

敏捷项目管理系列丛书

世纪畅优 发“18128”到
106900292251
成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,
获得增值在线课程(教学资源)

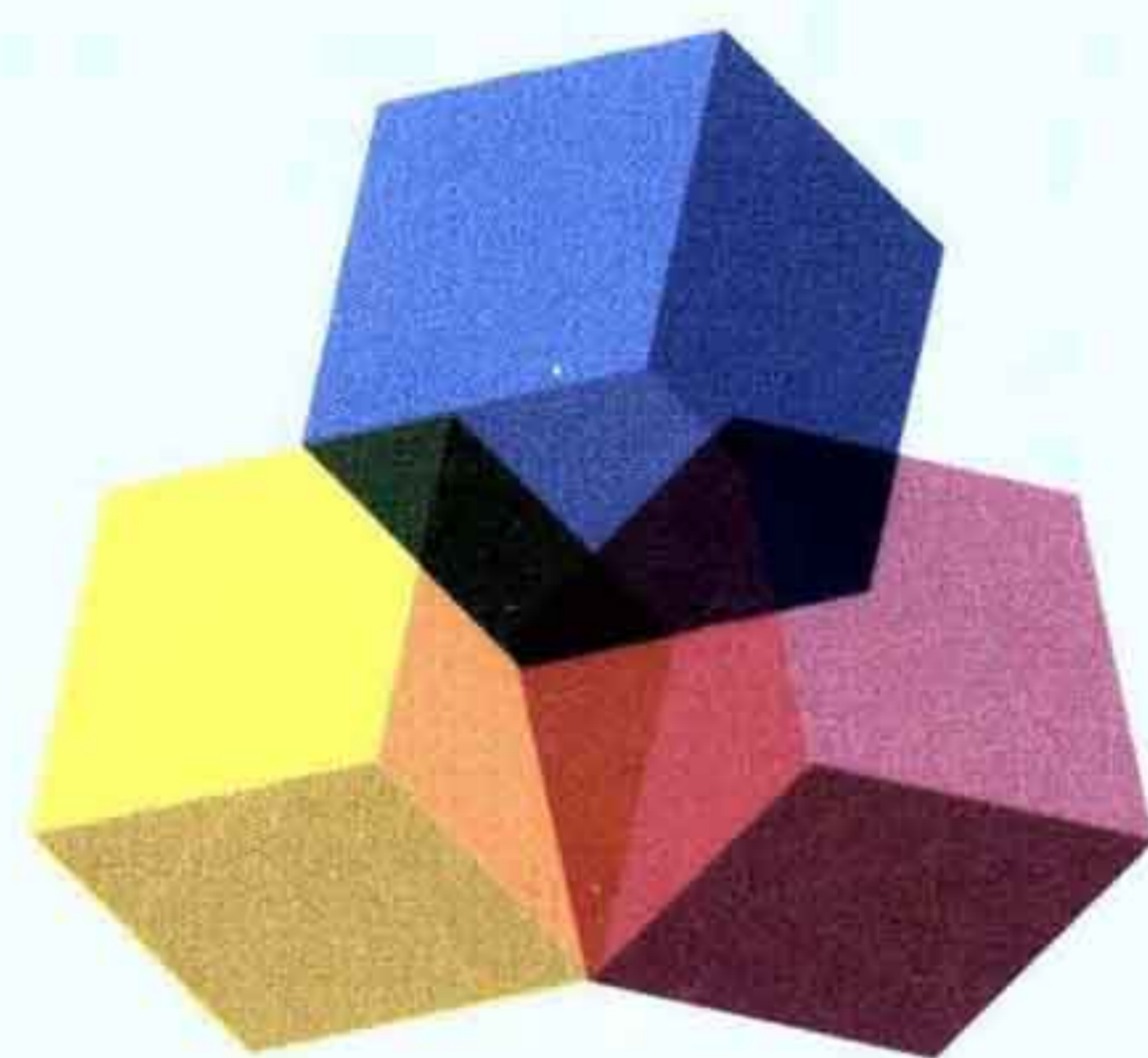
PMI-ACPSM考试指定教材

敏捷回顾

A 团队从优秀到卓越之道

