

# PMP敏捷项目管理

《Scrum实践》精华版

主讲：佩奇



## 敏捷03-Scrum实践

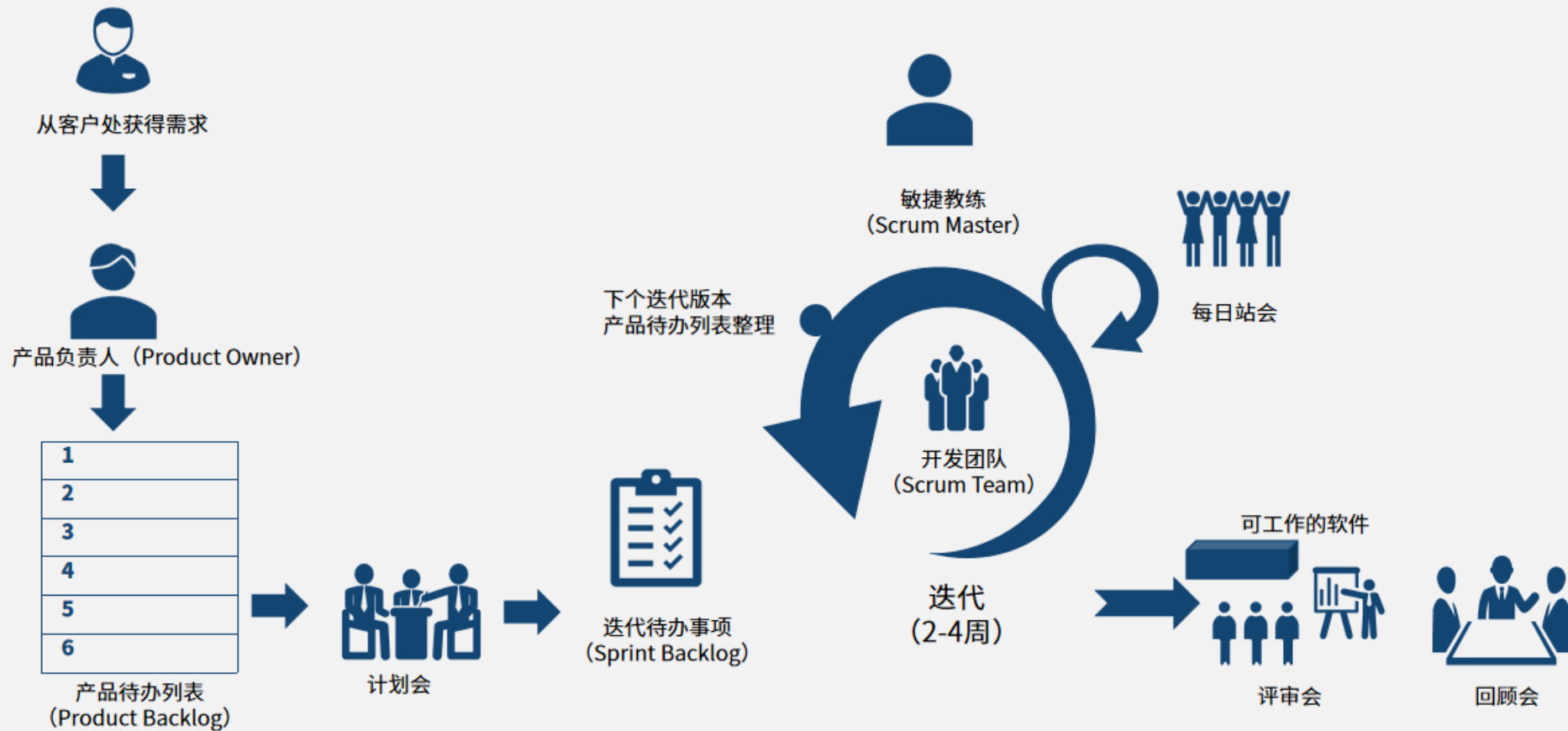


5个事件	迭代评审会议
	迭代回顾会议
	每日站会
	迭代规划会议
	迭代Sprint
3个工件	产品待办事项列表
	迭代待办事项列表
	可交付产品增量

3个角色	产品负责人
	开发团队
	敏捷教练
其他	scrum5大价值观
	3个支柱

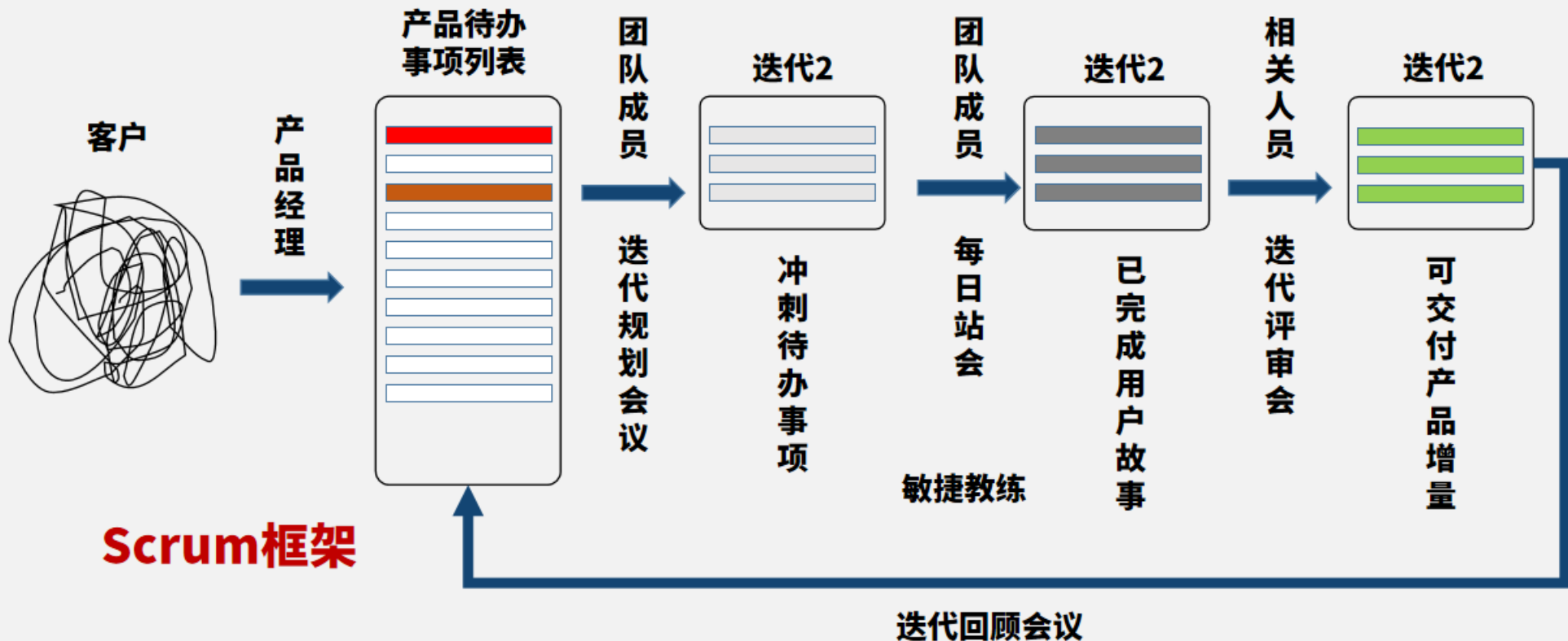


# Scrum敏捷实践





# Scrum敏捷实践





# Scrum敏捷实践



## 考点：Scrum框架中的33355

三个工件	三个角色	三个支柱
产品待办事项列表 (Product Backlog)	产品负责人 (Product Owner)	透明性 (Transparency)
冲刺待办事项列表 (Sprint Backlog)	敏捷教练 (Scrum Master)	检视 (Inspection)
可交付产品增量 (Increment)	项目团队 (Scrum Team)	适应 (Adaptation)



# Scrum敏捷实践



## 考点：Scrum框架中的33355

五个事件	五大价值观
冲刺/迭代 (Sprint)	承诺 (Commitment) - 愿意对目标做出承诺
冲刺规划会议 (Sprint Planning)	专注 (Focus) - 全身心都用到你承诺的工作上去
每日站会 (Daily Scrum)	开放 (Openness) - 团队内所有信息对所有人开放
迭代评审会议 (Sprint Review)	尊重 (Respect) - 每个人都有他独特的价值和经验
迭代回顾会议 (Sprint Retrospective)	勇气 (Courage) - 勇于承诺，履行承诺，敢于说不



