# 第四部分

# 改进：高级课题和实践

# 第八章 管理：管理是把事情做正确，领导力是做正确的事情

## 本章内容

* 信念智慧和领导力的原则
* 通过有效管理加强领导力
* 让角色演进更容易

团队成员：

不要被本章的标题所欺骗。它包含的信息与你和你的职能相关，因为它是给你的经理和执行官看的！

虽然本章表面上是领导和管理在取得成功中发挥的重要作用，但它所传递的信息是针对所有人的。Scrumban鼓励组织机构中各级的领导行为，因为没有强大的领导和强有力的管理，组织就不会持续成功。如果希望成为高绩效团队和组织，达到随之而来的个人和职业满意度，所有员工都应该帮助他们的组织发展坚实的领导和管理能力。

在这个竞技场上，第一个潜在的陷阱是决定采用敏捷实践。通常情况下，当外部专家被引入协助过渡时，管理层忘记了他们将继续拥有这一过程。专家会做他们最擅长的工作，即专注于过程的机制，并帮助人们掌握它。然而，管理层需要继续积极参与，提醒人们其最终目标。更重要的是，管理人员必须不断地将持续的努力与组织的预期成果联系起来。当一个组织的“官方”管理者忽略了这一点时，各级领导力就必须让组织走上正轨。

本书一再提到，Scrumban重视系统思维。虽然它为各个团队提供了多种方法，从系统的视角提高他们的理解和绩效，但并不能代替在整个企业推广敏捷时所需的领导力。

像对单个团队一样，Scrumban为执行官层面的更有效领导提供了一个框架。在本章中，我们将深入了解最重要的领导和管理原则，它们可以在Scrumban框架中利用，以创造和保持高绩效。

## 8.1 信念领导力

企业领导层最重要的职能之一，就是提出整个组织都明确理解的目标。这是因为，专注的工作（而不是努力工作）是持续成功和市场领导地位的关键。如果做的事情有清晰的目标，人们就更能在工作中发挥聪明才智。领导者可以帮助每个工作系统了解，其产出与组织机构期望的业务成果密切相关，从而确保员工追求明确的目标。

话虽如此，但领导风格各不相同。在这个方面的一个极端，领导者采用务实的领导风格，几乎是纯粹的管理。这些人是技术和策略的专家，但他们的行动不是由信念驱动的。 换句话说，他们是在领导，但你不知道他们在领导时真正关心什么。在另一个极端是这样一些人，他们深信某种愿景，但也被这种激情所蒙蔽。他们沉迷于他们的信仰，最终轻视了一些实际任务和领导责任。有效的信念领导落在这两个极端之间。

了解了这种领导力差异，让我们看看不太久之前的两位了不起的信念领导：罗纳德·里根和玛格丽特·撒切尔。人们知道他们的信念。人们因为他们的信念而选择他们。 人们选择他们来追随这种信念，完成随之而来的成果。没有人会怀疑这两位领导人中的任何一个在重大问题上的信念，因为他们就是他们的信念。他们的领导力完全充满了信念。

现在看看乔布斯。苹果的所有员工都从不怀疑乔布斯在大多数商业问题上的决定。他的信念领导成为这个人的延伸，它充满了苹果文化。事实上，在乔布斯去世后几年仍然如此。

如果你的组织没有史蒂夫·乔布斯、罗纳德·里根或玛格·撒切尔这样的人呢？有很多成功的公司没有魅力领袖掌舵。信念领导力不需要有魅力的个人才能奏效，也不需要从顶层出发（尽管这是非常有效的）。组织内部存在着多层领导力，可以在所有这些层面提供信念领导力。

明确的信念是有效的领导力，这很重要，而这些信念的沟通可能更重要。沟通有多种形式，我们的所有决定、发送消息和采取行动，都充满了多层次的沟通。言论与行动的结合才重要，这是大多数管理者需要提高认识的地方。

信念领导力的力量贯穿于人类的历史。请看圣经的尼希米故事。

尼希米是服事波斯王的一般信徒。他提出带领一批犹太人回耶路撒冷重建城墙。与祭司以斯拉（他领导人民精神复兴）一起，在犹大人经过多年的巴比伦囚禁后，他领导他们在家园里重建政治和宗教。

