



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, Ben Linders, 徐毅 and Min Su

©2013 - 2014 Ben Linders, Luis Gonçalves

Tweet This Book!

Please help Luis Gonçalves, Ben Linders, 徐毅 and Min Su 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 Retrospective 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 Retrospective 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
为什么要做回顾?	2
敏捷回顾的商业价值	4
回顾的前提要求	5
设计回顾	8
回顾练习	10
问问题	13
海星法	15
帆船法	18
一词回顾	20
车标	22
幸福指数	24
五问法	26

CONTENTS

星座图	28
团队评估调查	30
基于优势的回顾	34
高绩效树	36
价值流图	39
回顾的回顾	42
回顾的益处	44
采用敏捷回顾	48
超值敏捷回顾	51
参考书目	52

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，帮助你和你团队从回顾中得到最多收获。他们收集了很多可以帮助你团队一起思考、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，从而能够达到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，我们总能找到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msgoncalves.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 Duising, 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](#)。

为什么要做回顾？

组织需要不断改进才能长盛不衰、持续交付价值。组织通过（大型）项目实施改进的传统方式不仅费时而且往往是低效甚至无效的。我们需要发现更好的改进方式，而回顾提供了解决之道。

都说做同样的事情却期待不同的结果就是精神错乱。如果想给客户提供更多价值，那就得改变工作方式。这就是为什么敏捷团队要使用回顾的原因：帮助他们解决问题，提升自己！

回顾与传统改进项目的不同在于团队能够从回顾中获得的益处。团队拥有自己的敏捷回顾，他们可以专注于他们看见的提升点并解决这些阻挡他们前进的问题。敏捷回顾带来了团队力量，这力量属于团队本身！当团队成员感到被赋能之时，就能够得到更多支持来执行措施，也能够减少采取措施所需改变而导致的阻力。

另一个好处是团队全部同意回顾中的行动并执行该它们。没有任何交接，团队自发地完成自己的行动！他们分析发生了什么事情、确定行动，接下来团队成员完成行动。团队成员们保持着对行动的控制，但如果需要，他们也会让产品经理或者用户参与到改进行动中来。相比由团队和组织其他人之间通过交接来完成提升改进，由团队引导自身改进之旅的方式更加有效、更快、成本也更低。

（BL）我的经验是，回顾发现的问题多数都跟人们如何协作和沟通有关。软技能在 IT 中至关重要；软件开发人员和测试人员都是人，实际上也在沟通。但和其他人一样，他们有时会出现误解、不清楚或是没听到别人所说的。回顾可用于建立和维持团队，并帮助他们变得强大。你可以使用不同的回顾练习去探索团队工作和沟通中的问题。辅导（Coaching）和师导（Mentoring）能够帮助团队成员发现事情错在哪儿以及如何改进，而回顾可以为之提供有价值的输入。

这么多种好处，解释了为什么回顾是[使用 Scrum 并从中获益](#)的一大成功因素。

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情况、制定措施实施改进，长期以来，就必将带来具有极高商业价值的持续改进。

回顾的前提要求

在《敏捷教练》书中，Rachel Davies 和 Liz Sedley 探索了回顾直面难题改进团队流程以凝聚团队成员的方式。但不幸的是，团队尝试果回顾而后又放弃的情况更为常见。那么，问题出在哪儿？成功的回顾需要满足具备一些前提要求才行，这就是我们想要在此讨论的话题。

在《项目回顾》书中，Norman Kerth 介绍了成功回顾需要具备的 5 个重要的前提条件：“仪式化”、“为过程命名”、“回顾的首要原则”、“回顾的阴暗面”、“回顾引导师”。

仪式化

通常，在大多数项目中人们不会停下来反省。这不是一件很自然的事，这就是为什么让它变成一个仪式。仪式将人们聚在一起，使他们关注什么是最重要的，认可重要的事件或者成就。极为重要的是，不要纯粹只是用回顾去寻找项目中那些消极的部分。每个项目都能提供积极的产出，也应该像任何一次小胜利那样庆祝它们。

参与项目的每个人都应该参与回顾。回顾是一次潜力巨大的学习机会，任何项目成员都不应该排除在外。每个人都应该参与的另一个原因是，每个人看问题的角度都有所不同。要想为未来设计出更好的路径，每个人的贡献都非常重要。

为过程命名

回顾在业内有很多名字，比如事后剖析（post mortem）、产后处理（post partum）、善后矫正（post engagement redress）等等。在敏捷软件开发中，“回顾”是当前最流行的名称。清楚地命名该过程很重要，以便过程内外的人都能理解它。通常团队都知道它意味着什么，然而，高层管理者误解这些情况却并不鲜见。“回顾”是一个简单又望文生义的词语。

回顾的首要原则

成功回顾的基本要素之一就是“安全因素”。人们必须感觉到够放心，才会分享他们的难题、意见和担忧。很常见的是团队成员意识到事情并没有像计划的那样顺利，此时在他们感到很放心的倾下，才会说出来并建议采取不同方式去解决难题。Norman 在他书中介绍了一些在团队中创建安全环境的技巧。此外，他解释到开始回顾之前，我们应该沟通一个基本原则：“无论我们揭示了什么，我们必须理解并真正相信：考虑到当时的已知情况、每个人的技能和能力、可用资源和情境，每个人都做到了最好。”

我们亲自使用了几次这一理念，可以保证它是非常有效果的。

回顾的阴暗面

我们看到有些回顾会变成了抱怨会。如果没有很好地引导回顾，就会发生这种情况。重要的是理解抱怨的原因，这能揭示很多问题，但如果抱怨失去控制，就会毁了整个回顾。

人们抱怨不是因为心怀不轨。他们只是在阐明是什么影响了他们的工作。他们有未能被满足的需求，因而需要表达情感。当抱怨触犯了某人时，问题就出现了，他们会立即进入防卫模式，并进行反击。最后，回顾无疾而终。如果所有的回顾都以这种方式结束，人们就会开始认为回顾无用，不愿意再参加回顾。

我们采用了一种技巧，我们请求参与人员以祝福的形式表达想法，而不是指责。这将改变发言者的音调，创建出一个安全的环境，这是一次成功回顾的最重要事情之一。

回顾引导师

所有上述话题都是非常重要的，但是没有好的引导师，回顾很可能会成为一次灾难。成为一个好的引导师需要经验、培训和大量的自我学习。在开始回顾前，引导师应该对本次回顾的收获有一个清晰的想法。一名经验丰富的引导师有能力做到这些，经验少点的引导师可以向经验更丰富的引导师寻求帮助。每次回顾都会面临不同的问题。关键在于找到正确的练习解决正确的问题。