# Scrum敏捷实践



## 考点：迭代评审会议★ ★

- 发生在sprint结束时，控制在4小时以内
- 参会者包括Scrum团队和产品负责人邀请的主要利益相关者
- 主要会议内容：
  1. 产品负责人说明哪些产品待办列表项已经“完成”和哪些没有“完成”；
  2. 开发团队讨论在Sprint期间哪些工作做的很好，遭遇到什么问题以及问题是**如何**解决的；
  3. 开发团队**演示“完成”**的工作并解答关于所交付**增量**的问题，获得相关方**验收通过**；
  4. **未完成或未通过评审**的用户故事，**重新放回**产品待办事项列表，在下一次迭代规划会议评价；
  5. 参会的所有人就**下一步的工作**进行探讨，为接下了的Sprint计划会议提供有价值的输入信息；
  6. **评审**市场或潜在的产品使用方式所带来的接下来要做的最有价值的东西的**改变**；同时为**下个预期产品**功能或产品能力版本的发布评审时间表、预算、潜力和市场。



# Scrum敏捷实践



## 考点：迭代回顾会议★ ★

- Sprint回顾会议是Scrum团队**检视**自身并创建下一个**Sprint改进计划**的机会。
- 回顾会议发生在Sprint评审会议结束之后，下个**Sprint计划会议之前**。对于长度为一个月的Sprint来说，回顾会议时间最长**不超过3小时**。对于较短的Sprint来说，会议时间通常会缩短。ScrumMaster要确保会议举行，并且每个参会者都明白会议的目的。
- ScrumMaster确保会议是积极的和富有成效的。ScrumMaster教导大家**遵守时间盒的规则**。  
**ScrumMaster**对Scrum过程负责，作为团队的一员参加该会议。
- Sprint回顾会议的目的在于：
  1. **检视**前一个Sprint中关于**人、关系、过程和工具**的情况如何；
  2. 找出并加以**排序**做得**好**的和潜在需要**改进**的主要方面；同时制定改进Scrum团队工作方式的**计划**。





# Scrum敏捷实践



## 考点：每日站会DailyScrum★ ★ ★

---

- 一般不超出**15分钟**；（人数过多可稍微延长，或划分团队）
- 团队以某种方式“过一下”看板或任务板，而团队中的**任何人**都可以主持站会；
- 每个人轮流回答问题：
  - 1、上次站会以来我都**完成**了什么？
  - 2、从现在到下一次站会，我**计划**完成什么？
  - 3、我的**障碍（风险或问题）**是什么？
- 两种**反模式**：变成状态报告；站会是为了发现问题，而不是解决。



# Scrum敏捷实践



## 考点：迭代规划会议SprintPlanning★ ★（冲刺计划会议）

- 为即将要开展的sprint制定计划
- 一个月的sprint，控制在8小时以内（每周迭代时长对应1~2h会议时间）。
- 定义本sprint要交付的内容如何完成
- 会议基本内容：
  - 1、一般由PO来讲解产品待办事项列表（Productbacklog），并细化故事，团队来进行评估，得出冲刺待办事项列表（Sprintbacklog）。
  - 2、将用户故事拆分成任务（task）以估算时间
  - 3、团队成员领取任务（task）
  - 4、更新sprint待办列表



# Scrum敏捷实践



## 考点：Scrum框架中的33355

五个事件	五大价值观
冲刺/迭代 (Sprint)	承诺 (Commitment) - 愿意对目标做出承诺
冲刺规划会议 (Sprint Planning)	专注 (Focus) - 全身心都用到你承诺的工作上去
每日站会 (Daily Scrum)	开放 (Openness) - 团队内所有信息对所有人开放
迭代评审会议 (Sprint Review)	尊重 (Respect) - 每个人都有他独特的价值和经验
迭代回顾会议 (Sprint Retrospective)	勇气 (Courage) - 勇于承诺，履行承诺，敢于说不



