

2017/2/21

敏捷培训—迭代演示 与回顾

敏捷管理实践：客户现场演示

什么是迭代演示

- 每次迭代开发结束时举行，通过**演示可工作的软件检查需求是否满足客户要求**；
- 由PM邀请客户代表（用户、MKT、用服、等）进行现场验收、Team负责演示可工作软件。

迭代演示的好处

- 通过演示可工作的软件来确认项目的进度，具有真实性；
- 能尽早的获得用户对产品的反馈，使产品更加贴近客户需求。

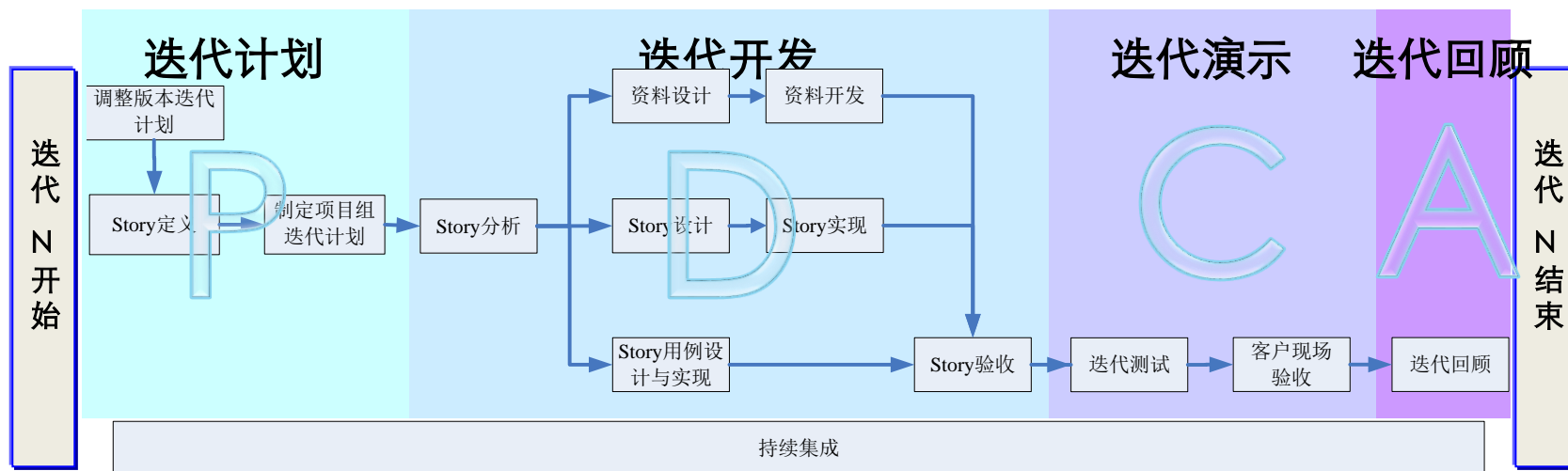
迭代演示的关键要点

- **展示“真实”的产品**：Team应在真实环境中展示可运行的软件，判断是否达到“完成”标准；
- **收集反馈**：Team根据验收情况及客户反馈意见，优化产品。



迭代演示尽早演示可工作的软件，收集反馈意见

迭代过程的PDCA



- 我认为回顾是第二重要的事情（最重要的是迭代计划），因为这是你做**改进的最佳时机**。
- 如果没有回顾，你就会发现团队在不断重犯同样的错误。

---- 《硝烟中的scrum》

迭代回顾会议

回顾会议的内容

- 在每轮迭代结束后举行的回顾会议，目的是分享好的经验和**发现改进点**，促进团队不断进步；
- 围绕如下三个问题：
 - **本次迭代有哪些做得好**
 - **本次迭代我们在哪些方面还能做得更好**
 - **我们在下次迭代准备在哪些方面改进？**

迭代回顾会议的好处

- 激励团队成员
- 帮助团队挖掘优秀经验并继承
- 避免团队犯重复的错误
- 营造团队自主改进的氛围

迭代回顾会议的关键要点

- 会议气氛：Team全员参加，气氛宽松自由，**畅所欲言**，头脑风暴发现问题，共同分析根因；
- 关注重点：Team共同讨论优先级，将精力放在最需要的地方（关注**几个改进**就够了）；
- 会议结论要跟踪**闭环**：可以放入迭代backlog中。

