

程序之美系列套装（6册）团队之美、项目管理之美、架构之美、数据之美、测试之美、安全之美

作者：Andrew Stellman； Jennifer Greene； Scott Berkun

O'Reilly精品图书系列

程序之美系列：团队之美、项目管理之美

[美]Andrew Stellman, Jennifer Greene （美）博克顿（Berkun,S.） 著

米全喜 郑柯 徐毅 李桂杰 黄明军 译

ISBN: 978-7-111-30286-5

ISBN: 978-7-111-25952-7

团队之美纸版由机械工业出版社于2010年出版，项目管理之美纸版由机械工业出版社于2009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

[团队之美](#)

[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](#)

[Contribuzer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](#)

[项目管理之美](#)

[O'Reilly Media, Inc.介绍](#)

[序](#)

[前言](#)

[第1章 项目管理简史](#)

[使用历史](#)
[Web开发、厨房及急诊室](#)
[项目管理的角色](#)
[微软的程序和项目管理](#)
[项目管理的平衡之道](#)
[压力和分心](#)
[适度参与](#)
[利用好你的观点](#)
[小结](#)
[练习](#)

[第一部分 规划](#)

[第2章 进度表的原理](#)

[进度表有三项目的](#)
[银弹和方法论](#)

[进度表的样子](#)

[进度为什么会失败](#)

[做什么才能使进度表正常？](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第3章 如何知道该做什么](#)

[揭秘软件规划](#)

[进行规划：三种视角](#)

[跨越视角的奥妙](#)

[询问正确的问题](#)

[关于决定做什么的常见错误汇总](#)

[规划过程](#)

[客户研究及其滥用](#)

[汇集数据以形成需求](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第4章 编写好的远景文档](#)

[把事情记录下来的价值](#)

[需要多少远景](#)

[好的远景的5项质量指标](#)

[涵盖的重点](#)

[写好文档](#)

[草拟、查看和修订](#)

[有问题的远景陈述概览（应该避免）](#)

[远景和目标实例](#)

[远景应该看得到](#)

[远景健康检查：每日膜拜](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第5章 想法从何而来](#)

[从需求到解决方案之间的差距](#)

[存在不好的想法](#)

[如何判断优劣？](#)

[思考是否“跳出框框”都可以](#)

[好问题会带来好想法](#)

[不好的想法引出好想法](#)

[视角和创新](#)

[从客户体验开始设计](#)

[设计是一系列对话](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第6章 有了想法之后做什么](#)

[想法失控](#)

[管理想法需要稳定的手](#)

[改变引起连锁反应](#)

[设计阶段的检查点](#)

[如何统合想法？](#)

[原型是你的朋友](#)

[问题是为了迭代](#)

[开放问题列表](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第二部分 技巧](#)

[第7章 撰写优秀的规格说明书](#)

[规格说明书能做和不能做的事情](#)

[决定需要撰写什么](#)

[撰写规格说明书不是设计](#)

[谁、何时以及如何](#)

[规格说明书什么时候完成](#)

[评审和反馈](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第8章 如何制定好的决策](#)

[衡量决策（有哪些紧急事项）](#)

[寻找并权衡选项](#)

[信息是闪光灯](#)

[决定的勇气](#)

[专注和回顾](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第9章 沟通和人际关系](#)

[通过交谈来管理](#)

[沟通的基本模式](#)

[常见的沟通问题](#)

[项目依靠人际关系](#)

[最好的工作态度](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第10章 怎样才能不惹恼别人：流程、电子邮件和会议](#)

[人们被激怒的原因概述](#)

[好流程的效果](#)

[不令人讨厌的电子邮件](#)

[如何召开不让人讨厌的会议](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第11章 事情出错时该做什么](#)

[应用粗略性指南](#)

[常见的预期情况](#)

[负起责任](#)

[损害控制](#)

[冲突解决和谈判](#)

[角色和明确授权](#)

[情绪工具箱：压力、对情感的感受和英雄情结](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第三部分 管理](#)

[第12章 为什么领导力以信任为基础](#)

[建立和失去信任](#)

[明确信任](#)

[不同类型的权力](#)

[相信别人](#)

[信任是灾祸的保险](#)

[榜样、问题和冲突](#)

[信任和犯错](#)

[相信自己](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第13章 如何让事情发生](#)

[优先级让事情发生](#)

[当你说“不”时，事情发生了](#)

[保持真实](#)

[了解关键路径](#)

[坚持不懈](#)

[要机智](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第14章 中盘战略](#)

[飞在飞机之前](#)

[采取安全的行动](#)

[编码管道](#)

[击中移动中的目标](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第15章 终盘战略](#)

[重大的截止期限只不过是几个小的截止期限](#)

[评价的元素](#)

[控制的元素](#)

[终局阶段的结束](#)

[聚会时光](#)

[小结](#)

[练习](#)

[第16章 政治与权力](#)

[我变得政治化的那一天](#)

[权力的来源](#)

[滥用权力](#)

[如何解决政治问题](#)

[了解政治运动场](#)

[小结](#)

[练习](#)

[附录 讨论组指导](#)

[介绍项目管理诊所](#)

[如何开始你自己的讨论组](#)

[讨论主题的例子](#)

[参考资料](#)

[致谢](#)

[照片来源](#)

[作者简介](#)

O'Reilly Media, Inc.介绍

为了满足读者对网络和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，告诉你如何才能在你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 Wieggers和其他许多作者都通过动人的故事讲述了优秀团队的经验。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。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讲述了如何创造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绩效团队；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。

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

文档名称：《程序之美系列套装（6册）团队之美、项目管理之美、架构之美、数据之美、测试之美》

请登录 <https://shgis.cn/post/315.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

