



AGILE THINKING

敏捷思维

移动互联网和大数据时代
IT企业转型、升级与再造之道

谢明志◎著



机械工业出版社
China Machine Press

AGILE THINKING

敏捷思维

移动互联网和大数据时代
IT企业转型、升级与再造之道

谢明志◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

敏捷思维：移动互联网和大数据时代 IT 企业转型、升级与再造之道 / 谢明志著. — 北京：机械工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-111-47854-6

I. 敏… II. 谢… III. IT 产业—企业发展—研究 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 214958 号

在移动互联网和大数据的时代浪潮中，各行各业都面临着生存难题和思维挑战。

本书基于 IBM 敏捷转型成功实践，介绍 IT 企业产品和项目的全生命周期中管理、研发、测试的敏捷思维，实现“人、工具、流程”和谐统一的可靠转型。新敏捷 DAD 方法和 ASM 框架既适合大中型企业平行移植，也可通过敏捷扩展因子的调整为初创型企业提供升级之道。

本书以 IT 界资深专家的视角诠释敏捷转型中的企业、团队和个人，利用心理学方法实现人格与职业的平衡，对于正处于转型、创新中的企业管理人员和技术研发人员都有很高的参考价值。

敏捷思维： 移动互联网和大数据时代 IT 企业转型、升级与再造之道

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：曲 熠

责任校对：董纪丽

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：17

书 号：ISBN 978-7-111-47854-6

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88378991 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

序言 一

我作为最早加入摩托罗拉中国公司研发中心的人员之一，在 IT 通信行业工作了超过 20 年。和明志的经历相似，我早期主要从事测试方面的工作，而后又参与了开发、系统集成等工作，亲身经历了开发中心从最初的十几个人发展到上千名工程师的辉煌。我在 10 年前离开摩托罗拉加入 NEC 后，又开始侧重于市场、销售方面的工作，直至负责公司的全面运营管理。我看到一般大型企业尤其是外企的产品研发和市场运营都采用按部就班的模式，虽然有其严谨的一面，但有时不免效率不高，很可能由于一个环节的拖延造成整个项目的延迟。

明志书中的敏捷研发和敏捷管理恰恰另辟蹊径，开拓了另一片天空。在摩托罗拉等外企衰落的同时，华为等一批国内企业快速成长，成为市场上的领军企业。众所周知，华为聘请 IBM 为咨询顾问，任正非总裁曾经说 IBM 是最好的老师，明志也参与了其中的项目。华为把 IBM 的敏捷研发和敏捷管理灵活应用于软件研发、项目管理甚至客户服务流程中，取得了巨大的成功。

在书中，作者不仅对敏捷方法进行了系统和详尽的描述，还论述了如何在大型企业和创业型企业中应用敏捷，如何避免容易出现的问题和误区，结合大量的案例和切身经历深入浅出地讲解，以便读者理解和掌握。此外，书中也融入了许多关于管理和人才的讨论，例如人才培养和潜力发掘的相关内容，使方法、工具与人得以有机结合。

随着微信的普及和碎片化时间的利用，很多人放弃了系统的读书习惯。2012 年，几位资深创业人秋游西山，有感于当前知识信息碎片化、社会功利浮躁、精神交流匮乏以及人际信任缺失，组织了学习互助型群体，现已形成以创业家为主体，同时包含金融投资家、企业高管、资深媒体人、专家学者在内超过一千人的西山读书会。明志和我皆是西山读书会的成员之一，每天读书也已成为习惯。本书的出版面世，从管理的角度带来了新的思考，希望书中的内容能够给广大读者以启迪。

丁伟

NEC 通信（中国）有限公司常务副总裁

序言二

武林至尊，宝刀屠龙，号令天下，莫敢不从，倚天不出，谁与争锋！21世纪初的科技界，一如武侠场，英才辈出，新式武功不断显现江湖，而在一场场移动互联网新技术的激烈逐鹿中，也诞生了一些名满江湖的高手，他们的传奇经历，一如倚天屠龙传记，不禁让人拍案叫绝。