尼希米的生活展现了伟大的信念领导力。请看尼希米参与的所有活动：

* 他以身作则，放弃了在宫殿中受人尊敬的位置，换来在政治上不重要的地区的艰苦劳动。
* 他与以斯拉合作，巩固了人民群众的政治和精神基础。
* 他从来没有宣扬自己的荣耀，总是将成功归功于上帝。这种谦卑成为其他人的行为和态度的典范，让犹太人克服逆境，不断取得成功。
* 他在策略上管理风险，让一半的人来建造城墙，另一半则是监视那些威胁要攻击的撒马利亚人。
* 作为地方长官，他与不满波斯税的犹太人谈判，维护和平。
* 他表现出坚定不移的专注和决心，完成他的目标。实现这些目标让人民对他们的未来感到鼓舞，恢复信心和兴奋。

尼希米向我们展示了运用信念领导力的人对一个国家可能产生的影响。一致性和对明确目标的承诺，以及对目标的明确和一致的沟通，成为强大的统一体。组织中的每个人都能够通过言辞和行动表现出对组织信念的承诺，从而影响到周围的人。

尼希米并没有砌上重建耶路撒冷墙的每一块砖，但他的所作所为就像是那样。每个砌砖的人都觉得他的精神在那里，即使身体不在那里。他的领导让他周围的人更有效地做工作，因为他们可以看到他们的日常行为，无论这些行为单独来看多么平凡，对于最终的结果都是必要的。

在撒马利亚人不断的攻击下，战壕中的人们很容易忽视他们的最终目标，撤退到防守的姿态。但是，尼希米用他的指挥告诉每个人，他们个人的努力如何让城墙重建。他提醒他们，完成城墙是恢复犹太人家园的关键。撤退和防守会给犹太人带来更大的眼前安全感，但不会让他们达到最终目标。

最近一次我们看到类似的目标统一是在二战期间。每个铆工都知道，美国人的生命依赖于他们对细节的关注。每个看门人都知道，维护制造武器的工厂关系到同事们保持制造和装配质量最高的能力。

你的组织面临的任务 ，可能不像尼希米在重建耶路撒冷城墙时所面临的任务那样艰巨（或世界战胜轴心国时面临的）。然而，如果一个企业想要在市场上领先，那就需要类似的领导。正如尼希米通过战略伙伴关系发现，许多地方都可以发现和鼓励领导力。这个概念是Scrumban的核心。

## 8.2 仆人领导力

许多高绩效组织中的另一个常见模式是仆人领导力的概念，这种哲学追溯到数千年之久。 中国古代哲学家老子写道：

太上,下不知有之。其次,亲而誉之。其次,畏之。其次,侮之。

悠兮其贵言,功成事遂,百姓皆谓我自然。

仆人领导力产生信任，促使工人之间的更高层次的参与，并引发更多的自主决策和思想创造，从而加速整个组织的变革和创新。用纯粹的基本术语来说，授权和尊重员工的管理人员将获得更好的绩效。

仆人领导力的主要目标是加强组织中个人的发展，增加团队合作和个人参与。虽然仆人领导力是一个长期的战略，但最近在行为经济学方面的实验表明，仆人领导力会产生更好协调的团队，从而即使在短期内也会导致改善的成果。

1.“自私或仆人领导力？协作游戏中领导人物的进化预言“，http://tiny.cc/ScienceA。

## 8.3 好领导认识到知识工作不同

如前几章所述，知识工作的变化非常大，与其他工作非常不同。Scrumban为组织管理这种变化提供了许多方法，但管理层必须针对这些能力来教育自己，才能实现好处。

例如，本书前面介绍了改进计划和预测的各种机制。虽然这些方法当然可以帮助各个团队，但认真对待这些技术的采用以及背后的原则是必要的，这样才能提高组织对知识工作的共同认识，并形成有效的方法来管理其差异。

### 8.3.1 与熵斗争

熵是系统从秩序转向混乱的自然倾向。为了有效地保持团队的高绩效，执行官和管理人员必须明白，每个组织都是一个不断变化的环境。

好的视频游戏有一个共同的特征：当游戏玩家进步时，他们会模仿熵。成功完成任何给定级别的路径将在每次玩游戏时都会发生变化，而且成功的路径很少重复。要获胜，玩家必须不断观察游戏环境，考虑如何玩游戏，并根据需要调整战略和策略，以达到目的。 管理者需要以相同的方式处理组织中的熵。

