



从敏捷回顾中收获价值

回顾练习的工具箱

作者: Luis Goncalves, Ben Linders
翻译: 苏敏(译者), 徐毅(审校)

InfoQ
ENTERPRISE SOFTWARE
DEVELOPMENT SERIES

从敏捷回顾中收获价值

回顾练习的工具箱

Luis Gonçalves and Ben Linders

This book is for sale at

http://leanpub.com/gettingvalueoutofagileretrospectives_CN

This version was published on 2014-11-14



This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

©2013 - 2014 Ben Linders, Luis Gonçalves

Tweet This Book!

Please help Luis Gonçalves and Ben Linders by spreading the word about this book on [Twitter](#)!

The suggested tweet for this book is:

我正在阅读 @lgoncalves1979 和 @BenLinders 的《从敏捷回顾中获取价值》。给你自己也弄一本吧！

The suggested hashtag for this book is [#RetroValue](#).

Find out what other people are saying about the book by clicking on this link to search for this hashtag on Twitter:

<https://twitter.com/search?q=#RetroValue>

Also By These Authors

Books by [Ben Linders](#)

What Drives Quality?

Getting Value out of Agile Retrospectives

Waardevolle Agile Retrospectives

Tirer profit des rétrospectives agiles

Ottieni il meglio dalle tue Retrospettive Agili

Obteniendo valor de las Retrospectivas ágiles

アジャイルふりかえりから価値を生み出す - 日本語版

Books by [Luis Gonçalves](#)

Getting Value out of Agile Retrospectives

Waardevolle Agile Retrospectives

Tirer profit des rétrospectives agiles

Ottieni il meglio dalle tue Retrospettive Agili

Obteniendo valor de las Retrospectivas ágiles

アジャイルふりかえりから価値を生み出す - 日本語版

Contents

推荐序	i
中文版推荐序	i
前言	iii
中文版序言	v
简介	vii
敏捷回顾是什么？	1
敏捷回顾的商业价值	2
问问题	3
帆船法	5
超值敏捷回顾	7
参考书目	8

推荐序

大约 20 年前，我就已经开始设计和领导回顾。十多年来我一直在教其他人领导回顾。我见识过训练有素的回顾实践如何帮助团队。我看到团队改进他们的实践、推动协作并做出更好的产品。回顾可以帮助团队变得强大。回顾能催化整个组织的转变过程。

我也听到过回顾并没有带来改变的故事。有时候，这些失败的回顾形成了一种惯性。团队一次又一次地以相同的次序重复相同的活动。他们习以为常的实践激发不出创意的火花和新的思想。还有些回顾的失败，是因为没有留出足够的时间进行深入探索。

有效回顾能帮助团队绕过固有的思维模式、拓宽团队成员的视野，帮助团队一起思考、学习、决断和行动。

在这本书里，Luis 和 Ben 分享了回顾的潜能。他们的建议来自于实践经验。他们懂得如何帮助组织为回顾做好准备以及如何将回顾引入组织。他们已经帮助过团队选择并完成持续增量改进。他们知道如何克服困难不让团队陷入惯性思维的陷阱。

Ben 和 Luis 提供了指引，帮助你和你们团队从回顾中得到最多收获。他们收集了很多可以帮助你和团队一起思考、激发探讨的活动方式。

这本口袋书是一个新颖而可靠的来源，可以帮助团队和回顾领导者们保持回顾的新鲜感、专注和收获满满。

Esther Derby
《敏捷回顾》合著者
德卢斯，明尼苏达州，美国
2013 年 11 月

中文版推荐序

打造伟大的产品需要高效能的团队，持续进步是打造高效能团队的必要条件，而持续进步的引擎则是周期性的回顾会议。很多团队都会开不同形式回顾会议，名字也不尽相同，有的叫 Post Mortem，有的叫项目总结会，有的叫回顾会议。高效的回顾会议往往具有以下特点：

- 群体智慧 - 全方位的视角，各种角色的成员都能够充分发挥自己的想法、困扰和智慧，而不仅仅是一言堂
- 有趣的 - 趣味性可以提高参与感和安全感，从而能够达成更深层次的分享和交流
- 持续的、周期性的 - 尽管对于很多团队来说回顾会议不是一个自然地活动，看似与开发活动关系不大，但是对于提高效率和效能十分关键
- 结果导向的 - 时刻追踪持续改进的活动及其效果，并及时调整。

