



指南

成为敏捷机构：

在机构中实施敏捷方法的提示、
技巧和最佳实践

用敏捷方法化解工作中的混乱， 让您重新爱上工作

您的机构有才华横溢的创意人员和富有创新精神的高管，可他们却没有时间发挥创意或创新。由于巨大的工作量、持续的项目请求、不切实际的客户需求和持续不断的消防演练，您发现自己已经透支，却未得到重视。休假？没听说过。

但也许您听说过，有其他机构工作人员采用敏捷方法解决了这些问题；他们声称每周只工作 40 小时；他们甚至声称最近休假了（您上次休假是什么时候，您对这份工作的喜爱程度可能就像看到自己的驾照照片一样）。这些人只是比您更努力吗？不是，只不过他们借助敏捷方法，工作效率更高。他们用更少的时间应对项目中的苦差，而用更多的时间处理他们进入该行业时的本职工作。

由于您的团队、利益相关者和客户都依赖于传统的工作方法，您可能认为让机构过渡到敏捷方法是天方夜谭。但我们能帮助您做到这一点。在本指南中，您将了解：

- 敏捷方法如何解决工作中最糟糕的问题
- 准备过渡到敏捷方法的六个简单步骤
- 为机构量身定制的敏捷术语定义
- 敏捷团队如何继续与非敏捷团队无缝协作
- 如何选择正确的工具来管理新的敏捷工作

但更重要的是，您将学会让自己重新爱上工作。

什么是敏捷方法？

当今的企业面临着在利润微薄的情况下依然要制作引人注目的内容的压力。在此背景下，敏捷作为一种能够成功管理机构工作的方法脱颖而出。敏捷型项目管理方法的重点在于提高内部和外部工作流程的速度、效率、适应性和响应能力。敏捷原则诞生自 2001 年的敏捷宣言，此后被重新命名为一些相关的流程和方法，包括 Scrum、看板和极限编程 (XP)。机构的敏捷方法起源于 IT 开发领域，并且沿用了其中的许多原则，但在应用于创意工作时有一些细节上的差异。

敏捷方法不同于自上而下的传统项目管理方法，后者必须完成项目的某一阶段才能进入下一个阶段，而敏捷方法是一种基于团队的更现代、更灵活的方法，非常适合应对客户不断变化的反馈并满足超乎想象的短项目期限。敏捷方法倾向于将项目拆分小部分快速交付，而不是按传统方式完成整个项目后再征求反馈。

例如，网站重新设计项目的传统方法是推介项目、进行规划、编写所有页面的内容、完成设计，然后上传新的设计和内容以征求客户反馈（见图 1）。通常，当客户改变主意，或者确实不喜欢他们最初批准的设计外观时，整个过程必须从头开始。

在敏捷方法中，该过程被拆分为多个冲刺，即一到四周的间隔，从而快速完成项目的某些部分。第一个冲刺可能仅专注于完成新网站的菜单模板和主页内容。然后，立即上传完成的两部分。在处理下一个冲刺时，团队会收集客户的反馈。如果反馈显示主页上的 Web 菜单不够直观，团队可以立即做出调整，而不会导致其他部分的工作中断或停止。

“在讨论敏捷方法时，我们讨论的是一种哲学，一种对待客户、配合员工并在项目中获得真正业务价值的新方式。”

– Barbee Davis, 《瀑布项目的敏捷实践》一书的作者¹

依靠这种不必等到所有部分都完成，即可中途改变方向的能力，敏捷创意团队能够显著提升上市速度、生产力，甚至改善协作。这不是为了更快地工作，而是为了更好地工作。这就是为什么它在机构界具有如此大的吸引力。

