度、节拍和规范的重要性。通过描述目标指导下的软件开发团队的最优规范，他向我们展示了能够让一个团队顺利开展工作的方法。保持音乐演奏的速度和要领的渴望深深扎根于每一名爵士乐乐手的心灵深处，而这正是领导一个团队富有创造性地、准时实现目标的根本所在。对于商业运营、bebop风格的爵士乐钢琴演奏同样如此。

在本书中，Cho对如何取得优异的团队工作，完成项目的目标任务，赢得最终胜利给出了清晰的思路。不论你从事的是什么行业的工作，也不论你的兴趣何在，我都希望你的团队能够找到自己的规范。

John Goldsby

低音演奏家，作曲家

www.johngoldsby.com

科隆，德国，2010年3月

前言

“艺术就是一个人表现自己的一种渴望，以此来记录他对周围世界的反应。”

——Amy Lowell，20世纪美国诗人

关于本书

本书是对我的一些思想的艺术表达，这些思想包括了我对我们工作和生活的这个世界的一些思考。虽然在写这本书的过程中我并没有想以一种主题的方式来组织全文，但是，通读全书你仍然可以找到3个主题，这3个主题可以用来支撑你将要在这里发现的一些概念。它们的出现并不意外，因为它们正是我这么多年来一直看重和依仗的那些准则。

第一个主题就是“多样性”。我为自己一生中经历了那么多不同的境遇而感到幸运。我出生在澳大利亚，并在那里度过了人生的前30年时光。我的母亲是一位中国人，我的父亲最有可能是一位澳大利亚人，虽然我对于这一点并不非常确定。上小学的时候，在全部大约600个学生中我是唯一一个亚裔小孩。在那时，澳大利亚并不像现在这样生活着很多不同种族的人群。鉴于其他同伴对待我的方式，我的反应就是否认自己是一名中国裔小孩。幸运的是，随着年龄逐渐的增长，我的态度也发生了改变。我开始接受由于多样性所带来的差异，并且逐渐意识到这些差异使得我的生活丰富多彩。在2000年，我移居到加拿大的渥太华，并在那里跟我的妻子Deborah一起生活，她是一名美国路德教会的牧师。我们生活在渥太华郊区的一个乡村，家中饲养了一大群的小猫和小狗。在职业工作之外，我的兴趣有很多并且经常变化，但是，很多年来，艺术和技术对于我来讲都是特别重要的。我从来不能在两者之间做出选择，最后不得不同时从事软件开发领域和音乐领域的工作。很久以前，我就被团队工作中的多样性所吸引。在艺术领域，我总是在寻找将来自于多个流派和多个专业的艺术家们组合在一起的方式。我喜欢组建那些同时包括古典音乐家和爵士乐音乐家的音乐团体，演奏一些跨越流派的作品来挑战音乐家和听众的感受。我同样喜欢将多个行业的艺术家（包括视觉艺术家、演员、舞蹈家和音乐家）组织在一起进行演出。在商业领域，我喜欢多功能团队的高效率，并经常尝试寻找融合多种不同规则的方式。

“一致性”是本书中要强调的第二个主题。这一主题主要是来自于一种信

念，那就是虽然我们每个人各不相同，但是有很多的纽带将我们联系在一起。更明确一点讲，虽然我们都是在不同的领域工作和生活，但是某些特定的规则却是通用的。我们都在共同处理一些具有相同本质的问题，只是我们所处的环境不一样。爵士乐手必须时常进行合作、创新和应对变化，并且他们必须实时地完成上述任务。对于篮球队、军事小组和商业团队，也是一样。虽然在工作中遇到问题时，自然的做法是期待共事准则能够解决问题，但是我已经发现从那些完全工作在不同行业的人群中能够得到一些最好的灵感。在本书中，你会发现一些非常杰出的范例，这些范例不但可以从软件开发和音乐演奏中总结出来，还可以从商业运营、军事行动和体育运动中得来。你同样也会发现来自于社会学、心理学、物理学、生物学和系统理论中的一些原理的应用。

