



Scrum 敏捷过程（一）

目录 >>>

一

Scrum敏捷开发过程概述

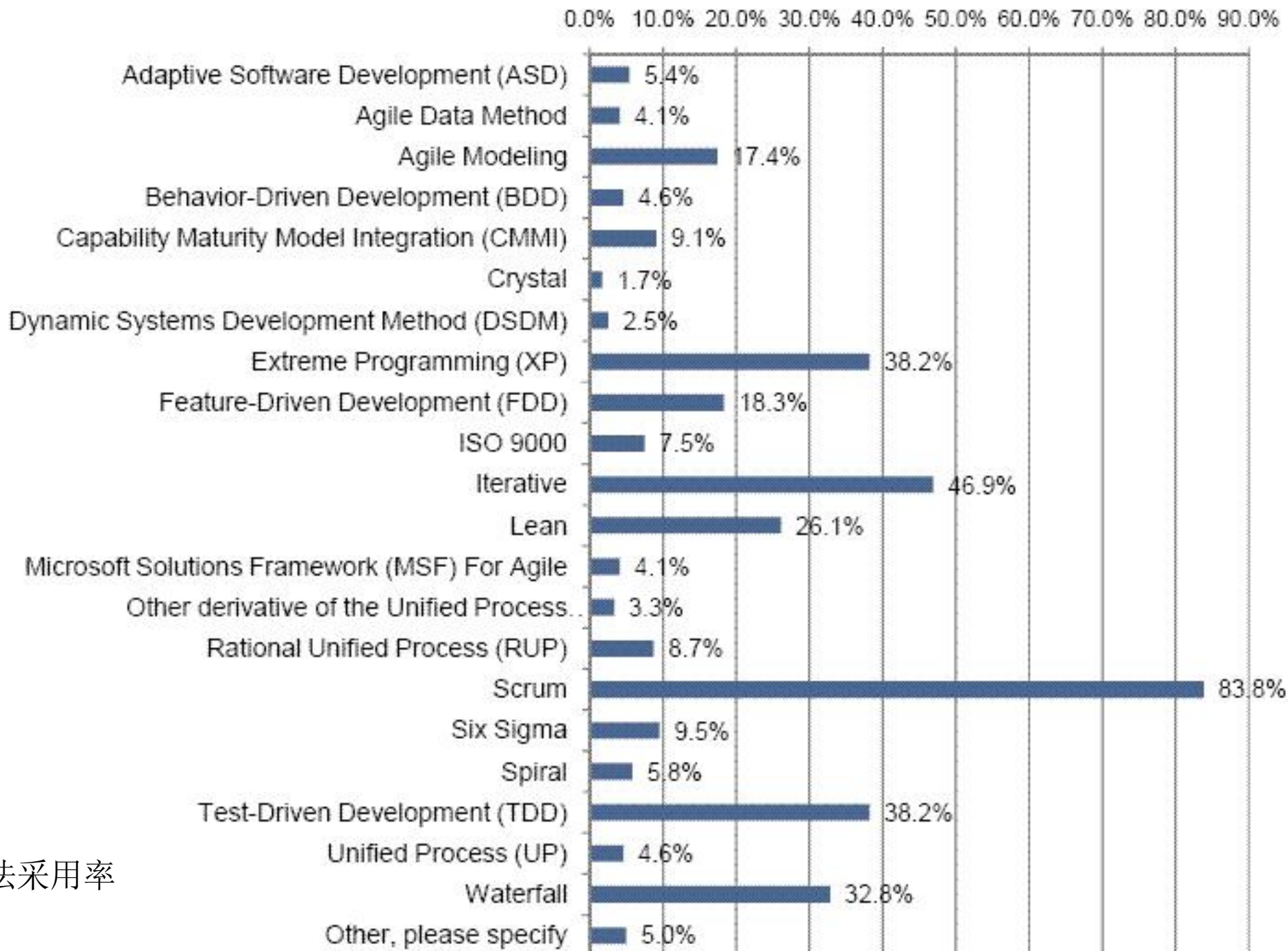
二

Scrum敏捷开发涵盖内容

三

Scrum敏捷团队组成

SCRUM是当前最流行的敏捷过程



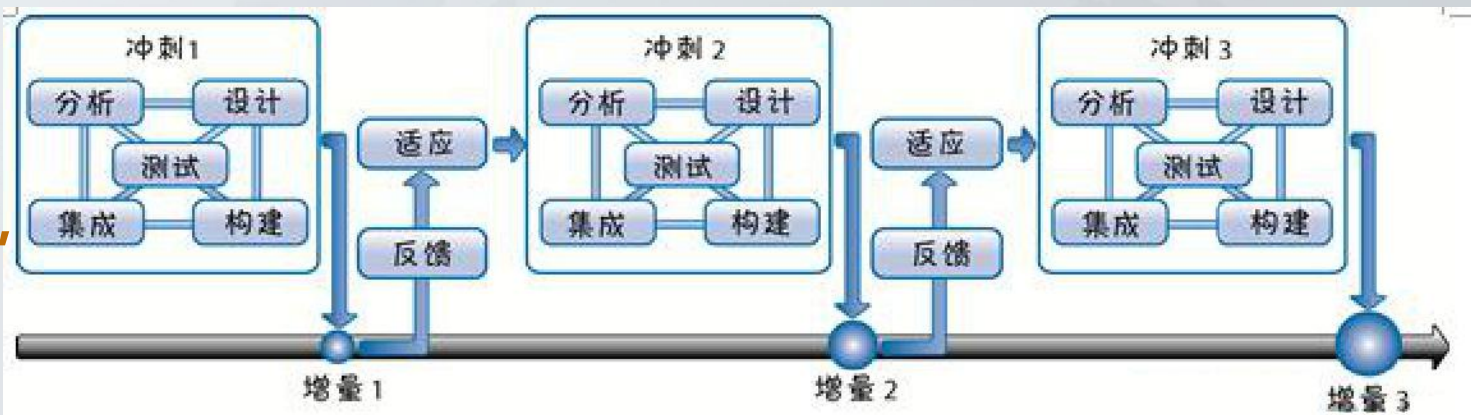
Forrester Research 调查的方法采用率

什么是Scrum >>>

- Scrum是一个增量的、迭代的敏捷开发过程。
- 迭代式开发
 - 迭代开发将整个软件生命周期分成多个小的迭代（一般2-6周）。
 - 每一次迭代都由需求分析、设计、实现、测试和集成在内的多个活动组成。
 - 每一次迭代都可以生成一个稳定和被验证过的软件版本。

- 产品增量

迭代开发是有节奏地小步快跑，
但建立在坚实的质量基础上



迭代式开发的好处

- 迭代式开发的好处

- 通过将高技术风险的需求在早期迭代里实现，有助于尽早暴露问题和及时消除风险
- 通过提供功能渐增的产品，持续从客户获得反馈，根据反馈及时调整，使最终产品更加符合客户的需要
- 通过小批量减少排队，提供更灵活、快速的交付能力
- 平滑人力资源的使用，避免出现瓶颈

Scrum敏捷开发过程 >>>

- 项目整个开发周期包括若干个小的**迭代周期**，每个迭代周期称为一个**Sprint**，每个Sprint的建议长度2到6周。
- 使用**产品Backlog**来管理项目的需求，产品Backlog是一个按照商业价值排序的**需求列表**，体现形式通常为用户故事（ UserStory ）。
- 团队从产品Backlog中挑选最有商业价值的需求，经过Sprint计划会议上的分析、讨论和估算得到**任务列表**，称为**Sprint Backlog**。
- 在每个迭代结束时，**Scrum团队**将交付潜在可交付的**产品增量**。