2009年的一天，偶然在网络上搜索“敏捷测试”，排名第一的《敏捷测试的最佳实践》赫然映入眼帘，作者正是IBM资深敏捷专家谢明志。虽然素昧平生，但明志热情地接受了我们的咨询，并无私地利用个人时间多次接待了我们的登门造访和求教。明志身上IBM国际化的专业经验打动了，我在中兴通讯所肩负的民族企业使命感和创新学习精神也打动了明志，这就是缘分。由于我个人在工作上向来讨厌官僚、追求高效，明志甚至帮我们在IBM与中兴通讯两个大公司复杂漫长的流程中找到捷径，灵活而“敏捷”地为我们打造了一次量身定制的敏捷测试咨询服务，让我们得以快速揭开敏捷的神秘面纱，见到倚天剑、屠龙刀的真容，这让我感动至今。

与明志认识的那一年，也正是中兴通讯手机测试团队试水敏捷的元年，经过与IBM的合作，我们收获了很多有价值的思想和方法，不仅有效促进了当时我们与北美顶级客户Verizon的一个项目进程，而且经过多年的学习、思考、交流与沉淀，中兴形成了一套独特的敏捷思路和方法，这对于后来整个中兴手机测试中心的组织转型和专业化发展都有非常大的帮助。但其实我更希望强调的是，一种思维、一种方法，无论以何种方式被应用，其结果如何都并不重要，重要的是领悟和知己。高手过招，有时求的也许不是胜负，金庸用“华山论剑”而不是“华山决战”、“华山比武”来形容南宋那一场武林“峰会”，高手自能领会其中真意。

得客户者得天下。敏捷是软件行业从传统模式走出来的一次伟大变革，除了传统软件业之外，敏捷天然地与互联网行业结合，造就了这个伟大的时代。敏捷模式的快速迭代和拥抱变化让产品、交付及其演进过程焕然一新，最好地契合了各类客户需求，在这个模式下工程师们的观念和思维开始不断进化，成为软件业具备互联网思维的先行者。我认为这是敏捷超越行业的一个重要贡献和意义，它让人们思考如何更好地融入这个时代，迎接变化，顺势而为。

开放思维、乐于分享、重视朋友，通过近年来明志领队的多次 IBM workshop 和交流，我的团队不仅收获了先进、专业、地道的敏捷咨询服务，造就了中兴通讯终端测试技术在业界的领先地位，更从明志身上看到了从为人到做事的诸多闪光点，并以为同业挚友相交多年。明志是有真才实学又乐于分享的人，其思想最能够不断成熟、完善，其实践最能够带来启发，也更接地气，相信此书能够为读者提供一份精美的敏捷大餐！

谢伟

中兴通讯终端事业部副总裁

中兴通讯终端事业部产品测试中心主任

序言三

本书作者谢明志以敏捷开发正规军的角度与我们分享他在敏捷开发管理中的实战经验。虽然讲述敏捷开发理论与案例的书籍绝对不缺，但是本书从更多维度来剖析敏捷开发的真谛。

我多年前刚回国的時候，就听说敏捷开发在国内已经流行了不短的时间，大部分IT企业也都说自己的研发流程是敏捷的。可惜当我有机会深入了解后却发现，大家除了能说出“快速迭代”、“响应变化”、“小步快跑”等关键词，绝大部分的研发团队其实并没有真正理解敏捷开发的核心思想，结果敏捷开发成为开发不写文档、需求无序进入开发环节、架构不断被推倒重来等恶果的最有力借口，用户也就不可能真正享受到敏捷开发所应该带来的用户体验不断递增的快感。其实，我们还能从实践误区中更好地理解为什么很多敏捷开发团队的产出并没有达到预期的高度。从Rational产品的发展历程中，我们也能体会到敏捷开发并非初创团队才能使用的专利，像IBM这样的大型企业也能完成从瀑布式到敏捷式的华丽转身，让敏捷开发成为基石，以应对万变的市場需求。

本书还用大量篇幅讲述了敏捷型人才的培养方法，详细地把优秀人员的素质罗列在我们的眼前，在我看来，这才是敏捷开发成败之间最大的分水岭。敏捷开发的确需要大量的前置培训来统一关键人员的思想，而这些培训并非单单提供理论上、流程上与技术上的知识，更重要的是提高大家的自我管理、自律与协作能力。更理想的状态是，团队不仅仅理解规划需求，而且对目标用户和市場有业务上的理解，使得呈现出来的产品能真正触动用户的内需，从而让用户真心实意地成为铁杆粉丝。

以前市場存在着各种经济红利，IT企业并不需要精益求精就能活下来，而且还能活得不错。可是温水煮青蛙还是终有煮熟的一天，本书不仅仅对国内的开发环境提出了有力的批判，同时也提供了可借鉴的转型之路。但愿我们能与作者共勉，为更多企业踏上康庄的敏捷开发之路做出贡献。

