

/THEORY/IN/PRACTICE

团队之美

Beautiful Teams

资深团队领导讲述发人深省和引以为戒的故事

O'REILLY®



机械工业出版社
China Machine Press



Andrew Stellman & Jennifer Greene 编

米全喜 郑柯 徐毅 译

团队之美



(美) Andrew Stellman & Jennifer Greene 编
米全喜 郑柯 徐毅 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Taipei • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权机械工业出版社出版

机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队之美 / (美) 斯特曼 (Stellman, A.), (美) 格林尼 (Greene, J.) 著, 米全喜等译.
—北京: 机械工业出版社, 2010.4

书名原文: Beautiful Teams

ISBN 978-7-111-30286-5

I. 团… II. ①斯… ②格… ③米… III. 软件开发—研究 IV. TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第057578号

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2009-3104

Copyright © 2009 by O'Reilly Media, Inc.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and China Machine Press, 2010.
Authorized translation of the English edition, 2010 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由O'Reilly Media, Inc. 出版2009。

简体中文版由机械工业出版社出版2010。英文原版的翻译得到O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

书 名 / 团队之美

书 号 / ISBN 978-7-111-30286-5

责任编辑 / 周茂辉

封面设计 / Mark Paglietti, 张健

出版发行 / 机械工业出版社

地 址 / 北京市西城区百万庄大街22号 (邮编 100037)

印 刷 / 北京京师印务有限公司

开 本 / 178毫米×233毫米 16开本 29.75印张

版 次 / 2010年4月第1版第1次印刷

定 价 / 79.00元 (册)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

O'Reilly Media, Inc.介绍

为了满足读者对网络 and 软件技术知识的迫切需求，世界著名计算机图书出版机构O'Reilly Media, Inc. 授权机械工业出版社，翻译出版一批该公司久负盛名的英文经典技术专著。

O'Reilly Media, Inc. 是世界上在UNIX、X、Internet和其他开放系统图书领域具有领导地位的出版公司，同时也是联机出版的先锋。

从最畅销的《The Whole Internet User's Guide & Catalog》（被纽约公共图书馆评为20世纪最重要的50本书之一）到GNN（最早的Internet门户和商业网站），再到WebSite（第一个桌面PC的Web服务器软件），O'Reilly Media, Inc. 一直处于Internet发展的最前沿。

许多书店的反馈表明，O'Reilly Media, Inc.是最稳定的计算机图书出版商——每一本书都一版再版。与大多数计算机图书出版商相比，O'Reilly Media, Inc. 具有深厚的计算机专业背景，这使得O'Reilly Media, Inc. 形成了一个非常不同于其他出版商的出版方针。O'Reilly Media, Inc. 所有的编辑人员以前都是程序员，或者是顶尖级的技术专家。O'Reilly Media, Inc. 还有许多固定的作者群体——他们本身是相关领域的技术专家、咨询专家，而现在编写著作，O'Reilly Media, Inc. 依靠他们及时地推出图书。因为O'Reilly Media, Inc. 紧密地与计算机业界联系着，所以O'Reilly Media, Inc. 知道市场上真正需要什么图书。

对本书的赞誉

“不要再抱怨同事了。应当让你们的团队和领导读一读本书。本书证明了团队工作中所蕴藏的惊人潜力，告诉你如何才能是你们公司也把这种潜力激发出来。”

——Scott Berkun

《The Myths of Innovation》和《Making Things Happen》（编辑注1）等畅销书的作者

“本书讲述了各种各样的经历、体验和思考，这些情况涉及面广、内容深刻，是任何一位作者单凭一己之力都无法处理的。在书中的某个地方你肯定会发现一些非常重要的忠告，帮助你解决目前在打造团队、管理团队过程中遇到的问题，本书中还有你到目前为止还没有经历过的、让人大开眼界的事情。

——Alex Martelli, Google公司

“在本书中，很多撰稿人没有像平常那样提出自己的一些诀窍，而是停下脚步进行思考，讲述他们在团队中取得的成功（当然，也包括遇到的难题）。他们在讲述的过程中介绍了一些最好的、能够用于我们自己实际工作的深刻见解。Jennifer Greene回忆了网络热潮消退之后倒下的一个极为出色的团队；Keoki Andrus讲述了对创新和能够启发创造力的活动要有合理的尊重，通过这种方式来激励团队；Karl Wieggers和其他许多作者都通过动人的故事讲述了优秀团队的经历。没有几本技术书像本书这样令人着迷。”

