

RALPH VAN ROOSMALEN

放手去做!

管理 3.0 实战手册

DOING IT: MANAGEMENT 3.0
EXPERIENCES

Geekbang > | InfoQ
极客邦科技

作者: Ralph van Roosmalen 译者: 侯伯薇

放手去做

管理 3.0 实战手册

Doing It

Management 3.0 Experience

Ralph van Roosmalen 著

侯伯薇 译

序言

我并没那么接地气。确实如此！

我经常 would 冒出一些奇怪的主意，比方说：和同事一起在我家做饭，在午餐时间互相看假期的照片，通过掷骰子的方式来决定谁来支付奖金。当那些主意冒出来的时候，对我来说很合理。有时候管用，有时候不管用。还有的时候，它们会管用一阵子，然后慢慢失去效用。非常棒！因为那意味着我需要另外再想一个主意了。

我写了一些文章，关于管理试验以及对我和其他人好用的一些主意，把它叫做管理3.0。我承认，名字有点儿奇怪，但我认为名副其实。

最好的管理者通常会显得幼稚、疯狂，且不按常理出牌。他们还没有从“靠谱的”上级那里学到：奖金应该提前和大家承诺，以便于可以为之制定计划。这些管理者还没有从传统的同事那里复制一些概念，像给大家分配任务、头衔以及工作描述，而不是给予他们乐趣、自由，并带他们一起玩牌。

我们需要更多幼稚、疯狂，且不按常理出牌的管理者。

很遗憾，我并没有起到什么作用。仅仅分享了我自己的观点，写出了自己的一些试验。我管理自己的公司，所以没有时间、耐心和经验去帮助处于特定情境下的其他人。我只能用我的主动性来激励其他人试验新的想法，期望他们可以借鉴我的例子，从而自己试试。但通常他

们需要的更多。有人问我：“在我特定的情境下使用管理3.0会怎么样呢？”或者“当特定的事情发生时，我该如何应对呢？”

通常情况下，我会含糊其辞，说些别人无法理解的话，期待他们可以知难而退。或者我会诚实地回答：“我不知道。你觉得应该做什么呢？”但现在情况有变化啦。我可以和他们提Ralph的这本书。在一百多页的篇幅里面，他提供了关于如何应用管理3.0实践的很多例子，并且讲了很多他在特定的情境下发生的故事。多么棒的礼物！而且，和我不同的是，对Ralph来说，帮助其他人成为更好的管理者就是他的工作。他真的非常接地气。

更好的是，在管理者阅读了这本书之后，还很有可能继续保持幼稚、疯狂，继续不按常理出牌，就像我一样。那简直太帅了！

——Jurgen Appelo

目录

序言	3
目录	5
引言	10
我为何要写这本书？	10
第一章 管理3.0？是啥？	12
管理1.0、2.0和4.0	13
我们为什么需要管理3.0？	14
管理3.0能帮我干啥？	15
谁发明了管理3.0？	15
关于管理3.0一些“悬而未决”的问题	16
小结	18
第二章 管理者的角色是咋样？	19
激励成员	21
赋能团队	21
统一目标	22
培养能力	22
增长结构	23
全面改进	23
小结	24
第三章 内驱力，动起来！	25

做企业家不是工作	25
准备工作及第一轮	27
第二轮：场景讨论	29
你能分析一下数据吗？	30
小结	32
第四章 下次总结会，让团队伙伴大吃一惊	33
让对话转起来	33
盖洛普的12个问题	34
改进对话	36
如何使用改进对话卡片	37
你需要考虑什么？	38
持续试验	40
小结	41
第五章 传统HR遇到管理3.0	42
授权板矩阵	43
准备工作	44
记住	45
授权等级	45
授权的最高和最低等级	47
初级团队主管的工作描述	49
高级团队主管的工作描述	50
那么我的收获是什么？	51
小结	52
第六章 夸奖卡片玩起来	53
管理：把系统游戏化	54

在每个地点，应该选多少钱的礼品卡？	55
礼品卡的价值	55
罗马尼亚接受Bol.com吗？	55
跨地域分享卡片	56
夸奖卡片墙	57
通知大家	58
一些有趣的卡片	59
第一张卡片	59
只有名字的卡片	59
有人真的做了很棒的工作	59
我自己得到了一张卡	60
那么，很简单，是吗？	60
小结	61
第七章 可视化价值观，给团队起名	62
团队价值观为什么重要？	63
团队价值观发现之旅	64
分享故事	65
个人价值观	66
团队价值观	66
梦想价值观	67
团队价值观的可视化	68
团队名称	68
小结	70
第八章 一组、二组，太没劲了.....	71
不要强推	73
别害怕	74

设置约束	74
他们不喜欢	75
小结	75
第九章 让协会运转起来	77
管理层怎么处理？	78
是否要强制参加？	79
谁会组织所有协会活动？	79
是否要做成分布式的？	80
在12:00没有结束的协会活动	81
救我！	81
小结	83
第十章 从探索日学到的知识	84
要强制大家来参加吗？	86
榜样的力量	87
感觉内疚的人们	88
要求成功标准的管理层	90
市场营销	91
分享大家学到的知识	92
小结	93
第十一章 给反馈，别畏惧	94
描述你的上下文	96
列举你的发现	96
表达你的情绪	96
按价值排序以及以建议结尾	97
发生了什么？	97

小结	98
第十二章 我不想实施Spotify模式	99
小结	102
第十三章 总结	103
译者后记	104

引言

我为何要写这本书？

说实话，就是因为我喜欢通过写作来分享自己的经验。多年以来，我一直在博客上分享自己的观点和经验，后来我想，如果把它们放在一本书来和大家交流，一定会是一种更好的方式。

为什么我有资格写关于管理3.0的内容呢？那是因为我拥有多年软件开发公司管理者的经验。作为管理者，我一直相信自组织团队、赋能团队、设定清晰目标等等。有一天，我发现自己思考和做事的方式和管理3.0的原则非常一致，所以就开始阅读管理3.0。接下来就开始试验管理3.0的各种实践、工具和游戏。我做过大量尝试，也失败过多次，但在很多领域也获得了成功。一句话，我做了大量试验。

你应该如何读这本书呢？那取决于你的目标是什么。你可以按照章节顺序来读，那样的话，最终你会清楚地了解管理3.0到底是什么。你不仅能学到理论，也会知道如何实现各种不同的实践。另一种阅读的方式是基于《幸福管理课（Managing for Happiness）》来选择章节。先读那本书里面的一个游戏或者实践，然后使用本书来学习如何实现。

不过，你要了解，对我有效的不一定对你同样有效。为什么呢？阅读本书末尾的附加章节“为什么我不想实现Spotify模型”就会知道。

我非常重视你的反馈。让我知道你对这本书有什么想法——你喜欢什么？学到了什么？感觉还缺少什么？你可以通过我的推特：@raroos或者邮件来联系我。在此提前表示感谢。

在你开始读这本书之前，我还是想要先感谢Daan van Osch，他是我的好朋友，也是这本书的主编，他帮忙审核了我所有的博客。谢谢Daan！

第一章 管理3.0？是啥？

在这一章，你会看到关于管理1.0、2.0、3.0甚至4.0的内容。你会了解到，为什么我相信你会发现管理3.0非常有趣，以及它能帮你做什么。你会知道它来自于哪里，以及你可以通过什么样的途径学习更多关于管理3.0的知识。

我撰写博客，引导工作坊、培训课程和网络课程，组织见面会，在这些活动里面经常都会谈论管理3.0。但是，等下，你还从未听说过！？你可能会想：“这个管理3.0到底是个啥？为啥我要了解它呢？”简而言之：管理3.0就是关于吸引成员、全面改进以及取悦客户的学问。

或者还有另一种解释，就像我和奶奶（出生于1921年）以及十几岁的



女儿说明时所说：“管理3.0就是要确保所有团队成员都能够关心他们的工作，试着每天都让事情变得更好，以及客户能够保持开心。其中老板的目标就是，确保最终人们可以做好工作而不需要他的帮助。那样，老板就可以去玩玩高尔夫啥的，或者可以把关

注点放在新的一群人身上。”

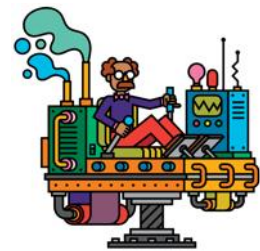
经常有人问我这样的问题：“有多少组织已经实现了管理3.0？”我还真不知道.....如果你思考这个问题，那么可能就在拿管理3.0和Scrum作比较。Scrum是一种敏捷框架，用来完成复杂的项目。最初它是针对软

件开发项目来规范的，但它对于所有复杂、创新型的工作都会有效。Scrum框架定义了角色、制品和事件。而管理3.0的工作模式并非如此。管理3.0并不会定义任何角色、制品和事件。管理3.0“只是”一些不断处于变化之中的游戏、工具和实践的集合。它是一种看待工作系统的方式，一种思考和行动的方式。

管理1.0、2.0和4.0

我猜你在想：“为啥叫管理3.0呢？是不是还有管理1.0、2.0和4.0？”

你猜对了，我们也有管理1.0和管理2.0，但并非是官方的说法。（你能注册一种管理方式吗？）



管理1.0把人作为机器看待，就像他们都是机器中的齿轮，而机器位于工厂之中。这种方式的管理是随着工业革命的兴起而发明出来的。不幸的是，在很多公司仍然沿用。我觉得，曾经有一些时候、一些地点，看起来这是个不错的主意，甚至是很好的实践，但对于工作在创新环境中的现代专业人士来说，就完全不适合了。它会建立起一些组织，而你根本不想在其中工作。它会把决策和执行完全割裂开来。



你可能又要问：“那么管理2.0是啥呢？”

嗯，管理2.0会认为，人是组织中最宝贵的资产。然而，组织层级依然在管理2.0中存在。它会严重依赖强大的层级体系，管理者仍然是在管理单独的团队

成员，而不是让那些专业人士自我管理。大多数人都有在管理2.0组织中工作的经验。

“那么最好的应该是将来的管理4.0吧？”呃，我还不知道啊……可能是吧。然而，如果你很好地实现了管理3.0，那么就会持续全面改进，最终一定会自动达到某种管理4.0的状态。

我们为什么需要管理3.0？

呃，但我们为什么需要管理3.0呢？

了解管理3.0及其实践会帮助你应对下列挑战：

- 我们如何才能激励员工？
- 我们如何才能改变管理者的思维？
- 我们如何才能让团队负起责任？
- 我们如何才能提升成员的竞争力？

管理3.0相信，管理是所有人的责任。就像软件测试一样，你可以雇佣专业的测试人员，或者你可以请开发人员或者业务人员来测试软件。是否需要专门的测试人员，取决于你的组织。但最终，每个人都应该对测试负责。管理也是一样。管理就是要持续地激励员工、赋能团队、调和约束、提升能力、增长结构和全面改进。根据你所在组织的不同，可能需要专业的人才来关注管理。

但在当前那些自我引领的团队中，我们还需要专门的管理者吗？是的，需要，在下一章我会说明管理3.0组织中管理（以及管理者）的角色。

管理3.0能帮我干啥？

正如我之前所说，管理3.0并不是一个框架，它并非类似Scrum检查列表那样的Excel中的检查列表。那么我为什么会这么热衷于管理3.0呢？对我来说，管理3.0就是要确保人们可以工作在使其开心的环境中，在那里他们可以运用自己所拥有的所有知识和经验，可以相互信任，而管理者不会把事情搞得复杂。我相信管理3.0在这方面会有帮助。另外，管理3.0有各种实用的工具和练习，你可以很容易地应用，并真的会让事情变得不同——不是枯燥的理论和模型，而是注重实效的方法。

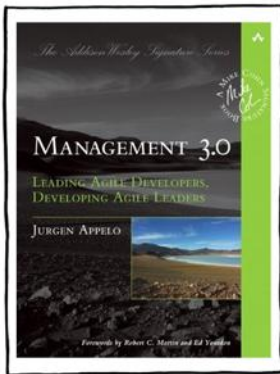
如果你喜欢控制、层级、状态……那么管理3.0对你没什么用，而且会带来很多麻烦，哈哈。

谁发明了管理3.0？

“好的，Ralph，现在上面的问题我已经清楚了。那么就是你发明了这套管理3.0理论呗？”不！我可没有发明管理3.0。我只是非常热衷于它而已。一位名叫Jurgen Appelo的作家和思想家先是在www.noop.nl上写博客，讲述他作为管理者的经验，他发现人们对自己的故事很感兴趣。

所以就决定写本书……你能猜到书名吗？是的，他把它叫做《管理3.0》。他还创建并开展了关于这种管理方式的工作坊。

所以，一切都要归功于Jurgen。他还写了一本小书《[如何改变世界](#)



([How to Change the World](#)) 》，其中为变革管理定义了一种超级模型。此外，他还写了一本书《[#练习 \(workout\)](#) 》，其中提供了一些实用的想法来吸引员工、改善工作和取悦客户。不幸的是，这本书再也买不到了。他最新的书是《[#练习](#)》的修订版，名字是《[幸福管理课 \(Managing for Happiness\)](#) 》，已经在2016年夏天出版。

关于管理3.0一些“悬而未决”的问题

“好的，我知道了，那么‘青色’组织就是管理3.0。”哦，是的……[青色组织](#)。（就咱俩知道哈……青色组织将会是接下来几年间的重大话题）。青色组织来自于Frederic Laoux的名为《[重塑组织](#)》的书。在书中，Frederic定义了一种方式来创建更加强大、更精神层面、更有意义的方式来一同工作。青色组织关注成员的自组织和自我管理从而达到组织目标的能力。管理3.0与青色组织完美结合。当然，你也可以在不使用管理3.0的情况下创建出青色组织。

“好的，Ralph，但是我阅读了一些关于管理3.0的博客，请你不要介意，我真的没有发现什么新东西。”可能是那样的——那取决于你读的是哪些博客，哈哈。管理3.0中所提到的一些工具是现存工具的组合，但有些实践会有不同的关注点，还有些是全新的。例如，“快乐门”就

是两种已存方法的组合。“探索日”是关于在24小时内进行学习，而不是进行交付。而授权板就是全新的。

“太棒了！我真的非常非常喜欢它！我能成为一位引导师吗？”当然可以，想要成为管理3.0的引导师（当前）有两种方式。第一种方式是参加培训；你可以在这里找到课程列表。或者你可以获得“认证实践者”，那会真正证明你真的已经应用了管理3.0实践，并分享了你所学习到的内容。不久之后就会有第三种方式；你可以阅读这个[页面](#)来获得最新的消息。

“快乐的梅里？我还听到一些关于快乐的梅里的事儿。啥是快乐的梅里？”快乐的梅里并不是管理3.0，反之亦然。快乐的梅里是一个全球的业务网络，关注于工作中的快乐。对我来说，快乐的梅里就是要确保每个人拥有快乐的工作场所。除了管理3.0之外，包括精益变革管理和协作超能力都是快乐的梅里的品牌。



“这听起来很有趣。我想要了解更多相关的信息。”太棒了，你有很多方式可以了解更多关于管理3.0的信息。

- 访问Management30.com网站，阅读所有相关的页面。
- 买本《管理3.0》的书。
- 买本《幸福管理课》的书。

- 根据你居住地点的不同，参加一个见面会之类的活动。世界各地很多国家都有，包括中国。
- 参加一个工作坊或者培训，你可以在[这里](#)查看列表。

小结

管理3.0就是要确保所有团队成员都能够关心他们的工作，试着每天都让事情变得更好，以及客户能够保持开心。其中管理者的目标就是确保，最终人们可以做好工作而不需要他的帮助。那么管理者就可以去玩玩高尔夫啥的，或者可以把关注点放在新的一群人身上。管理3.0“只是”不断处于变化之中的一些游戏、工具和实践的集合。它是一种看待工作系统的方式，一种思考和行动的方式。另外，管理是所有人的责任，而不仅仅是管理者的。这项工作如此重要，以至于不能仅仅交给管理者。