余康柱

资深IT/互联网企业管理人

前易宝支付运营副总裁

序 言 四

当明志请我为他的新书写序时，我毫不犹豫地答应了。因为这本书将为中国的 IT 行业带来非常正面的影响。

2006 年，IBM 软件部面临了很多市场和经济方面的挑战，那个时候的 IBM 软件部已经是独当一面的部门，每年的收益是 200 多亿美元，而每年并购进来的大小公司有几十家，在全球 89 个地区有 27000 多名开发人员，但也是由于这个原因，软件部内部产生了协作和创新的问题。要解决这些问题，并且实现收益的持续高速增长，IBM 软件部肯定要转型。

IBM 软件部确定将当时行业中非常流行且得到认可的敏捷方案作为转型的模式。当然，IBM Rational 亦是这个领域的专家，它在软件和系统工程市场上累积了超过 30 年的经验，转型将建立在 Rational Unified Process (RUP) 的坚实基础上，与之相辅相成。

2006 ~ 2013 年期间，IBM 软件部在敏捷开发模式下创造了有目共睹的成果。我们的 Release Cycle 从 2006 年的一年一次大大缩短至一季度一次，功能上的提交一点都没有减少，而且质量继续维持在一贯高的水平。

过去几年，IBM Rational 致力于推动敏捷开发的方法论和管理，希望把我们的经验分享给客户和社区。很多大中型的企业对敏捷开发都非常感兴趣，特别是怎样将敏捷开发从理论上落地到大企业和大团队的开发实践中。过去几年，IT 行业的不断变化和新技术的不断涌现，如云计算、移动互联网、大数据，都迫使我们的很多传统客户变得更敏捷。

但每次我们探讨敏捷话题的时候，结论都是：今天企业需要的不单是开发的敏捷，更是企业的敏捷。这就带出了另外一个课题——DevOps。

就如敏捷开发一样，DevOps 过去几年也是 IT 行业里备受关注的的方法论。DevOps 本身当然是针对 Development 和 Operations 之间的协作矛盾。但是，如果引入敏捷开发，矛盾将会进一步加深，因为敏捷的一个重点是持续交付，即多版本多交付，这势必会减少大版本带来的风险和不灵活性。

Development 和 Operations 中间是一个关卡，要达到企业敏捷，我们要过的关

卡还有很多。所谓企业，是端到端的，由企业愿景开始，变成业务计划和需求，变成 IT 项目和需求，经过分析、设计、编码和不同环境的测试，如单元测试、性能测试、SIT、UAT，再交给 Operations 团队进行最后的生产环境上线测试，等等。每一个关卡都会影响整个流程的进度，当然，最终会影响我们满足业务的需求。所以，IBM Rational 认为 DevOps 的定义应该是涵盖整个端到端的企业流程，只有端到端的 DevOps 才能做到企业敏捷。

本书通过深入浅出的讲解，把敏捷开发从传统的小规模敏捷伸展到跨地域、跨时空的 DAD 方法，是读者了解敏捷的必备参考书。

谢毓明

IBM 大中华区 Rational CTO

序 言 五

自从 1946 年第一台计算机诞生以来，人类一直在寻找开发软件的最佳方法，以提高软件质量，减少项目成本，并更好地控制项目进度。最早的软件开发模型是 1970 年 W. Royce 提出的瀑布模型（Waterfall Model），这种方法在 20 世纪 80 年代成为软件开发的主流。瀑布模型的概念是按照需求、设计、开发、测试的顺序，线性地开发出软件产品。在前一个阶段完成之前，不能进入下一个阶段。这种方法对需求明确、设计方法成熟且开发人员对编程工具非常熟悉的软件项目十分适用，但是对已经完成的工作进行修改却很麻烦。

为克服瀑布模型“死板”的缺点，在 20 世纪 90 年代出现了迭代和增量开发模型（Iterative and Incremental Development Model），其核心思想是每一次“需求 - 设计 - 开发 - 测试”的迭代只开发整个软件的一部分，这样做的目的是尽早发现并解决项目中存在的重大问题。在迭代和增量开发模型的基础上，也出现了一些更加“短小精悍”和更加“以人为本”的开发模型，比如 RUP（1994）、Scrum（1995）、Extreme 编程（1996）等。这些方法更加注重持续回顾和增量开发，并通过逐步完善的方法来开发和交付软件产品。

