

Scrum.org

# The Evidence-Based Management 指南

提升不确定条件下的价值交付能力

2024年5月

© 2024 Scrum.org

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this EBM Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

## EBM 指南宗旨

组织的存在是为了实现它们认为自己能够独一无二地达成的某些事情。组织常以不同的方式在不同层级表达这一目的，以确保其工作目的与整体一致性：

- **愿景声明 (Vision Statement)**: 表达出组织希望在这个世界上产生的变化。
- **使命声明 (Mission Statement)**: 说明组织实现愿景的独特能力。
- 在多个不同层级和时间范围内设定的目标 (**Goal**)，有助于组织实现其使命和愿景。

组织制定目标以朝着实现其使命和愿景取得具体进展。没有目标，使命和愿景只是遥不可及的抱负。此外，如果没有有效的使命和愿景声明，目标将缺乏引人入胜的目的，这对于工作上需要面对不确定性的人尤其重要。

本指南定义了 EBM 及其概念。

## Evidence-Based Management 的定义

循证管理 (Evidence-Based Management: EBM) 是一个框架，透过使用有目的性的实验和反馈，帮助人们、团队和组织作出更明智的决策，以实现其目标。

## EBM 帮助组织在复杂世界中实现其目标

复杂问题没有简单的解决方案。为了解决这些问题，组织必须通过定义、努力实现并达成更大目标的小步骤进行实验。每个步骤都涉及将实验的实际结果与其预期结果进行比较，并相应地调整下一步的措施(参见图1)。<sup>1</sup>

EBM 专注于三个层次的目标：

- **战略目标 (Strategic Goals)**: 指组织为实现其使命和愿景而需达成的重要事项。这些目标是如此宏大且遥远，实现过程中充满不确定性，因此组织必须采用经验主义方法。由于战略目标具有高度抱负且路径未明，组织需设定一系列切合实际的中期目标来逐步实现。
- **中期目标 (Intermediate Goals)**: 达成这些目标表明组织正朝着其战略目标前进。这些目标的实现路径通常仍有不确定性，但非完全未知。
- **即时战术目标 (Immediate Tactical Goals)**: 这是组织当前改进努力的焦点。

为了朝向战略和中期目标前进，组织会建立改进的假设，以推动其即时战术目标。这些假设构成了他们进行实验的基础，透过实验来寻求改进。他们测量实验的结果(即证据)，评估对目标的进展，并根据所获得的学习成果决定下一步行动(即新的假设)，这可能包括根据学到的知识调整他们的目标。这展示了 EBM 中的经验主义实践。

---

<sup>1</sup> 有关复杂性的更多资讯，请参见《Scrum 指南》中的 Scrum 理论部分的内容  
<https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

