

Оглавление

Отзывы о книге	18
Предисловие.....	21
Благодарности	23
Об авторе	25
От издательства	26
Глава 1. Обучение на собственном опыте.....	27
Моя точка зрения.....	27
О книге.....	29
Примечание о терминологии	31
Ваши возможности.....	31
Глава 2. Требования.....	33
Введение.....	33
Множество типов требований	33
Подобласти разработки требований.....	35
Роль бизнес-аналитика.....	37
Требования — это фундамент.....	38
УРОК 1. Если вы неверно определили требования, то неважно, насколько хорошо вы выполните остальную часть работы	39
Правильные требования, но когда?	41
Правильные требования, но как?	41
УРОК 2. Основной результат разработки требований — общее видение и понимание.....	43

УРОК 3. Интересы всех заинтересованных сторон нигде не пересекаются так явно, как в требованиях	46
Анализ заинтересованных сторон	47
Кто звонит?	50
Мы все на одной стороне	51
УРОК 4. В требованиях в первую очередь важны особенности использования, а затем — функциональность	51
Зачем нужна лишняя функциональность?	52
Ставим особенности использования на первое место	53
Проблема пользовательских историй	54
Правила использования	56
УРОК 5. Разработка требований — итеративный процесс	57
Постепенное уточнение деталей	57
Возникающие функциональные требования	58
Возникающие нефункциональные требования	60
УРОК 6. Agile-требования не отличаются от других	60
Роли и обязанности	61
Терминология	62
Детальность документации	62
Выбор времени для выполнения действий	63
Готовые формы	64
Когда расставлять приоритеты	65
Есть ли разница?	65
УРОК 7. Запись знаний обходится дешевле, чем повторное их обретение	66
Боязнь рутины	67
Преимущества письменного общения	68
Разумный баланс	70
УРОК 8. Главное требование к разработке — налаженное и эффективное общение	71
Разные аудитории, разные потребности	73
Выбор методов представления	74
Мы можем поговорить?	76

УРОК 9. Качество требований каждый определяет по-своему	77
Многообразие получателей требований	77
Контрольный список для оценки качества требований	79
УРОК 10. Требования должны быть достаточно хорошими, чтобы разработка могла продолжаться с приемлемым уровнем риска	81
Уровень детализации	81
Достаточно — это сколько?	83
УРОК 11. Люди не просто так собирают требования	83
Сбор и выявление	83
Когда выявлять требования	85
Контекст выявления	86
Методы выявления	86
Закладка фундамента	89
УРОК 12. Выявление требований должно помочь разработчикам услышать голос клиента	89
Способы взаимодействий	90
Менеджер по продвижению продукта	91
Другие пути передачи требований	92
Преодоление разрыва	93
УРОК 13. Две распространенные практики выявления требований — телепатия и ясновидение. Но они не работают	94
Угадай это требование!	94
Старайтесь выражаться ясно	95
Телепатия не срабатывает	96
УРОК 14. Большая группа людей не способна организованно покинуть горящую комнату, не говоря уже о том, чтобы сформулировать какое-то требование	97
Концентрируйте внимание!	98
Координатор во спасение	99
Фокус, фокус, фокус	100
Не ограничивайтесь обсуждениями в группах	101
УРОК 15. Когда принимаете решение о добавлении функций, избегайте расстановки приоритетов по децибелам	102
Методы определения приоритетов	103

Критерии выбора приоритетов	104
Анализ превыше громкости	105
УРОК 16. Не задокументировав и не согласовав содержимое проекта, нельзя узнать, увеличивается ли его объем.....	106
Призрак разбухания проекта.....	106
Как документировать объем.....	107
Это входит в рамки проекта?.....	108
Расплывчатые требования = расплывчатый объем проекта.....	109
Глава 3. Проектирование.....	112
Введение.....	112
Различные аспекты проектирования	113
У вас хороший проект?.....	115
УРОК 17. Проектирование — итеративный процесс.....	118
Сила прототипов	119
Проверка концепции.....	120
Макеты	121
УРОК 18. Чем выше уровень абстракции, тем проще выполнять итерации	122
Отступая от деталей.....	124
Быстрые визуальные итерации.....	125
Итерации стали проще	127
УРОК 19. Разрабатывайте продукты так, чтобы их легко было использовать правильно и трудно — неправильно	128
Не давайте пользователю возможности ошибиться	130
Затрудните пользователю возможность ошибиться	131
Упростите исправление допущенной ошибки	131
Просто позвольте ошибкам случиться.....	131
УРОК 20. Невозможно оптимизировать все желаемые атрибуты качества	132
Измерения качества	133
Определение атрибутов качества	136
Проектирование для качества.....	136
Архитектура и атрибуты качества	138

