

Scrum检查列表 2011

# 你的Scrum检查列表

铁的事实：角色、产出物以及所有会议



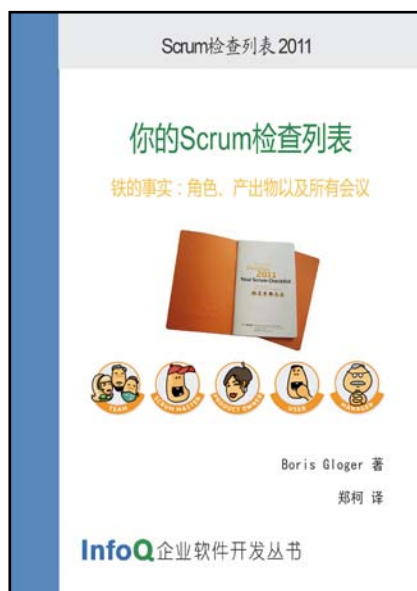
Boris Gloger 著

郑柯 译

**InfoQ**企业软件开发丛书

## 免费在线版本

( 非印刷免费在线版 )



了解本书更多信息请登录[本书的官方网站](#)

## InfoQ 中文站出品



本书由 InfoQ 中文站免费发放，如果您从其他渠道获取本书，请注册 InfoQ 中文站以支持作者和出版商，并免费下载更多 InfoQ 企业软件开发系列图书。

## 本迷你书主页为

<http://www.infoq.com/cn/minibooks/scrum-checklists-cn>

# SCRUM 检查列表 2011

## 你的 Scrum 检查列表

铁的事实：  
角色、产出物、以及所有会议。



**borisgloger**

Wien. New York. Recife. Baden-Baden

撰文：Boris Gloger | Scrum 化：Jo Legat | 实现：KatrinDietze

版本：3/11 © Boris Gloger

ISBN 978-3-000-32112-2

**Scrum** 是一个框架，其规则简单。Scrum 检查列表可以帮你记住这些规则，并将它们融入每天的火热工作及其压力之中。Scrum 检查列表还能帮你和你的 Scrum 团队一起，创建令人乐在其中而且高效的工作环境。

**现在的 Scrum 可以直接供企业使用了！**

Scrum 同样可以用于多团队、多地点和多项目的环境。在这本小书中，你可以找到所有大规模的 Scrum 会议、角色和产出物所需要的检查列表，以供在更大范围内更有效和成功地实施 Scrum。



如果你是 Scrum 新手——遵从检查列表，按照书中的要求实施 Scrum。这会让你的前 3、4 个 Sprint 非常成功。你的成功会促使 Scrum 在你的组织中进一步扩散。

如果你是 Scrum 中级人士——以该 Scrum 检查列表为指导，使用你的常识，调整你的流程。

如果你是经验丰富的 ScrumMaster——将该 Scrum 检查列表作为你身处压力环境下的安全保险。

Scrum 检查列表无法替代经验和实践。

Scrum 检查列表不是你必须遵循的固定流程。

Scrum 检查列表有助于人们在高压环境中成功实施 Scrum。

**牢记 10 个最佳实践：**

1. 具备清晰且好记的愿景。
2. 拥有维护良好的 Product Backlog。
3. Product Backlog 依照业务价值进行排序。
4. Backlog 项目的大小由团队决定。
5. 举行每日 Scrum 例会。
6. 使用燃尽图。
7. Sprint 不能受到管理层以及客户的干扰。
8. 团队交付的软件必须符合“完成（Done）”条件。
9. 举办协作式的 Sprint Review。
10. Sprint 回顾（Retrospective）的重点要放在改进团队和组织的工作流程上。

# 通用会议规则

## 基本要求

每次会议都要准时开始，准时结束。

每次会议都采取开放形式，所有人都可以参加。

## 会前准备：

1. 提前邀请所有必须参会的人，让他们有时间准备。
2. 发送带有会议目标和意图的会议纲要。
3. 预订会议所需的全部资源：房间、投影仪、挂图、主持设备，以及此次会议需要的其他东西。
4. 会前 24 小时发送提醒。
5. 准备带有会议规则的挂图。

## 会议推进：

1. 展开讨论时，会议的推进人必须在场。他不能参与到具体讨论中，但是他需要注意讨论进程，如果讨论参与者失去重点，他还要将讨论带回正规。
2. 推进人展示会议的目标和意图。
3. 有必要时，推进人可以商定由某个人撰写会议记录。
4. 推进人可以记录团队的意见，或是教授团队如何自己记录文档；而且推进人可能会在挂图上进行记录，将对话可视化。
5. 推进人会使用类似“停车位”之类的工具来记录与会议无关的议题，供此后讨论，从而保证会议围绕重点进行。
6. 推进人会对会议进行收尾，并进行非常简短的回顾（不超过 5 分钟）。

## 会议输出：

- 使用手写或挂图说明来记录文档。给白板和挂图上的内容拍照。
- 必须传达会议记录和大家对会议结果的明确共同认知。

# 估算会议

## 会议目的

1. 要做好战略规划，你需要知道 Backlog 中各项的大小，这是版本规划的必要输入；如果想知道团队在一个 Sprint 中能够完成多少工作，这个数据也是必需的。
2. 团队成员可以从会议中知道项目接下来的阶段会发生哪些事情。
3. 修整 Backlog 内容：以合理方式分解 Backlog 各个项目，从而获得更深入的理解。

## 基本要求：

只有团队才能作估算。Product Owner（产品负责人）需要在场，以帮助判定某些用户故事能否拆分为更小的故事。



## 构成部分：

- Product Owner 根据业务价值排定 Product Backlog 各项顺序。
- 规划扑克（Planning Poker Cards）。

彩色图标：必须参加的人员

灰色图标：非必须参加人员

## 注意事项：



1. 不要估算工作量大小——只有团队能这么做。
2. Product Owner 不参与估算。
3. 不要在 Sprint Planning Meeting #1（Sprint 规划会议第一部分）中进行该活动。

## 会议过程

1. Product Owner 展示她希望得到估算的 Product Backlog 条目。
2. 团队使用规划扑克来估算 Backlog 条目。

3. 如果某个 Backlog 条目过大，需要放到下一个或是后续的 Sprint 中，团队就会将该大 Backlog 条目划分为较小的几个 Backlog 条目，并对新的 Backlog 条目使用规划扑克进行估算。
4. 重新估算 Backlog 中当前没有完成、但是可能会在接下来三个 Sprint 中要完成的条目。
5. 区分出下一次估算会议需要澄清的 Backlog 条目。

