# 第3章 使命：澄清目标、价值观和绩效之间的关系

在本章：

* 愿景和共同目标是如何影响团队绩效
* 为什么建立自适应能力如此重要
* 把我们的工作关联到我们所服务的客户

学习层级：

本章的基础概念适用于所有学习者。

如果系统思考对于有效地协调整个组织中所有系统是处于中心位置，那么共同目标对于有效地执行使我们更接近期望结果的行动也处于中心位置。但是，如果目标和期望结果都不清楚呢？

在本章中, 我们将考查为什么组织目标和价值观与工作相关。然后，我们将研究团队和组织如何应用 Scrumban 的一些方法，来克服这些领域中的缺陷所带来的挑战。

## 3.1 我们工作为什么获得报酬

从根本上说, 我们工作获得报酬，是因为我们生产了有价值的东西。换一种说法，我们之所以获得报酬是因为贡献了有价值的东西，而这对于交付客户愿意付钱来购买的产品来说是至关重要的。在我们追求专业成功的同时，关注于提高我们自己或者直接下属的能力是很自然的。但是系统思考恰恰呈现了这种方法蛮干无效的可能情况。

考虑像棒球这样的团队运动，在那里个人球员是团队的一员。一个球员可以使上垒率每年翻倍，但是如果他的队友不把他带回本垒，他就永远不会得分。同样地，一个团队可以提高其在每个领域的集体表现，但如果其他球队提高更多，那么他们不会赢得更多的比赛。

教练提示

关键概念先行

我们为之工作的组织与棒球联盟的团队相似。他们作为系统的系统运作。他们的整体表现首先取决于在团队内部的各个系统的联合集体表现上取得了多大的成功，其次这些努力是否产生了比他们在市场上的竞争对手相等或者更大的价值。

在完美的精英制度中，通过衡量与我们角色相关的相对风险和贡献来建立个人报酬机制。不幸的是，在我们生活的世界中，我们绝大多数人高估与我们个人贡献相关的相对风险和价值，而管理层却是往往低估他们。开始改变这种情况的一个方法是提高对于目的和使命的共同理解。

Scrumban 天然地适合帮助实现这个目标。

带走关键点

戴明经常通过与管弦乐队的比较来解释系统的概念，他是这样解释的，当听众判断乐队表现时，少数人的杰出发挥远不如大家一起表演的方式重要。据戴明说，“作为管理者，乐队指挥会引发演出者之间的合作，作为一个系统，每个演出者都支持其他人。管弦乐队还有一个目标：演出者和乐队指挥沉浸在工作中的喜悦。”[[[1]](#footnote-1)]

Scrum 提供了使团队能够更有效地协作的工具和能力。然而，在多个系统再组合一起的系统(System of Systems)中, 提高单个开发团队的表现就像提高棒球队中单个球员的表现一样——他可能会也可能不会在某一天结束时提高整体绩效。Scrumban 增加的能力能够 帮助优先识别正确的事物来改善，并识别和客观地衡量我们想要影响的结果。

## 3.2 具有共同目标的重要性

高绩效与高满意度两者总是携手并进。的确，提高我们工作的价值以及我们对它的满意度的最有效方法之一是确保我们的决策得到定义我们工作目标的力量的指导。这就是为什么我在向客户介绍 Scrumban 的工作方式时总是要强调清晰地阐明团队的目标。

Scrumban如何增强Scrum的能力

作为一个框架，Scrum依赖个体实践者来澄清共同目标。例如，产品负责人负责发现并传达对于市场效果的理解。Scrum没有提供任何具体机制来帮助产品所有者发现领导层的愿景。同样，创造对这一愿景的共同理解的机会实际上也仅限于计划和回顾会议，这些会议无助于改进多个团队的协调。

Scrumban 的核心实践和原则提供了在整个组织中追求信息和更好一致性的额外和替代工具。此方法鼓励可视化并分享工作需求、在制品、团队能力、围绕该工作的明确策略、与工作相关的风险以及工作对组织的量化价值。它强调聚焦在服务定向和交付的行为。

## 3.3 自适应能力的重要性

特别给：

经理和高层管理者

当团队和组织获得了对于持续改进的共同动机和方法时，他们展示了 "思考的系统" (系统具有自适应能力) 的关键特征。在组织培养一致的价值观和共同的规则来指导选择和决策时，这动机和方法就提供了必要的素材，以维持其组织中的自适应能力文化。

