

ThoughtWorks®

大型组织转型

敏捷PO

PO概述

PO 定义

敏捷开发的Scrum团队中有三类角色：**产品负责人（即PO，Product Owner）**、**开发团队**和 **Scrum Master**。其中，PO即可视为敏捷开发中的产品经理。

在Scrum的权威指南《Scrum Guide》中，对PO的角色描述如下：

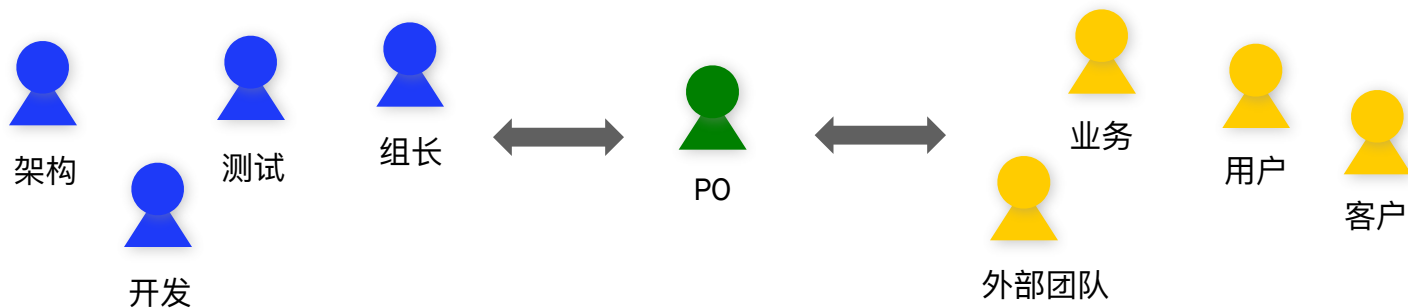
产品负责人负责最大化产品以及开发团队工作的价值。实现这一点的方式会随着组织、Scrum 团队以及单个团队成员的不同而不同。

产品负责人是管理产品待办列表的唯一责任人。产品待办列表的管理包括：

- ◆ 清晰地表达产品待办列表项
- ◆ 对产品待办列表项进行排序，最好地实现目标和使命
- ◆ 优化开发团队所执行工作的价值
- ◆ 确保产品待办列表对所有人可见、透明、清晰，并且显示 Scrum 团队的下一步工作
- ◆ 确保开发团队对产品待办列表项有足够的理解

PO 角色

PO是敏捷团队与外部用户之间的沟通者。在团队中，PO代表业务、代表客户对需求进行阐述。面对业务人员和用户，PO是敏捷团队的代表和发言人。



在团队中代表业务

- 解答团队关于需求的问题
- 及时提供信息、制定决策
- 为团队排列需求优先级
- 积极推动需求grooming、验收测试
- 为团队提供与业务专家交流的机会
- 促进有关需求讨论、展望的会议
- 持续向团队培训业务知识
- 与其他开发团队配合，必要时调整需求优先级

对外代表团队

- 面对业务、用户、客户等项目利益相关者，是敏捷团队的代表
- 向业务、用户、客户等演示产品Demo
- 管理产品发布
- 报告团队状态
- 组织阶段性的回顾
- 促进有关需求讨论、展望的会议
- 向业务等分享开发过程
- 协商需求优先级、范围、发布日程等

PO 工作

PO的工作可概括为两方面：“做正确的事情”和“正确地做事情”。

正 确 的 事 情	短期内取得成功, 但难以保持	☆ 长期、持续 的成功
	长时间后暴露的 失败	很快发现失败
错误的方式		正确的方式

✓ 做正确的事情

- 监护产品愿景
- 负责产品价值最大化，做有业务价值的需求
- 在团队中代表客户、代表业务讲解需求
- 领导团队进行需求条目拆分、优先级及工作量评估
- 确保PBL对所有人可见、透明、清晰，并且显示 Scrum 团队的下一步工作
- 确保开发团队对PBL有足够的理解
- 编写和维护用户故事（明确需求背景、业务流程、验收标准）
- 解答开发、测试人员对需求的问题