你可以用"魔幻估算 ( Magic Estimation )"方法替代规划扑克，这样更快。【译注："魔法估算"是作者提出的一种估算方法，详细介绍可以参加作者文章：<http://borisgloger.com/en/2010/10/13/magic-estimation-great-article/>。"】

### 持续时间



90 min

该会议时间限制为不超过 90 分钟。

如果 Sprint 持续时间长于一周，那么每个 Sprint 举行两次估算会议比较合适。

### 会议输出：

- 经过估算的 Product Backlog。
- 更小的 Backlog 条目。
- 需要澄清的问题。

内部提示：

不妨让 Product Owner 每周举办一次业务价值估算会议。





## Sprint 规划会议——第一部分

### 会议目的

该会议的工作以分析为主，目标是要详细理解最终用户到底要什么。产品开发团队可以从该会议中详细了解最终用户的真实需要。在会议的结束，团队将会决定他们能够交付哪些东西。

### 基本要求：

只有团队成员才能决定团队在当前 Sprint 中能够领取多少个 Backlog 条目的工作。



### 构成部分：

- 经过估算和排序的 Product Backlog。
- 挂图、马克笔、剪刀、胶水、即时贴、白板、铅笔和蜡笔。
- 假期计划表、重要人员的详细联系信息。

给 Product Owner 的内部提示：

让团队一起校准、对齐他们的表，或是告诉大家紧急出口的位置，以此创建一种紧张感。



60 min/  
SprintW

### 持续时间

在 Sprint 中，每周该会议占用时间为 60 分钟。在早上召开该会议，这样还有可能在同一天召开 Sprint 规划会议的第二部分。

### 会议输出：

- 选择好的 Product Backlog 条目。
- 各个 Backlog 条目的需求。
- 各个 Backlog 条目的用户验收测试（User Acceptance Test, 简称 UAT）。

### 会议过程

1. 从第一个 Product Backlog 条目（故事）开始。
2. 讨论该 Product Backlog 条目，以深入理解。



3. 分析、明确用户验收测试。
4. 找到非功能性需求（性能、稳定性……）。
5. 找到验收条件。
6. 弄清楚需要“完成”到何种水平。
7. 获得 Backlog 条目各个方面的清晰了解。
8. 绘制出所需交付物的相关图表，包括流程图、UML 图、手绘草图、屏幕 UI 设计等。
9. 回到步骤 1，选取下一个 Backlog 条目。

### **流程检查：**

询问团队能否快速回答下列问题，只需简要回答即可：“我们能在这个 Sprint 中完成第一个 Backlog 条目吗？”如果能得到肯定回答，那么继续询问下一个 Backlog 条目，一直到已经分析完的最后一个 Backlog 条目。

接下来，休息一下。

在休息之后：

对下一个 Backlog 条目展开上述流程。

### **结束流程：**

1. 在 Sprint 规划会议第一部分结束前留出 20 分钟。
2. 再次提问——这次要更加严肃、正式：“你们能否完成第一个 Backlog 条目，……第二个，……？”
3. 如果团队认为他们不能再接受更多 Backlog 条目，那就停下来。
4. 现在是非常重要的一步：送走 Product Owner。她必须离开！所有的人，除了团队和 Scrum Master 之外的所有人，都得离开。客户、最终用户，所有其他人都得离开！
5. 当其他人都离开后，再询问团队：“说真的——你们相信自己可以完成这个列表？”
6. 希望团队现在能短暂讨论一下，看看他们到底认为自己能完成多少工作。
7. 将结果与 Product Owner 和最终用户沟通。不许再讨论了！




### **注意事项：**

1. 不要改变 Backlog 条目大小。
2. 不要估算任务。

## Sprint 规划会议——第二部分

### 会议目的

该会议的工作以设计为主。产品开发团队可以为他们要实现的解决方案完成设计工作。在会议的结束，团队知道如何构建他们在当前 Sprint 中要开发的功能。

(  请参考 Sprint 规划会议第一部分 )

### 基本要求：

只有产品开发团队才能制定解决方案。架构师或其他团队之外的人只是受邀帮助团队。他们不能为团队做出设计决策。这些人在会议中的角色只能由团队成员定义。

### 构成部分：



- 能够帮助团队在该 Sprint 中构建解决方案的人，比如厂商或是来自其他团队的人员。
- 选择好的 Product Backlog 条目。
- 挂图、马克笔、剪刀、胶水、即时贴、白板、铅笔和蜡笔.....

### 注意事项：

1. 不要估算任务。
2. 不要分配任务。

### 会议输出：

- 应用设计。
- 架构设计图和相关图表。
- 一些任务。
- 确保团队知道应该如何完成任务！

### 会议过程

1. 从第一个 Backlog 条目开始。

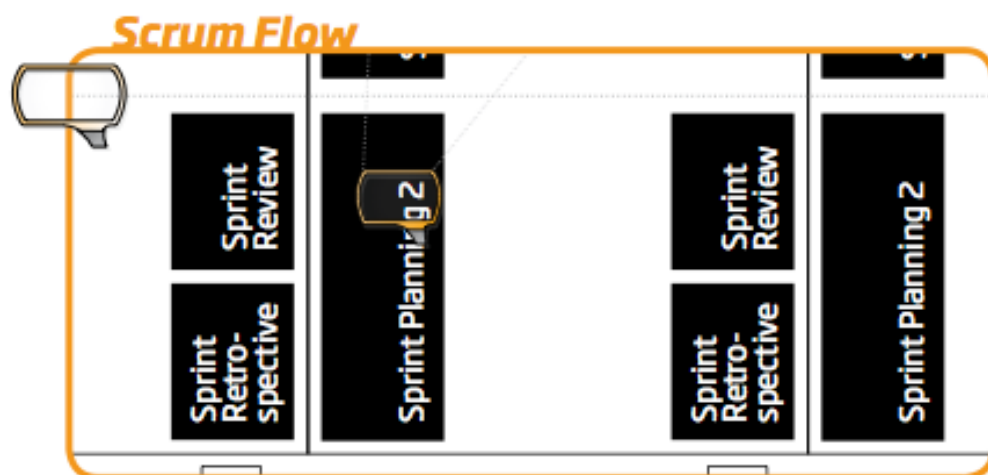
2. 查看挂图，确定对于客户的需求理解正确。
3. 围绕该 Backlog 条目进行设计，并基于下列类似问题：
  - 我们需要编写什么样的接口？
  - 我们需要创建什么样的架构？
  - 我们需要更新哪些表？
  - 我们需要更新或是编写哪些组件？