目录 >>>

一

Scrum敏捷开发过程简介

二

Scrum敏捷开发涵盖内容

三

Scrum敏捷团队组成

Scrum on a Page

Roles



Product Owner

Set Priorities
Manage Product Backlog



Scrum Master

Teach Scrum
Manage Process
Protect Team
Enforce Rules
Remove Blocks



Team

Develop Product
Organize Work
Report Progress



Stakeholders

Observe & advise

Artifacts



Product Backlog

List of requirements
Owned by product owner
Anybody can add to it
Prioritized by business value
Can change without affecting the active sprint



Sprint Goal

One sentence summary
Defined by Product Owner
Accepted by Team



Sprint Backlog

Decomposed task list
Driven by a portion of Product Backlog
Owned by Team
Only Team modifies it



Blocks List

List of blocks
& pending decisions
Owned by Scrum Master
Blocks stay on list until resolved



Increment

Version of the product
Potentially shippable
Working functionality
Tested & documented according to project definition of "DONE"

Meetings

Sprint Planning

Part A

Time-boxed to 4 hours
Run by Scrum Master
Declare Sprint Goal
Top of Product Backlog presented by Product Owner to Team
Team asks questions & selects topmost features

Part B

Time-boxed to 4 hours
Run by Scrum Master
Team decomposes selected features into a Sprint Backlog
Team adjusts +/- features by estimates against sprint capacity



Daily Scrum

Time-boxed to 15 minutes
Run by Scrum Master
Attended by all
Stakeholders do not speak
Same time/place every day
Answer 3 questions:
1) What I did yesterday?
2) What I'll do today?
3) What's in my way?
Team updates the Sprint Backlog
Scrum Master updates the Blocks List



Sprint Review

Time-boxed to 2 or 4 hours
Run by Scrum Master
Attended by all
Informal, informational, Discussion
Team demonstrates increment
All discuss

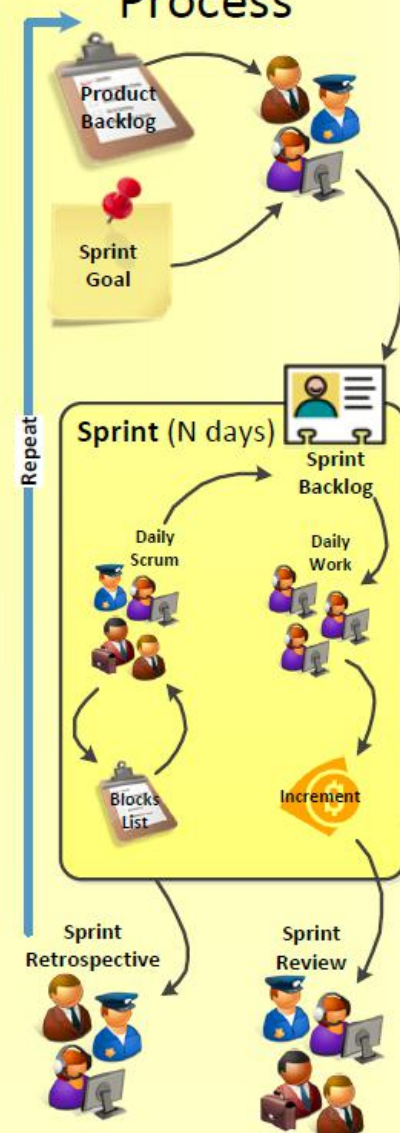


Sprint Retrospective

Time-boxed to 1 or 2 hours
Run by Scrum Master
Attended by Team and Product Owner
Discuss process improvements, successes and failures
Adjust process