如果你想要学习管理3.0相关的知识，可以访问
www.management30.com。下一章会讲述组织中管理者的角色。

第二章 管理者的角色是咋样？

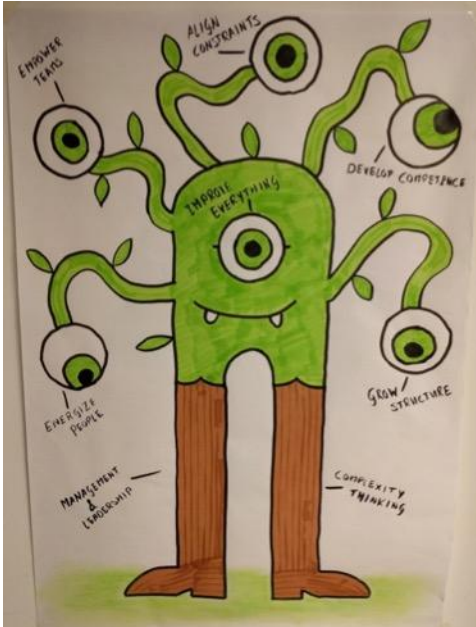
本章中，你会看到敏捷组织中管理者的角色是咋样的。

管理者有六个需要关注的领域，即便在自组织的团队里面也是一样，所以总是会有工作要做。

想象一下这样的场景：你在一家公司里面担任管理者已经有些年头了。情况变得越来越糟糕，但你知道还有改进的空间。你已经听说了Scrum、敏捷、敏捷宣言……并决定学习更多知识来了解这些概念。你参加会议，参加Scrum培训，嗯，是的……这都是公司需要的。你决定实施Scrum，但经历无数次彻夜难眠、头疼欲裂、成功、失败、开心时刻，伤心时刻……一天早上，你从睡梦中醒来，突然意识到，自己已经成功了！你做到了！你成功实施了Scrum。尽管你也知道那并非百分百完美，但回顾会议进展顺利，所以你知道已经有了持续的改进。

作为变革代理人，你的工作已经结束，或者至少你不需要在那上面花费太多时间了。但现在呢……作为管理者你该做些什么呢？你不再需要为工作排优先级；那是产品负责人的活儿。你不需要再做流程相关的工作，那是新任Scrum教练的活儿。你也不能告诉团队如何组织各种事情——团队已经自组织了。难道你作为管理者的生命已经到此为止了吗？你应该辞职，然后归隐山林了吗？

别担心，还有很多工作等着你做呢。在管理3.0中，每个人都要对管理



负责。而事实上，“管理”是一个动词。它不是一个角色，尽管在有些组织中有人花费大量时间来做管理。这些人可以叫做管理者——这没什么错——但并不意味着其他人不需要做管理工作。让其他人参与到管理当中来也是你的工作，而且你要创造一种环境，在其中不仅Scrum团队能够自组织，而且整个组织全都能做到自组织。

管理3.0里面有哪些管理活动呢？你能做什么呢？有以下六个领域需要关注：

- 激励员工
- 赋能团队
- 统一目标
- 提升能力
- 增长结构
- 全面改进

※译者注，第三条在《管理3.0》书中翻译成“调和约束”，但其中更多是让团队能够找到共同的浮现意义，所以这里用“统一目标”替换。

让我们来快速看下这六个领域。

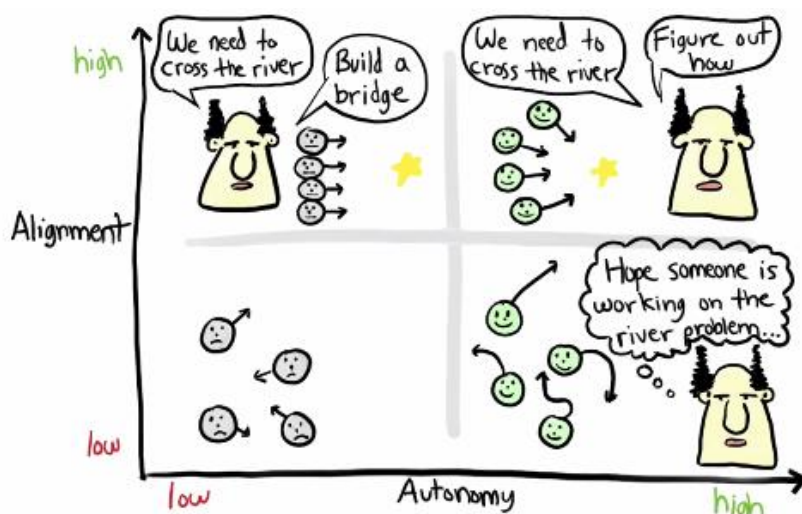
激励成员

这里最重要的是要确保大家都充满能量，那样人们会主动参与，自我驱动，并且在工作中非常开心。作为管理者，你看不出来大家是否快乐，也看不出来他们是否充满动力。很不幸，真的没那么简单。而你作为管理者的职责就是要创造一种环境，在其中人们都被激励并开心工作。如果我问某些人是如何受到激励的，他（她）可能会说类似这样的话：“我被……所驱动。”作为管理者，你的工作就是要确保“被”字后面的部分确实存在。

赋能团队

当所有团队成员都已经受到激励、主动参与并且感觉快乐，你就可以做些团队方面的工作了。团队确实可以自组织，但你愿意把所有事情都交给团队来做吗？你愿意让他们决定把办公室放在哪儿，使用什么工具，使用什么颜色的便利贴，或者如何获得奖金吗？我倒是期望你对上述大多数问题都能够回答“是”。很明显，你想要把尽可能多的事情都委托给团队，尽可能让具体做事的人来决定事情要如何做。然而，有时候你想要把特定的决定留给你这个管理者来做，或者还可能是团队想要让你参与到一些决策过程中。作为管理者，你需要考虑如何把事情委托给团队，同时还要考虑团队可以如何把事情委托给你！

统一目标



你已经做到了！人们充满能量，团队也已经赋能。但正如Henrik Kniberg在这幅图所示的。

高度自治和低度一致会导致一些情

况.....但是你不能确定是不是你想要的结果。作为管理者，你需要确保团队拥有一个目标。你需要让他们参与进来，一起设置和定义它。管理3.0并非是关于命令与控制的，所以直接告诉你的团队目标是什么，可能不太合适。此外，你还需要考虑度量标准。你要使用什么样的标准？那是否要和钱关联？它们是否应该易于理解？如果你已经有了标准，并且在向着目标前进，那么也可以向组织展示它。

培养能力

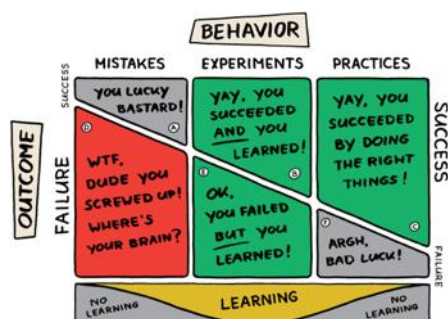
Eric Ries在《精益创业》那本书中提到，能够最快学习的组织会取得胜利。世界变化得越来越快。回头看下五年前——你能想象Uber和Airbnb之类的产品吗？为了确保你的团队成员能够跟上最新的技术，他们需要一直培养能力。然而，直接告诉他们需要学习一种新的工具，并不是最佳的方式。人们应该拥有内在驱动力，从而开始自学。作为管理者，你的责任是要创建一种环境，在其中人们会接受跳出舒适圈的挑

战，在其中他们被邀请学习并表现出内在驱动力。此外，你需要对需要什么知识有总体的认识。那么，你会如何向团队成员展示他们需要提升的知识领域呢？

增长结构

每个组织都面临寻找优秀团队成员的挑战。一种解决方案是在全球寻找，从而充分利用任意地方可用的所有资源，并创建分布式的团队。这会给你另一种挑战……如何向现实生活中从未见过的团队成员（因为他们工作在其他时区）提供反馈呢？你要如何设定沟通结构呢？

全面改进



让我假设你已经实现了上述五个领域的工作，觉得已经完事大吉了。不好意思，你错了！你永远不会最终完成。正如我们已经讨论过的，现在的情况变化实在太快了。你需要创造一种持续改进的文化。因为为有Scrum，你的组织中已经部分实现这

种文化。然而，那不仅仅是Scrum。你如何确保所有团队和部门都了解如何持续改进呢？在管理3.0中，我们认为没有解决问题的银弹，那么你将使用何种变革管理技术来实现改进呢？你会庆祝失败还是庆祝成功？作为管理者，你需要思考到底愿意庆祝什么？可能你并不想要庆祝成功或者失败，而是要庆祝学到的东西。

小结

当你的团队变得可以自组织时，管理的角色并不会消失。事情会发生变化——命令与控制会一去不复返。然而，作为管理者，你还有六个领域需要关注：激励成员、赋能团队、统一目标、培养能力、增长结构和全面改进。在每个领域你都要决定是否要做一些事情。如果是的话，要做什么。作为管理者，你的任务是要创建优秀的组织，人们喜欢在其中工作，快乐会带大家不断获得成功！

在下一章，我会和你分享一个工具，来学会如何创建团队成员在其中可以得到驱动的环境，因为单纯告诉人们“你将得到驱动”不会有什么效果……抱歉，那也太简单了。

第三章 内驱力，动起来！

在本章中，你会看到如何应用“移动内驱力”游戏，来了解是什么驱动着团队成员，以及是什么驱动着你！

作为管理者，如果你知道是什么驱动着你的团队成员，那么就可以创造一个环境，在其中他们能够得到激励。此外，如果你对自己的内驱力深刻洞察，那么就可以创造出激励自己的环境。“移动内驱力卡”游戏就和激励员工这个管理角色紧密相关。

是什么在真正驱动着你呢？你知道为什么每个工作日都要从床上爬起来赶赴工作吗？我真的不喜欢僵尸电影……确实如此。为什么呢？我不太确定，但可能是因为我发现僵尸们只做而且只关心一件事儿：杀人然后吃掉他们。他们对其他事情都漠不关心。可能这只是我所记住的，但这样单纯的目的对我来说非常可怕。（译者注：我理解，作者是想告诉大家，不要像僵尸一样，每天工作只是机械地为了完成一个单纯的目的，如果您有不同意见，可以和我交流，谢谢！）

做企业家不是工作

不久前我引导了一次Scrum教练的工作坊。和通常一样，我首先带大家画了个人地图。我也总是会参与其中，因为我也想让其他人了解我。另外，当人们开始分享他们的情况时，我发现不做同样的事儿很不礼貌。

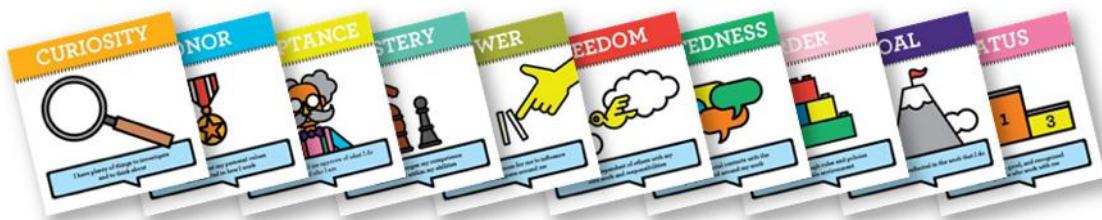
当我完成自己的个人地图时，突然有些发现。我有个节点叫做“工作”，下面连接着我曾经工作过的一些公司。然而，还有另一个顶级节点“Agile Strides”，那代表这我作为自由职业的经历。确实如此，我并不认为那是工作！我在自己认为重要、或者能够驱动自身的事情上花费了很多时间。

如果你知道自己的内驱力是什么，那会非常有帮助。当你知道是什么驱动着你，就可以做些试验，完成一些能够对你产生正向驱动的事情。此外，当你知道团队成员发现了哪些内驱力最重要，就可以帮助他们来激发内驱力。

曾经有人请我帮助一家公司来通过团队建设进行提升。其实并没啥特别问题，只是他们在俄罗斯的团队成员会到荷兰与本地的团队成员相聚一周。这是加强团队关系的绝佳机会，特别是对于这些相对年轻的团队成员。

我们一起玩了“移动内驱力”的游戏。这个游戏会让你发现自己的内驱力，也会让其他人了解你的内驱力。玩这个游戏并不难。事实上，应该说非常简单，不过，它会帮助你探索并找到自己固有的信仰。

我们用CHAMPFORGS模型来定义内驱力，十种内驱力分别是：



- 好奇 (Curiosity) ——有很多事情可以探索和思考；

- 荣誉 (Honor) ——因为工作体现了你的价值而感到自豪；
- 认可 (Acceptance) ——同事认可你所做的以及你本人；
- 能力 (Mastery) ——工作对你的能力有挑战但在可控范围之内；
- 权力 (Power) ——你有足够的空间来影响身边的人；
- 自由 (Freedom) ——你在工作和责任方面独立于其他人；
- 关系 (Relatedness) ——你与工作中其他人有良好的社会关系；
- 有序 (Order) ——你有足够的规则和策略来创建稳定的环境；
- 目的 (Goal) ——你生命的目的也体现在所做的工作中；
- 地位 (Status) ——你有很好的职位并被同事所认可。

这个模型受到了很多种其他模型的影响，像：Steven Reiss的16种基本欲望理论；Abraham Maslow的需求层次理论；等等。

准备工作及第一轮

为了准备这个游戏，你需要有足够多套内驱力卡牌。你可以到网上订购，也可以自己打印。另外，你需要有桌子的房间——就这样。万事俱备只欠东风！

首先你要说明下，为什么相互了解内驱力会帮助到团队成员。游戏中的内驱力之一就是“关系”。当所有团队成员都认为这是他们的首要内驱力，那么作为教练、Scrum教练、经理、团队组长，或者最重要的，作为团队成员，你们一起出去喝酒或者共进午餐的价值就非常高。再比方说，当对于某些团队成员来说，“有序”的价值很低，那么你就知道，引入“桌面清洁政策”可能不是个好主意。（如果你想要在组织中拥有创新性和创造力，那可能总是会一项阻碍。）

接下来，所有团队成员都会对内驱力按优先级排序，从最重要到最不重要。我见过有人说这套牌没有包含他的某种内驱力。没问题，拿张空白卡，写下来，然后加入他的个人内驱力之中。没人说管理3.0里面包含了所有的智慧和知识。

当每一组都完成了之后，我请每个人向小组成员说明一下他们优先级最高的三张卡。我会问道：“为什么它们对你很重要？你能举些例子吗？”我还会请他们说明一下优先级最低的卡。



我自己也要参加吗？不，但我确实要分享我的内驱力排列顺序。我会在说明游戏的时候来做。正如我之前所说，如果你期望团队成员有开放的心态，那么你自己也应该保持开放。这就是榜样的力量。

第二轮：场景讨论

在第二轮中，我们会讨论可能即将在公司中发生的场景试验。他们要考虑采用某种特定的说明。想法是这样，团队不会再做所有现在的工作，而是要专注在某些特定领域中。当然，这既有优点也有缺点，你可能会发现大量与之相对的、关于拓宽工作领域的博客文章。然而，我只是想要让团队能够发现，那对于他们的内驱力意味着什么。

我会说明情况，大多数都已经为人所知。我请他们把会产生积极影响的卡片上移，而把会产生消极影响的卡片下移。

某些人会把好奇上移，因为他们期望有更多的时间来熟悉一些新的概念。有些人会把好奇下移，因为他们不喜欢只是在有限的模块上工作。我会纠正他们吗？或者告诉他们那是不可能的吗？或者说他们对情况产生了误解吗？我期望你已经知道答案——当然不会。那是他们的认知，你是谁啊，怎么会说这样的事情是好还是坏呢？

有两个人没有上移或者下移任何卡片。他们说这种变化不会对他们的内驱力产生任何影响。那也没问题——要再次强调，那就是他们的认知。

我会给每个人发一张表格（可以到[这里](#)下载），请他们写下卡的顺序。在这个过程中，一些人会得出结论，认为那些字母听起来和他们上次一起喝啤酒的时候谈论的内容类似。