我们所建立的任何可见的系统，无论是我们使用的工具，还是像Scrum这样的框架，都会不断降级，除非我们不断观察环境并调整行为。幸运的是，Scrumban提供了一个框架和一些工具，帮助组织抵抗熵，但是它需要管理人员了解并运用它的能力，这些工具才会有帮助。

### 8.3.2 培育并保护核心价值观

我们都能举出一些组织的例子，它们战胜了比它们规模大很多倍的竞争对手。体现出这种绩效水平的组织具有共同价值观，高级管理人员或执行官通常率先垂范，确保其牢固。

虽然组织内的个体工作人员执行不同的任务，并且往往有不同的利益，但实际的价值产生是由依赖彼此执行特定的任务来驱动的。高绩效组织的领导者和高层执行官发挥的关键作用在于，创造条件让大家认可这种彼此依赖的关系，并灌输价值观，促进形成整体意识（这是互助的关键）。

### 8.3.3 建立正确使用的指标

某些组织范围的条件对于高绩效是必需的，这只能由管理层施加影响。组织如何衡量财务责任就是这样一个例子。

高德拉特（Goldratt）的约束理论表明，采用通用指标可以帮助组织克服对高绩效的结构性障碍。在《目标》中，这些障碍的根源在于为了管理而采用的成本会计和效率指标，表现为偏离目标和隐藏议程的来源。

2.《目标：一个持续改进的过程》，作者为Eliyahu M. Goldratt。

不仅要确定指标，还要使用得当，这一点至关重要。最重要的是，指标应用于激励和设定期望，而不是操纵。

不幸的是，大多数组织采用的指标，有效地阻止了关键基础模式的出现。这些组织发现很难实现高绩效状态，原因通常是测量指标，而不是缺乏改进的意愿或能力。

### 8.3.4 通过更好的沟通来提升领导力

西蒙·辛内克（Simon Sinek）提出了一个简单而强大的思维模型，作为鼓舞人心的领导力。在模型中，他强调从内到外的思考、行动和沟通3。Sinek的模型利用了对真实因素的认知，这些因素驱动了特定的人类行为（对人的因素的一种系统观点，也可以这么说）。Sinek模型的核心是金色的圆圈（图8.1）。

3.我们推荐读者观看这个主题的TED演讲，网址是http://tiny.cc/TedTalkLeaders。

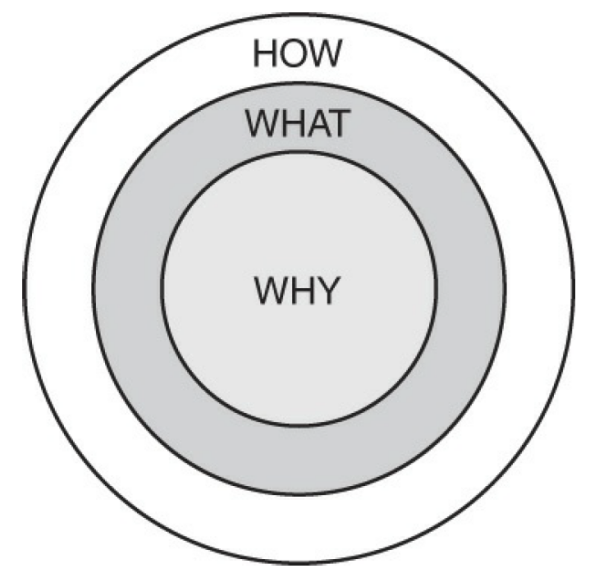


图8.1采用人类行为的系统观点可以改善沟通，以及组织员工之间目标的最终对齐。

基于对世界上最有影响力的领导者和公司与那些外围的公司之间的对比和实质研究，Sinek建立了他的模型。当被问及为什么他们认为客户选择与他们的公司做生意时，大多数在外围的公司认为这是因为他们优秀的产品、出色的价格或很好的品质。然而，最成功和最有影响力的公司认为，这是因为他们的产品和服务与“为什么”因素共鸣：人们选择与他们做生意，是因为他们所做的一切都集中在回应人们为什么选择做他们所做的事情。

Sinek在客户环境中强调的是，人们购买产品和服务不是因为公司做什么或怎么做。事实上，竞争公司本质上差异不大。相反，客户购买特定的产品和服务，因为他们意识到销售组织这样做的原因，这说服他们想要其产品和服务，而不是竞争对手的产品和服务。