Process



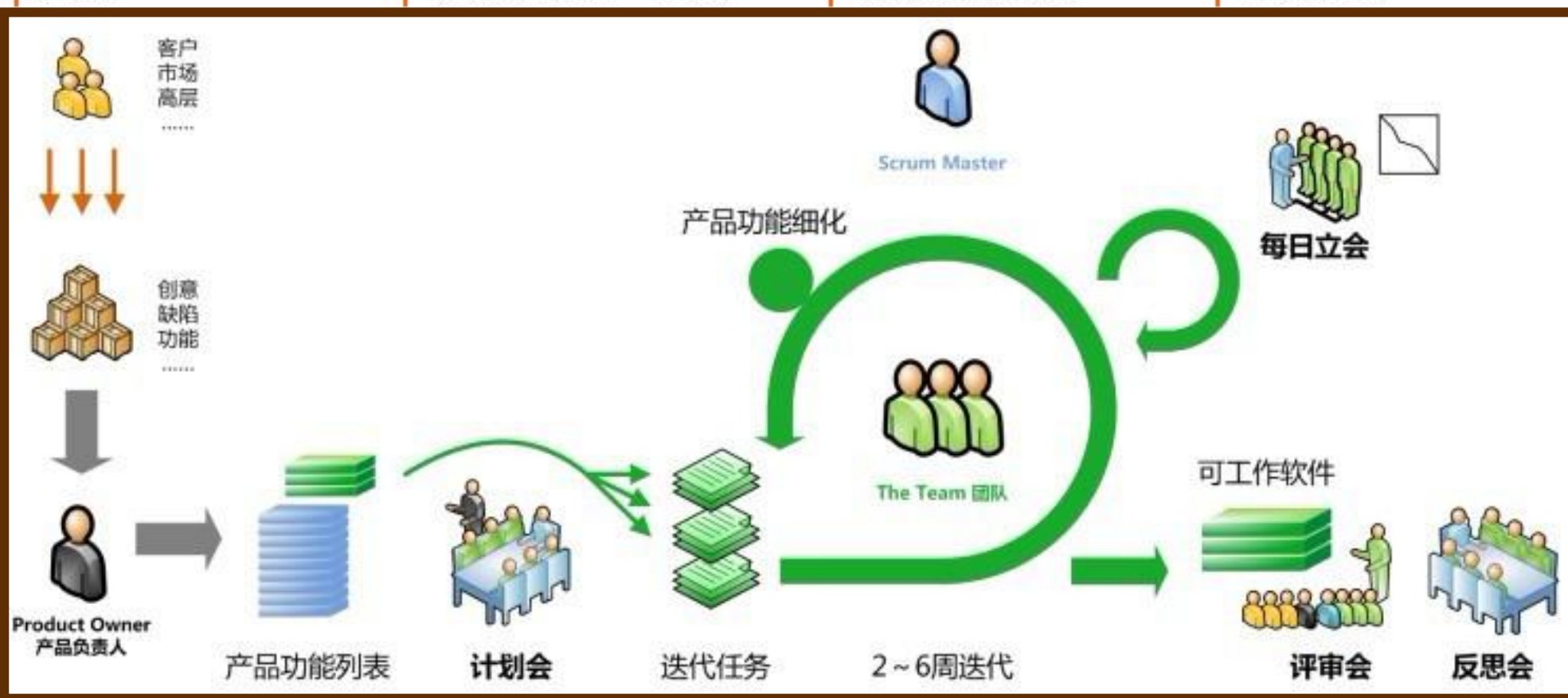
Scrum敏捷过程 >>>

产品负责人**建立条目化的产品待开发项**，并进行优先级排序。

在**迭代计划会**上，产品负责人讲解本迭代要开发的条目，团队进行估算并放入下一个迭代。

团队在迭代内完成所列需求，每天都开**每日”立”会**以沟通进度和问题。

