

团队之美

作者： Andrew Stellman

团队之美

[美]Andrew Stellman; Jennifer Greene 著

ISBN: 978-7-111-30286-5

本书纸版由机械工业出版社于2010年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @研发书局

腾讯微博 @yanfabook

[目 录](#)

[O'Reilly Media, Inc.介绍](#)

[对本书的赞誉](#)

[译者序](#)

[为什么要编写《团队之美》](#)

[为什么邀请这些撰稿人](#)

[前言](#)

[本书章节内容的组织](#)

[我们的联系方式](#)

[致谢](#)

[编者简介](#)

[献词](#)

[第1章 领导力](#)

[第一部分 人员](#)

[第2章 丑陋团队的获胜之道](#)

[丑陋的天才](#)

[丑即是美](#)

[我的残缺朴素之团队：Internet Explorer 4.0](#)

[第3章 构建视频游戏](#)

[第4章 打造完美团队](#)

[第5章 激发开发人员的因素](#)

[第6章 激励队员](#)

[第7章 将音乐带向21世纪](#)

[新项目，新团队](#)

[成败参半的风险](#)

[先生们，开始翻录CD吧.....](#)

[最后一个月](#)

[我很聪明，很—聪—明，很—聪—明](#)

[工程部集体犯晕](#)

[幕间休息：熊猫保护协会的建立](#)

[“你们这些现实主义者，请离开我们的办公室”](#)

[不是过激的方式，而是低声的抱怨](#)

[尾声](#)

[后记](#)

[第8章 内部开源](#)

[第二部分 目标](#)

[第9章 创建团队文化](#)

[第10章 让“我”为失败负责吧](#)

[第11章 制定计划](#)

[第12章 公众利益斗士攻占邪恶之城](#)

[第13章 保卫自由世界](#)

[第14章 拯救生命](#)

[第三部分 实践](#)

[第15章 构建协作型和学习型的团队](#)

[说服管理层](#)

[着手开始](#)

[让团队成长](#)

[触碰底线和“流程警察”](#)

[学习](#)

[需求与现场客户](#)

[问题出现](#)

[构成团队的是人，不是资源](#)

[公司在自寻烦恼](#)

[将来的项目](#)

[协作成功的要素](#)

[参考与引用](#)

[第16章 更好的实践](#)

[第17章 TRW软件生产率项目回忆录](#)

[软件生产率项目背景](#)

[让项目成为现实](#)

[评估与选择方案：应用螺旋模型](#)

[项目故事](#)

[结论](#)

[参考资料](#)

[致谢](#)

[第18章 建造宇宙飞船](#)

[第19章 成功的需求](#)

[背景](#)

[人物](#)

[序曲：Paul陷入困境](#)

[第1幕：准备行动](#)

[第2幕：用例，拥抱案例](#)

[第3幕：帮我看看](#)

[结果](#)

[后记：让我们大吃一顿！](#)

[尾声：后来发生了什么？](#)

[有用的参考资料](#)

[致谢](#)

[第20章 在Google的开发工作](#)

[第21章 团队与工具](#)

[开源项目的工作方式](#)

[计策](#)

[Contribulyzer的限制](#)

[提交邮件和低落的积极性](#)

[人们成群地离开了：两个翻译界面的故事](#)

[结论](#)

[第22章 研究团队](#)

[第23章 HADS团队](#)

[背景](#)

[最初的团队](#)

[走上正轨](#)

[处理用户问题](#)

[尾声](#)

[第四部分 障碍](#)

[第24章 糟糕的上司](#)

[第25章 欢迎使用过程](#)

[第26章 跨越障碍](#)

[第27章 质量与速度](#)

[我们的项目是怎么开始的](#)

[团队情况](#)

[变成团队的一部分](#)

[马上开始](#)

[作为一个团队解决问题](#)

[代码评审是什么样子的](#)

[单元测试](#)

[检入](#)

[构建版本](#)

[进度表](#)

[状态报告](#)

[现在要快点！](#)

[寻求更快的速度](#)

[一次失去一个星期](#)

[接下来该做些什么](#)

[保持正直](#)

[橡胶碰到路面](#)

[最后取得了成功](#)

[尾声](#)

[参考资料](#)

[第28章 层层障碍铺垫之路](#)

[生活大戏之小卒，或者说“乡村式环境中的光鲜城市人”](#)