本书最后一个主题就是“执行”。我经常是因为充满领导气质、富有策略和管理能力，但缺乏对执行的重视受到大家的关注。这并不简简单单地是因为我花费了大量的文字和时间来描述前者，而管理和那些在岗位上工作的人们之间毫无关系。其实，一个人的策略就是另外一个人要执行的东西。中层管理人员执行的就是由高层管理人员制定的策略。即便是一个组织的最高层人员代表董事会执行一定的策略，他们反过来也要对股东负责。问题的关键在于很多的领导人员对于单独做出决策的实施和执行并未给予足够的尊重和考虑。这样做的结果经常是导致千夫所指的失败。最有可能成功的决策是那些考虑了所有股东建议的集体决策。执行是一个组织中所有阶层的人员都必须遵守的、具有普遍适用意义的准则之一，因此它就像一个交响乐团进入了音乐演奏的阶段。那些花费最少的时间和精力进行计划与彩排，却呈献出伟大的成功演出的艺术领导家们都深知这一点，并且对于执行都给予了充分的考虑。在爵士乐中，爵士乐队经常在缺少各种计划或者彩排的情况下执行演出。

对本书的说明

本书给出了提高合作、创新和敏捷性的一种框架，该框架提供了一种执行的方法和14个对该方法起作用的准则。很多书由纵览开头，然后详细地介绍每一部分内容，这是一种由上至下的组织方法。相比之下，我选择了一种线性的写作方法。这种方法是一种更加自然的讨论问题的方式；从某种程度上来说，类似于在讲一个故事。因此，直到我们通过讨论5个工作准则打下问题的基础后，你才会

前 言

看到一幅巨大的画面呈现在你面前。如果你实在是等不及了，想要马上看到一个高水平的见解，你可以看一看第1部分列出的爵士乐创作过程中的准则和第2部分中给出的关于执行周期的示意图。

如果对于高效率的团队面对挑战如何取得成功一无所知，你会感觉本书所描述的内容很抽象。如果想要这些方法真正起作用，你必须将它的执行方式和它的准则转换成具体的实践，使得它们能够为你的团队和工作带来特殊的效果。在本书中，你会找到很多具体的例子来帮助你实现上述目标。在通读本书的过程中，反问自己如何才能使得本书对你有用是非常重要的。你能够在www.jazzprocess.com上找到更多关于本书的内容，甚至可以参与相关话题的讨论。

致 谢

过去的几年，我在艺术和商业领域跟很多人一起工作过。不论我们的项目取得了怎样的成果，与这些艺术家和商业精英一起工作的经历还是教会了我很多东西，给了我非常宝贵的经验。

在Impressions爵士乐队中尤其引人注意的是那些杰出的音乐家和那些客座艺术家，包括很多舞蹈家和演员，很荣幸能够和他们一起演出。不论是自由的爵士乐、节奏轻盈的舞蹈、大规模乐队的音乐会、宗教音乐、剧院演出，还是能够增强技术系统运转能力的跨流派的表演，这群令人难以置信的艺术家还是热情地接受了我给他们提出的挑战。他们的激情、音乐才能，最重要的是他们肯于合作的精神使得我们能够一次又一次地受到音乐的熏陶和教育。你能够在www.impressionsinjazz.ca上找到更多关于这个惊人团体的信息。

在商业领域，我非常幸运的能在IBM公司和一个令人惊异的软件开发团队一起工作。这个团队最早是以Object Technology International的名义成立的，由团队的创始人和首席执行官Davis Thomas领导。Davis Thomas是一个思想丰富、善于想象的人，他对于执行和开发有着深刻理解。在接下来的一段时间，Brian Barry给团队带来了很多非常有价值的领导能力。这个团队作为IBM公司Rational的一部分，在Dave Thomson的领导下继续做出了令人惊叹的工作成果。在这一段时间，这个团队开发出了很多突破性的世界级产品，比如ENVY™/Developer、VisualAge® for Java™、the Eclipse™ Platform和Java Development Tools，最近又开发出了IBM公司的Jazz® technology和第一个基于爵士乐演奏的产品Rational® Team Concert™。如果你是一名软件开发人员，你或许已经使用过其中一种或几种他们开发的产品了，或者是深受这个团队取得成功的方式的影响。我必须指出的是，这个团队不仅包含软件开发人员，还包括很多代表不同部门的商业人士。这种多专业的组合方式与任何一种高效率的产品开发团队相类似，接下来你很快就会看到，这也是那些团队取得成功的关键。在www.jazz.net上你能够找到更多关于IBM公司的以爵士乐演奏为基础的项目信息。