Agile Retrospectives:
Making Good Teams Great

(美) 埃斯特·德比 (Esther Derby) 著
黛安娜·拉森 (Diana Larsen)
周全 冯左鸣 拓志祥 李丽森 译



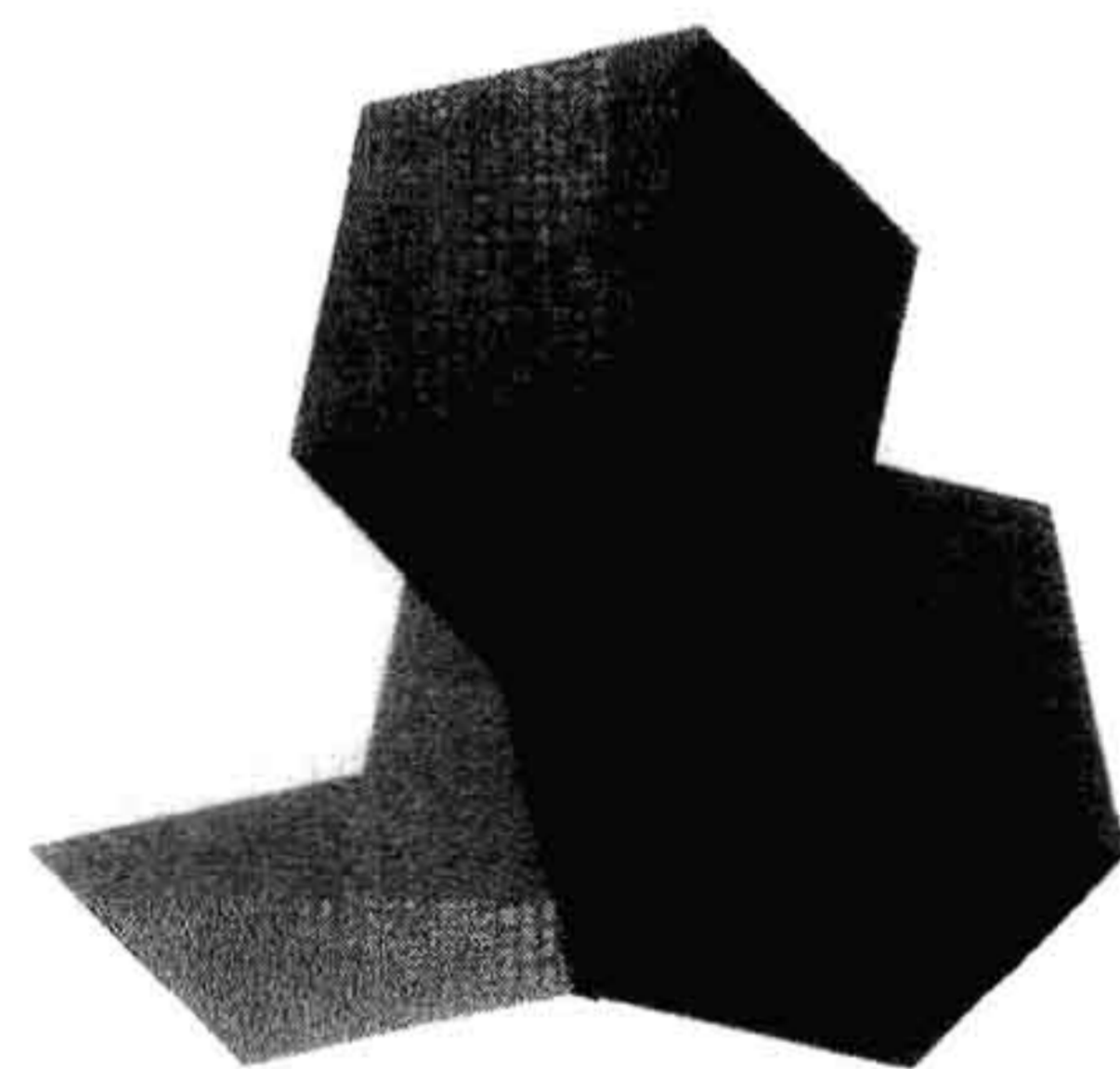
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

