

# 反映真實問題，讓人心有戚戚焉

在介紹這本書之前，讓我先說一個故事…

\*\*\*\*\*

由於常常有機會在課程中和學員分享敏捷與 DevOps 導入相關的議題，前陣子上課時，有位學員問了這個問題…

「導入敏捷最難的是什麼？」同學這麼問。

「這問題，我可是很有經驗呢！」我心裡這麼想著，然後慢慢的回答…

導入敏捷最難的是…「組織總想在其他條件都不改變的狀況下，實現敏捷轉型。」

我常說：「人人擁抱敏捷，但真實狀況是…沒人想要改變。」

學員說：「不會啊，我們公司常常改變！老闆總是朝令夕改…搞的大家無所適從。」

我笑著說：「是啊，那是他改變你，不是改變他自己。況且，你也不喜歡別人調整你的工作模式…對吧？」

總之組織從上到下，沒人喜歡「被改變」。

所以，導入敏捷當然可以…但，不能碰 KPI、不能違反 ISO、不能調整考績與獎金制度、不能改變合約簽訂方式、不能變更 HR 既定規則、不能調整休假與簽核流程、不能違反死板的法規法條、不能取消既有的公司會議（不管多麼無效）、不能改變組織結構、不能拆分部門與團隊…在僵化的組織官僚體系下，要我們協助導入敏捷…

這不是「難」，這根本是「為難」。

但我得說，這才是企業轉型的真實狀況。

有興趣「談」轉型的老闆很多，有膽量豁出去的可算是鳳毛麟角。

這也是大家常常看到，新創和小公司比較容易導入敏捷的原因。在大概超過百人左右的組織中，即便想要在一個小部門中導入敏捷，都很容易碰到與企業規範衝突的問題。

要知道，你可是在跟整個組織既有的習慣和文化對著幹，後台不夠硬，身段不夠軟，導入到最後，往往沒能改變組織，先陣亡的會是你自己。

「那怎麼辦？」另一位學員問。

「看起來很難，但也不是沒辦法」。我說：「先準備好自己，別聽到台上講的精彩，一股熱血就勇往直前。敏捷轉型不是小事，要幫企業實踐轉型，得長時間陪著企業一步步解決問題，身為顧問，你要非常清楚每一個工具、每一個 Activity 想達成的目的，然後幫助企業選擇最適合的方式，量身訂做，趨吉避凶…」

\*\*\*\*\*

沒想到…就在跟學員分享完上面這一段話之後，我看到了這本書。

出版社請我為這本書寫序，我一向堅持把整本書看完，才動筆寫下閱讀後的真實感受。

怎料，越看越是驚訝，三百多頁的內容，從故事的開始到末了，非常精彩、一氣呵成。

書中主角所經歷的組織轉型困境，根本就是我們在企業中進行顧問服務與推動敏捷和導入 DevOps 時，所面對到的真實問題的翻版。舉凡陳舊資訊系統所發生的難題、組織官僚體系的僵化、企業內政治問題的牽絆、乃至於改善時所採用的方法與工具，在在都讓人心有戚戚焉。

在閱讀時，我常看到似曾相識的熟悉情境，不時讓我聯想起了過去在客戶端所碰到的問題。沒想到那麼真實貼近，回憶起來感觸良多。

我當下定決心，要拿這本書做為日後上課的教材，我立刻聯繫出版社，請他們務必為我留下一定的數量。

除了組織轉型，書中所提到的五個理念與三大層面，以及核心與脈絡業務的概念，也讓我在教育訓練與顧問服務中有所啟發。

這本書帶給我不少幫助，我非常開心能夠有機會和你分享。

董大偉

微軟技術社群區域總監 (Microsoft RD+MVP) / 光岩資訊資深技術顧問

# 值得你看門道的好書

2011 年 8 月，瀏覽器之父 Marc Andreessen 曾在華爾街日報評論道：「軟體正在蠶食整個世界」(software is eating the world)。

接下來這十年，果然如他所預言，世界徹底被軟體顛覆。各行業，如果不對軟體研發的重要思潮保持關注，就無法善用科技力量站在競爭力的最前線。

近十年，軟體研發界有兩大類重要思潮。在技術面，有大數據、機器學習、immutable infrastructure、微服務、容器、函式編程、資料流水線等；在流程面，則有敏捷開發、DevOps、自助服務、混亂工程、精實 UX 等。這些思潮，有些是新發明，有些則是文藝復興，甚至是跨界學習而來。