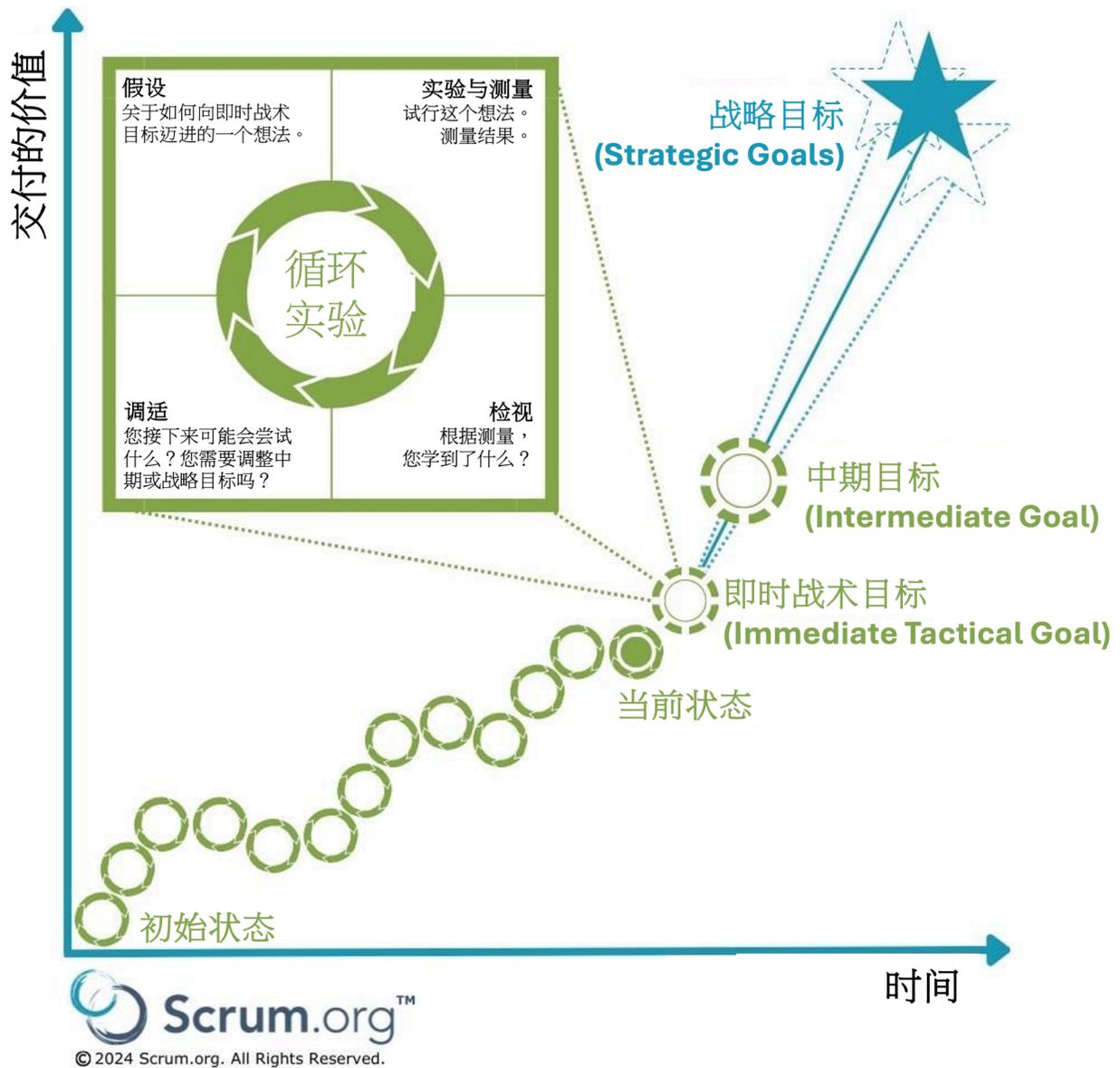


图1: 达成战略目标需要实验、检视与调适<sup>2</sup>

## 设定目标

组织必须定义可测量的目标，以确定是否已达成该目标。这些可测量的目标、度量和实验应当被公开，以促进组织层面对其的一致认知与协同。

<sup>2</sup> 该图改编自迈克·罗瑟的《Improvement Kata》  
([http://www.personal.umich.edu/~mrother/The\\_Improvement\\_Kata.html](http://www.personal.umich.edu/~mrother/The_Improvement_Kata.html))

以「因应传染病」为例：

- 战略目标是根除疾病的影响，并以生病和患有严重疾病的人数来测量效果。度量的重要性在于了解进展和确保战略目标的长期相关性至关重要。在此例中，目标聚焦于疾病的效果，而不是达成这一影响的手段。例如，战略目标并非要为一定比例的人群接种疫苗——虽然这是达成战略目标的必要活动，但它本身不是最终目标。
- 疫苗试验成功完成是一个中期目标的例子。这是一个雄心勃勃且可量化的目标，其实现可能需要多种不同的活动。它是实现战略目标的必要步骤。
- 即时战术目标的例子可能包括隔离症状、评估治疗成效、对病毒或细菌进行DNA测序等活动。这些都是团队或多个小组致力于实现的关键短期目标。

战略目标通常专注于为特定人群实现一个他们极度渴望但尚未达成的结果。实现这些目标会提升受益者的幸福感、安全性或福祉。在 EBM 中，我们将这称为「未实现价值」，即受益者期望的结果与他们目前经历之间的满意度差距。未实现价值将在下方的「关键价值领域」部分中有更详尽的说明。