УРОК 21. Проблемы легче предупредить, чем исправить	138
Технический долг и рефакторинг	139
Архитектурные недостатки	141
УРОК 22. Проблемы многих систем скрываются в интерфейсах	142
Технические проблемы с интерфейсами	143
Проверка входных данных	146
Проблемы с пользовательским интерфейсом	147
Сложности с интерфейсами	148
Глава 4. Управление проектами	150
Введение.....	150
Управление персоналом.....	151
Управление требованиями	151
Управление ожиданиями	151
Управление задачами	152
Управление обязательствами	152
Управление рисками	153
Управление коммуникациями	153
Управление изменениями.....	153
Управление ресурсами	154
Управление зависимостями	154
Управление контрактами.....	154
Управление поставщиками.....	155
Устранение препятствий.....	155
УРОК 23. При планировании работ нужно учитывать разногласия.....	157
Переключение между задачами и состояние потока	157
Эффективные часы.....	160
Другие источники разногласия в проекте	161
Последствия планирования	162
УРОК 24. Не давайте оценок наугад	163
Поспешные прогнозы	163
Страх неопределенности	165
УРОК 25. Айсберги всегда больше, чем кажутся	166
Резерв времени.....	167

Рискованные оценки.....	169
Контракты на айсбергах.....	171
Преимущества резервов времени.....	172
УРОК 26. Ваши переговорные позиции будут сильнее при наличии обосновывающих данных	172
Откуда вы взяли эту цифру?	173
Принципиальные переговоры	174
УРОК 27. Не записывая оценки и не сверяя их с тем, что произошло на самом деле, вы всегда будете строить догадки, а не оценивать.....	175
Несколько источников данных за прошедший период.....	176
Характеристики программного обеспечения	178
УРОК 28. Не меняйте оценку в зависимости от того, что хочет услышать получатель	179
Цели и оценки.....	180
Когда корректировать оценку	181
УРОК 29. Держитесь подальше от критического пути.....	182
Определение критического пути	182
Держитесь в стороне.....	183
УРОК 30. Задание либо полностью выполнено, либо не выполнено: частичное выполнение не засчитывается	185
Что означает «готово»?.....	185
Не бывает частичной готовности.....	187
Отслеживание по статусу требований	189
Готовность ведет к ценности	189
УРОК 31. Команде проекта нужна гибкость в отношении хотя бы одного из пяти измерений: масштаба, плана, бюджета, персонала и качества.....	190
Пять измерений проекта	190
Соглашения о приоритетах	192
Диаграмма гибкости	193
Практическое применение анализа пяти измерений.....	194
УРОК 32. Если вы не контролируете риски своего проекта, то они будут контролировать вас.....	195
Что такое управление рисками?.....	196

Выявление рисков использования программного обеспечения.....	196
Действия по управлению рисками	198
Всегда есть о чем беспокоиться	201
УРОК 33. Клиент не всегда прав	201
Быть «неправым»	202
Уважение точки зрения	205
УРОК 34. Мы слишком часто принимаем желаемое за действительное	205
Жизнь в стране фантазий	205
Иррациональное преувеличение	206
Игры, в которые играют люди.....	207
Глава 5. Культура и командная работа	209
Введение.....	209
Сохраняя веру	210
Культурная конгруэнтность	211
Кристаллизация культуры	212
Увеличение команды.....	214
УРОК 35. Передача знаний не ведет к проигрышу	216
Пожиратель знаний.....	217
Исправление невежества	217
Расширение масштабов передачи знаний.....	218
Здоровая информационная культура.....	220
УРОК 36. Как бы сильно на вас ни давили, не берите на себя обязательства, которые не сможете выполнить.....	221
Обещания, обещания.....	223
В жизни случается всякое.....	224
УРОК 37. Не ждите, что без обучения и освоения передовых практик продуктивность повысится как по волшебству.....	225
В чем проблема?	226
Некоторые возможные решения	226
Инструменты и обучение	228
Индивидуальные особенности разработчиков	229