這些思潮，不只是純軟體界在乎，就連《獨角獸專案》這本小說的場景設定：汽車零件製造商暨零售商，影響一樣深遠。畢竟「軟體正在蠶食整個世界」。

某方面來說，《獨角獸專案》這本書，可謂 2010 ~ 2020 這個波瀾壯闊時代軟體研發界的具體縮影。

在這小說中，你可以看到在「無極限零件公司」這樣年營業額 40 億美元的製造商暨零售商中，行銷企劃部門、軟體研發部門、服務維運部門彼此爭功諉過的寫實場景。你會看到故事主角梅克辛如何在穀倉泥淖中獨自展開她的「英雄之旅」，與地下反抗軍合作，導入先進的軟體研發思潮。正當一切似乎漸入佳境時，居然還有一條懸疑支線在背後悄悄醞釀……高潮迭起，頗有潛力改編成劇情片。

如果你是愛看熱鬧的小說族，你會喜歡它的。

如果你是非技術人，「軟體正在蠶食整個世界」，於公於私，免不了必須與組織內外的技術人打交道。因此，這本書請不要走馬看花。請設身處地多讀幾次，增長同理心，瞭解這群愛說外星語的「外星人」的日常，有助於你和諧推動工作任務。

如果你是第一線的軟體研發者，這本寫實刻劃日常甘苦的書，能點燃或重燃你的熱情，像故事主角梅克辛及反抗軍一樣，用技術改變世界，至少改變公司。

當然啦，內行看門道。這本奇書，並不止於小說，而是真正可以照表操課的。

如果你是技術經理人，在對劇情發展擊節讚歎之餘，不妨換位思考：換作是我，會如何決定優先順序？會如何設定領先指標？會如何協調目標衝突的相關部門？會如何兼顧近憂與遠慮？如何形塑適合 IT 滋長的企業文化？如何處理外部利害關係人的財務表現壓力？

在前一部姐妹作《鳳凰專案》中，神祕人物埃瑞克教導了三步工作法、四大類工作，引導無極限零件公司的維運團隊走出裁撤危機，成為 IT 敏捷力的堅強後盾。同樣的，在這本《獨角獸專案》裡，埃瑞克以另一個神祕的碼頭酒吧酒保身分亮相，教導了企業經營的三層面、四大區域顧客群、系統與組織的五大理念，引導無極限零件公司的研發團隊站在企業視角，以敏捷的 IT 能力驅動並翻轉整間公司的競爭力。

一言以蔽之，本書鎖定在敏捷性，尤其是企業敏捷性。

這麼精彩的書，只讀一遍是不夠的。

我鼓勵讀者們，第一遍看熱鬧，第二遍看門道。第一遍速讀，先享受高潮起伏的劇情，並熟悉人物與關係。第二遍重讀時，請以「核心業務與脈絡業務」及「系統與組織的五大理念」兩種觀點細讀，從頭分析故事的人事時地物及因果關係。如此下來，比起許多愛談高大上理念的敏捷、DevOps、數位轉型書籍，你會有更深刻具體的領悟。

橫看成嶺側成峰，願你能從中獲益。

敏捷魔藥師 葉秉哲 (William Yeh)

# 無極限零件公司 員工名冊

## 紅衫軍

- 梅克辛·錢伯斯：開發部組長、架構師  
庫爾特·雷茲尼克：QA 經理  
「怪人戴夫」戴夫·布林克利：開發部組長  
香儂·寇曼：安全性工程師  
亞當·佛林：QA 工程師  
德威·考克斯：首席基礎設施工程師  
珀娜·薩希亞拉傑：QA 與發布經理
- ▶ 布倫特·蓋勒：營運部組長

## 中階軍官

- 蘭迪·凱斯：開發部經理  
瑞克·威里斯：QA 經理
- ▶ 威廉·梅森：QA 總監
  - ▶ 韋斯·戴維斯：分散式技術營運部總監
  - ▶ 帕蒂·麥基：IT 服務支援部總監

