



改善敏捷回顾 提升团队效率

Improving Agile Retrospectives:
Helping Teams Become More Efficient

[美] 马克·莱夫勒(Marc Loeffler) 著
王存浩 等译
徐毅 审校



清华大学出版社

改善敏捷回顾

提升团队效率

[美] 马克·莱夫勒(Marc Loeffler) 著
王存浩 等译
徐 毅 审校

清华大学出版社

北 京

Authorized translation from the English language edition, entitled Improving Agile Retrospectives: Helping Teams Become More Efficient 978-0-13-467834-4 by Marc Loeffler, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison Wesley, Copyright © 2018.

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 TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright ©2019.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2018-1223

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

改善敏捷回顾 提升团队效率 / (美) 马克·莱夫勒(Marc Loeffler) 著; 王存浩等译. —北京: 清华大学出版社, 2019

书名原文: Improving Agile Retrospectives: Helping Teams Become More Efficient
ISBN 978-7-302-52893-7

I. ①改… II. ①马… ②王… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 083580 号

责任编辑: 王 军

封面设计: 孔祥峰

版式设计: 思创景点

责任校对: 牛艳敏

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 148mm×210mm 印 张: 6.5 插 页: 6 字 数: 185 千字

版 次: 2019 年 7 月第 1 版 印 次: 2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 59.80 元

产品编号: 079787-01

译者序

在敏捷软件开发模式下，围绕敏捷团队的主要角色包括：团队成员、Product Owner、Scrum Master 以及敏捷教练。Product Owner 会和客户沟通并把业务逻辑书写成用户故事，团队成员会用一门编程语言把用户故事实现为期望的软件。在他们的工作过程中，只要遵循一种语法，工作的任务就会变得特别清晰，主要内容是使用这个语法来完成自己的任务。Product Owner 使用的语法是领域知识和业务逻辑，团队成员使用的是 Java 或其他语言的语法。那么 Scrum Master 和敏捷教练，他们在工作使用的语法是什么呢？目前的情况是，这两个角色在很大程度上还缺乏相应的语法来支持他们的工作。

你能想象在没有语法的情况下使用 Java 来做开发吗？而这种情况在敏捷回顾中却是存在的，这也是目前很多团队回顾效果不理想的主要原因之一。本书正是这样的一本敏捷回顾语法书，从会议之前的准备，到开场，再到中间过程和最后收尾，作者都给出了可以遵照执行的完善“语法”，同时还对常见的问题和挑战给出了参考方案。

我相信通过使用和练习本书的语法，你一定会成为一名资深的敏捷回顾“程序员”。就像需要实现一个功能时，程序员马上会想到 Java 对应的 API，而我们的 Scrum Master 和敏捷教练也可以针对敏捷回顾的各种需求，信手拈来使用本书提供的语法以及 API。

为了让读者便于快速查看、了解和回顾每一章的内容，陈玲(Vivian)为每一章绘制了思维导图。

希望本书提供的回顾语法可以让大家成为敏捷回顾领域手法熟练、技术高超的“卖油翁”。共勉！

王存浩

2019 年 3 月

审校者序

对敏捷来说，回顾是极为重要的实践，因为它是敏捷宣言的十二项原则之一。但遗憾的是，这么多年来，它可能也是被忽视最多的敏捷实践。针对回顾的书籍并不多见，除了书籍《敏捷回顾》外，剩下的寥寥无几，现在这本《改善敏捷回顾 提升团队效率》一书的出版对广大敏捷实践者来说绝对是好消息。

回顾实践之所以没有被很好地应用和普及，我认为是缺少更为具体的指导以及更贴合场景的形式变化。很多实践者踌躇满志地开始回顾，又在迷茫困惑中彷徨。而敏捷之路较顺利的实践者和团队则面临着其他挑战，由于实践敏捷的时间很长，在度过了数十个甚至更多个 **Sprint** 或迭代后，老一套的回顾形式和招式早就失去了新鲜感，人们急需更多的新招式和新技术。

作者一开始用少量篇幅重温了回顾的基础知识，然后是介绍回顾会议的准备工作，接着针对第一次回顾会议的情况给出了具体建议，这样的顺序对新手来说非常友好，他们可以依葫芦画瓢地把第一次回顾会先开起来。在第4章，作者从“道”和“法”的层面对回顾引导者这个角色进行介绍，能够帮助实践者更好地认识和定位自身的角色。这是颇为重要的部分，因为新手在引导回顾会时之所以会感到尴尬甚至冒虚汗，并不是遇到了问题不知道如何解决，而是不知道应该往什么方向去解决。当有不同意见时，是应该当场解决还是搁置？如果讨论很久都达不成共识，是该继续讨论还是终止讨论？

在随后的几章中，作者针对不同场景和情况介绍了很多回顾形式和套路，我个人很喜欢的是，作者不仅授以鱼，而且苦口婆心地授以渔。他一边举例子，一边解释其思路，使我们最终可以举一反三地应用这些思路创造出更多属于我们自己的套路。

所谓万变不离其宗，回顾的“宗”，我认为就是 Esther Derby 和 Diana

IV 改善敏捷回顾 提升团队效率

Larsen 在她们合著的书 *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* 中所写的那 5 个步骤。本书虽然介绍了很多新的回顾招式和工具，但一个回顾会议的具体过程还是遵循了那 5 个步骤。这对于读者来讲是莫大的好事，因为我们既可以通过学习新招式将经典的知识再度盘活，又可以通过熟知的五步框架来消化和吸收新招式、新工具和新技术。

我一直认为回顾就像双环学习中的第二环，我们不但要关心学习的内容，还要关心学习的方式。把这个逻辑套用到我们读这本书上，就是说我们既要关注从这本书中学到的知识的消化吸收和应用，也要关注我们是如何消化吸收和应用这些知识的。毕竟，万一收获不大，其原因可能是我们消化吸收和应用的方式不对呢？时时刻刻地这样问自己，应该就是所谓辩证、批判的精神吧。

但我又在想，回顾的精神内核，到底应该是批判性的，还是创造性的呢？

相信身为读者的你，心中自有答案吧！

徐 毅

首席技术布道师，华为云 DevCloud

2019 年 3 月

推 荐 序

最近，我在一份日报上看到下面的故事。约旦安曼的一家豪华酒店里，一位商人在等电梯。为了更好地满足客人的需求，酒店并排装有 6 部电梯。商人一等再等，电梯却始终没有到来。问题在于，他站得过于靠近电梯，以至于没有注意到其他电梯其实已经到达他这一层很久了。如果他愿意后退两步，他早就可以坐上电梯了。

这个故事说明，人们倾向于遵从做过的决定或已有的经验(即我们按下按钮等待的电梯将会到来，而不是其他电梯)。我们总是盲目地遵从老的熟悉的路径，例如“我们一直都是这样做的”或“它一直就是这样”，而不是对它进行批判性评估。

回顾的基本理念是停下来审视一下我们选择的路径，通过改变(通常很小)的形式来修正这条路径，以便将来取得更大的进步。事实上，这种方法本就植根于我们的 DNA 中：拉丁文中对人类的定义不是我们通常认为的智人，而是晚期智人，也就是可以对思考本身进行思考(或者说“可以反思”)的人类。回顾的核心就是这种对于我们日常生活经验的反思。

通常情况是，在公司或项目上，团队成员们很清楚如何可以改善现状。然而，通常来说也都是没有足够时间去详细检验改变措施的。于是，什么都没变，并且结果往往是团队时间变得更少。这是恶性循环，那句老生常谈的抱怨“我们没有时间磨斧子，因为我们要砍东西”恰如其分地描述了这种状况。

回顾应该被视作风险管理的一部分。持续的事件分析和随后的方向修正意味着可以更快地识别和管理风险。尽管回顾主要被用于敏捷软件开发以确保其敏捷度，在其他领域定期进行回顾同样也很有价值。部分原因就如谚语所说：从错误中学习。可是，很多公司却认为犯错本身是一种错误，并且要求你“第一次就把事情做对”。但是在我们的世界日益复杂的世界里，找到