Jazz是建立在Eclipse开源软件的基础上的，该软件不但对于IBM公司来讲非常重要，对全球其他无数的组织和个人来说，同样非常重要。在Eclipse Foundation的资助和Mike Milinkovich的领导下，Eclipse生态系统逐渐发展壮大。它是成千上万个软件应用的关键部分，也是软件工业领域的一个巨大成功，证实了开放、透明和分散领导的益处。在www.eclipse.org上你能够找到更多关于Eclipse的资料。

致 谢

在此要对Pearson的Greg Doench提出特别感谢，他相信读者会喜欢这本书。还要对Lori Lyons提出特别感谢，感谢他在本书的出版过程中给出的指导。同时要感谢Dave Thomson、Steve Kurlowecz和Steve Stansel，他们帮助我在IBM公司的商务和法律程序层面进行快速的磋商。感谢Erich Gamma、Scott Ambler和Carol Yutkowitz的反馈意见。感谢Katherine Fick的建议、鼓励和幽默。感谢Karice McIntyre在最后校正阶段付出的勤奋工作。感谢我可爱的妻子Pastor Deborah Ann Taylor，她一直支持我所做的一切事情，花费了大量的时间来改正我在语法上的随意性。

最后，我必须要说明，当爵士乐低音演奏家John Goldsby同意为本书写序时我是多么激动。John是一名世界级的爵士乐音乐家，我相信他取得的很多成功是由于他对爵士乐的传统、小规模团队和大规模团队演出中的变化的深厚了解。多年来，他在他的教学和著作中与大家共同分享了这些知识。你能够在John的个人网站www.johngoldsby.com上找到他的音乐作品和著作。

关于作者

Adrian Cho具有深厚的资质，使其能够发现爵士乐领域、商界和软件开发领域之间的相似之处。作为艺术领域的一名权威人士和革新主义的合作研究者，他担任过低音演奏家、乐队指挥，并指挥过爵士乐管弦乐队Impressions。该乐队被称为是一个独一无二的、具有标志性的爵士乐团队，乐队中有一大批专业的爵士乐和交响乐音乐家。*Ottawa Citizen*的作者Doug Fischer称他是“一名音乐传教士”，而*WHERE Ottawa*的作者Melanie Scott则称他是“我们这个城市中最具有冒险精神的音乐文艺复兴人士之一”。

作为一名软件开发经理，他利用自己20多年的经验帮助软件开发团队按时开发出富有创新性的软件产品。在职业生涯的早期，他担任过很多不同领域的组织团体的顾问，包括零售业、商业银行、研究团队、富士通和IBM公司的研发实验室。在过去的15年间，他帮助开发了很多一流的、成功的软件工程和团队合作工具。在IBM公司工作期间，他担任Rational Team Concert和Rational's Collaborative Application Lifecycle Management项目的全球研发经理。作为一名思维活跃的经理，在10多年的时间里，他都在Eclipse和爵士乐自由创新的能动性项目中担任关键角色。

曾被*Ottawa Citizen*的作者Hutchinson授予“节奏强烈爵士乐的一流领导者”，Adrian还是一名富有激情的教育家，他热爱协作、演讲和演出。*All About Jazz*的作者John Kelman曾经写道：“Cho的目标非常明确，那就是在教育领域做出和在艺术领域一样多的工作，并且他在两个领域都取得了成功。”在www.jazzprocess.com上可以经常看到Adrian关于高效率团队工作的评论和建议。

目 录

引 言	1
合作	1
协作	2
实施	4
爵士乐演出中值得学习的东西	6
爵士乐过程的标准化	12
摘要重述	15

第1部分 工 作

第1章 采用正好够多的规则	17
1.1 对于规则的需求	17
1.2 如何采用正好够多的规则	18
1.3 打破规则	21
1.4 定义一个过程	23
1.5 记录一个过程	25
1.6 发展和改善一个过程	26
摘要重述	28
第2章 雇用顶级人才	29
2.1 人的因素	29
2.2 个性	30
2.3 意识的重要性	34
2.4 赋予组织的灵活性	36
2.5 人力资源管理	38
摘要重述	38
第3章 将团队的利益放在第一位	40
3.1 如何将团队的利益放在第一位	40
3.2 消化错误	42
3.3 避免集体审议	43
3.4 团队意识	44