当团队明确知道自己应该如何开发该功能后，就可以转向下一个 Backlog 条目了。在会议的最后 10 分钟，团队成员使用即时贴写出初步的任务。这能帮助团队成员知道接下来的工作从哪里开展。将这些任务放在任务板上。不要估算这些任务。



### 持续时间

在 Sprint 中，每周该会议占用时间为 60 分钟。在 Sprint 规划会议第一部分完成后，召开该会议。可以将午餐作为两次会议一个更长久的休息。但是要在同一天完成 Sprint 规划会议第一部分。



## 每日 Scrum 例会

### 会议目的

该会议的对应隐喻：暂停。团队在会议中作计划，协调其每日活动，还可以报告和讨论遇到的障碍。任务板能够帮助团队聚焦于每日活动之上。要在这个时候更新任务板和燃尽图。

### 构成部分：



- 任务板
- 即时贴
- 马克笔

#### 内部提示：

ScrumMaster——不要站在团队前面或是任务板旁边。不要营造类似于师生教学的气氛。

### 基本要求：

- 必须是整个团队在场。
- 无法出席的团队成员要由同伴代表。



#### 持续时间/举办地点：

每天 15 分钟，同样时间，同样地点。

### 会议输出：

- 团队彼此明确知道各自的工作。
- 为障碍 Backlog 产生输入。
- 为团队 Backlog 产生输入。

#### 内部提示：

每个团队成员在聆听他人发言时，都应该想这个问题：“我该怎么帮他/她做得更快？”

## 会议过程

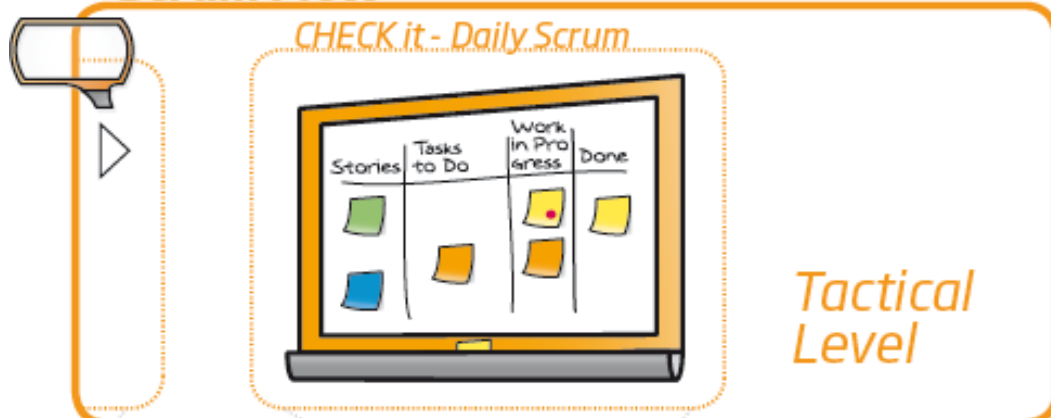
1. 团队聚在故事板旁边，可以围成环形。
2. 从左边第一个人开始，向团队伙伴说明他到现在完成的工作。
3. 然后该成员将任务板上的任务放到正确的列中。
4. 如果可以的话，该成员可以选取新的任务，并将其放入“进行中工作”列。
5. 如果该成员遇到问题或障碍，就要将其报告给 Scrum Master。
6. 每个团队成员重复步骤 2 到步骤 5。

### 注意事项：



1. Scrum Master 不提出问题。
2. 不要向 Scrum Master 或管理层人员报告。
3. 不要转变会议话题。
4. 不要迟到。
5. 不要超出限制时间。
6. 不要讨论技术问题。
7. Scrum Master 不要替团队成员移动任务卡片。
8. Scrum Master 不要替团队更新燃尽图。
9. 不要在没有准备的情况下参会。
10. 不要不出席每日 Scrum 例会。如果实在不能出席 就得通知团队，并找一名代表。

## Scrum Flow



# 任务板

任务板集合了选择好的 Product Backlog 和 Sprint Backlog ,并以可视化方式展示。

- 任务板只能由团队维护。
- 尽量使用大白板。如果是分布式团队，那就可以使用软件。可以查看 [www.borishgloger.com](http://www.borishgloger.com) 上面的“Scrum 工具列表”，选择一项符合你需要的工具。让事情尽量简单，Scrum 工具并不能解决什么问题。它能帮你远距离沟通。要谈论你的工作，而不是你的工具。



任务板有 4 列：

1. **选择好的 Product Backlog (故事)**。按照优先级，将团队在当前 Sprint 中要着手的 Product Backlog 条目或是故事放到该列中。



2. **待完成任务**。要完成一个故事，你得完成一些任务。在 Sprint 规划会议中，或是在进行当前 Sprint 中，收集所有特定 Backlog 条目需要完成的新任务，并将它们放入该列。



3. **进行中的工作**

- 当团队成员开始某个任务后，他会将该任务对应的卡片放到“进行中的工作”列中。
- 从上个每日 Scrum 例会开始，没有完成的任务都会放在该列中，并在上面做标记（通常是个红点）。
- 如果某个任务在“待完成任务”列中所处时间超过一天，就尽量将该任务分为更小的部分。然后把新任务放到那一列，移除其所属大任务卡片。选取一个新任务，并开始着手。



手。





- 如果一个新任务因为某个障碍无法完成，就会得到一个红点标记，Scrum Master 就会记下一个障碍。

4. **完成。** 当一个任务卡完成后，着手该任务的团队成员就可以将其放入“完成”列。开始选取下一张任务卡。

## “完成” 的定义

将“完成”的含义对整个组织透明，以此来向团队阐明“完成”的意义。采取一个短期的头脑风暴过程是个不错的想法。创建一个列表，详细描述“完成”对于你的团队来说意味着什么。（我的这个想法来自 Mitch Lacey）

- 在团队中针对工作条目展开头脑风暴。
- 将这些条目归类，比如故事、Sprint、集成发布和产品发布。
- 排序这些条目，然后修订。
- 向组织公布这些条目。

遵循该列表。

## Scrum 中的角色

隐喻：我们是在拍电影！



### Scrum Master ——电影导演

Scrum Master 保护团队不受外界干扰。他不是团队的一部分，但是是团队的领导和推进者。他提升 Scrum 团队的工作效率，控制 Scrum 中的“检视和适应”周期过程。他保护团队，并与 Product Owner 一起将投资产出最大化。他确保所有的利益相关者都可以理解敏捷和尊重敏捷的理念。然而，他不负责交付产品。