VI 改善敏捷回顾 提升团队效率

待改进之处并不是软件开发的重要一环。在其他领域也是如此，第一步是去探索达成目标的最佳路径。为此，你不得不走一些弯路；否则，你不可能知道哪些是正确的。

只有通过系统的不断发展才能得出正确的决定，那么你可能会问：为什么要继续用这种方法？简而言之，探索是软件开发的固有组成部分，也是现今世界其他领域的固有组成部分。

培育或接纳一种试错文化需要刻意的持续性学习。因此，通过关注持续发展，回顾也有助于建立学习型组织。

回顾不只用来寻找潜在的改进点，它们也提供了让我们留意到有效方法和既得成就的机会。

团队成员们有时会觉得什么问题都有，结果形成了一种全面的挫败感。此时举行一次回顾来审视进行中的工作可以帮助他们发现其实有些事做得很棒，这样可以提升团队的士气。

在这本书里，Marc 成功地对回顾进行了真正全面的概述：不仅包括已被证实的具体方法，还挑选介绍了近期发展趋势并评估了它们的有效性。Marc 探讨了一些非常深刻的主题，例如分布式回顾会、系统回顾和焦点解决回顾会，并让它们变得切实可行。

总而言之，Marc 的这本独一无二的作品为初识回顾的人提供了坚实的基础。即便是有经验的回顾引导者也能从书中收获有关如何设计更有效回顾的灵感和指导，为组织的持续学习和提升做出贡献。

让我们好好地利用此书矫枉纠偏、开辟新的回顾篇章吧！

Jutta Eckstein

Retrospectives for Organizational Change、*Agile Software Development with Distributed Teams* 和 *Agile Software Development in the Large: Diving Into the Deep* 的作者

作者简介

Marc Loeffler 是一名 Keynote 演讲者、作家和敏捷教练。在 2006 年接触敏捷方法和理念之前，他是一位传统项目经理，在大众和西门子等集团公司工作。他致力于帮助团队实施敏捷框架(如 Scrum 和 XP)来转变我们的工作世界。Marc 也在积极地帮助团队克服敏捷转型过程中的困难和不适。他善于转换视角看待共性问题并致力于打破陈规，从而提出新的见解。

致 谢

在此，我想感谢所有直接或间接帮助我创作本书的人，首先要感谢的是过去几年中我曾有幸为他们引导过回顾的所有团队。

我还要感谢审阅过早期版本的所有专家，是他们帮助我完成了这本著作。他们是 Srinath Ramakrishnan、Susanne Albinger、Pierre Baum、Jon Eversett、Gemma Kuijpers、Mateusz Gajdzik、Dennis Wager 和 Adi Bolboaca (排名不分先后)。

非常感谢 Veronika Kotrba 和 Ralph Miarka，他们编写了关于焦点解决回顾会的章节，为敏捷回顾增加了一个有价值的辅助视角。

同样非常感谢 Eamonn O’Leary，他翻译了大部分的德文内容，这为我节省了很多时间，让我可为本书多添加一些信息。

我还要感谢 Lisa Crispin，多亏她的介绍，我才认识了本书编辑——培生出版集团的 Christopher Guzikowski。没有 Lisa，这本书就不可能出版并出现在你手中。

特别感谢我的妻子 Andrea，她让我能够全身心地投入来写这本书。没有她，这将是不可可能的。当然，非常感谢我的两个儿子 Nico 和 Ben，他们牺牲了上个月与爸爸相处的时间。

前言

刚开始使用敏捷框架并第一次组织完回顾之后，我就对它一见钟情了。打从一开始，我就觉得用回顾来建立一个持续改进的过程很靠谱。我喜欢定期举办一个内容结构清晰的专享工作坊的做法，彼时彼地可以跟团队成员一起回想过去几周或几个月发生了什么，并根据他们的发现思考可行的改进措施。直到现在，我仍然乐此不疲。

遗憾的是，很多团队仍然是要么忽视回顾的潜力，要么为时已晚才开始使用。这让我想起我最喜欢的一个隐喻：伐木工。想象一个伐木工正在森林里砍树。一天天一周周过去，树木变得越来越难砍伐。一棵树就要砍好几个小时。但为了完成承诺的交货数量，他依旧不停地砍伐。为了能按时交货，他夜以继日地工作，甚至周六周日都在工作。但所有这些付出都无法解决他的根本问题：他变得越来越慢。如果他肯花点时间做个回顾，就能发现，把斧头磨锋利是个好办法或者买把电锯那就更好了。相同理念也适用于我们的工作生活。一次又一次地，我们太过忙于完成交付以至于忘了思考是否有更好的办法来完成工作。

这就是敏捷回顾的目的。这些专享工作坊有助于找到新方法来改善情况，以免陷入当前所有不够理想的工作方式中。在我看来，敏捷回顾是成功的持续改进过程的基石，也是激发组织文化变革的最好工具之一，甚至有助于传统的变革举措。当然敏捷回顾也可以用于个人生活当中。我一般会在年底时跟家人们一起做除夕夜回顾。

由于敏捷回顾是工作坊而不是普通会议，想受益于这种技巧，有些事情必须考虑。同时，要应用回顾的成果，你通常都得应对组织内的阻力。如果你参与过一项或多项变革举措，就能明白我在说什么。但我猜想你买此书是为了找到一些答案，对吧？在此书中，你将找到成功引导敏捷回顾并建立一个持续改进过程需要的所有要素。

X 改善敏捷回顾 提升团队效率

优秀的敏捷回顾充满乐趣、富有活力、内容多元，有一个明确的目标和目的，同时把你当前所处的系统也考虑在内。我将带你经历达到此目标的必经之路。希望这本书对你有用，并且让你爱上这本书。本书参考文献请扫描封底二维码获取。

译者简介



王存浩，敏捷教练、敏捷突击队发起人、捷全道创始人、敏捷实践聚会主办人，现任道富杭州的敏捷实施负责人；多次在 RSG、敏捷之旅等大会上发表演讲，组织翻译了 Retromat 网站以及《趣味回顾会议》，并应企业邀请带领敏捷突击队帮助了近二十家企业解决敏捷实施问题；致力于打造全面易用的全栈敏捷落地体系，并深入推进敏捷在国内的有效实施与发展



徐毅，十多年行业经验，现任华为云 DevCloud 的首席技术布道师、华为研发能力中心特聘敏捷专家顾问，积极参与国内敏捷社区建设、业内敏捷会议组织，多次受邀参加国内外行业大会进行分享，积极参与行业相关书籍和文章的翻译；足球爱好者，房奴、孩奴，将敏捷思想应用于工作与生活，身体力行



杨贵，CSP、大型金融企业内部敏捷教练，运用 Scrum、Kanban、CD/CI 技术实践帮助部门敏捷转型



赵宏，CSP、CSM 和 CSD，大型金融企业的敏捷教练和培训师；辅导过二十多支敏捷软件开发团队，交付累计超过 200 小时的敏捷和领导力相关培训



吴利明，敏捷实践者和拥护者、PMP、Scrum Master，目前是一位开发人员



张颖，精通项目管理和软件测试，热爱生活和工作，通过不断学习让自己更强大



周嘉敏，CSM，喜欢旅游，曾担任 Scrum Master



范俊辉，两年软件工程师、十年软件质量工程师从业经验，熟悉 CMMI、敏捷开发



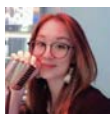
Vivian，PMP、CSM、CSP，资深软件测试一枚



陈玲，11 年软件开发经验，五年 Scrum Master 经验；职场干将，学习达人，有 CSM、CSP 认证，思维导图认证讲师



莫文韬，CSM、CSD、CSP，敏捷教练。从事软件开发行业十余年，精于敏捷开发、测试实践以及各类敏捷相关培训



Grace，热爱生活，热爱敏捷的来自飞利浦的 Scrum Master

XII 改善敏捷回顾 提升团队效率



金燕君，就职于道富 GQS 部门



马莉，高级项目经理，曾任职于多家世界 500 强企业，获得 CSP、CSM、PgMP、PMP 等认证，精于 Scrum 敏捷实践



费淑萍，现任爱立信 Scrum Master, CSM、ACSM、PMP



刘歌，Cisco 敏捷教练，八年项目管理经验，视 Retrospective 如寻宝的好奇新手妈妈



屈翊，现居波士顿，在这里和您一起感受敏捷的魅力



李虹霞，传统软件测试工程师，热血敏捷实践者，在担任团队 SM 过程中深感回顾会议的重要，但也遇到很多问题。参与翻译本书让我受益匪浅



刘行行，来自诺基亚杭州研发中心



Steven Mak，来自 Odd-e 香港，帮助软件开发团队更有效地交付



黄雅琴，道富敏捷教练，旨在开发高效的自组织团队



张杨，来自诺基亚杭州研发中心，致力于探索和应用软件开发中的一般性规律



许金亮，来自诺基亚杭州研发中心



孙传林，来自道富信息科技(浙江)有限公司



张丽丽，思科敏捷教练，SAFe 专家，PMP、CSM、CSPO，引导多个团队敏捷转型成功，长期专注于自组织团队建设



朱明，大型金融企业内部敏捷教练、PMP、NPDP、CSM、CAL，致力于推动企业内部敏捷落地，敏捷社区积极分子



吴雪雁，新康众敏捷教练，CSP-PO、CSPSM，长期专注于组织内敏捷文化的推行和自组织团队的建设



谢歆，高级软件开发工程师，金融技术专家，热爱旅行



许振中，有效改变从敏捷开始，
高效敏捷从有限迭代回顾中总结
和不断进步



甘争光，CSP、CLP、ACP，现
任 EVCARD 敏捷转型负责人



叶菁，就职于诺基亚上海贝尔，
有多年敏捷经验



卜凤，CSP、CSPO、CSM，敏捷
实践者，曾参与翻译 *plans-for-
retrospective*、*Fun Retrospectives*
等外文网站