## 理解何为有价值

组织测量许多不同类型的事物。从广义上讲，其度量分为五大类：

- **投入 (Inputs)**。这指的是组织在各种事物上的支出。虽然这些支出对产生价值是必要的，但投入的金额与客户实际体验到的价值之间并无直接相关。投入也为实验设定了限制，例如，组织可能会设定团队在测试改进想法时可支出的最大金额（即投入）。
- **活动 (Activities)**。这包括组织成员的日常工作，如执行工作任务、参加会议、进行讨论、编写代码、制作报告、参加研讨会等。
- **产出 (Outputs)**。这些是组织所生产的事物，如产品发布（包括各项功能）、报告、缺陷报告、产品评论等。
- **结果 (Outcomes)**。这些是产品客户或用户所期望的体验。它们代表客户或使用者之前无法达成的新功能或改善的功能。例如，能够比以前更快到达某个目的地，或比以前能够赚取或节省更多金钱。结果也可能是负面的，如当客户或用户之前依赖的服务不再可用时，他们体验到的价值会下降。

- **影响 (Impacts)**。当产品的客户或使用者达成他们期望的结果时，组织或其非客户利益相关者(例如投资者)所达成的结果。这包括增加收入或利润、提升市场份额、股价上升等。正面的影响只有在客户体验到改善的结果时才能持续实现。

大多数组织面临的问题，通常反映在他们所测量的事物上，那就是测量活动和产出很容易，而测量结果则相对困难。组织可能会收集大量数据，但这些数据未必能充分反映其创造价值的能力。然而，为客户提供有价值的结果对于组织实现其目标是至关重要的。例如，仅增加工作时间(活动)和增加功能(产出)并不一定会改善客户的体验(结果)。

虽然组织可能在不改善对客户的产出结果情况下提升**影响**，但这通常对组织不利，如降低产品质量以提高盈利，或为提升收入和市场份额而低于成本价销售产品，这会损害盈利性。实现这些影响固然重要，但必须以一种不损害组织长期生存能力的可持续方式进行。

## 循序渐进地实现目标

迈向战略目标的旅程的第一步是了解您的当前状态，这有助于明确您需要在哪些领域及如何进行改进。例如，如果您的目标是提升客户满意度，您需要了解客户目前的体验以及他们期望的未来体验。您也需评估自己提供价值的的能力，即您能多快地提升客户所感受到的价值，以便设定合理的短期和阶段目标。

循环实验(如图1所示)通过采用明确的假设<sup>3</sup>，以及较小的、经过测量的步骤(称为实验)，帮助组织从当前状态逐步达到即时战术目标、中期目标，最终实现战略目标。这个循环包括：

- 建立改善的假设。基于经验，形成一个您认为能帮助您朝即时战术目标前进的想法，并确定如何通过测量结果来判断此实验是否成功。
- 执行实验。实施您认为有助于改善的变更，并收集数据以支持或驳斥您的假设。
- 检视结果。根据您的测量结果，进行的变更是否改善了结果？不是所有的改变都会带来正面成效；有些变更实际上可能会让情况恶化。

---

<sup>3</sup> 循环实验是 Shewhart 循环的一种变体，由爱德华兹·戴明普及，有时也称为 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 周期；参见 <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>。

- 根据所学知识调整目标或方法。随着对客户、竞争对手及组织能力的深入了解, 您的目标和改善实验可能需要相应调整。目标可能因外部事件而改变, 实现这些目标的方法也可能需要重新考虑和修正, 例如:
  - 即时战术目标是否是正确的目标?
  - 中期和战略目标是否仍然相关, 或需进行调整?
  - 如果未能达到即时战术目标, 但您认为达成它仍然重要, 下次应如何做得更好?
  - 如果您已达成中期或战略目标, 则需要制定新的目标。

## 假设、实验、功能与需求

组织可能会投入大量资金来开发产品的特定功能(即产品的区别特点)和其他需求<sup>4</sup>, 但最终可能发现客户对这些功能的价值观与公司的看法不同; 在获得客户验证之前, 对什么是有价值的看法仅仅是假设。这就是假设和实验发挥作用的地方。