### 团队——演员

团队交付产品并对其质量负责。团队与所有提出产品请求的人一起工作，包括客户和最终用户，并共同创建 Product Backlog。团队分析 Product Backlog 的条目，成员藉此获得足够的信息，以构建产品。团队按照大家的共识来创建功能设计、测试 Backlog 条目并交付产品。团队资源做出承诺。它对其工作产出负责，并且需要考虑其所属组织和项目本身的具体情况。团队还会一直和 Product Owner 一起工作，以制定产品开发项目的战略方向。



### 管理层——制片厂老板

Scrum 组织中的管理层非常重要，管理层要为 Scrum 团队搭建良好的环境，以确保团队能够出色工作。管理层创建结构和稳定性。必要的时候，他们也会与 Scrum Master 一起重组组织结构和指导原则。



## 客户——制片人

客户是为 Scrum 团队提出产品需求的人。她会与组织签订合同，以开发产品。一般来说，这些人是组织中的高级管理人员，负责从外部软件开发公司购买软件开发能力。在为内部开发产品的公司中，负责批准项目预算的人就是客户。



## Product Owner——故事作者

Product Owner 从业务角度驱动项目。她传播产品的明确愿景，并定义其主要特性。她也会在 Sprint 结束时接受产品。Product Owner 的主要职责是确保团队只开发对于组织最重要的 Backlog 条目。她与团队的目标相同，并在 Sprint 中帮助团队完成自己的工作，不干扰团队成员，并迅速提供团队需要的所有信息。Product Owner 对投资回报负责。

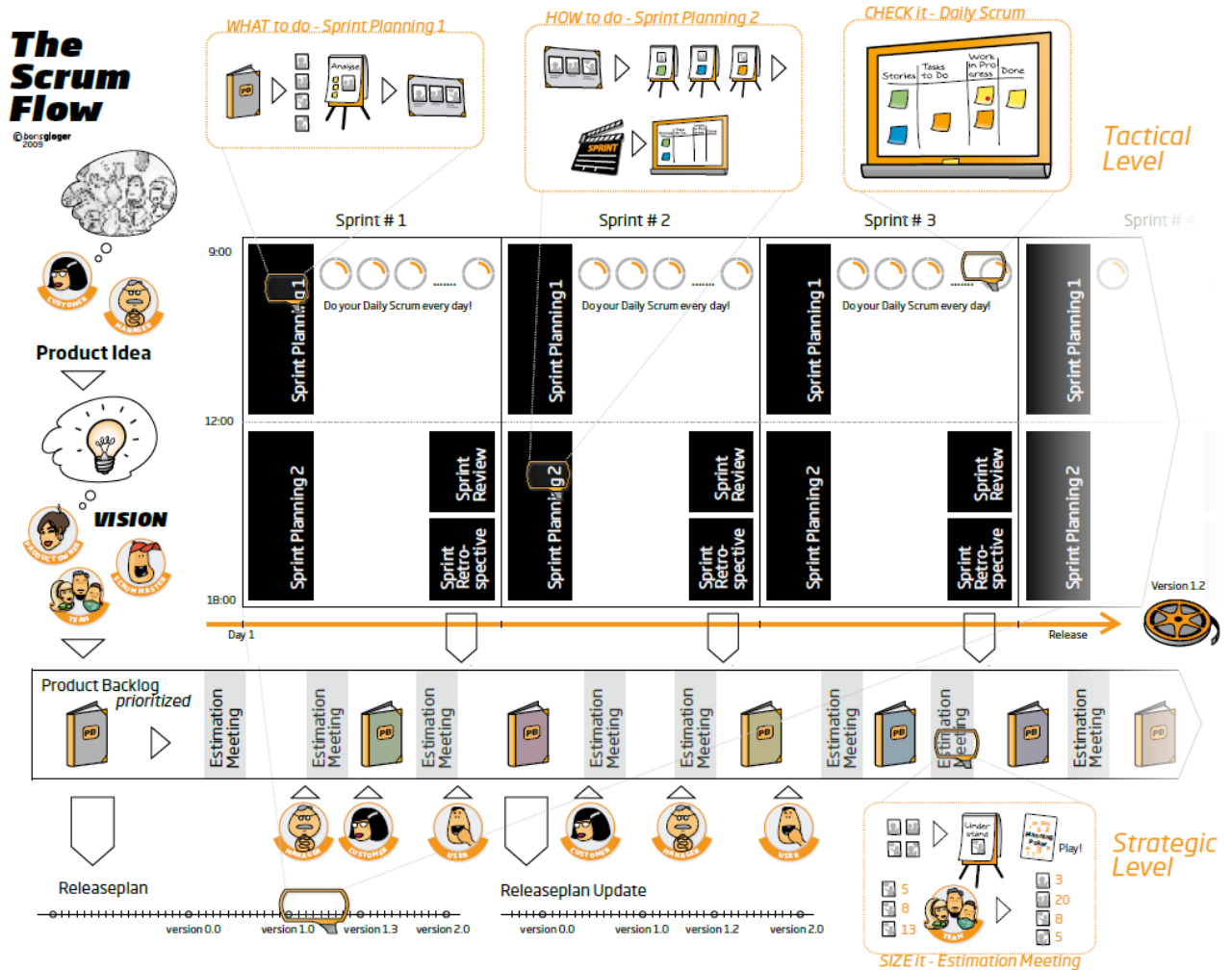


## 最终用户——观众

很多人都可能成为最终用户，比如市场部人员、真正的最终用户、最好的领域专家，也可能是因其专业知识而被雇佣的咨询顾问。最终用户会根据自己的业务知识定义产品，并告知团队自己的期望，提出请求。

# The Scrum Flow

© borisgloger 2009



## 产出物 (Artefacts)

Scrum 团队使用 Scrum 产出物来保证 Scrum 顺利运转。在充满挑战的环境中，这些工具和工作的阶段产物可以帮助团队完成高质量的工作。

隐喻：我们是在拍电影！



### 障碍 Backlog——问题列表

这是终极风险行动公示板。Scrum Master 使用该列表将影响 Scrum 团队的障碍可视化。它也反应了他的行动计划，Scrum Master 需要用这些行动尽快移除阻碍团队前进的问题。



### Product Backlog——剧本

Product Backlog 是一个列表。该列表涵盖了 Product Backlog 条目，比如词汇、故事、需求、特性和功能等等，Scrum 团队要在将来交付这些条目。列表中所有的 Product Backlog 条目基于业务价值和投资回报大小排序。