经验少的引导师可以从小项目开始，项目成员们互相都认识，而且已经合作共事过。新手引导师互相结对引导或是跟着经验丰富的引导师练习，也是个不错的选择。初级引导师可在有经验领导的指导下实时学习。有了经验之后，就可以考虑更大问题或者更大团队了。成为好的引导师需要付出时间和汗水。不要急于求成，否则你就会面对意想不到的风险。

设计回顾

作为回顾引导师，有一个可用来设计回顾的回顾练习工具箱很重要。这个工具箱可以帮助你引导回顾，为你的团队提供更多的益处。

为什么要有不同的回顾练习？

团队不同，并且每次迭代团队处理的事情也不同。因此，也没有哪一个回顾练习能够适合所有的情形。在开始回顾前，你需要去考虑哪些练习是最适合的。

如果团队总是用相同方式做回顾，会有团队厌烦回顾的风险。解决这个问题的办法就是用不同的回顾练习带来变化。

选择回顾练习

选择回顾练习的目的是设计可交付商业价值的回顾会如果回顾识别出为了改进流程团队想要做的最重要的事情，价值就体现出来了。（顺便提一句，流程就是“我们当下的工作方式”）。

但最重要的事情是什么？它可以是你们团队当前所面临的最大障碍。你可以使用根因分析法透彻分析，并确定有效的行动。或许有些事情会干扰团队的氛围，以至于他们抓不到点子上，这时，“一词回顾”会起到帮助作用。

或者，它是我们找到的关于当前迭代失败或成功的原因。你可以想想看如何利用这些专业人士的既有强项继续改进。

回顾的结构

Esther Derby 和 Diana Larsen 在《敏捷回顾》书中描述了回顾的一种常见组成：

1. 前期铺垫 (Set the Stage)
2. 收集数据 (Gather Data)
3. 产生见解 (Generate Insights)
4. 决定做什么 (Decide What to Do)
5. 结束回顾 (Close the Retrospective)

你可以使用本书里面描述的回顾练习设计一个由这些活动组成的回顾。举例说，可以使用[一词回顾](#)或者[星座图](#)练习进行前期铺垫，使用[帆船法](#)或者[五问法](#)练习收集数据并产生见解。类如[团队评估调查](#)或者[基于优势的回顾](#)的练习能够帮助你决定做什么。

回顾常被用来[持续改进](#)，籍此帮助团队和组织[变得更加敏捷和精益](#)。你可以计划一个回顾会议并考虑你想用哪些练习，但一定要准备好随时根据现场情况做出改变，这就是为什么拥有一个练习工具箱很重要的原因。

开发你自己的工具箱！

我们给回顾引导师的建议是：学会多种不同回顾练习。学习它们的最好途径是实践。实践一个练习，细想它是怎么进行的，不断地学习、提高自己。这样，有天当你需要一个特定的练习时，你是有备而来的。

本书提供了多种不同的[回顾练习](#)，你可以用它们来设计回顾。

回顾练习

使用不同练习能帮助你从回顾中得到更多收获。后面几节将介绍可用于回顾的练习。

本章介绍的回顾练习包括：

- “问问题”是一个小而强大的练习。你可以问各种各样不同的问题。窍门在于要选对问题，才能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。然后再通过询问更细节的问题，帮助团队更深入地进行回顾。
- “海星法”是“做得好的？做得不够好的？可改进的”练习的一种变化。它使用一个分成了 5 个区域的圆圈来进行反思：应该立刻停止哪些活动；应该减量进行哪些活动；应该保持哪些活动；应该更偏重哪些活动；以及，团队应该开始尝试哪些活动。
- “帆船法”练习提醒团队留意他们的目标、需要交付的产品，可能面对的风险、拖慢速度的阻碍，以及最重要的是，有什么能帮助他们交付更好的软件。它使用了船、岩石、云和岛的比喻。
- 如果团队内部还存在问题需要讨论，那就可以使用“一词回顾”。让每个团队成员都用一个词阐述他们对刚过去迭代的感受。可以用这些词来讨论尚未暴露出来的问题。
- 团队成员可以给迭代选择“车标”，以此评价自己团队的整体表现。它让每个人都能分享他们各自对迭代的看法，并提出可以改进的主题。
- 团队成员们的情绪通常会受到协作时所遇问题的影响。在回顾时，让团队成员们使用“幸福指数”描绘他们自己的感受，有助于找到潜在改进点。这个练习使用图像化方式来呈现团队成员的情绪。

- 如果团队想避免一些重大问题在未来再度发生，那就可以使用“五问法”。这个练习使用[根因分析法](#)获取问题的更深层原因，并确定解决措施。
- 使用“星座图”，可以直观地看出团队成员关于相关主题有没有达成一致意见。它能开启话头，帮助团队感受到气氛的融洽，以便能自由地谈论每一个话题。
- “团队评估调查”允许团队在不同领域进行自省。比如，PO 的表现、迭代内的活动管理、队内团队精神、技术最佳实践的实施情况等。这个练习源于[大规模敏捷框架中的团队评估调查](#)。
- “基于优势的回顾”用一种[聚焦解决模式](#)形象化地呈现出团队成员和团队拥有的优势。这个练习能帮助团队探索出利用自身优势解决所面对问题的方案。
- “高绩效树”是一种比喻，可用于帮助团队筹划愿景，确定他们想要到达的目的地。同时，它也指出了团队实现愿景需要具备的条件。这个练习源于[最初由 Lyssa Adkins 所创的高绩效树回顾](#)。

- 团队变得更加成熟后，“[价值流图](#)”练习能够帮助他们认识自身的不足并设法改进。这个练习[让团队开发软件的方法变得可视化](#)。它能揭示软件开发流程之间的依赖并展现其中的浪费。
- 如果敏捷项目涉及多个团队，那就可以做一次“[回顾的回顾](#)”，以[改善团队间的协作](#)。这是在项目内部进行分享学习和解决项目所遇问题的一种有效途径。

本书将如何描述这些练习？

所有回顾练习均以如下格式进行描述：

- 预期收获： 这个练习可能产生的效果和使用这个回顾练习的好处。
- 使用时机： 这个回顾练习能够发挥最大功效的情形。
- 如何使用： 该练习的详细描述和运用方法。

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。

海星法

海星法是回顾常用的三个典型问题的一种变体：什么进行良好？什么进行不好？什么应该改进？

预期收获

这个练习可以帮助团队识别问题和机遇。不同于三个典型问题，我们是用五个词构成的一个环：

- 停止 – 不能给团队或客户带来价值的活动、向流程引入浪费的活动。
- 减少 – 事倍功半的活动，也有可能是以前引入但并未带动流程整体改进的活动。
- 保持 – 团队成员想保持的好的活动或练习。这些都是已在应用中的活动。
- 增加 – 团队应该更多关注或更频繁进行的活动。比如，许多团队跟我说结对编程很有用，但他们并不需要每次都做。
- 开始 – 团队想采用的活动或者想法。