这不是为了更快地工作，
而是为了更好地工作

传统项目管理

传统的或瀑布图式的机构项目方法遵循自上而下（由高管主导）的线性流程。在项目完成之后，才能测试问题。

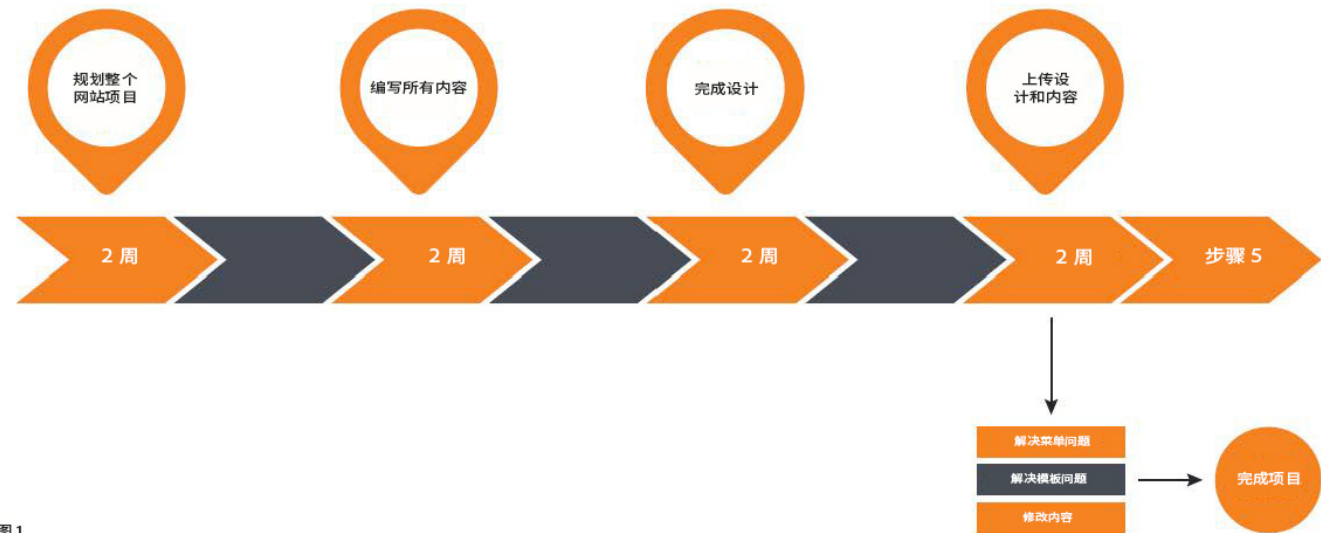


图 1

敏捷项目管理

类似 Scrum 的敏捷机构项目方法遵循团队持续输出的循环式流程。在这种自下而上（由团队主导）的方法中，一个项目被拆分为多个小部分（通常称为冲刺），然后分阶段快速完成这些小部分，并在整个过程中测试问题（和征求反馈）。