假设是一种信念, 认为某一行动会导致特定的结果, 例如推出功能 X 将带来结果 Y。实验则是旨在证实或反驳某个假设的测试。

每一个功能和每一个需求实际上都代表了对价值的一种假设。经验为导向方法 (Empirical Approach) 的目标之一就是让这些假设明确化, 并有意识地设计实验来直接测试功能和需求的价值。无需完全构建整个功能或需求来确认其价值; 团队可能只需构建足够的部分来验证那些可以证明或否定其价值的关键假设。

明确建立假设、测量结果, 以及根据这些结果检视和调整目标, 本质上是敏捷方法的一部分。EBM 使这些工作变得更加明确和透明, 这正是它对组织改进过程的贡献。

---

<sup>4</sup> 改编自IEEE 829 规范

## EBM 使用关键价值领域来检视改善机会

除了透过假设和实验来推进目标外，EBM 还提供了一套评估价值和组织交付价值能力的观点，称为关键价值领域 (Key Value Area: KVA)。这些领域包括检视组织的目标 (未实现价值: Unrealized Value)、组织相对于这些目标的当前状态 (当前价值: Current Value)、组织在交付价值方面的反应速度 (市场反应时间: Time-to-Market) 以及组织交付价值的有效性 (创新能力: Ability-to-Innovate)。

市场价值方面的关键价值领域 (未实现价值: UV, 当前价值: CV) 反映了对客户的产出结果。而组织能力方面的关键价值领域 (创新能力: A2I, 市场反应时间: T2M) 则反映了组织提供有价值客户结果的能力，因此可以根据成果或产出来测量。投入、活动、产出和影响的测量结果并不能提供组织在提供有价值结果方面的能力的任何信息。

专注于这四个维度使组织能更好地了解自己当前的位置及需要前往的方向 (见图2)。

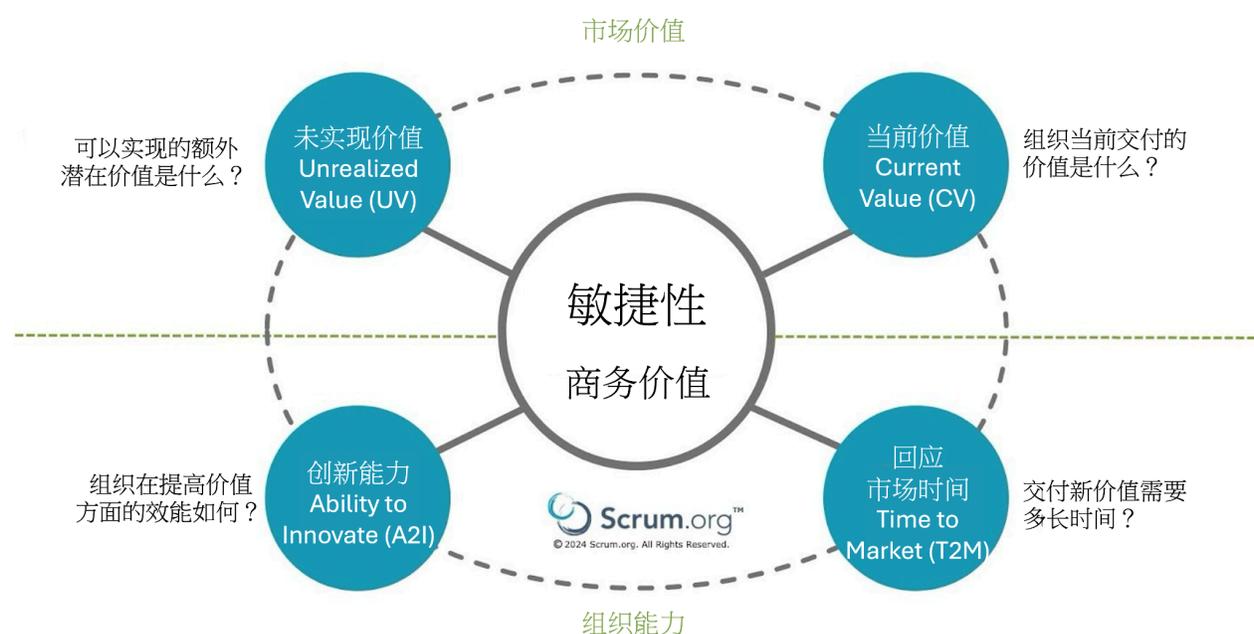


图2: 关键价值领域 (KVA) 提供了审视改进机会的透镜。

每个关键价值领域 (KVA) 都关注价值的不同方面，或是组织提供价值的能力。交付商业价值 (当前价值) 固然重要，但组织也必须证明它们能够应对变化 (市场反应时间) 并能持续创新 (创新能力)。此外，组织必须持续向着长期目标 (未实现价值) 前进，否则可能会陷入停滞和自满的境地。

