

# 陈信祥：敏捷项目管理是企业创新发展不可或缺的方法和工具

2016年08月01日 作者：陈信祥 来源：项目管理评论网

※本文作者陈信祥博士为首信集团名誉董事长、具备IPMP A级、卓越项目管理大奖国际评估师、PMI OPM3评估师等证照

许秀影博士在《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》一书中引用了史蒂夫·布兰克(Steve Blank)对中关村和硅谷创新生态系统的比较，布兰克认为中关村创新生态系统中最缺失的是“管理工具”。许博士指出，依照布兰克的观点，中国欲落实“双创”战略，如仅积极部署建设新型创业创新平台是不够的，平台是基础，更重要的是必须传播敏捷思维，因为中国缺失的管理工具是以敏捷为核心，要把“大众创业、万众创新”中众人的脑袋与心态升级，更新为移动互联网时代的敏捷思维版本，才能有效运用敏捷创新创业模式的三个管理工具，颠覆传统创业的模式，加速找出适合的商业模式、探索客户及采用敏捷开发，帮助创业者少走冤枉路，在复杂而充满变化的商业环境中，迈向敏捷成功之路”。许博士还在本书第8章，专题详述了“敏捷+”创新创业模式。

通过深入的思考，布兰克评价中关村和硅谷创新生态体系还有两个显著的不同。第一，中关村尚缺乏创造力。他认为北京软件生态系统是在一个受保护的市场中发展，主要复制过去十年在美国成功的商业模式，而在全球市场“复制、采用和适应”并不等同于“竞争、创新和创造”。他认为也许为国际市场设计的“微信”，才能称之为真正创新的开始。第二，中关村尚缺乏“异议”的自由。在硅谷，鼓励企业家“思考不同”。创造力的试金石是苹果的广告词，“这是疯狂的、不适宜的、反叛的、麻烦制造者.....他们以不同的方式看待事物——他们不喜欢规则.....你可以引述他们，不同意他们，赞扬或诽谤他们，但你唯一不能做的是忽视他们，因为他们改变事物.....，这种反叛精神使我们有了史蒂夫·乔布斯”。这可能也是我们学习敏捷需要思考的问题。

我常说许博士是我学习敏捷的启蒙导师，2012年PMI(中国)年会上，张斌博士介绍我一定要听一听许博士讲敏捷，听了觉得真是别开洞天，之后多次听讲，深感几小时的讲课不过瘾，所以藉去年繁体版发布仪式，到台北聆听了三天的敏捷培训，大有收获。(我和许博士开玩笑说，“听几小时的课，就像搽了把脸，而三天的课才算是在浴缸里浸泡了三天，有了较深入的体会”)。今年5月逢简体版发布仪式，又一次全程受训，6月又听了有关敏捷十大误区的精彩微课，回顾这些，要强调的无非是，接受一项新事物、新思想，绝非易事，需要反反复复学习-思考-实践，再学习-思考-实践……。温故而知新，这本书也是每读一遍就会有新的感触。

我们往往狭隘地理解创新创业，好像有好的创意、有好的新产品就是创新;实际上，“只有那些能够创造出一些新的、与众不同的事情，并能创造价值的活动才能称之为创业。创业是实现创新的过程，而创新是创业的本质和手段。创新不仅仅要产生创意，而且一定要将创意产品在某个市场上实践，众多公司取得成就的常胜法宝，在于它们的“双核驱动”：技术创新+商业模式创新。

商业模式至关重要。首信公司承担北京医保信息系统的建设。原有商业模式：政府出钱、企业投标，交钥匙工程，由政府部门运营;首信采用了不同的商业模式——BOO 模式：企业投资、运营、维护升级、提供服务，政府部门提需求、制订标准和规则;这样政府和企业各得其所，政府不再花精力做技术工作，专注政策、标准、提需求，做好为民服务，企业专注技术开发、运营、维护，保障系统正常运行;企业把项目变为运营，持续运行，降低成本，提高效益。总结起来，成功地实施项目，有其内在的规律，回想成功之处，一定符合敏捷的思想，例如：我们和客户集成为一个目标，一个团队;能够“通过尽早且持续交付有价值的软件(系统)来满足客户”。“陆续交付增量成果给客户，而不是等到所有功能全部开发完毕，再整个交付给客户”。“即使在最后开发阶段也要竭诚欢迎改变需求”(符合“敏捷过程掌控变更，以维护客户的竞争优势”的原则)。这些都是使项目成功的重要因素。但是当时还没有自觉地学习应用敏捷项目管理的思维和方法，还不是成功的敏捷项目管理。最重要的是思维仍然是旧的，领导不是“仆人式的领导”还是“命令、控制”，团队不是“自我组织”。(转变非常困难，习惯势力顽固地不肯轻易退出。讲一个真实的小故事：我参加三天敏捷培训，做“站立会”的游戏，小伙伴们故意但非常随意地以“汇报”的形式，和我谈话，我居然毫无知觉，非常自然地应答。直到老师点评时才恍然大悟，可见做到“仆