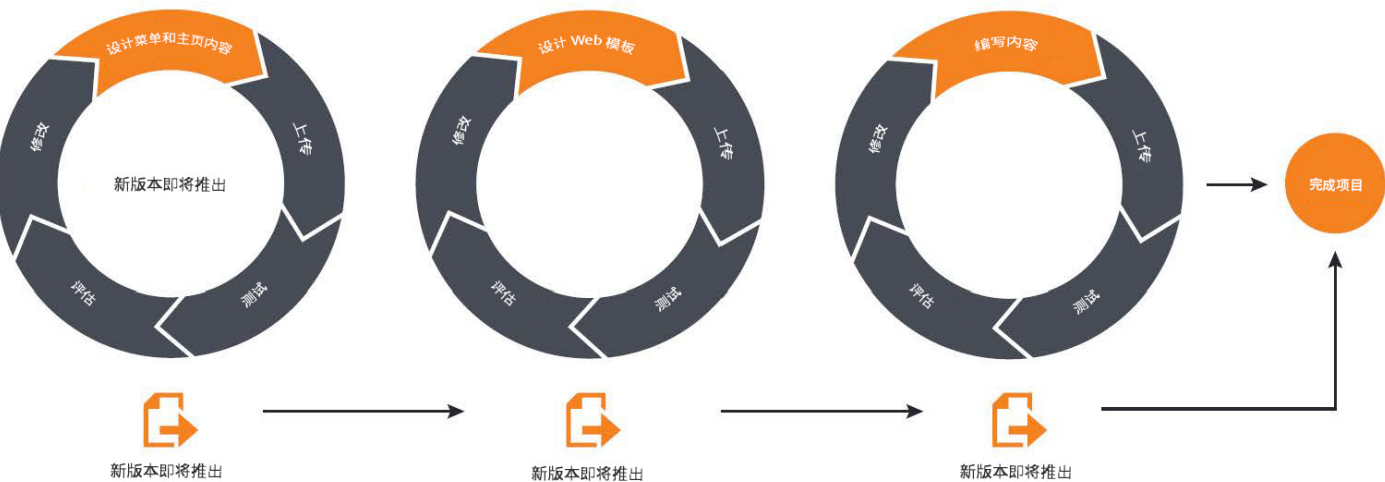


图 2

我们了解您的想法.....

“可是我们一直以来就是这样工作的。”

寻求变革困难，维持现状容易。然而，在一个信息飞速发展、数据驱动的目标与吸引人的广告同样重要的世界里，维持现状不再是管理工作的最佳选择。虽然转向敏捷方法并不容易，但是完全不冒风险却意味着更大的风险。

“敏捷方法不是给 IT 团队的吗？我们不搞 IT。”

您可能认为敏捷方法是 IT 领域的东西，与创意工作无关。如今已不再是这种情况。根据 Gartner 的预测，到 2017 年，CMO 在 IT 上的支出将超过 CIO。² 得益于营销自动化、CRM 和监听平台等技术，机构工作的技术驱动水平已达到前所未有的程度。为保持竞争力，就像开发人员需要不断为软件开发新功能一样，机构也需要具备敏捷性，以便快速生成更小且更频繁的内容。

“敏捷方法会妨碍我们发挥创造力。”

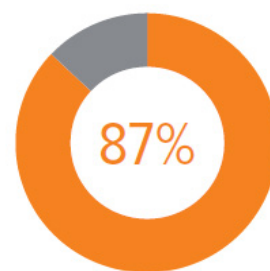
归根结底，团队发挥创意的时间越多，他们创造的成果就越多。在一项研究中，87% 的受访者表示采用敏捷方法提高了其工作效率。³ 敏捷工作模式可以建立适量的结构，减少不必要的结构（比如过多的冗长会议），让团队的工作变得灵活、适应性强且富有成效。

“转向敏捷方法对我的团队来说太过复杂。”

虽然过渡确实需要做出调整和努力，但这里有一个重要事实需要考虑：认为自己具备敏捷性的营销部门显著提高市场份额的可能性要高出三倍。⁴ 要增加机构的敏捷性，进而提高市场份额，还有什么比转向敏捷方法更好呢？敏捷方法让您在工作中获得更高的灵活性和应变能力，因此尽管转型过程可能很复杂，但这种努力是非常值得的。不仅如此，本指南还提供了丰富的提示，可帮助您尽可能顺利地过渡到敏捷方法。

“抵制变革是组织面临的最大风险。波动性、竞争性和机会均已大幅增加，而产品的货架有效期、交付周期和品牌忠诚度则会持续缩减。”

– 如何在企业中释放敏捷方法的潜力⁵



87% 的受访者表示采用敏捷方法提高了其工作效率。

敏捷方法解决糟糕工作问题的五种方式

1 经常无法满足客户不断变化的期望。

敏捷原则有利于与客户保持持续沟通，以便同步调整您的想法和预期。

在最近开展的一项调查中，64% 的受访者表示项目方面的首要压力在于应对不断变化的客户期望。⁶ 临时更改或额外要求会打乱项目时间表，并让导致客户失望的风险变得更大。但是，敏捷方法以迭代方式创建项目，让您的机构能够与客户保持持续沟通。您会不断地征求反馈意见，因此项目更容易完全匹配客户的设想。

