

软件项目管理系列丛书

Project Retrospectives

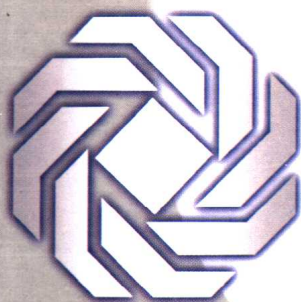
A Handbook for Team Reviews

项目回顾

项目组评议手册

(美) 诺曼·L·克尔斯 著

郑莉萍 宋建云 等译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

软件项目管理系列丛书

Project Retrospectives

A Handbook for Team Reviews

项目回顾

项目组评议手册



(美) 诺曼·L·克尔斯

著

郑莉萍 宋建云

等译



A1012207

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews

Copyright © 2001 by Norman L. Kerth

Authorized translation from the English language edition published by Dorset House Publishing.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国 Dorset House Publishing 公司授权电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权所有，侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字：01-2002-4548

图书在版编目（CIP）数据

项目回顾：项目组评议手册/（美）克尔斯（Kerth, N. L.）著；郑莉萍，宋建云译. —北京：电子工业出版社，2003. 1

（软件项目管理系列丛书）

书名原文：Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews

ISBN 7-5053-8270-5

I. 项… II. ①克… ②郑… ③宋… III. 软件开发-项目管理 IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 093247 号

责任编辑：赵 菁

印 刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

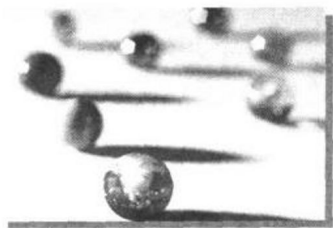
经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：13.5 字数：195 千字

版 次：2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价：27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077



丛书总序

Series Foreword

软件产业是一个朝阳的、新兴的知识型产业。一个国家软件业的发达程度，也体现了国家的综合国力，决定着国家未来的国际竞争地位。

目前，中国的软件企业正处于高速发展、急需规范管理并以项目为主导的环境中。企业每天所面对的不仅仅是几个越来越大的大型项目，而将是成百上千不断发生和进行的项目。产生这种变化的因素是多方面的，这包括客户需求的不断提高导致产品生命周期缩短；产品开发项目数量大增；新技术导致了对研究和开发项目需求的增加；为了提高业务赢利能力，改进业务模式的项目需求大增等。在这种多项目并发、技术含量高、变化速度快、资源有限的环境下，如何对企业、项目、资源实施科学的管理，加强团队能力，实现软件企业的生产规模化、规范化、国际化，是当前我国软件业面临的最大挑战。

一些调查表明，大约 70% 的软件开发项目超出了估算的时间，大型项目平均超出计划交付时间 20% 到 50%，90% 以上的软件项目开发费用超出预算，并且项目越大，超出项目计划的程度越高。

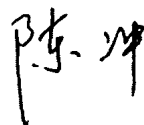
在中国成为 WTO 成员的今天，如何科学地管理企业，激励开发人员，提高软件开发的生产率，按时、按预算提供满足客户需求、具有国际市场竞争力的软件产品，一直困扰着软件企业的管理者，同时也成为阻碍中国软件业向国际化发展的绊脚石。

中国目前软件业的落后状况，实际已经不是技术本身的问题，而是科学管理的问题，软件工程理论与软件项目管理的实际应用与经验，是我国软件企业急待学习与渴求的。中国软件业各个层次上的管理问题，目前可以说已经制约了中国软件业走向国际化的进程。

电子工业出版社针对以上现状，组织出版了“软件项目管理系列丛书”。该套

丛书针对如何有效进行软件企业管理、软件项目管理、软件质量管理这一主题，以软件企业 CMM 的实现与软件开发项目管理的问题为核心展开，围绕软件业中的技术、过程、产品、人四个维度进行讨论。该套丛书的出版，为中国的软件企业提供了科学的管理方法与技巧，特别是贯穿整套丛书中的国外软件企业和软件项目的管理实施方法、管理经验与教训、成功与失败的案例，对帮助中国的软件企业实施科学的管理，把项目变为可以控制，从而以更短的时间、更高的质量、可预测的成本生产功能更为丰富的软件产品，具有重要的作用。