[CMM零级以下，或者说“过程，我们不需要没有问题的过程！”](#)

[褐洞，或者说“我认为你说得够多了”](#)

[这些信封中有一些装着股票期权，或者说“我就是顾巴先生，现在要行动了，快点行动”](#)

[闪电战，或者说“休息时间结束了，伙计们，不要再躺在那里晒太阳了……”](#)

[我们应邀跳第6曲舞，或者说“既不是水，又不是土，那是什么？”](#)

[尾声，或者说：“没有什么特别的地方……我总想去那里”](#)

[第29章 办公室内外](#)

[第30章 汇集团队的声音](#)

[从前的计算机精英](#)

[重新布线](#)

[应对](#)

[编码](#)

[投降](#)

[打破僵局](#)

[展望21世纪的管理](#)

[后记](#)

[第五部分 音乐](#)

[第31章 制作音乐](#)

[撰稿人](#)

O'Reilly Media, Inc.介绍

为了满足读者对网络 and 软件技术知识的迫切需求，世界著名计算机图书出版机构O'Reilly Media, Inc.授权机械工业出版社，翻译出版一批该公司久负盛名的英文经典技术专著。

O'Reilly Media, Inc.是世界上在UNIX、X、Internet和其他开放系统图书领域具有领导地位的出版公司，同时也是联机出版的先锋。

从最畅销的《The Whole Internet User's Guide& Catalog》（被纽约公共图书馆评为20世纪最重要的50本书之一）到GNN（最早的Internet门户和商业网站），再到WebSite（第一个桌面PC的Web服务器软件），O'Reilly Media, Inc.一直处于Internet发展的最前沿。

许多书店的反馈表明，O'Reilly Media, Inc.是最稳定的计算机图书出版商——每一本书都一版再版。与大多数计算机图书出版商相比，O'Reilly Media, Inc.具有深厚的计算机专业背景，这使得O'Reilly Media, Inc.形成了一个非常不同于其他出版商的出版方针。O'Reilly Media, Inc.所有的编辑人员以前都是程序员，或者是顶尖级的技术专家。O'Reilly Media, Inc.还有许多固定的作者群体——他们本身是相关领域的技术专家、咨询专家，而现在编写著作，O'Reilly Media, Inc.依靠他们及时地推出图书。因为O'Reilly Media, Inc.紧密地与计算机业界联系着，所以O'Reilly Media, Inc.知道市场上真正需要什么图书。

对本书的赞誉

“不要再抱怨同事了。应当让你们的团队和领导读一读本书。本书证明了团队工作中所蕴藏的惊人潜力，告诉你如何才能在公司也把这种潜力激发出来。”

——Scott Berkun

《The Myths of Innovation》和《Making Things Happen》^[1]等畅销书的作者

本书讲述了各种各样的经历、体验和思考，这些情况涉及面广、内容深刻，是任何一位作者单凭一己之力都无法处理的。在书中的某个地方你肯定会发现一些非常重要的忠告，帮助你解决目前在打造团队、管理团队过程中遇到的问题，本书中还有你到目前为止还没有经历过的、让人大开眼界的事情。

——Alex Martelli, Google公司

“在本书中，很多撰稿人没有像平常那样提出自己的一些诀窍，而是停下脚步进行思考，讲述他们在团队中取得的成功（当然，也包括遇到的难题）。他们在讲述的过程中介绍了一些最好的、能够用于我们自己实际工作的深刻见解。Jennifer Greene回忆了网络热潮消退之后倒下的一个极为出色的团队；Keoki Andrus讲述了对创新和能够启发创造力的活动要有合理的尊重，通过这种方式来激励团队；Karl Wiegerts和其他许多作者都通过动人的故事讲述了优秀团队的经历。没有几本技术书像本书这样令人着迷。”

——Jim Brosseau

《Software Teamwork: Taking Ownership for Success》^[2]一书的作者

“团队构建软件，但是如果你们的团队不能在一起有效地工作，那么在软件开发这个游戏中，成功的机会将微乎其微。本书分享的经验和深刻见解将会在今后的数年间一直伴随着你。”