## 艦橋領袖

- ▶ 史蒂夫·馬斯特斯：CEO、代理 CIO
- ▶ 迪克·蘭德里：CFO
- ▶ 莎拉·莫爾頓：零售營運部資深副總
- ▶ 克里斯·阿勒斯：應用程式開發部副總
- ▶ 克爾斯登·芬格：專案管理部總監
- ▶ 瑪姬·李：零售計劃管理部資深總監
- ▶ 比爾·帕爾默：IT 營運部副總
- ▶ 約翰·佩斯凱：首席安全官 (CISO)

## 董事會

- 艾倫·沛瑞茲：新任董事長、營運合夥人、韋恩 - 優科豪馬基金合夥人
- ▶ 鮑勃·斯特勞斯：首席總監、前主席、前 CEO
  - ▶ 埃瑞克·里德：候選董事

以 ▶ 註記的角色曾於《鳳凰專案》中登場。

# 序幕

9月2日，星期二

---

---

**寄件者：**史蒂夫·馬斯特斯（無極限零件公司 CEO）

**收件者：**無極限零件公司全體員工

**副 本：**迪克·蘭德里（無極限零件公司 CFO）、蘿拉·貝克  
（人力資源部副總）

**日 期：**9月2日，下午 11:50

**主 旨：**薪資核算故障

---

致無極限零件公司全體同仁，

今天早上，我們經歷了一次技術故障，導致數千張值班卡受損，主要影響波及製造工廠和零售店的正職員工與兼職人員。

我的目標是讓所有人盡快拿到薪資。必須讓未拿到全額薪資的所有人在接下來二十四小時內收到支票。

身為無極限零件公司的 CEO，我的職責是確保我們履行對員工的義務，是你們讓公司如常運作，維持營運。沒有你們的辛勤付出，我們無法為客戶提供服務，讓他們的車子如常運轉，維持日常生活。

針對薪資核算故障所造成的問題與不便，我要向全體員工及家庭致上誠摯歉意。我承諾，公司將會提供對收款機構或銀行進行溝通斡旋等任何必要協助。

在本封郵件底部，您將看到一份由 HR 和業務營運部提供的

FAQ 清單。如果您在近期未能得到協助，請不吝寫信給我，或隨時撥打我的辦公室電話。

與此同時，我們的優先任務是釐清此次故障的根本原因，我們將採取任何措施，杜絕類似事故再度發生。

史蒂夫·馬斯特斯  
無極限零件公司 CEO

---

---

---

---

**寄件者：** 克里斯·阿勒斯（開發部副總）  
**收件者：** IT 部門全體員工  
**副本：** 比爾·帕爾默（IT 營運部副總）、史蒂夫·馬斯特斯（CEO）、迪克·蘭德里（無極限零件公司 CFO）  
**日期：** 9 月 3 日，上午 12:30  
**主旨：** 針對薪資核算故障的改正措施

---

各位同仁，

由於此次薪資核算故障造成重大影響，我們進行了徹底的根本原因分析。分析結果顯示，此次事故源於人為失誤與技術故障。我們採取了果斷行動，確保這類事件不再發生。造成事故的人員已被調職，日後薪資核算業務將不再受到影響。

如有任何疑問，歡迎寫信給我。

克里斯

---

---

# 埃克哈特 格魯夫 《先驅時報》

無極限零件公司弄錯薪水，  
本地工會領導人表示這個錯誤「不合情理。」

根據汽車零件供應商無極限零件公司的內部備忘錄顯示，該公司未能正確發放薪酬給部分計時員工，甚至一部分計時員工根本沒有收到任何工資。無極限零件公司否認本次事件與公司的現金週轉問題相關，而是把過錯歸咎於薪資核算系統發生故障。

這家成功企業市值一度高達 40 億美元，但最近幾個季度深陷營收減少與成長衰退的困擾，公司的財務困難——有人把這些問題歸咎於高層管理人員的嚴重失職——導致努力養家活口的本地員工未來恐怕工作不保。