通过这个练习，团队可以得到一副全景图，了解到团队内发生了哪些事情、哪些事进展顺利、哪些事进展不利。他们对无效有了概观就像过去对成功有了概观一样。(LG) 个人观点，我觉得这是三个典型回顾问题的一个重大发展。

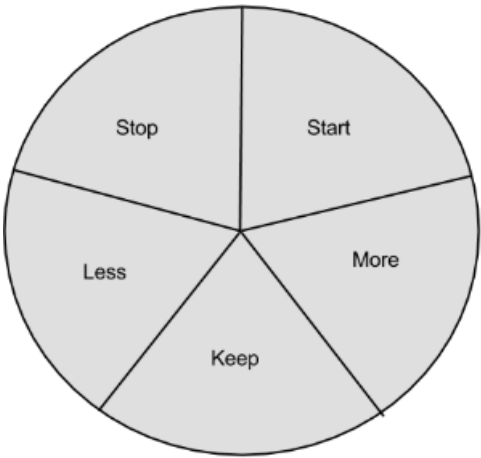
使用时机

我认为这个简单技巧并不需要挑什么特别的时机。对于一个迭代中起伏不稳定的团队，使用海星法会非常有意思。海星法可以显示出团队执行过的好行动和不那么好的行动，因此它是用于总结迭代的好工具。

海星法适合于任何团队，这些团队不需要达到特定的成熟度。

如何使用

这个回顾做起来非常简单。首先，画出这个图片：



海星法

这个练习的美妙之处在于不需要团队都在一起也可以进行。比如说，将此实践用于分布式团队时，可以使用[Lino](#)等一些工具。使用这个练习要做的所有事，[Lino](#)都可以做到。

在活动挂图上画好图，开始头脑风暴法。首先，让团队在停止区域猛抛想法。然后，给每个人 2~3 分钟的时间大声读出来要停止的想法，再用 10 分钟进行简短讨论，看看是否每个人都持同样看法。

在减少，保持，增加区域，重复这个练习。

对于开始区域，需要额外增加一个步骤。采取丰田的方式，只选择单独一个主题去讨论。你可以通过投票来检查团队认为那个主题最重要、需要最先开始。选定主题后，要设计一个小策略去确保该主题被切实执行。策略应该包括负责人、到期日期，以及最为重要的成功标准。想弄清楚执行是否成功，我们就必须设定成功标准。

在开始区域不一定非得选新题目不可，也可以是针对现行工作的改进。

环上主题的顺序很重要。(LG) 我喜欢的顺序是：停止、减少、保持、增加，开始。我认为顺序有很大的影响。从负面主题开始、一点点地转向积极主题，相比让团队按照随机顺序进行，更能够帮助团队做到带着更多的积极情绪结束整个回顾。

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。

这个技巧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。

一词回顾

一词回顾帮助团队[处理感受的问题](#)。它是一种签到方式，团队成员用一个词来总结他们对最近一次迭代和团队的感觉。团队可以通过讨论这些单个词汇在遇到的主要问题上达成共识，并决定为了解决问题将要采取什么行动。

从这个练习中你期望获得什么

团队要讨论哪些问题在阻碍他们，并对如何处理问题处理达成共识，一词回顾是有效的方法。你可以使用这个练习去增进理解和团队内的相互尊重，改善协作。它能教会团队成员们更好地表达自己和发现处理积极或者消极感情问题的途径。

什么时候用这个练习

团队需要讨论一些内部的敏感事务时，可以使用这个练习。比如，在团队努力寻找他们相互协作的途径，或是在团队成员之间的个人恩怨和冲突影响了团队精神时，一词回顾是一个很合用的回顾练习。

也可以把[一词回顾练习](#)当做签到练习，引导团队成员为回顾做好准备。如果团队正存在重要问题，一词回顾以及随后的讨论可以成为一个完整的回顾。

如何应用这个练习

每个团队成员都用一个词来描述他们对于刚过去这个迭代的感觉。尊重每个词，把它们都清清楚楚地写到活动挂图上。然后再开始[问为什么](#)他们会有那样的感觉。围绕团队成员提到的词语展开讨论，讨论中团队成员会陈述出自己的感情，如果不这样做，这些情感就会被深深隐藏着，无法呈现出来。

在团队达成共识的情况下列出主要问题。然后，检查每个团队成员是否确认和认同这个主要问题。询问团队他们计划在下个迭代采取什么措施去解决那些问题。

这个练习的一个变体就是，用杂志或网络图片或是团队成员画出的图片，来表达他们对团队正在进行的事情的感觉。

为了完成一词回顾，您需要：

- 建立信任并开放
- 尊重人和人的情感
- 能够处理问题

在任何回顾中信任都很重要，尤其是在处理人们的和感觉和情感时更为重要。团队成员需要感受到安全才能针对题目进行开放式发言，畅谈他们的感觉。作为引导师，你必须清楚在团队中哪些语言是有所保留的。由团队选择他们想要的做的和其后的结果，即使他们决定他们不想采取措施。

作为引导师，你必须尊重团队成员的观点，确保他们互相尊重。如果人们开始互相指责和抱怨，请提醒他们回顾的目的是理解所发生的事情并从中学习。提醒他们记得[回顾的首要原则](#)。

最后，重要的是要处理提出的问题。通过讨论人们带着风险提出问题。他们必须收到团队和他们做点什么的反馈。团队成员离开房间时，要感觉到他们被倾听和理解了。他们应该感觉到作为一个团队他们有力量一起解决问题。

车标

成功回顾的重要部分之一在于拥有一个有意思的开场。我们需要设置舞台，让团队感到放心可以自由地谈论任何话题。

从这个练习中你期望获得什么

虽然这个练习很简单，但它也能带出许多可用于完成全面回顾的信息。它允许人们展示他们对这个迭代进行得如何的感受，而不用绞尽脑汁地去考虑表达自己的观点。当团队里面有新成员或者团队还不能放心开放地表达他们的情感时，这个练习特别重要。

什么时候用这个练习

这个练习不需要任何特别的时机。它有助于展现个人观点，让每个人都对其他人的想法产生共识。对所有团队成员都一视同仁，这点很重要。

如何使用这个练习

当回顾开始时，询问团队一个简单的问题：“如果用车标来标识这次迭代，你会选择那个车标？”你可以解释，比如，如果这个迭代太完美了，大家可能会选择法拉利。如果这个迭代有几次起伏，可能菲亚特会适合。给他们两到三分钟去想一个合适的车标。

当你感觉时间已经足够每个人都做好决定了，就可以邀请他们逐个地展示车标。不要在某点上深入讨论。在随后的回顾中，人们有时间去调整他们的选择。先允许大家去听听每一个人的选择。这样能对团队立场有一个全面的理解。然后，给团队成员 10 分钟的时间去思考他们怎么才能把过去的迭代变成他们的梦想车标。

