

# 《看板方法》

## 图书基本信息

书名：《看板方法》

13位ISBN编号：9787560994048

10位ISBN编号：7560994040

出版时间：2014-1-30

出版社：华中科技大学出版社

作者：David J. Anderson

页数：280

译者：章显洲,路宁

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《看板方法》

## 内容概要

《看板方法：科技企业渐进变革成功之道》由看板方法创始人David J. Anderson亲自编写，是看板方法的奠基之作。看板方法脱胎于丰田生产方式和约束理论，是精益方法的进一步延伸。它将软件开发过程视为一种价值流，并且相信拉动式的管理能产生更好的结果。它通过限制在制品的数量等一系列简单可行的技巧，发现和缓解软件开发过程中的压力和瓶颈，提高生产效率。看板方法的奇妙之处，在于它与企业原有的开发流程无缝结合，在不知不觉中提高生产效率。换句话说，它是一种渐进式的改良，不是翻天覆地的革命，因而更容易被企业接受。实施阻力小且切实有效是看板方法在软件开发社区中迅速流行起来的原因。

# 《看板方法》

## 作者简介

大卫·J.安德森（David J. Anderson），有三十多年IT行业从业经验，曾在多家大型跨国企业管理软件开发团队，拥有丰富的团队管理经验。他是精益软件和系统协会（Lean Software & Systems Consortium）的创始人，并且创办了David J. Anderson & Associates咨询公司 and LeanKanban培训公司，致力于传播和推广精益思想和看板方法。

## 书籍目录

### 第一部分 导论

#### 第1章 解决敏捷管理者的困境

- 1.1 我对可持续步调的探索
- 1.2 我对成功变革管理的探索
- 1.3 从“鼓-缓冲-绳”转向“看板”
- 1.4 看板方法的出现
- 1.5 看板方法被社区采纳的过程
- 1.6 看板的价值是反直觉的

#### 第2章 什么是看板方法

- 2.1 什么是看板系统？
- 2.2 把看板应用于软件开发中
- 2.3 为什么使用看板系统？
- 2.4 看板方法模型
- 2.5 识别看板方法的应用实施
- 2.6 作为权限授予者的看板

### 第二部分 看板方法的益处

#### 第3章 一种成功秘诀

- 3.1 使用秘诀
- 3.2 成功秘诀和看板方法

#### 第4章 在五个季度内，从最差变为最好

- 4.1 问题
- 4.2 可视化工作流程
- 4.3 影响效能的因素
- 4.4 明确过程策略
- 4.5 估算是一种浪费
- 4.6 限制在制品
- 4.7 建立输入节奏
- 4.8 达成新契约
- 4.9 实施变革
- 4.10 调整策略
- 4.11 寻求进一步的改善
- 4.12 成果

#### 第5章 持续改进的文化

- 5.1 改善文化
- 5.2 看板方法会加速组织成熟度和能力的提升
- 5.3 社会学变革
- 5.4 文化变革也许是看板方法带来的最大好处

### 第三部分 实施看板方法

#### 第6章 价值流映射

- 6.1 定义控制起点和终点
- 6.2 工作项类型
- 6.3 绘制卡片墙
- 6.4 请求分析
- 6.5 根据请求分配产能
- 6.6 工作项卡片详解
- 6.7 电子跟踪
- 6.8 设置输入和输出边界