在过去的 10 年里，我曾经帮助不同类型的组织团队设计并引导过上百次回顾会议，规模小到到三五个人的小团队、大到二百人，有新团队也有老团队，有在项目初期，也有在发布结束后。我的经验告诉我，把回顾会议设计并引导好十分不容易。回顾会议的设计时需要考虑众多因素，包括团队的人员组成、团队的状态和规模、团队所处的项目情况、团队成熟程度等，需要根据不同情况设计不同的活动和不同的环节。而在会议进行中，需要针对出现的不同情况给出不同的引导指示。对于资深引导师或者 ScrumMaster 来说，引导者工具箱十分关键。

作为资深的敏捷顾问，Ben 和 Luis 在设计和引导回顾会议方面具有十分丰富的经验以及心得。从他们的博客是众多 ScrumMaster，教练和顾问找到回顾会议设计灵感的源泉。从

他们的博客中，我们总能找打合适的回顾会议工具，引导注意事项以及适用场景等。终于十分高兴地看到他们二位把引导回顾会议的工具、经验和方法总结成了这本书。对于迫切想要提高引导能力、让回顾会议变得更有效的引导师或者ScrumMaster、敏捷顾问来说，打开这本书就像阿里巴巴站到山洞门口喊出了：“芝麻，开门吧！”。

滕振宇唤醒者 (Awakener)

前言

我们两人都有博客（www.benlinders.com和lmsgoncalves.com），文章也写得很积极。在博客中，我们分享自己在敏捷和精益中的经验，也包括回顾的经验。

博客既是一种分享知识的途径，也是获得回馈的途径。我们喜欢收到的博文评论，人们在评论中分享他们亲身实践我们所写内容的经验，我们喜欢听这些实践者发表见解。

许多读者告诉我们，他们认为我们的博文很有价值。我们开始思考能否做点什么事情来简化他们的使用，于是我们就想到了可以做一本便携版专题手册，为他们提供可以在日常工作中使用的实效信息。这些想法促使我们编撰出了这本讲述敏捷回顾的书。

本书的目标读者群是敏捷教练、ScrumMaster、项目经理、产品经理和引导师，这些人多少都有一些做回顾的经验。他们知道回顾的目的何在、如何融入敏捷以及如何组织和执行回顾。

这些年来，我们已执行过很多种不同的回顾。我们觉得这些经验对你发展自己的回顾练习工具箱会有帮助。我们使用了名字缩写（*BL*）或（*LG*）来标记各自的经验，这是我们赋予这本书的个人印记。

在此，我们感谢本书的审校者，感谢他们投入时间并提出了很好的改进建议：Robert Boyd, Paul van den Broek, Jens Broos, Gerard Chiva, Iñigo Contreras, Hans Dekkers, George Dinwiddie, Stuart Donaldson, Jos Duing, Do-ralin Duta, Jutta Eckstein, Murrae-Ann Erfmann, Earl Everet, Gerald Fiesser, Don Gray, Linda Halko, Shane Hastie, Joy Kelsey, Gert van de Krol, Cem Kulac, Diana Larsen, Kjell Lauren, Niels Malotaux, Claus Malten, Paul Marsh, Oluf Nissen, Lawrence Nyveen, Pierre Pauvel, Kim Payne, Sylvie R., Sebastian Radics, Whitney Rogers, Cherie Silas, Hubert Smits, Lene Søndergaard Nielsen, Ram Srinivasan, Johannes Thönes, Asheesh Vashisht, Matt Verhaegh, Patrick Verheij, Dan Verweij, Robert Weidinger, Willy Wijnands。你们的建议帮助我们让这本书更好！

能够请到 Esther Derby 做序，我们感到非常荣幸。很多人跟我们一样，也都是从 Esther 和 Diana Larsen 合著的那本《敏捷回顾：让团队从优秀到卓越》书里学到的为什么做回顾和怎么做回顾。