在迭代终点的**迭代评审会**上，团队向产品负责人等展示开发成果。



目录 >>>

一

Scrum敏捷开发过程概述

二

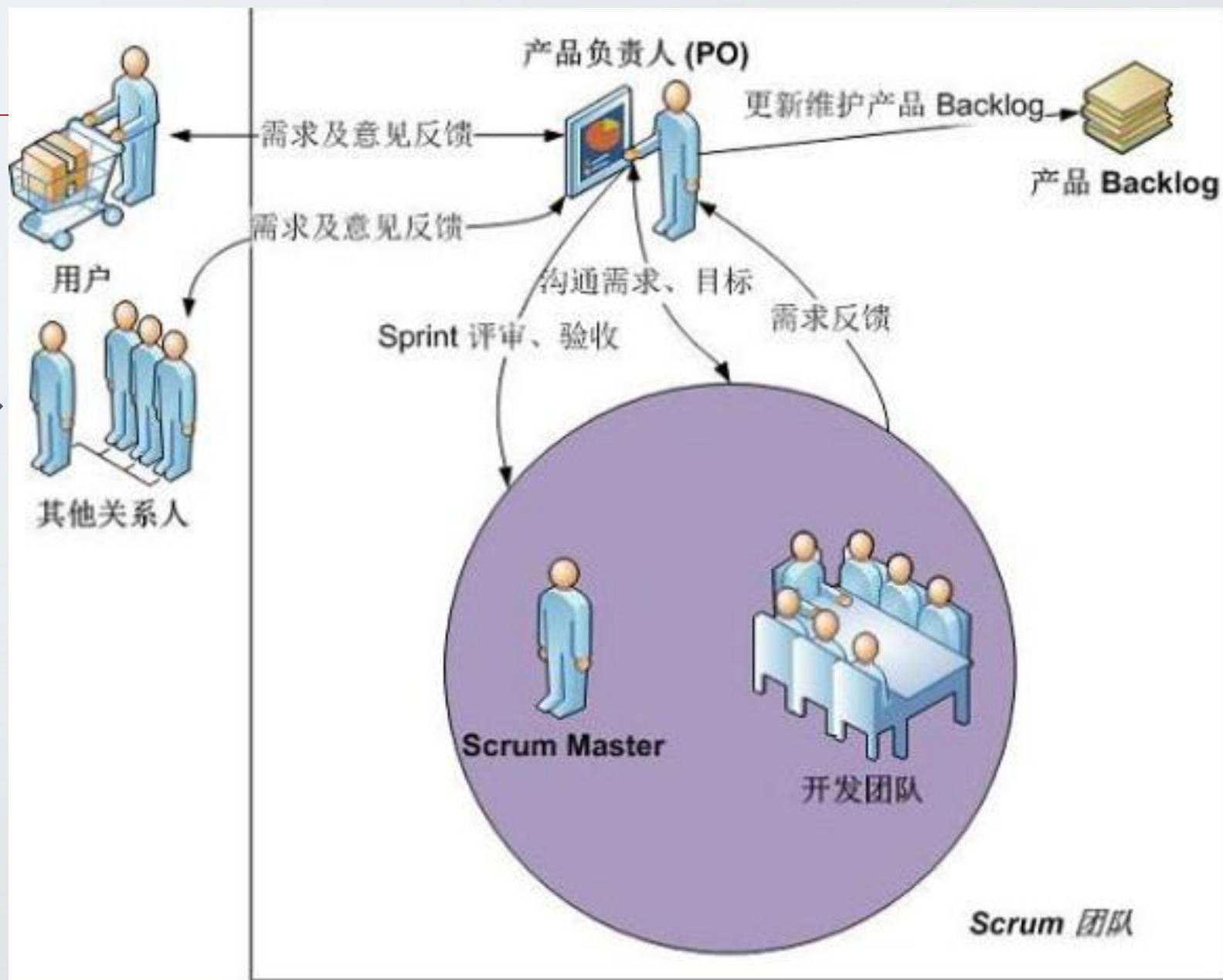
Scrum敏捷开发涵盖内容

三

Scrum敏捷团队组成

敏捷团队

敏捷团队包括3个核心角色：
PO(Product Owner 产品负责人)、
Scrum Master(Scrum教练)、
Team(开发团队)