敏捷项目管理系列丛书

PMI-ACPSM考试指定教材

敏捷回顾

A 团队从优秀到卓越之道
Agile Retrospectives:
Making Good Teams Great



(美) 埃斯特·德比 (Esther Derby) 著
黛安娜·拉森 (Diana Larsen)
周全 冯左鸣 拓志祥 李丽森 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Esther Derby and Diana Larsen: Agile Retrospectives: Making Good Teams Great.

Copyright© 2006 The Pragmatic Programmers, LLC.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying recording, or otherwise, without the prior permission of the publisher.

本书中文简体字版经由 The Pragmatic Programmers, LLC 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-5415

图书在版编目（CIP）数据

敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道 /（美）德比（Derby,E.），（美）拉森（Larsen,D.）著；周全等译. —北京：电子工业出版社，2012.9

（敏捷项目管理系列丛书）

书名原文：Agile Retrospectives: Making Good Teams Great

ISBN 978-7-121-18128-3

I. ①敏… II. ①德… ②拉… ③周… III. ①企业管理—组织管理学—案例 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 202047 号

责任编辑：李 静

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.75 字数：136 千字

印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

序

每到我过生日的时候，我都喜欢回头反思一下我的生活：这些年我是怎样度过的，回想一下30年前我当时想我将来会在哪里？10年前、1年前我当时又是想什么？我现在的状况是什么样？我如何才能把事情做得更好？哪些事情让我后悔应该早一点完成？我现在的表现是否如我所愿？我对别人的影响是否如我期望的那样？如果不是，未来几年应该如何改进？我是否善用了我的聪明才智？

这就是我的回顾检视，回头看自己的过去，评估并反思每一件事，尽量把来年的事情安排妥当。但是世事难料，我也不例外。我无法预知事态的进展，因为人的思维会随着环境的变化而不断变化，这就使得未来充满了不确定性。有谁能预知自己的孩子将来会是什么样？当然，把目标定得更明确一些，生日来得更频繁一些，也许回顾的结果就会更有效一些。我打赌如果在我过生日的时候，有埃

IV 敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道

丝特和黛安娜在场，好多事情就会得到更好的解决。像他们两人在书中描述的出色的引导员，可以提供新的灵感并集中思考接下来的工作步骤。

我从事迭代开发、增量开发（也称为敏捷开发）工作有 11 年了，我的选择叫 Scrum，在 Scrum 里面把项目的目标明确，然后在每一次迭代开发周期里都进行重置。因为迭代开发周期是 30 天，这就使得项目不会产生太大的偏离。由于 Scrum 应用的领域是软件构建而不是通常的生活，因此很容易就能看出它是不是在正确的方向上进步，或者有偏差而需要调整。Scrum 是个团队行为，团队反思就变得至关重要，需要每个人都参与进来，这样会收到意想不到的结果。

爱德华·犹敦（Edward Yourdon）把项目中经历的漫长而可怕的过程描述成《死亡之旅》（*Death March*, Prentice Hall, 1997）。这些项目中一个共同的问题就是没有“生日”，没有定期地进行反思和调整。而敏捷项目中的软件是通过迭代开发交付的，这种天然的规律提供了类似“生日”这样的休息点，使得开发团队有机会对正在做的工作进行改进，并改善他们对正在进行的工作的感觉。这是多么好的机会呀！好好读一读埃丝特和黛安娜的这本书，看看如何进行这样的“生日”反思。