## 目前价值 (Current Value: CV)

### 用来测量产品今日所提供价值的度量

关注目前价值 (CV) 度量目的是要了解组织目前为客户和利益相关者带来的价值；目前价值度量仅考虑当前存在的价值，不包括未来可能的价值。组织需要不断重新评估的关于目前价值的问题包括：

1. 今天您的用户者和客户有多高兴？他们的满意度得到了改善还是下降？
2. 今天您的员工有多高兴？他们的满意度得到了改善还是下降？
3. 今天您的投资者和其他利益相关者有多高兴？他们的满意度得到了改善还是下降？

考虑目前价值度量有助于组织了解其客户或用户当前所体验的价值。

例如：利润是测量投资者满意度的一种方式，它可以显示您所交付价值的经济影响，但了解客户是否对他们的购买感到满意则能提供更多您可能需要改进的地方，以留住这些客户。如果您的产品几乎没有替代品，即使客户满意度不高，您的利润也可能很高。从多个角度考虑目前价值可以更好地理解您面临的挑战和机会。

客户和投资者的满意度并不能完全反映您交付价值的能力。考虑员工的态度是对于员工最终是价值的生产者之认可。积极参与并了解如何维护、支持及提升产品的员工，是组织最重要的资产之一，且满意度高的员工通常更有参与感和生产力。

## 未实现价值 (Unrealized Value: UV)

### 量化组织满足所有潜在客户或使用者需求后，可能实现的潜在未来价值度量

关注未实现价值 (UV) 度量有助于组织逐步最大化产品或服务的价值。当顾客、使用者或客户之间的当前体验与他们期望的体验存在差距时，这种差异代表了机会；这个机会是通过未实现价值来测量的。

组织需要持续重新评估的未实现价值相关问题包括：

1. 我们的组织能否在这个市场或其他市场创造更多价值？
2. 追求这些尚未开发的机会是否值得承担相应的努力和风险？
3. 是否应该进一步投资以实现更多未实现的价值？

将当前价值 (CV) 和未实现价值 (UV) 一起考虑, 为组织提供了一种平衡当前利益和未来可能利益的方式。战略目标源于满意度的差距和组织通过提高当前价值来降低未实现价值的机会。

例如: 一个产品的当前价值可能因为是市场测试的早期版本而较低, 但其未实现价值可能非常高, 显示出巨大的市场潜力。考虑到潜在的回报, 对该产品进行投资以提高其当前价值可能是合理的, 即便该产品目前的当前价值不高。

相反, 如果一个产品的当前价值很高, 市场份额大, 无近期竞争者, 且客户非常满意, 则可能不需要太多新投资; 这是一个典型的摇钱树产品, 虽然利润丰厚, 但由于接近产品投资周期末期, 其未实现价值较低。

## 创新能力 (Ability to Innovate: A2I)

### 量化组织交付新功能有效性的度量

关注创新能力 (A2I) 度量, 是为了最大化组织提供新功能和创新解决方案的能力。组织应定期重新评估其A2I, 可以考虑以下问题:

1. 是什么导致组织无法交付新价值？
2. 是什么阻止客户或用户从创新中受益？

改善 A2I 可帮助组织提高效能, 以确保其所做的工作能够提高其产品或服务并为客户或使用者带来的价值。

例子: 多种因素可能妨碍组织提供新的功能和价值: 花费过多时间修正产品的品质问题、由于运营不善而需要维护产品的多种变体、缺乏分散决策权、无法雇用和激发有才华, 热情的团队成员, 如此种种原因。

随着低价值功能和系统障碍的累积，更多的预算和时间被消耗在维护产品或克服障碍上，减少了其创新的可用能力。此外，任何妨碍使用者或客户从创新中受益，例如难以组装/安装产品或产品的新版本，也会减少 A2I。