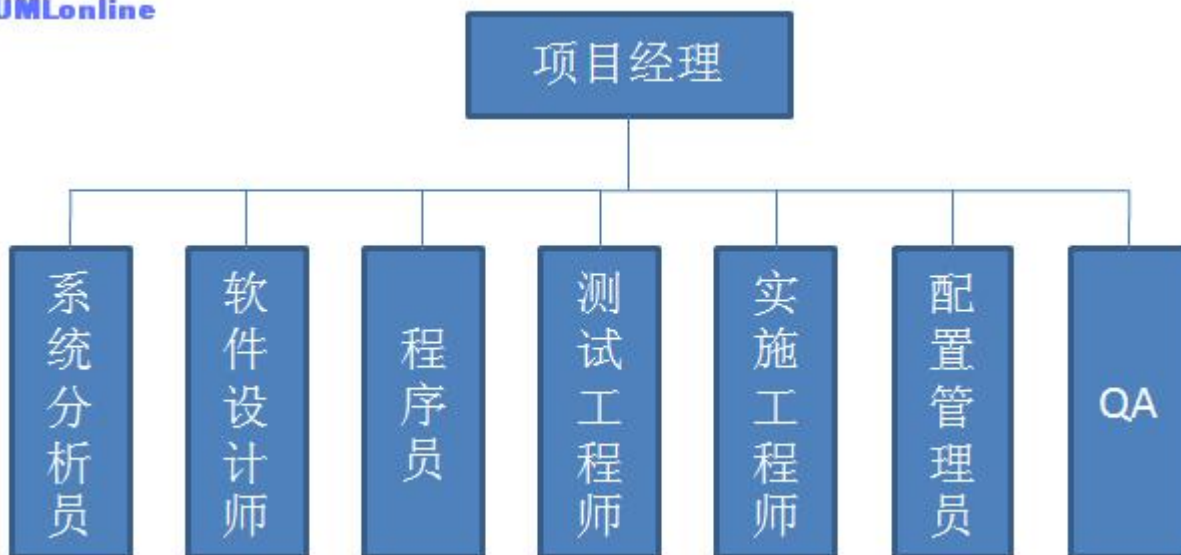
敏捷团队的角色职责

角色名称	角色定义	角色职责	注意事项
Product Owner 产品负责人	确保Team 做正确的事	<ul style="list-style-type: none">• 代表利益相关人（如用户、Marketing、管理者等），对产品投资回报负责• 确定产品发布计划• 定义产品需求并确定优先级• 验收迭代结果，并根据验收结果和需求变化刷新需求清单和优先级	<ul style="list-style-type: none">• 除了客户需求之外，内部任务如重构、持续集成环境搭建等也由PO 纳入统一管理
Scrum Master Scrum教练	确保Team 正确地做事	<ul style="list-style-type: none">• 辅导团队正确应用敏捷实践• 引导团队建立并遵守规则• 保护团队不受打扰• 推动解决团队遇到的障碍• 激励团队	<ul style="list-style-type: none">• 不命令和控制Team
Team 开发团队	负责产品需求实现	<ul style="list-style-type: none">• 负责估计工作量并根据自身能力找出最佳方案去完成任务且保证交付质量• 向PO和利益相关人演示工作成果（可运行的软件）• 团队自我管理、持续改进	<ul style="list-style-type: none">• 一般由5-9名跨功能领域人员组成• 坐在一起工作• 有共同的目标，共担责任• 团队成员严格遵守团队规则

其它类型项目团队



UMLonline



敏捷团队实践：完整团队（特种兵小组）

什么是完整团队

- 以Story为单位的持续交付要求系统组、开发和测试等跨功能团队进行密切协同，相互独立的功能团队难以应对。
- 完整团队是跨功能领域（需求分析师、设计师、开发人员、测试人员等）的人员组成一个团队，坐在一起工作，团队成员遵循同一份计划，服从于同一个项目经理。

完整团队的好处

- 有助于团队成员形成共同目标和全局意识，促进各功能领域的拉通和融合；
- 通过面对面沟通提升沟通效率。
- 实现团队成员的高度协同，支撑持续地、短周期的交付。

完整团队聚焦客户需求交付，提高协作效率

完整团队的关键要点

- **成员来自多功能领域**：团队拥有完成目标所需的各职能成员；
- **坐在一起办公**：团队成员无障碍地沟通；
- **团队保持相对稳定**：临时组建的团队生产效率较低，团队稳定非常关键。
- **T型人才，背靠背精神**：每个成员都一专多能，工作上互助互补。