通过在开发过程中纳入反馈意见，产品更容易满足客户的期望，也更容易达成营销目标。您可以先测试概念，然后再在广告上投入大笔资金。

– Barre Hardy,
CMG Partners
营销咨询高级总监¹²

2 一直生活在失去客户的恐惧中。

对机构而言，更快响应客户需求的能力是一项重要竞争优势，而敏捷方法在帮助创意人员预见问题并适应变化方面优于其他方法。

随着账户周转率的持续上升，机构任期已达到历史最低点。51% 的受访客户表示正在缩减机构名册，并且计划进一步缩减。⁷ 面对不断出现的新竞争对手，越来越多的客户转向寻求内部服务，机构面临一场艰苦的战斗，既要寻求突破、取悦客户，又要维护自己的声誉。幸运的是，敏捷模式可将项目分为多个部分连续交付，以方便客户审查和测试，这为赢下这场战斗增添了把握。为什么？因为与客户的频繁接触会不断提醒他们注意您所做的出色工作，以及他们最初聘请您的原因。

64%

的受访者表示项目方面的首要压力在于应对不断变化的客户期望。

3 难以保持盈利。

敏捷方法注重快速而透明地工作，这能确保您在项目和预算受影响之前及时发现范围蔓延或时间线超期情况。

尽管机构必须专注于满足客户的期望，而非紧盯预算，但如果项目平均仅超出预算 10%，那么机构的利润率便会下降 19.5%。⁸ 除了范围蔓延的成本和维持健康利润率的困难外，缺乏对团队工作的可见性意味着无法跟踪工作并加以改进；您实际上并不清楚团队是否在从事对于机构最为重要的创意工作。敏捷方法在根本上依赖于责任明晰且自我驱动的团队成員，以及日常的站立会议和项目各部分的快速交付，这种模式能快速发现谁没有尽到自己的职责，并让其他人崭露头角。

4 无法留住顶尖人才。

敏捷方法打造具有高度协作性、适应性和实验性的环境，这能激发责任感，促进您希望保留和吸引的职业道德。

据估计，受员工倦怠、生产力下降和工作压力影响，美国公司每年会损失 2000 亿至 3000 亿美元。⁹ 机构中的每个人都在超负荷工作，因此很难注意到谁的表现最好，更不用说去跟踪他们所做工作以确保有效利用他们的技能了。您已经尽最大努力认可和奖励团队中的出色表现，但这种善意姿态对于缓解超负荷的工作压力几乎没有帮助。当一位有才华的团队决定离职时，替换此人的成本可能是重大的——研究表明，员工替换成本可能高达员工年薪的 60%。¹⁰ 敏捷方法通过每日站立会议和团队主导的项目提升机构工作的可见性，从而更好地了解每个人的角色、才能以及如何为机构整体做出贡献，这有助于奖励并留住重要的团队成员。此外，敏捷工作方法对于新一代创意人才来说是自然而然的，并且会吸引他们加入。

5 您和团队没有时间发挥创意。

敏捷方法可以提高生产力，将工作拆分为更易于处理的小部分，最终能够更快地完成。

机构工作人员面临的压力是以前所未有的速度创造更多内容。80% 的创意人员认为必须学习新的工具和技术才能保持竞争力，但您知道您的团队没有多余的时间或精力来发展个人技能。¹¹ 敏捷方法可以提高可见性和生产力，这意味着团队能更迅速地完成任务，并且不会因返工而浪费时间。请设想要完成一个 5000 块的拼图。拼图就如同项目本身，要整个完成是极为繁杂的，因此从长远来看，一次完成一小部分拼图确实效率更高。当您准备好连接四角、边缘和中间部分时，由于许多部分都已经完成，缺少一块的风险会随之降低。敏捷项目能提高生产力，并消除占用大量时间的返工，这让您在工作日中能腾出更多时间来发展个人才能，并保持对自己所做工作的兴趣和相关性。

机构工作人员面临的压力是以前所未有的速度创造更多内容。

“一位摇摆不定的客户可能会让有利可图的项目变得无利可图，因此，成功的 [公司] 会让客户了解整个项目的进展并鼓励沟通。”