For a better

Learn from

Take actions in



迭代回顾会议是促进团队持续改进的最有效手段

回顾会议的基本原则

回顾宣言：我们坚信，以当时团队成员的能力和技术，以当时的可用资源，当时的状况，所有人都**尽其所能做出了最好的成绩**。

- 对事不对人
 - 例如：我们可以说“代码评审不充分，导致PC-Lint检查出较多的低级错误”，而不去评论“XXX评审不认真，很多低级错误都没看出来”
- 会议聚焦于：下次是否可以做得更好？
 - 仍然是上面的例子，本轮迭代代码评审不充分，下轮迭代我们应该怎么做才能保证代码评审充分
- 问题出在系统，而非个人，所以我们要从系统角度考虑问题
- 回顾的目的单单是为了改进



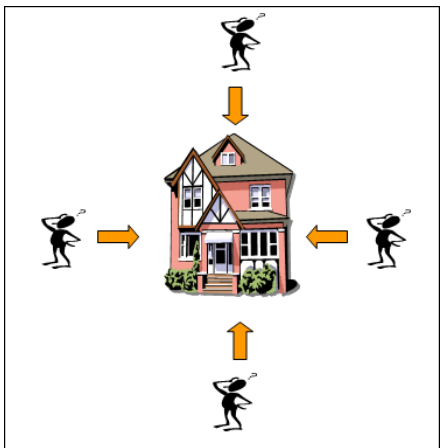
回顾会议的技巧——平行思维

思考的最大障碍在于混乱。当我们进行传统性思维时，我们总是尽可能同时考虑很多的因素。我们总是在同一时刻既考察信息、形成观点，又要评判其他人的观点。

传统思维的对抗性

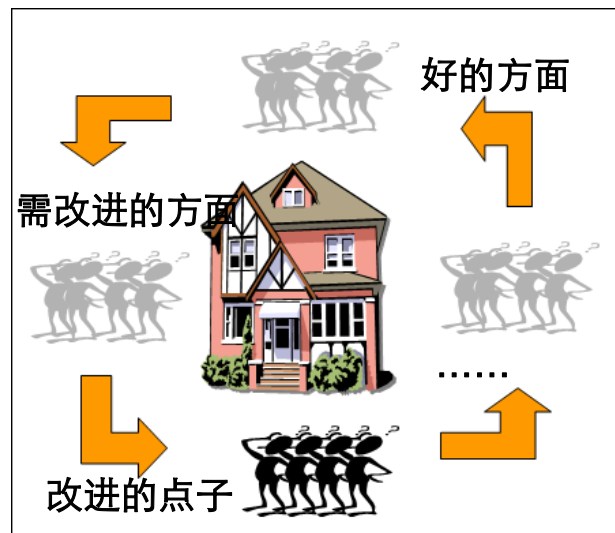


传统思维的局限性



平行思维只能允许思考者在同一时间内只做一件事情。它将我们的思维从不同侧面和角度进行分解，分别进行考虑，而不是同时考虑很多因素。

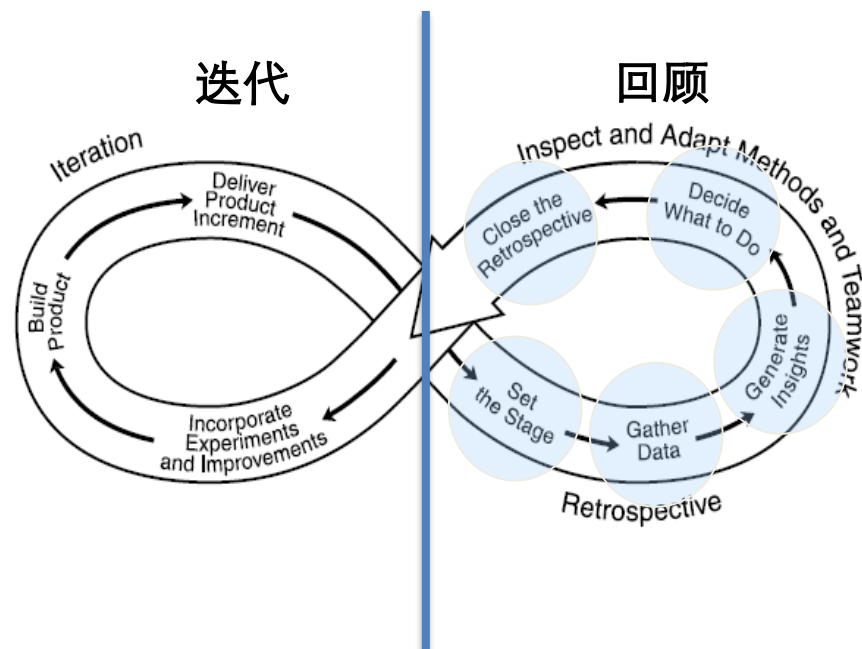
同一个时间同时从一个角度和侧面进行思考，从而避免了对抗和局限性



参考《六顶思考帽——平行思维工具》

回顾会议的典型过程

- 准备会议
- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施