3.5 承认每个人的努力	45
3.6 避免团队的精英统治	46
摘要重述	47
第4章 建立信任和尊重	48
4.1 信任和尊重	48
4.2 信任和尊重的益处	49
4.3 培养信任和尊重	51
4.4 承认努力和成果	53
4.5 当失去信任和尊重的时候	55
摘要重述	57
第5章 带着激情投入工作	58
5.1 投入	58
5.2 越少的工作越需要多的投入	60
5.3 乐于犯错误	62
5.4 支持团队的那些人们	65
5.5 充满激情地完成任务	65
5.6 在社会媒体上表演	67
摘要重述	68

第2部分 合作

实施的本质	71
反馈和控制论的产生	71
反馈环	73
追逐的原因1——太过努力	74
追逐的原因2——反应太慢	75
打破正反馈环	76
John Boyd和OODA循环	76
从奇袭战法汲取的经验	79
OODA和爵士乐过程	80

目 录

摘要重述	83
第6章 聆听改变	84
6.1 观察	84
6.2 观察到什么	87
6.3 识别并忽略噪声	91
6.4 数据对比信息	93
6.5 衡量成功	94
6.6 改变是无法避免的	98
6.7 考虑1——认知偏见	99
6.8 考虑2——超越限制的思考	102
6.9 考虑3——看穿迷雾	103
6.10 对改变做出响应	104
6.11 识别改变	106
摘要重述	108
第7章 适时领导	109
7.1 对领导能力的迷恋	109
7.2 起带头作用	110
7.3 分散领导权力	111
7.4 帮助团队导航	115
7.5 服从的重要性	116
摘要重述	118
第8章 行动透明	119
8.1 执行周期中的透明性	119
8.2 真实性	123
8.3 公开性	127
8.4 时效性	129
8.5 清晰性	131
8.6 多重考虑	133
摘要重述	135
第9章 做有意义的贡献	136
9.1 在合作的情景下做出贡献	136

9.2 度量贡献——言简意赅	140
9.3 掌握时机	146
9.4 位置及接近度	148
摘要重述	149

第3部分 执行

第10章 减少摩擦	152
10.1 摩擦的概念	152
10.2 如何减少摩擦	155
10.3 如何优化摩擦	157
摘要重述	160
第11章 保持冲量	161
11.1 冲量的概念	161
11.2 形式	162
11.3 速度	165
11.4 节拍	168
11.5 风格	169
11.6 组织机构中的冲量	172
11.7 保持冲量	174
摘要重述	179
第12章 保持健康	181
12.1 健康的重要性	181
12.2 受伤的原因	185
12.3 预防	186
12.4 慢性疾病	187
12.5 恢复	188
12.6 打击	191
12.7 检测健康	191
摘要重述	192

目 录

第4部分 创 新

第13章 交换思想	195
13.1 创造力与创新性	195
13.2 创新的益处	196
13.3 在合作中实现创新	197
13.4 在多样性中实现创新	199
13.5 在对话中实现创新	201
13.6 孕育创新	203
摘要重述	204
第14章 承担一定的风险	206
14.1 管理风险	206
14.2 未能实现多样性的风险	207
14.3 应用最好惯例的风险	208
14.4 冒险	209
14.4.1 采用正好够多规则的风险	209
14.4.2 雇用顶级人才的风险	210
14.4.3 将团队利益放在第一位的风险	211
14.4.4 建立信任和尊重的风险	212
14.4.5 激情工作的风险	212
14.4.6 聆听改变的风险	213
14.4.7 适时领导的危险	214
14.4.8 行动透明的风险	214
14.4.9 做有意义贡献的风险	216
14.4.10 减少摩擦的风险	216
14.4.11 保持冲量的风险	216
14.4.12 保持健康的风险	217
14.4.13 交换思想的风险	217
摘要重述	218
结束语	219
参考文献	220
你们的团队能够从爵士乐乐手那里学到些什么	230