Sinek在消费者行为背景下所做的论断同样适用于领导力。认同领导者的“为什么”（分享领导者信念）的员工通常更忠诚、更努力工作，并表现得更投入。Scrumban框架为领导者提供了许多机会来强化他们的“为什么”因素，但是如果希望获益，则需要个人意识到并利用这些能力。

### 8.3.5 小结

作为人类，我们有能力对思考进行思考。我们可以阅读本书这样的书籍，学习思考的方式，这将对我们的工作和生活产生积极影响。但是，如果我们必须有意识地考虑我们做出的每一个决定，这是行不通的。因此，就像我们培养行为习惯一样（例如穿衣服的行为：我们不必有意识地思考如何在早上穿上衣服），我们也必须培养思维习惯。要想正常运作，我们必须努力确保以前的学习成为习惯，让它变得自动化。

良好的信念领导力是信念智能的副产品，而信念智能也是思维习惯的一种功能。 就像我们自然知道早上怎样穿衣服一样，我们培养思维习惯，直到无需多想。如果我们想提高信念领导力，那么很有可能需要更有意识地改变某些习惯。了解本节中讨论的概念是一回事，“掌握”它们并使它们成为反射或直觉，是另一回事。

在设计方面，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）是直觉大师。苹果的员工讲述了他的故事。他拿着iPhone的原型，闭上眼睛，用双手抚摸表面的每个部分，要求修改，直到“正好”为止。是乔布斯的本能导致了正确的决定，而不是毫无生气的设计原则练习（他毫无疑问对这些设计原则有一些意识）。良好的信念领导人培养思维习惯，让他们“就是知道”正确的思考和行为方式4。

4.要进一步阅读这个主题，我们推荐Albert Mohler的《The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters》(Baker Books, 2012)。虽然是为担任基督教领袖的观众而写，但经验也可以应用于其他许多领域。

## 8.4 通过管理加强领导力

不奇怪，Scrumban所基于的管理方法确定了一组共同价值观。应该培养这些价值观，以创造和保持真正的敏捷。最重要的价值观总结如下：

1.专注于系统/流程：卓越的领导理解并鼓励系统思维。他们试图将整个系统的工作流和信息流作为一个整体，让它可视化，并对确定结构性问题保持警惕，这些结构性问题鼓励过早的局部优化，就像《目标》中的成本会计方法，实际上阻碍了价值创造，而不是优化价值创造。

2.建立不变的目标：管理层的两个主要关注点，应该是业务的日常运营和组织的未来业绩。高绩效团队对于他们在做什么以及为什么要这样做毫不怀疑。当系统的独立部分知道他们正在努力实现共同目标时，他们的协作要有效得多，远超过他们独立地来看自己和自己的绩效。

管理层必须对系统中的人们提醒系统的共同愿景，并帮助他们阐明愿景。管理层也必须保持警惕，不要传达出任何愿景或目标的转变。这些方面的不断变化可能造成不信任，严重破坏了高绩效的支持因素。

3.建立信任社区：高绩效团队只能在信任社区内存在。领导者必须调整激励措施，以便在团队之间产生高度的信任，以支持更好的绩效和成果。为此，由于信任是关于感知到的关心、能力和诚信（本章后面将进一步讨论），这些价值需要通过行动和互动来证明。高度信任的环境有许多共同特点：人们在承认不知道的事情时感到安全，真正的参与而不是空洞的话语，有明确的策略、直接的谈话和公平。

4.展现质量承诺：爱德华兹·戴明（Edwards Deming）是一位以质量管理之父而闻名的统计学家。然而，“质量”标签真是误导性的，因为戴明的工作实际上表明质量更是一个手段。戴明为我们提供了能够创造持续业务成功的管理方法。下面这段话最好地总结了他的原则：

管理层对未来计划的失败导致市场份额的损失，从而导致失业。因此，管理层不仅要根据现有的结果，还要根据创新的企业计划进行判断，保护投资，确保未来的盈利能力，通过改进产品和服务提供更多的就业机会。