✓ 正确地做事情

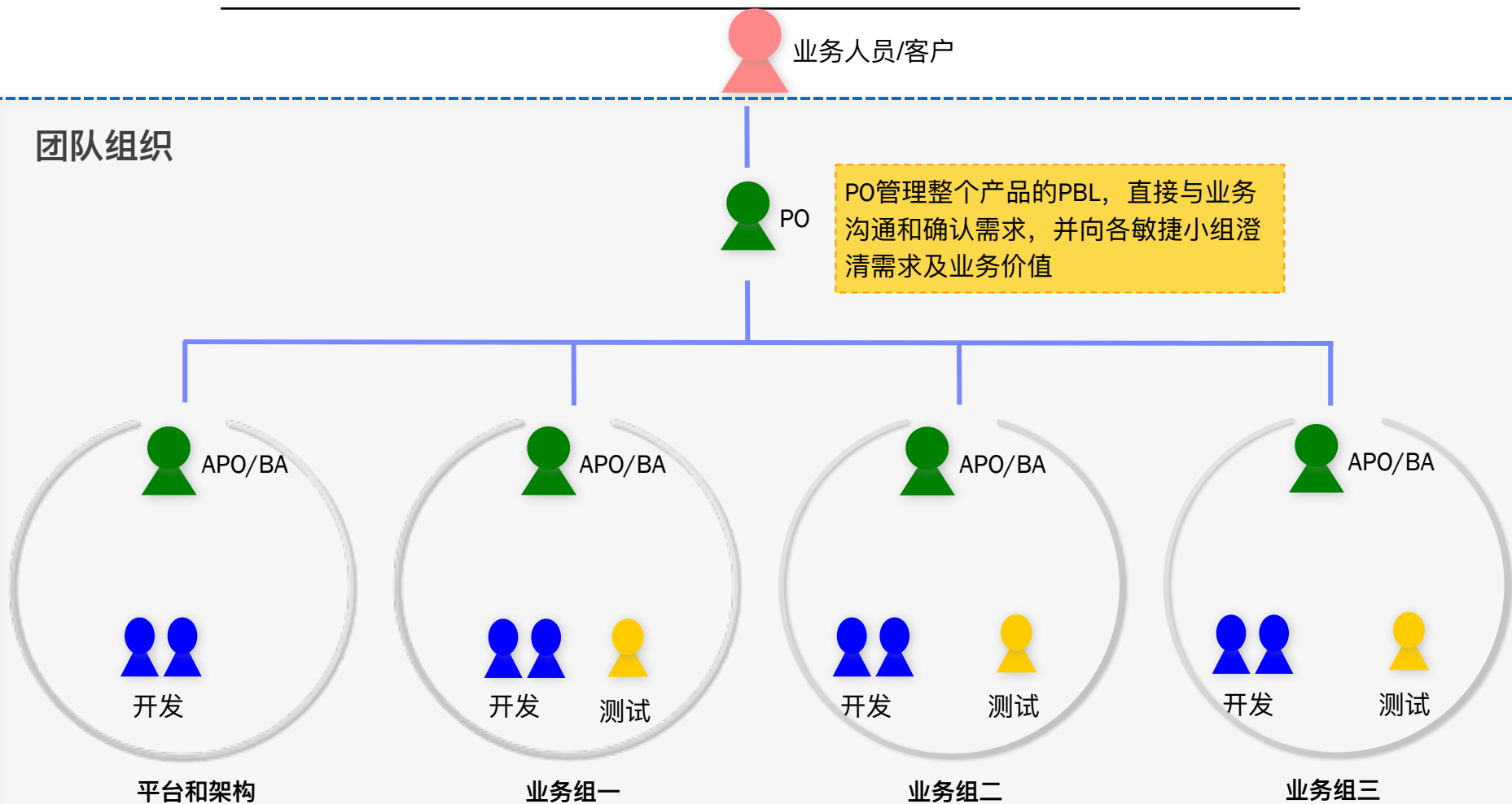
- 以全团队参与形式，领导需求的讲解、拆分、优先级及工作量评估
- 在Workshop后形成PBL、SBL、迭代计划文档
- 主导计划会，讲解本迭代需求内容和范围
- 参加每日站会，了解迭代进度，在需要时及时调整PBL、SBL、迭代计划等
- 在迭代评审会中验收本迭代开发内容
- 在迭代回顾会中收集组员的心得和问题（可选择参与）