– Aberdeen Group 卓越的专业服务报告¹³

敏捷方法符合业务需求

业务需求

88% 91% 96% 88% 89%

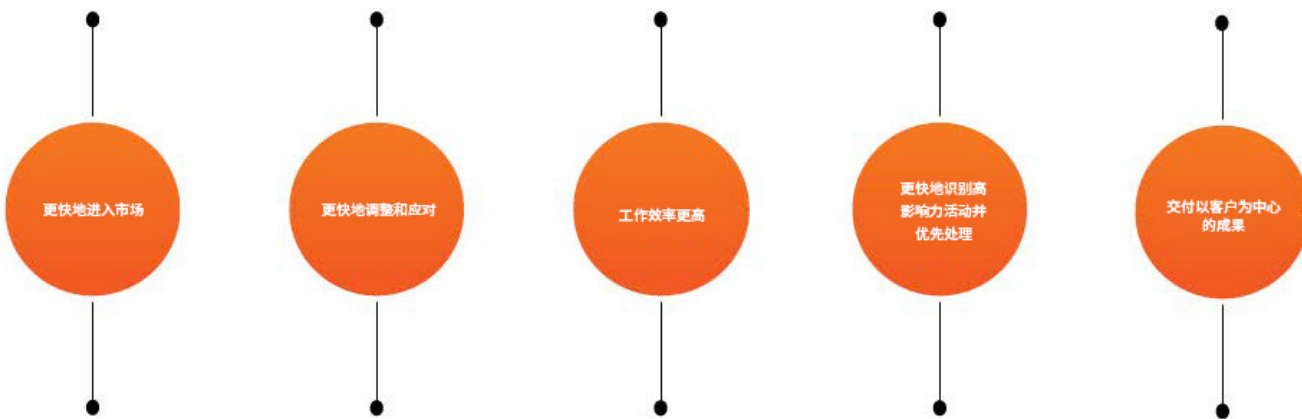
的非敏捷用户表示，
提高上市速度是优先要务

的非敏捷用户表示，
能够更快速、更有效地
完成切换是优先要务

的非敏捷用户表示，
提高团队工作效率
是优先要务

的非敏捷用户表示，
改进有关重要事项的
优先级排序是优先要务。

的非敏捷用户表示，
提供更好、更相关的
最终产品是优先要务



敏捷方法的结果

93% 93% 87% 80% 89%

表示采用敏捷方法有助于他们提升上市速度
(创意产品或营销活动)

表示采用敏捷方法有助于更快速、更有效地完成切换

表示采用敏捷方法提高了团队工作效率

表示采用敏捷方法有助于改进有关重要事项的优先级排序

表示采用敏捷方法有助于提供更好、更相关的最终产品。

敏捷术语

本词汇表解释了部分常见术语以帮助您转向敏捷方法，理解敏捷方法的行话术语是成功的一半。

待办事项列表

敏捷团队可能处理的所有工作的无优先级列表。想法、工作请求、开发需求等都保存在待办事项中，等待进入冲刺。

燃尽图

用于衡量敏捷项目在迭代级别和项目级别的进度。从视觉上看，燃尽图只是一个折线图，表示一段时间内的剩余工作。

每日站立会议 / Scrum

团队成员在每日会议（通常站立进行以鼓励简洁）中报告自己昨天已完成的内容，今天要完成的内容，以及哪些障碍可能会影响工作进展。

迭代 / 冲刺

团队选择要处理和完成一定数量用户故事或点数的固定持续时间。冲刺或迭代通常以 1 到 4 周为增量。

故事板 / 任务板

该挂图上的卡片和便签表示给定冲刺中的所有工作。便签在板上移动以显示进度。

故事点

用于衡量完成一个故事的复杂性和所需时间的估算单位。

Scrum

最被广泛接受的敏捷方法，Scrum 的重点是接受客户可以改变主意并且将会改变主意。该方法鼓励快速交付产品以及快速响应不断变化的需求，以此来应对这种不可预测性。

Scrum 教练

负责消除障碍以确保团队能够实现冲刺目标和可交付成果。Scrum 教练不是团队领导者，而是充当团队与任何分散注意力的影响之间的缓冲器。

任务

工作请求的高级版本。任务将被添加到待办事项列表中，并包含足够的信息，以便团队合理估计完成请求所需的工作量和时间（以小时为单位）。

团队

负责交付资产或项目的群组。一个团队通常包括五到九名具有跨职能技能的人员，由他们处理实际工作（计划、编写、设计、开发、测试等）。建议团队采用自我组织和自我领导模式，不过团队通常会应用某种形式的项目或团队管理。没有必要因为转向敏捷方法而破坏现有的团队结构。用户体验、战略、视频制作和创意团队仍将像以前一样合作处理相同的项目，敏捷只是改善了他们完成工作的方式。