人们常常会多次修改车标，但是经验告诉我们很多不同车标反映的却是相同问题。作为引导师，你必须尝试对这些车标进行分类。比如说，你可以邀请团队投票选择他们想在下一个迭代中看到的最关键的变化。

在这个练习中，主题是车标，你也可以选择对你有感觉的任何事物。借助虚拟的工具，这个练习同样适用于团队成员分布在世界各地的情况。

幸福指数

情感是我们日常生活的关键内容。将发生的事件与情感联系起来可以使我們很好地理解发生在我们周围的事情。幸福指数来源于 Norman Kerth，综合应用了“时间轴”和“情感监视器”。

从这个练习中你期望获得什么

这个练习的目的是在迭代期间通过连接团队成员情感和发生在迭代中的事情，画出代表团队成员情感的曲线。使用该曲线，团队可以确定在迭代期间什么影响了绩效。明晰直接的原因能够帮助团队解决未来的问题。比如说，一台编译服务器有问题了，团队很可能因为工作不能推进而心情沮丧，整体感情都会低落。团队可以分析问题，并且找出解决方法去处理未来相似的问题。相似的，如果有一个小小的胜利，团队会感觉积极，为什么不利用同一个技能在未来相似的事件上取得成功呢？

什么时候用这个练习

如果团队在迭代中经历了多种不同的情感，并且也有意愿去分析这个结果，那这个技能就是合适的。如果团队在迭代中有过多次调整，并且想要更好地理解事件在什么时候和怎么发生时，幸福指数也是一个可使用的好练习。

幸福指数这个练习对成熟度级别没有要求，它适用于任何成熟度级别的团队。

如何使用这个练习

执行这个练习，只需要一张白纸和一些便条纸。在白纸上画出两条坐标轴，Y轴是代表积极和消极的情感轴，X轴标记迭代中的那些日子。

这个练习有两种做法：与整个团队在回顾内完成；或者在迭代内用小的渐进方式完成。

第一种方法，建立 2~3 人的小团队。对于本次迭代中发生的事件，请他们头脑风暴。其后，请他们画出对于该事件的情

感水平。当所有的小团队都完成后，画出简单的一条曲线代表所有小团队。不要忘记对每种不同的情感做出解释。

第二种方法，每一个团队成员在每天工作完成后画出他自己的情感水平。这条曲线可以确保所有的事件都被包含在内了，防止忘记。

无论那种方法，团队都将生成一条反映迭代中发生事件的绝妙曲线。引导师可以用这些信息来帮助团队找出那些可以重复使用的事件以及延缓团队前进的事件。使用常用的根原因分析可以发现问题的根原因。

不用特别费脑筋，就可以把这个练习用到远程的非分布式团队。

五问法

五问法回顾使用根原因分析方法挖掘问题的更深层原因。它能帮助团队制定出可以减少这些问题的措施。

预期收获

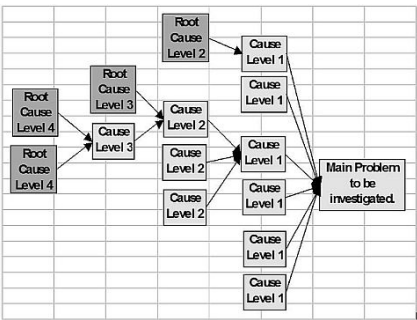
五问法回顾有助于制定有效措施停止重复发生的问题，并防止未来继续出现相似问题。

使用时机

当团队遇到某些状况在迭代中重复发生，回顾看似也无力解决之时，这个练习能够帮助人们去捕捉问题的根因。

如何使用

重复地问“为什么”以便构建出原因的分享视图。通过问“为什么”挖出的每一个原因都会被继续问为什么发生，直到发现最底层原因为止。



因果图

画一张因果图，用以展示通过不断问为什么问出来的不同级原因。通常要画到 4~7 层的因果关系，到了谁都不知道如何回答的时候为止，或是在人们感觉已无必要继续深究的时候停下来。这时，我们就已经确定了一个根因。重复此过程，直到你为所有高层级原因找出根因为止。不要过早停止，要确认你确实找出了根因。

一旦你找出了所有根因，就可以要求团队制定措施，阻止相似原因以后再出问题。

使用这个练习时需要留意：

- 使用真实问题，而不是主观臆断的事件。请团队成员拿出切实已发生的原因，而不是可能发生的事情（这样能避免假设）。作为一个团队，你必须认识到原因，而且知道他们是确定有效行动和解决方案的根原因。
- 知道一个问题的产生往往有多个原因。当你发现第一个根因时不要停止。投入足够的时间进行分析以找出所有根因，并摸清清楚它们之间是如何相互联系的。
- 多换几种方式问为什么，以便更好地理解根因。这人需要具备一定的技能才能引导回顾。这个人可以是你们的 **Scrum Master**（或许需要人指导才能如何进行五问法回顾），或是某位知道如何使用该练习发现底层问题的熟练引导师。
- 根因几乎都跟人有关。它极少是技术或工具的问题。多数时候，它都涉及到技能、知识、工作完成方式、领导力、权力、职权、沟通或协作。

这个五问法练习跟 Esther Derby 和 Diana Larsen 《敏捷回顾》书中的五问活动很相似。

五问法回顾的基础是问题的根因分析这种经过验证的技术。根因分析流程和根因分析检查清单都是引导师可以用于这种回顾的根因分析实效工具。

星座图

回顾要成功进行，我们必须做好前期铺垫，让团队感到可以畅所欲言地谈论任何话题。星座图练习可以达成此目的。

预期收获

这个练习可以帮助那些不喜欢或不舒心的人们公开地分享他们的观点和情感。项目初期队员们还无法做到彻底地彼此信任的时候，尤为如是。不同的文化背景和性格特征使得回答问题变得困难。这个练习有助于缓解这些问题，因为人们无需为了回答问题而说话。还有个优势，这个练习不需要早期讨论，就能显现出整个团队对某个特定主题的看法。

使用时机

这个练习可用于任何回顾的开场。当 Scrum Master 或敏捷教练感觉团队对于队内所用实践尚未达成共识的时候，这个练习可能就很适合。这是一个呈现个人观点、获取他人共识的好练习。重要的是，所有团队成员必须认同一致。举个例子，如果某些队员认为他们的自动化水平好，但其他人却不这样看，团队就没有办法可以一起工作来改进它。

如何使用

我们开始回顾时，先欢迎团队成员，为这个会议设置一个积极的目标。

先布置好一个开放的空间。如果有需要，可以移动桌椅的位置。把一个物体放到地板上，并向团队解释，这个物体就是宇宙的中心。友好地邀请他们围着它形成一个圈。向大家解释，你会阅读一些陈述，你希望他们在你阅读的时候，根据陈述吻合他们情况的程度来决定他们是要靠近还是要远离宇宙中心。也就是说，如果他们同意该陈述，他们就要尽可能的接近中心。如果他们不同意，那他们就该远离中心。读出问题后，让团队观察这个系统。正如 Lyssa 写的，“让系统自行呈现。”