# Scrum敏捷实践



## 考点：Scrum框架中的33355

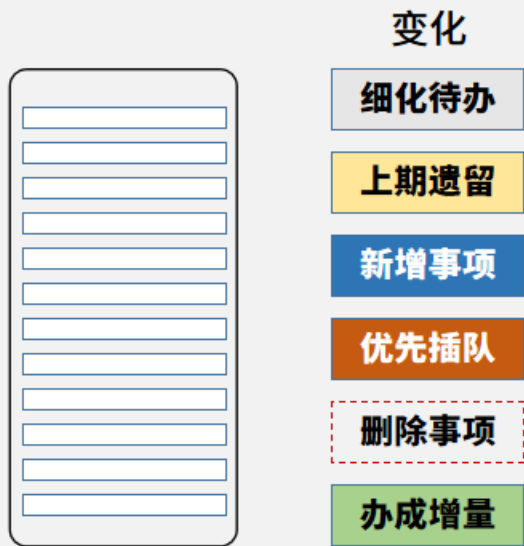
三个工件	三个角色	三个支柱
产品待办事项列表 (Product Backlog)	产品负责人 (Product Owner)	透明性 (Transparency)
冲刺待办事项列表 (Sprint Backlog)	敏捷教练 (Scrum Master)	检视 (Inspection)
可交付产品增量 (Increment)	项目团队 (Scrum Team)	适应 (Adaptation)



# Scrum敏捷实践



## 考点：产品待办事项列表★★★★★



产品待办事项列表

## DEEP模型

- 详略适宜的 (Detailed Appropriately)
- 可估计的 (Estimable)
- 涌现式的 (Emergent)
- 排好优先级的 (Prioritized)



# Scrum敏捷实践



## 考点：冲刺待办事项列表★ ★ ★

---

- 定义了**Sprint**的目标，明确了Sprint过程中**具体**需要完成的**任务**。
- 尽量放在方便团队看到的地方
- **任务**不是分配下去的，而是团队讨论与个人挑选的结果（**自我管理**）
- 对每一个任务，每天更新剩余任务工作量的估算
- **Sprint**规划会议产出**起始SprintBacklog**
- 是**团队的资产**，团队可以增加、删除或者修改任务，
- 如果团队同意，对于一些事项，可以先做大的整体估算，在Sprint进行当中再分解成任务
- 在**Sprint开始后**，Sprint列表一般不改变，但是如果“用户故事已经显然无效”也应该删除。

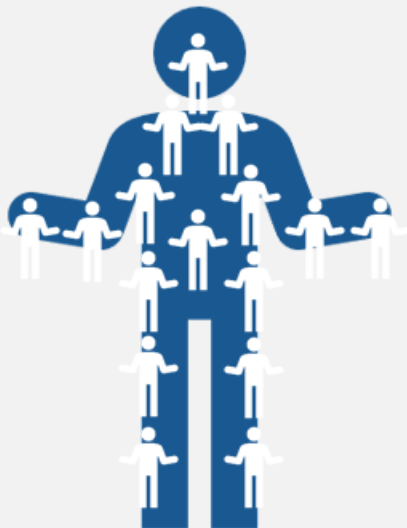
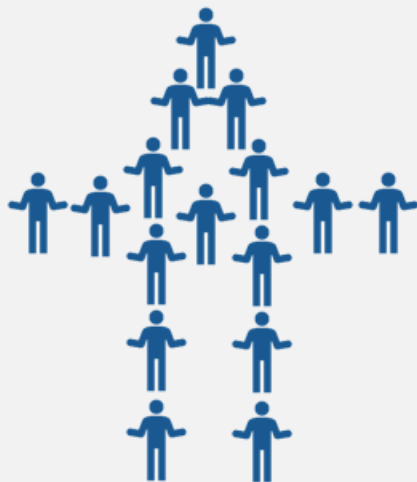


# Scrum敏捷实践



考点：可交付产品增量 Increment ★ ★

---





# Scrum敏捷实践



## 考点：Scrum框架中的33355

三个工件	三个角色	三个支柱
产品待办事项列表 (Product Backlog)	产品负责人 (Product Owner)	透明性 (Transparency)
冲刺待办事项列表 (Sprint Backlog)	敏捷教练 (Scrum Master)	检视 (Inspection)
可交付产品增量 (Increment)	项目团队 (Scrum Team)	适应 (Adaptation)





# Scrum敏捷实践



## 考点：产品负责人★★★★

产品负责人负责**指导产品的开发方向**。产品负责人根据商业价值**对任务进行排序**。产品负责人与团队开展日常合作，提供产品反馈，为将要开发/交付的下一个功能设定方向。这意味着任务不大，往往能一张索引卡就能描述。

产品负责人**与相关方、客户及团队合作**，定义产品开发方向。通常，产品负责人拥有相关工作背景，会为决策提供丰富的专业知识技能。有时，产品负责人需要请求有关人员提供帮助，如具有丰富的专业领域知识的架构师或具有丰富客户经验的产品经理。