- 结束会议



回顾会议的准备

准备会议

- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施
- 结束会议

• 选择合适的会议场所

- 远离你正常工作区
- 尽可能设法避免会议室的布局
- 检查有无空间能将纸挂在墙上

避免人们在回顾到一半又转回到工作上

围坐在一个大桌子周围立刻会给团队成员之间设置巨大的障碍——取而代之,你可以把**几个椅子布置成半圆形**。

• 邀请与会者

- PL, 敏捷教练
- 团队所有成员
- PM (可选)

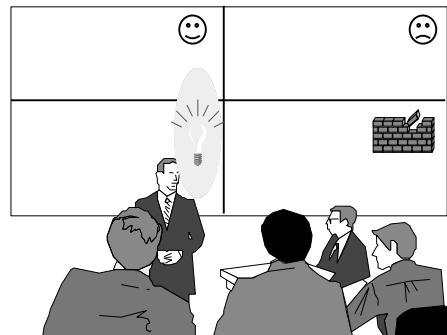
• 准备工具

- 为所有参与者准备荧光笔 (保证字体让所有人能看到)
- 贴纸
- 白板或大白纸

• 准备数据

- 收集迭代度量数据
- 状态墙
- 团队成员的主观感受 (可选)

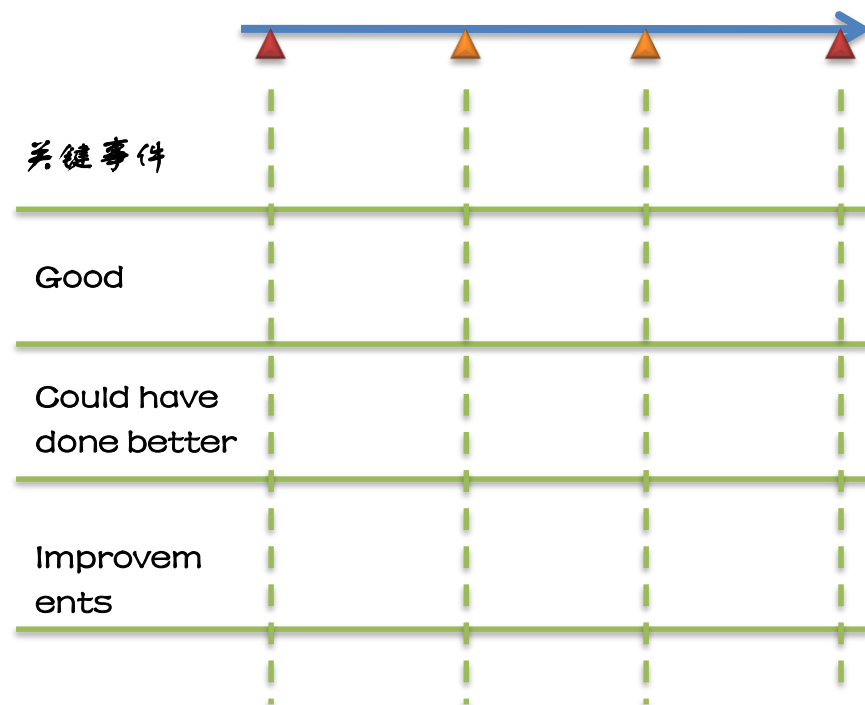
对数据和事件的描述要**可视化**, 让人们能够看到图形, 这样更容易引发人们去理解并思考这些数据, 将各方面的数据关联起来。



Step1：营造氛围，明确目标

- 开场
 - 让团队成员用简短的词句形容一下本轮迭代的感受
- 介绍本次回顾的目标
 - 明确的目标可以使回顾更加聚焦和高效
- 告知团队会议开展的方式、采用的讨论方法和议程等
 - 时间是宝贵的，人们希望了解时间如何被使用。
- Review团队的回顾规则
 - 可以是对回顾会议及其价值的看法、在回顾中抱有的态度等，这有助于保证沟通交流的成效
- 画出迭代回顾坐标
 - 横轴是标有迭代起止日期的时间线
 - 纵轴是“关键事件”、“好的做法”、“需要改进的地方”、“改进的点子”等分类