ThoughtWorks®

组织&流程

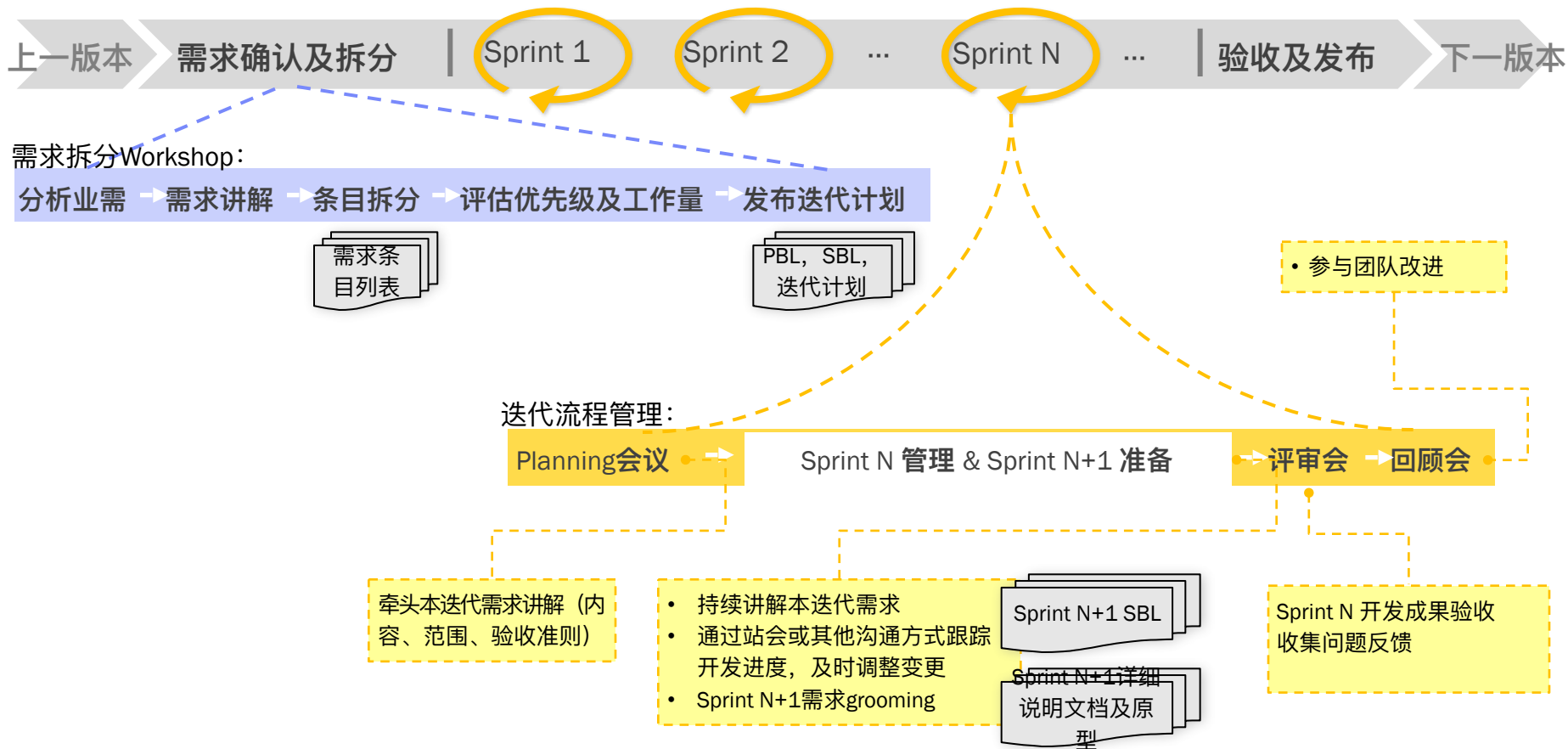
团队组织架构

团队组织