组织学习与适应能力紧密相关, 因此, 如果我们想要创造和维持有效的工作方式, 那么最小化或消除组织有效学习的障碍就很重要。不管我们在公司中的角色如何, 我们都可以为识别和最小化组织学习的常见障碍作出贡献，常见障碍有：

* 竖井式思维
* 未能为反思留出时间
* 缺乏一个令人信服并且围绕其能团结各方的长期愿景
* 冷漠
* 否认存在问题
* 缺乏系统的学习框架

Scrumban 如何增强 Scrum 的能力

从理论上来说, Scrum 鼓励打破障碍来学习。它对跨职能团队的侧重有助于避免竖井式思维。它的回顾仪式鼓励投入时间来反思和改善。它的赋能有助于减少冷漠。总体上看,Scrum对于其他障碍就只有间接影响了。

潜藏在 Scrumban 的核心原则和实践背后的是对建设“思考的系统”的强烈倚重。框架从一开始就聚焦在识别组织哲学、价值观、愿景、使命和目标等的相对优先级 (图 3.1)。由此产生的层次结构促进了基层决策，而且这些决策与前述要件保持了很好的一致性。

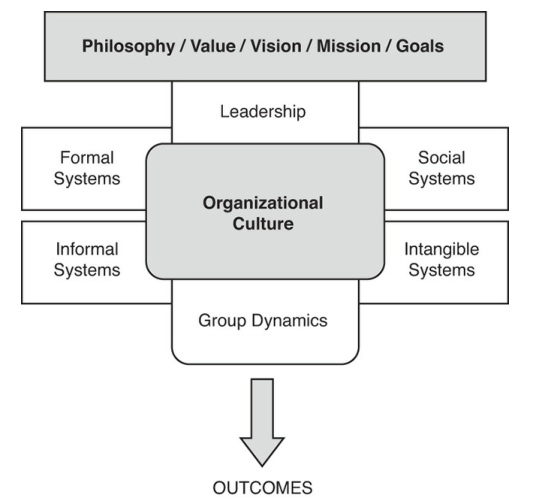


图3-1 组织中人们如何开展他们工作以及如何进行决策，是由许多种因素汇合所驱动的。组织价值观及其所产生的文化像“看不见的手”那样引导出这些结果。

接下来，让我们来学习一些Scrumban的方法，这些方法涉及如何采纳概念框架，如何得到共同的规则，如何培养促进自适应能力的习惯性思维方式。

### 3.3.1核心价值在决策中的沟通与应用

聪明的团队和平庸的团队之间的区别并不在于他们的集体心理能力，而在于他们如何能够将这些能力作为一个群体来利用。核心价值通过改变环境来实现这些能力, 即是在组织内创建 志趣相投的各类"思考的系统"。

核心价值是一个组织的基本和持久的信念——一小套蕴含内在价值的指导原则。它们指导员工在某一特定情况下决策应该做什么以及不应该做什么，并传达它们的相对重要性。理解并实践组织价值观的员工在必须做出选择的时候对什么可以交易妥协会有清晰的认识。简而言之, 价值观是在每一个员工中整合同一种理念的基本方式，它创造了一个迈向共同的结果而且步调一致的系统。理想情况下，这共同的理念是由领导层明确建立的。

为此, 高绩效的公司明白，知道“你是谁”比“你要去哪里”更重要。改变是不可避免的： 领导者会死亡，市场会改变，产品和服务会过时，而新技术会出现。然而，核心价值观在所有这些变化中作为指导和激励的源泉而经久不衰。它们是维系一个组织并帮助它在变化中维持秩序的基础。

作为优秀的系统思考者和 Scrumban 的实践者，我们认识到有很多的指导和教训的来源，来自于各种各样的老师。犹太教的原则呈现了一个特别深刻的、价值观力量的例子。犹太教的价值观在多个世纪里把虽然散居的犹太人仍然团结在一起；所有犹太人都在维护和实践这些价值观方面发挥了不可或缺的作用。在这方面, 领导层和员工应当都能向历史学习。