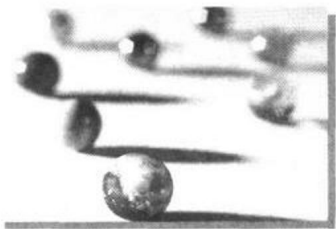
该套丛书的内容独特、实用，多数均为世界软件开发领域的经典名著，是国际上软件项目管理大家智慧的结晶，代表了软件大国的先进管理理念与水平，可以说是一套很好的软件业“MBA”丛书。该套丛书的出版，对推动中国软件业向世界软件大国迈进，具有重要的意义，也希望中国软件企业能够从该套丛书中，学习国外先进的管理经验，尽快成为具有国际管理与生产水平的软件企业，为使中国尽快成为世界软件大国而努力，为推进中国信息化建设做出贡献。



信息产业部电子信息产品管理司副司长

中国软件行业协会副理事长

2001 年 12 月 12 日



译者序

Preface from the Translator

在一个偶然的的机会，我拿到了这本书，一读之下，竟然欲罢不能。由于投入产出严重失衡，我已经有许多年没有考虑译书了，但这次却毅然接下翻译的任务，前后花了差不多三个月时间。是什么东西如此吸引我？我想，只要你看看本书的目录，就一定会深有感触，如果你像我一样，是一位资深的项目经理，你也一定会被本书所吸引。

毫无疑问，我们的项目有过成功，也有过失败。为了避免失败，我们努力学习古今中外的理论，到处寻找成功的方法，反复借鉴别人的经验，然而，我们的项目，依然有时成功，有时失败。这是怎么回事？这本书给我们找到了答案之一：因为我们总是盯着前方的目标，而很少记得回头看看走过的路；因为我们总是仰慕别人的成功，而很少俯首分析自己的脚印。如果我们不能清晰地认识自己，我们怎么可能找到符合自己实际的改进途径？因此本书建议我们，在每个项目完成之际，要认真做一个项目回顾，从自己的经历中吸取经验教训。

当然，仅仅是项目回顾的建议并没有太多的价值，我们实际上并不是完全没有做过项目回顾，项目鉴定会在某种意义上就是一种回顾，只不过是一种文过饰非的回顾。这本书的真正价值在于其作者是一个拥有 20 多年推动项目回顾经验的咨询顾问，他把自己从项目回顾中学到的东西，浓缩到了这么一本薄薄的书里。他真正了解人们在项目回顾活动中的立场、态度、情绪和偏好，他知道有些人不愿意回顾，管理人员害怕暴露自己的无能，开发人员害怕话说多了影响自己的前程；他知道项目实施过程中人与人之间的关系可能已经受到损害，有时候相互间还会充满敌意和冲突；他知道每个人做事情都有不同的偏好，以至于相互不能理解；他知道从信息的发出到分析理解

之间有若干环节，词不达意和无意中误解都可能发生……。因此，他所设计的回顾过程和练习，不仅考虑了技术层面，而且还充分考虑了心理层面，非常实用。

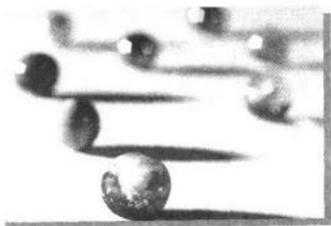
也许你仍然信不过我的话，那么你不妨读上几页。如果你在阅读过程中有什么疑问，或者，如果你的团队也需要有一位第三方推动者，欢迎你来信，我们可以一起探讨。从 1985 年以来，我也一直领导项目团队，对于团队的学习和成长，正是我长期关注的问题。我的 E-mail 是 2002jianyun@163.com。