——Jim Brosseau

《Software Teamwork: Taking Ownership for Success》（编辑注2）一书的作者

编辑注1： 此书中文版由机械工业出版社引进出版，其中文书名为《项目管理之美》（ISBN 978-7-111-25952-7）。

编辑注2： 此书中文版由机械工业出版社引进出版，其中文书名为《团队制胜：掌握软件项目成功主动权》（ISBN 978-7-111-25505-5）。

“团队构建软件，但是如果你们的团队不能在一起有效地工作，那么在软件开发这个游戏中，成功的机会将微乎其微。本书分享的经验和深刻见解将会在今后的数年间一直伴随着你。”

——Scott W. Ambler，敏捷开发在世界范围内的领导者，任职于IBM软件部，
《Agile Modeling》的作者

“有好的、坏的、丑的团队，当然还有美的团队。在本书中你会看到那些不管发生什么事情都保持良好状态的团队，还会了解一些享有盛誉的组织是如何打造团队的。如果你想知道如何才能让自己的团队也变得那样出色，或让团队更完美，那就读一读本书吧。这些故事引人入胜，而且完全是真情实景。

——Johanna Rothman，咨询师、技术作者

任何一个想让团队一起工作的人都不可避免地会遇到很多情况：你很快就会认识到任务有多么复杂，你自己的经验是多么有限。如果你知道那种感觉，那么本书就是为你准备的。书中的故事来自实践一线，生动流畅，娓娓动听，偶尔还会闪现一些让读者和作者都感到不自在的、似曾相识的场景。

——Karl Fogel，开源软件开发人员、技术作者

译者序

米全喜

很久以前，我看过一本介绍索尼公司的书，记得里面有这样一段内容，有人问盛田昭夫的公司是生产什么的，盛田昭夫回答说：我们公司主要是培养人，此外还生产电器。卓越的团队也是一样，不仅产出成果，而且锻炼人，并能开出美丽的团队之花。

任何一个稍具规模的项目都不是一个人能够完成的。我们看到的也许是一两个明星，但是他们背后必定会有一个团队的支持，体现的是集体的智慧。毫无疑问，人员和团队是使项目成功的最重要因素。作为员工，他们希望有成长的空间；作为项目，它们需要满足客户的需求。如何打造一个卓有成效的团队，让员工与项目和企业一起成长？这是任何一位领导或项目经理都无法回避的问题。团队成员在一起工作的方式是什么？什么样的团队可以称之为美？如何处理项目过程中的重重障碍？项目取得成功的因素是什么？或者说，项目为什么会失败？

书中汇集的30多位作者的观点和故事就是围绕这些话题展开的。其中有一些重量级的人物是我们非常熟悉的，还有些作者可能算不上“大牛”，但是他们的观点同样精彩。书中处处闪烁着给人以启发的真知灼见。例如，Tim O'Reilly讲述了如何创造一个激发人们进行思考的环境；通过对员工的激励和对创新的鼓励，一个濒临倒闭的公司在Keoki Andrus手中变得生机勃勃；我们非常熟悉的Steve McConnell和Scott Berkun在一起讨论了如何建设高绩效团队；Grady Booch告诉我们他眼中的高效团队；Karl Wieggers用短短的一万多字介绍需求分析和评审的全过程；软件工程界的先驱Barry Boehm介绍了软件工程史上最早的一次过程改进；几位敏捷方法的创始人、实践者分别介绍了敏捷的应用

情况，传奇式的音乐制作人Tony Visconti介绍了音乐项目的制作过程。

还有一些作者没有讲述团队建设的过程，只是把结果告诉了我们——一个在公司解散前夕仍旧劲头十足、照常工作的团队；在面临人类的灾难时相互帮助、同舟共济的团队；为了同事的权益而表现出正义感和不懈努力的团队；一个为一千万人民提供洁净饮用水的团队。这些团队告诉了我们什么是团队之美。

愿本书的每一位读者都有所启发和收获，把别人的成功经验运用到自己的团队中。

附译者简介

米全喜：现从事金融软件的项目管理工作，关注质量管理和软件过程改进。译作有《SQL解惑》等。

郑柯：InfoQ中文站敏捷社区(<http://www.infoq.com/cn/agile/>)首席编辑。译作有《项目管理修炼之道》及《高效程序员的45个习惯——敏捷开发修炼之道》。