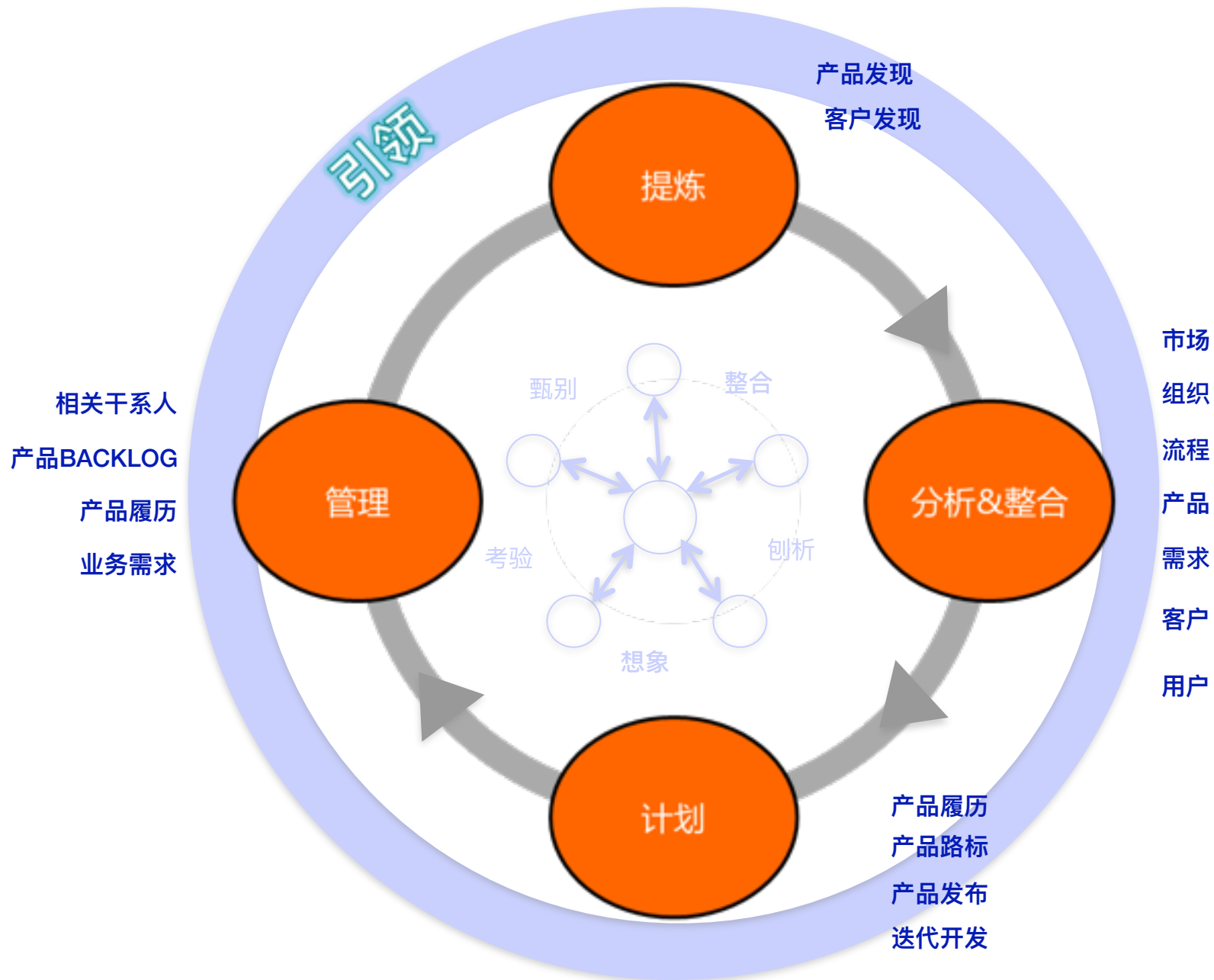
APO管理本组内的PBL，向小组成员讲解需求、收集组员问题，管理迭代中的会议及开发进度。