费解，CSM、PMP，资深项目经
理。座右铭：以一种轻松而不失
自信的方式迎接生命中的每一个
契机



张峰，PMP、CSM，资深程序员，
主持过多个项目团队的敏捷转
型，坚信敏捷是项目成功的催化
剂



武捷敏，[https://www.linkedin.
com/in/yvonne-wu-4a706162](https://www.linkedin.com/in/yvonne-wu-4a706162)



李鹏，迎接挑战，致力于自动驾
驶产品的开发



陈冬艳，道富全球外汇信息部门
产品负责人，十多年金融外汇产
品相关经验，主要涉及电子化外
汇交易、中台外汇订单管理系统
、面向客户相关报表系统



姚文法，CSM、CSP-SM、SPC、PMP，
任职于诺基亚贝尔杭州研发中心敏
捷教练，座右铭：努力工作，认真
生活



丘小云，汇丰软件开发全栈工程师，
万金油一个



张翠玲，独立咨询师，NPDP 产品
经理认证师资、PMP、ACP、CSP；
梦想帮助他人积极改变，参与翻译
《项目管理思维》一书



蒋美月，资深 QA，曾参与翻译 *Fun
Retrospectives* 网站



徐喆，CSM，软件质量工程师，目
前从事组织级敏捷转型策划。人生
信条：凡事只怕认真二字



刘寅，敏捷爱好者，杭州敏捷突击队
成员，曾服务于电商、医疗、游戏等
行业。个人邮箱：liuyin05@126.com



潘程鹏，杭州电子科技大学毕业，
现为美国道富业务分析师、数据分
析师



杨晨，十年通信老兵，外部敏捷咨
询顾问，致力于提升研发效能，在
践行敏捷的路上一直在修行



李扬，Scrum Master，有丰富的敏捷实
施及项目管理经验，获得 PMP、
PMI-ACP、CSM 认证；环球回顾会组
织者，敏捷实践聚会组织者，曾参与
翻译 *Fun Retrospectives* 网站

XIV 改善敏捷回顾 提升团队效率



吕雳，八年软件测试经验，资深 QA，擅长自动化框架搭建与开发



赵磊，互联网公司项目经理



王秀梅，博士毕业后海外工作八年，回国后加入东软集团。PMP、高级项目管理师。希望敏捷之路越走越顺畅



邢宏普，高级项目经理、PMP、ACP、Prince2 Practitioner、GPST PM。曾任大型通信公司、电商公司高级 PM。现负责某大型集团公司物联网平台项目管理工作



周伟峰，Scrum Master，十多年软件开发经验，敏捷最佳实践的引领者，在周期时间、交付质量、自组织团队等方面都有突破性成果，实现了零 bug 团队



叶奎祥，PMI、PMP、CSM、十多年 IT 研发和项目管理经验，精益敏捷与项目管理践行者



胡伟，多年 IT 从业经验，主要从事运维管理工作，现从事项目管理工作

目 录

第 1 章 回顾 101	1
1.1 回顾是什么	1
1.2 除夕夜回顾	5
1.3 回顾阶段模型	6
1.3.1 阶段一：设定 基调	7
1.3.2 阶段二：检查 假设	10
1.3.3 阶段三：收集 数据	11
1.3.4 阶段四：生成 见解	12
1.3.5 阶段五：定义 试验	13
1.3.6 阶段六：收尾	15
1.4 为各阶段挑选活动	17
1.4.1 <i>Agile</i> <i>Retrospectives</i>	18
1.4.2 <i>Retromat</i> 网站	18
1.4.3 回顾 Wiki	19
1.4.4 <i>Tasty Cupcakes</i> 网站	19
1.4.5 <i>Gamestorming</i>	19

1.5 最高指导原则	20
1.6 小结	22
第 2 章 准备回顾	25
2.1 准备工作	25
2.1.1 应该探讨哪个 时间段	25
2.1.2 谁应该参加	26
2.1.3 有没有一个 主题	27
2.2 合适的时间和 地点	27
2.3 合适的材料	29
2.3.1 合适的马克笔	29
2.3.2 合适的便利贴	30
2.3.3 合适的白板纸	30
2.4 零食	31
2.5 议程	32
2.6 小结	33
第 3 章 第一次回顾会	35
3.1 准备	35
3.2 设定基调：车型 对比	37
3.3 收集数据	38

3.4	生成见解：5 个为什么	40	4.4.2	外部引导者	68
3.5	定义下一个试验： 头脑风暴	41	4.5	回顾会后就是回顾 会前	69
3.6	收尾：ROTI 分析	43	4.6	小结	71
3.7	小结	43			
第 4 章	回顾引导者	45	第 5 章	由隐喻到回顾	73
4.1	如何成为一名优秀 的引导者	45	5.1	管弦乐团回顾	75
4.1.1	尊重每一种沟通 风格	47	5.1.1	设定基调	75
4.1.2	释义	48	5.1.2	收集数据	76
4.1.3	支持参会者	48	5.1.3	生成见解	77
4.1.4	排次	49	5.1.4	定义试验和 假设	78
4.1.5	鼓励	49	5.1.5	收尾	79
4.1.6	反馈情绪	50	5.2	足球比赛回顾	80
4.1.7	故意沉默	50	5.2.1	准备	80
4.1.8	听取共同点	51	5.2.2	设定基调	80
4.2	视觉引导	51	5.2.3	收集数据	81
4.3	可视化回顾会	57	5.2.4	生成见解	82
4.3.1	快艇回顾法	58	5.2.5	定义试验和 假设	82
4.3.2	收藏卡	59	5.2.6	收尾	82
4.3.3	完美游戏	61	5.3	火车回顾	83
4.3.4	力场分析法	63	5.3.1	设定基调	83
4.3.5	视觉引导的相关 资源	64	5.3.2	收集数据	83
4.4	内部或外部	66	5.3.3	生成见解	85
4.4.1	内部引导者	67	5.3.4	定义试验和 假设	85
			5.3.5	收尾	86
			5.4	厨房回顾	86

5.4.1	设定基调	86	6.3.2	ABIDE 模型	118
5.4.2	收集数据	87	6.4	小结	121
5.4.3	生成见解	87	第 7 章 焦点解决回顾会	123	
5.4.4	定义试验和 假设	89	7.1	焦点解决疗法	124
5.4.5	收尾	89	7.1.1	问题讨论会创造 问题, 方案讨论 会创造方案	124
5.5	海盗回顾	89	7.1.2	关注更美好的 未来	125
5.5.1	设定基调	90	7.1.3	问题不会一直 发生, 总有例外 可以利用	125
5.5.2	收集数据	91	7.1.4	如果它可行, 就多做些	126
5.5.3	生成见解	92	7.1.5	如果这个不行, 那么试试不一 样的	126
5.5.4	定义试验和 假设	93	7.1.6	小步骤可以带来 大变化	127
5.5.5	收尾	93	7.1.7	注重优势和 技能	128
5.6	小结	94	7.1.8	理解并相信每个 人都是他自己 问题的专家	128
第 6 章 系统回顾	95		7.1.9	保持未知的 态度	129
6.1	系统	96	7.1.10	要有耐心和 自信	129
6.1.1	静态系统和动态 系统	97			
6.1.2	繁杂系统和复杂 系统	97			
6.2	系统思考	99			
6.2.1	因果回路图	100			
6.2.2	现状树	109			
6.2.3	系统思考的 局限性	113			
6.3	复杂思考	115			
6.3.1	Martie——管理 3.0 模型	115			