肯·施瓦伯（Ken Schwaber）

Scrum 的作者和推广者，Scrum 联盟

前 言

当我们一提到回顾检视会（Retrospective）这个词的时候，我们的脑海里就会浮现出一幅画面：每当一个增量开发工作告一个段落的时候，整个团队就聚在一起召开一个特别的会议，审视并调整方法和团队合作。回顾检视会能够加强整个团队的学习，就像一剂促进变革的催化剂，让大家行动起来。

回顾检视会的意义不只是一份项目审计清单，或者一项例行公事的项目清查。与传统意义上的事后检查或者项目复查不同，回顾检视会注重的不仅仅是开发过程，更重要的是团队中存在的问题，团队问题的挑战难度不亚于技术问题。

我们主持回顾检视会和指导别人主持回顾检视会已有 20 年，事实上，2003 年在奥地利巴登举办的一年一度回顾检视会主持人大会上，我们就被冠以“回顾检视会女神”的名号。当然，我们不是要

VI 敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道

你每天都去读一本由两个“女神”写的书，我们也不敢以“女神”自居，但是我们确实知道许多如何帮助团队通过回顾检视会一起学习的方法和手段。

我们听到有些人抱怨说，回顾检视会纯属浪费时间。但是，当我们深入了解他们的回顾检视会议的细节时，发现他们所描述的回顾检视会流程，与我们这里所说的回顾检视会不是一回事。但是，当他们按照我们在本书中描述的流程去做之后，我们看到了很好的效果。

我们的客户和同事告诉我们，他们确实从回顾检视会中获益。下面就是我们看到和听到的一些案例，在每个案例中都提到，在回顾检视会上，整个团队一起总结那些已得到改善的地方和下一步要开展的新的实践。

提升生产力：加利福尼亚州的一个团队在下一个软件版本发布的后期，通过改进单位测试从而减少了重复返工。他们增加了测试的次数和频率，这样他们就能尽早地发现错误，而不至于在最后发布的时候手忙脚乱。

提高能力：佛罗里达州的一个团队通过回顾检视会想出了一个方法，解决了一个长期未决的问题。在他们团队中只有一个人懂得如何将客户数据整合到公司的数据库中。他们通过设置一个双轨机制，使另一个团队的成员掌握数据库知识，从而解决了这个瓶颈问题。

提高质量：明尼苏达州的一个团队通过回顾检视会，发现了一个清晰的关联——在迭代开发期间缺乏与客户的接触沟通，与需求

缺失之间有着必然的联系。他们在后续的迭代开发过程中，通过增加客户的参与，减少了误解和返工。由于增加了与客户的协作，团队做无用功的时间减少了，而把大量的时间用于减少产品的不足和架构重整上。

增强功能：纽约的一个团队通过将待开发的软件功能优先级审核周期从每年一次增加到每季度一次，这样团队就可以更关注那些虽小但具有高价值的功能开发。

回顾检视会最起码可以为团队提供一个自我激励和自我愉悦的机会。

一个位于伦敦的团队在执行了迭代回顾检视会一年之后，反馈说迭代回顾检视会让他们的生活变得更加美好了。另外一个团队在遇到一个特别困难的难题的时候打电话给一名社工，这名社工在观察了这个团队的回顾检视会之后，指出这个团队具有更好的探索冲突的技能，他们比许多他认识的社工都要强。

这个团队懂得如何进行虽然不舒服但是必须进行的对话，以解决他们的分歧，从而避免这些分歧最终变成冲突或者怨恨。

我们无法预测你运用了回顾检视会之后会有什么成就，但是许多迹象表明回顾检视会能够改善团队合作、改进工作方法、提升工作满意度，以及实现更好的工作结果。

我们想借此感谢我们的许多评论家，没有他们宝贵的反馈和建议，本书是不会如此出众的，他们是：Tim Bacon, Raj Balasubramanian, Nicole Belilos, Johannes Brodwall, Brandon Campbell, Mike Cohn,