- 6.9 应对并行活动
- 6.10 应对次序无关的活动
- 第7章 使用看板进行协调
  - 7.1 可视化控制和拉动
  - 7.2 电子跟踪
  - 7.3 每日站立会议
  - 7.4 会后讨论
  - 7.5 队列填充会议
  - 7.6 发布规划会议
  - 7.7 鉴别分类
  - 7.8 问题日志的审查与升级
  - 7.9 现场贴纸代理
  - 7.10 跨多个地理位置保持同步
- 第8章 建立交付节奏
  - 8.1 交付的协调成本
  - 8.2 交付的事务成本
  - 8.3 交付效率
  - 8.4 确定交付节奏
  - 8.5 通过提高效率来提升交付节奏
  - 8.6 进行按需或临时交付
- 第9章 建立输入节奏
  - 9.1 优先级排序的协调成本
  - 9.2 确定优先级排序节奏
  - 9.3 优先级排序的效率
  - 9.4 优先级排序的事务成本
  - 9.5 提高效率以支持更频繁的优先级排序节奏
  - 9.6 进行按需或临时性的优先级排序
- 第10章 设置在制品限额
  - 10.1 工作任务的限额
  - 10.2 排队队列中的限额
  - 10.3 瓶颈前的缓冲
  - 10.4 输入队列大小
  - 10.5 工作流中不设WIP限额的区域
  - 10.6 不要使组织压力过大
  - 10.7 不设置在制品限额是错误的
  - 10.8 产能分配
- 第11章 建立服务水平协议
  - 11.1 服务类别的一种典型定义
  - 11.2 为服务类别设置规则条款
  - 11.3 确定服务交付目标
  - 11.4 设置服务类别
  - 11.5 应用服务类别
  - 11.6 根据服务类别来配置产能
- 第12章 度量和报告
  - 12.1 跟踪在制品
  - 12.2 前置时间
  - 12.3 准时交付率
  - 12.4 交付速率
  - 12.5 问题和受阻工作项

- 12.6 流动效率
- 12.7 初始质量
- 12.8 破坏负载
- 第13章 使用两层系统扩展看板
  - 13.1 层次化的需求
  - 13.2 将价值交付和工作项的变异性解耦
  - 13.3 两层卡片墙
  - 13.4 引入泳道
  - 13.5 应对规模变异性的另外一种方法
  - 13.6 和服务类别结合在一起
  - 13.7 系统集成
  - 13.8 管理共享资源
- 第14章 运营回顾
  - 14.1 会前准备
  - 14.2 在开始时设置好业务基调
  - 14.3 邀请嘉宾扩大听众范围并带来附加价值
  - 14.4 主要议程
  - 14.5 精益转型的基础
  - 14.6 适宜的节奏
  - 14.7 体现管理者的价值
  - 14.8 组织层面的专注能培育改善文化
  - 14.9 一个早期案例
- 第15章 启动看板变革
  - 15.1 看板系统的首要目标
  - 15.2 看板系统的次要目标
  - 15.3 理解目标，阐明益处
  - 15.4 实施步骤
  - 15.5 看板方法带来新的谈判模式
  - 15.6 启动看板实施的谈判
- 第四部分 继续改进
- 第16章 三类改进机会
  - 16.1 瓶颈、消除浪费和降低变异性
  - 16.2 看板方法与公司文化的适配
- 第17章 瓶颈和非即时可用资源
  - 17.1 能力受限资源
  - 17.2 非即时可用资源
- 第18章 精益的一种经济学模型
  - 18.1 重新定义“浪费”
  - 18.2 事务成本
  - 18.3 协调成本
  - 18.4 如何识别一项活动是否是成本
  - 18.5 破坏负载
- 第19章 变异性的根源
  - 19.1 变异性的内部根源
  - 19.2 变异性的外部根源
- 第20章 问题管理和升级策略
  - 20.1 对问题的管理
  - 20.2 问题升级
  - 20.3 问题跟踪和报告