激发团队，敏捷方式下管理者的转变

传统方式

Traditional Organization

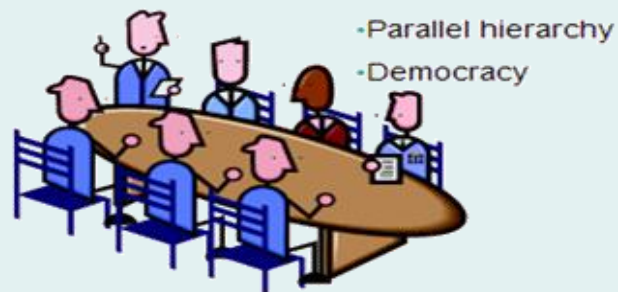


管理者努力“控制”团队：

- 制定详细的工作计划，并做出详细的工作安排
- 指令性工作方式
- 监控过程
- 基于复杂规则的管理

敏捷方式

Agile Organization



管理者努力“激发”团队：

- 通过目标来牵引团队自主工作
- 帮助团队提供资源，排除障碍
- 营造团队自我管理的工作氛围
- 作为教练辅导团队进步
- 基于简单原则的管理，原则简单但必须被遵守

敏捷方式下对管理者最大的挑战是学会放松“控制” (loose control)

敏捷方式下团队成员的转变

传统方式

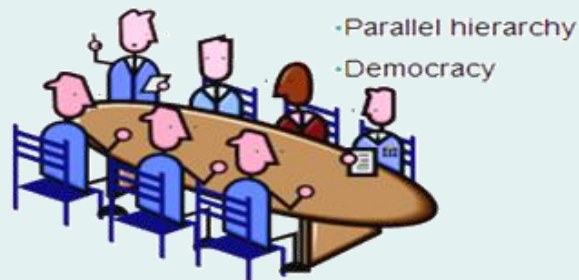


团队成员是“**听从安排的独立贡献者**”：

- 被动等待主管下指令安排工作
- 独立工作为主，协作少
- 以文档和邮件为主要沟通方式
- 只关注个体任务“做完”，不关注团队目标
- 能力相对单一，学习动力不足