那么, 以这种方式赋能组织的核心价值是什么呢？它们包括与敏捷宣言、Scrum 和看板相关的许多相同的价值观：

* 尊重
* 勇气
* 持续改进的承诺
* 透明度
* 对齐
* 以客户为焦点
* 对经验主义的承诺
* 企业文化

一项针对已经获得数十年持续成功的公司的审查揭示，即使不是全部，绝大多数企业一直保持了一套固定的核心价值观和目标，尽管它们为了适应各自不断变化的世界在不同时间段采用了不同的商业战略和做法。例如，惠普虽然在经营实践、文化规范和商业策略上经历了一些根本性的改变，但是它没有失去公司核心原则的精神。强生公司不断质疑其结构并改进其过程，而同时保持其核心理想。在二十世纪九十年代，3M 卖掉了几家大型成熟业务，重新专注于创新解决问题的核心目标。

那么，一个组织如何才能知道什么应该改变而什么不应该改变呢？既管理连续性又管理变化的能力常常与有清晰认识的、有经验的原则紧密相连，而这些原则也紧密联系到清晰的愿景。让我们仔细看看在这样的上下文环境中愿景意味着什么。

#### 愿景

高绩效组织对“愿景”有清晰和严谨的认识，而不会让它成为模糊概念。他们创建框架，为阐明一致的愿景提供实用的指导。因为“愿景”对不同的人来说意味着不同的事物，Scrumban 可以作为一个概念框架来帮助定义它，发展对它的共同理解，并帮助员工在缺乏清晰的声音时发现它。

一个精心构思的愿景有两个主要组成部分--核心思想和预想的未来。核心思想定义了一个组织代表什么以及它为什么存在。核心思想是不变的，与预想的未来 (一个组织渴望成为什么，渴望获得什么，及渴望创造什么)整合在一起成为愿景主要组成部分。设想的未来通常需要重大的变革和进展才能实现。

一个好的愿景既不是一厢情愿的想法，也不是一个雄心勃勃的、但却没有考虑到组织目前能力和过去成就的计划。相反，一个有效的愿景应当识别解释并应对变化的事实，既包括渐进增量式变化，也包括贯通市场变化的创新 (比如苹果公司开发产品的诀窍，对于这些产品，消费者甚至不知道他们需要)。



致团队成员：

当组织愿景或你为它的实现做出贡献的工作方法是不清晰的时候，Scrumban的服务焦点是使你能够随着时间推进获得澄清，并且鼓励开展度量，以让你的努力与组织的目标更密切地保持一致。

虽然愿景是至关重要的，但要真的发挥作用，就必须将其转化成员工为之团结起来的具体有形目标。乔布斯这样说：“如果你在做一些你真正关心的令人兴奋的事情，那么你不必被推动，你会被愿景吸引拉动”。这就是价值观和愿景与使命和目标相交的地方。如果管理层没有将组织愿景传达给员工，那么它的员工就需要一个框架，通过它可以发现这些东西。

Scrumban以提供新的验证度量来开始。正如盈利能力、市场地位和销售增长证实了公司的价值主张一样，Scrumban使我们能够通过经验性的度量来验证我们组织的愿景和使命。

同样地，一个愿景不能过于遥远到基本上否定了实现它的可能性。正如 Scrum 的 时间箱建立了合理的地平线来做出可实现的承诺，因此，Scrumban 提供了相应机制，使我们能够确保用于指导我们决策的愿景是足够合理有用的。如果一个明确的愿景显得过于遥远， Scrumban 使员工能够清楚设定更相关的、短期些的目标。

最后，传达不良的愿景有时会提出相互竞争的目标。虽然核心价值观可以帮助解决这种困境，但如果没有其它方法可为员工提供所需的指导，那么组织就有绩效下降的风险。管理者可以依靠 Scrumban 的核心原则来提供这些替代能力。

#### 使命和目标

使命识别了一个组织的业务。它(以客户为中心的方式)阐明了组织为什么存在，并作为决策的一般指南。从更基本的角度来看，使命定义了开展工作的目的，并且解释了该组织如何追求其愿景。

相比之下，目标是一个组织希望在一段时间内获得的具体成就。他们是实现组织使命的战术垫脚石。Scrumban 可以用来澄清和阐明组织的使命和目标；以同样的方式，它也可以表达和分解更加广泛的愿景。