工作流程



ThoughtWorks®

能力模型



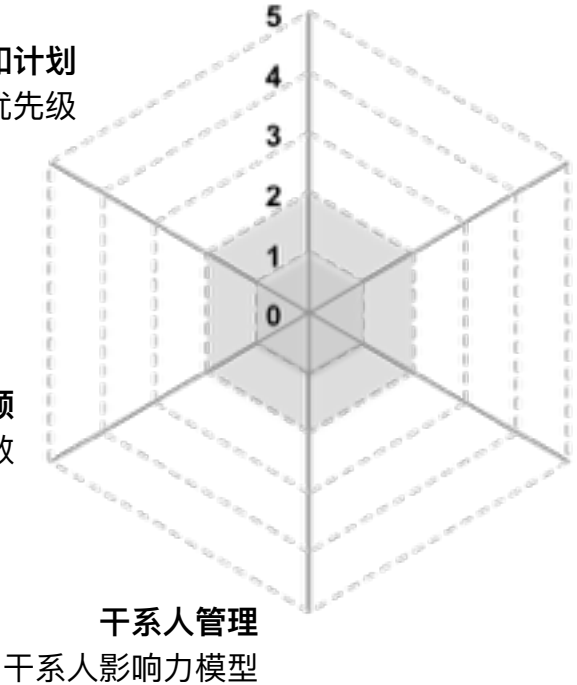
能力维度	能力内容解释	能力细分
分析&整合能力	<p>面对复杂问题, 能够分解为可管理的小问题, 并对分解出的问题进行认知分析, 最终找到复杂问题解决方案的能力。</p> <p>通过不同角度审视找到模式、统一认知、化繁为简的能力。</p> <p>对结果的验证、分析、沟通能力。</p>	<p>业务愿景和场景分析</p> <p>流程分析</p> <p>产品分析</p> <p>需求分析</p> <p>用户分析</p>
计划能力	<p>根据业务和客户的价值, 考虑风险和约束的前提下进行计划及优先级的能力。</p>	<p>分析计划</p> <p>产品路标规划</p> <p>发布计划</p> <p>迭代计划</p>
提炼能力	<p>能够跟客户及业务一起发现新想法、提炼新概念, 并能够进行系统分析和验证的能力。</p>	<p>客户发现和验证</p> <p>产品发现和验证</p>
管理能力	<p>就变化及需求验证结果, 对于系人需求和期望的管理能力。</p>	<p>需求管理</p> <p>变更管理</p> <p>干系人管理</p>
引领能力	<p>团结团队向共同目标努力的能力。</p> <p>帮助客户打开思路、发现新想法的能力。</p> <p>对人员不同个性、行为的理解, 及随之调整工作方式的能力。</p> <p>驱动从小工作坊到大集体讨论的能力。</p>	<p>发现引领</p> <p>规划引领</p> <p>交付引领</p>