任何寻求转型的管理层，都需要对新的学习和新的哲学有长期承诺。怯懦的、胆小的，以及期待快速成果的人，注定要失望。

虽然戴明的大部分工作都是在制造背景下完成的，但同样适用于服务业。他的工作反映出，94％的商业问题来自于我们实行的流程，而不是在这些流程中工作的人员，而且表明，如果管理层重视质量的最终责任，该组织的产品和服务会降低成本并增加市场份额。将敏捷性扩展到企业级需要类似的承诺。作为一个真正的系统思想家，戴明不相信任何系统都能够理解自己。因此，他设计出一种方法，让个人可以利用它开始理解他们工作的系统（相信系统理解自身的第一步从个人开始）。他特别提倡，所有的管理者都需要形成这种深刻的知识体系才能有效。该系统由四部分组成：

* 了解整个系统的整体流程（所有供应商、生产者和消费者之间的互动）
* 了解系统的变化（其范围和原因）
* 解释知识和可知的局限的概念
* 人性心理学

将系统理解和对质量的承诺结合起来，高级管理层会定位于培养真正敏捷的组织、控制成本、增加价值，并最终领导市场。作为一个框架，Scrumban自然是结构化的，以帮助管理者在系统层面上了解组织的IT流程。你是否开始发现，本章详细介绍的所有领导原则和价值观如何作为一个完整的系统而相互作用？

5.表达对人的尊重：软件开发主要是一种创造性活动，人是创造性的元素，让软件开发发生。此外，软件开发在复杂的系统中进行，人也是交换信息的代理。不管我们如何设计流程，不尊重其中的人员最终会导致失败。

肯·布兰查德（Ken Blanchard）提醒世界，对自己感觉好的人会产生好的结果。那么，只有在领导和管理人员培养自然内在的动力时，这才有意义：

* 好奇心：提供一个环境，其中有很多事情值得研究和思考。
* 荣誉：高绩效员工以自己的个人价值反映在他们的工作中而感到自豪。
* 接受：创建环境认可人员的身份。
* 专家：让人们在能力的极限工作，从而培养专家。
* 权力：为人们提供影响环境的能力。
* 自由：在工作和责任范围内让人们有足够的独立程度。
* 相关性：发展环境让良好的人际关系蓬勃发展。
* 秩序：创造稳定的环境，并制定适当的规则和政策平衡。
* 目标：培养通过工作实现个人目标的环境。
* 地位：通过承认成就和责任来提升地位。

领导层可能也会质疑使用传统的外在激励因素（如个人奖金）作为激励工具，因为管理专家认为，这种做法实际上减少了员工从工作中获得固有的激励，损害了对工作本身的一些兴趣。

6.展现廉正：管理层在系统中确保廉正有许多方式，其中一种源自于如何选择在组织中应用的指标。选择的指标是否反映了工作绩效与业务价值之间的直接联系？所选择的指标是否反映了对正在评估的工作性质的真实了解？是否适当地使用指标（激励和设定期望，而不是操纵或强加恐惧）？

关于正在评估的工作性质，也许戴明对有效管理方法的最重要贡献之一，是他在统计过程控制（SPC）方面的工作。SPC允许我们根据对实际结果的统计评估来管理系统和工作任务的差异性。换句话说，它使我们能够消除所有随意的数字目标，而青睐真正有意义的数据。

利用SPC，我们寻求从概率的角度来了解系统能力。例如，随着时间的推移，我们也许能够收集显示团队的数据，每2.5天完成80％的类似大小的用户故事。掌握了这些信息，我们可以放弃使用预期的估计，转而预测完成工作需要多长时间，而不是依靠概率预测。

注意建立这些测量方法是丰田生产系统的基础要素，而Scrumban则以类似的方式依靠它。如果我们从不注意工作的性质，并智能地处理诸如可变性之类的事情，就不能保证系统的廉正。

7.创造持续改进的承诺：管理者可以利用Scrumban框架，通过几种方式来培养致力于持续改进的思维方式。这种实践是从同意的概念开始的：具体来说，看板方法的第二个原则是得到每个人的同意，以追求渐进的、演进的变化。随后的实践包括诸如可视化改进措施，同时对特定需求（如解决问题或风险管理）采用“型（kata）”和要求严格的方式。

8.建立可靠的解决冲突的过程：报告不好的信息就像扔手榴弹：你不能用外交的方式扔出一个手榴弹，也不一定能逃避后果。但是，选择不报告不好的信息，就像拿着拉了弦的手榴弹一样。