### 选择好的 Product Backlog——场景

Scrum 团队希望到 Sprint 结束前开发出来的 Product Backlog 条目排序列表。



### 有可能发布的产品增量——一段情节

在 Sprint 结束时，Scrum 团队要交付有可能发布的产品增量。其中包含的产品功能也许不再需要开发。如果开发工作到此为止，产品就会按照现在这个样子供人使用。



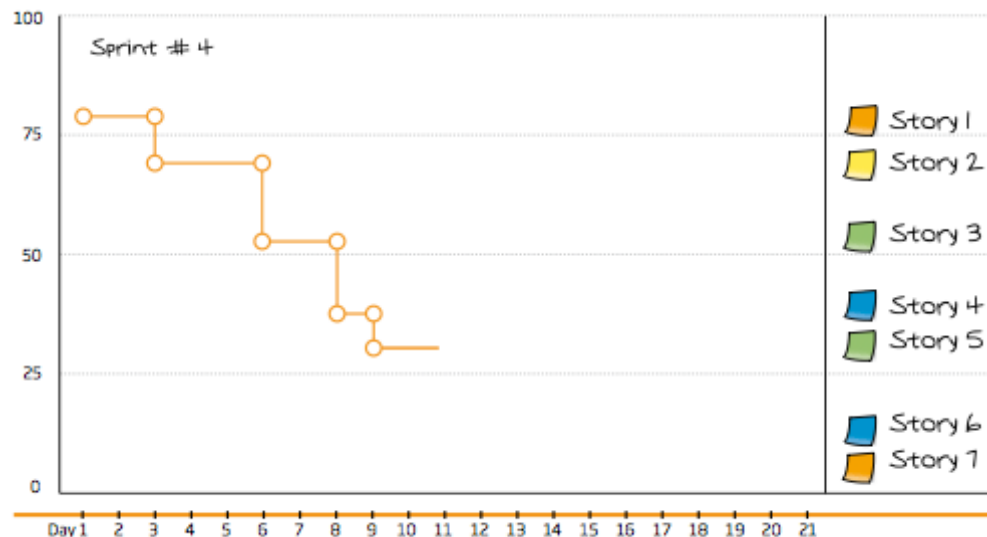
### Sprint Backlog——实际拍摄

这是一个任务列表，开发团队使用它来可视化团队活动。它有助于团队同步其行为，仅对于开发团队有用。它不会影响工作进程，但是大家可以看到团队的当前状况。

## 燃尽图

记住：跟踪进度要由团队来完成。

你必须要有有一个 Sprint 燃尽图！



- 燃尽图展示“燃尽”（即开发完成）的故事点数，而不是工作小时数。
- 纵轴展示故事点数，横轴展示当前 Sprint 的天数。
- 团队每天更新燃尽图。
- 在上面的例子中，可以在右边看到团队希望在这个 Sprint 中希望解决的故事。
- 燃尽图要便于团队更新。没必要让它看起来很炫，也不要过于复杂，难以维护。



## Sprint 复审会议

### 会议目的

该会议的对应隐喻：电影的反馈或复审。Scrum 团队在会议中向最终用户展示工作成果。团队成员希望得到反馈，并以之创建或变更 Backlog 条目。

### 基本要求：

Sprint 复审会议允许所有的参与者尝试由团队展示的新功能。

### 构成部分：



- 有可能发布的产品增量，由团队展示
- 任务板、即时贴、马克笔

#### 内部提示：

这是工作会议，不是为了得到喝彩，而是要得到新的想法。

### 会议输出：

- 来自最终用户的反馈。
- 障碍 Backlog 的输入。
- 团队 Backlog 的输入。
- 来自团队的反馈为 Product Backlog 产生输入。



#### 持续时间/举办地点：

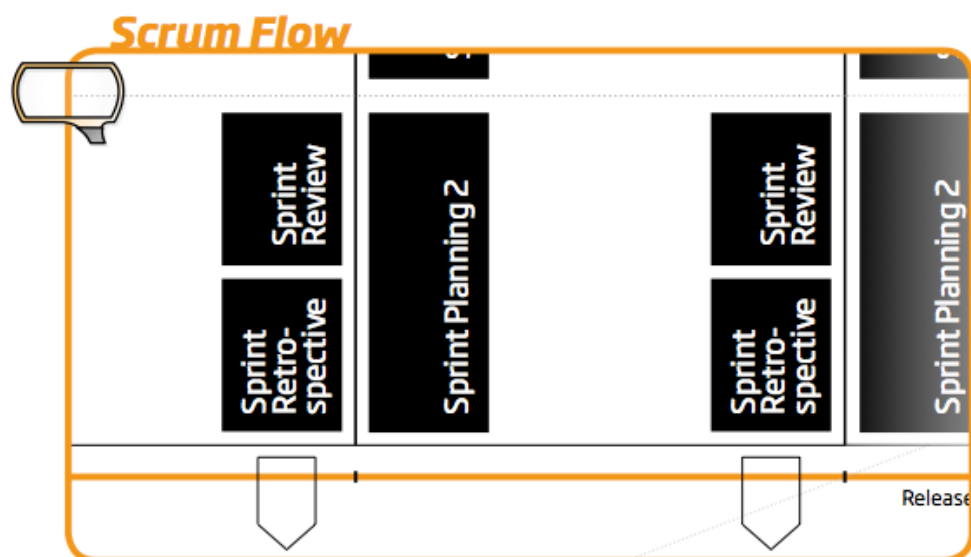
90 分钟，在 Sprint 结束时进行。

## 会议过程

- Product Owner 欢迎大家来参加 Sprint 复审会议。
- Product Owner 提醒大家关于本次 Sprint 的目的：Sprint 目标、Scrum 团队在本次 Sprint 中选定要开发的故事。
- 产品开发团队展示新功能，并让最终用户尝试新功能。
- Scrum Master 推进会议进程。
- 最终用户的反馈将会由 Product Owner 和/或 Scrum Master 记录在案。