你可以挑选不同改进领域的陈述，技术、创新、和人力领域

等等。在技术领域，你可能会问“做到每次提交都能交付产品有多难？做到 100% 测试覆盖率有多难？”“完全摒除手动测试有多难？”

在人力领域，你可以说“在这个团队工作让我有一种非常棒的满足感。在这个团队工作使我备受感激。在这个团队工作可以帮助我自己发展成专家或权威人物。”

创新领域的陈述包括“我觉得我们是整个公司里最具创新性的团队。我觉得我们有充足空间可以发展我们所有的想法。我觉得我们的产品是如此的有创新性，足以把市场上的其他产品拉下一大截。”

只需选定主题，问几个相关问题，让团队观察自己的站位。他们啥都不用说，只需要通过移动展现他们在系统中的位置来回答。

你可以一直问问题，问到你感觉团队氛围良好即可。为了从练习获取所有好处，结束时可以问团队“这个形状让你们感到惊奇吗？”给他们点时间互相讨论一下。重要的是要进行健康的讨论。

接下来，你可以挑选大家意见分歧最大的 3 个陈述在团队内讨论，以便让每个人都围绕团队现状和应该变成啥样达成共识。其后，只要跟团队确认了不同主题分别由谁负责，就可以结束回顾了。你可以使用虚拟方式来运作这个练习。能把团队成员聚集在同一个房间固然有帮助，但却并非必需。对于分布式团队，你可以使用 Lino 那样的工具。

团队评估调查

(LG) 过去的几个月里，我接触了 Dean Leffingwell 的 SAFe 框架。这个框架提供了一份团队评估调查。

这个练习提供了一套可供团队用于客观评估他们在项目层级表现的度量对象。

预期收获

这个练习有助于团队的敏捷之旅。它让团队可以分析他们在不同领域的表现，并识别出可于近期采取的改进。

评估包括四大主要领域：

- 产品所有权健康度：产品负责人的表现如何。
- 迭代健康度：迭代内活动的管理情况。
- 团队健康度：队内团队精神的健康情况。
- 技术健康度：团队实施技术最佳实践的良好程度。

上述每个领域都给出了一些不同问题，可以从 0 到 5 给它们打分（0 是最低健康度），这让团队可以评估出哪些领域需要他们多加关注。

这个练习可以帮你展现出团队的敏捷健康状况。

使用时机

团队想更好地了解他们实施敏捷实践的效果时，可以使用这个练习。这个练习或许不会解决迭代中发生的特定问题，但是它能揭示这些问题发生的原因。举个例子，在开发中找到大量缺陷的团队，可能会发现他们的单元测试或自动化测试实践没有很好地执行。

如何使用

你需要一张电子表格来操作此练习。将电子表格分为 4 个主要领域：产品所有权健康度、迭代健康度、团队健康度、技术健康度。给每个领域都创建几个你认为合适的问题，让

队员们都在回顾前回答完这些问题。大规模敏捷框架中就有 **Scrum XP** 团队评估法，你可以使用 **SAFe** 的陈述。如下针对每个领域给出两个实例。

产品所有权健康度：

- 产品负责人主导用户故事的开发、优先级排序和协商。
- 产品负责人积极地跟产品管理层和其他干系人协作。

迭代健康度：

- 团队协作地、有成效且有效率地计划迭代。
- 团队始终有清晰的迭代目标，以支持并承诺达成 PSI（潜在可交付的增量）目标。

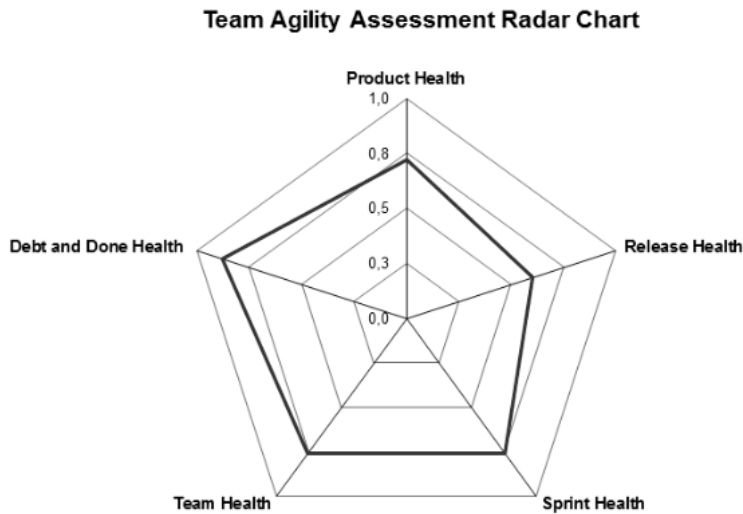
团队健康度:

- 自组织的团队成员，他们彼此尊重，互相帮助以达成迭代目标、管理相互依赖并持续同步。
- 故事在迭代中会经历多次定义、构建、测试的循环（也即迭代不是瀑布式的）。

技术健康度:

- 自动化接收测试和单元测试属于故事的一部分。
- 一直都在重构 DoD（完成定义）。

所有这些陈述都可以打 0（从不）到 5（总是）分。



团队评估

回顾时，团队一起填表，队员们给自己打分评估自己所处的位置。如果需要，你可以用图表来展现评估结果。上面的图片就是一个例子。

评估的可视化能让团队直观地看到他们所处的位置。他们可以对着面前的图表，决定他们想改进哪些区域，一次选择一个区域内的一个专题即可。

跟其他练习一样，这个练习也不要求召集团队，只要有能让每个人都参与的计分或投票机制就可以了。

基于优势的回顾

怎样才能成为优秀团队，交出超客户期望的成果？答案是：在擅长的事情上持续改进，越做越好。这可以通过聚焦解决方案的、基于优势的回顾来完成。

从这个练习中你期望获得什么

这个练习帮助团队通过关注个人和团队的优势来提升自己、改进优势。

焦点解决回顾的基础是**焦点解决疗法**。这种疗法不关注过去，而是关注现在和未来。在给定的条件下做调查，并依此定位当前存在的问题。要改进、探索可能性并彰显团队和干系人还没有注意到的优势，这是一条积极的途径。

什么时候用这个练习

在回顾中，团队常常使用练习来反映他们做过的工作，分析发生了什么事情，为什么会发生，并确定下个迭代的改进行动。这些活动意味着他们改变了他们的工作方式。基于优势的回顾是一个不同的途径。不再列出一系列新行动（你可能没有能力完成）清单，取而代之的是，对于你已经做过的和你擅长的行动，做更多更好。