2001 年 2 月 17 日，17 位“草根”程序员在美国犹他州发布了敏捷宣言（Agile Manifesto），其中最重要的 4 项原则是：“个人和交流重于过程和工具，能运行的软件重于详尽的文档，与客户合作重于合同谈判，响应变化重于执行计划”。敏捷宣言的发布，在软件开发方法领域开启了一场轰轰烈烈的敏捷运动。所谓敏捷方法，其实只是一个概念，它是所有带有敏捷特征的软件开发方法的统称。上面提到的 Scrum 和 Extreme 编程都属于敏捷方法。

在过去的十几年里，随着网络的普及，以及近年来越来越多移动应用的出现，信息的传播速度越来越快，软件开发的周期也越来越短。很多项目启动时需求并不是很明确，传统的瀑布模型不再适用，敏捷方法的优点得以发挥。因此，敏捷方法越来越流行，特别是针对小型项目。在敏捷方法里，使用最多的是 Scrum 方法。据敏捷联盟（Agile Alliance）统计，在全球使用敏捷方法的企业里，66% 使用过 Scrum 方法或 Scrum 方法的变种。

提到软件开发，我们不能不提到 CMMI 模型。有人认为 CMMI 和敏捷方法是相冲突的，二者不能共存，其实这是一种误解。CMMI 规定了必须做什么，但是没有规定怎么做。在选择项目的生命周期模型时，CMMI 项目可以选择瀑布模型，也可以选择敏捷模型。敏捷方法的出现，实际上是丰富了软件开发模型的可选项，是对 CMMI 的补充。敏捷方法合理地借鉴了 CMMI 的 400 多条最佳实践，可以最大限度地保证敏捷项目的成功。所以 CMMI 和敏捷方法是相辅相成的关系，不是对立的关系。写这篇序的时候，我正在美国华盛顿参加 CMMI 研究所举办的北美 SEPG 年会，今年年会的一个特点就是出现了大量 CMMI 与敏捷结合的论文和报告。可以预见，在未来的几年，CMMI 与敏捷方法的结合将会是一个重要的趋势。

在敏捷方法不断发展的过程中，IBM 扮演了一个非常关键的角色。从最早的 RUP 方法到 DAD，再到最新的 DevOps 方法，IBM 都走在时代的最前沿。本书作者非常幸运地亲身参与到这场轰轰烈烈的敏捷运动中，更为可贵的是，作者把自己在 IBM 十年的亲身体会写下来，与广大读者分享，为大家更好地理解敏捷方法，避免已经走过的弯路，提供了第一手的资料，非常有意义。

最后祝愿敏捷方法如作者所期望的那样，能在中国的企业里开花结果！也祝愿中国的软件产业能早一天走向世界！

高山

CMMI 评估师，CSM

前 言

这是一部讲述管理思维变革的书，一部用失败教训、成功体验和行业前沿的系统管理思维打造的创新之书。它将管理学与心理学融为一体，告诉你如何将敏捷思维用于商业、工作和生活，破译初创团队成长为千人企业的平稳转型密码。

什么是敏捷方法？作为 IBM 敏捷官方发言人，无数人问过我这个问题。敏捷方法是一种让企业最大程度降低成本、增加利润的方法，一种通过增量互动对客户的需求和反馈保持开放的产品或服务。它不是出于恐惧项目超期、成本超支、团队离散而制定出的一些监测和控制项目的方法，而是赋予团队信任和自治、全力支持团队以满足客户需要、最大化交付价值的方法。迄今为止，我已经以敏捷方法为主题做了近 8 年的讲座，工作成绩得以飞速提升的学员不计其数。他们不仅跨越了知识和经验的门槛，运用“新式武器”打击顽固的症结，而且窥破了敏捷方法的奥秘，在工作中变得“放下”和轻松许多，仿佛不知不觉中，封存起来的内在力量冲破禁锢释放出来。他们能够全神贯注于自己感兴趣的工作，将精力和时间用在对人生和企业有价值的事情上。他们明白在职场中要做到不复制、不模仿，在团队中要证明自己的差异价值，通过真实的自己来影响和带动团队，成为团队中独具一格的领袖。这就是敏捷思维的有趣之处。敏捷思维是一种非颠覆性的创新，以“实现最小代价换取最大回报”为价值度量，在“简化工作流程 + 合理运用工具 + 智慧管理人心”的平台上实现降低产品交付成本且全心成就客户。