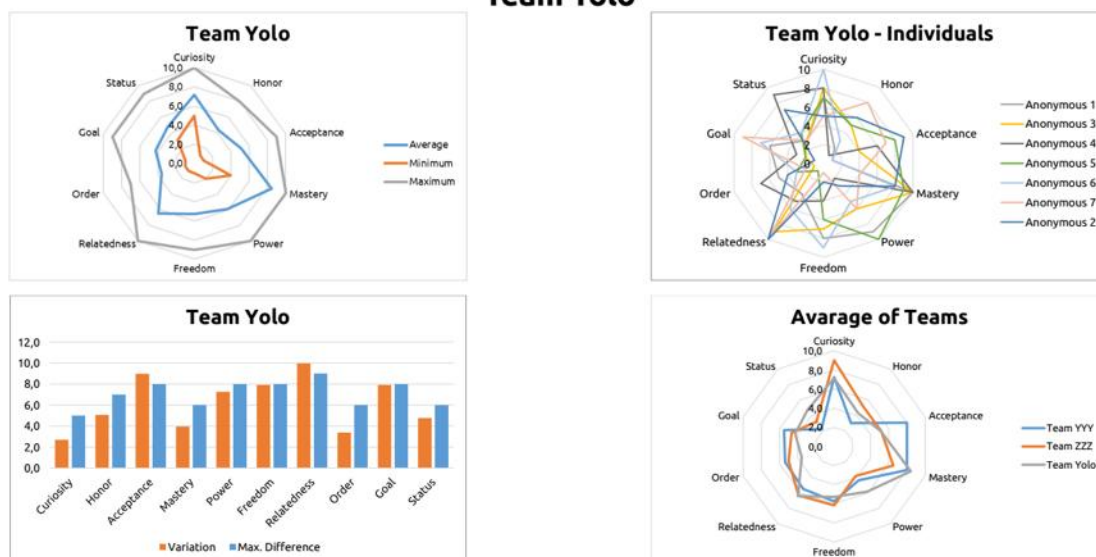
如果大家不想写下顺序怎么办？对我来说也没问题。然而，那会让我对团队产生疑虑。他们彼此之间不信任吗？在团队中存在恐惧吗？不过，在当时的情况下，所有人都觉得没问题，并在表格中写下了内驱力的顺序。

你能分析一下数据吗？

我曾经是一名管理者，因此给我一些数据、Excel表格以及一些时间，会让我感觉很开心。我为每个团队都做了大概的解释。很大程度上，我只是提供了一种参考，但也会看团队之间是否会有比较大的区别。

结果所有团队都认为好奇是最重要的，而地位是最不重要的。在更好地了解团队之后，这正是我所期待的。我还计算了团队的平均值——是的，我知道这几乎没什么价值。当你有两个人，一位是素食主义者，另一位喜欢吃肉，他们就不会吃肉。但那也很有趣，会让团队有一些可以讨论的话题。和每种度量标准一样，那是讨论的起点。

Team Yolo



这一轮的反馈很不错，例如：

- “了解个人的价值和内驱力总是件好事儿。”
- “在支持关于团队、工作或者一般生活中更大挑战的讨论的时候，这些概念很酷，而且可能会非常有用。”
- “有些关于你自己的价值以及内驱力的洞察非常好。另外，看到其他团队成员是怎么考虑的也非常棒。”
- “很有趣。但不确定是否有用。”

大多数人都喜欢这个游戏，但也有一些人会怀疑是否会再次使用，或者它的价值在于哪里。这个工具不会对所有人都有效；有些人可能不喜欢，或者看不到它的优势所在。那也没问题。它只是一种工具，你可以用它来展开讨论，或者帮助团队发现他们从哪里开始试验。

小结

你不能强迫人们被激励，但你可以创造激励大家的环境。第一步，要了解什么会激励大家。你可以使用“移动内驱力”游戏来了解每个人的内驱力。当你知道是什么激励大家的时候，就可以讨论一些场景，比方说，当我们要做X或者Y的时候，你的内驱力会发生什么样的变化。“移动内驱力”游戏基于CHAMPFROGS模型：好奇、荣誉、认可、能力、权力、自由、关系、有序、目的和地位。如果需要，你总是可以添加自己的内驱力。

如果你想要阅读更多关于“移动内驱力”这个游戏，可以查看这个[链接](#)。你可以为自己[订购套牌](#)。

你已经迫不及待要和管理者一起做年度总结了吗？你已经知道他会问什么问题了吗？如果那听起来并没有那么激动人心，继续阅读，试着发现如何能够让总结会变成一种激动人心又有趣的会议。

第四章 下次总结会，让团队伙伴大吃一惊

在本章中，你会学到一些技巧，使用之后会让总结会重新变得有趣。

总结会应该让所有人都觉得激动人心——不仅包括管理者，也包括其他参与者。你会了解到两个工具：盖洛普问题和改进对话。

如果你在传统公司工作，那么就会知道，年底总是要进行的一项活动——年度总结会……可能销售团队会在来年的第一季度开这个会，因为他们需要对预测有所保留。

别担心，我并不会在本书中讨论年度总结会的价值。作为努力工作的团队领导或者管理者，你可能会为年度总结会做计划和准备；你很有可能会回顾整年，而不仅仅是过去几个月。你会花费时间做准备；你会写下大家的优势、弱点、成果以及团队成员做出的改进；你会考虑他们未来的目标和发展。到了总结会时，你问团队成员的第一个问题经常会是：“你们感觉咋样？”他们会回答：“呃……还好吧……”然后你会说：“好吧，为什么还好呢？”“就是还好啊，你知道的……还好吧。”听起来熟悉不？

让对话转起来

作为管理者，你愿意听到团队成员的真实想法：他们对于当前的角色和表现、自己所处的团队、组织、自己的未来等等感觉怎么样。你当

然会提前明确告诉他们对回顾做些准备，甚至会提供个模板来帮助他们开始思考，但最终某些人可能还是找不到时间，或者其他什么原因，这样你又不得不再次把大部分话都说了……



因为总是会出现对话不合适的现象，或者人们没有为对话做准备，这让我作为管理者意识到，需要用一种更好的方式来打开团队成员的话匣子。但是，当我每年都问同样的问题时，就会显得很烦了。那样，可能每年我都会得到同样的答案，然后在接下来的一年，我们或许就一起略过那些问题了。

我在Google上搜索了一圈，发现一些题为“你在年终总结会应该问的48个问题”或者“你在评估会议上不要问的52个问题”之类的文章，但那对我实在没什么帮助。接下来，在阅读了“你认为今年哪些事情进展顺利？”以及“接下来半年（一年）中你的目标是什么”之后，我几乎要放弃了。这也帮不到我。终于，老天不负苦心人，我发现了盖洛普的12个问题。

盖洛普的12个问题

在总结会上，我选用了盖洛普的12个问题来展开讨论。这些问题包括：

- 我知道自己在工作中的预期。

- 我拥有把工作做好所需的材料和设备。
- 在工作中，我每天都有机会做自己就最擅长的工作。
- 在过去七天里，我曾经因为工作做得好而得到过认可和表扬。
- 我的上级或者工作中的某位同事，看起来把我作为人来关心。
- 在工作中有人会鼓励我的成长。
- 在工作中，我的意见会得到重视。
- 公司的任务或目的会让我觉得自己的工作很重要。
- 我的同事或者下级能够积极投入，高质量地完成工作。
- 我在工作中有好朋友。
- 在过去六个月里面，有同事和我讨论过我的发展。
- 在过去一年中，我在工作上有机会学习和成长。

我觉得这些都是非常棒的问题，所以我不会首先问团队成员他们工作做得怎么样，而是会问：“你知道自己工作的预期吗？”当然，团队成员一般都会说：“呃……”，但是，接下来就会开始说话了。对于让我和团队成员进行有效的对话，这真的很有帮助。然而，我认为这些问题你只能用一次，或者几年内用一次。你需要让总结会变得有趣、不

同且有挑战。你应该每次都变换一下形式，并以正向的方式用问题让团队成员感到惊讶。

所以，我使用了盖洛普的12个问题，感觉还不错，我甚至在组织中根据自己了解的情况对问题做了一些细微调整，但接下来我要用什么呢？我再次阅读了大量文章和书籍，同样，也略过了“说出一件我们做了就会让会议更加有效的东西”之类的问题。

改进对话

2013年九月，我收到一封来自于Jurgen Appelo的邮件。在邮件中他和我说明了改进对话这个工具。一对一对话和结对工作是其中的典型例子，人们可以用它来帮助员工和同事学会如何更好地工作。

你可以使用好奇陈述（ inquisitive statements ）而不是传统的教练问题，从而采用从欣赏式探询、强有力问题以及即兴剧场中抽取出来的原则来促进人们的表现。

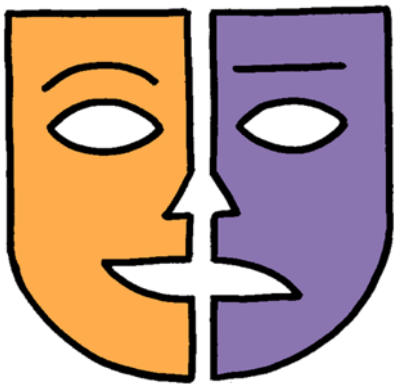
在这个练习中会有一个“好奇陈述”的列表，教练和管理者可以在他们的教练过程和一对一对话中使用。那些陈述受到了各种为教练和管理者提供问题的各种有用资源的启发。问题被转换为陈述，因为这可以让你减少观察者的影响。当你问问题的时候，询问的方式就决定了回答的走向，因此让教练和管理者有时候不问问题反而会更好。参与者可以随机从列表中选取反射陈述，那可以让他们扩展探询的范围，并覆盖更广范围内的有趣话题。我们要对过程里面的对话流中的不确定性有信心，相信最具启发性的洞察会从在即兴的情况而不是询问的情况下浮现出来。

列表中的好奇陈述有四个方面：个人的、关系的、组织的和环境的。当某个方面不合适的时候，你就很可能会忽略它，并把探询调整到现实且可执行的范围。所有陈述都设计得非常强有力，作者暗中使用了为何、如何、是什么和何时（隐藏在陈述中），这可以引起更深入的讨论，而很多问题都会帮助人们把潜在的假设浮现出来。

我和很多基层管理者讨论过这个方法。一致认为它很有趣并决定尝试一下。

如何使用改进对话卡片

Jurgen设置了总共160个问题，分为四个领域：个人、关系、组织和环境。我所做的第一件事是创建问题卡片。为了节省时间，你可以从[这里](#)下载卡片。打印出来，然后让你的孩子、伙伴或者其他什么人帮你裁成小卡片。



简单来说，我们可以这么用：

- 从牌堆里面抽一张，请你的团队成员来完成句子。当然，他说的第一个词会是：“呃……”
- 你总是需要同意他的说法（那是游戏的一部分），你还需要做出一些建议，从而让对话转起来。
- 接下来，你的团队成员也需要做出响应（积极的），从而为对话做出贡献。

- 一直这么做，直到你找到一个或者多个可执行项。
- 当你们都觉得已经发现了很好的行动或者观点时，就可以从牌堆里面再抽一张牌，然后重新开始。

我们会基于每个人的贡献来构建，尊重另一个人之前所说的内容，并且以积极的方式用新的表述来为对话做出贡献，这些对话的参与者更像是要让每个人都把能量释放出来。

很简单，是吧？下一步就是要和你的团队成员为总结会做计划了。等下……稍安勿躁！先不要在会议中和团队成员使用。我会先给你一些建议，从而可以先在与基层管理者的谈话中使用这些卡片。

你需要考虑什么？

这听起来很简单，但我发现，在你开始真正使用之前，需要先练习几次。你需要熟悉这个游戏。实际练习一下这个对话的运转。你之前做过即兴剧场的工作坊吗？那肯定不简单，它需要大量实践。



好的，你已经熟悉了游戏，并且进行了实践。你已经很好地裁剪了所有卡片。然后呢？

是的，是时候计划和你的团队成员一起开总结会了。然而，你要更聪明一些。观察你的团队——你觉得谁最愿意尝试新事物，谁总是拒绝改变和试验？你当然也可以计划第一次总结，从最挑战的团队成员开始。一般我会建议人们从最难的任务开始。不

过这一次别那么做。想象一下，你从最有挑战的团队成员开始，而改进对话没有效果，团队成员被这个愚蠢的游戏搞崩溃了，在你骑自行车回家的路上考虑，为什么要试这个该死的游戏呢？你当初是怎么想的啊？这样你就没啥动力在下次总结的时候再用了，是吧？从容易的情况开始；我倒也不认为要把最有挑战的总结放到最后，但肯定不能放在最前面。在你和最有挑战的团队成员使用改进对话之前，要先获取一些信心。

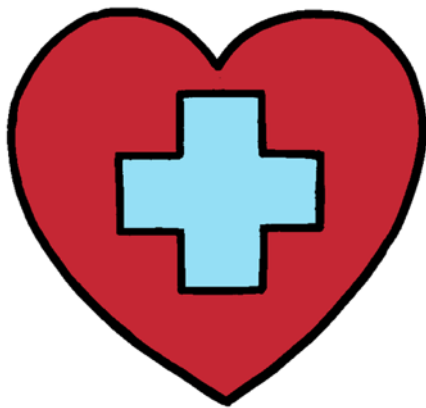
有个坑是这样的，你没有意识到自己已经试验和考虑改进对话有几周甚至几个月的时间了。你的团队成员大多数肯定没有意识到。在总结之前，发送一些关于概念性的信息给团队成员，让他们有时间读一下。在总结会上，花点儿时间来解释那些概念，并再次一步步解释一下规则。你肯定需要假设你面前的兄弟们根本就没读你发的信息。在解释了概念之后，抽张牌作为例子，并和你的团队成员玩一下，从而确保事情可以顺利进行。另一个让团队成员感觉舒服的例子是，把曾经与底层管理者的一次对话录下来，然后在总结会开始的时候放一下作为示例。另外，你要确保在解释的时候没有最佳和最坏的答案，只要坚持游戏规则即可。

在对话中的有些时候，你的团队成员可能会说出一个想法，或者提出一个建议，而你根本就不同意。深呼吸，不要说话！是的，我知道你的立场，因为你总是要说出自己的想法。但不要在这个游戏里面那样做。你的工作是倾听，提供积极的贡献，可能还要为接下来的对话提供建议。不要在对话中展开讨论，尽管你可能会忍受不住；相反，只要记录下来就好。我们可以把规则打印下来，放在你和团队成员都可以清晰看到的地方，那会很有帮助。它会提醒你，在改进对话中不允

许有任何讨论。只有在你已经完成了改进对话之后，才可以对过程中记下来的内容进行讨论。

你需要接受这样的事实，并非团队中的所有成员都会喜欢这个方法。当他们直言不讳告诉你不喜欢的时候，你本来可能还想要抽一张牌，但还是决定停下来。目标并不只是玩这个游戏——目标是要好团队成员之间有开放的谈话。在它不奏效的时候，你只需要另换一种方式。你还是可以问这些问题，但之后就只是开始谈话就好。你可以使用的很好的技巧是苏格拉底问题。我知道有人经常会用它。

持续试验



还记得我和你说的，认为你需要在总结会的时候让团队成员大吃一惊吗？Jurgen创造出160张卡片……但相信我，你不会在一次总结中用掉所有卡片的。你可以在多次总结会上使用这种方法。我还在年中总结会上使用了这种方法。此外，你可以在和团队成员的一对一对话中使用改进对

话。

我在总结会上使用这些问题，对于有些团队成员来说效果不错，而对另一些人没那么有效。他们不喜欢这个东西，所以我会把表述改成问题。当我开始在一对一面谈中使用这些卡片的时候，人们开始变得更适应改进对话。这个技巧会得到更多洞察，还有很多笑声。使用它非常有趣。

你可以为下一次总结会议找一种新方法，要有创意，多做试验。把总结会变成有趣且有启发的会议吧！

小结

在很多传统环境中，你每年都会开总结会。通常，尽管我假设管理者都为会议做了准备，但团队成员并没有做准备。这导致总结会变成了一种单向交流、能量很低而且没有乐趣的活动。使用改进对话（它基于欣赏式探询、强有力问题和即兴剧场），你可以再次把总结会变得有趣且充满能量。然而，改进对话也有可能变得无聊，所以你要在总结会上一试。其他的最佳实践包括盖洛普12个问题或者苏格拉底提问等方法。最重要的是，持续试验。

如果你想要阅读更多关于改进对话的信息，可以访问[这里](#)。

授权很复杂。你是否曾经想要把一些事情授权给你的管理者。在下一章，我们会看到一种很简单、易于理解的授权方法，使用它你可以把授权方法可视化。

第五章 传统HR遇到管理3.0

这一章我们来谈谈授权。

授权任务有很多种方法，但管理3.0中讲了一种新方法。管理3.0中的授权方法非常新潮，可以在很多不同的情况下使用。

当我担任某大型研发部门的管理者时，有多名团队主管向我汇报。这些团队的主管负责人员管理任务，像批假、做评估（年中和年终的总结）、对绩效不高的同事提供帮助和教练、雇佣新员工等等。然而，有些主管对自己的角色还比较陌生，还有些团队主管同时也是研发经理。他们在经验等级和技能方面都不尽相同。例如，拿处理低绩效员工来说，某些比较新的团队主管还从未经历过这样的情况，而最有经验的团队主管已经处理过各种各样的低绩效员工了。

有一次，人力资源部让我对研发团队的主管角色提供一份合适的工作描述。那么，我如何才能把拥有不同级别经验和技能的团队主管放在一份工作描述中，或者为他们的职责做一份概览呢？我当时真是感觉要晕倒。