敏捷方式

Agile Organization

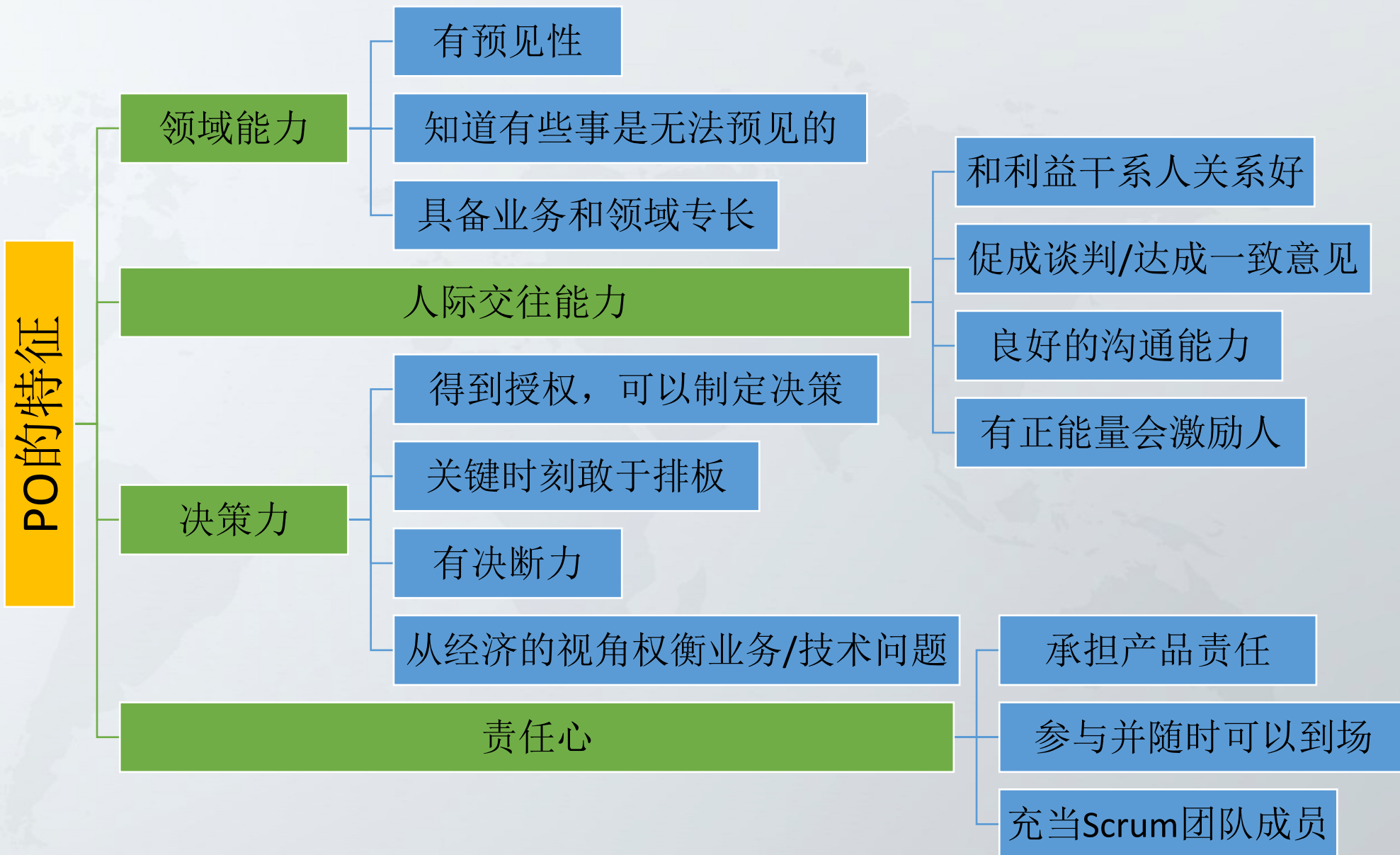


团队成员是“**全方位的积极参与者**”：

- 共同参与计划制定和任务安排
- 团队协作贯穿工作始终
- 面对面交流是主要沟通方式
- 关注团队目标，共担责任
- 能力要求更广，主动学习适应岗位要求

从被动到主动的心态转变是团队成员适应敏捷开发的关键

PO的特征



SM的特征

SM的特征

见多识广

善于提问

有耐心

有协作精神

保护团队

公开透明

开发团队的特征

开发团队的特征

自组织

跨职能的多样化和全面化

T型技能

火枪手态度

高带宽沟通（广泛）

透明沟通

团队规模适中

专注、有责任感

工作节奏可持续

团队成员稳定

关于团队的深度思考

1.谁来担任PO？

内部开发：内部业务方代表，例如为市场营销团队开发系统，那么就应该由市场营销团队中得到授权的人当PO；

商业开发：组织内部员工，充当实际客户的代言人，通常是产品管理或营销部门成员；

外包开发：甲方安排PO，乙方安排相应的人对接；

2.谁来担任SM？

产品经理、项目经理、开发、测试、职业经理人、人力经理.....,必须具备前面的6大特征并愿意掌握SM的技能；

3.SM必须全职吗？

对于成熟的Scrum团队，SM可以兼任其它团队的SM工作；

4.Scrum团队是否需要保持稳定？

尽最大可能稳定，成熟的Scrum团队非常难形成，一旦形成战斗力极强；

总结 >>>

1. 什么是Scrum
2. Scrum敏捷开发过程
3. 敏捷团队的核心角色



THANKS