VIII 敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道

Rachel Davies, Dale Emery, Marc Evers, Pat Eyler, Caton Gates, David Greenfield, Daniel Grenner, Elisabeth Hendrickson, Darcy Hitchcock, Dave Hoover, Stephen Jenkins, Bil Kleb, Willem Larsen, Anthony Lauder, Sunil Menda, Sheila O'Connor, David Pickett, Wes Reisz, Linda Rising, Johanna Rothman, Matt Secoske, Guerry Semones, Dave W. Smith, Michael Stok, Bas Vodde。

如果我们不对诺姆·克思(Norm Kerth)说谢谢是非常怠慢他的，诺姆是回顾检视会最早的宣传家之一，一直致力于把回顾检视会变成业界的共同实践。我们两人认识诺姆多年了，事实上，是他介绍我们两人相互认识的。我们与诺姆在工作中都具有独立性的一致之处，那就是我们都是 2001 年开始参加回顾检视引导员大会(Retrospective Facilitators Gathering)的。

我们要在这里感谢回顾检视引导员大会，每年在这个大会上我们都能遇到在回顾检视会方面卓有成效的人。在美国俄勒冈州举行的第一次大会上，只有来自澳大利亚、丹麦、荷兰和美国 4 个国家的参会者；而到了 2006 年在德国的大会上，共有来自 11 个国家的参会者。

来参加回顾检视引导员大会的代表都非常慷慨地分享他们的灵感、经验和活动。

最后，我们要感谢来自 Pragmatic Bookshelf 的安迪·亨特(Andy Hunt)、戴夫·托马斯(Dave Thomas)和斯蒂夫·彼得(Steve Peter)，没有他们的支持，就不会有本书的出版。

目 录

引言	1
第 1 章 帮助团队检视与调整	5
1.1 预设会议基调	10
1.2 收集数据	15
1.3 激发灵感	18
1.4 决定做什么	20
1.5 检视会总结收尾	21
第 2 章 为团队量身定做回顾检视会	23
2.1 了解历史和环境	24
2.2 制定回顾检视会目标	25
2.3 确定会议时间长度	26
2.4 拟订回顾检视会的框架	28

X 敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道

2.5 选择活动	32
第 3 章 主持回顾检视会	39
3.1 活动管理	40
3.2 掌握小组活动的动态	43
3.3 管理时间	50
3.4 管理你自己	51
3.5 让你的技能再上一个台阶	53
第 4 章 预设会议基调的活动	56
4.1 签到	56
4.2 聚焦与散焦	59
4.3 ESVP	61
4.4 工作协议	64
第 5 章 收集数据的活动	68
5.1 时间表	68
5.2 三个 5 游戏	74
5.3 颜色代码圆点	77
5.4 愤怒—悲伤—高兴	79
5.5 定位优势	82
5.6 满意程度直方图	85
5.7 团队雷达图	89
5.8 挑选同义词	93

第 6 章	激发灵感的活动	96
6.1	头脑风暴/筛选	96
6.2	力场分析法	99
6.3	五个为什么	103
6.4	鱼骨图	105
6.5	模式和轮换	109
6.6	用圆点贴进行优先级排序	111
6.7	综合分析得出汇总报告	114
6.8	寻找主题	117
6.9	学习矩阵	119
第 7 章	决定做什么的活动	124
7.1	回顾规划游戏	124
7.2	SMART 目标	128
7.3	问题圆圈	131
7.4	简短主题	133
第 8 章	检视会总结收尾的活动	137
8.1	+ /Delta	137
8.2	感谢	140
8.3	温度读数	142
8.4	帮助、阻碍、设想	145
8.5	时间投入/回报	147