我不希望让初级团队主管在没有我介入的情况下处理低绩效员工这种棘手的问题。此外，我也不想让最有经验的团队主管觉得需要和我讨论每个细节。当然，我当时完全可以编写一个庞大的工作描述，里面放上所有的职责，我也可以在其中加上大量脚注。或者我还可以告诉某些团队主管，他们是典型工作描述的例外，可以以不同的方式来行

动。另一种方法是，什么都不描述，含含糊糊，顺其自然……好吧，如果你了解我的话，就会知道那可不是我的风格。

我不喜欢上述的任何一种方式，但人资坚持要这些工作描述，所以我不得不写点儿东西……接下来要怎么做呢？

授权板矩阵

在《管理幸福课》一书中，Jurgen Appelo讲了授权板的概念。这些板子可以是物理的也可以是电子的。简而言之，你可以认为它是一个表格，竖向列举你想要授权给其他人的决策领域，而横向设置为团队主管可以拥有的独立性。

	1	2	3	4	5	6	7
Vacation Days							
Office Hours							
Tool Selection							
Team Membership							
Goal Setting							
Team Bonuses							

关键决策领域可能包括：批假、批准培训、评估、雇佣等等——全都由你来决定。那么，在横轴上，表格会显示七种授权等级。授权等级决定了团队主管在特定的决策领域所具有的自主性程度。所以，其中的想法是，对于每个关键的决策领域，授权板都会在七个授权等级栏里面包含一条记录，从而清晰地和所有人沟通，总结在授权板的那个

领域可以有多高的授权等级。例如，有人会在某种程度参与到决策过程中吗（等级3：咨询）？特定的话题需要他们的同意吗（等级4：商定）？他们期望把决定告诉管理者吗（等级6：征询）？注意，授权等级是固定的，但是你可以增加任意多的关键决策领域。想要了解更多信息，你可以阅读这个[页面](#)，获得你自己的一份[书籍](#)副本（当然，我没有股份，只是喜欢那本书，并且觉得它很实用且有启发）。

然而，不同于书中的叫法，我更愿意把它叫做授权矩阵。我发现当你说它是个矩阵的时候，对授权板并不熟悉的人会更容易理解这个概念。对我来说，使用授权矩阵的好处在于，我可以为每个团队主管创建一个矩阵。我可以把每个团队主管的个人技能和经验考虑在内。

准备工作

我首先会为特定的研发团队中的团队主管确定几个关键的决策领域。其中包括：

- 批准休假：为团队成员的假期或者其他特定的休假批准；
- 处理病假：监控病情报告，在必要的时候采取措施；
- 决定薪资：决定新的薪资等级，并对这些改变做沟通；
- 管理表现不佳的员工：处理表现不佳或者长期病假的员工，辅助人力资源部门提供信息以创建改进计划，在需要的地方，帮助和教练团队成员，达到必要的目标，从而使其再次成为组织结构中优良表现的员工。

记住

当我和一组团队主管说明我想要开始使用授权板的时候，我发现对于某些人来说很难理解授权等级的概念。这主要是因为，他们会混合了三种不同的视角：团队成员、团队主管和研发经理。授权矩阵是在团队主管和研发经理之间的某种契约，但某些团队主管禁不住会认为它是团队成员和主管之间的契约，这就混淆了概念。

授权等级



为了解决这个问题，我明确声明这个授权矩阵非常关注团队主管和研发经理之间的一致意见，并且为每个授权等级写了如下的描述：

- 第一等级，告知：研发经理自己做决定或者自己执行。团队主管不参与决策过程，只会被告知经理做了什么样的决定。或者，关注的任务由经理自己完成，如果需要的话，团队主管会被知会结果。
- 第二等级，推销：研发经理会让团队主管相信决定的正确。团队主管不参与决策。然而，经理会通过向他推销自己的想法，从而获得

认可。或者，经理执行任务，并通过推销将对团队主管使用的方法来获得认可。

- 第三等级，咨询：研发经理会在做决定之前从团队主管那里获得信息输入。团队主管会被请求为经理将要做出的决定或者经理要执行的任务提供信息。然而，团队主管应该意识到，要做出决定或者执行任务的是经理。
- 第四等级，商定：研发经理和团队主管一起做决定。团队主管会和经理一起讨论决定或任务，团队主管和经理一起试着达成一致意见。团队主管的意见和经理同等重要。
- 第五等级，建议：研发经理会影响团队主管做出的决定。团队主管会从经理那里请求建议，从而对他自己要做的决定或者要执行的任务有所帮助。然而，经理会把决定权交给团队主管。
- 第六等级，征询：团队主管做出决定之后，会向研发经理请求反馈。团队主管在行动之前不需要先和经理讨论这个决定或者任务。团队主管会独立地做决定或者执行任务。然后，团队主管会在之后告诉经理任务或者决定的输出。
- 第七等级，委托：研发经理不对团队主管产生影响，让他自行处理。团队主管完全对决定或者任务负责。经理把决定或者任务完全授权给团队主管。

授权的最高和最低等级

在和每位团队主管讨论他们在每个决策领域可以获得哪个级别的授权等级之前，我会先大概说一下最低和最高等级。团队主管永远不要超出自己的范围。是的，我想让我的经理生活变得更简单，但有时候我就是想要让事情在掌控之中。还有些时候，公司策略就是不允许我把一些工作授权出去。

	Level 1, Tell: VP makes decision or executes himself	Level 2, Sell: VP will convince team lead about decision	Level 3, Consult: VP will get input from team lead before decision	Level 4, Agree: VP make decision together with team lead	Level 5, Advise: VP influences decision made by the team lead	Level 6, Inquire: VP asks feedback after decision by team lead	Level 7, Delegate: VP has no influence, let team lead work it out
Approve Leave							
Request Facilities / Training							
Perform Appraisals							
Perform Review meetings							
Recruitment							
Regular Sick leave							
Salary							
Bonus							
Structural under performers or long term sick leave							
Coaching team members							
Sign/approve expenses							
Decide on team members							
Decide on working incidentally at home							
Decide on Employee Contracts							
Product Escalation							

例如，公司策略要求我需要自己来批准所有费用，这样就不允许任何授权。

对于批准休假这个关键决策领域，我选择完全授权。我甚至不想知道五十多位雇员的休假计划，而且我肯定不想决定他们是否要休假。团队主管完全可以自行决定，而且我们能够很好地了解到谁在什么时候休假。

正常的病假也是一样。员工在生病的时候需要给团队主管打电话。不要用文字或者聊天工具，只要给团队主管打电话就好。在这个领域么

有什么需要决定的……我或者团队主管都无法决定某人是否生病……在有人报告生病的时候，我确实想得到通知，那只是要了解什么时候会有流行感冒，或者压力巨大的团队开始报告有人生病了。我把这个领域添加进来，就是要明确，团队主管要负责处理生病的员工。

薪资是非常重要的关键决策领域——决定新的薪资并与其沟通。最终，这总会是我的决定：我要百分百负责。我想要从更有经验的团队主管那里得到输入，但只是为了确保把他们的意见和反馈考虑在内。

最有趣的关键决策领域之一就是处理组织结构中低绩效员工，或者长期请病假的人。正如你可能猜到的，和无法达到预期绩效的团队成員一起工作非常挑战 and 复杂（也会有回报）。依我所见，这肯定需要一些管理经验。当没有任何管理经验的初级团队主管需要处理这种情况，而没有任何我们通常处理这类事情方式的支持或指导的话，就很可能陷入麻烦之中。一位团队主管甚至明确表示，在接下来的几年间，他不想对这个领域负任何责任。我发现，有些时候，我会完全自己来管理这种情况，而还有些时候，我最有经验的团队主管会处理这种情况并向我随时更新情况。

最终的结果是，对每位团队主管都有唯一的授权矩阵。你可以查看下面两份不同的快照，并看一下接下来两个部分的快照。

最后一个步骤是要让人资满意，针对所有团队主管提供工作描述。我只是基于授权矩阵上的工作描述做出来。首先我会为最低授权选项的团队主管进行描述。记下来为最高授权选项的团队主管描述。在其中你会发现我之前已经提到过的各种领域的描述。你可以看到，我描述

了同样的关键决策领域，但根据团队主管的级别不同，描述的方式也有区别。

初级团队主管的工作描述

	Level 1, Tell: make decision as the manager or execute yourself as a manager	Level 2, Sell: convince people about decision	Level 3, Consult: get input from team before decision	Level 4, Agree: make decision together with team	Level 5, Advise: influence decision made by the team	Level 6, Inquire: ask feedback after decision by team	Level 7, Delegate: no influence, let team work it out
Approve Leave							
Request Facilities / Training							
Perform Appraisals							
Perform Review meetings							
Recruitment							
Regular Sick leave							
Salary							
Bonus							
Structural under performers or long term sick leave							
Coaching team members							
Sign/approve expenses							
Decide on team members							
Decide on working incidentally at home							
Decide on Employee Contracts							
Product Escalation							

“你批准所有休假，包括假期和特殊的休假。你负责考虑团队的最小可用性，并确保团队有足够的交付期望交付的工作。

你所有团队成员都会和你请病假。你会告诉研发经理，确保遵守了人力资源部门的请病假流程。

你会向研发经理提供一些基本的输入，他会有效决定新的薪资标准。研发经理会向团队成员发放薪资信件。作为团队主管，你不会参与这个过程。

当某位团队成员在组织中绩效很低或者长期生病的时候，研发经理会介入并负责。他会和绩效不高的团队成员来讨论情况，并采取必要的行动来提升绩效。”

高级团队主管的工作描述

	Level 1, Tell: make decision as the manager or execute yourself as a manager	Level 2, Sell: convince people about decision	Level 3, Consult: get input from team before decision	Level 4, Agree: make decision together with team	Level 5, Advise: influence decision made by the team	Level 6, Inquire: ask feedback after decision by team	Level 7, Delegate: no influence, let team work it out
Approve Leave							
Request Facilities / Training							
Perform Appraisals							
Perform Review meetings							
Recruitment							
Regular Sick leave							
Salary							
Bonus							
Structural under performers or long term sick leave							
Coaching team members							
Sign/approve expenses							
Decide on team members							
Decide on working incidentally at home							
Decide on Employee Contracts							
Product Escalation							

“你批准所有休假，包括假期和特殊的休假。你负责考虑团队成员的最小可用性，并确保团队有足够的容量来交付期望交付的工作。

你所有团队成员都会和你请病假。你会告诉研发经理，确保遵守了人力资源部门的请病假流程。

研发经理会向你咨询，以有效地决定团队成员的新的薪资标准。研发经理会决定薪资。你或者研发经理会向团队成员发放薪资信件。

当某位团队成员在组织中绩效很低或者长期生病的时候，团队主管会负起责任。你会和绩效不高的团队成员来讨论情况，并采取必要的行动来提升绩效。研发经理会定期被告知进展情况。”

那么我的收获是什么？

我为每位团队主管都写了一份工作描述，从初级或者高级描述那里复制，然后做些调整，使得描述符合选定的关键决策领域。人资对工作描述非常高兴和满意。

我和团队主管一起，每年都会对授权矩阵做几次回顾，必要的话就做些调整。在年终的时候，我会为人资部门创建新的工作描述。

对我来说，最大的收获就是，授权矩阵让我可以为团队主管定义清晰的成长路线。他们变得技能越来越强，经验越来越丰富，在移动的授权等级中找到自己的卡片。我可以很容易地基于示例来讨论授权等级，并且，当团队主管已经证明他为下一等级做好准备的时候，慢慢地把卡片向右移动，或者我可以为明年设置期望。最后，我发现自己会把它作为自己担任经理的目标，总是要让团队主管随着时间的推移，把尽可能多的卡片向右移动。那会让我的经理工作变得越来越简单，也让团队主管自身不断进步。

我上个月和那个组的一位团队主管进行了谈话，他告诉我，在这种方法中，他真正欣赏的一件事是，他总会对自己的职责有非常清晰的描述。他确切知道我对他的期望，从那里可以引领自己前行。他真的喜欢这个工具，并且始终和他的团队成员一起使用它。

对我来说，最大的好处是，我可以完成人资部门的要求，同事因为团队主管的经验等级不同，有很大的灵活性。作为管理者，我面临的一项个人挑战就是有时候要信任人，并更频繁地把事情授权出去。是的，我也不是完美的。授权矩阵帮助了我；我不需要马上把所有事情

都授权出去。和团队主管一起，我可以决定在哪个领域授权什么事情到何种程度。此外，通过每年几次对矩阵进行回顾，它会继续成为非常灵活的方式，给了团队主管提升自身技能的机会，并在一年之中不断把更多的责任授权给他们。

小结

授权板是一种非常强大的方式，可以在团队或者和个人设定授权。首先，描述关键决策领域，然后，对于每个关键决策领域，决定你会如何设定授权。一共有七种授权等级，从告知到委托。这是一种灵活的方式，在其中团队或者团队成员也可以把某些领域授权给做经理的你。此外，你可以非常容易地可视化授权。在授权的情境下，使用授权板唯一的限制可能就是你的创造力。

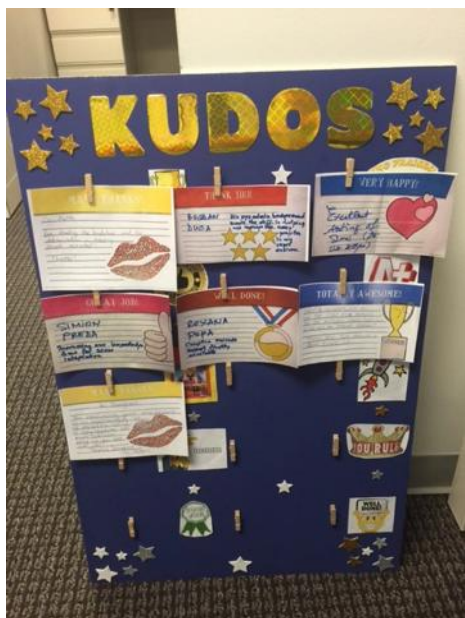
如果你想要阅读更多关于授权板的信息，可以访问[这里](#)。你可以在[这里](#)订购自己的授权卡片。

这两样东西你认为哪种更有价值：世界的另一端对你作为经理的称赞，还是坐在你旁边每天都能够看到你做什么的同事？大多数人都更喜欢后者。在下一章，你会读到分布式环境中关于夸奖卡片的内容。

第六章 夸奖卡片玩起来

在本章中，我们会看到可以如何设置一种端到端的奖励系统，一种不做大奖励的系统，而是会做非常小但真诚的奖励。

你会了解到如何设置这个系统，包括在分布式团队中，从而给到团队成员彼此欣赏的机会。



我曾经在一家公司当经理，在那里我们实施了夸奖卡片系统。夸奖卡片是很小的感谢方式。我是通过Jurgen Appelo，在他的管理3.0网站以及著作《管理幸福课》里面了解到夸奖卡片的。

是的，就是夸奖卡片，也有些公司把它叫做英雄奖励卡，也有叫做拥抱卡片的；Jurgen把它叫做夸奖（荣誉）卡片。如果愿意，你可以选择自己喜欢的名

称。夸奖卡片是写出来的、对同事的公开赞誉，因为他对团队做出了贡献。夸奖并不是自上而下给出的，而是可以是个人到个人的，跨部门甚至跨组织。任何人都可以公开赞赏其他人的工作。这是一种打破层级限制，并鼓励每个人提供及时反馈，公开表示欣赏的方式。你可以在《管理幸福课》一书中或者管理3.0网站上找到更多信息。

如果你决定开始使用夸奖卡片……那么会如何准备呢？你的第一步要干啥呢？我不知道对你怎么样，但我可以叙述一下我们是如何玩夸奖卡片的，以及我们都做了些什么。

管理：把系统游戏化

第一步，是要和部门经理一起讨论这个系统，确保我们拥有他们的支持。我决定把它变成一种自底向上的方法：不让董事会、人力资源部门或者其他职位更高的人参与，就是本地的研发实现团队。研发经理完全喜欢上了这个系统，直到他发现此钱就是彼钱。也就是说，并不是需要太多现金，但对于大家收到的每个夸奖卡片，最终都会转换成网上商店的小礼品卡。突然大量问题就冒了出来：人们开始给每个人发夸奖卡片怎么办？Jim给了Susan，而Susan也总是回报一张作为赞赏怎么办？这对于年终奖的预算会产生什么影响？