## 回应市场时间 (Time-to-Market: T2M)

### 量化组织如何快速交付及从实验中学习反馈的度量

关注回应市场时间 (T2M) 度量的目的是为了最小化组织交付潜在有价值事物所需的时间。为了明确这一点，必须测量结果，从而判断他们是否真正提升了客户的体验价值。组织评估其T2M时需考虑的问题包括：

1. 組織從新實驗和信息中學習的速度有多快？
2. 您根據這些資訊進行調整的速度有多快？
3. 您與客戶一起測試新想法的速度有多快？

改善回应市场时间 (T2M) 能够增加组织潜在改变当前价值 (CV) 的频率。

例如：减少产品发布的功能数量可以显著提高 T2M；最小化发布应至少对产品的部分客户/使用者提供一些价值增量。许多组织也致力于从产品开发和交付流程中剔除非增值活动，以改善其 T2M。

每个关键价值领域 (Key Value Area: KVA) 的示例关键价值度量 (Key Value Measure: KVM) 在附录中有描述。

## 基于实验结果进行检视与调适

一旦您从实验中收集了改善价值的测量结果，您将需要检视或评估您的结果与您的目标相比，看看您的改进想法是否有效。在每个关键价值领域 (KVA) 检查度量将帮助您保持平衡的观点。

即时战术目标应改善当前价值 (CV) 并减少未实现价值 (UV)。即使即时战术目标聚焦于组织效能或获取反馈的速度，考虑 CV 和 UV 也有助于组织保持客户满意度在视野中。每个关键价值领域是一个不同的透镜，帮助您专注于您试图实现目标的不同表现方面。

同样地，当您的即时战术目标聚焦于提高效能 (A2I) 或获取反馈的速度 (T2M) 时，您永远不要忽视客户体验或视之为理所当然的。当组织只在 A2I 和 T2M 上寻求改进，而不监控当前价值和未实现价值时，它们只专注于内部流程，这可能不会帮助他们进一步满足客户或实现价值。这可能导致或表明缺乏基于结果的目标。

如果您成功实现了您的即时战术目标，恭喜！您的下一步将是制定一个新的即时战术目标，实现后将使您更接近您的中期目标。继续设计实验，或者您可以尝试其他方式来实现这目标。

如果您实际上已经达到了您的中期目标，那就更好了！现在您需要制定一个新的中期目标，实现它将使您更接近您的战略目标。您还需要制定一个新的即时战术目标，为您提供一个更近的目标来努力。

有时您会发现您的目标需要调整。您可能会发现一个目标不再相关，或者需要被细化。这可以发生在任何层面的目标上。有时您可能无法达到您的即时战术目标，因为您的实验未产生预期的结果。这并非坏事，您所学到的知识将帮助您设计可能产生更好结果的新实验。

## 尾注

本指南免费提供 Evidence-Based Management 。尽管仅实施一部分 EBM 是有可能的, 但其结果并非 Evidence-Based Management。

## 致谢

Evidence-Based Management 由Scrum.org, Professional Scrum Trainer 社群, Ken Schwaber 和 Christina Schwaber 共同编制。

## 译者致谢

This guide has been translated from the original English version provided by the developers acknowledged above. Contributors to the translation include Lorenz Cheung, Tony Lee, Derek Ding.

Primary Contact Email:	lorenz@scrum.hk	
Translator Name(s) :		
Lorenz Cheung	lorenz@scrum.hk	<a href="https://www.linkedin.com/in/lorenz-cheung">linkedin.com/in/lorenz-cheung</a>
Tony Lee	tony@HowAgile.org	<a href="https://www.linkedin.com/in/chilinlee">linkedin.com/in/chilinlee</a>
Derek Ding(丁志润)	jszjdzr1984@sina.com	<a href="https://www.scrum.org/derek-ding">scrum.org/derek-ding</a>

## 附录:关键价值度量 (Key Value Measure) 例子

为了促进适应性, EBM 没有定义特定的关键价值度量 (Key Value Measure: KVM)。以下列出的 KVM 旨在显示可以帮助组织了解其当前状态、所需的未来状态以及影响其改善能力的因素的各种度量。

