# 第3章 使命：澄清在目标、价值观和绩效之间的关系

Chapter 3 The Mission: Clarifying the Relationship between Purpose, Values, and

Performance

Why We’re Paid to Work

The Importance of Shared Purpose

The Importance of Adaptive Capabilities

Communication and Application of Core Values to Decision Making

Being Disciplined about the Right Metrics

Using Disciplined Approaches to Identify and Address the Most Important

Problems

Tying It All Together

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
* 联系我们的工作到我们所服务的客户

In This Chapter

How Vision and Shared Purpose Impact Team Performance

Why It’s Important to Create Adaptive Capabilities

Connecting the Work We Do to the Customers Whom We Serve

Learning Levels:

The foundational concepts covered in this chapter are relevant to all learners.

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。

Why We’re Paid to Work

## 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。

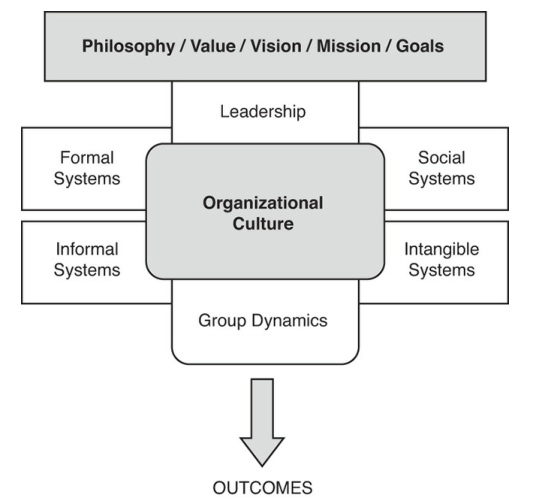


图3-1 组织中人们如何开展他们工作以及如何进行决策，是由许多种因素汇合所驱动的。组织价值观及其所产生的文化像“看不见的手”那样引导出这些结果。

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。

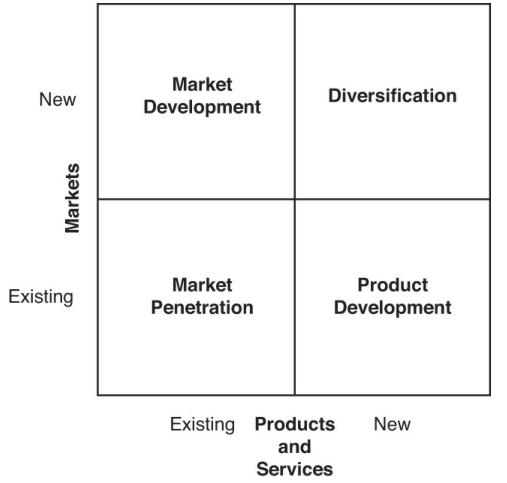


图3-2安索夫的矩阵是一个简单的工具, 用来考虑在产品/服务战略环境中的风险和回报。

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。

As the matrix reflects, new product development for an existing market is a medium-

risk strategy. We don’t know all the measures that go into assessing risk in this domain,

but our ability to execute technology product development would likely be a significant

component.

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。这是一个首要的例子，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。

Development teams can easily integrate technical risk management into a Scrumban

framework. The improved management and predictability can then be applied to

positively influence and manage the risk matrix of new growth strategies. This is a

prime example of how the Scrumban framework can be used to inform and positively

influence non-IT processes in an organization.

Scrumban Stories: CodeGenesys

Scrumban was instrumental in helping CodeGenesys quickly ramp up a new

business unit. More than half the employees in this unit were new to the company,

many were new to the domain, and all were distributed across several locations.

An electronic kanban board was used to visualize the team’s work. Despite

cultural differences in style and communication, team members quickly gained a

clear understanding of their common purpose. Within a matter of weeks, several

members were leading efforts to improve the way work was being done in

pursuit of the unit’s objectives. Within a matter of months, the team was operating

at very high efficiency; reliably delivering completed work at a comfortable

cadence.

Read the full story of CodeGenesys at

http://codegenesys.com/scrumban/casestudy-CG.

All of the concepts discussed in this section—values, vision, mission, and goals—

represent forces and attributes that influence the alignment between the leadership’s

vision and an organization’s understanding of that vision. If these things are vague or

poorly communicated, the systems involved are likely to be poorly aligned. Scrumban

helps teams overcome such challenges by emphasizing the discovery and shared

understanding of information needed to fill these gaps.

### 3.3.2 Being Disciplined about the Right Metrics

Organizations want to measure progress toward desired outcomes. Unfortunately, it’s

easy to fall into the trap of measuring the wrong things, especially when you view

metrics as a static choice. While it’s important to have a constant set of metrics to

evaluate over time, it’s equally important to recognize that different metrics help us

understand different things. Scrumban recognizes that it may be important to track

different sets of measurements at different points in time to help us better understand and

overcome the challenges we are facing.