根據備忘錄，不論導致薪資核算故障的原因為何，員工可能都得等待數日或數週才能拿到正確的薪酬。

內斯特·梅耶斯公司的首席產業分析師凱利·勞倫斯表示：「這次事件不過是這家公司近年來一連串管理階層錯誤的又一個例子罷了。」

《先驅時報》致電無極限零件公司的 CFO 迪克·蘭德里，請他就薪資核算事故、會計錯誤以及管理階層失職的問題發表意見，但並沒有接到任何回應。

在一份以無極限零件公司名義發布的聲明中，迪克·蘭德里對這個「小故障」深表遺憾與抱歉，並且誓言不再讓同樣的錯誤發生。《先驅時報》將持續追蹤這個事件的後續發展。



# 第 1 章

9 月 3 日，星期三

「你打算做什麼？」梅克辛脫口而出，不可置信地盯著克里斯，無極限零件公司的開發部副總。

位於工作桌後方的克里斯，回以一個虛弱的微笑。他本人也知道自己聽起來多荒謬，梅克辛想。

「梅克辛，真的很抱歉。我懂，休假回來後這種重新進入工作的方式實在糟糕，但這次薪資核算故障已經造成一場腥風血雨。CEO 和 CFO 要我們殺雞儆猴，折騰了好幾天，我們終於想出一個還不錯的解決方法……畢竟，沒有人會被開除。」

梅克辛將 email 影本甩在桌上。「你在 email 上寫著這是個『人為失誤與技術故障』。而我現在成了那個『人為失誤』？我們一起耗費那麼多心血來解決合規性問題，你卻將所有責難都推到我身上？你到底在說什麼鬼話？」她怒視著他。

「我懂、我懂，這麼做是不對的，」克里斯這麼說，在梅克辛強烈的注視下顯得侷促不安。「這裡所有人都很看重你的才能，以及這八年間為公司所付出的卓越貢獻——沒有人會相信這是你闖的禍。但是這個薪資核算失誤上了頭條新聞！迪克不得不跟工會談判，阻止他們提出正式申訴。有鑒於此，這已經是我們在這麼糟糕的情況下能找到的最好辦法。」

「所以你選擇將責任推卸到剛結束休假的人身上？就因為這個人無法為自己辯護？」梅克辛語帶厭惡：「真是令人欽佩，克里斯。你從哪本領導學著作得到這個靈感？」

「好啦，梅克辛，你知道我是你的忠實粉絲。請把這當成一個最大的讚美——你是 IT 領域中最傑出的人才之一。」

將薪資核算故障歸咎於某人真是一種奇特的賞識方式，她如此想道。

他接著說：「所有人都知道實際上這不是你的錯。就把這當成一段假期吧——你可以做任何你想做的事，如果你不想做，也不需要承擔任何實質責任。」

當她想到剛剛所聽見的話時，梅克辛正要做出回應。「等等，克里斯，你說把什麼當成假期？」

「呃……」克里斯頓時語塞，在她的注視下瑟縮不安。梅克辛任由他愈發侷促。在一個男性佔壓倒性比例的專業領域，她清楚自己的直率敢言可能造成克里斯不舒服，但她堅持捍衛自己的權利。

「我……向史蒂夫和迪克保證，將你調離第一線，調到一個不會影響客戶的開發工作，」克里斯語帶窘迫：「所以，呃，從現在起，你將離開製造工廠的 ERP 系統，去幫助鳳凰專案撰寫說明文件……」

「你要把我調到……」梅克辛無法呼吸。她簡直不可置信。

「聽我說，梅克辛，你要做的就是低調四個月，然後就能回來，選擇任何你想做的專案，好嗎？」他弱弱地笑著，一邊補充：「就像放鬆度假一樣，對吧？」

「我的老天……」她找回自己的聲音，「你要把我調到鳳凰專案？！」她差點大叫出聲。梅克辛很氣自己顯露出了一絲軟弱。她深吸一口氣，調整好自己的外套，重新振作。

「簡直胡扯，克里斯，你明明很清楚！」她指著他的臉說道。

梅克辛腦中急速運轉，思考著她對鳳凰專案的瞭解。沒有一項是好的。多年來，這個專案一直是公司的死亡行軍，數百位開發者落入圈套，惡名昭彰，前所未見。梅克辛非常肯定，事情之所以沒有任何進展，正是因為沒有任何一件事是做對了的。

儘管鳳凰專案的失敗顯而易見，但它仍持續進行著。隨著電子商務興起，實體店面式微，在逐漸數位化的時代裡，所有人都心知肚明，必須做些什麼好讓無極限零件公司保持競爭力。

無極限零件公司依舊是產業中的龍頭之一，在全國擁有近千家商店。但有時梅克辛挺好奇成立百年之後，公司將如何發展，不久之前她還這麼想過。

鳳凰專案本應是帶領公司走向未來的明日之星。現在，專案進度已經晚了三年（而且還在繼續推遲），2000 萬美元就此蒸發，唯一成果是開發人員痛苦不堪。它散發出即將失敗的氣味，這將對公司產生極其嚴重的影響。