徐毅：现任敏捷开发顾问，负责在诺基亚西门子网络公司范围内推广以及辅导大型(>500人)的敏捷转变。兴趣广泛，包括但不限于如下方面：敏捷、Scrum、Lean，以及各种测试。

为什么要编写《团队之美》

多年来，我们在很多不同的团队、不同的公司工作过，构建过很多类型各异的项目。我们一直在写书、写文章、在博客上发帖子，阐述如何才能更好地运作项目。在写作的过程中，有一个问题始终困扰着我们。我们的工作似乎就是不断提出一些规范的、“最好”的项目运作方法：如何制定项目计划，如何构建软件，怎样才能使项目不会中断。但是我们写的东西越多，访谈的人越多，对这种想法就越怀疑。

我们编写的第一本书可以看作是一套成功运作软件项目的实用指南，之后我们顺着那个思路继续进行着写作。我们在那些年做了很多研究、实验，做了很多实际项目，目的是找出可行的实践方法：制定软件项目计划的方式、开发人员编写更好软件的技术和测试软件的方法。我们把能够找到的、对自己最有用的方法都集中起来，放到那本薄薄的书中。多年来我们收到很多很好的、非常正面的反馈。很多人告诉我们，他们每天都在使用这本书。

但是事情从那时开始就有些不对头了。

我们掉进了在书中提到的一种陷阱，视野慢慢地变狭窄了，这真是有些讽刺的意味。我们把那套特定的实践方法看作是“成功”的实践。我们从未说过制定项目计划、估算项目、评审代码或测试软件的方式只有一种。但在接触实际项目并与越来越多的软件开发人员交谈之后，我们发现人们很主观地把我们归到了某一类人中。他们会说：“哦，Stellman和Greene——你们就是搞宽带Delphi法（译注）的人吧？我一直在使用这种估

译注： Delphi估算法产生于20世纪40年代，Barry Boehm和John A. Farquhar于20世纪70年代对Delphi法做了修改并提出了宽带Delphi法。

算法！”（这是真事，确实有人跟我们这么说过。）或者，更糟糕的是，他们会跟我们说：“你们在书里讲到了需求规格说明，我从来不用那套东西，但是我开发的软件也不错。你们的观点肯定有问题！”

方法是客观存在的。方法是一些理论上的东西。你可以坐在那里谈论各种做法的优点，可以假想这些做法在不同的场合下是否会起作用。我们自己也有过这样的争论，对于何时收集需求、如何在项目中采用更多或更少的敏捷方法等问题上，大家争论得面红耳赤，最后也没有得出什么结论。这些确实是人们存在争议的地方。

但是说实话，工作的主要内容不应当是这些。当然，你做出决定的方式会影响项目，有时候影响还很大。但相比之下，团队中包含哪些成员却更为重要：他们的技能如何，他们在一起工作的融洽程度如何。那时我们认识到，为了构建更好的软件，实践方法只是其中一个方面。虽然我们把大部分时间都用在了这方面的研究与处理上，但是直到很久之后我们才认识到这个方面通常都不是最重要的。

于是我们开始设法让人们无拘无束地谈一谈他们自己的项目，听听他们学到了什么经验。我们整理了一份关于最佳实践的访谈录并做成讲座的形式（最佳实践是我们平时写作的内容，也是我们最熟悉的），并且尽可能使用能够想到的、通用且不很正式的术语解释如何利用这些最佳实践方法更好地使项目运作起来。这是我们在写书和做项目时得到的经验，我们天真地认为人们在听到这些内容时会非常激动。我们谈到了应当避免什么样的陷阱，并且向他们提供了避开陷阱的工具。（“瞧，按照这种方式就可以有效地进行估算了！”）