我的答案非常简单——如果人们开始滥用这个系统，那么就叫停。那只是会意味着更多严重问题的表现，我们需要首先在部门文化中做一些其他工作。我还告诉他们，我们总是可以对系统做出调整。例如，我们可以设置一项规则，每人每个月只能得到一张礼品卡，不管他收到了多少张夸奖卡片，只按一张计算。然而，依我所见，这可能会削弱夸奖卡片系统的力量。不管怎样，比起根本不用，我还是更喜欢受限地使用。我们决定开始，然后就开始检查并调整。

管理层对使用它没有意见，所以我们决定试试，看它是否有效。

当前，公司人员分布在三个位置：我们在罗马尼亚的布加勒斯特、荷兰的登博斯和美国的费城开发和维护软件。马上，我们就有三点需要关注的问题：

在每个地点，应该选多少钱的礼品卡？

在罗马尼亚，他们是否会接收位于荷兰的bol.com的礼品卡？

我们如何在各个地点之间公开分享夸奖卡片？

礼品卡的价值

Jurgen谈到了小奖励，确保奖励本身不会成为目标。我们都知道，在一些金融公司，奖励和奖金都起不到什么激励的效果……我不知道对你和你的员工来说，“小”意味着什么，但我们决定在荷兰给出的奖励价值25欧元。



然而……在罗马尼亚，25欧元的价值和在荷兰有很大区别，同样，在美国25欧元的价值也不一样。我使用巨无霸指数（测量货币的汇率理论）为美国和罗马尼亚计算奖励。当前，在美国礼品卡的价值是30美元，而在罗马尼亚是60列伊。

罗马尼亚接受Bol.com吗？

我发现bol.com上可以选择电子代金券——完美！我认为在荷兰很难找到不会使用bol.com的人。然而，对于罗马尼亚和美国呢？我们的团队成员都愿意收到bol.com的代金券吗？bol.com在美国会派送吗？为了寄

送包裹到罗马尼亚和美国，需要支付15欧元的运费，人们会在意这个吗？是否有同等可替换的方式呢？

我问了同事，在罗马尼亚类似于bol.com的最大网站是哪家，才知道是emag.ro。emag.ro也有电子代金券，并且接受荷兰的信用卡。美国就很简单了，他们有个叫做amazon.com的东东。显然，据我所知，在美国还是挺大的一家，哈哈。

这样，在荷兰的同事会收到来自于bol.com的25欧元电子代金券，罗马尼亚的同事会收到来自于emag.ro价值60列伊的代金券，而美国的同事会收到来自于amazon.com价值30美元的代金券。

跨地域分享卡片

一般来说，相比虚拟的物品，我更喜欢物理的。什么时候你会感觉更开心，是我给你一副花朵图片的时候，还是给你一朵真正的花呢？因此，相对于写一份带有夸奖卡片的邮件，远不及给他一张真正的夸奖卡片所带来的印象更深。我（现在仍然）喜欢旅行，但出差到罗马尼亚或者美国，只是为了传递每张夸奖卡片的话，成本就太高了。但我还是真的非常想要拥有一张物理的夸奖卡片墙，你懂得，那是荣誉的分享墙.....

接下来的问题是：我们应该在荷兰收集所有夸奖卡片吗？或者退一步，我们要把夸奖卡片盒子放在哪里？

我决定要在每个职场里面都放一个专门的夸奖卡片盒子。我认为，在真实的夸奖卡片上写上文字，并把它放在盒子里面，是一件非常重要

的事情。另外，要让职场里的所有人都看见盒子，这比提供一个邮件地址kudocards@ourcompany.com要好得多。当人们每次进入办公室看见盒子的时候，就会想到夸奖卡片系统。我在荷兰为夸奖卡片盒子做了一个手工的封面，也请美国和罗马尼亚的同事制作了他们自己本地的盒子。

夸奖卡片墙

如果每个职场都有夸奖卡片盒子，那么每个地方也应该有夸奖卡片墙。我为荷兰的办公室制作了夸奖卡片墙，并把它放在我们的Scrum屋的前面。每个人离开Scrum屋或者进入到我



们的办公室时，都会看到这面墙。我请另外两个职场的同事Alina和Charlie在他们那里也创建了夸奖卡片墙，并放在所有人都能看到的地方。你想要让它成为什么样？他们问道。我告诉他们，我也不知道……只是要充满创意，让它变成一样好东西。Charlie向他的孩子们求助，他们肯定充满创意。我非常喜欢美国的夸奖卡片墙，罗马尼亚的其实也非常不错。

我请Alina和Charlie看着他们各自地点的夸奖盒子，而我自己会看着荷兰的盒子。当有新卡片出现的时候，我们就会制作一张卡片的图片，并把它发送给其他人。我们会把它打印出来并全都放在夸奖卡片墙上。我们会把原始的卡片发给被夸奖人手上。此外，我还会把夸奖卡

片发送到研发团队在Yammer的空间里面，从而组织里面所有人都可以看到谁赠送了夸奖卡片，谁因为什么样的原因收到了卡片。

通知大家

当我们把夸奖卡片盒子放在职场里面的时候，人们会问：“这是个啥？”

因此，我们做了一份简短的声明：

“本周或下周开始几天，你会在研发办公室看到一个夸奖卡片盒子。什么是夸奖卡片盒子呢？它是一个盒子，在里面可以放卡片（卡片在盒子旁边）来夸奖同事。就这么简单。谁来决定什么时候有人值得称赞呢？就是你！只需要拿一张卡，写下你的称赞，以及那个人的名字就可以了。不强制你把自己的名字写上，但在给出称赞的时候，你也可以应该很自豪地写上。所以，还是写在卡片上吧。Alina、Charlie和我们会定期检查盒子，看是否有新的卡片。如果有，我们就会把卡片的副本放在夸奖墙上，并把卡片和一份小奖励一起交给那位同事。我们相信大家都不会滥用这个系统。提前感谢大家的称赞！”

就是这样……那就是所有要沟通的。没有关于代金券、储值卡、奖励、规则等等的内容。

一些有趣的卡片

第一张卡片

第一章卡片称赞的是一位加班的同事。夸奖词如下：“感谢你加班。”呃，元芳，你怎么看？幸运的是，我认出了那个笔迹，然后去问写卡片的人，他是否是认真的。他告诉我，不是啊，只是开了个玩笑，因为他认为那个盒子就是个玩笑。好吧，没问题，我们可以好好聊聊了。我说明了情况，也就没有把那张卡片放到墙上。

只有名字的卡片

然后，我们就收到三张卡片，上面只有被夸奖人的名字。我们要怎么做呢？我们清晰地表示对卡片要有理由。然而，就这么把卡片扔掉，感觉有些不太对。所以我们决定只是把卡片放在Yammer上，然后在盒子上放了一张黄色的便利贴：“感谢你的卡片，但.....为什么呢？”我们决定暂时不发代金券。几天后，那位同事添加了写卡片的理由。然后我们把更新后的卡片放在Yammer上面，并把它们的副本放在其他职场的夸奖卡片墙上，也给出了三张代金券。

有人真的做了很棒的工作

我们有位同事在一周内因为不同的原因得到了两张卡片。呃，我们需要给他多张代金券吗？之前我们达成一致，对于每个人所做的工作只给出一张。但这是两件不同的事情.....我们决定先只给一张，然后告诉那位同事，因为我们希望在其他人的获得另一张优惠券之前，有三到四周的间隔。他表示完全理解，没有问题。

我自己得到了一张卡

一天，盒子里面出现了一张给我的卡片。这让我感觉很是良好——我也是正常人好吗。我应该给自己一张代金券吗？管理层也可以得到代金券吗？当然啦，为什么不能呢？在和一些人讨论了这个问题之后，我决定给自己一张代金券。几周后，另一位经理也得到了夸奖卡。

那么，很简单，是吗？

不是的，实现夸奖盒子非常困难。至少对我自己是那样。为什么？作为管理者，你不能对卡片做判断……你需要相信给出夸奖卡片的人有充分的理由。有时候，你会读到一张新的夸奖卡片，然后想：这真的值得一提吗？这值得获得代金券吗？或者这是不是过分了？那么，我要再说一遍，你是谁啊，凭什么判断某人对其他人感觉怎么样并决定他的行为呢？



我们从五月一日开始，在三个月里面，大家给出了十八张夸奖卡片。你可以自己算算成本是多少——没多少啦。依我们所见，并不多，而且这被证实是一种提升大家积极性和主动性非常好的方式。

在年底，我们需要决定怎么发奖金，我们意识到决定谁应该得到奖金是一件非常困难的工作。原因在于，所有我们认为应该得到奖金的人

都已经得到过夸奖卡片了。所以奖金系统已经慢慢被夸奖卡片系统所取代了。

夸奖卡片盒子成功吗？我会肯定地说是的，因为大家会给我反馈，说他们非常喜欢。大家在公司里面继续使用这些卡片，系统不需要任何调优。我非常自豪能成为这样一群人的一份子，他们可以被信任使用夸奖卡片盒子。

小结

从经理那里得到称赞是件好事，但从你的团队成员，那些低头不见抬头见的同事那里得到称赞就是超级好事了。夸奖卡片是我们提供给团队成员的一种工具，让大家可以互相称赞。系统非常容易实现，并且可以在分布式的环境中使用。然而，他需要来自于作为管理者的你的信任：信任你的团队不会把它当成游戏，相信他们给出卡片的理由是合理的。但是，当你把夸奖卡片印出来并运行的时候，它们就会成为很棒的工具。你要敢于开始试验。

我也听过试验没有效果的情况。没问题，试试其他工具吧。并非所有工具在每个环境下都能得到相同的效果。

如果你想要了解更多关于夸奖卡片的信息，可以访问[这里](#)。也可以在这里[订购](#)自己的夸奖卡片。

在下一章，我们会看看团队的价值观。以及团队价值如何能有助于创建团队的意义。另外，你如何才能设置一个环节来识别出团队的价值观。

第七章 可视化价值观，给团队起名

在本章，我们会看下如何把团队的价值观可视化，而且我们还会了解到为什么可视化团队价值观如此之重要。

团队价值观会给你的团队带来什么？我们会看一场工作坊的体验，在其中我带领团队发现了他们的价值观。

前阵子，一家公司请我在开发聚会中提供一些辅助工作。这家公司有差不多二十三名成员，在软件开发部以不同的角色工作：产品所有者、用户体验师、界面设计师、测试人员和开发人员。他们其中有个团队在俄罗斯工作，那里有六位开发人员。在过去的六个月中，公司可以在荷兰雇佣相对更多的新团队成员。现在他们同时拥有三个开发团队，完全是分布式的。俄罗斯开发人员也一样，是分布式团队的一部分。

公司已经和俄罗斯的开发人员一起工作多年。但那些开发人员从未来过荷兰，只有一些荷兰的团队人员去过俄罗斯。因为有了很多新员工加入，并且俄罗斯开发人员还没来过荷兰，所以管理者认为是时候在荷兰组织一次研发部聚会了。所有俄罗斯的开发人员都会飞过来，最终大家可以互相见到真人了。

团队价值观为什么重要？

我认为团队成员了解团队的价值观非常重要。作为团队你发现什么重要？你认为创新重要吗？作为团队，你认为每天都充满乐趣或者对某些领域达到专家水准是价值观的体现吗？当团队价值观清晰的时候，它会帮助你了解彼此之间都可以有什么样的期望。当你雇佣新的团队成员时，就可以直接讨论团队的价值观，发现候选者和团队之间是否彼此匹配。例如，如果技能水平高是重要的价值观，那么你就会期望团队成员花费时间来增强技能，这可能要领取他们的舒适区之外的一些工作。

然而，团队中的大多数人都不会讨论他们的价值观。是的，总是会有公司的价值观，一般很可能是高层管理团队根据他们的价值观所决定的。当你第一次进入到办公室的时候，可能会在墙上或者前台区域看到那些价值观说明，甚至打印在鸡尾酒的小标志上，大厨会把它放在食堂的汉堡包上！但那些价值观和团队的价值观总是一致吗？我发现很难相信这一点。可能有些公司级的价值观对于团队同样也很重要，但很可能团队会有自己更落地的价值观，而且认为在工作中会更加重要。

我发现非常重要的一件事，也是我试图在每件选择的工作中都要做到的一点，就是要让事情足够明确。当团队明确决定要有28分钟的每日站会，并且大家都完全同意，那么我也没有问题。对于团队价值观也是一样。我认为对于团队来说非常重要的是，要把事情公开出来并作为团队来决定价值观：对团队来说什么重要，什么是好的，他们想要的是什么。

正如我之前所说，了解团队的价值观，在团队成员需要决定前进的方向的时候，讨论工作协定的时候，或者做决定的时候都会帮助大家更加聚焦，因为他们知道团队的期望是什么。

团队价值观发现之旅

为了让事情明确，我为每个团队都组织了一场价值观工作坊。目标是让他们发现自己的团队价值观。我使用了[价值观故事](#)和文化书籍两个部分：通过《幸福管理课》中分享故事和[工作展览会](#)环节来定义文化。步骤如下：

- 在团队中分享在过去几个月内发生的故事；
- 考虑个人的价值观：对每个团队成员来说什么更重要？
- 作为团队，确定团队价值观；
- 思考梦想价值观；
- 把团队价值观可视化；
- 通过给团队起名来关闭工作坊。

让我们分别来看一下各个步骤。

分享故事

作为一个人，我认为你之所以成为你，是因为你在生命中所经历的所有事情。当我还年轻的时候，我读了很多关于第二次世界大战的书，那些事情太可怕了。可能那就是我从来没有试图对人们所说或者所做的做出判断的原因（我可没说这很容易）。可能也正是因为我所读过的那些书，我真的不喜欢独裁的行为。但那对我来说已经足够。对于团队也一样：团队之所以成为他们现在的样子，就是因为在作为团队存在的过程中所经历的一切。



我请团队来分享故事，那些在过去几个月发生过的事情。讲故事很难，所以我会桌子上放一些故事卡片，以触发关于故事的想法。那很有效，新的团队成员开始谈论他们在团队中感觉到很受欢迎。当你分享故事的时候，就可以发现你的个人价值观和团队价值观是什么。某些团队还会讨论存在的一些冲突。

个人价值观



下一步是每个人都要思考他的个人价值观。

《幸福管理课》那本书中有个很有帮助列表，其中包括250种价值观……好吧，我说那很有帮助，但从来不会因为在买个三明治之前，因为你需要做出所有决定，而到赛百味去看所有菜单……别管那个有250种价值观的列表吧。更不用说，有些人发现那有点儿太多了。我使用了《管理3.0》书中更小的一个列表，其中包含50种价值观。我把它们打印在一张纸上，并给每位团队成员一张。

而在下一次活动中，我在底部增加了一个空行……为什么要有个空行呢？就是要让大家清楚，他们可以添加自己的价值观。否则，人们会感觉在决定自己的价值观时受到限制。

在每个人都决定了自己的价值观之后，下一步就是要分享这些价值观，并把它们放在一张白板纸上。我请他们把个人的价值观在外圈上放好。我还请他们简单解释一下个人的问题，以及这些价值观在工作中是如何体现的。之后，团队成员会有类似于这样的反馈：“现在我更加了解我的同事了”，或者“听到是什么驱动着他非常不错。”

团队价值观

接下来就要决定团队的价值观了。我唯一告诉团队的就是：“好的，下一步是要确定你的团队价值观。即刻开始，然后自组织吧。”有些团队

会给价值观分组，并决定把用到便利贴最多的价值观往中心移动。另一个团队在分组之后开始投票。还有团队只是静静地看着海报，然后某些团队成员就提出他们应该主动处理那些价值观。

当然，会出现这样的问题：“我们允许选择多少个价值观？”好吧，我也不知道……三个？五个？七个？十个？比方说，十个可能有点儿太多了，但那是你们自己做出来的决定。这是你的个人价值观以及团队的价值观。最后，大多数人和团队都会得到三到五个价值观。

梦想价值观

在决定了团队价值观之后，我请他们考虑一下梦想价值观。“你希望NIIT对于团队有什么样的价值观呢？”我在白板纸的上方花了三颗星星。可能我不应给那么做，因为这已经设置了一种期望，最多只能有三个梦想价值观。一个团队得到了一个梦想价值观，第二个团队得到两个，第三个团队得到三个梦想价值观。我不知道那三颗星对这次讨论产生了多大的影响。

然而，下一次我会只写“梦想价值观”这几个字。他们会通过讨论价值观，以及他们作为团队想变成什么样子，从而来决定梦想价值观。我发现对于大多数团队来说，很难对梦想价值观进行讨论。所以我会建议团队每年对这个话题做几次讨论，从而真正了解这个概念并反映出来。