### 注意事项：

1. 不要展示不可能发布的产品增量。
2. Scrum Master 不要负责展示结果。
3. 团队不要针对 Product Owner 展示。



## Sprint 回顾会议 ( Retrospective )

### 会议目的

该会议的对应隐喻：医疗诊断！其目的不是为了找到治愈方案，而是要发现哪些方面需要改进。

### 构成部分：



- 2 个挂图，一个白板，马克笔。
- 即时贴

记住：灰色图标代表的人只能在受到邀请的情况下才能参加。

#### 内部提示：

在人们的印象中，左边代表过去，右边代表未来。因此，要从左向右安排：把写有“过去哪些做得不错”的挂图放在房间左边，写有“哪些应该改进”的挂图放在右边。

### 基本要求：

从过去中学习，指导将来。

改进团队的生产力。

### 注意事项：



1. 不要对找到的事物妄下结论。
2. 不要让管理层人员参与会议。
3. 不要在团队之外讨论找到的东西。

### 会议输出：

- 障碍 Backlog 的输入。
- 团队 Backlog 的输入。

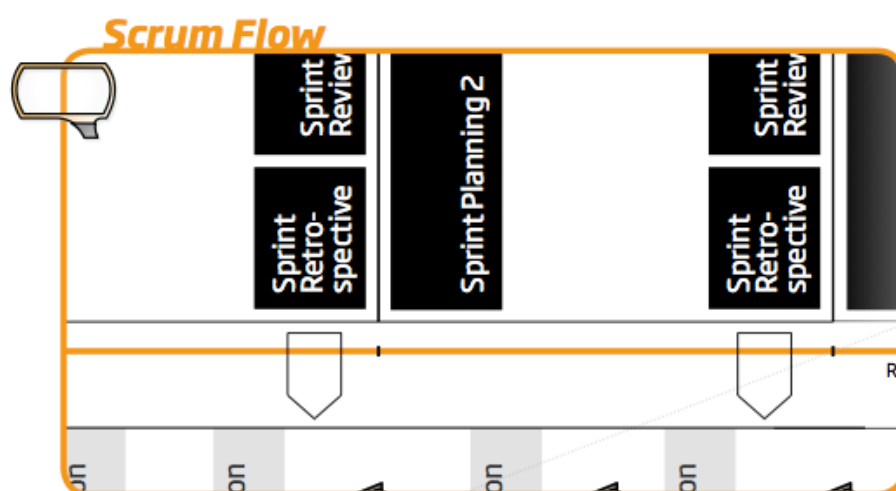


### 持续时间/举办地点：

90 分钟，在 Sprint 复审会议结束后几分钟开始。

## 会议过程

1. 准备一个写着“过去哪些做得不错？”的挂图。
2. 准备一个写着“哪些应该改进？”的挂图。
3. 绘制一条带有开始和结束日期的时间线。
4. 给每个团队成员发放一叠即时贴。
5. 开始回顾。
6. 做一个安全练习。
7. 收集事实：发放即时贴，用之构成一条时间线。每个团队成员（包括 Scrum Master）在每张即时贴上写上一个重要的事件。此项活动进行 3-5 分钟。然后美国人把自己手中的即时贴放在时间线上，并说明对应的事件。
8. “过去哪些做得不错？”：采取收集事实同样的过程，不过这次要把即时贴放在准备好的挂图上。
9. 做一个分隔，以区分“过去哪些做得不错”和接下来要产出的东西。
10. “哪些应该改进？”：像“过去哪些做得不错”那样进行。
11. 现在将即时贴分组：
12. 我们能做什么→团队 Backlog 的输入。
13. 哪些不在我们掌控之内？→障碍 Backlog 的输入。
14. 根据团队成员的意见对两个列表排序。
15. 将这两个列表作为下个 Sprint 的 Sprint 规划会议第一部分和 Sprint 规划会议第二部分的输入，并决定到时候要如何处理这些发现的信息。



## 企业级 Scrum

现在的 Scrum 可以直接供企业使用了！你可以在多个部门、多个团队、多地点的环境下使用 Scrum，你还可以用 Scrum 来管理面对多个项目的团队。这部分的检查列表会带你检视企业级 Scrum 中会遇到的会议、角色和产出物。

### 首先：坚持原则

你应该已经了解了 Scrum 原则，现在到了推行它们的时候了！企业级 Scrum 需要所有层面上的承诺。ScrumMaster 需要向 Scrum 和他的团队做出承诺。

1. **拉动系统**：团队决定他们自己要做什么。坚持这个最基本的原则，你就可以判断出团队的速度。
2. **团队承诺**：在企业环境中，你必须确保团队不仅仅只承诺他们自己的工作，还要在每个迭代中对项目整体做出承诺。
3. **推行、促进沟通交流**：继续前行。要创造出沟通的可能性，这非常重要，尤其是在企业环境中。
4. **小型团队**：每个 Scrum 团队只包括 5 个人。
5. **创建团队组**：将每 5 个团队构成一个聚合起来的、更大的团队。每 5 个团队组都要有一个公司级别的 ScrumMaster ( Company ScrumMaster )，还有一个公司级别的产品负责人 ( Company ProductOwner )。
6. **保持扁平**：组织层面不要超出 3 层：团队>产品负责人团队>公司层面。

你会发现自己应用这些原则的方式，而且你也可以创建出自己实施大型 Scrum 特有的方法，但是在开始时，我们还是推荐大家遵循这本书中的检查列表。

其次：从过去学习——学习过去让我们成功的规则来实施大型 Scrum

1. 在一起工作的团队必须有共享的公共 backlog。如果有两个以上的团队协作，我们可以将该 backlog 称为“公司 Backlog ( Company Backlog )”。
2. 开始实施大型 Scrum 时，要同步各个 Sprint。到后面可能需要改变这一点。
3. 每个团队都要有一个产品负责人和一个 ScrumMaster。
4. 为团队设定明确的边界，但是不要设定太多规则。
5. 创建每日的 Scrum of Scrums 例会，还要有产品负责人的每日 Scrum 例会。
6. 创建类似于团队的任务板的公司级 ScrumBoard ( Company ScrumBoard )。
7. 如果需要的话，召开额外的同步会议。

## 企业级 Scrum 需要的新角色

在大型 Scrum 中，必须要有两个补充性质的角色：

### 公司级 ScrumMaster

他负责在企业层面建立必要的结构，创建并维护产品负责人团队、产品负责人每日例会、公司的 ScrumBoard 以及 Scrum of Scrums 会议。他与产品负责人团队一起，跟踪相关障碍，进而消除公司层面的障碍，以保证产品负责人团队的工作效率随着每个 Sprint 得以提升。此外，他还要在所有团队的层面上执行所有 ScrumMaster 相关的活动。

### 公司级产品负责人

她对整个项目的投资回报率负责。她与产品负责人团队一起确定 Backlog 条目的优先级，维护与所有客户和其他项目干系人的关系。她了解产品，但是不会深入细节。她推广产品负责人团队的想法，以驱动创新，但是她永远不会指导产品负责人团队。