由于本书不仅涉及软件工程和项目管理，还涉及心理、情绪、偏好等方面的内容，还由于本书不是技术文献，其行文风格，以及蕴含其中的大量故事、比喻和文化背景知识，都给翻译带来了很多困难，因此译文中的错漏之处还望各位读者海涵。

在本书的翻译过程中，除了译者郑莉萍、宋建云之外，还有许多朋友也给予了大量的帮助，在这里要特别感谢徐六通、黄星亮、陈晓明、王潜、徐晓梅、王玉林、田家斌、汪涛、马莉、郑新、张旸等朋友，他们在专业知识、英文理解、中文表达、设施提供以及其他许多方面，给予了译者极大的支持。宋迪帆作为本书译文的早期读者，也提出过不少中肯的意见。另外，还要特别感谢世纪波公司的傅豫波总经理，正是她提供了这本优秀图书的英文原版，没有她的独具慧眼，我们将与本书失之交臂。

译者

2002 年 10 月



推荐序

Foreword

自从得知诺曼·克尔斯在写书以来，我一直期盼着他的书面世。我的咨询实践需要它，我客户的过程改进项目需要它，整个软件业界都需要它，它可以帮助这个行业成为真正专业化的领域。关于项目回顾，世界上没有别人比诺曼知道得更多。

对我而言，回顾主要与学习有关。没有关于过去行为表现的信息，就不可能存在知识学习。虽然反馈所起的这种实质性作用属于心理学的基本原理，但是迄今为止，软件业界对此并没有广泛的认同与实践。

反馈已经内置于生命的许多过程中，尤其是那些试图操纵物理世界的过程。举例来说，假若我尝试把线穿入针孔，我马上就能分辨自己成功与否。尝试射门得分或砌一堵墙也同样如此，然而软件的情形与此不同。在软件业界，我们或多或少要面对不可见的产品，迄今为止，这种相当程度的不可见性只是增加了我们对反馈的需求。我们尚无法隐舍地得到反馈，因此我们不得不明确地把它纳入到我们的处理过程中，就这点而言，我们需要回顾。

软件项目的反馈——最起码那些具有针对性的反馈——是很不容易获得的。项目的持续往往超出我们能够准确记住的范围。即使我们的记忆力十分出色，在项目开发期间也会有人离开并带走他们的记忆。所以，为了获取项目的专门知识，我们需要计划、准备并实践。这正是《项目回顾：项目组评议手册》一书给我们提供的内容——各种计划、多方面的准备以及实施。

当然，回顾是人类的合作过程，而号召大众通常不是工程师最为擅长的本领。诺曼的书有一个最优秀的特点，他知道如何用工程学的术语对工程技术领域的读者讲解，他教我们怎样去把我们所熟知的软件工程转化为社会工程。

本书的另一个鲜明特色是关注那些有时被认为不属于回顾本身的外部问题，比如推销回顾的理念、培育潜在的客戶、获得并维护支持、建立团队、处理法律问题、事先考虑要获取什么数据以及如何获取等等，书中甚至考虑到了在回顾期间何时提供何种食物这样的细节。

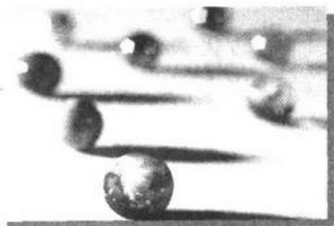
《项目回顾》是一本有分量的书，其各个方面均卓尔不群的特点将使它成为这一领域的经典著作。当然，在我看来本书最突出的特色是许多精心设计的练习，无论你是否是一名经验丰富的回顾推动者还是一个新手，这些练习都将大大增加你获得成功的机会。