# 《看板方法》

参考文献  
致谢  
索引  
关于作者

# 《看板方法》

## 精彩短评

- 1、在咖啡厅鏖战5个小时，一气呵成看完这本书，在实践了敏捷开发、精益创业4年左右的时间回头看这本书收获颇多。关键在于，这本书的目标是澄清看办法方法并提出在企业实施看板的解决方案，副标题很切合本书意图——科技企业渐进变革之道。
- 2、这本翻译略微生涩了一些，有些章节似是而非。不过不影响对看板方法整体内容的介绍，作者介绍了看板的核心框架及原理，比起《看板实战》略微偏理论一点。
- 3、价值流可视化，达成共识，渐进调整这是最核心的。其他的具体做法都可以根据实际情况调整
- 4、我觉得还好。看板方法在可操作性方面比Scrum要落地的多。基本的理论讲的也够全面，具体的效果还是要靠坚持和实践。
- 5、晦涩到无语。。。
- 6、应该是权威的看板介绍吧，但是看着不舒服，不知道是翻得不好还是写得不好
- 7、有很多反常规的思想，不过细想起来很有道理。例如，1. 以提高资源利用率为目标的优化是错误的。2. 保证非瓶颈人员的业余时间用来思考改进。3. 产能的可预测性最重要，对紧急插入任务的及时处理会影响可预测性，二者冲突时要牺牲后者。——个人认为如果作为顾问推行阻力仍然会很大。
- 8、若要了解看板方法，这本必选。
- 9、理论并不复杂，但如何能实际用好看板还是需要很多创新性的思考。每个项目有自己的特点，可以follow看板的框架，但细节还需要再根据情况改进。
- 10、流程化管理的工具，用得怎样看造化
- 11、“ 很强的问题升级能力，是强大的问题管理能力的基本部分 ”，有启发。

其他学到的：

划分服务类别  
队列填充会议  
现场贴纸代理  
运营回顾会议

让外部干系人成为博弈规则的共同制定者，促进后面的合作，尤其是面临压力时。

渐近变革的逻辑：

高质量——下游的信任  
频密交付——上游的信任  
限制在制品——解放生产力——促进优化  
调整优先级——促进业务价值优化  
富余时间——持续改善——更高质量/更好服务

- 12、看板不是一种软件开发方法，不是软件生命周期管理方法，它是一种推动变革的方法，甚至跟软件开发没有关系。详情：<http://liguanglei.name/blogs/2014/04/09/kanban/>
- 13、看板的理论实在太简单了，但是越是简单的方法论就越是灵活（就像scrum比CMMI灵活的多），其中必须做的实践少得可怜，感觉能凑出一本书都挺不容易的。。。
- 14、为了高效工作买的，没有看完，但是里面的方法论很奏效，特别推荐
- 15、好书，值得多看几遍，边用边调整
- 16、最受启发的是，制度和方法论对效率的影响程度，是远超想象的。另外对于「浪费性」活动的总结也很到位：事物成本、协调成本、破坏负载。看板最重要的精髓，就是公开透明、锻造团队、提升可预测性。
- 17、规则太繁琐，有点太教条化，带来的负面影响就是推广困难，或者开始时候严格执行，后面逐渐就不了了之了。



## 《看板方法》

我更建议的方法是浅度使用开始，比如只分进化，开发中，已上线三个板块，不分泳道，依赖等复杂的规则，每天晨会更新，然后再逐渐深入

18、或许是因为看板的方法论来源于大型制造业，所以即便本书针对的是看板方法与科技企业的升级方法论，依然还是可以看到很多制造行业的影子，如果是软件开发从业者读起来会觉得很难结合自身的经验产生共鸣感或是落到实处。

从理论上讲，对看板方法描述得很全面了，先掌握住看板理论精髓，再去实践中慢慢打磨吧。可以结合infoQ上对于看板和scrum的比较分析——后者是落在日常工作流程上的看板方法，一粗一细，也能了解个囫圇了。

19、看板方法里面讲理论讲的非常透彻的一本书，对我的启发意义非常大。

20、拉动（pull）、在制品（WIP）、批量规模（batch size）、前置时间（lead time）、阻塞（block）、瓶颈（bottleneck）、缓冲区（buffer）、吞吐量（throughput）、改善（kaizen），这本书不仅仅是一本IT该看的书，更是一本凡是想改变自己工作现状期望带来改变的人该看的书，而只看一遍也体现不出该书的价值，但是归根结底，无论什么方法论，只有读者真正能纳入实践去体会才能真正有收获，不然也只是走马观花，对我自己说

21、这本书看得我很不满意。看板本来是精益中一个很小的部分，却硬被扯到了跟TOC甚至精益平行的位置。用工厂生产管理的范式，却想要管理不确定性极高的软件产品研发，让人生感到很是莫名其妙。  
@拯救与逍遥