但那个讲座彻底失败了。我们记得有一次讲座尤其糟糕（虽然与我们所做的其他讲座相比也不是很差）。我们应邀到一家大型网络公司在纽约的办公室，参加了一次外聘顾问系列研讨会。我们开始讲课，逐个讲解软件团队遇到的各种典型问题，总结了我们认为有助于防止这些问题的各种实践方法。我们从开发人员的面部表情看出他们越来越不耐烦，甚至很失望。他们大都很年轻，不到30岁。讲座进行到一半的时候，大多数人都在低头摆弄他们的PDA或笔记本电脑，有些人干脆起身离开了。到了最后的提问环节，我们终于知道他们的想法了。在我们提到敏捷项目计划时，一位身材高大、留着长长的灰白胡须的程序员提出了质疑：“敏捷的意思就是什么文档都不写，马上开始编程！”现场的每个人都点头称是。我们努力想改变那位程序员的思路——“不，敏捷并不是这么回事！”，但是没有用。我们没有办法说服他们，显然，我们是在浪费大家的时间。

我们本来是不应该对这种冷遇（对于那种情形，说是冷遇已经算是很好的了）感到吃惊的。毕竟，我们也曾有过耐着性子参加各种交流会议（项目管理组会议、架构师特殊兴趣小组会议、软件过程交流会议等）的经历。在一个让人印象深刻的讲座或讨论之后，必定会跟着十几个非常乏味的讲座或讨论，归根结底只不过是咨询公司在为咨询公司、图书、某

种专业产品或服务做广告。

所以我们反思了在那次讲座中受到的关于敏捷的批评。令人惊奇的是，虽然我们不赞成那个人的话，但他对我们的批评是有道理的。确实，这种批评乍听起来让人难以接受。我们花了不少时间来分析那次讲座为什么会搞成那样。但是他的批评最终让我们认识到我们的方法有问题。“最佳”实践是不存在的——至少，没有哪一种已知的实践方法能够确保每次都取得成功。一种特定的工具或技术是否能够起作用取决于不同的场合：项目、人员，以及各种说不清道不明的、含糊杂乱的东西。我们并不是说不关心过程。我们没有远离我们使用和编写的实践方法。恰恰相反，我们仍旧每天都在使用，我们还在继续编写相关的内容，我们仍旧在为其他人提供培训，因为如果是合适的场合、合适的项目和合适的人，那么这些实践方法仍旧会起作用。但是有些时候，为了完成工作，是不能够按照“正确”的方法去做的。有时候什么方法都得用。

我们的收获是认识到了运作项目的方法其实有很多种。即使有一些用得非常好的实践方法，有时候也会发现有不适用的地方。多年来，在构建软件的时候，我们都需要采取更灵活的实践方法，更灵活地与团队一起工作。我们这样做是因为有些项目失败了。失败的项目不多，但确实是有一些。在项目失败的时候，也是我们学到经验最多的时候。

这为我们开辟了一条新的道路。我们努力想要搞清楚是什么因素造就了成功的项目，又是什么因素导致项目失败。起初很难找出一个特定的原因，而我们也怀疑答案不止一个。当我们开始和周围的人以及我们认识的人交谈时，我们一次又一次地听到相同的内容：人们在谈到他们真正用心投入的项目时总是充满感情；他们要告诉别人他们和糟糕的经理之间那些“难忘的故事”、曾经遇到的困难场合、克服过的问题等。事实上，只要问问人们他们曾经工作过的团队，他们就会情不自禁地回顾自己的职业生涯，回顾他们自己对其他人的影响。令人惊奇的是，和我们谈话的每个人，不管层次如何，刚走出校门一两年的初级程序员也好，从初级程序员一直晋升到CTO的人也好，都是这样。

我们坦诚地让人们讲述他们的经历，我们不想把我们自己的方法和观点强加给他们，我们越是采取这种态度，得到的意见也就越统一。随着我们自己进行的交谈以及与其他人进行的交谈越来越多，我们越发认为这些谈话都可以纳入4个不同的“桶”（因为想不出有什么其他更好的表达方式，所以用了“桶”字）中：人员（团队中有哪些人）、目标（人们走到一起是为了什么）、实践方法（软件是如何构建的）和障碍（什么因素制约了团队）。本书各部分内容正是按照这种思路组织的。书的最后一部分讲述的是一组音乐人的事，因为他们可以帮助我们更深刻地认识到促进团队工作的因素。

为什么邀请这些撰稿人

我们在开始编写本书时做了一个重要假设：你对不同的人运作项目的方式了解越多，对

自己运作的项目帮助就越大。我们首先找到自己熟悉的人，有我们团队中的人，有在各种会议上认识的人，还有软件开发领域的其他人。我们意外地发现，这些人有着各种各样的意见。同样让人感到意外的是，我们并不是对他们的每个观点都赞成——但更重要的是，即便如此，也还是能够从他们的思想中发现真理，这真是令人感到惊奇。