### 目前价值 (Current Value: CV)

关键价值度量 (KVM)	测量的事物
员工平均营收 Revenue per Employee	总收入/员工数量的比率, 是行业内的重要竞争指标。这在不同行业间有显著差异。
产品成本率 Product Cost Ratio	测量的产品或系统总费用和成本, 包括运营成本, 并与收入进行比较。也称为成本效益比。
员工满意度 Employee Satisfaction	某种形式的情绪分析有助于测量员工的敬业度、活力和热情。
客户满意度 Customer Satisfaction	某种形式的情感分析帮助评估客户对产品的参与度和满意度。
客户使用率指数 Customer Usage Index	按功能测量使用情况, 以帮助推断客户对产品的有用程度, 以及实际使用情况是否符合预期的功能使用时间。

### 未实现价值 (Unrealized Value: UV)

关键价值度量 (KVM)	测量的事物
潜在市场份额 Potential Market Share	如果产品更好地满足了客户需求, 可能达到的潜在市场份额。也称为市场渗透率。
顾客或用户满意度落差 Customer or User Satisfaction Gap	客户或使用者的期望体验与其当前体验之间的差距。也称为满意度缺口。
期望的客户体验或满意度 Desired Customer Experience or satisfaction	表明客户希望获得的体验的度量。也称为理想客户体验。

### 回应市场时间 (Time-to-Market: T2M)

关键价值度量 (KVM)	测量的事物
建置和整合频率 Build and Integration Frequency	每个时间段内经过整合和测试的内部版本数。对于频繁或连续发布的团队, 此度量已被实际的发布频率所取代。
发布频率 Release Frequency	每个时间段内的发布次数, 例如连续发布、每日、每周、每月、每季度等。这有助于反映满足客户对新产品和竞争产品的需求所需的时间。

发布稳定期 Release Stabilization Period	在开发人员准备发布产品到实际发布给客户之间, 花费在纠正产品问题上的时间。这有助于表示不良的开发实践以及基础设计和代码库的影响。
平均修复时间 Mean Time to Repair	从发现错误到修复错误所花费的平均时间。这有助于揭示组织修复错误的效率。
客户周期时间 Customer Cycle Time	从开始工作到实际发布为止间的时间。这一度量有助于反映组织接触客户的能力。 也称为客户交付周期。
交付时间 Lead Time	从提出想法或形成假设到客户能够受益的时间。这一度量可能根据客户和产品的不同而有所不同。它是客户满意度的一个贡献因素。 也称为交付周期、前导期。
变更交付时间 Lead Time for Changes	从提交代码到代码成功运行在生产环境中的时间。有关更多信息, 请参阅 <a href="#">DORA 2019报告</a> 。
部署频率 Deployment Frequency	组织向客户/用户部署(发布)新版本产品的次数。有关更多信息, 请参阅 <a href="#">DORA 2019报告</a> 。
服务恢复时间 Time to Restore Service	从服务中断开始到服务完全恢复之间的时间。有关更多信息, 请参阅 <a href="#">DORA 2019报告</a> 。
学习时间 Time-to-Learn	从草拟一个想法或改善到构建、将其交付给使用者并从中学习所需的总时间。
移除障碍的时间 Time to remove Impediment	从提出障碍到解决障碍间的平均时间。这是交付时间和员工满意度的一个促成因素。
应变时间 Time to Pivot	真实业务敏捷性的一种度量, 表示组织从收到反馈或新资讯到响应该反馈之间所经过的时长; 例如, 从发现竞争对手提供了新的市场制胜功能到组织以匹配或超越其新功能的方式做出回应(可测量地改善客户体验)之间的时间。