用户案例

从用户（或客户）的角度介绍新功能。拥有用户案例有助于了解用户是谁，以及该用户对这个新功能有何期望。一个常见的经验法则是用户案例应当简短，以匹配 3x5 的索引卡。

向敏捷方法过渡： 简单的六个步骤

向敏捷方法过渡并非易事。在全面实施之前，请务必采取一些初始步骤，以提高平稳且成功过渡的可能性。

1 寻求领导层和团队的支持。

在转变的初期，与团队和利益相关者开启有关敏捷方法的公开对话至关重要。利益相关者通常采用传统的工作方法，并且会对接受敏捷方法感到犹豫，但是通过简短的对话，他们的疑虑可以得到缓解。阐述敏捷方法将给团队和整个机构带来的价值，并且保证敏捷指标可以转化为他们感兴趣的指标和报告。

2 接受适当的培训。

在转向敏捷方法的过程中，初期没有接受专业培训将是一大战略性错误。为了卓有成效地过渡到敏捷方法，必须接受培训和指导。聘请 Scrum 培训师或敏捷顾问来带领您的团队顺利完成前几个项目，并获得最终独自完成项目所需的技能组合。顾问或培训师还可以帮助您确定哪种敏捷流程（例如，Scrum、看板、精益、混合）最适合您的团队和公司。

3 开展跨部门协调。

转变为敏捷方法不一定要整个机构实施，更常见的是由您的团队首先转变，甚至只有您的团队转变。为了确保与其他非敏捷部门或项目的持续协作，请找到一种方法来允许分布式团队之间的可见性和沟通。这可能包括制定提交工作请求的标准流程，或者为所有利益相关者创建项目状态的实时可见性。

如果您使用软件工具管理自己的工作，最好找到一款既能管理敏捷项目，又能管理传统项目，并且还能转换双方指标的工具。

4 制定一种将故事添加到待办事项列表并排定优先顺序的具体方法。

请明确规则：无论您选择通过共享电子表格、发送给特定人员的电子邮件还是工作管理软件来提交工作请求，只要请求未正确提交，就不会将其添加到待办事项列表中。这样能保证不会遗漏任何请求，并根据后续冲刺排定所有工作的优先顺序。将工作请求发布到待办事项列表后，请根据战略重要性、截止日期、请求者是谁或其他符合团队需求的标准确定其优先级。优先级十分关键，可确保您的团队处理对机构最有价值的工作。

5 分配团队角色。

敏捷方法专为小型的实践团队而构建，这样的团队依靠自我管理，并且透明度和协作性高。不同于自上而下的传统任务分配方法，敏捷创意人员通常会根据优先级自行提交将在冲刺期间处理的故事或任务。您的团队将需要一个 Scrum 教练或项目负责人来定义项目目标，并充当客户的代言人。通过全面了解团队成员的技能组合，您可以为他们安排与其专业知识最匹配的任务。

6 设置冲刺的参数。

选择适当的冲刺长度，使团队能完成合理数量的故事（通常为一到四周）。确定团队在每个冲刺中的可用小时数（参见图 3）。可能最重要的是，决定一种有意义的鼓励方式，在团队每次达到或超出冲刺预期时予以奖励。

“关键在于改变人们理解客户和与之互动的方式.....您不可能上来就制定一套新的流程，然后一夜之间改变所有一切。”

– Barbee Davis, 《瀑布项目的敏捷实践》一书的作者¹⁴

敏捷方法专为小型的实践团队而构建，这样的团队依靠自我管理，并且透明度和协作性高。

如何确定团队在冲刺中的可用小时数

步骤 1

让每个团队成员确定自己一周的“开灯”总小时数

每天“开灯”小时数						
“开灯”活动	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	
会议小时数	1	2	2	1	1	
休假小时数						
节日小时数						
电子邮件小时数	2	2	2	2	2	
其他						一周的总“开灯”小时数:
总小时数:	3	4	4	3	3	17