于是我们为本书提出了一个总体目标：尽可能从软件开发的各个领域吸收不同的意见，不管这些意见和我们或其他人的意见是否完全吻合。如果采取这种方式，那么几乎可以肯定在不同的想法之间会有矛盾的地方。但我们认为这种方式不但可行，而且实际上是有好处的。（这是一个特性，不是一个缺陷。）事实表明，即使各种想法之间存在矛盾，它们在不同的场合下也仍然能够发挥作用。所有的项目都是独特的，所有的团队都是有差异的。如果只有一种答案，反而很奇怪了。各种看法都有存在的空间，各种见解都有适用的场合。

但也并不是说没有错误的答案。实际上恰恰相反，所以我们在书中也包含了那些不成功的团队的故事。在正确的时机做出正确的决定，这对项目的成功非常重要。同样，人们在构建软件时有时也会被错误地引导。他们选择了错误的实践方法或路线：比如说，如果文档过于繁杂或写完之后就沒有人再使用，那么好的文档也会变坏。而项目也可能走向另外一个极端，团队成员根本不去制定计划，每个人的方向都不一致。这就是本书中一些警示性的故事所要说明的：团队在开始时设置的目标不正确、团队人选不适当、使用了错误的实践方法或遇到了无法克服的障碍。

仅仅依靠自己，我们是写不出这样一本书的。我们的所知极为有限。每个人都是这样。正是因为这个原因，我们尽可能扩大撰稿人的范围，对我们尊重其意见的人进行访谈。本书的很多撰稿人代表的是整个行业中各个领域的人所承担的各种真实项目。

书中有很多意见和想法都与我们自己的不一样，有些时候甚至截然相反，但我们从每一位撰稿人那里都学到了很多。相信读者也会有很大收获。

本书包含的故事和访谈内容全部来自软件行业中的资深团队领导。我们尽可能从不同的行业和兴趣领域中寻找撰稿人：从国防部门到社会组织，从学院研究机构到视频游戏开发公司，从航空航天与国防到搜索引擎，从项目经理到“底层的”程序员和系统管理员。撰稿人来自很多公司，包括曾经在NASA、Google、IBM和Microsoft工作过的人（有些人现在也还在那些公司工作）。让人特别感到惊喜的是，我们收到了Grady Booch、Barry Boehm、Steve McConnell和Karl Wieggers等人的稿件。他们的书籍、文章和讲授的课程对于我们两位编者理解软件的构造方式曾经起到很大的作用。能够与他们以及本书的其他撰稿人一起工作让我们深感荣幸。你可能不是很了解本书的其他撰稿人，但他们同样对软件开发行业做了很多惊人的、创新的工作。我们要特别感谢来自下列人士的稿件：Tim O'Reilly（本书以及我们的其他几本书就是在Tim O'Reilly的出版社出版的）、

Scott Berkun（我们相识多年，他不仅为本书撰写了一篇非常好的文章，而且还采访了Steve McConnell）和Tony Visconti（一个传奇式的音乐制作人，他抽出时间为我们讲述了自己制作音乐的过程）。

说实话，能够从不同领域找到这些知识渊博、出类拔萃、才华横溢的撰稿人，我们至今仍感到很吃惊。但更令人惊奇的是，没有人提出要稿费。本书的版税没有分给各撰稿人，而是荣幸地捐赠给了PlayPumps International组织。这是一个富有革新精神的慈善组织，在撒哈拉以南的非洲为学校 and 乡村打井，提供洁净的饮用水。PlayPumps不仅仅是一个慈善组织，他们自己也在做工程、搞创新。在书中我们对PlayPumps的创始人Trevor Field进行了采访，你可以了解到他们的组织和使命。（还有一些关于团队的事情！）

本书的每一位撰稿人对于团队都有一些有趣的、重要的、特别是有建设性的话要说，内容包括：团队的工作方式是什么样的，应当如何组建团队，团队为什么会垮掉。他们本身都是资深团队领导，有过成功和失败的经历。有时候，我们对他们讲述的故事感到吃惊，甚至是震惊。每个故事都非常有趣。这些故事汇集在一起得到的经验是任何一个人都不可能亲身经历的。