22、看完。书打四颗星，翻译打一颗星，这译文真是令人流泪。。。

23、组织或者团队没有改善的意愿，用什么方式方法都是扯淡。

24、是我看这本书的方法不对吗？这完全就不像一本应该在2014年出版的书，都是些 Kanban 的理论基础（还没怎么涉及实战方法），或许对传统企业、大型 IT 企业有用，但对从事互联网的大部分人应该没什么帮助了。

1、首先我必须向《看板方法》的翻译作者章显洲老师致以深深的歉意。在今年年初本书即将上市的时候，面对素未谋面的热心读者的请求，章老师非常热诚地答应赠书给我，并在邮寄之前还专门向我核对地址。今年三月我收到了章老师的赠书及赠言：上善若水、大道至简。收到书后，我开始研读。因为过完春节后工作调整，异常繁忙。而我不是一个很善于利用碎片时间的人，所以读完一遍觉得不够，直至现在读完第二遍，才能上交这样一份读后感。《看板方法》是一本讲述全新方法论的书，但是既能讲清楚理论，又能提供清晰的可实际操作指导，这是我看过的为数不多的书之一。我在开发团队中担任过产品经理、项目经理的角色，开发团队人数规模在10人以下或10人以上均有，全本地化团队或异地团队也有，因此遭遇过各种困境。在看书的过程中，每每看到有关这类困境的讲述时，顿时心有戚戚焉。比如：公司高层部门直接指定或要求承诺未知（完全是不合理的）交付时间；负责开发的员工为了赶工超负载工作至无法承受而离开团队；初始开发质量低下导致后期返工增加成本，造成巨大浪费；产品涉及多个部门协调成本很高，导致具体需求悬而未决；交付缺乏预测性，交付节奏差导致客户抱怨频繁；各种需求前置时间过长，多次无意义排序导致项目推进缓慢。如果你所在的团队也存在这些情况，那么我很郑重地向你推荐《看板方法 科技企业渐进变革成功之道》。启动看板方法的关键要义是，变化要越少越好。“你必须抵制住改变工作流程、职位名称、角色及其职责，以及当前在用的具体实践的诱惑。不要试图去改变团队成员与其他合作伙伴、参与者、干系人的内驱力、专业自豪感和自我心理，主要要改变的是在制品的数量、与上下游业务间的接口及交互方式。”有过公司或团队变革失败的经历，我非常看好这种渐进式的变革。在阐明如何使用这种方法好处的同时，书中还提到保障这种渐进式变革实施的措施。1、精心设计的工作项卡片；2、每日站立会议；3、服务类别的设置；4、用数据说话的运营会议及会议把控；5、各类成本的控制；以及其他措施。这些指导让我在打算尝试看板方法的时候，信心倍增。看板方法有两条基础性的原则：一是限制在制品数量，另一是仅当有可用产能时才通过信号卡传递机制来拉动工作的流动。围绕这两条原则，书中详尽地阐述了看板方法中的各个环节，比如，如何建立良好的交付节奏（高风险或高价值的工作项，全按时交付而且，交付活动还在以可靠的节奏持续进行。）；如何建立良好的输入节奏（进行优先级排序的事务成本越低越好。）；如何设置在制品限额（为工作流中的在制品限额选择合适的大小。千万不要为了一味追求敏捷性或质量而牺牲可预测性。）。在这些环节的讲述中，书中还通过事例来形象生动地说明，比如用SR-520公路车流量的例子来说明瓶颈问题，让整个书读起来一点都不枯燥。其实看板方法，真的就是一个方法。当你遇到困境想要寻求解决方法的时候，不妨把这本拿出来再认真看看，又可以得到新的启示。正如本文标题所说，这是一本值得反复咀嚼的书。最后，特别赞一下本书的编辑和排版，字体大小合适，段落清晰。每个章节有总结，有专业词汇的索引，非常实用。《看板方法》读者&章显洲老师的粉丝：Lily二〇一四年八月八日