## 企业级 Scrum 需要的新产出物

在大型 Scrum 环境中，我们需要新的产出物，以确保整个组织的透明度：

### 公司级产品 Backlog

所有客户把自己的想法和故事告诉公司级产品负责人。公司级产品负责人据此创建公司级产品 Backlog。根据她做出的排序，各个团队可以选择优先级最高的工作。

### 公司级 ScrumBoard

产品负责人团队使用公司级 ScrumBoard，以保证所有团队和项目之间的透明度。

### 公司级燃尽图

有些公司会创建整个企业层面的燃尽图。

Scrum 团队需要产品 Backlog 和任务板，扩展的 Scrum 团队也需要公司级的产品 Backlog 和公司 ScrumBoard。很多时候，这不是说要延伸到整个公司，一般是在两个以上的团队的情况下要这么做。

内部提示：

用尽可能大的纸来构建产品负责人 ScrumBoard。不要用电脑或软件来做这件事。



## 扩展的 Sprint 规划会议——第一部分

### 会议目的

除了要在团队层面召开 Sprint 规划会议第一部分之外，扩展的 Sprint 规划会议第一部分允许最多 10 个互相依赖的团队凑成一个大型 Scrum 团队，来同步工作。在会议中，要在具体工作层面识别出障碍和团队之间的依赖关系。

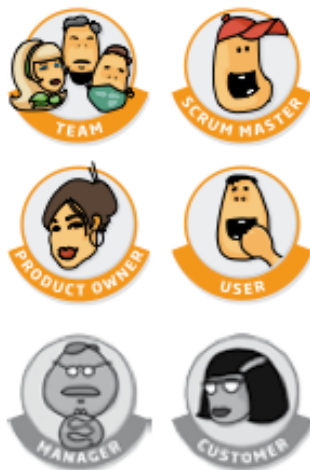
### 基本要求：

所有团队的所有成员在同一时间召开 Sprint 规划会议的第一部分。可以遵循上面的日程，一定要记得：只有团队成员才能参与 Scrum of Scrums 会议。

### 注意事项：



1. 不要让 ScrumMaster 参加 Scrum of Scrums 会议。
2. 不要让管理层领导 Scrum of Scrums 会议。
3. 不要保存挂图，好的笔记更重要。
4. 不要使用投影仪。



### 构成部分：

- 支持部门、法务部门、市场部门
- 公司产品 Backlog

### 内部提示：

让厂商、市场部、文案编写人员、法务部门、还有其他所有能够对 Scrum of Scrums 有贡献的人都参与进来，这是一个充分高效利用大家时间的好方法，而且你也能与他们就所有的问题进行沟通。

### 会议输出：

- ScrumBoard，充满分析和设计笔记的挂图。
- 所有团队的承诺。
- 各个团队承诺要做的故事数目。
- 团队之间的依赖关系。
- 团队之间识别出来的问题。

## 会议过程

开始时间      持续时间      活动

09:00      15 分钟      说明当前 Sprint 的目的。明确了解上下文很重要。

09:15      60 分钟      团队成员从产品 Backlog 挑选他们要开发的故事。

### 开始分析故事

目的：获得对这个 Backlog 条目的深刻了解。

10:15      15 分钟      Scrum of Scrums (SoS)

目的：识别障碍和依赖关系

### 团队成员报告：

1. 他们选择的故事。
2. 他们识别出的障碍。
3. 他们识别出的、依赖其他团队的条目。所有团队成员都要一一解释选定的条目。如果团队 A 有一个故事或依赖需要团队 B 协助，他们就要把自己的要求写在一张故事卡上，交给团队 B。

10:15      60 分钟      团队继续讨论其他故事。

11:15      15 分钟      SoS,见上。

11:15      60 分钟      团队继续讨论其他故事。

12:15      15 分钟      SoS,再加上所有团队的承诺。



### 持续时间

持续时间要根据 Sprint 的长度决定，但是应该以 3 个小时为起点。

### Company Backlog



## 扩展 Sprint 规划会议——第二部分

### 会议目的

这是同步的 Sprint 规划日（Sprint Planning Day）的第二部分。所有团队一起工作，寻找解决方案，以完成他们在第一部分会议中承诺的交付物。

### 基本要求：

1. 所有团队对自己选择的故事展开工作。
2. 如果他们发现了依赖关系，就会在 Scrum of Scrums 中交流。
3. 如果他们发现了障碍，就会在 Scrum of Scrums 中交流。

### 构成部分：



- ScrumMaster、团队、所有的协作团队
- Sprint 规划会议第一部分的输出：选择好的产品 Backlog
- 故事和所有相关信息

#### 内部提示：

让系统架构师或是高级技术人员来参加该会议会很有帮助，他们能够提出很好的解决方案来帮助团队。

### 会议输出：

- 带有任务、设计和架构信息的 ScrumBoard
- 团队对如何完成 Backlog 条目解决方案的明确了解
- 得到妥善处理的障碍和依赖关系

### 注意事项：



1. 不要让 ScrumMaster 参加 Scrum of Scrums 会议。
2. 不要因为缺少下列因素导致会议受到干扰：对代码库的访问、架构图和其他必要的工作所需。

## 会议过程

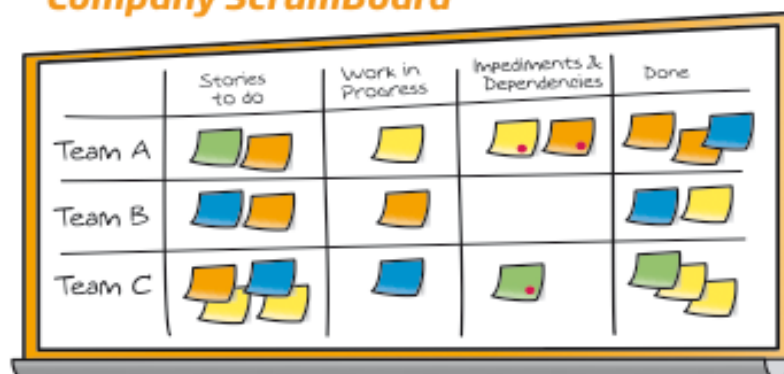
| 开始时间                                      | 持续时间  | 活动  |
|---|-------|---|
| 13:00                                     | 5 分钟  | 所有团队成员聚在一起,开始当天下午的活动。要有团队感。                                   |
| 13:05                                     | 60 分钟 | 团队成员开始处理故事,并产生必要的设计解决方案草稿<br><br>目的:对每个故事构建解决方案。              |
| 14:05                                     | 15 分钟 | Scrum of Scrums (SoS)<br><br>移除在扩展 Sprint 规划会议第一部分中发现的障碍和依赖关系 |
| 团队成员报告他们已有解决方案的故事,还有他们希望如何处理与其他团队之间的依赖关系。 |       |   |
| 14:20                                     | 60 分钟 | 团队继续讨论其他故事。   |
| 15:20                                     | 15 分钟 | SoS,见上。   |
| 15:20                                     | 60 分钟 | 团队继续讨论其他故事。   |
| 16:20                                     | 15 分钟 | 所有团队成员聚在一起,为其他团队提供自己所属团队承诺要完成的故事。<br><br>所有参与者一起结束这一天的工作!     |