我们感谢InfoQ把本书作为迷你书出版，让我们得以接触全世界范围内正在采取敏捷方式的充满激情的专业读者。

最后，我们感谢花费时间去阅读和评论我们博客的人们。你们的反馈帮助我们增进了对所写主题的理解，也让我们有动力继续写博客！

任何时刻，你想知道得更多有关实施超值敏捷回顾的信息，都可以联系我们。你也可以订阅我们的超值敏捷回顾邮件列表，获取最新消息。

Ben Linders & Luis Gonçalves

中文版序言

我们的英文书《[Getting Value out of Agile Retrospectives](#)》已经被不同国家的志愿团队[翻译了多种语言版本](#)。您正在阅读的是中文版。

为什么由志愿者来翻译我们的书？因为这是水到渠成的结果！就像志愿者审校英文版本一样，有网友询问是否需帮助来翻译本书。当我们请求帮助时，网友告诉我们他们喜欢去做。我们询问是否还有更多的朋友能加入，他们邀请了一些志同道合者。一切就成了！

在此一并感谢众多参与的译者、审校和编辑朋友们，感谢他们花费宝贵的时间来阅读、翻译我们的书，并提出完善内容的建议和反馈。他们帮助我们梦想成真：帮助全世界范围的团队做有价值的敏捷回顾！

我们感谢 InfoQ 的员工不断支持我们写作和翻译书籍，感谢 InfoQ 在[InfoQ.com](#)上出版和推广我们的迷你书！

参与本书中文版翻译的人员有：

- 译者苏敏：敏捷实践者，经验涵盖流程改进、CMMI 实施和敏捷实施。持有 CCNA、PMP、Prince2 及 CSM 等多项认证。
- 审校徐毅：国内最早、最有经验的敏捷及精益教练之一，具有丰富的软件测试，测试自动化，Scrum，敏捷软件开发，团队管理，课堂培训及训练指导的经验，接受过敏捷领域诸多大师的培训和辅导。活跃于国内外敏捷与精益社区，一直是国内各大敏捷会议的核心组织者，在多次敏捷活动中发表过创新性的演讲。曾主持翻译敏捷宣言简体中文版，专业书籍译者，已出版翻译作品包括《探索吧》、《敏捷教练》、《Scrum 要素》、《管理 3.0》和《团队之美》。

- 评审夏雪：评审中文版稿件并给出了一些改进意见。目前从事质量管理工作和技术管理工作，推行敏捷过程及研发发布流程改进。

参与翻译是分享知识和获取敏捷回顾经验的另一种方法。我们的志愿者团队由高度自我驱动的人士组成。他们想了解回顾，翻译是他们学习回顾练习并将其使用到日常工作中的一种方式。作为作者，我们通过解释练习、回答问题和分享我们的知识和经验支持他们。如果想和我们用同样的方式一起工作，可以通过邮件（luis.goncalves@oikosofy.com或BenLinders@gmail.com）与我们联系。

简介

本书罗列了许多用于引导回顾的练习，还辅助性地介绍了回顾是什么和为什么回顾、回顾可带来的商业价值和益处，以及关于引入和改进回顾的建议。

敏捷回顾是一种持续改进工作方式的好方法。从回顾中得到可行的措施并贯彻执行，就能够帮助团队学习和提升。我们希望本书可以帮助你及你的团队通过有效并高效地组织回顾，反思并改进工作方式！

本书先用前两个章节来回答如下两个问题：[敏捷回顾是什么？](#)以及[为什么做回顾？](#)这些回答有助于你理解回顾的目的并激励人们去执行。

[“敏捷回顾的商业价值”](#)一章解释了组织为什么应该在回顾上投入，以及怎样做才能从中收获更多商业价值。

[“回顾的前提需求”](#)，本章讲述了组织如何为回顾做好准备，就可执行回顾，并讨论了回顾引导师需要掌握的一些技巧。

[“设计回顾”](#)一章解释了为什么你需要不同的回顾练习，怎样针对团队的具体情况设计一个有价值的回顾以及如何发展自己的练习工具箱。

[“回顾练习”](#)是本书的重头戏，介绍了很多很实用的回顾练习，可以用于引导团队的回顾。什么时候要做回顾却想不好该用哪个练习了，可以翻一翻本章来挑选合适的练习。