When organizations create a culture that elevates business value as the only

benchmark, they produce forces that result in a superior alignment of their key systems.

Most of the additional metrics that Scrumban introduces are directly tied to the creation

or delivery of business value in one form or another.

In contrast, consider Scrum’s primary metric of velocity. This team-based

measurement is intended to provide a close approximation of throughput. While the

process of estimating story points can be a very effective tool for teams to acquire a

better shared understanding of work, these estimates don’t necessarily correlate with

either business value or the time it actually takes to complete work. Scrumban’s

visualization of work and policies, its inherent bias toward value delivery/service

orientation, and its additional metrics represent alternative techniques teams and

organizations can consider when points estimation isn’t fully meeting the organization’s

overall needs.

It’s especially important for larger organizations to maintain consistency across their

measurements. This is one place where Scrum’s reliance on velocity may actually be a

shortcoming. Teams are different, and so are their estimations. Individual teams may be

able to use velocity effectively for sprint planning and related needs, but that metric

doesn’t really help teams assess how their performance is delivering value to their

customers, or help an organization manage the efforts of multiple teams contributing to a

portfolio of efforts.

Ultimately, the value of a business or a system is determined by the consumer of its

product or service. Cost is just one of many factors that determine value. As this book

was being written, Apple commanded a significant market share for portable devices

(smartphones and tablets), even though its products were more expensive than most

competing products. Examples such as this illustrate why additional capabilities that

help a team or organization understand and validate actual business value are

invaluable.

Scrumban Stories: Siemens Health Services

Though Siemens had given some thought to the enhanced metrics it would be able

to use under a Scrumban framework, the company discovered an unexpected

benefit from its endeavor. Many of the “new” metrics it began utilizing were

familiar to business stakeholders and related non-IT personnel. The importance

and benefits of having a shared language cannot be underestimated.

Read the full story of Siemens Health Services in the Appendix.

Using Disciplined Approaches to Identify and Address the Most

Important Problems

Toyota is famous for its relentless ability to improve performance. Central to this ability

is a culture that instills structured problem solving in its employees. Toyota employs A3

Thinking, a disciplined approach to problem solving. Other frameworks also exist.

Although A3 Thinking or structured problem solving is not a formalized part of either

Scrumban or the Kanban Method, it naturally “plugs in” to these frameworks and is

particularly well suited to helping employees at all levels of an organization influence

the alignment of its key systems.

For example, leadership can employ A3 techniques to identify problems and improve

their ability to effectively communicate the organization’s vision to employees.

Similarly, employees can use the same structured processes to clarify which short-term

objectives to pursue when leadership has provided only a vague framework of

organizational values, vision, and goals.

More specifically, teams can effectively “substitute” target conditions from an A3

process for a vague vision or longer-term objectives. Structured processes help clarify

whether a particular course of action will help achieve a target condition, the steps that

should be taken to get there, any potential impediments, and more.

Improving systems alignment helps counteract entropy in our work systems—that is,

their tendency to move from order to chaos. It also helps ensure we don’t fall into the

trap of expecting the results achieved in other contexts when we simply apply a

prescribed way of doing things (“best practices”) without consideration of the unique

characteristics of our systems.

I’ve focused a great deal of attention on core values and principles because they are

central to understanding how Scrumban adds new dimensions to how we view and

manage work. As with most things, you will develop a more complete understanding of

these considerations through implementation and practice. Don’t lose sight of these core

principles, as the context they provide can help you avoid many common pitfalls.

综上所述

Tying It All Together

The topics discussed in this chapter might seem abstract and esoteric, especially to

readers who are not in an executive or senior management role. Nevertheless, it would

be a serious mistake to dismiss this content as irrelevant. Why? Because the

responsibility is a two-way street. The first line of responsibility for aligning purpose,

values, and performance lies with an organization’s leaders and managers. Employees

seeking greater opportunity, control, and satisfaction with their work, however, have an

equal responsibility to discover ways to gain clarity when alignment is cloudy.

Arming ourselves with the knowledge of what we should expect from our managers

and leaders is an avenue toward self-empowerment. Familiarizing ourselves with the

tools we can use to get what we need enables us to become effective agents of change.

Don’t underestimate the power of this combination.

本章所讨论的主题或许看似抽象难懂，对于那些不在高管或高级管理角色之位者尤为如此。然而，如果认为这些内容无关紧要而不理，那你就犯了一个严重的错误。为什么？因为职责是条双向路。要使目标、价值和绩效保持一致这一重任由组织中的领导和管理者承担。而当协调一致一片阴霾的时候，员工担负着同等的责任去探索拨开云雾见青天的方法，寻求更好的机会、控制以及对工作的满意度。

让我们从我们的管理者或者领导者那里获得知识，用知识武装我们自己，走向自我赋能的林荫大道。让我们熟悉那些所能够用来获得所需的工具，使我们能够成为卓有成效的变革推动者。千万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)