无论我们是处理失败的项目，还是想管理绩效欠佳的员工，避免困难的对话都是人性。认识到这种固有的困难，建立一致可靠的机制，以避免和解决不可避免的冲突，是管理者和领导人为培养能够愉快地获得成果的文化所做出的重要贡献之一。

所有这些价值观的共同点在于它们支持创造思考系统：不断学习和适应的系统。快速学习的商业组织优于那些不能快速学习的组织：他们能更快地识别和应对挑战和机遇。对于软件开发团队，这种学习能力作为一个系统尤其重要，但真正的敏捷来自于整个组织都采用这种方式。

丹·梅齐克（Dan Mezick）的《文化游戏（The Culture Game）》提供了一个有趣的观点：如何将游戏机制纳入我们的工作方式，这是帮助组织加速团队学习的一种很好的机制。根据简·麦克格尼加尔（Jane McGonigal）对“好游戏”的定义，即任何有明确目标、明确规则、频繁反馈和可选择参与的活动，他建议在组织中工作其实是一个游戏。大多数时候，我们称之为工作的游戏不是很有趣，因为目标、规则和反馈机制结构不佳。引用他在Zappos的经验，Mezick建议可以利用游戏机制来构建我们的文化，以快速产生改进的结果。

### 8.4.1 鼓励思考系统以及推送和拉动

加强创造思考系统（适应能力）的基础还有一个额外的好处，即支撑从“推送”到“拉动”式管理演变。大多数IT组织（即使是那些采用了Scrum的IT机构），也都遵循深入分工的方式来分配工作。从系统的角度来看，这等同于将需求推送到系统进行处理。

推送系统是猜测性的。它们假定工作推入系统时，该系统实际上有能力承担工作。此模式侧重于最大化系统中工作人员的利用率，而不是工作流本身。换句话说，我们倾向于专注观看赛跑者而不是指挥棒。

在拉动系统中，系统被测量和管理，以使其更可预测。通过可视化和对系统的理解，拉动系统对工作人员提供更多的主动性和责任感，以维持和改进可预测的工作流程。因此，往往会有更短和更快的反馈回路，以及更多的机会立即进行缺陷修复。

### 8.4.2 鼓励仆人领导力

创造环境来支持发展对于仆人领导者角色至关重要的特征，可以促进仆人领导力。在IT组织的背景下，这些包括以下内容：

1.聆听：强调对他人有效的聆听。

2.同情：了解他人的感受和观点。

3.自我意识：了解自己的价值观、感受、优点和缺点。

4.责任：承担结果责任，也有助于其他人承担责任。

5.说服力：通过说服力影响他人。

6.概念化：将现实与未来的可能性相结合。

7.展望：展示关于过去、现在和将来如何联系的直觉。

8.教练/指导：投入时间和精力，促进他人的领导力，因为它是可以在每个层面培养的自然特质。好的领导让人们追随他们，卓越的领导者帮助发展其他值得追随的人。卓越的领导建立起优秀个人组成的领导团队，他们具有同样的信念和愿景。他们明白指导他人成为领导者是一个进程，终将达到自由。我们指导的那些成为领导的人，他们必须能够以自己的方式领导，但始终朝向共同的愿景和共同的信念。

9.系统思考：将系统理解为相互依赖的整体，而不是独立部分的集合。

10.经验决策：通过观察、经验和实验来收集信息。根据这些数据做出业务决策，并对成本、风险和机会进行评估。

### 8.4.3 适应的风险管理与局部决策

大多数组织不缺创新，但无法实现高绩效，因为他们不能选择哪些想法代表最佳行动方案。这就是为什么要做出很好的决定（并快速实现），这是高绩效组织的另一个标志。

想一想：每一次成功，每一个错误，每一次被抓住或错过的机会，都是因为某人做出的或未能做出的决定。如果你的组织无法快速、有效地做出正确的决策，然后一致地执行这些决策，你的业务将输给竞争对手。

建立做出好决策的机制，让决策过程尽可能接近“前线”，这会大大提高组织的绩效。 IT领导者和管理人员可以利用Scrumban的能力，利用风险管理技术，并实现有意义的局部决策能力。在IT工作中，工作的优先次序就是一个熟悉的领域，在这个领域中可以朝这方面努力。