正如我在本文开头所写的那样，我一直在期盼这本书。事实证明，它值得等待。

杰拉尔德·M·温伯格

2001年1月

于新墨西哥州阿尔布开克市



前言

Preface

你看，这就是艾德熊，此刻他正跟在克里斯托弗·罗宾后面从楼上下来，扑通、扑通、扑通、扑通，他不停地用后脑勺磕碰楼梯，撞得楼梯直响。就他所知，这是下楼的惟一方法，然而有时他也觉得，只要他能停止碰撞并去思考片刻，一定会找到另一种下楼方法。

——阿（兰）·亚（历山大）·米尔恩

《小熊维尼普》（*Winnie-the-Pooh*）

阿·亚·米尔恩的儿童文学名著《小熊维尼普》就是这样开头的。在这开篇的几行里，米尔恩邀请我们认同艾德熊的处境：做事情的常规方法——例行的程序——并不一定是最佳的方法，当然也不一定是惟一的方法。当我读米尔恩的作品时，我一直觉得难以置信，米尔恩描述的世界与我们所处的软件开发的疯狂世界之间居然如此相似。作为软件开发人员，我们总是日复一日地在一个接一个的项目中乱撞着我们的头。如果我们肯稍微停一会儿，然后想一想有没有其他的可选途径再继续前进，我断定我们能找到完成工作的更好方法。

《项目回顾：项目组评议手册》详细描述了如何创建一套在每个项目结束时实施的特别活动规程，该规程要求我们在开始下一个项目之前停下来做一点反思。这个规程有多种名称，例如称做事后剖析或产后诊断，但我喜欢称之为回顾，它对于我们的软件实践来说是相当重要的。事实上，我相信它是改善软件过程的一个最重要的步骤！之所以这么说，是因为一次运作良好的回顾能帮助团队的成员理解改进的必要，并促使他们改变处理工作的方式方法。一定要由整个团队来设计这种改变，因为只有团队才最清楚如何去确

认、组织有待解决的问题，以及如何确定解决这些问题的优先顺序。完成这些改变将有助于团队成为软件开发过程的主人，这种过程是属于团队的，可以利用、褒扬、修改或者放弃，最为重要的是，它使团队在每一项目之后都可以一遍又一遍地评议。

此外回顾还能有助于推动涉及多个项目组的过程改进与变化。这种改变常常是复杂的，而且跨越了小组界限，需要多个项目组之间的协作。回顾有助于建立这种协作。举办回顾活动的实践还可以充当改进软件过程的努力的基石。众所周知，软件开发领域的变化速度很快，我们需要持续不断地校正我们的工作实践，而回顾则能确保软件过程适应这个领域的进步。

如果一个项目失败了，组织回顾活动可以为项目成员提供从失败中吸取教训并从失败中走出来的方法。构成回顾过程的各项活动有助于项目组成员讨论如何去改进，而不是追究责任或冷嘲热讽。如果对失败的项目不加评议，整个团队就失去了一次从经历中学习的宝贵机会，很可能为再次发生同样的失败留下开放的通道。

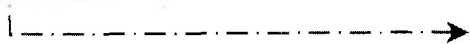
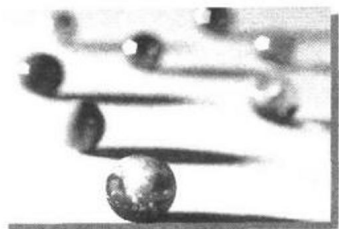
然而，回顾活动并不仅仅事关改进软件过程，它还促进着参与者的学习、成长和成熟。它为项目成员提供了在其团队内部庆祝成功和表彰英雄的机会。在回顾活动中分享各自的故事将成为小组文化和传统的一部分，以及团队长期学习的源泉。回顾中忆及的经历将有助于构建小组的共同兴趣和目标。

只有掌控良好的回顾活动才能实现所有这些期望。学着去引导一次回顾过程并不是十分困难的，但如何把它做得最优则往往不是一个显而易见的过程。我在《项目回顾》一书中的目标就是帮助你成为一个娴熟的回顾活动推动者，能够为你领导的软件团队以及自己提供最具有潜在价值的经验。