[“回顾的好处”](#)一章介绍了敏捷团队做回顾时可以期待些什么收获。

[“采用敏捷回顾”](#)阐述了如何将回顾引进到你们组织中去，以及如何持续地改进做回顾的方式。

《从敏捷回顾中收获价值》的目的不在于宣讲隐藏在回顾后面的理论。如果想学习这些理论，您可以阅读 Esther Derby 和 Diana Larsen 的《敏捷回顾》以及 Norman Kerth 的《项目回顾》（请参看“[参考书目](#)”章节的完整书籍清单和链接）。

本书提供了大量练习可用于充实你的个人回顾工具箱，帮助你驾轻就熟的掌握回顾，并[持续地从中获益](#)。

敏捷回顾是什么？

敏捷宣言提议道：“团队反思如何能变得更加高效。”团队可以用敏捷回顾来检验和适应他们的工作方式。

迭代结束时通常会举行两个会议：一个是 Sprint 评审会议（或者叫演示会议），着重于获取产品反馈并讨论如何推进；另一个是回顾会议，着重于团队和用于交付软件的流程。回顾会议的目的是为了帮助团队持续改进他们的工作方式。本书讲述如何执行和改进回顾。

敏捷回顾，或者是 Scrum 所说的 Sprint 回顾，是一种团队用来反思自身工作方式并持续改进所做之事的实践。

敏捷原则第 12 条讲道：> “团队定期地反思如何能提高成效，并依此调整自身的举止表现。”

所有团队成员都要参加回顾会议，一起“检验”当前迭代情况怎样，决定哪些地方需要改进以及他们想怎样“适应”其工作方式与行为。回顾会议是推进**短周期改进**的一种有效方法。

回顾会议引导师（常常由 ScrumMaster 担任）应该有一个**回顾练习工具箱**，并且能够根据实际情况选用最有效的工具。

回顾会议通常始于检查上次回顾会议所采取行动的状态，看看是否已完成，如果它们没有完成又需要完成，就得继续采取行动。回顾会议得出的行动将在下一个迭代中传达并执行。

为了确保执行落实回顾得出的行动，可以将这些行动作为用户故事加入产品列表、带到计划会议上去并放到计划板上，以便让团队随时可以看到。

敏捷回顾的商业价值

敏捷回顾帮助你的团队学习并改进，事实上也提升了团队对客户和公司的商业价值。他们可以使你的组织更快、更有效和更具创新性。

可以在回顾中做如下这些事情来提高商业价值：

- 让团队意识到我们正在寻找让我们团队强大的行动。回顾的好处在于，这些行动由团队自己制定并执行。
- 聚焦学习和理解而不是指责。你可以用首要原则为改进建立一种积极的文化。
- 限制在回顾中探讨的问题数量和行动事项的数量。少数几个高质量的行动，远胜于大量存在风险很可能无法完成的行动。试着每次只改变一件事。
- 使用敏捷流程改进的黄金法则，帮助团队以一种平稳、有效、积极的方式去共同地改进他们的工作方式。
- 关注于定义明确的问题，帮助团队找到对他们有意义并能使他们工作得更好的改进行动。使用回顾给予团队力量并赋能于这些专业人士。
- 使用“根因分析”去发现问题的原因（而不是表象）。然后再制定行动，以防止它们再次发生。一旦人们明白了问题及其原因，他们常常就更有动力去解决问题了。
- 跟进且评估行动的进展，以帮助团队理解为什么有些行动能产生效果而有些行动却不行（双环学习），并保持进度可见。
- 依据手头的问题、团队思维模式等具体情况，在回顾中选用不同的回顾练习。确保你有一个回顾技术的工具箱。拿不准该做什么的时候，就试试新的练习吧！