7.1.11 回顾会的最高 指导原则	130	8.3.1 保持简短	149
7.2 焦点解决回顾会的 5 个步骤	130	8.3.2 遵守时间表	150
7.2.1 开场	131	8.3.3 使用排次	150
7.2.2 设定目标	132	8.3.4 帮助参会者做 准备	150
7.2.3 探索意义	135	8.3.5 有效使用沟通 工具	150
7.2.4 开始行动	137	8.3.6 定期会面	150
7.2.5 检查结果	139	8.4 小结	151
7.2.6 一个简短的焦点 解决回顾会	139	第 9 章 备选方式	153
7.3 小结	140	9.1 工作回顾法	153
第 8 章 分布式回顾会	141	9.1.1 设定基调	153
8.1 分布式回顾会的 形式	141	9.1.2 收集数据	154
8.1.1 多个分布式 团队	141	9.1.3 工作阶段	154
8.1.2 团队有零散分 布的成员	144	9.1.4 经验	154
8.1.3 分散的团队	145	9.2 福饼回顾法	156
8.2 合适的工具	147	9.3 强力问题	157
8.2.1 Web Whiteboard	147	9.4 小结	159
8.2.2 Stormz Hangout	148	第 10 章 典型的问题和 陷阱	161
8.2.3 Lino	149	10.1 准备不充分	161
8.3 分布式回顾的通用 技巧	149	10.2 许多没有结果的 讨论	162
		10.2.1 冲突的 观点	162
		10.2.2 优柔寡断	163
		10.2.3 缺乏清晰的 时间表	164

10.3	太多结果	165	11.2	启动变革过程	174
10.4	对进一步改进不 感兴趣	166	11.2.1	设定基调	175
10.4.1	改进从未被 执行	166	11.2.2	收集数据	177
10.4.2	改进没有 效果	167	11.2.3	生成见解	177
10.4.3	没有给团队 足够的 时间	167	11.2.4	下一个 试验	178
10.5	关注负面因素	168	11.2.5	收尾	180
10.6	专注于事实 议题	168	11.3	伴随变革过程	180
10.7	小结	171	11.3.1	设定基调	180
第 11 章	变革管理	173	11.3.2	检查假设	180
11.1	敏捷变革管理	174	11.3.3	收集数据	181
			11.3.4	生成见解	181
			11.3.5	定义下一个 试验	182
			11.3.6	收尾	183
			11.4	小结	184

第 1 章

回 顾 101

本章的主要目的是向大家介绍回顾。我会告诉你在家庭环境中如何使用回顾，向你介绍阶段模型，并给你一些有关如何用生活来填充这些阶段的提示。阅读本章之后，你将拥有开启首次回顾需要的所有基础知识，那我们就此开动吧。

1.1 回顾是什么

一般来说，回顾(拉丁语是 *retrospectare*)就是审视，是往回看。晚上你躺在床上，脑海中回想着当日种种，这是回顾；一家人坐下来共进晚餐，聊聊这一天发生的事情，这是回顾；回望某位艺术家、作家或导演一生的作品也是回顾。作为此种回顾的一部分，会有各种各样的事件，各自展现艺术家的一系列作品。所有的重要片段集中在一起，构成了艺术家作品的完整画面。这样可以形成良好的整体印象，并有机会比较和对比不同的艺术作品。如果我们只查看一个例子，那就没可能了。只有通过整体印象才有可能看到全局，并有机会推测艺术家为什么做了这一件事而不是另一件事。

另一种回顾发生在电视业，通常是在每年年底以年度回顾节目的形式出现，不同广播公司互相争夺以让最有趣、最美丽或最有名的人出现

2 改善敏捷回顾 提升团队效率

在节目中。娱乐是这里的重点，它并没有过多强调全面了解。这些年度回顾节目相对来说更片面，并不怎么适合得出结论或查看不同事件之间的联系。

我在本书提到的回顾与上述不同。我所讨论的回顾也涉及回看，但这只是第一步。更重要的是从这项活动中获取知识和见解。这样的知识和见解可以帮助我们过去的经历中学习并相应地调整。我们既可以从成功中学习，也可以从失败中学习；好的事情通常可以做得更好。你可以将它与进化相比较：不奏效的事物会灭绝，但所有有助于物种存续的东西都得到了保存和进一步发展。最后，每次调整适应只不过是一个试验，因为你永远无法确切地知道结果会是什么。在最好的情况下，这些试验对当前情况有所改善。有时它们会让事情变得更糟，我们就必须在下次回顾时进行分析。

每次回顾都有一名引导者负责引导，由此人来确保大家达成既定目标。他帮助这些团队得到将成为未来成功之基础的实效结果。引导者不是参会者(尽管这在小团队中难以避免)；他会全程相伴但并不主动参与实施方案。一个好的引导者对于成功的回顾来说是至关重要的。

这种回顾最先由 Norman Kerth 在他的 *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*^[1]一书中进行了描述：

回顾是一个项目结束时的正式仪式，评议所发生的事件并从经验中学习。没有谁能够知晓一个项目的全部情况。每个人都只知道一部分情况。回顾是一起讲故事并从经验中挖掘智慧的仪式。

Kerth 在他的书中解释了回顾与所谓的“事后调查”和“经验教训”的不同。主要区别在于，回顾侧重于积极的未来行动并将其用作改变的催化剂。它们不是项目的结束，而是持续改进过程中的里程碑。

2001 年，几个人聚集在一家滑雪旅馆，为敏捷软件开发起草了一份宣言^[2]。宣言的基础由 4 组价值观和 12 条原则组成。最后一条原则非常贴切地描述了回顾中会发生的事情：

团队定期反思如何变得更有效，然后对自己的行为进行相应的优化和调整。

该宣言是敏捷社区特别热衷于将回顾纳入其工作流程的主要原因之一。这些人意识到他们不必等到项目结束才从已发生的事情中学习，并做出适当改变。相反，他们会在每次迭代结束后都组织一次回顾，也就是间隔一个固定时段。这个间隔应该不超过一个月，否则你会面临反馈周期过长的风险。

什么是迭代

迭代这个词源自拉丁语 *iterare*，意思是“重复”。迭代被广泛应用于问题可以被逐步解决的各种领域。在计算机科学中，迭代所指的就是在达到预期条件之前采取不同步骤的过程(例如FOR循环)。在 *Scrum* 中，迭代被称为 *Sprint*。

我使用术语“迭代”来描述基于明确定义的、简短的重复性步骤来运作一个项目的过程。每次迭代后，会停下来确定项目目标是否已实现以及在多大程度上实现了目标，并在必要时调整原始计划。目标是将不确定性和意外风险降到最低，同样的程序也适用于变革管理。

举办回顾会可以帮你建立起一个持续改进的过程，不断检查前进方向是否正确，能有机会及时地介入并做出必要的改变。通过腾出专门的反思时间，可以让自己有机会立即解决问题，而不必等到项目结束。如果没有在项目结束之前进行追溯，那很可能没到下个项目你就把学到的东西给忘了。此外，你还有机会在每次迭代中实施改进。

“敏捷”一词在当前背景下的真正含义

敏捷一词源自拉丁语 *agilis*，即“做、进行或行动”。如前所述，该敏捷性基于敏捷宣言的12条原则^[2]。

敏捷宣言如下：我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观。

- 个体和互动高于流程和工具
- 可工作的软件高于详尽的文档
- 客户合作高于合同谈判

4 改善敏捷回顾 提升团队效率

- 响应变化高于遵循计划

也就是说，尽管右项有其价值，但我们更重视左项的价值。

相应的 12 条原则如下所示。

(1) 我们最重要的目标是通过持续不断地及早交付有价值的软件使客户满意。

(2) 欣然面对需求变化，即使在开发后期也一样。为了客户的竞争优势，由敏捷过程掌控变化。

(3) 经常性交付可工作的软件，通常相隔几星期或一两个月，倾向于采取较短的周期。

(4) 业务人员和开发人员必须相互合作，项目进行中的每一天都不例外。

(5) 激发个体的斗志，以他们为核心搭建项目。提供所需的环境和支援，辅以信任，从而达成目标。

(6) 无论团队内外，传递信息效果最好且效率也最高的方式是面对面的交谈。

(7) 可工作的软件是进度的首要度量标准。

(8) 敏捷过程倡导可持续开发。责任人、开发人员和用户要能够共同维持其步调稳定延续。

(9) 坚持不懈地追求技术卓越和良好设计，敏捷能力由此增强。

(10) 以简洁为本，它是极力减少不必要工作量的艺术。

(11) 最好的架构、需求和设计出自自组织团队。

(12) 团队定期反思如何变得更有效，然后对自己的行为进行相应的优化和调整。

如你所见，一些原则直接针对软件开发。但是，大多数原则用于其他领域也很容易。敏捷宣言所植根的基本思想是我们生活在一个复杂且不可预测的世界里。因此，制订几年或是几个月的详细项目计划是没有意义的。做过项目计划的人大多数都知道，只需要很短的时间，这个计划就会脱离现实。敏捷开发人员知晓这种情况并尝试使用短反馈周期以及与客户密切合作来最小化其影响。