本书分成了4个将要考察的领域：人员、目标、实践方法和障碍。在介绍这些内容之前，首先带给读者的是对Tim O'Reilly的访谈录，因为他讲到了一个贯穿本书、反复出现的主题。在阅读这个访谈录时，请记住这4个领域中的每一个。在和Tim谈话的时候，他总是能够具体说明那些概念，用言语表达出在编辑完本书的故事和访谈内容后一直萦绕在我们脑海中的想法。

我们在采访Tim O'Reilly时，对于能够采访到什么内容并无把握。在我们两人中，只有Jenny见过Tim一次，是在Amazon开发者日会议上（Jenny应邀在那个会议上发言），但是我们以前读过他的访谈录和他在O'Reilly Radar上写的文章。我们特别感兴趣的是他讲述的有关领导力的内容，以及如何指导团队的方向但又不需要进行微观管理。

如果你拿起这本书是希望找到一条正确的道路来运转完美团队，我们只能说声抱歉了，因为这本书讲述的内容不是关于这方面的。但是如果你想深入了解团队运转的动力何在，或者如何才能让一个平庸的团队变得出色，或者如何让一个优秀的团队垮掉，那你可以从本书中学到很多东西。我们觉得这是一本非常好的读物，不时出现一些引人入胜的地方。它代表的是来自业界很多领域的人（另外有几个人不是软件行业的）的大量经验。本书没有提出处方、信条、理论或明显的建议，而是努力探寻是什么因素让团队能够保持团结和相互支持。希望读者喜欢《团队之美》，并且像我们编辑和写作此书一样，获得其中的乐趣。

——Andrew Stellman和Jennifer Greene

2009年3月

前言

一次偶然会面促成了本书的编写。2007年末，我们应邀前往美国马萨诸塞州坎布里奇市，在O'Reilly编辑Andy Oram的办公室为当地的PMI分会做了一次讲座。虽然在O'Reilly有一些我们非常熟悉的编辑，但大家合作多年却只闻其声，不见其人，我们也想利用这次机会顺便拜访一下他们。那个时候《代码之美》（编辑注）有好几个月的时间都排在O'Reilly畅销图书榜的第一名，他们公司也准备推出后续的图书。我们的职业生涯中很多的时间都是在演讲、写作，说明项目的工作方式以及团队是如何构建软件的，所以编写《团队之美》的工作就落到我们头上了。

开始的时候我们只想按照《代码之美》的风格编写一本项目管理文集。但是像所有优秀的项目一样，《团队之美》按照自己的方式发展起来。它吸引的撰稿人水准之高让人有些不敢相信。在编写过程中能够有机会学习当今软件开发业中一些最睿智的思想，我们也是受益良多。书中包含了撰稿人的故事和经历。每个撰稿人都讲述了他们过去的工作，这些内容此前几乎从未披露过。每位撰稿人都热情地奉献个人的时间和精力，对于稿酬却谁也没有提起，于是我们把从本书得到的收入捐赠给了慈善组织PlayPumps International。