如果你的团队志在提高自身幸福指数，那么基于优势的回顾可以确定他们擅长的方面。常常这样回顾，可以使他们更加幸福。

如何使用这个练习

基于优势的回顾包含两个步骤：发现优势，确定使用它们的行动。两个步骤都含有一些需要团队成员自问自答的**回顾问题**。

发现优势：考虑那些迭代中的成功事件：成就高于团队预期，可以为你、为团队、或是为客户产生收益。现在，问自己或者团队下面的问题：

- 我们是怎么做的？我们做了什么才造就了成功？

- 什么帮助了我们？什么专业知识和技能使结果截然不同？你拥有的什么优势使成功成为了可能？
- 作为团队的一分子该怎么帮助实现它？团队成员需要做些什么来帮助你？你的团队拥有什么优势？

这些问题基于[欣赏式探询](#)而来，它是一种聚焦于价值和能量的解决问题途径。这些问题使发生的好事情变清晰，发掘潜在优势让好事情成为可能。

如果你正在使用[4个关键问题法](#)，问题“我们做什么做得好？”也可用于聚焦解决的方法，发现优势，定位团队目前正在面对的问题。

确定行动：思考过去迭代中存在的问题，哪个是可能再次发生的。比如，一个阻止你和你的团队向客户交付价值的问题？现在询问如下问题：

- 怎样才能使用你个人的优势来解决这个问题？
- 经常做哪些事情有助于阻止问题再次发生？
- 采取哪些你完全有能力完成的行动？

本技巧对欣赏式探询的应用，是通过使用先前所揭示优势展望可以做什么，并给予团队成员能量以将它变为现实。

高绩效树

这个练习的最大优点是简单。它也是辅助团队走向高绩效团队之路的一个绝佳工具。

高绩效树由 Lyssa Adkins 提出。她在《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》书中详细地探讨这个练习。

预期收获

这个练习能帮助团队为自己设定愿景。Lyssa Adkins 将隐喻看作是专业教练课程所教授的一种核心技能。而高绩效树正是这样的—一个隐喻，它能帮助团队设定一个引人入胜的愿景。它是一种用来指出高绩效团队之路的方法。这个练习帮助很多团队发现了达成高绩效需要迈出的下一步。

使用时机

这个练习有几种不同的用法，适合任何团队使用。然而，具体选择那种方法取决于团队的成熟度。我们需要确定团队的成熟度级别并选用相应级别的练习。Lyssa 认为，团队需要坚实的基础才能变得高效。只有根基牢固，树木才能枝繁叶茂并结出美丽的果实。

我们主要看到了使用这个练习的三种不同途径：

- 新启动的团队。
- 普通团队，仍然存在许多问题等待去处理。
- 优良团队，正在寻找成为高绩效团队的下一步。

如何使用

练习刚开始，教练先画一棵树，树根是 Scrum 的五大价值观。这也是一个绝佳的机会，教练可以讲授或重述 Scrum 价值观的含义。成熟的团队可以选择用自己的价值观去替换 Scrum 的价值观。对于新团队或是缺乏经验的团队，我们推荐先从 Scrum 价值观开始。

承诺是全身心投入某个目标、活动的那种状态或质量。承诺不容打破，一旦打破，就不再是承诺，而是变成了空头支票和谎言。在 Scrum 的世界里，承诺意味着参与开发产品的每个人都致力于为共同目标而奋斗。

勇气是应对恐惧、痛苦、危险、不确定性和威胁的能力。在软件开发中，这些感觉将会一直存在，能否阻止他们阴谋得逞取决于团队成员自身的努力。

开放是敞开胸怀接纳新思想、新方法和新的工作方式的能力。在敏捷软件开发中，这是基本的状态，因为团队每天都会遇到不同的问题，需要不同的解决方法。开放是成功的必备条件。

聚焦是选择性地专注于环境的某一方面，同时忽略其他事情的过程。在软件开发中，这意味着团队应该同一时间只关注一个主题。在完成前一个主题之前不应该开启新主题。

尊重是指因其能力、品质或成就而引发的对某人或某事的深深敬意。在 Scrum 中，所有的团队成员紧密交互，尊重是工作关系中最重要的一环。

解释完 Scrum 的价值，你就可以列出高绩效团队的特点了，比如说，授权、共识驱动，自组织，建设性地争论等等。这些在 Jean Tabaka 的《*Collaboration Explained*》书中都有提及。

还要解释，它们组合在一起可以让团队变得无所不能、无往而不胜、得到正确商业价值、更快收获商业价值。

接下来，你可以组织团队积极参与一场健康的讨论，尝试发现他们要进入下一阶段缺少什么和需要什么。

新团队可以通过这个练习学会如何成为高绩效团队。既有团队则可以审视自身绩效，分析自己还需要些什么才能成为高绩效团队。即使是已经高绩效的团队，也可找到百尺竿头更进一步的改进之处。

和其他一些练习相似，虽然并非强制要求，但如果所有团队成员都在一起的话，练习将能会发挥出最大效用。也可以用网络摄像头来做这个练习，就像 Lyssa 在 [youtube](#) 上那样。

价值流图

价值流图是一种精益制造技术，用于分析和设计在交付产品和信息给客户过程中所需物料和信息的流动。虽然价值流图通常都是跟生产制造关联在一起的，但它也被用到了物流和供应链、相关服务行业、医疗、软件开发、产品开发以及行政管理和办公室流程等行业。在其发源地丰田，这项技术被称之为“物料及信息流图”。它可以被用于几乎任何价值链。

预期收获

使用该工具能可视化所用开发流程，帮助团队找到其软件开发过程中可以改进的那些部分。这个练习将展现出团队到底面临着多少的依赖和阻力。有了这些信息，就能帮助团队决定从何入手以及如何改进了。

使用时机

这项技术用于成熟的团队更为有效。这种方法可以展示团队如何与系统交互。必须是成熟的团队，才能接收那种程度的曝光。我觉得，如果是刚接触敏捷的团队，他们将无法理解这个练习所揭示的大部分内容。

(LG) 例如，根据我的经验，每个故事都存在的 QA/本地化/文档化滞后工作是这个练习最常暴露的一大问题。不成熟的团队不会将它看作是问题。我相信，大多数情况下都只有真正的敏捷团队才能理解减少 QA 滞后和引入 ATDD、TDD、单元测试的重要性，同样也只有他们才能意识到在迭代内完成文档化/本地化的重要性。(LG) 如果想了解在迭代中完成本地化的点子，可以参看我的博文：[本地化是否延迟了你的发布？](#) 价值流图练习将揭示出一些只有成熟团队才能处理好的复杂问题。