在敏捷宣言的基础上，发展出了不同的框架和流程，包括 XP、DSDM、Open UP，当然还有当前最受欢迎的 Scrum。与此同时，敏捷软件开发的理念也已经传播到其他领域。例如，Stephen Denning 在他的 *The Leader's Guide to Radical Management*^[3] 一书中就描述了敏捷宣言的理念在管理领域的应用。

1.2 除夕夜回顾

几年前，我和家人开始了一项新年传统仪式。我们称之为除夕夜回顾。它不仅很有趣，而且也有助于消磨午夜到来前的时间(用来对付小孩尤其有用)。除夕夜回顾是这样的：开始时大家都先坐下来，一起看今年拍摄的照片和短片。我会事先准备一个 U 盘将照片和视频拷进去。我们的回顾在这个阶段总是妙趣横生、笑语连连。

之后，我们会看看这一年里所采取的措施和当时的假设。这点非常重要，因为只有通过这种方式，我们才能知道我们去年所做的决定是否达到预期效果。如果决定不正确，那么我们会考虑是否还有必要继续，并采取不一样的措施。审视完假设之后，我们会重新思考去年那些特别值得记忆的事情。这些事情分成以下三类。

- 今年我喜欢什么？
- 今年我不喜欢什么(或什么让我生气)？
- 谢谢你。

第一类包括所有有趣的或让我们很开心的事情，例如在吉尔吉斯蒙古包度过的家庭假日。第二类包括所有的负面事情，例如“袜子到处乱扔”或“唠叨烦人的父母”。第三类就是要对妻子或妈妈、孩子或兄弟姐妹说声“谢谢”之类的。把感激与具体事件联系起来，这往往很重要，例如“谢谢你把 Skylander 玩具给我玩”或者“谢谢你每天早上给我做点心”。

然后是获取知识和见解的时刻。每个家庭成员可以选择一个自己认为特别重要的议题。议题会依次被讨论。讨论的目的是要找出该议题的

6 改善敏捷回顾 提升团队效率

深层根因。目前，我们发现“5个为什么”提问法非常有效。

“5个为什么”方法

这个方法从提出问题“为什么x会发生”或者“为什么x总是发生”开始，问题的答案成为下一个“为什么”问题的基础。然后就是重复这个过程，继续深入挖掘，直到最终找出问题的真正原因。确保把这个根因写到纸上，因为它是下一阶段的基础。“5个为什么”方法有大约100年的历史，它由丰田公司创始人 Sakichi Toyoda^[4]所创建，旨在找出生产问题的根源以防止问题再次发生。

下一步是针对找出的原因为明年制订具体而可衡量的措施。为此，我们用一个简短的头脑风暴来收集大家的想法。你或许无法想象，即使是父母们心里自我感觉非常清楚的话题，孩子们也能想出很多超乎想象的点子。每个人针对每个话题说出自己的想法，然后一起选择出最有希望的想法。我们把彩色圆点贴纸贴到写有想法的纸条旁边，以此来做出选择。这项技巧被称为“圆点投票”。我们每个人都有三个带黏性的圆点贴纸。我们可以将它们贴在任何我们喜欢的想法边上。结束后，我们会将那些被选中的纸条放在显眼处——客厅的软木板上，形成高可见度的待办列表。没有比回顾结束后而结果却不可见更糟糕的事情了。这些待办事项会帮助我们留意自己所采取的新措施，并确保我们确实在执行。重要的是，我们将每一项措施都与可验证的假设联系起来，并在下一次回顾时检查。

当然，每个回顾都需要一个与之相配的收尾。我们的选择很简单：除夕夜的烟花。

1.3 回顾阶段模型

如果你在前一节中看得足够仔细，那么可能会注意到我们的除夕夜回顾经历了6个阶段，如图1-1所示。

这些阶段构成了回顾会的结构，它们是基于 Esther Derby 和 Diana Larsen 合著的书^[5]中的原始阶段模型修改而来的。我所描述的这个模型是 Derby 和 Larsen 的模型的扩展形式，最大的区别在于，我增设了“检查假设”环节，并扩展“定义试验”环节以纳入假设。稍后我将在书中解释原因。接下来将更详细地解释这 6 个阶段。

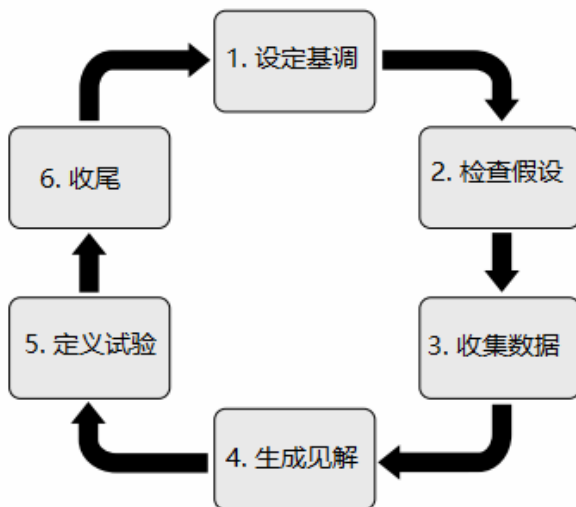


图 1-1 回顾会的 6 个阶段

1.3.1 阶段一：设定基调

回顾的第一阶段是要设定好基调。这个阶段非常重要，因为每个参会者都必须将情绪“调整过来”回到当下。如果你忽略了这个阶段，就可能会出现一个或多个参会者在思想上开小差的情况，因为他们还在想着他们在参会前做的最后一件事。准备好场地，以便吸引住所有参会者的注意力，让他们参与进来。最好是先说几句欢迎的话，并感谢每个人的参与。然后你作为引导者简要地解释回顾的原因和目的以及时间和议程。议程很重要，毕竟我们都很想知道我们投入时间到底要做什么。

实用技巧

确保房间里的每个人都说点什么。在这个阶段保持沉默的人很可能在回顾会的其他阶段也会保持沉默。每个声音都能被听到显得很重要，因为只有这样才能得到全局景象。参会者不需要讲很多，每个人说几句就够了。例如，你可能会让人们说说他们的名字，或是用一个词来描述他们对回顾的期望。有趣的是，这种简单的技巧在大多数情况下都非常有效，即便是比较安静和沉默的团队成员们也会参与讨论。

第一阶段的最后一步也非常重要。其目的是营造出可以轻松探讨困难议题的气氛。只有在在不愉快的事情也能被讨论的这种气氛中，才有可能追根究底，找到问题的真正根因。此外，它也是成功回顾的基础。正所谓，过去的就让它过去吧。

你可以通过建立协作规则或“工作协议”来营造这种氛围。有些团队已经定义了他们日常工作的价值观，这种情况下，你应该直接使用这些价值观，只要提醒团队记得它们即可。可能需要针对回顾会调整少数几条价值观。这种做法也适用于团队已经定义协作规则的情况。许多敏捷团队都在协作一开始时就创建了团队章程。

什么是团队章程

团队章程规定了团队合作的所有规则，包括沟通和行为准则，以及定期会议的时间和长度。软件开发团队还会有一个所用开发工具的列表，以及可获取更多信息的链接。对团队新成员而言，团队章程是一个很好的起点。它应该是一份不断完善的活文档。如果有任何团队成员感到并明确表示团队章程需要调整，那团队就应探讨该请求，达成一致后进行调整。

如果还没有协作规则，那就应该去设定了。然而，为什么这些规则如此重要？下面列举一个简单例子。

假设你的同事詹姆斯习惯带着笔记本电脑参加所有会议。他利用在这些会议上的时间来回复电子邮件或浏览网页。如果你在没有事先明确设定规则的情况下开始回顾会，他可能会做同样的事情。这将会惹恼所

有人，但大家都没有可援引的规则要求他关闭笔记本电脑。但是，如果已经设定了规则，那就随时都可以指出来。有公共规则的另一个优势是，所有参会者都有责任观察这些规则的执行情况。这也让引导者更容易专注于回顾会的实际工作。