团队价值观的可视化



对于团队价值观的最后一步是请团队把价值观可视化。文字很强大，但我认为当你可以把文字转换成物理的符号时，有时候会变得更加强大。把价值观变成符号应该由团队成员自己来完成，而不是由其他部门来做。

我还请团队把可视化符号做了两个副本：一份放在荷兰办公室，另一份放在俄罗斯办公室。哦，为了避免忘记，我需要记得告诉他们：请确保可视化符号可以通过史基浦机场的安检……所以液体、尖锐金属物品等等都不是个好主意。他们有50欧元的预算，并需要在一周结束的时候分享他们的可视化标识。

有个团队认为“能力”是他们最重要的价值观，那么对他们来说，一个尤达手办就是对能力完美的可视化符号。他们最终买了两个尤达手办，每个办公室放一个。

另一个团队画了一幅海报来展示他们的价值观。当团队创建了可视化符号时，默认就是很好的。你不能说这还不够好，或者它并没有展示出所有团队价值观。因为价值观为团队所有，所以可视化符号也是为团队所有。

团队名称

在我的准备过程中，我和公司的Scrum教练以及产品所有者做了讨论。在这些讨论中，他们谈到了杜恩团队，亚历山大M团队，亚历山大K团

队等等，好吧，你是用个人的名字给团队命名吗？是的，那就是主管的名字，而我们从未想到这一点。好的。我在聚会的过程中遇到了杜恩、亚历山大M、亚历山大K，他们都是非常不错的人，但用他们的名字给团队名字有点儿……呵呵，你懂的。所以工作坊的最后一步是要让团队给自己起个新名字。你可以在下一章里面读到更多关于团队名称的内容。

我们在周一完成了价值观和起名的环节，直到周五下午，他们会完成可视化价值观以及给团队起新名字的工作。我请团队在聚会之后填写了调查表。其中一个问题是：“在团队价值观环节里面你有多开心？”选项有1、2、3和4，其中1代表“并不开心”，4代表“非常开心”。65%的人给了3和4分，所以总体上他们还是很喜欢那个环节。新的团队名称是：StravTempo、PoscoSkillus和HyperMonkeys Go！



活动最后就是这个关于团队价值观的环节吗？不，团队应该持续、经常讨论他们的价值观。可能他们会在某次回顾会议上这样讨论：我们还认可我们的价值观吗？还是说我们已经改变了？因为我并不认为团队的价值观是要刻在石头上，并永垂不朽的。

活动最后就是这个关于团队价值观的环节吗？不，团队应该持续、经常讨论他们的价值观。可能他们会在某次回顾会议上这样讨论：我们还认可我们的价值观吗？还是说我们已经改变了？因为我并不认为团队的价值观是

要刻在石头上，并永垂不朽的。所以，当你下一次加入新团队的时候，可以了解并确认一下团队的价值观和名称。我相信，拥有清晰的团队价值观和真正的团队名称会让团队变得更强大。

小结

一群人就只是一群人。当他们在一起工作，才会产生价值观，毫无疑问。拥有共同故事和价值观的人们会成为团队。当人们作为优秀团队一起工作的时候，就会产生超赞的价值观。发现团队所拥有的价值观，而且，你又喜欢团队期望的价值观，是非常棒的团队建设方式。团队价值观还应该由团队本身产生。人资或者管理层不能决定团队价值观。他们的工作就是要引导发现团队价值观的过程。最后一步也很重要：把团队价值观可视化。让它变成看得见摸得着的，让它活起来。

如果你想要阅读更多关于价值观故事的内容，可以访问[这里](#)。还可以在这里下载[价值观列表](#)。

尽管团队价值观很重要，我认为团队名称也很重要。团队名称也是标识的一部分。在下一章，我们会讨论团队拥有的名称的价值所在。

第八章 一组、二组，太没劲了.....

在本章我会分享关于团队名称的经验。

团队名称是团队标识的一部分，当你成为新团队的一份子时，就可以以引导的方式来确定团队名称，当然那个名称是由团队而不是管理层决定的，那会帮助团队更具有标识性。

我已经帮助很多公司和组织设立的分布式团队。在很多情况下，它会关注两个城市中的多地点团队的设立，团队成员分布在两个城市里面。

当你的团队位于不同的位置（城市、地区、国家甚至于大陆），那么就会有文化上的区别。我认为这不应该成为一个问题；如果世界各地的文化全都一样，那将是一件多么无聊的事情，是吧。只要你知道，另一个团队的成员可能有不同的文化，你就已经在处理这些区别的路上了。

此外，拥有强大的团队文化很重要。当没有团队文化的时候，人们就会陷入到组织的文化中。当没有强大的组织文化时，人们就会陷入到国家的文化中。你可以想象，在某些国家中你可能更喜欢有强大的团队文化，从而把国家文化的影响降到最低。例如，有些国家层级特别森严。你想要你的团队也是这样吗？

那么，你要如何创建强大的团队文化呢？有很多工具和方法，但我个人发现最重要的一件事就是要拥有团队标识。



我觉得，这样的队名都很没劲：红队、绿队和橙队；或者A队、B队和C队。拜托，你不会给你的孩子起名叫老大、老二和老三吧。

Jurgen在他的书《#练习》里面谈到了标识符——它到底是什么，以及能如何帮到你的公司。

据Jurgen所说，标识对于定义目的和创建价值观来说都非常重要。一个团队、一个业务单元或者一家公司，只有在人们都强烈愿意把他们自己都与标识链接的时候，才会真正得到它。管理层可以邀请多组员工来创建代表他们共同标识符的符号，从而起到积极的作用。

在我之前工作过的一家公司里面，在荷兰和印度有分布式团队。在开始的时候，我们把团队叫做Alpha、Beta和Gamma。是的，就是这么没创意。然而，当我开始让团队做出一些改变的时候，首先就请他们创建自己的名称和标识。

他们最终得出了自己的名称和标识。有些特别好的例子，如下：

- 银河团队。为什么是银河呢？因为他们说自己是银河中最棒的团队，而且喜欢玩超级马里奥银河版。
- 地图集团队。这个团队的工作是为其他团队提供支持。他们负责维护构建环境、数据库等等。他们用自己的肩膀支撑着其他团队。

这些团队在团队文化方面都变得非常强大。他们拥有清晰的工作协定，并且每个人都以自己是团队的一份子而感到骄傲和自豪。有趣的是，他们还和其他团队比赛，看能够让构建环境出多少次问题。这帮助团队成员彼此的关系变得更加紧密。

不要强推

在另一个项目中，一组团队成员在一家服务提供商中工作。这又是分布式团队。所以，团队的一半成员位于荷兰，而另一半成员在海滨的服务提供商那里。我们没有放太多精力在创建分布式团队的标识上，而是把更多精力放在确保海滨团队也能觉得是大团队的一部分。我们在屋子里面放了一面很大的公司旗帜，放一些横幅，并订购了大量橘色的咖啡杯。那不仅仅是把东西贴在墙上，而且还要经常在中午和晚上一起出去吃饭。



然而，团队采用橙色作为团队的标志颜色。即便在服务提供商那里，他们也清晰地确立起自己独立团队的地位。然而，要小心，别做得太过了。你还要尊重工作地点的本地标识。当2014年世界杯荷兰队参加比赛的时候，作为荷兰的市场活动策略，我们给团队成员发了橙色的帽子。这后来被证明产生了鸿沟，几天之后，本地足球队帽子也冒了出来。

别害怕

你无法强迫人们接受特定的标识。它应该来自于团队本身。小组必须想要属于那个标识。作为经理，在团队有想法要设置和培养自己的标识时，你应该引导和支持他们。

我们还和更高的管理层进行了讨论。他们认为，团队的名称不够专业，那样在客户的眼里，会让公司看起来很糟糕。我并不认同这种说法。当你解释说是团队自身产生了那些名称，而且他们对名字和标识感到骄傲，那会加强团队成员彼此之间的关系，那么我不认为客户会想“多么无聊的公司……”，相反，我觉得客户会对公司更有信心。

设置约束

在一家公司里面，我们直接讨论是否应该为团队的名字和标识设置一些指引。我问他们，为什么呢？“我们真的认为会产生‘F#\$* You’或者‘AMC Sucks’之类的名称吗，还是说会有竖中指的标识？”我们决定还是顺其自然。大家会在家里和他们的孩子、家人以及朋友分享团队标识，我不认为任何团队成员会告诉他的孩子或者父母：“嘿，我很骄傲可以在叫做‘F#\$* You’的团队里面工作！”在另一家公司里面，我们做了一些讨论，如果团队一旦使用了“卐（邪恶纳粹）”作为名字怎么办。我还是告诉他们：“让我们等等，看看他们能产生什么名字。”当然，没有任何团队使用这样的符号。所以，在团队思考的过程中不加限制是件好事儿。作为管理者，你应该信任自己的团队。他们会使用共同的感知，并且一组专业人士在那种情况下通常可以监督并修正自己。

他们不喜欢

但是，如果你作为管理者想要团队产出很酷的名字和标识，而他们并没有做到，那要怎么办呢？你要为团队的名字和标识做决定吗？不，顺其自然就好。如果他们不喜欢，或者他们没那么多创意，你无法强迫他们产生很好、有意义且很酷的名字的。你所能做的可能就是分享这段文字，或者问他们为什么那对他们不重要。可能他们从管理层感受到了太多压力，所以没有感觉可以很舒服地花费时间来考虑一个超棒的团队名字和标识。但是，如果你的团队得到一个名字，确保在所有沟通和报告里面都使用它。你要向他们显示，作为管理者，你“专门”支持并且宣传他们的团队标识。

当团队拥有了他们自己的名字和标识，对你来说最后的检验就来了。为每个团队订购运动衫或者T恤，上面带有团队的名字和标识……现在，他们会穿吗？

小结

很多团队会碰巧拥有管理层赋予的名字。例如，因为是第二个团队，所以被叫做二队。对于人来说，名字是标识的一部分，对团队也是一样。团队名称是团队标识的一部分。为了实用，我们的父母会给我们起名，但对于团队我们可以采用不同的方式。我们可以让团队产出自己的名称。团队名称可以标识团队相信什么，或者他们将会完成什么。团队名称可以让完全不同的一组人形成真正的团队。作为管理者，不要害怕让团队产生自己的名称。相信他们，并让他们选在自己的名称，作为标识的一部分。

如果你想要阅读更多关于标识的内容，可以访问[这里](#)。

下一章我们会看看和协会相关的内容。当前，大多数组织都会有多种领域的协会。但是，你要如何才能在不同的领域之间培养出知识呢？

第九章 让协会运转起来

本章中你会了解到，当有相同领域知识的专业人才分布在不同团队中时，如何帮助他们培养能力和技能。

我信奉匠艺精神。我认为，当你是真正的专家时，就会一直想要学习和增长技能。你可以在我的博客“你怎么做才能成为更好的专家”一文中找到更多相关信息。我还认为，作为管理者，同时也是一位专家，你需要试着创建一种组织，让人们有机会在其中学习和增强能力。你应该鼓动大家参加会议，去其他公司交换经验，读书，在PluralSight之类的网站上参加培训，阅读博客，可能还要自己写博客。而且，我认为向你的员工显示你对于增长知识的认真态度也同等重要。你可以给大家机会在工作时间提升自己，从而达到这个目的。



我曾经在多家公司工作过，并且一直热衷于增长知识。我的部分策略是，创建一个持续存在的平台，在其中人们可以定期见面并讨论他们的领域知识。在某些公司中，我把这叫做“专家圈”；在另一些公司中，我把这些小组叫做“协会”。当前我更喜欢“协会”的称呼，因为它让我想到了要成为一名工匠。

协会是一种组织，或者范围广泛的“兴趣社区”，由一群想要分享知识、工具、代码和实践的人组成。举几个例子：测试社区、Scrum教练

社区等等。社区的目的是要成为让大家成为更好的工匠。想要达成这个目标，我们可以讨论新技术、分享经验或者邀请专家分享。社区并不是要讨论工作相关的话题。

例如，在曾经工作过的一家公司里面，我办过Scrum教练协会。我把自己任命为协会会长，因为要负责推进协会的活动。在Scrum教练协会之外，我在测试协会里面也非常活跃。

管理层怎么处理？

当你在组织协会的时候，和很多事情同等重要的是，你要获得管理层的支持。你要向他们解释协会的概念，可能还包括一些古老的概念，像学徒（初级）、熟练工（中级）和大师（高级）。你会发现，从过去的历史中我们能够学到很多组织协会的经验，但要知道那都不完美！然后你要说明为什么要组织协会活动。对我来说，目的是要提升参加协会的人们的知识水平——在我当时的情况下，是要通过交流经验让他们成为更棒的Scrum教练。

协会不是要讨论项目问题。也不是要讨论团队或者个人的特定问题。我的哲学是：“世界上每位Scrum教练都应该可以参加我们的Scrum教练协会活动，并发现其中的乐趣。”关于项目和公司没有什么知识是必不可少的。以下是一些观点，让你确信做些协会的管理工作是有好处的：

- 你会提升专业领域的知识，因为参加外部会议的朋友会在协会里面分享他们的知识。

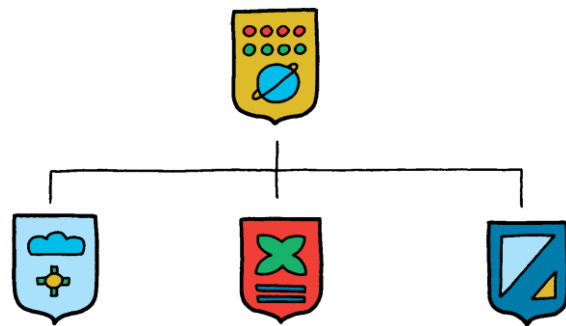
- 你可以使用它来创建公司品牌并推销自己的公司。我相信你会希望雇佣原因参加协会活动的专业人士。
- 它会促进跨团队的关系，这些人在同一个领域中，但在不同的团队里面工作。

是否要强制参加？

让我们先假设管理层同意你组织协会活动，让你可以邀请人们来参加。你计划每个月的第三个星期四都会有一个半小时的活动，从十点半到十二点。你要知道，接下来人们就会开始问：“我需要参加这个活动吗？”你怎么说？从个人角度，我喜欢说：“是的，这个活动是强制参加的。”然而，我也知道你无法强迫人们来学习。协会对我来说是关于学习和分享的。所以，我实际上会说：“不，但你为什么不参加一两次呢？来试试吧。”这都取决于你，作为协会会长，你要让协会的活动充满吸引力，所有人都想要参加。

谁会组织所有协会活动？

终于到了这个时候……第一次协会活动已经在进行中了。你为此准备了关于新概念、框架、技术、工具等等内容的了不起的演讲。大家爱死你了！（之所以了解到这一点，是因为你使用了[快乐门](#)。这是一次伟大的成功！祝贺你！但是……下个月我们需要办下



一次协会活动，你还要再就另一个话题做演讲吗？还是请另一位志愿者来做？当你请志愿者的时候，总是会有一些人想要在活动上做演讲——不要担心。然而，我觉得每位专业人士都应该可以就工具、技术、想法或者其他任何主题，向一组人做演讲。所以，我总是会把社区活动的任务交给协会里面的所有人，让他们来负责组织自己的活动。

人们可以自由地选择来参加协会活动；他们可以学到很多新知识。我唯一要求回报的就是，他们要自己组织至少一场协会活动。我迄今为止得到的经验是，这个概念非常有效。当然，每次活动的质量可能有些差别。而最重要的是，所有参与者都对其有贡献，你不需要每次都自己来组织活动。当我是测试协会的会长时，我总是请一位测试人员来做演讲，内容是测试技术以及如何在他们的产品中应用那种技术。我会请另一位测试人员来讲一些测试的事儿。可能是关于如何在他之前的公司进行测试，或者他参加过的一次会议——这都完全由他自己来决定。它的运行方式像是一种魔法！你会再次注意到，大家可以自由地交换活动，或者对特定内容的活动再组织一次。有些时候，截止日期会让有些人无法准备出完美的活动，在那种情况下，最好能够安排另外一些协会成员帮忙。

是否要做成分布式的？

越来越多的公司会有多个分布式团队在不同的地点工作。依我所见，在分布式团队工作的员工人数一定会不断增长。分布式工作也会对你的协会活动产生影响，活动的效果会减弱。十五人在一间屋子里面讨论，相比七个人在一间屋子而八个人在地球的另一端，效果肯定要更好一些。你需要自己来做决定——你是要组织本地的协会活动还是