## 8.5 让角色演进更容易

我们已经知道，Scrumban强调从你所做的一切开始，并尊重当前的角色和责任。因为Scrumban并不是一个特定的工作流方法，它没有规定在执行工作时要扮演的具体角色，它所带来的洞见也不需要新角色或做法。

也就是说，Scrumban固有的发现过程，最终可能要求团队或组织考虑改变、添加或删除传统角色及其相关做法。如果改变了传统的Scrum角色，那么很明显，所涉及的团队已经不再实践Scrum了。我相信没关系，只要做出这个决定时，有足够的理解，为什么在现在的情况下这个决定是有意义的。

但是，在许多Scrum环境中，更常见的是从非敏捷角色中留任的人员。虽然他们的传统工作可能不再与“新”过程相关，但传统角色的个人可能不会立即适应，并开始为新定义的工作流程提供价值。以下是一些转变的例子，一些承担常见角色的个人可以在Scrumban的环境下实现这些转变，让在更传统的Scrum框架中实现设想的基本目标变得更容易5。

5.基于角色导向的许多例子来自最近的看板领导力静修，由Frank Vega在http://tiny.cc/RoleBasedGuidance 总结。

### 8.5.1 产品经理

产品经理通常代表开发组织与最终客户的唯一联系，并经常承担Scrum中产品所有者的角色。应该尊重产品经理对开发过程的领域知识，而Scrumban框架则强化了整体意识，明确这些个人仅仅是为实际客户代理。这样可以提供更多的机会来挑战传统的智慧，从而导致更好的结果。

教练提示！

查看我在附录中提供的产品所有者/产品经理功能的附加视角。

例如，在第6章中，我们探讨了在产品所有者职能中促进正确的能力，这对于帮助组织实现价值和优先级的共同理解如何至关重要。良好的产品管理需要一些技能，让个人能够了解市场、产品工程的要素，以及有效的项目管理。卓越的产品和服务来自于不断关注，确保其设计、生产和营销团结在一个单一的、有凝聚力的愿景下。所有员工都必须认识到Scrumban框架如何有助于确保实现这一重要关注点。

特别是，我们可以帮助他人了解，Scrumban如何让产品经理有更多机会识别和改进与“上游”交互相关的工作流管理，也就是说，在工作进入开发队列之前进行的工作流管理。 也许最重要的机会是在一个框架内工作，该框架鼓励人们为工作项目引入更有意义的风险剖析。促进发展和整合排列工作优先级的科学方法，可以缓解较传统背景下的许多常见挑战。

此外，Scrumban的统计预测和规划能力，让管理人员能够以可持续的节奏安排发布，这种节奏能平衡开发、交付和质量以及业务和客户的需求。

所有这些机会代表了方法的重大转变，即放弃产品所有者角色的传统典型主导方式。 更重要的是，它们可以在一个框架内实现，该框架可以根据给定系统上下文中的工作，随着时间的推移来演进这些职能。

### 8.5.2 业务分析师

像产品经理一样，业务分析师有机会在Scrumban框架提供的指导下，逐渐演进其传统角色。例如，这些专业人员通过帮助“塑造”进入工作流的新需求，完美地定位于强化的系统视图。业务分析师不仅仅是为客户要求（请求）发出声音，还可以评估工作项之间的变化如何影响工作流的表现（从质量、吞吐量、交货时间等方面衡量），并帮助团队主动了解这些影响如何产生。

业务分析师在与业务利益相关人的沟通中，也有机会确保根据有意义的概率和相关风险，更好地了解目标日期，无论是与产品经理一起工作，还是直接充当此角色。

### 8.5.3 项目经理/ Scrum Master

尽管Scrum已经存在了许多年了，但Scrum Master的作用往往被误解。该框架对这一角色的主要期望包括：

* 作为推动者
* 作为教练
* 帮助团队消除障碍
* 作为框架守护者

Scrum master负责确保Scrum被理解和正确执行。他们通过确保团队遵守Scrum的理论、实践和规则来执行这项事业。他们还负责帮助参与团队的每个人调整他们的互动，以最大限度地创造价值。这些活动的范围从帮助产品所有者确定并改进管理backlogs的技术，到指导开发团队在不完全采用和理解Scrum实践（或一般的敏捷实践）的环境中工作的方式。

