



SWEN90016

软件流程 & 项目管理

玛丽恩·扎克

墨尔本大学计算机与信息系统系

mzalk@unimelb.edu.au

版权所有 墨尔本大学 2020

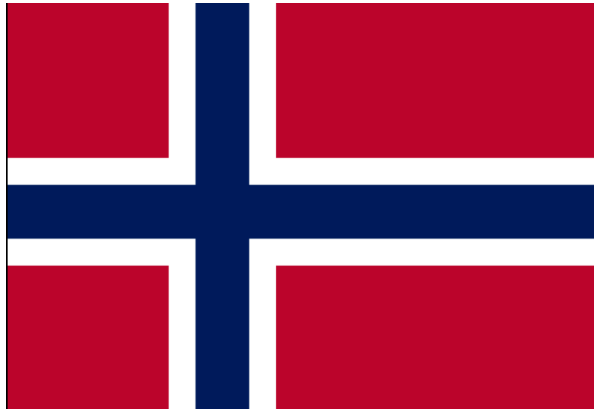
2021 – 第二学期
第6讲

正数或负数

() = 负数

没有括号=正

MELBOURNE



https://en.wikipedia.org/wiki/Norway#/media/File:Flag_of_Norway.svg

<https://www.fjordnorway.com/top-attractions/vikings>

	组织 A（四个组织单位的 150 名员工）		组织 B	
	项目 A	项目 B	项目 C	项目 D
项目规模	3年	3年	9个月	12个月
开发商	7（挪威：4，印度：3）	5 个（包括 2 个顾问）	6	4
Scrum大师	开发商之一	开发商之一	来自质量和市场部	部门负责人
产品拥有者	来自销售和业务部门	前项目经理	前项目经理，在另一个城市	前项目经理，在另一个城市
系统开发	信息系统 海上和陆上管道的完整性管理	信息系统 设计和 维持离岸装置	地理 信息系统 规划和 协调工作	信息系统 处理来自 客户

[1]

	组织 A（四个组织单位的 150 名员工）		组织B	
	项目A	项目B	项目C	项目 D
Scrum 介绍	项目中间	项目中间	项目开始	项目开始
Scrum实践	全部。每个冲刺都没有回顾	全部	全部。每个冲刺都没有回顾	全部。每个冲刺都没有回顾
物理墙任务	不	是的	不	是的

[1]

冲刺回顾 对比 冲刺回顾

Sprint 评审 -> 产品 对比 Sprint 回顾 -> 团队

[1]

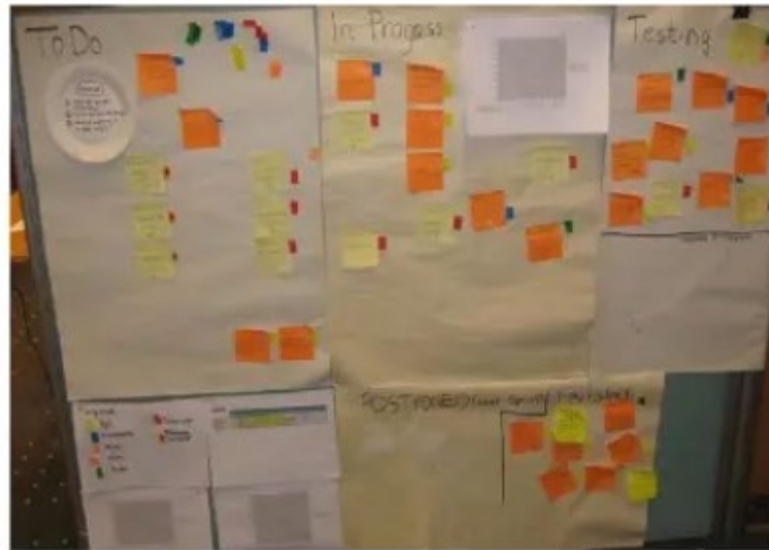


Fig. 1. The Scrum wall of project B showing the task status and task flow.



产品积压和范围蔓延

Scrum 大师说：

- “一切不可能同等重要。产品待办列表让我们更容易告诉产品负责人优先考虑什么是最重要的。优先级积压工作有助于调整项目的所有输入”

一位开发者说：

- “冲刺和冲刺待办事项使向产品负责人说"不"变得更容易。。”

(项目A)

[1]



资源

Scrum大师

- “现在更难‘窃取’我们的资源，因为在 Scrum 中丢失资源的后果在 Scrum 中更加明显。早些时候，截止日期提前了 6-12 个月，很容易被盗一两天。公司的态度发生了变化，现在人们普遍接受的是，您不会在冲刺期间从 Scrum 团队窃取资源”

(项目A)

[1]



资源

- 由于公司内部的优先级冲突，在迭代过程中丢失了资源。团队缺乏组织的支持和足够的资源，这是实现自我管理的两个重要因素。公司层面的战术决策不一致导致了项目和产品层面的挑战。

(项目 C 和 D)

[1]



规划

一位开发者说：

- 当我们使用计划扑克时，我们做得太快而且没有准备，我们只建议数字而不真正知道。任务比我们意识到的要复杂。因为我们缺乏关于要解决的问题的知识，所以会议很耗时。当我提出估算时，我并没有从其他人那里得到真正有价值的反馈。
- 谈到日常的 Scrum，Annis 说话时我没有注意。对我来说，这与她所说的有点远，我无法注意。她谈论她正在做的事情。我想这种情况对项目不利。

(项目B)

[1]



冲刺

第三，项目 C 和 D 缺少对“完成”的明确定义，并且 Scrum 主管经常想让团队看起来比实际情况更好。因此，每次迭代都从执行上一次迭代中正式完成的任务开始，然后团队中的每个人都知道他们无法完成当前迭代的计划

一位开发者说：

- 由于我们还添加了许多我们知道无法完成的功能，因此我们不在乎是否在冲刺期间没有完成所有任务。有些任务甚至在开始之前就被移动了四个冲刺

(项目 C 和 D)

[1]



冲刺

团队从瀑布转向敏捷

Scrum 大师说

- 我认为团队没有承担真正的责任。当他们完成一项任务时，他们问我“我现在应该做什么？”。我希望他们承担更多的责任。他们习惯于被赋予单一的任务。这就是我们过去的工作方式。他们不会将所有任务视为可以选择的池

(项目B)

[1]

[1] Nils Brede Moe、Aybüke Aurum 和 Tore Dybå , “共享决策的挑战：敏捷软件开发的多案例研究，” 信息和软件技术，卷。54, (8) pp. 853-865,2012年.

问题?