如何使用

该练习不是在回顾中执行的活动。相反，它是在迭代中执行、在回顾时分析的活动。

这个练习最简单的方式，是拿几张大白板纸贴在墙上。然后

再隔出几个等分区间，每个区间代表迭代的其中一天。在 Y 轴上画一条线，这条线应该从 $Y=0$ 的位置开始。迭代里的每一个故事，都应该有一张翻页纸。团队无需待在一起，利用 Excel 表格也能产生相同效果。

开发时，团队应该每次只专注于一个故事。如果是可以带给客户价值的活动，就在 Y 轴上方画一条线。如果是等待、阻塞或其他一些无法带给客户价值的活动，就在 Y 轴下方画一条线。示例可见下图：



价值流图

在上述示例中，你可以看到负责开发、质量保证、文档和本地化的人员角色。

如果是刚接触这个练习，你可以把完成故事所需的所有任务看作是对客户有价值的，除此之外的所有其他任务都是浪费。客户价值的含义跟它在商业世界中一样，就是客户从服务或产品中得到的利益总量，与成本相对应。正如 Poppendieck 在他们的《Lean Software Development》书中所言，浪费就是：

- 不能为客户创造价值的任何事
- 坐等被使用的部件
- 制作不是立即需要的东西
- 多余动作 (motion)
- 运输 (transportation)

- 等待
- 任何额外的处理步骤
- 缺陷

如果是非常成熟的团队，你可以根据 QA 活动是开发工作的一部分还是为了验证缺陷修复来区别浪费。例如，单元测试、TDD、ATDD 和其他技术认为，QA 活动是开发的一部分。如果我们最后做测试的原因只是要验证一切正常，那么你就可以认为这是浪费。缺陷修复也可被认为是一种浪费。

团队需要每天坚持这样做，才能追踪团队内的所有活动。别忘了记录团队被阻塞或空闲的情况，这些记录很重要，回顾时要进行讨论。结果跟前述图例相似。（LG）如我所言，这个练习我试过很多次，团队从练习中收获的信息多到惊人。对我来说，这是工具箱众多练习当中我最喜欢的一个。

回顾的回顾

很多敏捷项目都是多个团队为同一个产品工作的情况。团队们各做各的回顾，然后再通过回顾的回顾进行共享学习。

预期收获

RoR（回顾的回顾）有助于改善团队间协作，增加团队的项目贡献。可以用它们在项目内共享学习和解决项目面对的问题。

鉴于 RoR 能改善项目内协作，用它来处理风险、提高产品质量会很棒。它还能提高项目快速且持续交付有价值功能的比率。

分布式项目也可以用 RoR 加强团队之间的互动和合作关系。在她的《*Agile Software Development with Distributed Teams*》书中，Jutta Eckstein 介绍了组织现场式或虚拟会议式项目级回顾的方式。

公司级改进活动常常会失败，而回顾则被证明可以在工作层面上实现持续改进。RoR 允许团队向其他团队学习，强化了这种效果。它鼓励团队们结伴，并从中找出共同点。这种合力的效果远大于单打独斗。

使用时机

RoR 可以使项目的多个团队在工作方式上保持一致。对于那些跨团队工作的人来说，比如说产品经理、项目经理或是其他干系人，这能让事情变得更容易些。项目经理会经常参加 RoR，因为这有助于他们[管好敏捷团队的项目](#)。RoR 用激发团队协作和自组织的方式帮助项目经理[管理敏捷项目](#)。

你也可以在项目启动时召开 RoR，因为此时有必要确定项目的组织形式和团队的合作方式。召开 RoR 的另一个时机，是在项目面临涉及到团队合作方式的重大重复性问题的時候。你可以在[回顾中使用根原因分析法](#)，帮助团队制定有效对策。

虽然介绍的是在项目中使⽤ RoR，但你同样可以用于某部门

内部或是整个组织。只要团队需要协作，定期举行 RoR 就能帮助你移除障碍、保持前行。

如何使用

在 RoR 中，不同团队的队员们聚在一起，讨论各自团队回顾时所进行的反思和所采取的措施。他们可以一起决定：

- 其他需要采取的措施。
- 重排团队措施的优先级。
- 在执行团队措施时如何协作。
- 团队措施的改进。

RoR 有很多种方式。你可以事先敲定议题，这样易于参会者提前准备和聚焦。可能会有参会者 RoR 开场时提出议题建议，你可以直接投票并重排优先级。你也可以使用开放空间技术，促使人们围绕重要议题达成一致意见。

我们推荐在每次交付或重大交付之后都要召开 RoR。对于多数项目来说，那意味着每隔 3~6 个迭代进行一次 RoR，大概是一个季度召开一次。想法是，如果上次交付过程中有事情值得关注的话，那就要去关注。RoR 的目标是：我们需要做些什么才能让下次交付变得更好？

RoR 的成果会返回到团队中。是[不同团队中的人们在采取措施](#)。他们改变了自己的工作方式和流程。要不要跟进措施的效果，团队自己决定。

你可能想问，团队保密问题怎么处理？团队可能会在回顾中讨论只属于团队的私密问题。这些内容要在 RoR 中分享吗？通常来说，不要。（BL）我采取了“团队内发生，团队内解决”的基本规则。这是否意味着 RoR 上就不能讨论这个问题呢？除非你可以匿名地进行，不伤害个人或团队，否则就别想了。与队内互信相似，项目内也应该有一定程度的信任。你必须要做到在谈事情的时候，不用担心其他参与者误会你的意思。

回顾的益处

回顾可以给敏捷团队带来收益。回顾帮助他们为客户改进并交付价值。通过改进团队绩效，回顾为企业创造了价值。

措施源于团队，服务于团队

我们在回顾中所寻求的，是敏捷团队内部由团队成员自己完成的改进措施。自组织意味着团队有权改变他们自己的工作方式（[工作流程](#)）。如果他们想换种不同的工作方式，那就要靠他们自己互提反馈、讨论发生的事情、学习并决定要做什么。

团队要制定他们下个迭代要采取的措施，目标是避免再度陷入上个迭代遭遇的问题、更有效和更高效地工作并向客户交付更多商业价值。除非他们自己愿意，否则谁都无法改变一个自组织的团队。

让 **PO** 参与进来

如果是跟处理列表、制定计划或处理用户需求有关的问题，我们建议也邀请 **PO** 参加回顾。团队成员可以和 **PO** 一起探究这些问题，制定应对措施和改善协作。

有些时候，你可能也需要邀请[客户](#)参加回顾。比如说，碰到了 **Sprint** 评审相关问题的时候，或是团队成员和 **PO** 想加强跟客户的沟通时，或是你们想找到办法可以让客户更频繁地参与产品开发过程的时候，邀请他们是会有帮助的。

团队有时会提出要改变他们跟现有客户及未来客户进行协作和沟通的方式。更多的时候，团队也希望客户改变他们与团队交互的方式，譬如说邀请他们参加 **Sprint** 评审会议，或是改变他们给予产品反馈的方式。即使团队发现换种工作方式会更有效，是否改变行为决定权也在客户，而不是由团队来决定。作为教练，这样跟团队说可不见得会让你更受欢迎，