本书章节内容的组织

下面是本书各章内容的简要概述：

第1章：领导力（Tim O'Reilly访谈录）

Tim O'Reilly讲述了领导团队和公司的思想，介绍了推动软件世界向前发展的思想。

编辑注： 此书由机械工业出版社引进出版（ISBN 978-7-111-25133-0），英文书名为《Beautiful Code》。

第一部分：人员

第2章：丑陋团队的获胜之道（作者Scott Berkun）

丑陋团队成员的特征是很多所谓的完美团队根本不具备的。Scott讲述了他微软的经历，解释了丑陋团队的残缺之美。

第3章：构建视频游戏（Mark Healey访谈录）

Media Molecule公司的创始人之一讲述他在构建热门视频游戏《小小大星球》(LittleBigPlanet)时获得的经验。

第4章：打造完美团队（作者Bill DiPierre）

Bill讲述了优秀的项目经理是如何将一群风格迥异的人打造成一个卓越团队的。

第5章：激发开发人员的因素（Andy Lester访谈录）

Andy是项目经理，也是Perl的贡献者，他解释了是什么因素激励着开发人员，并解释了如何改进他们与团队的关系。

第6章：激励队员（Keoki Andrus访谈录）

Keoki讲述他在Intuit、微软和Novell工作时，是如何通过相互理解、激励和指导人员的方式对团队做出改进的。

第7章：将音乐带向21世纪（作者Tom Tarka）

本章讲述的是MP3.com这个网络热潮中标志性企业的兴衰史，并介绍了经历过这个兴衰过程的幸存者。

第8章：内部开源（Auke Jilderda访谈录）

内部开源发起的创新为公司团队带来开放的实践方法和想法，Auke告诉我们如何实现创新，如何影响公司团队中的人。

第二部分：目标

第9章：创建团队文化（Grady Booch访谈录）

让团队融合成为一个整体是需要下一番工夫的，对于分布在不同地方的团队来说尤其如此。Grady讲述了在将团队带向正确方向的道路上遇到的困难。

第10章：让“我”为失败负责吧（作者Jennifer Greene）

Jennifer讲述了一个非常出色但目标有冲突的团队中的工作经历。

第11章：制定计划（Mike Cohn访谈录）

通过讲述自己职业生涯中的故事，Mike告诉我们是否理解项目背景会对项目的成败起到决定作用。

第12章：公众利益斗士攻占邪恶之城（作者Cory Doctorow）

这个故事讲述的是一个优秀的团队在社会责任感的鼓舞下，成功战胜势力强大的反对者。

第13章：保卫自由世界（Neil Siegel访谈录）

一家大型的国防和太空公司的CTO告诉我们他是如何激励软件开发人员的。

第14章：拯救生命（Trevor Field访谈录）

PlayPumps International的创始人讲述了是什么原因促使他离开了舒适安逸的广告业，致力于为撒哈拉以南的非洲的乡村学校和村庄提供洁净饮用水。

第三部分：实践

第15章：构建协作型和学习型的团队（作者James Grenning）

James是敏捷方法的早期创始人、《敏捷宣言》的签署人之一。他讲述了第一次使用敏捷方法的经历。

第16章：更好的实践（Steve McConnell访谈录）

Scott Berkun和Steve McConnell讨论了更好的开发实践是如何引导高效团队的。

第17章：TRW软件生产率项目回忆录（作者Barry Boehm和Maria Penedo）

业界先驱讲述了业内第一次成功的过程改进。

第18章：建造宇宙飞船（Peter Glück访谈录）

Peter讲述了在构建由美国宇航局（NASA）喷气推进实验室发射到太空的软件时遇到的困难。

第19章：成功的需求（作者Karl E. Wiegers）

软件需求可以决定项目的成败，Karl通过软件需求确保项目的成功。

第20章：在Google的开发工作（Alex Martelli访谈录）

Alex解释了在一个技术上处于前沿的公司中，是如何更好地制定计划和敏捷实践以提高活力的。

第21章：团队与工具（作者Karl Fogel）

Karl告诉我们软件工具对团队的工作方式会产生巨大影响。

第22章：研究团队（Michael Collins访谈录）

Michael讲述了他在一个安全性研究项目上的工作。

第23章：HADS团队（作者Karl Rehmer）

在构建波音777飞行软件时需要编写一套新工具，而编写工具本身就很有挑战。

第四部分：障碍

第24章：糟糕的上司（作者Andrew Stellman）

糟糕的经理会毁掉整个团队。

第25章：欢迎使用过程（作者Ned Robinson）

即使突然遇到超乎想象的困难，优秀的团队也能克服。

第26章：跨越障碍（Scott Ambler访谈录）

团队会受到各种问题的影响。Scott讲述了如何克服那些最严重的问题。

第27章：速度与质量（作者Johanna Rothman）

一位新任的项目经理在加入团队时遇到了严峻的挑战。

第28章：层层障碍铺垫之路（作者Mark Denovich和Eric Renkey）

一个极为优秀的团队面临着一个又一个障碍。

第29章：办公室内外（作者Patricia Ensworth）

尽管项目组的管理糟糕、工具简陋、人际问题复杂，但团队最终还是走到了一起。

第30章：汇集团队的声音（作者Andy Oram）

如果开发人员的意见正确，那么他们也可以承担管理职责。

第五部分：音乐

第31章：制作音乐（Tony Visconti访谈录）

传奇式的唱片制作人Tony Visconti告诉我们制作唱片和构建软件有很多共同之处。