分布式的协会活动？组织分布式协会活动的优势在于，不同地点的人们可以分享知识，从而培养不同地点人之间的联系。而组织本地协会活动的优势在于，那会更有效果，并且一般来说更容易讨论各种话题。你需要自己来决定在你的组织里面哪种方式最有效。我建议你从分布式开始，让所有人都参与到同一个协会活动里面。这在准备环节会非常有挑战，而在这种情况下，我更喜欢最有挑战的准备工作。我认为这些工作会给组织带来最多的价值。我们总是可以切换到B计划，也就是在每个不同地点拥有各自的协会活动。

在12:00没有结束的协会活动

协会在活动本身结束之后仍然在继续。提供一个地点，在那里大家可以分享在协会活动中讨论的话题的各种信息。在一家公司里面，我使用了Yammer，对于每个协会他们都有一个Yammer的讨论组。在这个组里面，他们会分享协会活动的资料，还会对活动之外的话题进行讨论，并分享有趣的博客和网站。这里还是需要榜样的力量。如果你是协会会长，确保你每周都会分享些知识。确保协会讨论组是这样的地方，当你想要了解关于协会更多话题，就可以在这里找到。如果你没有Yammer，那么可以使用Wiki，甚至可能是Facebook或者Google+上的私有讨论组。

救我！

如果你做了所有我在这里所写的事情，你查看了Spotify的实践，阅读了Jurgen Appelo写的管理3.0实践：[社团聚会](#)，但都不管用，你要怎么

怎么办呢？要做些什么呢？当然，答案是：你需要具体情况具体分析……但是我只有在出现下面这些情况的时候才会那么说：

- 没有人参加，没有人感兴趣。你应该问问自己：我的组织已经为协会做好准备了吗？可能大家不想学习，可能他们只是想要工作，而不想花费时间来自我学习？如果是那样的话，我建议你查看一下这里的内容：<http://www.monsterboard.com/>。
- 我们有协会活动，人们也在组织活动，但质量总是不尽人意，甚至有时候很糟糕。并非每个人都是非常棒的演讲者，也不是每个人都有在人前讲话的天赋。那没问题——接受它吧。好的是人们想要分享他们的知识，他们想要学习！可能你需要看一下PluralSight上的《[演讲设计介绍](#)》的课程，并在某次协会活动上分享其中的亮点。（译者注：让演讲者有更好的演讲能力确实很重要，我也针对这个问题开发了“演说之法”课程，曾在多家科技公司以及极客邦的讲师训练营上对演讲者进行培训，这样可以更好地保证效果。）
- 我们只有一个协会活动，而多个地点无法同时加入，但我们真的只想要有一个活动。嗯，如果做不到，就做不到吧。然而，到底是谁真的想要有唯一的活动呢——你、参加者还是其他人？为什么？为什么做不到呢？试着找到根源问题并解决它。试着小步改进，并不断总结那些改进。不要让其他人来决定协会要做什么或者不做什么。让协会自己来决定。
- 规模有点儿失控……其他部门的人都来参加了，现在测试人员都参加到开发协会的活动里面啦。救命！为什么？为啥你要叫

救命？我要恭喜你！你成功了。你没有闭门造车。如果开发人员学习更多关于测试的知识，测试人员学习更多关于开发的支持，支持工程师加入到测试协会，这不是超棒吗？

小结

组织协会活动，让人们意识到要学习并且给他们机会，这非常重要。依我所见，这是创建自学习组织的重要部分。然而，准备协会活动会非常有挑战。你要记住，那并不是讨论日常的运维工作，也不是讨论项目的进度。当你启动并开始运行，那会带来非常大的回报。所以，试试吧，不断检查和调整，努力获得成功！

如果你想了解更多关于业务协会的信息，可以访问[这里](#)。

在下一章我们会看到另一种让大家学习，并激发组织中创新的方法——探索日，那全都和学习和试验相关。

第十章 从探索日学到的知识

在本章中，你会看到探索日如何帮助你在组织中获得创新并开展学习。

此外，你还会了解到如何组织探索日。

创新：没有创新，你的组织就无法生存。Eric Ries在他的书《精益创业》中提到，能够比其他组织学习快的组织最终会赢得胜利。没有创新，就没有未来。Adobe有Kickbox活动，Google有20%空闲时间策略，Atlassian有ShipIt日，等等。

Kickbox是Adobe为其自身创建的新型创新过程，之后他们将其开源，这样所有人都可以使用它。Adobe的Kickbox会交付一个可行动的过程，从而发现新机会，验证客户的参与度，并评估新的商业潜力。它包括一系列工具，有助于创新者定义、精化、验证和演化他们的想法。然而，我觉得你可以问自己，是否真的需要定义一个过程来激励创新，一个能适合所有人的过程？或者人们应该随意使用自己想要的方法？毕竟，你无法真正做类似于“下周二员工X会做出惊人的发现”之

类的安排。



在Google，他们声称：“我们鼓励员工在正常的项目之外，在他们认为最能够给Google带来收益的内容上花费20%的时间，这会让他们更有创新性。我们很多重大的优势都来自于此。”巨大的20%产品包括Google新闻、Gmail以及AdSense。在2013年，Chris Mims在Quartz上写到，20%时间已经快没了，因为员工们越来越难从正常工作里面抽出时间了。所以，你将如何确保人们有时间来贡献，而且要真正带来价值？给员工20%的时间仅仅是要提升公司的业绩，还是会真的获得其他的什么？

Atlassian对ShipIT日的描述是：“24小时的创新活动。类似于20%活动。快速构建。”团队成员可以做任意想要的工作——启发他们的东西、梦想的功能，或者只是消灭一个大缺陷。他们可以组建自己的团队。它为大家提供了机会，可以组合不同团队中的想法和技能。他们会花费24小时。过程也很重要，但最佳的想法会最终胜利。然而，我问自己，如果你在那24小时中没有得到那个最棒的想法怎么办？

后来，Jurgen Appelo在他的书《幸福管理》里面描述了探索日的概念。它大体上调查了公司如何艰难地组织员工的自我学习。Jurgen声称，对于人们来说，让学习快乐的有效方式是组织他们使用探索日。

那只是个名称，本质上是要组织一群人，花费24小时来探索一些知识，没有其他附加的要求。有时候会叫做“黑客马拉松”或者“别管什么日”。探索日是一种方式，邀请你的员工，通过试验和探索新的想法，自己进行学习和提升。目标是要让员工学习尽可能多的知识，甚至可能会得到新的想法和洞察。专家们同意，黑客马拉松和其他形式的探索日的目的是试验新的想法，而不是要交付产品。组织必须学习定期组织这样的试验活动，因为学习最快的企业也是能够最好存活下来的企业。

在我工作的上一家公司里面，我们组织了一场研发峰会。作为分布式的公司，我们经常会选择让所有研发人员都到一个地方，那样我们可以面对面混个脸熟！这是组织第一次探索日的最佳时刻。一位担任管理者的同事和我一起组织了研发峰会，顺理成章地就有了第一次探索日。

那么，我们做了什么，发生了什么，我们学到了什么呢？组织这样的活动本身并不困难，你做得到。然而，你要确保从我们的错误和成功里面学到东西，我想要和你分享（以随机的顺序）。

要强制大家来参加吗？

没有听说过探索日的人们，对其会有各种各样的讨论，比方说人资部门。我们和他们说明了探索日的准备工作，并告诉他们我们觉得不应该强制参加。大家可以自己决定是否参加。



有人建议我们需要把它变成强制性的。我不确定为什么他会这么说，可能是处于对规模的考虑，但对此表示担心的人一定是第一次听说探索日的概念。我们解释说，你真的不能强迫人们来参加这样的活动。想象一下，你在一组充满热情的人之中，而有两

三个人是被要求来参加，而他们并不是真的想来。我觉得，毋庸置疑，这对于团队的士气和压力会带来很大影响。另一方面，还有超过一百位潜在的参与者。所以，我们需要让尽可能多的人对此充满热情。

因此，我们觉得，别把这变成强制的活动。人们应该可以自己来决定是否想要参加。

榜样的力量

你是一位管理者、引导师、教练、项目主管——除了开发者之外的任何职位，并且想要组织一场探索日吗？好主意！当然，你要负责相关设备，那是你的职责所在，但你也会参与其中吗？我更多是强烈相信榜样的力量，所以也会参与其中。没有开发项目，这会让我看起来有点儿傻，因为我的开发进度大大落后。尽管我在几周前就使用Google App脚本创建了一个工具来自动答复邮件。

我决定专注地投入24小时，开发我的新项目Chromebook.....在公司的环境中。我试着做所有日常任务，想要确认为了完成我的业务任务是否还需要一台Windows笔记本。从一个侧面我发现，想要高效完成任

务，一台Windows笔记本还是很必要的。尽管Office 365还不够成熟，但当你Google环境下工作（使用Hangout和Google Drive），那么和工作在Windows环境下（使用Skype和OneDrive）的人交互还是很困难的。

最重要的是，我参与了！我在Wiki的“探索日”话题下面创建了第一个项目描述，试着体现榜样的力量。另一位负责组织工作的经理，因为需要加班，并且需要每天花一天时间来照顾孩子，所以无法参加。然而，当晚上孩子们都上床睡觉了之后，他就开始询问所有团队进展如何，是否有什么需要，即便是披萨或者一杯咖啡。积极地展示了对大家真正的关心，关心他们所做的探索，以及情况的进展，这被证实，参加探索日的团队都对此非常感动。

简而言之，参与或者至少要在那里，从而展现出兴趣，这对我们很有用。

感觉内疚的人们

好的专业人士热爱他们的工作，并且会完全投入地交付很棒的产品。他们乐于帮助客户，在这种情况下，是产品所有者。因此，人们倾向于百分百专注于工作，有时候会忘了花时间提升自己。他们甚至在有机会参与探索日的时候也是这样。

在探索日开始前几个月，我们会通知产品管理团队和开发团队。我想说的是，要小心……最坏的情况是，整个部门都来参加探索日，可能在那24小时里面都无法为你提供服务了。我们倾向于更乐观一些，哈哈。如果你不把这考虑在内，那么就会影响你的迭代、项目或者发

布。我们和每个人都清晰地沟通，所有人都可以参与，并且探索日拥有最高优先级。



结果发现，我们还是没有沟通到位。我们可以找到大家没有阅读邮件的理由，但是我认为，但有人没有收到消息的时候，你应该先看看自己的。有一些人没有参加探索日，因为他们想要专注在项目上，并且在花费时间参加探索日的时候会感到内疚。

下一次我们会对这个活动做更加清晰的沟通。比方说，我会参加所有站会，并且在站会之后，确保每个人都理解我们允许大家参与探索日，而不需要感觉内疚。可能我们甚至还要多做几次（你知道接下来会发生什么？你已经创建小组了吗？你已经对要探索什么有想法了

吗？）确保你拥有整个管理层的支持，并且确保所有团队成员都知道他们可以参加。此外，当并不是所有人都参与的时候，也不需要感到遗憾。有些人就是喜欢专注在自己手头的工作上。

要求成功标准的管理层

管理层会让我们定义研发峰会的目标，以检查峰会是否成功，而研发峰会的一部分就是探索日。我们思考了一下……得出这样的目标：“组织研发峰会以增长知识。”我们确定了三个重要的结果：

- 研发团队至少有75人参加超级协会活动。
- 至少23人参加探索日。
- 我们不会超出预算。

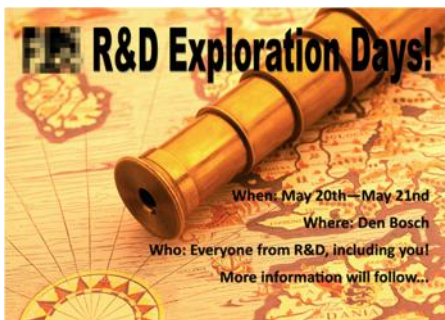
第二个结果与探索日相关。为什么在潜在的100人里面，我们定的目标是23人呢？根据Stack Overflow网站2015年的开发者调查显示，开发者平均每周会花费七个多小时来做额外的编码工作。我们期望只有那些花费比平均水平搞得那些开发者参加探索日。据调查显示百分比是22%。因此，我们期望研发团队的25%参加探索日。最终有三十六位参与进来。

开始的时候，我们有些对管理层的问题有些迷惑：他们想要特别看到什么样的数据，如何度量是否成功？我们从数据上相信管理层，所以再一次利用了榜样的力量。通过定义这些标准，我们向管理层和我们自己展示，探索日是一次成功的活动。当每个人都回到家，我们发出

一份调查，其中有各种问题来收集进一步的反馈——人们参加了探索日吗，他们收到了足够的信息吗，等等。这些数据告诉我们，参加了的员工真的喜欢这个活动，并且会再次参与。

想一下你的目标——是的，组织探索日很有趣。然而，什么时候是真正的成功呢？

市场营销



不好意思，仅仅向所有人发送邮件，告诉他们你在组织探索日并不够。你需要向专业的市场人员一样推广你的活动，你需要重复发送你的消息。我们首先创建了这张海报。

我们，至少是我自己，对此感到骄傲。我的搭档经理好心建议，我们可以请一位自己的视觉设计师和交互设计师来做海报。好的，我说……接下来的结果显示我其实还有其他方面的潜力。

我们还做了一份视频，一段很短且有趣的视频，来向大家说明这个概念。那很有趣，但拍摄过程对我们来说笨拙，哈哈。你可以在这里查看[视频](#)。

然后，我们发送邮件，让大家对活动保持热情，我们在Yammer上发布更新消息，特别还邀请了总是尝试新事物的人为探索日注册了一个项目。

不要等着人来注册项目——你需要让他们感兴趣，并向他们提出挑战。作为管理者，鼓励人们参加这样的活动是你的任务。

分享大家学到的知识



可能对我来说，最令我难忘的时刻就是，小组和所有人分享他们所学到的东西。我们只是准备了一台投影仪，一副幕布，一张桌子，以及一群热情的专业人士，他们迫切想要了解其他人发现了什么。我们邀请了研发部门的全体员工，但当然，这是可选的。然而，几乎所有人都来了。参加的每个组都会有一个人来展示他们所学到的东西；有时候只是一些无法像期望那样工作的东西，而有时候真的提升了我们的产品的价值。

真正酷的是，那些一般不会为团队做演讲的人，选择成为小组里面分享发现的那个人。他们获得了所有人非常热烈的掌声。这只是显示出，当你对于一个主题足够热情，而且有丰富的知识，那么做一场精彩演讲就没那么难，即便是演讲者本身还是感觉很恐惧的时候！我们发现，当我们对组织中的有些人并没有寄予期望的时候，他们却真的能够以有趣和热情的方式来做演讲。

活动中总共有十三个项目。我们想要给每个人平等的机会来演示他们的发现，包括“台上的时间”、“区域的时间”和“台下的时间”。我们为每个团队都安排了十分钟，那么大概每个团队要花十五分钟，再乘以十三，最后需要3.5小时。很有趣。过程中有很多笑声，每个人都喜欢分享的知识，以及同事们的热情，这都是他们原本可能不太了解的。然而，很可能会花费大量时间。能量等级和专注程度都会下降。我们要确保下一次每个人都有椅子。我们还可能要把活动分成两个并行的部分，并用视频记录下来。然而，我知道每个人都更喜欢参与到真实的场景中来。

确保你提前考虑到如何分享结果，但要知道那可能会是一个很长的环节。

小结

定期的黑客马拉松是关于交付产品的。然而，我认为学习更重要。演示在你的情况下有效的、已经证实的技术，并不是一个学习试验。所以，专注在学习上，鼓励团队成员做试验。已经被证实的是，当成功的概率是50%时，人们会学到最多。当你组织探索日的时候，要意识到那不仅仅是安排一次探索日。确保你要激励大家，和所有利益相关者说明和沟通所有的期望。

如果你想要了解更多关于探索日的信息，可以访问[这里](#)。

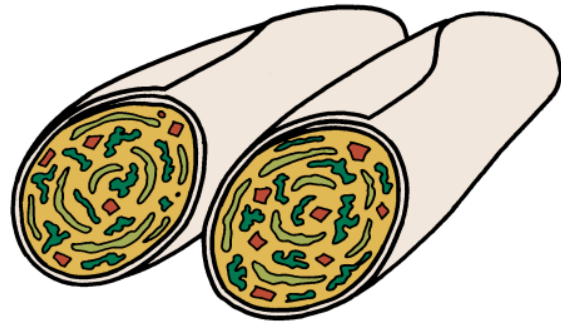
下一章我们会看看反馈。你如何向不是在身边工作的人提供反馈？你如何在分布式团队里面提供反馈？