- 准备会议
- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施
- 结束会议

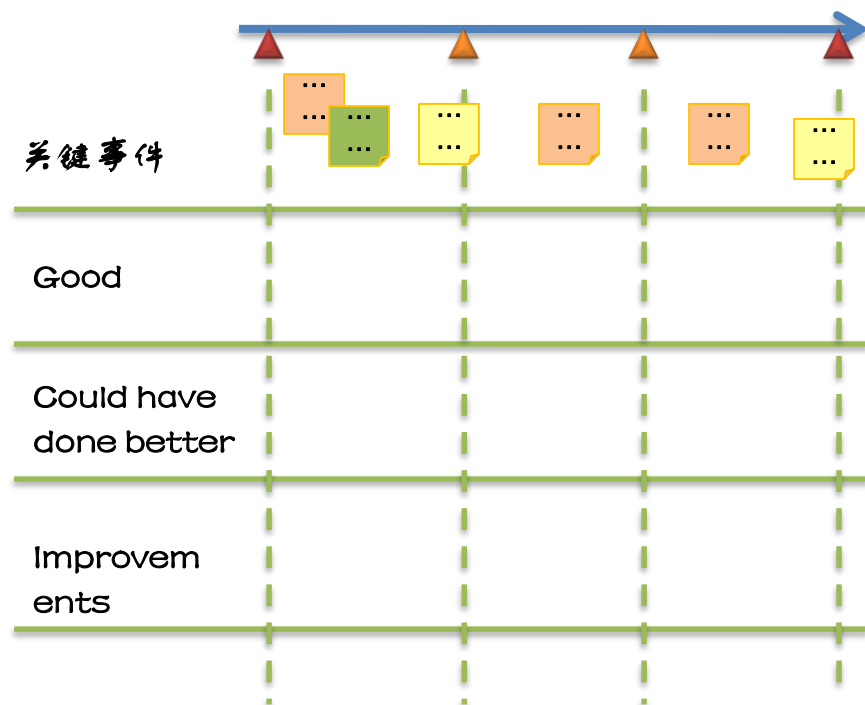


Step2: 数据、过程回放

- 准备会议
- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施
- 结束会议

- 向团队成员展示数据
 - 包括度量数据、状态墙、Burndown图等
- 回顾关键事件
 - 红色贴纸代表消极事件，黄色贴纸代表中立事件，绿色贴纸代表积极事件
 - 团队成员将自己认为重要的事情写到贴纸上（5分钟）
 - 轮流将贴纸贴到时间轴上相应的位置，并用一两句话说明

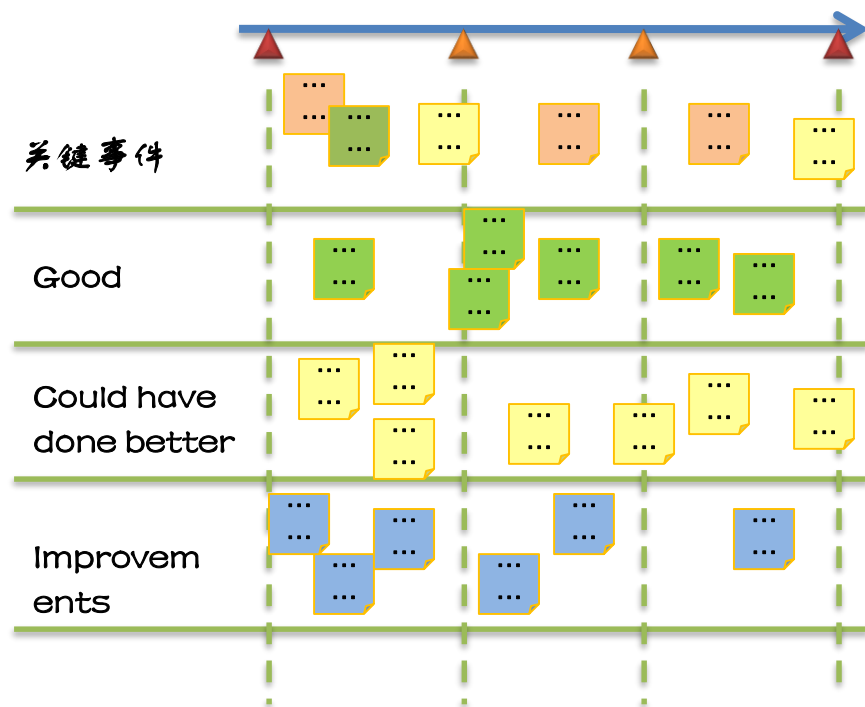
创建时间线帮助团队记住都发生了什么事情，为团队的每个人提供机会以张贴要谈论的话题，并试图将讨论定位在实际事件而非大概的预感上。