## 创新能力 (Ability to Innovate: A2I)

关键价值度量 (KVM)	测量的事物
员工参与度 Employee Engagement	测量员工与组织目标一致性及参与程度的度量。 也称为员工敬业度。
创新率 Innovation Rate	在新产品功能上花费的工作量或成本的百分比除以产品总工作量或成本。这提供了组织交付新产品功能的能力的见解。 也称为创新投入比例。
缺陷趋势 Defect Trends	自上次测量以来, 对缺陷变化进行的测量。缺陷是指降低产品对客户、使用者或组织本身的价值的所有因素。缺陷通常是指无法正常运作。 也称为缺陷率。
产品专注指数 On-Product Index	团队花在产品和价值上的时间百分比。 也称为产品时间比率。
安装版本指数 Installed Version Index	当前受支援的产品版本号。这反映了组织为支援和维护旧版本软件而付出的努力。
技术债 Technical Debt	程式设计中的一个概念, 该概念反映了"快速而肮脏"的解决方案导致后来的补救度量产生的额外开发及测试工作。它对价值的交付产生不良影响, 并造成了可避免的浪费及风险增加。 也称为技术负担。
在线事故次数 Production Incident Count	在一个时期内开发团队为解决已安装产品中的问题而被阻断的次数。生产事故的次数和频率有助于表明产品的稳定性
活跃产品(代码)分支 Active Product (Code) Branches	产品或服务的不同版本(或变体)的数量。提供了对变更潜在影响及工作复杂性的见解。 也称为活跃分支数量。

合并代码所花时间 Time Spent Merging Code Between Branches	更改产品或服务不同版本所花费的时间。提供对改变的潜在影响以及由此产生的工作复杂性的见解。
内容切换花费的时间 Time Spent Context-Switching	实体包括因会议或电话造成中断而浪费的时间，在工作之间进行切换所花费的时间，以及团队成员受到团队外部人员的阻扰。也称为上下文转换时间 (Context Switching Time)。
变更失败率 Change Failure Rate	发布的产品变更中导致服务退化并需要修正的百分比(例如，热修复、回滚、补丁)。有关更多信息，请参阅 <a href="#">DORA 2019报告</a> 。也称为变更故障率。

## 翻译词汇表

英文原文	中文	补充
Ability to Innovate (A2I)	创新能力 (A2I)	这是四个关键价值领域 (KVA) 之一。详情请参阅相关章节。
Adapt	调适, 调整	有关调适性为 Scrum 支柱的更多资讯, 请参见《Scrum 指南》中的 Scrum 理论部分的内容 <a href="https://scrumguides.org">scrumguides.org</a> 。
Agility	敏捷性	
Business Value	商业价值	
Current Value (CV)	当前价值 (CV)	这是四个关键价值领域 (KVA) 之一。详情请参阅相关章节。
Evidence-Based Management (EBM)	循证管理	
Empirical Approach	经验导向方法	
Empiricism	经验主义	有关经验主义的更多资讯, 请参见《Scrum 指南》中的 Scrum 理论部分的内容 <a href="https://scrumguides.org">scrumguides.org</a> 。
Experiment Loop	循环实验	详情请参阅《设定目标》章节以及《EBM 帮助组织在复杂世界中实现其目标》章节。
Goals	目标	目标、目的。这些词语有时互换使用, 但在不同情境下具有不同的含义。例如,「目标」通常是具体的、可测量的结果。
Hypothesis	假设	详情请参阅《实验循环》图1章节。
Immediate Tactical Goals	即时战术目标	详情请参阅《设定目标》章节。
Inspect	检视	有关检视性为 Scrum 支柱的更多资讯, 请参见《Scrum 指南》中的 Scrum 理论部分的内容 <a href="https://scrumguides.org">scrumguides.org</a> 。也常称为检查、检验、审视。
Intermediate Goals	中期目标	详情请参阅《设定目标》章节。
Key Value Area (KVA)	关键价值领域 (KVA)	
Key Value Measure (KVM)	关键价值度量 (KVM)	
Market Value	市场价值	
Measurable	可量化、可测量	
Measure	(名词) 度量 (动词) 测量	当度量用于名词时, 指的是测量的结果、标准或测量的事物。当测量用于动词时, 指的是进行测量的行为。
Mission Statement	使命声明	也常称为使命宣言。
Organizational Capability	组织能力	
Strategic Goals	战略目标	详情请参阅《设定目标》章节。
Time to Market (T2M)	回应市场时间 (T2M)	这是四个关键价值领域 (KVA) 之一。详情请参阅相关章节。
Unrealized Value (UV)	未实现价值 (UV)	这是四个关键价值领域 (KVA) 之一。详情请参阅相关章节。
Vision Statement	愿景声明	也常称为愿景宣言。