### 持续时间

持续时间要根据 Sprint 的长度决定,但是应该以 3 个小时为起点。

### Company ScrumBoard



# 产品负责人每日例会

## 会议目的

在产品负责人层面召开的每日例会，彼此交流可交付物和组织层面的问题，在会议中要更新公司 ScrumBoard 和燃尽图。

## 构成部分：

所有团队的产品负责人，ScrumMaster 参不参加均可。



## 基本要求：

所有产品负责人每一天要在同一时间、同一地点召开此会议。

### 注意事项：



1. 不要省略该会议。公司必须要保证每天工作的透明度。
2. 不要在会议中向管理层报告。要保证定期进行每日会议。
3. 不要讨论具体条目。把重点放在解决问题上。

## 会议输出：

- 更新后的 ScrumBoard，要反映出所有团队的进度。
- 得到妥善处理的障碍。
- 得到妥善处理的依赖关系。
- 所有团队更新后的承诺状态。

## 会议过程

➤ 参见每日例会



### 持续时间

在公司 ScrumBoard 之前进行，最长 15 分钟。

## Scrum of Scrums

### 会议目的

识别团队之间的障碍、依赖关系、技术问题、资源冲突等问题的专门会议。每日召开。

### 构成部分：

各个团队出一名成员，该成员对实际问题有最深入了解。



### 基本要求：

- 所有团队各出一名成员，每日召开该会议。
- 同一时间、同一地点。

### 注意事项：



1. 不要让 ScrumMaster 参加。
2. 不要超出 15 分钟的时间限制。
3. 不要讨论解决方案，这是每日立会。

### 会议输出：

- 大家对问题如何处理达成一致，知道在下次 Scrum of Scrums 会议之前哪些人会一起工作解决问题。

### 会议过程

➤ 参见每日例会



### 持续时间

在公司 ScrumBoard 之前进行，每天同一时间，最长 15 分钟。



“作为 Scrum Master，我希望使用 Scrum 检查列表，从而确保我能把 Scrum 实施好。”

“作为团队成员，我希望使用 Scrum 检查列表，从而知道人们对我的要求。”

“作为 Product Owner，我希望使用 Scrum 检查列表，从而为下一次 Sprint 规划会议做好准备。”

“作为客户，我希望阅读 Scrum 检查列表，从而初步了解这些人的工作。”

“作为管理层，我希望使用 Scrum 检查列表，从而确保大家都能以同样的方式实施 Scrum。”

“作为最终用户，我希望阅读 Scrum 检查列表，从而理解我在 Sprint 复审会议中的角色。”

Scrum 检查列表能帮助你实施好 Scrum！

享受使用它的过程吧！

Boris

© Boris Gloger | version 2/10

如果希望得到最新信息、对于 Scrum 最新趋势的讨论 或是相关更多培训计划，请访问 [www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)。

**bor!sgloger**



## 你的 Scrum 检查列表

----铁的事实：角色、产出物以及所有会议

责任编辑：郑柯

美术编辑：胡伟红

本迷你书主页为

<http://www.infoq.com/cn/minibooks/scrum-checklists-cn>

本书属于 InfoQ 企业软件开发丛书。

如果您打算订购 InfoQ 的图书，请联系 [books@c4media.com](mailto:books@c4media.com)

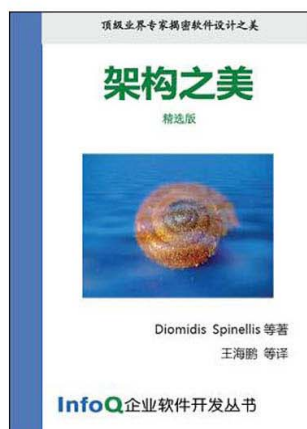
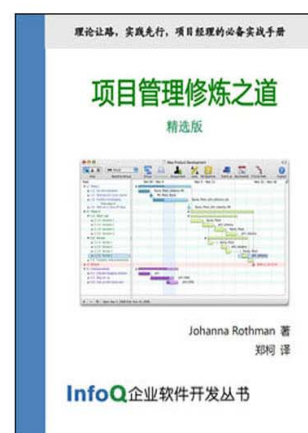
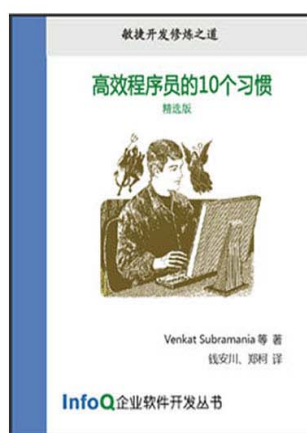
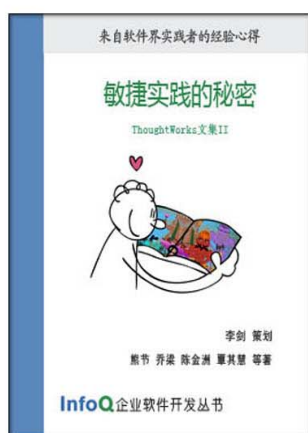
未经出版者预先的书面许可，不得以任何方式复制或者抄袭本书的任何部分，本书任何部分不得用于再印刷，存储于可重复使用的系统，或者以任何方式进行电子、机械、复印和录制等形式传播。

本书提到的公司产品或者使用到的商标为产品公司所有。

如果读者要了解具体的商标和注册信息，应该联系相应的公司。

# InfoQ企业软件开发丛书

欢迎免费下载



商务合作: [sales@cn.infoq.com](mailto:sales@cn.infoq.com)

读者反馈/内容提供: [editors@cn.infoq.com](mailto:editors@cn.infoq.com)