如果能经常地做回顾，让每个人都参与分析迭代中发生的事情、制定措施实施改进，长期以往，就必将带来具有极高商业价值的持续改进。

问问题

问团队问题、收集并分类答案，是敏捷回顾中经常会用到的一种练习。可以利用其结果制定出下个迭代中团队可以实施的改进行动。

预期收获

问问题能帮助起步型团队反思和改进他们的工作方式，以变得敏捷和精益。意识到自己有能力完成这些回顾行动措施之后，将会激励团队不断地学习和改进。

对于成熟型团队，你可以问更具体、更有针对性的问题，帮助他们微调他们的工作方式。

使用时机

如果你之前从来没有引导过回顾，那从问问题这种简单的方式开始起步。因为问题可以变化，所以它也很灵活，很多情况下它都适用。

如何使用

对于刚开始做回顾的团队，你可以使用Norman Kerth定义的四个关键问题：

- 有什么是我们做得不错的，如果不讨论或许就会忘记？
- 有什么是我们学到了的？
- 有什么是我们下次应该换种方式的？
- 有什么是依然困扰着我们的？

这四个回顾问题通常都非常有效。问“有什么是我们下次应该换种方式的？”能够激发团队成员去发现他们想改变的事情。它常常会引发一场讨论，探究流程需要改变的原因，形成共同理解并对团队将采取的行动达成共识。

“有什么是我们做得不错的”是一种可以在基于优势的回顾中使用的聚焦解决模式。多一句“如果不讨论或许就会忘记”

更加强了语气。机缘巧合办好了事情固然不错，但是能否做点什么来确保可以持续地办好事呢？

问题“有什么是依然困扰着我们的”能挖掘那些尚未被谈及的事情，形成更深刻的见解。如果挖到了某事，就可以用“**一词回顾**”来处理**团队情绪**。问“有什么是我们学到了的”让人们意识到他们需要学习才能变得更好。如果连续几次回顾这个问题都找不到答案，那就是一个信号，说明团队尝试的新事物不够。这时可以使用“**根因分析**”继续深挖。

“问问题”这个练习不难学，但效果取决于你问团队什么问题。*(BL)* 我跟敏捷团队和非敏捷团队一起工作时，曾经使用过**CMMI**和**People-CMM**、回顾和多种其他反馈形式，进行项目估计、审计和评估。如下问题基于这些框架混合而成，但是一言以蔽之，你可以在敏捷回顾时问这些问题，帮助团队发现他们可以改进的地方。

问题示例

- 什么能帮助你们成为一个成功的团队？
- 你们怎么做的？
- 这个迭代中，有哪些地方、什么时候出现过问题？
- 你对谁有期待，期待什么？
- 被证实有效的是哪些工具或技术？无效的呢？
- 你们最大的障碍是什么？
- 如果可以改变一件事情，你会改变哪一件？
- 触发了你们这个迭代所遇问题的原因是什么？
- 针对这些原因，你可以做哪些事？
- 解决这个问题，你需要团队外的人们做些什么吗？

窍门在于要选对问题，帮助团队加深对重要和紧急事件的洞察，从中找出潜在改进点。

使用开放性问题引出可提供更多信息的答案，然后再跟进发问，帮助团队更深入地理解所发生的事情。通过举例说明具体情况，通过总结答案形成团队共同理解并对团队将要采取行动达成共识。

帆船法

这个练习非常有趣，因为团队只需要用一张纸就可以去思考他们自己的目标、困难、风险、和好的实践了。

(LG) 几年前我在和[Vasco Duarte](#)一起工作时，学会了这个练习。最近，我在[Pedro Gustavo](#)的博客上看到了这个练习的升级版。从我的经验看，这个技巧简单易用，很受团队的欢迎。

预期收获

这个练习帮助团队去确定愿景。它帮助团队识别过程中的风险、影响发展的阻力，以及帮助他们达到目标的方法。

使用时机

这个练习很简单，不需要特别挑时机。如果有多个团队一起回顾，练习会非常有意思。(LG) 不久前，我就遇到了这种情形。两个团队一起工作，他们互相依赖，为了解决一些问题，他们决定召开一次共同的回顾。我们应用这个练习，在船上写下了两个团队的名称，提醒每一个人，我们在同一条船上，并向着同样的方向前进。

这个技能能揭示所有正面和负面的东西。它帮助团队识别可能存在的风险，并提醒团队要达成的目标。

帆船练习适合于任何团队。它对成熟度没什么要求。

如其他许多练习一样，本练习不需要任何团队的人员搭配。

如何使用

如下图所示，画一条船、一些岩石、云和岛屿：



帆船法

岛屿代表了团队的目标和愿景。每天工作的目的是为了到达这些岛屿。岩石代表了他们在途中可能会遇到的风险。船上的锚代表了使船变慢的阻力。云和风代表了帮助他们到达目标的任何因素。