尽管要有效地服务于这一角色所需的高级“成熟度”，但出于很多原因，组织可能倾向于将现有员工转变为此角色。不幸的是，这种做法往往导致个人从未全面实现Scrum master，更糟糕的情况是，组织选择在现有团队成员之间轮换角色。这是严重的错误。

Scrumban通过可视化和管理框架支持许多功能，帮助新的Scrum master更容易进入预期的角色。例如，如果在Scrumban框架下采用经验技巧，则新的Scrum master不必指导产品所有者管理优先级排序。可以依靠可视化工作流、附加指标和扩展的管理工具，改善自己和团队对关键模式的认知，因为框架让团队成员能够实际查看和衡量特定策略的影响（例如限制正在进行的工作的价值，帮助澄清他们如何选择处理加急请求，以及阐明补充工作流“准备”队列所需的活动和事件的性质。

随着理解和实践的成熟，Scrum master的角色自然适合于帮助团队利用新的能力来开发概率预期，并预测交付时间、所需的资源和类似的需求。在与客户和合作伙伴谈判服务级别协议或预期时，这些专业人员最有可能发挥主导作用，并能够依靠框架的要素在其周围建立信任。

### 8.5.4 质量保证

敏捷软件开发框架，如Scrum，彻底改变了传统的质量保证实践。像Scrum这样的框架强调形成能够同时处理所有工作阶段的跨职能团队。不幸的是，当组织采用敏捷实践（加上最少的自动化支持）时，测试人员和开发人员的数量往往不平衡，因此随着冲刺的进行，开发工作很快就会开始快过质量保证。

要应对这些挑战，质量保证人员可以将努力集中在新的方法上。首先，他们可以确定提高整个团队测试效率的方法。例如，可以采用哪些自动化选项来减少手工回归测试？开发人员可以编写自动化测试来进一步平衡工作量吗？开发人员是否可以采用更多的单元测试，来减少缺陷的数量，以及需要测试人员参与的往复？

如果质量保证人员的心态是作为产品和用户的守卫者，所有最重要的演变就会发生。QA过程不是发现错误或缺陷，而应该侧重于确定性能、安全和相关方面的问题。通过进行基于风险的测试，质量保证人员可以进一步创造平衡和增值（在这些测试中，他们确定了将质量工作集中在哪里，类似于风险分析如何加强工作项的优先级）。换句话说，质量保证单位应该承担责任，确保交付正确的产品，而不是正确地交付产品，并努力做到在他们的特定环境中最有意义。

团队及其质量保证成员可以探索针对其新角色执行不同的方法。一个方法可能是质量保证成员担任主题专家（例如，自动化、架构、测试），他们在开发过程与不同工程师合作，在被认为最需要关注的地方支持交付。

对演进的角色的最后建议：许多组织保留了一些政策和方法，延续了指定领导者的神话，也就是说，在任何层面上，领导层的概念就是负责绩效水平。为了说明这个神话很现实，杰拉德·温伯格（Gerald Weinberg）叙述了他如何与一位经理一起，先尝试在有限的范围内引入敏捷方法，然后再做出推广实施的决定6。第一个实验结束后，温伯格肯定经理会出手加快推广实施的时间表。但让温伯格吃惊的是，他实际上要求取消整个计划。

6.我在温伯格的文集“*Agile Impressions*”中读到了这个故事。

当他问道：“你想拥有什么：一个永远不会失败的团队，但你不知道谁对他们的成功负责，还是一个经常失败的团队，但你清楚地知道谁应该承担责任？”温伯格得到了一个意想不到的回答。“当然是经常失败的。如果我能分清好人和坏蛋，我就知道如何管理，但如果我不能，我怎么管理？

系统思维清楚地表明，虽然个人可能会影响成功或失败，但一个人很少（如果有的话）决定结果。然而，我们顽固地坚持认为，是领导造成了所有的不同，因为这给人安慰。对于有助于延续这一神话的政策和机制，Scrumban可以帮助提高警觉（例如，因团队成功而对经理进行经济奖励）。不幸的是，没有任何魔法子弹让它们消失！

## 8.6 总结

虽然在运营上采用Scrumban框架会让团队和组织受益，但只有增强领导力，从而强化愿景、价值观，并通过实践使之发生，才能实现广泛和持续的成功。然而，当路径不清楚时，员工可以利用Scrumban框架来弄清楚情况，并催化必要的变化。