2、看板不是一种软件开发方法，不是软件生命周期管理方法，它是一种推动变革的方法，甚至跟软件开发没有关系。前提假设任何方法都基于一些前提假设。看板的前提是组织内对团队capacity达成共识。团队能做多少事是系统隐含的不变量，所有其它决策都不能破坏这个不变量。一旦投资方认为团队capacity还有潜力可挖，则各种限制将失去意义。为什么看板五大特征首要的是可视化？要推动变革，需要避免遭遇强大的阻力。把现状暴露给所有人，有助于抑制暗地的抵触，促进解决问题的主动性。避免遭遇强大阻力的另一措施是小步前进。可视化当前价值流有助于识别最重要的瓶颈和浪费。（大卫安德森这么谨慎，可能与他最初引入看板方法所在的两家公司有关，都是臃肿官僚的机构，都是有稳定市场稳定产品的公司）要对团队Capacity达成共识，可视化当前状态也是第一步。更多观点：

<http://liguanglei.name/blogs/2014/04/09/kanban/>

## 章节试读

### 1、《看板方法》的笔记-第65页

你必须抵制住改变工作流程、职位名称、角色及其职责，以及当前在用的具体实践的诱惑。不要试图去改变团队成员与其他合作伙伴、参与者、干系人的内驱力、专业自豪感和自我心理。

应该主要要改变的是在制品数量、与上下游业务间的接口及交互方式。

### 2、《看板方法》的笔记-第176页

说“15.4 实施步骤”这一节是这本书最有价值的内容应该没有人反对吧。

### 3、《看板方法》的笔记-第179页

启动看板实施的谈判，要与合作伙伴就一下的方面进行谈判：WIP限额、优先级排序、交付、服务类别、前置时间。

### 4、《看板方法》的笔记-第170页

看板系统的首要目标

- 优化现有流程

看板系统的次要目标

- 高质量交付
- 提升前置时间的可预测性
- 提升员工满意度
- 为改善留出富余时间
- 简化优先级排序
- 使系统设计及运作透明化
- 设计能够打造更高成熟度组织的流程。

### 5、《看板方法》的笔记-第52页

在改善文化中，

- 员工获得极大的授权，个体具有行动的自由去做正确的事；
- 员工没有恐惧感；
- 管理的基本标准是，如果实验和创新的目的是改善和提升效能，就要能够承受其失败；
- 团队具有高层次的协作和共同主导的氛围，成员超越本位观念，一起探索如何提升业务的整体效能；
- 团队进行局部改进的同时也会关注系统层面，致力于提升整体效能。

### 6、《看板方法》的笔记-第15页

在皇居东御苑公园案例中,公园本身就是一个拉动系统,游客便是在制品(work-in-progress),由流通中的入园卡数量限定系统能力。仅当有入园卡可供发放时,新到的游客才能入园。普通的日子,公园接待游客没有一点问题。然而,在繁忙的日子,如假日或樱花盛开季节的某个周六,公园就很受游客青睐。当

## 《看板方法》

所有的入园卡发放完时,新到的游客必须在园外的桥上排队等候,等待其他游客离园后回收的入园卡。  
看板系统

### 7、《看板方法》的笔记-第41页

敏捷团队转型的过程里经常遇到挑战就是如何与“非敏捷”的上下游部门协作。这通常涉及公司治理、政治的问题而被认为是“不可逾越”的。书中给出了一个案例，利用看板慢慢撬动组织结构、治理政策上的约束，最终达到变革的目的。

### 8、《看板方法》的笔记-第1页

制造业的看板，用于处理重复的、可预测的任务，这些任务的工期和延迟成本是类似的；但是产品研发中的看板，要处理的工作是非重复、不可预测的、具有不同的任务工期和延迟成本。

### 9、《看板方法》的笔记-第141页

看板的持续流动系统意味着重点并不是报告某个项目是否“准时”或者“遵守了计划”，而是要展示看板系统是“可预测的”。

## 《看板方法》

### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)