把画好的图挂在墙上，写下团队的愿景和目标。开始头脑风暴环节，团队围绕图画上的不同区域猛抛各种想法。给团队 10 分钟时间让他们都写下来。然后再给每个团队成员 5 分钟时间大声读出他们的想法。

随后，团队开始讨论该如何贯彻执行那些写在云和风上面的想法。这些好想法都是对团队有帮助的，需要他们坚持实践下去。接下来团队还要讨论如何规避识别出来的那些风险。

最后，让团队选择影响进度的最重要的问题。如果团队内部对于要着手处理的问题存在不同意见，可以投票表决。最终，团队得明确修复问题所需要的步骤并总结这次回顾。

超值敏捷回顾

首先，感谢你阅读本书。既然读到了这里，那就意味着你已强忍着读完了这本书:-) 我们希望这是一次好的体验，也希望你从中获得了大量新想法，可以用于下个迭代。

本书是旅程的开始。我们正在围绕本书构建一个小型生态系统，未来还会发布更多的回顾练习、操作指南、回顾建议以及其他一些内容。想跟进最新信息，最好的方法就是订阅我们的“超值敏捷回顾”邮件列表（网址: eepurl.com/Mem7H）。

如你所知，本书免费地提供给有需要的人；我们付出 1 年半的时间去帮助全世界的团队做改进。作为回报，我们请你协助我们推广扩散：把这本书推荐给你的同事、朋友、研发机构或可以从中受益的任何人。发推特时请用 [#RetroValue](#) 标签。

我们一直渴望得到反馈。撰写 [Goodreads 书评](#) 或是通过邮件（luis.goncalves@oikosofy.com 或 BenLinders@gmail.com）联系我们都可以。我们很乐意听到您的反馈。

你可以关注我们的博客（lmsgoncalves.com 和 benlinders.com）。如果你很忙没有时间打开博客，我们也可以在有新动态时主动发邮件给你，只要加入我们的邮件列表就可以了：[Luis 的邮件列表](http://eepurl.com/JOTXL) (eepurl.com/JOTXL) 以及 [Ben 的邮件列表](http://www.benlinders.com/subscribe/) (www.benlinders.com/subscribe/)。

好吧，是时候说再见了，祝您一切如愿！

你们的朋友 Luis 和 Ben

参考书目

我们的博客

- 欢迎来到 Luis Gonçalves 的世界 - lmsgoncalves.com
- Ben Linders 的经验分享 - www.benlinders.com

书籍

- 《如何构建敏捷项目管理团队: *ScrumMaster*、敏捷教练与项目经理的实用指南》 Lyssa Adkins, Addison-Wesley, 2010
- 《敏捷教练》 Rachel Davies、Liz Sedley, The Pragmatic Programmers LLC, 2009
- 《敏捷回顾: 团队从优秀到卓越之道》 Esther Derby、Diana Larsen, The Pragmatic Programmers LLC, 2006
- 《*Agile Software Development with Distributed Teams*》 Jutta Eckstein, Dorset House, 2010
- 《项目回顾》 Norman Kerth, Dorset House, 2001
- 《硝烟中的 *Scrum* 和 *XP*: 我们如何实施 *Scrum*》 Henrik Kniberg, InfoQ, 2007
- 《*The Retrospective Handbook: A guide for agile teams*》 Patrick Kua, Leanpub, 2013
- 《可伸缩敏捷开发: 企业级最佳实践》 Dean Leffingwell, Addison-Wesley, 2007
- 《*Lean Software Development: An Agile Toolkit*》 Mary Poppendieck、Tom Poppendieck, Addison-Wesley, 2003
- 《丰田套路》 Mike Rother, McGraw-Hill, 2009
- 《*Collaboration Explained: Facilitation Skills for Software Project Leaders*》 Jean Tabaka, Addison-Wesley, 2006

链接

- agilemanifesto.org - 敏捷软件开发宣言之简体中文版
- retrospectives.eu
- retrospectives.com
- retrospectivewiki.org