步骤 2

得出一周内每人的总可用小时数

每周总小时数	40
- 每周总“开灯”小时数	- 17
= 总可用小时数	23

步骤 3

得出一周内每人的可用百分比

总可用小时数 X 100	23 x 100
总可用小时数 (A) / 每周总小时数	= 2300 / 40
= 可用百分比	= 57.5%

步骤 4

在冲刺期间每周重复此流程

步骤 5

从整个团队收集一周的数据

团队成员	可用性	休息日	可用小时数
JOHNNY	57.50%	0	23
FREDDY	60%	0	24
ASHLEY	55%	0	22
SHAINA	65%	0	26
JUAN	60%	0	24
本周可用的团队总小时数:			119

步骤 6

如果冲刺不止一周，请为冲刺期间的每一周执行步骤 1 – 5，并累加计算总和

图 3

结合敏捷方法和瀑布图

尽管敏捷方法和传统的瀑布图方法可能在几乎所有方面都是相反的，但是机构对这两者明显都有需求。在敏捷方法中，创意和制作团队在高效工作的同时，仍然承担向使用瀑布图工作（和思考）的项目经理、高管和客户报告的责任。在同一环境中将两者结合时，沟通成了关键，而合理管理两个群体的预期将有利于积极的互动。

归根结底，在当今的世界中，我们仍然需要瀑布图式项目的结构，但也需要敏捷方法的响应能力。要在机构中将两者成功结合在一起，请谨记以下提示：

① 培养一种包容性的机构文化

如果企业文化与敏捷开发的原则不符，那么实施敏捷方法将困难重重。在转向敏捷方法之前，务必先定义并阐明打造敏捷创意团队对所有相关人员（尤其是具有瀑布图思维的高管和客户）的价值，以便营造一个让团队积极成长的环境。可以召开会议，也可以群发电子邮件，总之要确保将敏捷方法的价值解释清楚，并且最重要的是被大家理解。

② 确定要转换的指标

敏捷团队必须能够在报告中使用非敏捷团队、高管和客户所期望的措辞。这些报告必须使用大家都能理解的语言，因此要检查并替换掉基于敏捷方法的表述，以免其他人因不熟悉的术语而感到不安。¹⁵ 尽管敏捷方法不像传统项目方法那样关注结束日期和结果，但其中仍有大量信息可以很好地转化为传统指标。例如，故事转化为任务，史诗转化为项目，项目集转化为发布，产品转化为产品组合。对于无法明确地全面转化的组件，敏捷方法始终可以估计时间并确定同等价值，从而提高相关性。

③ 设定适当的基准

良好的混合方法环境基准不能过早设定期望，而必须要锚定期望，并不断衡量期望。关于混合方法基准，已用时间是一个很好的示例；它显示了前进的过程，既天然地适用于敏捷方法围绕冲刺的思维，也适用于瀑布图中基于阶段门的思维。完成项目后，请重新评估基准。与预期位置相比，您最终在冲刺中的什么位置结束？与计划的时间相比，您花了多少时间？基准测试不仅可以比较衡量表现，还可以显示如何提升表现。

展望未来：向敏捷过渡的下一步

既然已经掌握了向敏捷过渡所需的启动知识，您应该充分相信自己有能力在团队和整个机构内推动积极的变革。别忘了按照敏捷方法来塑造您自己的工作模式——在整个采用阶段应尽早测试并且经常测试。您可能会发现与最初安排相比，某些团队成员更适合另一些角色，或者您的团队更喜欢更长或更短一些的冲刺。机构特定的敏捷方法应该适合机构特定的工作方法，所以不要犹豫，请根据自身情况调整流程和规则。

采用敏捷方法具有广泛的好处，可以为整个机构注入工作热情和新的活力。为了保持这种势头，并顺利地过渡到敏捷方法，请持续地按照外部利益相关者和非敏捷团队可以理解的传统框架转换关键指标，例如范围、预算和进度等。