XII 敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道

第 9 章 版本和项目的回顾检视会	151
9.1 为版本和项目回顾检视会做准备	152
9.2 包含跨组织观点	159
9.3 主持版本和项目的回顾检视会	162
9.4 每件事结束时的回顾检视会	169
第 10 章 有效执行	171
10.1 提供支持	172
10.2 为变革而分担责任	175
10.3 支持较大范围的变革	175
附录 A 引导工具清单	180
附录 B 活动小结	183
附录 C 会议活动参考一览表	185
附录 D 学习引导技能的机构组织和参考资料	187

引言

假如你是软件开发团队的一名成员，你们团队工作不错但还谈不上出色。你发现团队成员之间一定的人际摩擦，其中一些你希望他们留下来的人却开始准备跳槽。你意识到在情况变得不可收拾之前应该做点什么，以缓和这种紧张的气氛。你打算在团队中引入回顾检视会。

也许你是一名团队领导，你听说过回顾检视会但从未尝试过。你听说回顾检视会可以帮助提高团队的战斗力，但你不知道应该从哪儿开始。

或许你已经组织回顾检视会几个月了，但你的团队并没有开发出什么新的思路。为了使团队重新振作起来，你需要找到一个让回顾检视会重新充满活力的方法。

无论你是出于什么原因来读这本书，我们都假设你是认可回顾

2 敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道

检视会会对你的团队有所帮助的。不管你是导师，还是团队成员或者项目经理，也不管你是否已经是在每个阶段性开发完成后都组织一次回顾检视会，还是准备第一次启动，你都会从书中找到适合你的方法和技巧。

本书重点介绍的是一种短周期的回顾检视会——一周到一个月一次。不管你是采用敏捷开发方式还是传统的叠加或分阶段开发方式，在每次阶段开发结束时，你的团队都有机会将那些有利于提高产品质量和生活质量的变化和改善点总结出来。

回顾检视会与敏捷工作环境有着完美的结合——为了配合团队合作开发，Scrum 和 Crystal 在检验和改善产品机制中明确地包含了循环的检查和调试阶段。换句话说，持续的建模、自动的单元测试和频繁的产品代码演示，都是为了把重点放在产品本身上并允许团队随时做出调整。回顾检视会则是重点关注如何使团队更好地协调工作。

回顾检视会也与团队协作的工作方式有着完美的结合——少于 10 个人并需要大家协作开发的团队。

回顾检视会能够帮助大家定期地改善操作、处理问题和发现障碍。

阶段性重复的回顾检视会主要解决那些影响团队的问题。在回顾检视会上，大家挖掘出切实可行的解决方案，并且马上可以实施而不需要等待领导的批准。但是实际情况各不相同，不要生搬硬套，

我们应该更关注如何获得成功。

10年前，我们刚开始主持回顾检视会的时候，大多数的检视会都需要审视一个完整的项目，这些项目多是运行了一年甚至更长的时间。但在过去10年中，情况有了改善。越来越多的团队开始缩短开发周期，更加频繁地发布软件新版本。他们不再是等到整个项目临近尾声时才进行程序检验和调试，而是在每个阶段结束时就开始寻找改进的方法。回顾检视会直接由导师、团队负责人和团队成员一起组织召开。即使你的开发团队没有使用敏捷开发工具，你依然可以参考书中的建议，在项目结束前对检验、调试过程及团队建设进行适当的调整。每个月或者在项目的每个重要时段组织一次回顾检视会并且坚持下去。

你或许需要说服你的老板，回顾检视会是能够为公司节省时间和开销的。一家成长型公司的财务及实验数据显示，持续地组织回顾检视会确实能够为公司节省开支。

书中不仅介绍了回顾检视会的架构，还带领大家从检视会的规划到设计，再到主持全程走一遍，并且提供了具体的活动内容和如何运用这些活动的详细说明。这里列举的都是真实的案例。

书中有一章专门介绍回顾检视会主持人。我们相信，只要有好的架构和正确的工具，大多数人都可以充满自信地胜任回顾检视会主持人这个角色，以帮助团队获得预期的结果。

同样，我们也加入了一些案例，告诉大家如何在回顾检视会基