从 2006 年开始接触敏捷方法至今，我目睹了很多实践者追求和学习敏捷方法的热情不断熄灭在荒废的半成品中，也不断听说某些敏捷讲师将客户敏捷部署不落后的原因归结于企业领导的不理性、不支持或团队人员的素质低下。于是，我决心写一本书来为敏捷思维正名。事实上，我的敏捷实践也历经了长达 8 年的探索，尽管我有着得天独厚的成长环境和开明的企业平台，但我所走过的路，包括部署敏捷方法、推行新工具、培养敏捷团队、改良和变革企业流程和模式，每一步都布满荆棘。不过，坚持到今天，相信很多有过相似经历的人一定像我一样，正在品尝努力付出所结出的硕果。但是，至今也没有一部深度探索敏捷思维变革和企业级敏捷转型的书籍出版，于是，2013 年春节，我开始了本书的写作。

第1章引出“何为敏捷”的问题，从 Scrum 方法出发，展示敏捷的价值，介绍敏捷方法的基本构成。同时，该章还将以 IBM 公司为案例，解析 IBM 作为一家有先进管理理念的大型企业，在面临外来挑战和内部革新的内驱力时，为何选择敏捷作为自身变革的策略，展示企业敏捷转型中可能面临的挑战和光明前景。

第2章通过一些典型案例，分析敏捷转型困境，总结敏捷实践误区，指出 Scrum 等核心敏捷方法的局限性，特别是与国内企业相结合时所暴露出来的水土不服问题。这一章还介绍了项目经理的重要作用，对比了传统项目管理模式和敏捷项目管理模式，向敏捷项目管理转型的企业提出了忠告和建议，并在最后总结了13条“敏捷实施法则”。

但是，仅仅照搬别人的成功方法还不能保证改革的成功，必须活血化淤，疏通承载方法的实体，即“人”与“工具”的任督二脉，使得敏捷转型平滑、系统地进行。根据“人”的职业养成阶段、“工具和技术”的成熟度、“政治、架构、企业文化”的环境差异，“流程”也需要适当裁剪。必须让团队、团队负责人、产品负责人看到，风险可预期、转变非颠覆、目标可实现，他们才能有信心并自发地配合企业由下而上的变化。

第3章介绍了敏捷扩展模型（ASM）和规范性敏捷交付（DAD）方法。DAD 是 Scrum、Lean、Kanban 等方法的复合体，本章主要讲解该方法的特色，例如重要角色及其不同于传统敏捷的典型实践。为了清楚地分析 DAD 方法，与第2章 Scrum 房地产公司的小故事呼应，本章讲述了一家 DAD 房地产公司如何通过自身的优势规避来自政府规划的重大风险，建造楼盘并取得项目成功。本章以 IBM Rational 中国的转型为例，分享了以“工具 + 流程 + 人”为框架的敏捷转型实践。此外，还讲述了传统服装行业中 DAD 方法的应用，并在最后以“敏捷开发者的一天”的故事来完整描述一个大型组织中敏捷方法的成功落地。

第4章介绍了以敏捷思维开发商业模式的方法，并通过 ASM 因子的调整得到了适合10人以下初创团队的敏捷方法，同时指出初创团队成功的关键在于建设敏捷团队，以及团队领袖、带头人作为灵魂人物在敏捷转型中的重要性。此外，本章还讨论了敏捷团队建设的四个阶段和防止人才流失的方法，以及人格测评对招聘甄选和岗位匹配的影响。

第5章讲述人才培养中如何使团队自发地做到“自我管理、自我认知、自我控制”，特别是在团队建设、团队协作方面，通过几个小故事模拟“三自”培养方法，手把手地教你如何通过心理学方法精细地打造一个“轻管理”的敏捷团队，分享“沟

通和倾听”的方法与技巧，降低团队建设中的“信任”成本。

第6章的主题是“非凡的测试”，这是因为敏捷测试实属不易，有太多经验需要分享。同时，这一章也讲述测试生涯规划，作为DAD敏捷方法的推崇者，详细讲述“独立测试”的必要性，测试的“决策影响力”、“投入产出效益”，“自动化测试”的策略和规划方法，以及“自动化工具”的选择。通过“敏捷测试工程师的一天”的故事分享，帮助测试者在工作中学习如何实现更高的自我价值。