随着IT组织对其工作流程有了更大的理解和控制，认识和响应与各种各样业务策略相关的风险范例如何变化，变得越来越重要。Scrumban 允许我们将战略选项的适应性管理融入到我们日常工作的环境中。更重要的是，它允许我们使用组织中其它单元所熟悉的模型来这样做。对于促进跨多个业务功能的更大更好对齐，这是所需基础。

考虑安索夫的矩阵。1957年，安索夫矩阵第一次发表在哈佛商业评论。它是一个工具，业务领导者用它来作为一个快速和简单的方法，来思考在不同途径成长情况下的风险和回报。当从矩阵的左下角移开时，风险会增加。安索夫通过这风险环境认识到有四种潜在的产品成长战略，如题3-2所示。

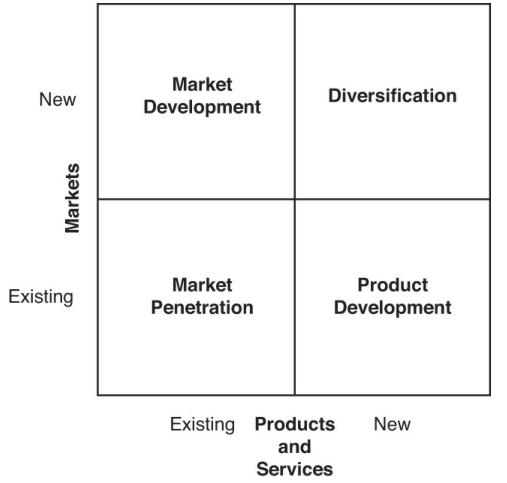


图3-2安索夫的矩阵是一个简单的工具, 用来考虑在产品/服务战略环境中的风险和回报。

正如矩阵所反映的, 针对现有市场的新产品开发是一个中等风险的战略。我们不知道在这个领域评估风险的所有度量，但我们执行技术产品开发的能力很可能是一个重要的组成部分。

开发团队可以容易地将技术风险管理融入到一个Scrumban框架里面。这改进的管理和可预测能力能够应用到积极地影响和管理新成长战略的风险矩阵。这是一个基本的例子，展示了Scrumban框架是如何被应用到通报和积极地影响一个组织中的非IT过程。

#### Scrumban故事：CodeGenesys

Scrumban 在帮助 CodeGenesys 迅速地提升了一个新的业务单元发挥了重要作用。这个单元里面有一半以上员工是新加入公司，其中许多是新加入到这个领域，全部员工分布在多个地点。

一个电子看板被用来可视化团队的工作。尽管在风格和沟通方面有文化差异，团队成员对于他们的共同目标，迅速获得了明确的理解。几周内，几位成员着手带领改进工作方式，以更好地实现该单元的目标。在几个月的时间内，该小组的运作效率非常高；以一个舒适的节奏可靠地交付完成的工作。

访问<http://codegenesys.com/scrumban/casestudy-CG>可阅读完整的CodeGenesys故事。

本节中讨论的所有概念——价值观、愿景、使命和目标——呈现了在领导愿景和组织对这一愿景的理解之间促使对齐的力量和属性。如果这些事情含糊不清或沟通不良，那么所涉及的系统也许不能有效地对齐。Scrumban 通过强调发现填补这些空白所需的信息，并强调对这些信息的共同理解，来帮助团队克服这些难题。

### 3.3.2 对于正确的度量-讲究规范

组织试图针对期望的结果来度量进展。不幸的是，这很容易陷入到度量错误事物的陷阱中，尤其是把度量作为一个静态选择的时候。虽然拥有一套持续度量来随时间评估是非常值得的，但是也要认识到不同度量帮助我们理解不同事物，这同样重要。Scrumban认识到在不同的位置及时地跟踪多套度量也许是很值得的，这帮助我们更好的理解并克服我们面临的挑战。

当组织创建一种把业务价值提升到唯一基准的文化时，它们会产生导致其关键系统紧密对齐的力量。Scrumban 引入的大多数额外度量指标以某种形式直接紧密关联到交付业务价值的创建或者交付。