诺曼·L·克尔斯

2000年10月

于俄勒冈州波特兰市



致 谢

Acknowledgments

在我开始着手撰写本书时，相信作家们都是一些孤独的从业者，他们靠自身拼搏战胜诸如内容、事例、格式、语法、创意以及语言素养等各种各样的考验。写着写着我发现，写书并非单靠作者的努力，而是包含了太多人的慷慨无私的帮助。我希望能够在此列出所有那些帮助我使本书得以面世的贵人的名姓，然而，尽管我很想感谢每一个人，却很可能由于我此刻的愚蠢和健忘，而漏掉某位最重要的朋友。如果你就是这个人，那么请你相信，在这部作品交付出版社之后的十分钟之内，我就会想起你的名字，我对你和你所做贡献的感激之情决不在这里列出的人之下。

是哪些人帮助我使这本书成为现实的呢？

唐·里费，正是你向我介绍了回顾活动的过程和形式。

汤姆·德马克，你简单地给我发了一封电子邮件，问我对于把握回顾过程都了解些什么。汤姆，这本书就是我的答复。

我的回顾活动的参与者、选修我课程的学生和数不胜数的用电子邮件把你们的回顾经历告诉我的人们，是你们帮助我完善了对回顾过程和形式的理解，并找出哪些是需要说明的重点以及如何去叙述这些重点。

我的同事和回顾推动者同道们，你们多年以来慷慨地让我分享你们的观点和经验。毫无疑问，我汲取了你们的观点，然后将其纳入到我的作品中，而且已经记不清你们各人的具体贡献，不过，我从未忘记你们对于我多么重要。彼得·德·贾杰、鲍勃·金、吉姆·巴特逊、吉里·巴特逊、迈克尔·迪多夫、内奥米·卡尔滕、菲力斯·克雷梅、马克·曼都科、伊恩·麦克维、贾德·莫吉伦斯基、朱迪·诺埃、比尔·帕蒂、帕特·希亚加谢尔·西格、帕特·斯利普、汤姆·索拉罗、琳达·温斯里奇、艾尔多纳·威廉森、丽贝

卡·温安特、凯·怀斯、约翰纳·罗斯曼、卡尔·威格斯、埃伦·戈特斯第恩、艾琳·斯特里德、詹姆斯·贝奇、丹尼·温伯尔、吉恩·麦克伦敦、卡伦·斯特拉卡、史蒂夫·史密斯、布鲁斯·霍布斯、本特·安德舍森、弗兰克·西斯提、休·格拉斯、布里·杜哈尔、安迪·斯特雷奇、迈克·吉恩、韦恩·贝利，我记得你们。

读过我的早期手稿、选修过我的课程或参与过某次回顾并发现自己有勇气引导回顾的人有：布赖恩·贝特克、苏·巴塞洛缪、布雷德利·克尔斯、罗恩·杰弗里斯、罗杰·凯利、艾米·施瓦布、贾利斯·艾伦·莫尔、迈克·格林、珍妮·布朗、詹姆斯·亨利、汤姆·霍斯、鲍勃·康诺利、柯特·洛尔科、科伦·里内哈特、贝思·施米茨、罗恩·汤普森。

我的手稿审阅者中有许多是拥有独特能力的专家级回顾推动者，如黛安娜·拉尔森、琳达·里斯因、丹·斯达、詹姆斯·蒂尔尼、约翰·格拉维斯、玛丽·琳·曼斯、佩森·霍尔、绍纳·古扎勒斯、马丁·福勒、洛克·霍曼恩、布赖恩·劳伦斯、约翰·雷·格兰特、韦恩·施特里德、大卫·舒马茨、埃丝特·德比和莫林·奥哈拉。

安妮·杰克奥精湛的编辑技术极大地提升了这部作品早期草稿的水准。多塞特出版公司有许多才华横溢的人，我要特别提及努诺·安德烈、温迪·伊金和卡特·麦克唐纳，他们不倦的鼓励以及编辑指导甚至超出了我的最高期望。还有里奇·特都斯拉维奇，他的卡通形式的插图很好地演绎了我的观点，是真正的杰作。谢谢你们大家。