敏捷开发中，产品负责人将为团队**创建待办事项列表**，或者与团队共同创建。待办事项列表帮助团队了解怎样在不产生浪费的情况下交付最大的价值。

敏捷团队的一个关键成功因素是强烈的**产品责任感**。如果不重视为客户创造最大价值，敏捷团队就可能创造一些不被理解的功能，或者价值不高的功能，因而会浪费精力。



# Scrum敏捷实践



## 考点：产品负责人★★★★

---

- 1、对接客户（发起人），收集需求，搞定客户（发起人）；★★
- 2、创建（或与团队共同创建）产品待办事项列表；★
- 3、根据商业价值对任务进行排序（高于团队成员）；★★★
- 4、监控需求，根据实际情况，清理、变更需求及排序；★★
- 5、参与项目，经常及时给出反馈，鉴定“已完成的用户故事”。★



# Scrum敏捷实践



## 考点：自组织团队★★★★★

团队特点	自组织、授权；聚焦绩效，建设性对抗。 作为一个独立团队交付完成的价值， <b>聚焦绩效，自主决策，自主担责。</b>
团队构成	<b>3-9名，100%专职成员，通才型专家</b> 团队规模：两个披萨原则 通才型专家：敏捷团队是跨职能的，鼓励成员成为通才； 专职成员：多任务带来切换成本，但并非所有人都要求专职，如临时专家。
团队环境	<b>集中办公（首选）与虚拟办公</b> 集中办公：改善沟通（渗透式）、知识共享（团队培训）、致力于相互合作； 虚拟办公（分布式）：鱼缸窗口和远程结对



# Scrum敏捷实践



## 考点：敏捷教练（仆人式领导）★★★★★

---

敏捷团队常见的第三个角色通常为团队促进者,也是一种仆人式领导。上述角色也称为项目经理, Scrum主管、项目团队领导、团队教练或团队促进者。所有敏捷团队在团队中都需要有仆人式领导。人员需要时间来建立自己的仆人式领导技能,包括引导、指导和消除障碍技能。

### 仆人式领导的职责:

- **促进作用**: 工作重点从“管理协调”转向“促进合作”。促进个人参与、促进团队内部和团队之间的合作与对话。仆人式领导是通过成为公正的搭桥者和教练来做到,而**不是代替其他责任人做出决策**。
- **消除组织障碍**: 教育相关方,将团队从**详尽的文档、冗长的过程、频繁的打扰、跨部门工作、行政任务**等问题中解放出来;
- **为他人贡献铺路**: 通过技术项目管理活动**（敏捷原则及实践）**,提供**培训或者支持性**工作。



# Scrum敏捷实践



## 考点：Scrum框架中的33355

三个工件	三个角色	三个支柱
产品待办事项列表（Product Backlog）	产品负责人（Product Owner）	透明性（Transparency）
冲刺待办事项列表（Sprint Backlog）	敏捷教练（Scrum Master）	检视（Inspection）
可交付产品增量（Increment）	项目团队（Scrum Team）	适应（Adaptation）



# Scrum敏捷实践



## 考点：三个支柱★

---

透明、检验和适应是经验过程控制的三大支柱，支撑起每一个经验过程控制的实施。

(1) 透明性：过程中的关键环节对相关干系人而言是**可视化**的、显而易见的。要达到透明，就要为这些关键环节制定统一的标准，这样相关干系人会对观察到的事物**达成共识**。例如，团队内部使用统一的术语，**共同定义**完成DoD，对完成有一致的理解。

(2) 检视：检视是为了监控迭代的进展，以**识别偏差**。检视也不要过于频繁，否则会阻碍工作本身。通常，检视者本身比较有经验，才能容易发现过程中的问题。

(3) 适应：在检视过程中，当发现一个或多个方面的偏差偏离于可接受范围以外，并且将会导致产品不可接受时，就必须尽快停止**调整**过程或者相关的内容。



# Scrum敏捷实践



## 考点：五大价值观★

---

五大价值观
承诺（Commitment） - 愿意对目标做出承诺
专注（Focus） - 全身心都用到你承诺的工作上去
开放（Openness） - 团队内所有信息对所有人开放
尊重（Respect） - 每个人都有他独特的价值和经验
勇气（Courage） - 勇于承诺，履行承诺，敢于说不



**感谢您的观看**