相反，考虑 Scrum 的主要速度度量。这以团队为对象的度量旨在提供一个接近吞吐量的近似值。虽然对于团队获得更好的工作共同理解，评估故事点的过程可以成为非常有效的工具，但是这些估计并不必然与业务价值相关，也不一定与完成工作实际所需的时间相关。Scrumban 对于工作和策略的可视化，其对价值交付/服务导向的固有倚重，以及它的额外度量，呈现了团队和组织在点估计不能完全满足组织的总体需求时可以考虑的替代技术。

对于大型组织而言，维护其度量体系的一致性是特别重要的。而Scrum 对于速度的依赖在实际上可能是有缺点的一个地方。团队是不同的, 他们的估计也是如此。单个团队可能能够有效地使用速度来进行冲刺 (sprint) 计划和其它相关要求，但该指标并不真正帮助团队去评估其为客户提供价值的绩效如何，或帮助组织管理多个团队为同一个组合工作而做出的努力。

最终，一个业务或系统的价值是由其产品或服务的客户决定的。成本只是决定价值的众多因素之一。当这本书正在书写的时候，苹果在便携式设备 (智能手机和平板电脑) 上占有很大的市场份额，尽管它的产品比大多数竞争产品都要贵。像这样的例子说明了为什么帮助团队或组织了解和验证实际业务价值的额外能力是非常宝贵的。

Scrumban故事：西门子健康服务

尽管西门子已经仔细考虑过能够在 Scrumban 框架下使用的增强指标，该公司还是发现了从其投入使用中得到的意想不到的好处。它开始使用的许多 "新" 度量指标是业务干系人和相关的非 IT 人员所熟悉的。而拥有共同语言的重要性和好处是不可低估的。

在附录中可以阅读西门子健康服务的全部故事

### 3.3.3 使用规范的方法来识别和解决最重要的问题

丰田以其不懈提高绩效的能力而闻名。这种能力的核心是在其员工中培育结构化问题解决的文化。丰田公司采用 A3 思维，一种规范的解决问题方法。也存在其他框架。

虽然 A3 思维或结构化问题解决不是 Scrumban 或看板方法的正式部分，但它能自然地 "插入" 到这些框架中，并且特别适合帮助组织各级的员工促进其关键系统的一致性。

例如，领导者可以使用 A3 技术来识别问题，并提高将组织的愿景高效地传达给员工的能力。

同样，员工可以使用相同的结构化流程，在领导层仅提供了组织价值观、愿景和目标的模糊框架时，来阐明追求哪些短期目标。

更具体地说，团队可以有效地将“A3”进程的目标条件替代为模糊的愿景或长期目标。结构化过程有助于澄清特定的行动方案是否有助于实现目标条件，识别应采取的步骤，识别任何潜在的障碍等等。

改进系统对齐有助于抵制我们工作系统中的熵——即它们从秩序转向混乱的趋势。这也有助于确保我们不会陷入在其他上下文环境下取得预期成果的陷阱；在没有考虑我们自身系统独有特征的情况下，简单地应用规定的做事方式（所谓“最佳实践”），这往往会成为陷阱。

我把注意力集中在核心价值观和原则上，因为它们是理解 Scrumban的核心，阐述了Scrumban如何给我们看待和管理工作的方式增加新维度。与大多数事情一样，通过实施和实践，你将更全面地了解这些考虑因素。不要忽视这些核心原则，因为它们提供的上下文可以帮助你避免许多常见的陷阱。

## 3.4 整合在一起试试

本章讨论的主题可能看起来是抽象和深奥的，特别是对于不在高管或高级管理角色的读者而言。 然而，如果将这些内容视为无关紧要，那么这是一个严重的错误。为什么？ 因为责任是双向的道路。 对齐目标、价值观和绩效的第一线责任在于组织的领导者们和经理们。 然而，对于自身工作寻求更大的机会、更多控制权和更高满意度的员工也有同等的责任，在没有清晰对齐的情况下来发现澄清的方法。

利用我们所期望我们的管理者和领导所拥有的知识来武装自己, 这是通向自强的途径。熟悉我们能够利用的工具来获得我们所需要的东西，使我们成为变革的有效推动者。不要低估这种组合的威力。

1. 深厚知识的系统(The System of Profound Knowledge), 威廉·爱德华·戴明博士 [↑](#footnote-ref-1)