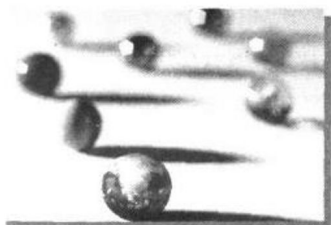
我的双亲，露丝和罗伊·克尔斯，在我年轻的时候就慢慢给我灌输了一个核心的信念，正是这个信念支撑着我一次次写作和重写。你们教我相信有志者事竟成，只要下决心去做就一定能取得成功。

史蒂夫·劳伦斯，我的朋友和奋斗不懈的伙伴作家，你知道在我们各自撰写自己手稿的过程中能够交换意见有多么重要。

佩吉·多尔蒂分享了我生命的许多方面，当我考虑接受另一个顾问性质的工作机会时，谢谢你一再对我说：“诺曼，你必须完成你的书稿。”当我们的积蓄渐渐减少时，你依然能鼓励我继续写作确实是十分难得的。

最后，我要提到杰里·温伯格，一个通过无数电子邮件、讨论以及温和的提醒和鼓励来帮助我理解作家工作方式的人。你做的这些都是给我的最丰厚的礼物。

感谢上苍让你们每个人走进我的生命，这真是我的幸运。



目 录

Contents

第 1 章 回顾引论..... 1

- 1.1 需要规程..... 3
- 1.2 命名这个过程..... 4
- 1.3 对于回顾活动的基本指导思想..... 5
- 1.4 回顾活动较为暗淡的一面..... 6
- 1.5 回顾活动的推动者..... 8

第 2 章 回顾过程剖析：案例研究.....10

- 2.1 回顾的例子.....10
- 2.2 为回顾做准备.....11
- 2.3 回顾的计划安排.....12
- 2.4 回顾的第 1 天.....13
- 2.5 回顾的第 2 天.....19
- 2.6 回顾活动第 3 天.....21
- 2.7 为推动者的职业做好准备.....24

第 3 章 策划回顾活动：做出选择.....25

- 3.1 策划回顾活动.....27
- 3.2 谁应该参加回顾活动.....34

3.3	回顾活动应该在哪里举行	36
3.4	回顾活动应该在什么时候举行	38
3.5	回顾活动应该持续多久	38
第4章	推销回顾活动	42
4.1	了解销售回顾活动的市场	44
4.2	推销真不错	46
4.3	有效的推销需要倾听	48
第5章	为回顾活动做好准备	49
5.1	与管理人员联系	51
5.2	画出团队的轮廓图	54
5.3	收集工作成果数据	57
5.4	让项目组准备就绪	63
5.5	何时需要法律部门的介入	68
5.6	用一份核对清单来追踪细节	69
5.7	何时到达现场开展回顾活动	71
第6章	回顾活动的练习	73
6.1	练习	76
6.2	设计一次回顾活动大餐	124
第7章	引导事后剖析	129
7.1	“挑战者号”的故事	132
7.2	转化失败项目的经历	133
7.3	引导事后剖析活动的资格	140
7.4	回顾活动与事后剖析活动之间的一些重要区别	140
第8章	事后剖析活动练习	142
8.1	练习	143
第9章	成为一名熟练的回顾活动推动者	157
9.1	六条经验	159
9.2	了解推动者的过程	166



第 10 章 在回顾活动之后	186
10.1 回顾活动报告	188
10.2 收集回顾活动报告	189
10.3 让智慧永存	192
10.4 一个安全的场所	193
10.5 进行一次针对你的回顾活动的回顾活动	194
10.6 收集针对回顾活动的回顾活动的报告	196

Chapter 1

© 2000 by RT

→ 第 1 章 回顾引论

Introduction to Retrospectives