目前，对于研发工作，我已经渐行渐远，而开始深入市场和客户需求、客户关系的梳理工作。但每当与客户们谈及其需求、趋势，我们都会延伸到流程、管理，以及关于持续改进理念的探讨。通过这些交流，我不仅收获了客户的信任，也听到了更多有价值的观点，遂在附录中分享了有关敏捷思维和敏捷转型的常见问题和回答，并大胆推断了第二代敏捷“DevOps”——持续交付软件驱动的创新。此外，还介绍了一个以完整的IBM敏捷方案和敏捷实施体验帮助团队深入了解IBM规范性敏捷方法的敏捷大赛活动，通过在线评分系统展示了一套简单的敏捷成熟度度量体系。

谢明志

2014年9月

目 录

序言一

序言二

序言三

序言四

序言五

前言

第 1 章 敏捷思潮 / 1

- 1.1 变革悄然而至 / 2
- 1.2 最简单的敏捷交付 / 4
- 1.3 百家争鸣 / 4
 - 1.3.1 极限编程 / 5
 - 1.3.2 水晶方法 / 6
 - 1.3.3 动态系统开发方法 / 6
 - 1.3.4 精益生产 / 7
- 1.4 Scrum / 9
 - 1.4.1 发源与发展 / 9
 - 1.4.2 自我管理 / 10
 - 1.4.3 七经八络 / 12
- 1.5 敏捷旅行 / 15
- 1.6 敏捷实施报告 / 17
- 1.7 案例分析：IBM 的敏捷转型之路 / 19
 - 1.7.1 转型历程 / 20
 - 1.7.2 品牌的力量 / 22

1.7.3 核心竞争力 / 23

1.7.4 敏捷品牌 / 24

1.7.5 成功转型 / 25

第2章 敏捷落地艰难 / 27

2.1 敏捷实践误区 / 28

2.2 理论的局限性 / 36

2.3 传统团队践行 / 38

2.3.1 挑战传统管理 / 39

2.3.2 PMBOK 理论 / 39

2.4 敏捷实施法则 13 条 / 48

第3章 大企业的敏捷转型 / 59

3.1 重新诠释敏捷宣言 / 60

3.2 新敏捷扩展模型 / 63

3.2.1 规范性敏捷交付方法 / 65

3.2.2 新敏捷思维的延展 / 72

3.2.3 案例分析：“唯衣定制”

——ASM 框架下的制衣品牌 / 75

3.3 持续改进转型模型 / 77

3.4 案例分析：IBM Rational 中国的敏捷转型 / 80

3.4.1 统一的研发流程 / 83

3.4.2 流程开发的利器 / 83

3.4.3 研发转型的困境 / 85

3.4.4 定制企业开发过程 / 87

3.4.5 规范性敏捷管理 / 89

3.4.6 满足客户 / 102

3.4.7 培养客户关系 / 103

3.5 故事分享：Rational 中国敏捷开发者的一天 / 107

第4章 初创企业的敏捷转型 / 114

- 4.1 初创企业的敏捷思维 / 115
 - 4.1.1 使用瀑布式的初创企业必亡 / 116
 - 4.1.2 开发新商业模式 / 117
 - 4.1.3 以客户为中心的价值主张 / 119
 - 4.1.4 抛弃以产品为中心 / 121
 - 4.1.5 过硬的产品 / 122
- 4.2 以客户为中心 / 122
 - 4.2.1 敏捷交付 / 123
 - 4.2.2 建设敏捷团队 / 125
- 4.3 如何解决人事危机 / 129
 - 4.3.1 快乐才是我的目标 / 130
 - 4.3.2 人才流失 / 132
 - 4.3.3 构建人文环境 / 133
- 4.4 人格与职业 / 135
 - 4.4.1 荣格人格类型理论 / 136
 - 4.4.2 16种人格类型及其特点 / 137
 - 4.4.3 团队“人格” / 141
 - 4.4.4 择“优”录取 / 142
 - 4.4.5 SJ型与SP型人格的任用 / 144

第5章 敏捷型人才的培养 / 146

- 5.1 如何培养自我管理的秉性 / 148
- 5.2 如何培养自知之明的秉性 / 153
- 5.3 如何培养自律的秉性 / 160
- 5.4 提供上升空间 / 166
- 5.5 团队的沟通 / 168
 - 5.5.1 “听”的哲学 / 169
 - 5.5.2 “说”的魔法 / 172