实用技巧

如果团队还没有团队章程，那就在回顾会后立即邀请团队成员进行一次工作坊以创建团队章程。

遗憾的是，这是被忽略最多的一个回顾阶段，因为人们想要节省时间并且想马上开始。根据我的经验，带领团队经历这个阶段从来都不曾浪费时间。如果团队合作了很长时间，那么这个阶段通常不超过 5 分钟。

这 5 分钟可以：

- 降低大家不说话的风险。
- 确保每个人都感受到自己身处在安全的工作环境中。
- 让每个人都出席这个重要会议并清除头脑中的杂念。

有时也可以做 5 分钟的趣味活动。例如，你可以问团队：“如果上一个迭代是一辆车，它会是辆什么样的车？”只需要一两个字，你就能让每个人都积极地参与到会议中来。

签到

Derby 和 Larsen 的书^[5]中介绍了这种签到技巧，在讲完欢迎词和表明回顾会的目的之后使用。引导者问一个简短的问题，参会者逐个快速地回答，下面是几个示例。

- 用一两个词语来描述你希望从这次回顾中得到什么。
- 如果上一个迭代是一个国家，它会是哪个国家？
- 你会用什么样的天气词汇(晴、多云、雨、雷雨交加)来描述你现在的心情？

参会者直接说“过”也是可以的。即便是这一个词，只要能让大家听到也已经足够。

10 改善敏捷回顾 提升团队效率

顺便说一下，在我家的除夕夜回顾中，我们是通过观看去年的照片和视频来设定基调的。相信我，这非常有趣！

1.3.2 阶段二：检查假设

“检查假设”阶段的目的是审视上一次回顾时建立的假设。理想情况下，这些假设是根据所选择的试验创建的(参见 1.3.5 节)。那么，为什么这一步如此重要呢？

假设上次回顾时你们和产品管理团队一起讨论了沟通不畅的问题。产品经理很难被联系到，并且只有在发生重大延期后才解答问题。上次回顾会结束时，你决定采取一项措施：产品经理每天预留一个特定时段给团队，用于探讨当前的问题并给出建议，从而最大限度地减少延迟。你对这个试验可能有如下假设：当前的问题将可以在 24 小时内得到回复。相比团队有时得等上好几个星期才能得到答复的现状，这个措施应能带来切实改进。

设定了基调后，团队开始检查假设。结果我们发现这个试验是错误的。虽然看似响应时间已有所改善，但是离 24 小时的标准仍然差很远，所以问题还在。在接下来的回顾会中，团队会试图查明问题的缘由，然后可以调整当前试验，也可以重新定义一个新试验。在此过程中，你可能会发现，有新变更时产品经理从来没有被请教过，而只是被告知要实现它。这可不会激励他与团队更紧密地合作，只会惹他生气。使用假设可以让团队聚焦一个议题，直到问题被解决或降至可容忍的程度。

实用技巧

如果假设都未能被证实与你的预期相符，则利用回顾会的后续环节来找出原因。

此案例表明假设是一个重要的工具。有些团队很少检查之前回顾会的举措是否落实。只有少数团队不厌其烦地检查这些措施是否达到预期的效果。然而，只有通过检查预期的效果，你才能真正实现改进。这当然不是万能的，但大多数情况下都很有效。假设还有助于让回顾更有意

义并帮助你聚焦一个主题，而不是任由讨论蔓延。

1.3.3 阶段三：收集数据

现在我们来仔细看看“回顾”这个词。“收集数据”阶段的目的是要收集某个明确界定的时段内的数据。这个时段可能是上个迭代(或 Scrum 中的 Sprint)、项目全程甚至是最后一个工作日。从事件发生到回顾会之间的时间应该保持尽可能短。此阶段的主要目标是对大家正在考虑的时段形成共识。没有这个共识，参会者可能无法理解彼此的观点和意见，并倾向于将他们的感受强加给别人。有了共识后，每个人都有机会表达他对事物的看法。

先从收集事实数据开始。这些事实可以是在此期间发生的任何事情，从会议和决定到个人的经历。它包括那些对团队任何人的过去和现在具有意义的事情。数字(度量)也能在这一步中起到作用，例如已完成的需求数量或者已关闭、未解决和新错误的数量。结果越深刻越好。

可以只是口头讨论所有这些事情，但做出一个可视化的效果要好得多。可视化简化了信息的记录，特别是对于那些时间较长的回顾会的情况，是不可或缺的。通过在墙上贴出一条时间轴，可以更容易地观察时间与事件的关系，这是可视化的一个例子(见图 1-2)。



图 1-2 用时间轴收集数据

虽然事实很重要，但它们仍然只是故事的一部分而已。关注人们当

12 改善敏捷回顾 提升团队效率

时对事情的看法也同等重要，因为它会帮我们分辨哪些事情更重要、哪些不太重要。收集事实和个人观点有助于找到对团队影响最大的问题。同时，这些观点的情绪特征也会反映出人们在哪些情况下感觉良好。知道人们什么时候感觉良好可以让你有机会更频繁地重新营造相似场景。讨论情绪问题还有一个原因，那就是它们有可能会榨干日常工作生活中的激情和动力，但这经常被团队忽视。

只有通过团队交谈，你才能理解正在发生的事情，并着手去解决问题、消除负面影响和加强正面影响。

术语“团队”的定义

当我在本书中使用“团队”这个术语时，指的是职业情境中任何形式的团队。它可能是一个软件开发团队、人力资源团队或任何其他类型的团队，甚至可能是你们运动俱乐部的团队。换句话说，团队就是协同合作实现共同目标的一群人。

在开始下一步之前，先花点时间和团队一起确定你们所审视时段的整体情况。让每个团队成员都说说他的见解，或是给整个团队一点时间深思你已收集的信息(例如用时间轴)。

提示一下，在除夕夜回顾中，我们通过将事件分为如下三类来收集数据。

- 今年我喜欢什么？
- 今年我不喜欢什么(或什么让我生气)？
- 谢谢你。

接着我们每个人简要地介绍所选择的主题。通过在问题上使用情绪词汇，我们逐渐地将事实和感受结合起来。经验告诉我，回顾的这个阶段应该经常变换形式。我会贯穿全书各章节介绍它的各种形式。如果你已急不可待，那可以看看后面的 1.4 节。

1.3.4 阶段四：生成见解

“生成见解”阶段可以尽可能多地了解现状背景，以及可能的原因

和关联。分析前一个阶段收集的事件并且提问“这些事为什么发生”。我们所要探求的是有关引发此事件的根本原因的见解。

除了阶段一，被忽略最多的就数这个阶段了。很多团队会跳过此阶段，急着尝试去定义未来的试验，而不考虑当前情况的可能原因。这意味着他们仅抓住了表面现象，而他们的措施也只是针对这些(表面)症状而非根因。这就像摔伤了腿去吃止疼药。疼痛短时间内是会消失，但由于没有处理根本病因，疼痛很快就会再次来袭。这办法不好，因为它看似能解决问题但往往只会带你再回到老路。另一方面，圆满完成此阶段可以为下一阶段“定义试验及其假设”提供一个坚实的根基。不要试图一次处理完所有问题。相反，选出团队觉得最重要的问题。你们不可能一次回顾会就解决所有问题。此阶段的设计是要帮助团队退后一步来观察全局，并开始查找根因。在下个迭代期间同时应对3个以上议题是不合理的，因为这些议题并非你们必须应对的全部。你需要用在这个阶段收获的认知来确定合理且有效的措施。

在我家的除夕夜回顾上，每个家庭成员都可以选择一个他认为最重要或是那一刻他最想讨论的主题。我们目前是用“5个为什么”来找原因。等孩子们长大了，我们会换用别的方法。

1.3.5 阶段五：定义试验

前四个阶段为定义试验这一步打下了坚实基础。我们对所考虑的阶段达成了整体共识，并且对所发生的各种事件也有所了解。在此刻，大多数团队已经对下面要改进或尝试的内容有了一些想法。所以团队接下来要做的就是选择一两个行动措施并讨论如何落地。这也能确保团队投入时间去落实这些决定。毕竟，日常工作仍需要完成。试图一次改太多东西可能会出问题，而且也会让大家回头很难分辨哪些试验真正有效。

我刻意选用了“试验”这个词。没人知道做出尝试后会发生什么。尽管我们对可能发生的结果(我们的假设)有一些看法，但是没人能肯定。这类似于一名研究员创建一个试验来测试他的假设。只有到试验的最后才能知道它实际上成功与否。大多数时候，应对这些试验最有

14 改善敏捷回顾 提升团队效率

效的方法是定期回顾，周期尽可能短。这营造出一个安全的空间：对于一个出错的试验，如果你能很快地结束它，损失比任由它泛滥成灾低得多。

定义相匹配的假设与定义试验本身同样重要。之所以完成试验，不(只)是为了好玩，而是因为想让它产生效果。这些假设让我们可以在下一次回顾时判断试验的效果程度。所以，假设必须是可以检验的。一个像“这会减少软件中的错误”这样的假设是模糊的且很难进行有意义的评估。这个假设的改良版本可能是“已知的软件错误数会降到10个以下”。必须经常考虑如何检验假设。这是使假设有意义的唯一方法，如果第一次证明不成功，就基于原来的假设来定义新的试验。

实用技巧

明确地向团队解释在这个阶段定义的任何行动只不过是一个试验。没人能事前确定实际产出是什么。

让回顾的成果对所有人可见是一个好做法。敏捷团队(例如一个Scrum团队)总是把定义的试验列入下一个迭代。所选择的试验被认为是正常工作量的一部分，而非额外任务。事情就应该如此。团队有意愿去完成这些任务也是很重要的。最好每个试验由一个人负责。负责人无须全靠自己独立完成试验，但是必须负责确保行动的开展。如果现在不指派给任何人，你很可能会发现谁也不觉得自己对试验的完成有责任。

在除夕夜回顾时，我们用圆点贴(如图 1-3 所示)来选择试验。然后将这些试验呈现在公告板上来跟进它们的状态。没有什么比把任务列表记录在文档、Wiki 或电子邮件里然后不了了之的做法更差的了。

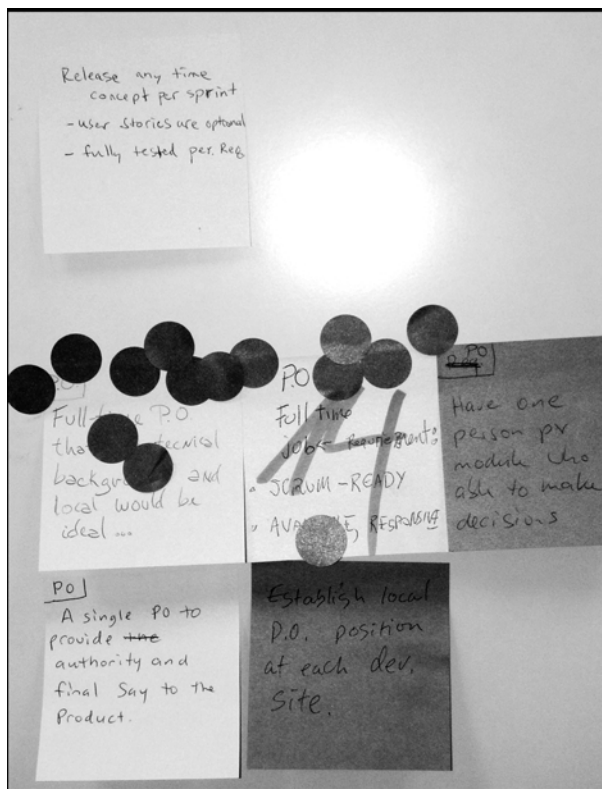


图 1-3 圆点投票

1.3.6 阶段六：收尾

“收尾”阶段主要是花几分钟作一个简短的审视并庆祝一下本次回顾会的成果。这是对团队投入回顾和前期工作或迭代的时间和精力的认可。另外还应该妥善地记录下成果。做法很多，例如对白板拍照留存或是保留团队用于梳理他们想法的白板纸。就像之前所说的，要把这些东西放在团队工作空间的显眼处。最后，引导者对本次回顾作总结，这是为了确认每个人都理解这个计划。

作为最后一步，一个好办法是对回顾本身也作一个简要回顾。毕竟，我们也想让持续改进活动延伸到回顾本身。这方面有个工具称为

16 改善敏捷回顾 提升团队效率

ROTI (Return on Time Invested, 时间投资回报率)图, 如图 1-4 所示。

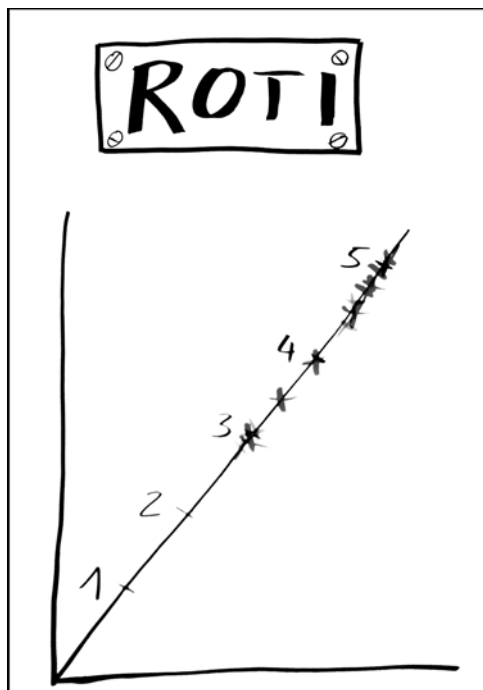


图 1-4 ROTI 图

什么是 ROTI 图

ROTI 图常被用于在会议结束后从团队那里快速获得反馈。用此方式确认回顾效果是良好还是仍需改进很方便。画 ROTI 图时, 只需要先画出 x 和 y 轴, 然后画一条对角线并标记上 1~5 的数字。1 代表“这个会议纯粹是浪费时间”, 3 代表“这个会议刚好值回我投入的时间”, 5 代表“这个会议超级棒, 我投入的时间物超所值”。参会者每人在图上画个叉, 代表他的观点, 最终完成的曲线图就是结果。正如从图 1-4 中看到的, 团队在他们的回顾会上还是很愉快的。

我和家人可以在五彩缤纷的烟花景象下庆祝我们的除夕夜回顾。遗憾的是, 烟花不可能天天放, 但是回顾结束时来一小片美味的蛋糕也能

给回顾画上完美的句号。

实用技巧

回顾的各个阶段所花费的时间很显然取决于每个阶段所选择的具体活动，也同样取决于可支配的总时间。不过，一般来说，可以基于总时间和各阶段占时百分比来推算出所需的时间。举例来说，如下是 60 分钟的回顾各阶段的时间分配情况。

- (1) 设定基调(5 分钟=总时间的 1/12)
- (2) 检查假设(5 分钟=总时间的 1/12)
- (3) 收集数据(10 分钟=总时间的 1/6)
- (4) 生成见解(20 分钟=总时间的 1/3)
- (5) 定义试验(15 分钟=总时间的 1/4)
- (6) 收尾(5 分钟=总时间的 1/12)

这些时间安排只是一般性的规则，不过在你规划回顾时，参考它们作为起步还是很靠谱的。

阶段模型提供了一个能帮助你规划和高效完成回顾的简单框架。通过使用这个框架，你将拥有一个理想的基础。但请记住，每一个回顾都是独一无二的。这 6 个阶段已经过多次检验证明是有效的。在本书剩余章节中，你将会学习到如何将这个模型运用于工作和生活中，同时如何处理可能出现的典型问题。

1.4 为各阶段挑选活动

六大阶段只是一个帮助你构建回顾的框架。和很多框架一样，它告诉你你要做什么，但没有说如何做。因此，你的任务是要把这 6 个阶段应用于现实，也就是挑选一系列的活动并在各个阶段开展。你所选择的活动要适合各个阶段的目标，如果你还是个回顾新手的话，那么找到合适的活动可能会有点难度。

实用技巧

刚开始时，要抑制住每次回顾会都想为各个阶段找些新活动的冲动，最好只尝试少量几个活动。

很多经验丰富的回顾引导者会把他们的心得写下来(写在书上或网上)。在接下来的章节中，我会介绍一些我用过的资源。本书后面部分也会讲到一些技巧，可以用来设计你自己的活动，不过如下资源可以作为一个良好的开始。

实用技巧

选择活动时，要确保它们是相互契合的。你需要能够把某阶段的某个活动的结果应用于下一阶段。你不能随意地选择活动，就像只有食材搭配得好才能做出一顿美食，只有活动搭配得好，才能得到一个有效的回顾。

1.4.1 *Agile Retrospectives*

Esther Derby 和 Diana Larsen 合著的 *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*^[5]是第一本探讨敏捷软件开发情况下的回顾的书籍，也是一般性回顾的关键文献之一。简要介绍完主题和阶段模型后，作者很快就开始介绍实操内容。全书 80%的篇幅都在介绍不同阶段的活动。每个活动的描述包括目标、所需时间、各个步骤、所需材料以及潜在调整。

Derby 和 Larsen 一共描述了 38 个活动，这为相当一部分的回顾提供了足够的材料。把这些活动以不同方式组合起来就意味着，在很长一段时间都可以在你的回顾中保持多样性和新奇感。

1.4.2 *Retromat* 网站

我偶然发现了 *Retromat* 网站^[6]，从那以后就一直强力推荐它。其他资源都不如它能让你更加容易地为回顾寻找活动。该网站由 Corinna Baldauf^[7]创建。

第一次访问这个网站时，你立即会得到一份回顾计划建议，包含各个阶段的建议活动。如果你不喜欢这些活动，也可以再生成一个全新计划，或是浏览各阶段的不同活动直到找到自己想要的。该网站上的活动有很多不同的来源，包括 Derby 和 Larsen 的书。每个计划都有一个参考编号，以方便你还能再找到它或是跟其他人分享。编写本书时，*Retromat* 已提供 131 个活动，而且一直在增加更多的活动。*Retromat* 也允许你输入自定义活动。

1.4.3 回顾 Wiki

回顾 Wiki^[8]是设计回顾的另一个重要创意来源，它列出了一些可以使用的活动和完整计划。这个 Wiki 还提供了一些提示和技巧、典型问题和潜在的解决方案，以及更多资源的链接。其中很多活动都跟我提过的其他来源的内容很相似，但是你仍然可以从中找到一些新点子。这个 Wiki 仍在不断扩展和维护更新中。

1.4.4 Tasty Cupcakes 网站

Tasty Cupcakes 网站并非专用于回顾，而是提供可用于生活各领域的各种各样的游戏和模拟。例如，你可能会发现一个产品创新工作坊，或是某个旨在让特定议题易于理解的模拟。这个网站由 Michael McCullough 和 Don McGreal 在他们参加 Agile2008 大会展示了各种各样的游戏之后创建。他们得到了 Michael Sahota 的帮助。

网站上的一些想法可以在回顾中使用。只要单击标签云中的“回顾”一词，就会出现一系列的可用活动。这个站点仍在不断扩展和维护更新中，值得时不时地浏览一番^[9]。

1.4.5 Gamestorming

Gamestorming^[10]这本书内容精彩，汇集了支持创新和实施变革的创意游戏。有些人可能会对“游戏”这个词敬而远之，但是书中所展示的创新技巧更像是趣味十足的工作方式，而非游戏。

这是一本共有 88 个不同活动的实用参考大全，大部分都可以很容

20 改善敏捷回顾 提升团队效率

易地用于回顾。毕竟，回顾如果不能催化改变，那就什么也不是。这些活动被分为如下四类。

- 核心游戏
- 开场游戏
- 探索游戏
- 收尾游戏

这些类别的名称与回顾的六大阶段有一些重叠。例如，“开场游戏”很可能用在“设定基调”阶段效果不错。“探索游戏”列出的活动用于“收集数据”和“生成见解”这两个阶段都适合。“收尾游戏”可以在“定义试验”阶段使用，以及用于回顾的总结。

如下是使用 *Gamestorming* 一书中所列的活动来计划回顾的一个参考。

- 设定基调：画出问题(第 90 页)
- 收集数据：得失图(第 190 页)
- 生成见解：理解链(第 218 页)
- 定义试验：修整未来(第 247 页)
- 收尾：好处/改变(第 246 页)

这本书为每个活动都提供了关键信息，包括目标、过程的详细描述以及大概用时，这对我们计划回顾很有帮助。如果你想要活动有效果，它还提供了一个很有用的信息：参会者人数。

除了活动，这本书还很好地介绍了游戏风暴的理念，同时提供了自创活动所需要的信息。对于任何认真考虑回顾和实施变革的人来说，这本书都是必备的。

1.5 最高指导原则

在开始回顾前，有些引导者会选择宣读回顾的基本原则——“最高指导原则”。Norman Kerth 在他的 *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*^[1]一书中首次阐述了该原则，目的是为回顾设定基调。

无论我们发现了什么，考虑到当时的已知情况、个人的技术水平和能力、可用的资源，以及当时的实际情形，我们理解并坚信：每个人对自己的工作都已全力以赴。

引导者会在回顾开始时大声而准确地读出这段话中的每一个词。

这样做是要让所有人都明白，我们都是人，犯错是难免的。这个原则同样指出，我们不应该假定事情是故意被搞砸的。

实用技巧

你不需要每次回顾都宣读“最高指导原则”。进行后续的回顾时，只需要提醒一下大家就足够了。

很多回顾引导者极其信赖“最高指导原则”。他们觉得，未以此基本原则来开场的回顾效果更差、用处也更小。Pat Kua 曾写道(Kua, 2012)，这跟“皮格马利翁效应^[11]”或“罗森塔尔效应”有关，也就是众所周知的“自我实现预言”。

罗森塔尔效应的一种案例是教师对学生的先见所产生的效果。它的意思是，教师对某个学生所持有的正面期望(如“那个学生会取得很高的成就”)会影响到教师的行为，使其更有利于达成他的期望。教师会不知不觉地将自己的先见传递给学生，例如更多的一对一关心、更多时间给予回应、更频繁和更高强度的鼓励或鞭策，或是更高表现的要求。这是一种潜意识，而非有意为之。

该理论的本质是说，被视作拥有某些特质而对待的人将证实这些特质存在。实际上，罗森塔尔效应的结果一再受到质疑，它只能在40%的案例中重现^[11]。

我个人相信，回顾的成功所依靠的并非仔细宣读“最高指导原则”，而是它所描述的价值观。在很多次回顾中，我并没有明确地提及“最高指导原则”，最后也都成功了。我不是说宣读该原则就不好；对于即将经历第一次回顾的团队，该仪式可以产生一种非常积极却难以度量的效果。不过，以我的经验来看，如果你每次回顾都宣读一遍，就失去这种积极效果了。重复宣读该原则的结果就跟飞机常客对待飞行前的安全广

22 改善敏捷回顾 提升团队效率

播一样。第一次坐飞机时，你会很认真地听安全广播。然而，飞行次数越多，你也越来越不关注它，最后你几乎都没注意到它。

积极的态度对于成功的回顾来说是必要的，但我相信有很多方法可以做到，“最高指导原则”只是其中的一种办法(而且它并不保证一定会成功)。

还有一个最高指导原则可供选择，其描述比前面那个长，但对有些团队来说可能更好用^[12]。它以第一人称口吻写成，因而也更有代入感，我个人很喜欢这一点。

日子时好时坏。有些日子，我沉浸于良好而顺畅的状态中，工作很出色。也有些日子，直到一天结束我才意识到我已经浪费了大把时间，犯下了本应预见或者可以避免的错误。

无论如何，这些日子已经过去，我们现在的目的是要找出：

- 我们可以从过去的行动和思考中学习到并用于指引未来的思考和行动，进而让我们能做得更好一些的事情是什么？
- 我们该怎样改变环境(“这个系统”)，才能让我们既能更容易完成出色的工作，又能更少浪费时间和更少犯错？

如同原始版“最高指导原则”，这个版本也描述了回顾的目标并阐明了基础原则。它跟原始版一样，也只是一个工具，并不能保证回顾一定成功。我的建议是两个版本都试一下，看看它们对回顾有什么样的影响。只要运用得当，最高指导原则会是一个很有价值的工具。

1.6 小结

在本书中，我描述了回顾是什么，以及如何用它们来建立持续改进的过程。回首过去仅是回顾的一个部分，甚至不是最重要的部分。回顾应当被用来帮你获取新洞见、尝试新事物、创建和执行试验，还包括质疑它们。这是支撑起一个目标导向的、有意义的持续学习与改进过程的最佳方式。

虽然回顾常用在工作中，如项目结束时的回顾或者是敏捷团队的“心跳式”回顾，但它们在生活的任何领域都能派上用场，例如我家的除夕夜回顾。

六阶段流程定义了回顾的框架，它能帮助你尽可能有效地开展回顾。

- (1) 设定基调
- (2) 检查假设
- (3) 收集数据
- (4) 生成见解
- (5) 定义试验
- (6) 收尾

每个阶段都有一系列活动可供选择，定期更换活动可以给会议过程注入新鲜活力和灵感。你可以自己设计这些活动，也可以从很多书和网站中挑选所需要的活动。

虽然在回顾开场时宣读“最高指导原则”有助于为回顾成功打下基础，但仍需谨记，这并不能保证一定有成功的产出。

最后，回顾的成功取决于引导者和与会团队。在后续章节中，我会讲述其成功的关键和常见的陷阱。