Step3: 提出见解

- 准备会议
- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施
- 结束会议

- 成功的经验——绿色贴纸
 - 每个人将自己认为成功的经验写到贴纸上(5分钟)
 - 轮流将贴纸贴到时间线和Good相交的位置，并用一两句话解释
- 需改进的地方——黄色贴纸
 - 需改进的地方和消极的关键事件不同，事件是结果，改进的地方是过程中的操作
- 改进的点子——蓝色贴纸
- 投票
 - 每人有三票，可以投向任何认为重要的项目上，以此确定各项目的优先顺序
 - 根据投票结果确定出需要固化下来的好的做法、需要在下轮迭代中改进的地方和接纳的改进建议，每项不超过5个



Step4: 确定改进措施

- 针对选出的**需要改进**的地方，讨论改进措施

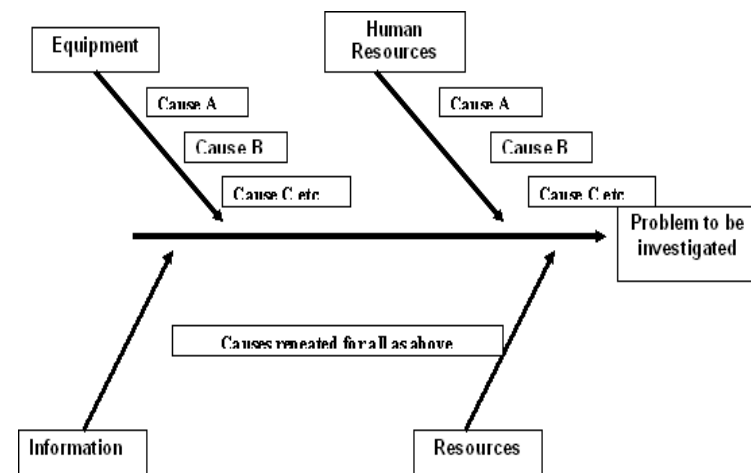
- 选择根因不明或者不能直接采取措施的项目进行分析
- 用头脑风暴法和鱼骨图的方法查找根因
- 针对根因，拟定对策
- 选择最佳方案，改进措施建议不超过5项

- 确定责任人和完成时间（见下表）

类别	内容	根因	措施	责任人	完成时间
需改进的地方	XXX	NA	XXX		
	XXX	XXX	XXX		
		XXX	XXX		
好的改进建议	XXX	NA	XXX		
好的做法固化	XXX	NA	XXX		
	XXX	NA	XXX		

未能促成改进的回顾会议是失败的会议。

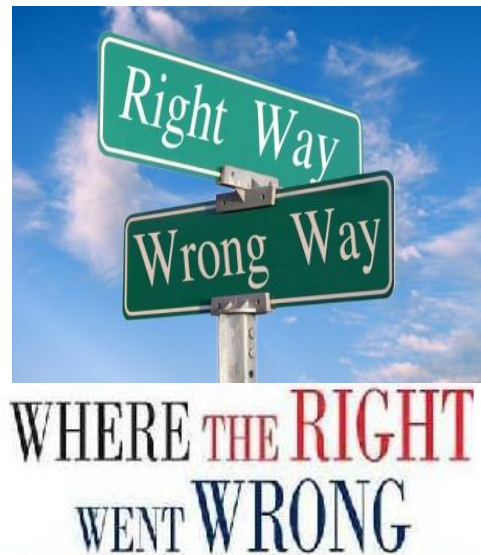
- 准备会议
- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施**
- 结束会议



Step5: 结束会议

- 准备会议
- 开场
- 数据、过程回放
- 提出见解
- 确定措施
- 结束会议

- 果断地结束回顾会议，**不要让人们讨论不绝。**
 - 不要让大家讨论不绝
 - 拖延的会议是低效和令人讨厌的
- 让每位与会者用简短的词句对本次回顾会议做一个回馈
 - 迭代强调及时反馈，回顾会议也要及时反馈一下，以便后续的回顾会议能够有所改进
- 会议结束前，对团队和回顾会议中的辛勤工作表示感谢
 - 毕竟，这是一轮迭代的最后一个活动



Tips: 可以将回顾的结果贴在团队房间的墙上，会有助于问题的解决，因为大家会经常看到它。

Thank You