但情况就是这样。你可以影响别人，但是你无法直接改变别人；只有人们自己才能改变自己！

团队成员可以达成共识他们将如何改变，而个体则不能命令别人应该怎样做。改变引发改变，所以就让改变从团队内开始吧，然后再看看它如何影响其他人。要有耐心，它一般都管用。

**** 没有移交！ ****

(BL) 在[我开始用敏捷回顾](#)的时候，我跟同事们探讨过我们为什么要做敏捷回顾。我们已经做过项目评估，那么，回顾到底有哪些不同之处，做回顾又有些什么好处呢？其中一个不同之处就是，敏捷回顾关注团队，而不是组织。改进措施不需要再移交给别人。

项目评估调查项目中已发生的事情，并为组织或后期项目提议要做出的改变，而不是为当前项目制定措施。这挺合乎逻辑的，因为大多数项目评估都发生在项目结束的时候。但是一旦项目完成后，该项目就已经没什么可改的了。要想落实这些措施，做这些评估的项目团队就必须得把这些措施移交给另一个项目团队或是组织中负责改进的其他人。

在敏捷回顾中，没有移交：团队成员们将会分析发生了什么、制定措施并跟进落实。

获得人们的支持

你或许还记得过去你们公司宣布启动某次改进项目的时刻。因应响应业务需要，它要解决公司面临的最主要问题。你可能会好奇，它能否解决你的问题以及它打算怎么做。

与其等待改进项目来解决你的问题，为何不使用敏捷回顾来掌控你自己的改进之旅呢？解决掉那些阻碍着你和你们团队的、你认为有必要解决的问题。敏捷回顾的一大好处就是它们给了你这份权力！

很多大型改进项目都失败了，但并不是因为管它的人有问题。这些专家们通常都很有能力，知道如何管理变革。而且他们也拿到了管理层的承诺和资助。但往往却缺少了来自项目和团队的一线员工们的支持。

在此，回顾采取了一种大相径庭的方式，它们是由敏捷团队拥有和执行的。他们自己决定自己的工作方式哪些地方要改、怎么改，而不是由改进项目来发号施令。团队跟经理和质量过程专家们一起协作，让改变持久并产生价值。

自己的改进之旅，由团队自己引领

回顾赋予团队掌控自身宿命的的能力。团队用回顾来解决他们认为的最大困扰。他们可以改进自己的步调，能做多少都由他们决定。

经理应该支持团队进行回顾，并使团队可以做回顾。他们可以要求并期待团队基于组织内的机会和约束进行改进，并为组织的目标做出贡献，但团队有权选择改进的方式以及哪些地方他们决定（现在）不改进。管理者必须尊重他/她手下员工们的判断力，信赖团队的专业素养，相信他们能管理自己的旅程。

如果团队需要其管理者或某支持部门这种非团队内的专业人士们来执行措施，要不要让他们参与进来，这是要交给团队来决定的。团队可以阐明需求，讲清楚他们想要什么以及它

为什么重要，以及这些要求对团队有什么帮助。团队应该仔细地审视他们的期望：提出的这些要求，管理者或和支持部门办得到吗？他们愿意吗？知道能够在组织内能做些什么、完成它们并阻止任何不符合实际的期望，是很重要的。

采用敏捷回顾

本章介绍了怎样在组织内执行回顾。你可能需要敏捷教练或者咨询师来支持你。

跟执行其他敏捷实践一样，采用敏捷回顾也是一场组织级变革，专业人员们藉此调整他们的工作方式和行为。如果支持力度不够，改变很可能要花很长时间才能完成，甚至会失败。

你可以通过如下一些步骤为组织中的团队采用敏捷回顾提供支持：

- 讲明目的。说明为什么做回顾有价值。
- 找到有能力引导回顾的人。
- 开始举行回顾，并且经常地评估它们。

回顾的目的

让人们理解为什么他们应该做回顾，以及[他们可以期待些什么好处](#)，比如说[为组织](#)和为他们个人带来了什么价值（对我有什么好处？），会很有帮助。

你怎么帮助参与者理解他们为什么应该做回顾呢？如下是一些参考：

- 讨论对持续改进的需要，以便敏捷能有成效。
- 明确团队既有权也有责决定他们要如何工作以及如何改进他们的工作方式。
- 为事情成功改变而庆祝，褒奖成就。
- 强调“为什么”比“如何”更重要，履行措施并收获成效才是目的。

有能力的回顾引导师

开始回顾并得出有效措施需要时间，因此，做得既有效果又有效率是很重要的。有效性是指有能力裁定出少数几个至关重要的改进措施。效率是指在保持尽可能低投入的情况下，快速地找出并实现改进措施。找到有能力的人选（团队外部的 SM 或者引导师），让他们带上[回顾技巧练习箱](#)来引导回顾可以保障效果和效率。

可以按如下方式来做：

- 分配回顾引导师，并/或者给予人们资格和权利成为引导师。
- 以做回顾为目的培养引导师，训练他们执行回顾所需的技能和技巧。
- 指导、辅导回顾引导师（使用外部教练或是通过自行辅导/指导）。
- 分享、探讨回顾的经验。

Patrick Kua 的《*The Retrospective Handbook*》提供了一些关于如何准备和引导回顾的使用信息。

举行回顾并进行评估

跟诸多敏捷实践一样，学习回顾最有效的方法是动手做。当然，你需要为回顾做好准备，像前面提到的那样，讲明目的、

确立有能力的引导师。然后，从第一个迭代就开始进行回顾。使用[问问题](#)或是[帆船法](#)那种简单练习。先从一个或多个团队做起。

回顾会开完后，问问参会者们觉得回顾有没有用。有帮到他们对进展情况达成共识吗？会上产出的措施有没有意义？这样团队一起反思的方式，感觉好不好？这些问题和团队的回答能够帮助你保持回顾会做到既有效果又有效率。

开始做回顾

(BL) [我刚开始是暗渡陈仓地做回顾](#)。我没有提到回顾这个词，而是说它是一次评估。我解释之所以做回顾是为了用频繁的评估和改进措施为项目提供帮助，因而也在项目中得到了回顾的益处。

开展敏捷是一份艰难的工作，你需要[处理对变革的抗拒](#)。如果你能变得更敏捷些，事情就变得更简单。只要你具备了敏捷的文化和思维，事情就会开始走上正轨，做或者不做的决策也会变得更简单。经常反思自己的敏捷之旅有助于你保持敏捷。

无论你采用了哪种方式做回顾，确保你会坚持做下去。即便看起来发展态势良好，也总会有继续提高的机会！

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，也希望你能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](#) (eepurl.com/JOTXL) 以及[Ben 的邮件列表](#) (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