考虑依靠工具。正确的工具应当可用于跟踪敏捷和传统项目管理中的所有工作；该工具能够在两种方法之间无缝切换，使得敏捷方法的实施变得更加容易，也让您的团队能够与非敏捷团队一起合作，并且还会自动完成指标转换工作。除此之外，您需要内置协作功能的工具，以便让所有工作沟通发生在合理的地方，并提供工作背景信息。

关于敏捷方法的最后一点

如果您仍然对转向敏捷方法是否值得存有疑虑，请了解一下北亚利桑那大学分校区营销部门的案例，该部门在 2011 年从传统营销模式转向敏捷营销模式。¹⁶

两年之后，取得以下成果：

- 200 份宣传材料，是前一年产量的四倍，同时部门压力却得以减轻
- 会议减少，每周只有两次 15 分钟的 Scrum 会议
- 加强问责制和信息共享，避免浪费时间
- 成本节省 20%
- 生产力提高 400%
- 冲刺任务完成率 95%
- 客户满意度提高 30%

尽管变革总是困难的，但往往也是必要的。实施敏捷方法的机构都取得了巨大成功，这清楚地表明该变革的价值与意义。为了打造更具协作性、适应性，更加现代化且成功的创意团队和机构环境，您必须告别混乱的创意工作模式，并开始实施管理。

借助 Workfront 理清机构 工作中的混乱

世界各地的机构和创意团队都使用 Workfront 营销工作管理来简化工作，并消除效率低下问题。Workfront 面向整个营销工作生命周期，可帮助用户：

- 提高生产力和工作流程效率
- 提高团队内部的可见性
- 将更多时间专注于创意
- 积累信誉和客户满意度

workfront.com/agencies

参考文献

1. Morrow, Rich. “如何在企业中释放敏捷方法的潜力。” Workfront 和 GigaOm Research, 2013 年 12 月 18 日。http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf。
2. “一切皆营销，人人须敏捷”，Chiefmartec.com, 2015 年 7 月 20 日访问，http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/。
3. “营销领域的敏捷趋势”，Infoware Studios, 2015 年 7 月 20 日访问，http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/。
4. “将敏捷方法应用于营销可以带来红利：调查”，Forbes, 2015 年 7 月 20 日访问，http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/。
5. Morrow, Rich. “如何在企业中释放敏捷方法的潜力。” Workfront 和 GigaOm Research, 2013 年 12 月 18 日。http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf。
6. Castellina, Nick. “卓越的专业服务：这所需要的不仅仅是项目团队。” Aberdeen Group, 2013 年 11 月 1 日，http://aberdeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx。
7. Dan, Avi. “深入了解客户对机构的看法。” Forbes, 2012 年 10 月 8 日。http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/。
8. McQueen, Geoff. “让客户满意：如何确保项目不会超出预算。” Entrepreneur.com, 2014 年 10 月 16 日。http://www.entrepreneur.com/article/238472。
9. “时间管理统计”，National Safety Council, Priority Magazine, 2014 年 6 月访问，http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php。
10. Allen, David G. “留住人才：员工流动的分析和管理的指南”。SHRM Foundation, 2008 年。http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf。
11. “新创意报告”。Adobe Systems Incorporated, 2014 年 6 月。http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf。
12. “敏捷方法实际应用：四家品牌如何使用敏捷营销”，CMO.com, 2015 年 7 月 20 日访问，http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html。
13. Castellina, Nick. “卓越的专业服务：这所需要的不仅仅是项目团队。” Aberdeen Group, 2013 年 11 月 1 日，http://aberdeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx。
14. Morrow, Rich. “如何在企业中释放敏捷方法的潜力。” Workfront 和 GigaOm Research, 2013 年 12 月 18 日。http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf。
15. Olding, Elise. “行话的使用会妨碍您沟通吗？” Gartner Blog Network, 2013 年 11 月 21 日。http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hindering-your-communication/。
16. “敏捷营销改造”，University Business, 2014 年 7 月 16 日访问，http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover。