

个体与交互

敏捷实践指南

Individuals and Interactions: An Agile Guide

(美) Ken Howard Barry Rogers 著 贾永娜 张凯峰 等译



软 件 工 程 技 术 丛 书

个体与交互

敏捷实践指南

Individuals and Interactions An Agile Guide

(美) Ken Howard Barry Rogers 著 贾永娜 张凯峰 等译



机械工业出版社
China Machine Press

越来越多的大型产品开发组织开始使用敏捷原则和实践来持续、快速地交付有价值和创新性的产品。但是在采纳敏捷方法时，人们忽视了积极的沟通和敏捷文化氛围的构建，过程和工具“胜过”了个体和交互。因此，本书是一本用来优化项目中“个体与交互”运用的指南。本书以故事、技巧以及可以实际运用的最佳实践等形式，介绍了很多项目团队会遇到的实际问题，阐述了在组织内部人们交互的问题及对策，并且介绍了7个可以帮助人们增进沟通效率的活动。通过阅读本书，可以帮助你更好地理解 and 帮助你的团队以改善当前的状况。

本书适合项目管理者、ScrumMaster、产品负责人、咨询师或者项目团队成员阅读。

Authorized translation from the English language edition, entitled INDIVIDUALS AND INTERACTIONS: AN AGILE GUIDE, 1E, 9780321714091 by HOWARD, KEN; ROGERS, BARRY, published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2011.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc..

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA MACHINE PRESS Copyright © 2012.

本书中文简体字版由 Pearson Education（培生教育出版集团）授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国台湾地区和中国香港、澳门特别行政区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-3369

图书在版编目（CIP）数据

个体与交互：敏捷实践指南/（美）霍华德（Howard, K.）等著；贾永娜等译. —北京：机械工业出版社，2012.3

（软件工程技术丛书）

书名原文：Individuals and Interactions: An Agile Guide

ISBN 978-7-111-37428-2

I. 个… II. ①霍… ②贾… III. 软件开发 IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 025492 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：秦 健

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37428-2

定价：45.00 元

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

对本书的赞誉

“在我看来，这是一本敏捷团队的必备手册。我在几年前开始实施敏捷时，就非常期待有这样一本书。在许多关于敏捷过程的书籍中，更多的是着重于敏捷团队的技术，进而掩盖了敏捷团队方面的一些问题，而本书带来了可喜的变化。”

——Sarah Edrie 哈佛商学院质量工程负责人

“相对于建立一个敏捷、高效、表现出色的团队，掌握诸如云计算、分布式系统结构、测试驱动开发等技术是很容易的。对于一名技能熟练并期望成长为成功的项目经理、团队主管或者获得更高职位的开发或测试人员来说，本书所提供的见解、知识和指导，可以使这一过程变得更加简单。”

——R. L. Bogetti www.RLBogetti.com 首席系统架构师，
任职于 Baxter 医疗用品公司

“本书出色地洞察了团队中的个体及其在团队中的行为。两位作者提供了很多优秀的例子和练习，可以帮助读者理解每个个体的行为，以及如何运用这些知识，从而使团队表现得更加出色。”

——Lisa Shoop Sabre-Holdings 产品研发总监

“本书对于每一个认真理解并运用敏捷软件开发中以人为本价值观

的人而言，都是一本精雕细琢的必读书。就像 Patrick Lencioni 会见 Poppendieck 夫妇时写的“窥视敏捷”一样，现在这面窥镜就是强大的 DISC 框架，我们看到它通过使用故事、例子、模型和指导，来保证不同种类 TDD（测试驱动开发）的实施。”

——Brad Appleton 任职于“财富 100 强”的电信公司的敏捷教练/顾问，
著有《Software Configuration Management Patterns》

“本书对于任何一个认真对待敏捷软件开发的研发团队而言，都是一本必备读物。书中关于团队动力和发展的章节，在帮助一个团队转型为敏捷团队的成功范例方面，提供了所有的要领。”

——Bernard Farrell EMC 公司软件顾问工程师

译者序

敏捷已经诞生十个年头，在国内已经不是个新鲜物了。越来越多的软件企业、个人开发者不再仅仅是观望，而是密切关注并积极在软件开发的过程中采纳敏捷方法。

他们还会邀请资深的敏捷教练来帮助组织转型，寄希望于敏捷能够帮助自己或者企业在越来越快速的业务需求变化中占据主动地位。

很多人对于“敏捷宣言”耳熟能详，并为之津津乐道。一些人在看过四个“胜过”之后如释重负，也有一些人认为敏捷不过尔尔。有些人会问：“你们敏捷了吗？”有些人则认为自己就此“敏捷”了。

在主动或被动贴上“敏捷”的标签后，我们可曾想过敏捷之于我们，到底意味着什么？

敏捷的过程和技术实践：Scrum、持续集成、测试驱动开发、结对编程、重构等，实施敏捷的组织都或多或少地在采纳和实施，但它们是敏捷的一切吗？

人们在采纳敏捷时，愿意相信培训师和教练能教会所有知识，过程和实践会改变一切，立竿见影，拨云见日。潜移默化间，人们忽视了积极的沟通和敏捷文化氛围的构建，过程和工具“胜过”了个体和交互。

本书阐述的就是“个体和交互”对于软件团队乃至部门间协作的重要性。它借助一个软件组织敏捷转型的例子，阐述了在组织内部人们交互的问题及对策，还以近一半的篇幅介绍了7个可以帮助人们增进沟通效率的游戏及活动。

与过程和技术实践相伴，本书可以让在我们追求卓越软件的道路上更

有信心。

本书的翻译工作主要由贾永娜、张凯峰完成，同时姚九强参与了译校工作，感谢他在翻译工作中作出的贡献。由于时间有限，难免存在错误和不妥，敬请广大读者批评指正。

前言

2001 年 2 月，一群传奇人物聚集在犹他州的某滑雪胜地，共同起草并宣布“敏捷宣言”（Agile Manifesto）诞生。

具有讽刺意味的是，尽管我们认同并采纳“敏捷宣言”，但被大家广为传播、讨论甚至采纳的，却是“敏捷宣言”的右半部分。常见的敏捷实践有 Scrum、用户故事、极限编程、测试驱动开发、product backlog、任务板等。这些实践活动的大部分不是过程，就是工具。而“敏捷宣言”强调的是“个体和交互胜过过程和工具”。

那么，为什么大家如此关注过程和工具？因为它们实现了“敏捷宣言”所描述的价值。例如，在 Scrum 流程中，如果你维护一个 product backlog，就会有 一个关于功能特性的优先级列表，然后每 4 周（或者按你自己的迭代周期）开发可以交付的代码。在每个迭代的末尾，产品负责人帮助开发团队决定他们下一次开发什么。你会清楚地看到这些实践都证实了“响应变化胜过遵循计划”，“可以工作的软件胜过面面俱到的文档”，以及“客户合作胜过合同谈判”。

而“敏捷宣言”中的“个体和交互胜过过程和工具”这条没有得到人们足够的关注。原因之一是，我们软件行业中的大部分人都毕业于大学计算机科学或者软件工程专业。而个体和交互更多地关注于心理学和人类行为。它们不是非黑即白和完美无瑕的。事实证明，公司和项目团队最经常面对的并且也最难以解决的，就是与人类行为和交流相关的问题。

在最初流行的敏捷技术图书《敏捷软件开发》（Agile Software Development）中，Alistair Cockburn 通过对软件开发当中人性方面的讨论来介绍敏

捷。他阐述了文化、交流、合作以及其他一些处于敏捷核心的“软”主题。由于这本书出版于 2002 年，因此没有得到足够广泛的传播。

本书的目的并不是将你带入哲学领域，而是希望成为一本用户指南。本书以故事、技巧以及可以实际运用的最佳实践等形式，介绍了很多项目团队会遇到的实际问题。另外，本书还包括了对于引导员的指导和有价值的练习，你可以将其应用到自己的团队里，或者融入到综合团队动力研讨会（comprehensive team dynamics workshop）中。

如何使用本书

本书可以作为一本指南，用来优化项目中“个体与交互”的运用。而使用本书的方式完全取决于你的角色。

如果你是一个管理者、ScrumMaster、产品负责人或者其他领导角色，你可以分两步来阅读本书：第一步，通过阅读相关章节，来帮助你更好地理解你的团队，以及团队现状的成因；第二步，选择书中描述的实践活动并应用到你的团队，来改善当前的状况。

资源

这里的资源为你提供了相关的参考文献，以帮助你深入研究正在讨论的主题。你无须跳转到本书最后提供的“参考文献”部分，在所讨论主题的旁边就找到极好的材料和资源。

如果你是一位咨询师，需要帮助团队获得成功，识别亟需关注的地方，并选择相关的内容和实践来改善这些地方。那么你可以组织阅读小组，每次只阅读并讨论一个章节（比如在午餐时间讨论读书心得）。

如果你是一位培训师，本书也为你提供了组织一个敏捷团队动力研讨会所需要的材料。详细内容请参考第 9 章。

最后，本书的大部分读者是项目团队的成员。有的正在参与敏捷项目，有的正在考虑在项目中引入敏捷方法，还有人尚未接触过敏捷项目。本书的知识和练习不仅仅适用于敏捷项目团队。因为在任何项目团队中，要想具有凝聚力和高效的生产力，首要任务就是理解行为和社会因素。

致 谢

写这样一本书是我无法独立完成的，因为它需要大量的知识、技能、经验和支持。谨以此书献给那些在此过程中支持我的人：我的家人——妈妈和爸爸、Kacy、Joe、Sean、TJ、Danni 和 Nikki。他们每个人都不曾怀疑我可以顺利完成这项工作。Armand Garcia 分享了他在心理学方面丰富的专业知识，这使我理解了我们个体行为方式的原因所在。

最后，感谢 Improving Enterprises 的同事们，他们提供了个体之间进行高效交互的范例，这为我提供了很大的帮助，并提醒我们的工作正不断进展，并在不断改进。

——Ken Howard

谨以此书献给我亲爱的妻子——Jane，她是一个典型的“支持者性格”的人。感谢她对我工作的支持。我也同样将本书献给两个美丽的女儿，Alicia 和 Nicole（她们分别是“DI”类性格和“SC”类性格的人）。我爱她们。感谢 Abelson 博士对于本书 DISC 内容所提供的帮助和意见反馈。同样，我也要感谢我的好朋友、合作伙伴以及 CEO Curtis Hite，在他的鼓励下，大家从改善企业拓展到帮助软件社区。

我非常感谢他的支持，以及我们之间的友谊。

——Barry Rogers

目 录

对本书的赞誉

译者序

前言

致谢

引言	1
----------	---

第一部分 个人与互动

第1章 自治证券有限责任公司	8
第2章 行为与个体	10
2.1 交流框架	11
2.1.1 DISC 历史	11
2.1.2 DISC 定义	12
2.2 DISC 为什么重要	14
2.2.1 理解与接纳他人	14
2.2.2 用你自己的语言沟通	15
2.2.3 DISC 语言	17
2.2.4 交流策略	18
2.3 怎样进行 DISC 评估	19
2.4 小结	20

第3章 团队动力	21
3.1 绝境逢生	21
3.2 另一种方法	22
3.3 利用优势	24
3.4 无政府状态团队	25
3.5 成熟团队的进化	26
3.6 冲突	28
3.7 那怎么办	35
3.8 小结	36
第4章 沟通	37
4.1 语言	38
4.2 移情	40
4.3 眼神交流	41
4.4 模棱两可	43
4.5 肢体语言	44
4.6 文化环境	47
4.7 反射型肢体语言	48
4.8 闲谈	48
4.9 合作性的交谈	50
4.9.1 沉默的力量	57
4.9.2 沟通延迟	58
4.9.3 我们.....	60
4.10 小结	61
第5章 协作	63
5.1 以团队方式工作	63
5.1.1 民意	64
5.1.2 群体力量	67

5.2	解决问题与决策	68
5.2.1	个体和决策	68
5.2.2	集体和决策	69
5.2.3	团队影响	69
5.3	完美冰淇淋圣代的六个维度	73
5.4	完全相反的力量	74
5.5	小结	77
第6章	行为与团队	78
6.1	和谐/冲突	78
6.2	为什么不招聘天生就合得来的团队成员呢	81
6.2.1	准备好冲突	82
6.2.2	重压之下	82
6.2.3	填补空白	83
6.3	组织或团队文化	83
6.4	小结	84
第7章	变化	85
7.1	一个真实的故事	85
7.2	为什么改变是困难的	87
7.3	改变局促不安	89
7.4	改变忧虑	90
7.4.1	对改变自我实现需求的担心	90
7.4.2	对改变尊重需求的担心	91
7.4.3	对改变爱和归属感需求的担心	92
7.4.4	对改变安全感需求的担心	92
7.4.5	对改变生理需求的担心	93
7.5	改变教练	93
7.6	改变催化剂	94

7.7 寻根溯源	96
7.8 来自草根对改变的阻力	96
7.9 揭示本质	98
7.10 练习	100
7.11 小结	100
第8章 激励因素	101
8.1 个人工作动机	101
8.1.1 理论动机	102
8.1.2 功利/经济动机	102
8.1.3 审美动机	102
8.1.4 社会动机	103
8.1.5 个人主义/政治动机	103
8.1.6 遵循传统/注重监管	103
8.1.7 激励为什么重要	104
8.1.8 激励的策略	104
8.2 利用优势	106
8.3 领导者和环境	108
8.4 小结	110

第二部分 研 讨 会

第9章 团队动力研讨会	112
9.1 准备	112
9.2 介绍	112
9.2.1 准备研讨会	113
9.2.2 举行研讨会	115

第 10 章 沟通折纸	119
10.1 材料	119
10.2 活动安排	120
10.3 过程指导	120
10.4 练习后的讨论	121
第 11 章 造桥	124
11.1 材料	124
11.2 活动安排	125
11.3 过程指导	125
11.4 练习后的讨论	127
第 12 章 月球生存	129
12.1 活动安排	129
12.2 过程指导	130
12.2.1 个体练习	130
12.2.2 团队练习	130
12.2.3 计分	130
12.2.4 练习后的讨论	131
12.3 月球生存专家分析	135
第 13 章 BalderDISC 模型	139
13.1 材料	140
13.2 活动安排	140
13.3 过程指导	141
13.4 练习后的讨论	142
第 14 章 评估一致性与非一致性	145
14.1 材料	145
14.2 活动安排	145

14.3	过程指导	146
14.4	练习后的讨论	146
第 15 章	改变的练习	149
15.1	概述	149
15.2	活动安排	150
15.2.1	画板	151
15.2.2	团队	151
15.3	过程指导	151
15.4	练习后的讨论	153
第 16 章	团队和决策	156
16.1	活动安排	156
16.2	DISC 同质行为	158
附录 A	如何进行 DISC 评估	160
参考文献		166