——Scott W. Ambler, 敏捷开发在世界范围内的领导者，任职于IBM软件部，《Agile Modeling》的作者

“有好的、坏的、丑的团队，当然还有美的团队。在本书中你会看到那些不管发生什么事情都保持良好状态的团队，还会了解一些享有盛誉的组织是如何打造团队的。如果你想知道如何才能让自己的团队也变得那样出色，或让团队更完美，那就读一读本书吧。这些故事引人入胜，而且完全是真情实景。”

——Johanna Rothman, 咨询师、技术作者

任何一个想让团队一起工作的人都不可避免地会遇到很多情况：你很快就会认识到任务有多么复杂，你自己的经验是多么有限。如果你知道那种感觉，那么本书就是为你准备的了。书中的故事来自实践一线，生动流畅，娓娓动听，偶尔还会闪现一些让读者和作者都感到不自在的、似曾相识的场景。

——Karl Fogel, 开源软件开发人员、技术作者

^[1]此书中文版由机械工业出版社引进出版，其中文书名为《项目管理之美》（ISBN 978-7-111-25952-7）。

^[2]此书中文版由机械工业出版社引进出版，其中文书名为《团队制胜：掌握软件项目成功主动权》（ISBN 978-7-111-25505-5）。

译者序

米全喜

很久以前，我看过一本介绍索尼公司的书，记得里面有这样一段内容，有人问盛田昭夫的公司是生产什么的，盛田昭夫回答说：我们公司主要是培养人，此外还生产电器。卓越的团队也是一样，不仅产出成果，而且锻炼人，并能开出美丽的团队之花。

任何一个稍具规模的项目都不是一个人能够完成的。我们看到的也许是一两个明星，但是他们背后必定会有一个团队的支持，体现的是集体的智慧。毫无疑问，人员和团队是使项目成功的最重要因素。作为员工，他们希望有成长的空间；作为项目，它们需要满足客户的需求。如何打造一个卓有成效的团队，让员工与项目和企业一起成长？这是任何一位领导或项目经理都无法回避的问题。团队成员在一起工作的方式是什么？什么样的团队可以称之为美？如何处理项目过程中的重重障碍？项目取得成功的因素是什么？或者说，项目为什么会失败？

书中汇集的30多位作者的观点和故事就是围绕这些话题展开的。其中有一些重量级的人物是我们非常熟悉的，还有些作者可能算不上“大牛”，但是他们的观点同样精彩。书中处处闪烁着给人以启发的真知灼见。例如，Tim O'Reilly讲述了如何创建一个激发人们进行思考的环境；通过对员工的激励和对创新的鼓励，一个濒临倒闭的公司在Keoki Andrus手中变得生机勃勃；我们非常熟悉的Steve McConnell和Scott Berkun在一起讨论了如何建设高性能团队；Grady Booch告诉我们他眼中的高效团队；Karl Wieggers用短短的一万多字介绍需求分析和评审的全过程；软件工程界的先驱Barry Boehm介绍了软件工程史上最早的一次过程改进；几位敏捷方法的创始人、实践者分别介绍了敏捷的应用情况；传奇式的音乐制作人Tony Visconti介绍了音乐项目的制作过程。

还有一些作者没有讲述团队建设的过程，只是把结果告诉了我们——一个在公司解散前夕仍旧劲头十足、照常工作的团队；在面临人类的灾难时相互帮助、同舟共济的团队；为了同事的权益而表现出正义感和不懈努力的团队；一个为一千万人民提供洁净饮用水的团队。这些团队告诉了我们什么是团队之美。

愿本书的每一位读者都有所启发和收获，把别人的成功经验运用到自己的团队中。

附译者简介

米全喜：现从事金融软件的项目管理工作，关注质量管理和软件过程改进。译作有《SQL解惑》等。

郑柯：InfoQ中文站敏捷社区（<http://www.infoq.com/cn/agile/>）首席编辑。译作有《项目管理修炼之道》及《高效程序员的45个习惯——敏捷开发修炼之道》。

徐毅：现任敏捷开发顾问，负责在诺基亚西门子网络公司范围内推广以及辅导大型（>500人）的敏捷转变。兴趣广泛，包括但不限于如下方面：敏捷、Scrum、Lean，以及各种测试。