人式领导” 难在思维的转变)。当然，当时也还谈不到采用基于商业价值分析分解的敏捷项目管理架构、以及燃尽图、用户故事、看板等工具。由于各种因素，做好几个项目是完全可以的，但是要保证组织持续地取得项目成功，就必须考虑组织的组织项目管理体系统建设和组织敏捷力的提升。

企业问题千差万别，各有“痛点”，但本质始终围绕着“人”；许博士提出“互联网+”时代，是将中华文化“以人为本”与“以科学为本”有机融合的时代。本书从中国传统《易经》哲学智慧，来贯穿与阐述敏捷项目管理，介绍与解释敏捷思维、敏捷团队、敏捷项目管理架构、工具及模型，使读者拥有“互联网+”时代知识工作者必备的 DNA，助力企业转型升级与可持续发展。我体会，所有这些方法、工具、创新思维的核心，都是围绕如何调动和凝聚人的积极性、智慧、能力、能量，充分地将人的时间、精力、金钱集中在对组织及客户最有价值的部分，齐心协力为客户创造最高价值。为此，需要“仆人式领导”“自我组织”，需要理解和实践敏捷的 4 个价值观和 12 条原则；灵活熟练地采用敏捷项目管理架构，以及产品盒、用户故事、停车场图、燃尽图、看板等工具，可以说本书提供了一个完整的敏捷开发和创新方法论。

我们常讲，项目的成功，就是用正确的人，在正确的时间，按照正确的方法，将正确的事情做正确。今天我们生活的时代，面临诸多难题、挑战和机遇，充满变化、危机和不确定性。时代要求我们创新、以“快”应对变化。可以说，今天，正确的方法，即敏捷的方法；正确的事，即企业持续地创新创业。而“用正确的人”，“正确地用人”则是关键。敏捷原则第 5 条：项目靠积极的个人来完成，给予他们所需的环境与支持，并相信他们可以完成工作。敏捷团队有正确的心态与价值观，他们是自我组织的团队，拥有可以完成项目的技能，能获得所需的资源并得到充分授权。过去，我总不大理解什么叫“充分授权”、为什么“充分授权”如此重要？一次公司一位项目经理给我提意见，说，“你们领导这么忙，事必躬亲，为什么不“放权”，让我们清楚，哪些事我们就可以做主、哪些事一定要请示领导，这样你们不就轻松多了吗”！他要求放权，就是我应当授权，要在项目伊始就定下的原则。又一次，一位朋友和我交流用人的经验，他说，“只有犯过错，而且总结了教训的人最好用”。对啊，失败是成功之母，不经历失败何谓得到成功？学习敏捷，我感到，敏捷之中实际隐含着用人之道：建立信任机制，充分授权，允许失败，允许

缺点，采取最迅速、最便利的方法纠正错误，持续地在人力、财力、物力、研究或产品方向上支持团队。面临挑战、变化、危机和不确定性，不可能不犯错误，敏捷采取发布循环、迭代循环，紧盯愿景而不是紧盯计划，将规划分为五种层级逐步明细，都是为了适应需求的变化和不确定性，便于做相应的调整和修正；测试驱动、臭虫墙等工具，也都是为了便于时时纠正错误。

今天我们讨论的创新创业，是将创新成果转化为生产力、对市场和客户产生商业价值，这一定是组织层面的事情。“互联网+”时代，现代组织竞争力也就是组织能够迅速响应环境变化、把握新机遇并且获利的敏捷力，这要有敏捷的组织项目管理过程、敏捷的文化、技术、人力资源及结构，才得以实现。许秀影、张斌、张智暉在《项目管理评论》杂志“提升组织敏捷力 打造核心竞争力”一文提出，“敏捷力=现代组织竞争力”。市场表现卓越的公司不仅重视组织层面的项目管理，而且高度重视敏捷。在复杂的环境下对客户反馈越迅速越灵活的公司，核心竞争力越强。

根据组织项目管理成熟度的经典理论和评价方法，并应用易经的中国智慧，结合战略、技术、环境、人才和系统这五大要素的起、承、转、合，他们提出了评价组织敏捷力的 STEPS 敏捷力模型。这对企业的创新发展、提升敏捷力，提供了一个非常实际、简单、有效的方法，很值得研究推广。

(本文内容根据陈信祥博士在 7 月 21 日 PMR 微课第 4 期《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》读书分享会的发言整理。)

责任编辑：王兴钊