「你要將最好的人才流放到鳳凰專案，就因為你必須為薪資核算問題找一個替死鬼？」梅克辛的沮喪溢於言表。「這才不是讚美——這是『去你的，梅克辛！』的最佳說法！見鬼了，鳳凰專案根本不值一談，除非你想要我將他們的無能記錄下來？這簡直就像為鐵達尼號上所有躺椅貼上標籤。我剛剛說過這件事是癡人說夢了嗎？克里斯？」

「我很抱歉，梅克辛。」克里斯攤開雙手。「這是我能力範圍內最能幫助你的方法了。就像我說的，沒有人會歸咎於你。只要盡你所能，一切很快就會恢復正常。」

梅克辛坐下身來，閉上雙眼，深吸一口氣，攏起雙手，試圖思考。

「好、很好，」她說。「你需要一個替罪羔羊，我懂。我可以為這整件事承擔責任。沒問題，我懂的，有時候工作就是這樣子嘛！我沒放在心上。只是，把我調到自助餐廳或供應商管理部門都可以，就是不要鳳凰專案。」

聽著她說出的話，梅克辛意識到僅僅兩分鐘，她的情緒從「否認」到了「憤怒」，現在全力開啟「討價還價」模式。她很確定自己漏掉了庫柏勒一羅絲悲傷週期的某個階段，但目前她想不到是具體是哪一個。

「克里斯，」她繼續說道：「我對撰寫說明文件沒有任何不滿。每個人都需要好的說明文件，但還有更多地方比鳳凰專案更需要人手。請讓我去其他地方發揮更大的影響力。請給我一兩個小時發想一些靈感。」

「嘿，梅克辛。八年前，我因為你的優秀技能和豐富經驗而僱用你。每個人都知道你的實力，帶領團隊使用軟體來實現不可能的任務。」

克里斯說：「這就是我為你奮力爭取，讓你帶領軟體團隊，負責 23 家製造工廠的所有供應鏈和內部製程的原因。我清楚知道你有多優秀……但是，梅克辛，我真的盡力了。很遺憾，木已成舟，只要保持低調，不要搗亂，等風平浪靜後再回來。」他看上去懊悔不已，以至於梅克辛真的相信他。

克里斯繼續說：「有些高層在這場腥風血雨中腹背受敵，還不僅僅是因為這次故障。董事會剛剛解除了史蒂夫·馬斯特斯的董事長職務，所以他現在只是 CEO。CIO 和 IT 營運部門的副總昨天被開除了，沒有給出任何解釋，所以史蒂夫現在也是代理 CIO。顯然，**所有人**都在擔心會不會出現更多血光之災……」

克里斯探頭確認門有關好，用較低的聲音說：「還有謠言說，**未來可能會有規模更大、更徹底的變革……**」

克里斯頓了一下，好似他透露太多了。他繼續說道：「聽著，當你準備好了之後，就去聯絡鳳凰專案的開發經理蘭迪——他是個好人。就像我說的，把這四個月當作一場假期。我是認真的，就做些你覺得有幫助的事情，或者什麼都不做也行。保持低調，不要搗亂。無論你想做什麼，避開史蒂夫和迪克的雷達範圍，懂了嗎？」

當克里斯提到無極限零件公司的 CEO 史蒂夫·馬斯特斯和 CFO 迪克·蘭德里時，梅克辛斜眼看了他一下。她每隔一個月就會在公司全員大會上見到他們。她是如何從為期兩週的吉隆坡觀光之旅，淪落到讓克里斯一股腦將這些爛事倒在她身上呢？

「梅克辛，我說真的。低調行事，千萬不要搗亂，遠離麻煩，那麼一切都會好起來的，好嗎？」克里斯懇求道：「好好感謝幸運之神，至少你不像去年同樣因為薪資核算問題被革職的那兩個人。」

「好、好，絕不搗亂。」她站起來。「四個月後見，**真感謝**你保住了自己的工作。真是高招啊！克里斯。」

年復一年，**克里斯**越來越沒骨氣了，她氣沖沖地走出房間。她原本想奮力甩門，但還是好好關上了。她聽到他說：「拜託別搗亂，梅克辛！」