为什么要编写《团队之美》

多年来，我们在很多不同的团队、不同的公司工作过，构建过很多类型各异的项目。我们一直在写书、写文章、在博客上发帖子，阐述如何才能更好地运作项目。在写作的过程中，有一个问题始终困扰着我们。我们的工作似乎就是不断提出一些规范的、“最好”的项目运作方法：如何制定项目计划，如何构建软件，怎样才能使项目不会中断。但是我们写的东西越多，访谈的人越多，对这种想法就越怀疑。

我们编写的第一本书可以看作是一套成功运作软件项目的实用指南，之后我们顺着那个思路继续进行着写作。我们在那些年做了很多研究、实验，做了很多实际项目，目的是找出可行的实践方法：制定软件项目计划的方式、开发人员编写更好软件的技术和测试软件的方法。我们把能够找到的、对自己最有用的方法都集中起来，放到那本薄薄的书中。多年来我们收到很多很好的、非常正面的反馈。很多人告诉我们，他们每天都在使用这本书。

但是事情从那时开始就有些不对头了。

我们掉进了在书中提到的一种陷阱，视野慢慢地变狭窄了，这真是有些讽刺的意味。我们把那套特定的实践方法看作是“成功”的实践。我们从未说过制定项目计划、估算项目、评审代码或测试软件的方式只有一种。但在接触实际项目并与越来越多的软件开发人员交谈之后，我们发现人们很主观地把我们归到了某一类人中。他们会说：“哦，Stellman和Greene——你们就是搞宽带Delphi法^[1]的人吧？我一直在使用这种估算法！”（这是真事，确实有人跟我们这么说过。）或者，更糟糕的是，他们会跟我们说：“你们在书里讲到了需求规格说明，我从来不用那套东西，但是我开发的软件也不错。你们的观点肯定有问题！”

方法是客观存在的。方法是一些理论上的东西。你可以坐在那里谈论各种做法的优点，可以假想这些做法在不同的场合下是否会起作用。我们自己也有过这样的争论，对于何时收集需求、如何在项目中采用更多或更少的敏捷方法等问题上，大家争论得面红耳赤，最后也没有得出什么结论。这些确实是人们存在争议的地方。

但是说实话，工作的主要内容不应当是这些。当然，你做出决定的方式会影响项目，有时候影响还很大。但相比之下，团队中包含哪些成员却更为重要：他们的技能如何，他们在一起工作的融洽程度如何。那时我们认识到，为了构建更好的软件，实践方法只是其中一个方面。虽然我们把大部分时间都用在了这方面的研究与处理上，但是直到很久之后我们才认识到这个方面通常都不是最重要的。

于是我们开始设法让人们无拘无束地谈一谈他们自己的项目，听听他们学到了什么经验。我们整理了一份关于最佳实践的访谈录并做成讲座的形式（最佳实践是我们平时写作的内容，也是我们最熟悉的），并且尽可能使用能够想到的、通用且不很正式的术语解释如何利用这些最佳实践方法更好地使项目运作起来。这是我们在写书和做项目时得到的经验，我们天真地认为人们在听到这些内容时会非常激动。我们谈到了应当避免什么样的陷阱，并且向他们提供了避开陷阱的工具。（“瞧，按照这种方式就可以有效地进行估算了！”）

但那个讲座彻底失败。我们记得有一次讲座尤其糟糕（虽然与我们所做的其他讲座相比也不是很差）。我们应邀到一家大型网络公司在纽约的办公室，参加了一次外聘顾问系列研讨会。我们开始讲课，逐个讲解软件团队遇到的各种典型问题，总结了我们认为有助于防止这些问题的各种实践方法。我们从开发人员的面部表情看出他们越来越不耐烦，甚至很失望。他们大都很年轻，不到30岁。讲座进行到一半的时候，大多数人都在低头摆弄他们的PDA或笔记本电脑，有些人干脆起身离开了。到了最后的提问环节，我们终于知道他们的想法了。在我们提到敏捷项目计划时，一位身材高大、留着长长的灰白胡须的程序员提出了质疑：“敏捷的意思就是什么文档都不写，马上开始编程！”现场的每个人都点头称是。我们努力想改变那位程序员的思路——“不，敏捷并不是这么回事！”，但是没有用。我们没有办法说服他们，显然，我们是在浪费大家的时间。

我们本来是不应该对这种冷遇（对于那种情形，说是冷遇已经算是很好的了）感到吃惊的。毕竟，我们

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《团队之美》Andrew Stellman 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/434.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