第十一章 给反馈，别畏惧

本章中我们会看看如何提供反馈。

你可以如何为其他人提供反馈，而不会打起来？

分布式会造成自身的挑战。其中我现在想讨论的一种就是，分布式团队中的员工如何为彼此提供反馈。在我职业生涯早期，我了解到不要使用邮件来提供反馈。邮件无法传递情绪，所以你应该



总是面对面来提供反馈。如果你想要处理事实，才可以只使用邮件。我还是同意这一点，但前提是，只有你在同一地点的团队中工作的时候，也就是大家在同一位置，并且每个人都能经常见面，这才成立。

我工作的团队分布在印度、美国、比利时和罗马尼亚，有时候非常难找到时间来提供即时的面对面反馈。有大量的理由，比方说时区的不同、公共假期不同，甚至只是大家忙碌的日程不同。反馈需要趁热打铁，应该总是尽可能快地给出来。当针对一周前发生的事情来给反馈，那就已经失去了大部分价值。

所以，如果我们认为邮件提供的反馈是很差的沟通，而且有很大风险你的信息会被误解，为什么你还要那么做呢？

我发现很好用的一种方法就是Jurgen Appelo在《幸福管理课》一书中所说的反馈套路。它是一种套路，而不是反馈汉堡包：“你上周工作做的不错。哦，顺便说一下，你需要处理一下那段代码，但还是非常感谢你今天上午交付的非常棒的论文。”

反馈套路会给你结构化的方法来提供反馈。他会帮助你让反馈更有结构，那会最小化错误沟通的风险。反馈套路有五个步骤：

- 描述你的上下文
- 列举你的发现
- 表达你的情绪
- 按价值排序
- 用建议结束

当我在一家特别的公司担任敏捷教练工作的时候，有一位产品管理方面的副总裁，他住在和我隔了九个时区的国外。正如你可以想象到的，这个人日程非常忙。和他开个Skype会议超级难。公司那是刚开始使用故事点，而这个特别的副总裁决定使用团队交付的故事点数作为那个团队产品所有者的MBO（管理目标）。当我听到这个消息，我想……好吧，让我不要重复我的想法……让我总结一下，那就是“呀……”。所以，我决定给他一些反馈。你要知道，我实际上和这个人没什么交集：我不是他的教练，我不是他雇佣的，我也（暂时）还

没见过他……那么我应该如何给他反馈，并确保他不会觉得烦躁，甚至更坏的情况呢？我有点儿害怕给他反馈。

描述你的上下文

在邮件的开始，我先提供了一些上下文。我当时在东欧，那时候很热，气温超过34摄氏度。所以，我已经好几天失眠了。我告诉他这些情况来开始，我还告诉他我还对和有些人进行的某些讨论感到烦恼，以及那对我产生了什么样的影响。这样他也会知道我并不处于最佳情绪状态。

列举你的发现

然后，我和他分享了自己的发现。我尽可能让它清晰，并作为事实来阐述。我告诉他，我已经了解到故事点被用作MBO。实际上对发现的描述会更长一些。

表达你的情绪

在分享了发现之后，我用情绪化的方式描述了它对我的影响。发现就是发现；当你正确描述的时候，就没有必要讨论了。你的情绪就是你的情绪。没有人能说你的情绪是错的，或者是不被允许的。那就是你不可商量的感觉。我只是声称，发现故事点被用作MBO，让我感觉有些悲哀，而且非常不爽。

按价值排序以及以建议结尾

在反馈套路的描述中，你会发现下一步是按价值对你的发现排序。然而，我经常会发现，花费一些额外的时间来更多描述情况会很有价值。在我当时的情况下，我说明了为什么使用故事点和MBO的组合不是个好主意，从而解释了我不爽的感觉。简而言之，我在说明当前的发现让我感觉悲哀和不爽的原因。当你提供反馈的时候，总是需要试图给出一些建议。那位副总裁在试图激励产品所有者，从而提升团队的产出。我给出的建议是，我们可以引入就绪的定义，从而提升Scrum团队的效率，今儿提升产出。最终，我表示自己会为就绪的定义的实现提供帮助。

发生了什么？

接下来我发送了邮件，然后就开始了漫长的等待……他会感觉不爽吗？不同意，吧问题升级到更高层？几天后，我收到了他的回信。他同意我的说法，并感谢我的反馈。他立刻改变了对MBO的使用，并想要考虑如何实现就绪的定义。

我并不是说使用反馈套路总是会让你得到好的结果。然而，他会帮助你以结构化的方式来提供反馈。

我意识到使用某种模板会让提供反馈更简单。但和每种模板一样，就是个模板。使用它作为起点，当你需要改变的时候就做出改变。

另外一个重要的点是：注意你的时间。你知道某人告诉你写一封简短的邮件吗？相信我，写一封好的邮件，特别是反馈讨论，不可能在五分钟内搞定。确保你注意了自己的时间；写一份好邮件很可能会花费三十到四十五分钟。

小结

越来越多的团队将会以分布式的方式工作，那会对团队成员如何彼此提供反馈提出挑战。反馈对于好的团队来说非常重要。没有反馈就没有个人和团队提升的机会。提供反馈要基于五个步骤：1) 描述你的上下文；2) 列举你的发现；3) 表达你的情绪；4) 按价值排序；5) 以建议结束。另外，注意你提供反馈要花费的时间。给出好的反馈不可能在五分钟之内搞定。

如果你想要阅读更多关于反馈套路的内容，可以访问[这里](#)。

在下一章我们会看到为什么你不能从一家公司复制成功的框架，并盲目地在你的组织里面应用。我们会使用管理3.0里面所描述的处理复杂适应性系统的原则。

第十二章 我不想实施Spotify模式

在本章中，你会看到我为什么不想实施Spotify模式。

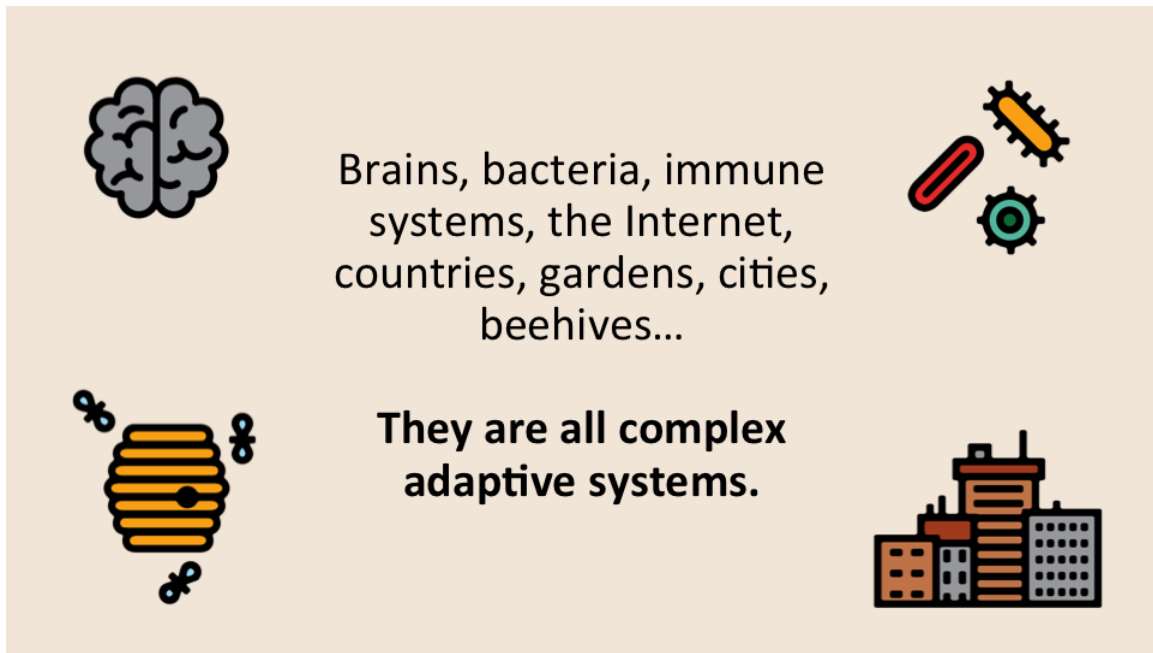
Spotify很酷，Spotify很时尚，Spotify是史诗级的，Spotify规则——或者你现在想要实现它。在上个月，我听说（我是认真的）三家组织声称他们想要实施或者复制Spotify模式，而且，我知道在我这么说到时候，还有某些组织也在忙着实施那套模式。

为什么？我不知道……我也没问。这是我的失误。然而，当你花费一些时间（精确地说是27:40）看完下面两个视频，你就可以想象到为什么：

- Spotify工程文化，第一部分：https://youtu.be/Mpsn3WaI_4
- Spotify工程文化，第二部分：<https://youtu.be/X3rGdmoTjDc>

我不久前观看了，然后想：哇，这太酷了！我想要在那里工作！但搬到瑞典，抛家舍业地，和我现在的计划有些出入（顺便说，现在仍然有出入）。

还有一些别的什么……



我是管理3.0的引导师，而管理3.0其中的组成部分就是复杂性思维。我认为组织是一种复杂适应性系统（CAS），因为它包括组成了组织的人，他们会在适应变化的环境的过程中，显示出复杂的行为。更简单地说：组织的行为是难以预测的，而且它的结构很难理解，因为都与人相关。当我讨论结构的时候，说的并不是官方的人力资源组织图；我说的是沟通路径，以及不同部门的人协同工作等等。

应对CAS很难，但有一些指导原则。我不会在本章中讨论所有原则，只是那些和“我想要实施Spotify模式”这个问题相关的那些。

- 使用多样性视角。为了应对CAS，你应该使用不同的模型或框架。不要只使用一种银弹。没有银弹。因此，假设Spotify模型

能解决你所有的问题是不现实的。Spotify模式只是一种模式；你应该使用不同的模式。

- 偷和改。最成功的复杂系统经常会复制和调整——那被叫做本性。为了应对复杂系统，你需要到处查看，偷一个想法，调整一下，然后试验。偷Spotify模式是个好主意，但别忘了改改。了解你的需求来修改它。
- 期望依赖上下文。几年前，我参加了与Ken Schwaber的谈话。他拒绝会打关于你如何做这做那的问题。他的观点是，大多数时候人们会盲目地复制实践，然后就会失败。对他有效的不需要也对其他人有效。正如Ralph Stacey在他的《复杂性和组织的现实》一书中所说：“任何人识别出来的，管理活动和产出之间的关系，在特定的时间和场所下都还有很多工作要做，那里选择样本比任何其他事情都重要。”

Spotify模型之所以对Spotify有效，是因为那是他们的模型，是多年试验的结果：永恒的敏捷思维，检查并调整，保持透明。

他们这样结束第二部视频：“文化是每个人的态度和行为的总和。”正如我们所知，每个人都不一样；所以不可能把Spotify模型复制到你的组织里面。

小结

所以，先不要误解我——Spotify模型超级酷（那是他们现在的说法，我女儿是这么说的），很多组织都可以从中学到经验。但不要复制它。相反，要让它启发你，偷一些注意并做修改，使用它来开始试验新事物。

在下一章中我们对这本书做个总结。

第十三章 总结

现在的世界变化快！

创新出现得越来越快。人、团队和组织通过互联网彼此建立更多连接。世界已经是一个复杂系统，但随着各种事物之间的连接不断上升，世界每天都变得越来越复杂。

为了应对复杂环境，我们需要放弃传统的管理方法，那些管理1.0的方式。我们需要越来越多地做试验，快速学习，从而能够更快适应——也就是说，我们需要实践管理3.0。

在本书中，我分享了自己在管理3.0方面的经验。在上一章，我建议你不要从其他人那里复制任何模型。所以也请不要复制我解决复杂情况的方法。然而，你可以使用我的经验作为启发，作为和同事们展示管理3.0实践能够有效的示例，或者避免犯和我同样的错误。

接下来呢？这要看具体的情况……正如每位教练或者引导师会对你的每个问题给出的答案，哈哈。如果你想要了解更多关于管理3.0的内容，你可以阅读《管理3.0》或者《管理幸福课》。如果你想要更多关于管理3.0的经验，可以查看管理3.0网站上的资源池：

<https://management30.com/leadership-resource-hub/>。如果你想要参加工作坊以学习更多关于管理3.0的知识，可以查看你附近的活动：

<https://management30.com/events/>。如果你还不确定接下来会发生什么，联系我就好。我们可以一起来适应你复杂的未来。

译者后记

到了这里，我终于完成了和这本书相关的所有事情，也给自己做一个总结。

这是自己有史以来翻译最快也是最用心的一本书了。过程值得回顾一下：

- 2017年4月5日，清华大学出版社的开琪老师提到，有一本很不错的和管理 3.0相关的书，可以作为Jurgen的几本书非常好的补充。我要来链接下载，仅仅阅读了两章，不由地拍手称快，真的非常棒！
- 很有意思的是，发现这本书并没有真正出版，作者只是把它做成电子书发布在自己的网站上，很是为这种分享精神点赞。为了支持作者，也为国内的朋友做些贡献，就冒昧地给作者发了邮件，希望可以翻译这本书，并且同样不收钱，以免费的形式发布出来。Ralph非常快回复，同意了我的建议。
- 2017年4月8日，翻译正式开始，5月1日，初稿完成。100+页的书，用了二十天左右搞定，突破了自己的记录。最后一天，一下子翻译了差不多40页左右的英文。
- 2017年5月2日，正式开始在自己的微信公众账号“伯薇说”上面连载，整理好一章，就在上面分享出来。整个过程中，又对内

容和行文做了比较大的调整，确保翻译质量能够达到自己最好的标准。好多朋友说，看这本书的感觉像是在追剧，☺

- 2017年6月1日，发布完最后一个章节“总结”，剧集落幕。
- 2017年6月26日，完成电子书的制作，并发送给Ralph，他会放在自己的网站上面，给使用汉语的朋友免费下载。我也做最后的整理，把完整的小书共享给所有人。
- 2017年6月27日，写下这篇后记，为这件事画下一个完美的句号。

当初定下这个书名的时候，就非常开心，原名叫做《Doing It——Management 3.0 Experience》，后面的副标题，很早就定了下来：管理3.0实战手册，前面的主标题，其实犹豫了一段时间，不确定要用什么样的词更合适一些。最后，突然想到，在敏捷的理念里面，不就是要“放手去做”吗，然后根据具体发生的情况和得到的反馈及时调整，从而达到最好的结果吗？自然，就给书名定为——放手去做，也是希望读了这本书的朋友们，可以少些左脑的逻辑思考，少些左右脑互搏的辛苦，更多的把自己的想法付诸实践，不断进步和成长。

之所以能够如此快速地完成这本书，和管理3.0中提到的内驱力非常相关。在此之前，我已经系统学习了管理3.0的知识，并取得了认证引导师的称号，还成为了“管理3.0”这个品牌在国内唯一的共同所有者。所以，翻译这本书的过程，本身也是自己对管理3.0理论进一步学习和提升的过程。在此期间，我能够找到的内驱力包括：

- 好奇——探索具体的实践如何做。
- 荣誉——这件事对广大对“管理 3.0”感兴趣的人很有价值。
- 认可——广大读者会对我的工作认可吧，☺
- 能力——翻译工作对我来说完全在可控范围之内，很多人给我的反馈，首先就是“翻译得很流畅”。
- 关系——在这个过程中，我和很多人建立起了新的连接，这是我喜欢。
- 目的——“管理 3.0”将会是我近些年非常重要的工作内容，让大家不仅关注流程和工具，同样要关注知识工作者——也就是团队中的人。

有了上述这么多内驱力，我才有了非常大的激情来完成这本书的翻译，而且在其中找到了幸福的五种要素：

- 积极的情绪——在翻译的过程中，自己心中的小人是在手舞足蹈的。
- 参与和专注——一天翻译40页足以说明这一点。
- 意义和目的——多么有价值的一件事情！

- 人际关系——看微信公众账号的人数不断上涨多么开心，都是和新老朋友的链接。
- 成就感——自己翻译的文字可以成为一本小书分享给大家，这就是所谓的成就了。

最后，还要感谢作者Ralph的理解和支持，撰写出如此好的一本实践书籍，让我可以翻译并免费发布到自己的各种平台上。

愿所有人都能从这本实战手册里面掌握一些好玩且有效的工具，提升团队的管理，让每个人都能对工作乐在其中。

对于这本书以及管理3.0，有任何问题，都可以通过各种方式联系我。

邮箱：hou@futurebang.com；微信：jackhoubowei。

谢谢！

侯伯薇 @大连

——2017年6月27日