УРОК 38. Люди много говорят о своих правах, но права подразумевают ответственность	231
Некоторые права и обязанности клиентов.....	232
Некоторые права и обязанности разработчиков.....	232
Некоторые права и обязанности руководителя или спонсора проекта.....	233
Некоторые права и обязанности члена автономной команды	233
Опасения перед кризисом	234
УРОК 39. Даже небольшие физические расстояния препятствуют общению и совместной работе	234
Барьеры пространства и времени.....	235
Виртуальные команды: максимальное разделение	237
Дверь, дверь, королевство за дверь!.....	237
УРОК 40. Неформальные подходы, используемые небольшими сплоченными командами, плохо масштабируются.....	239
Процессы и инструменты	240
Необходимость специализации	241
Коммуникационные конфликты	242
УРОК 41. Не стоит недооценивать сложность изменения культуры организации по мере перехода к новым методам работы.....	243
Ценности, модели поведения и практика	243
Agile-разработка и изменение культуры	245
Интернализация	246
УРОК 42. Никакие инженерные или управленческие приемы не дадут эффекта, если вы имеете дело с неразумными людьми	247
Попробуйте поделиться знаниями	248
Кто здесь вне очереди?.....	249
В пользу гибкости	250
Глава 6. Качество.....	252
Введение.....	252
Определения качества.....	252
Планирование качества.....	254
Несколько взглядов на качество	255
Последовательное обеспечение качества.....	256

УРОК 43. Решая вопрос о качестве программного обеспечения, вы можете выбрать: платить немало сейчас или позже, но еще больше	259
Кривая роста стоимости исправлений.....	259
Сложнее найти	262
Ранние действия по улучшению качества	263
УРОК 44. Высокое качество естественным образом ведет к повышению продуктивности.....	265
История двух проектов.....	266
Бич переделок	268
Стоимость качества.....	269
УРОК 45. У организаций никогда нет времени, чтобы правильно создать программное обеспечение, но они находят ресурсы, чтобы исправить его позже	271
Почему не сразу?	272
Синдром 100 миллионов долларов	273
Достижение баланса.....	274
УРОК 46. Остерегайтесь малозаметных разрывов между плохим и хорошим	274
Иллюстрация малозаметного разрыва между плохим и хорошим.....	275
Малозаметные разрывы между плохим и хорошим в программном обеспечении	276
УРОК 47. Никогда не поддавайтесь уговорам руководителя или клиента сделать работу наспех	277
Умение противостоять силе	278
Спешка в программировании	278
Нехватка знаний.....	279
Негласная этика	280
В обход процессов.....	280
УРОК 48. Стремитесь к тому, чтобы дефект нашли коллеги, а не покупатели.....	281
Преимущества ревью	282
Разновидности ревью программного обеспечения	284
Положительная сторона: культурные последствия ревью.....	285

УРОК 49. Разработчики программного обеспечения любят инструменты, но дурак с инструментами — это вооруженный дурак	287
Инструмент должен добавлять ценность	288
Инструменты должны использоваться разумно	289
Инструмент — это не процесс	290
УРОК 50. Сегодняшний проект, требующий немедленной реализации, завтра может превратиться в кошмар для службы сопровождения	291
Технический долг и профилактическая поддержка	292
Осознанный технический долг	293
Качественное проектирование — сейчас или позже	294
Глава 7. Совершенствование процессов.....	297
Введение.....	297
Совершенствование процесса разработки: что и зачем	297
Не бойтесь процессов	298
Как возвести SPI в привычку	299
УРОК 51. Остерегайтесь «менеджмента по Businessweek».....	301
Сначала проблема, потом решение	303
Пример основной причины	304
Постановка диагноза ведет к излечению	306
УРОК 52. Не спрашивайте: «Что это даст мне?» Спрашивайте: «Что это даст нам?».....	307
Выгода для команды.....	308
Личная выгода	309
Вносите свой вклад в общее дело.....	310
УРОК 53. Боль — лучшая мотивация для изменения методов работы	310
Боль причиняет неудобства!	312
Незаметная боль	313
УРОК 54. Внедряя новые методы работы, делайте это мягко, но непрерывно	314
Руководство.....	314
Управление вышестоящими руководителями	317

УРОК 55. У вас нет времени, чтобы совершить все ошибки, сделанные до вас.....	318
Кривая обучения	319
Хорошие практики	321
УРОК 56. Здравый смысл и опыт иногда важнее определенного процесса.....	322
Процессы и ритмы	323
Не будьте категоричны	325
УРОК 57. Адаптируйте готовые шаблоны документов	326
УРОК 58. Если не тратить время на учебу и совершенствование, то не стоит ждать, что следующий проект будет реализован лучше предыдущего	331
Оглядываясь в прошлое	332
Структура ретроспективы	334
После ретроспективы	335
УРОК 59. Самая удручающая закономерность в индустрии программного обеспечения — повторение одних и тех же неэффективных действий снова и снова	337
Преимущества обучения	338
Преимущества рассуждения.....	339
Глава 8. Что дальше?.....	341
УРОК 60. Невозможно изменить все сразу	342
Приоритизация изменений.....	344
Проверка реальности	345
Планирование действий	346
Ваши собственные уроки.....	348
Приложение. Краткий перечень уроков.....	349
Список использованных источников	353