业务愿景和场景分析
战略地图、商业画布、竞业分析、市场调查

规划和计划
产品路标、产品履历、优先级

引领
冲突处理、共识联盟、发散收敛



客户发现和验证
用户旅途分析、用户行为分析、用户测试

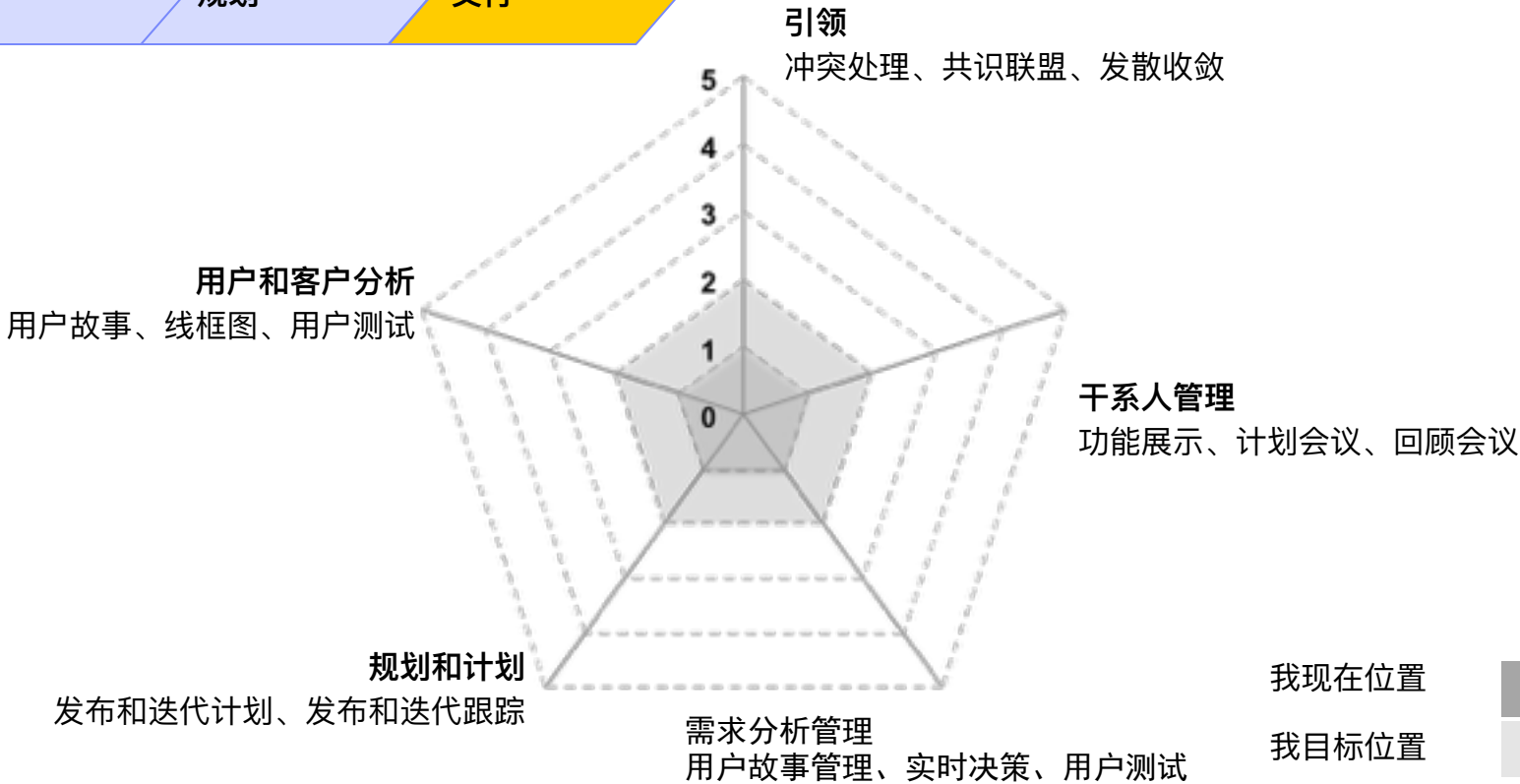
产品发现和验证
产品评估分析、协同设计、产品原型

我现在位置
我目标位置

Lvl 1 – 了解理论基础	Lvl 2 – 有一定上手经验	Lvl 3 – 很多实战经验	Lvl 4 – 能够独立完成	Lvl 5 – 能够帮助别人
我对相关理论有一定了解	我已经有一些上手经验，但我还需要更多练习和别人的帮助	我已经有不少实战经验，但不时还是需要别人在不同方面帮助	我自己能够顺利完成，并且我了解很多相关的技巧和工具	我已经是这方面专家，有丰富的实战经验，并且能够教会别人



Lvl 1 – 了解理论基础	Lvl 2 – 有一定上手经验	Lvl 3 – 很多实战经验	Lvl 4 – 能够独立完成	Lvl 5 – 能够帮助别人
我对相关理论有一定了解	我已经有一些上手经验, 但我还需要更多练习和别人的帮助	我已经有不少实战经验, 但不时还是需要别人在不同方面帮助	我自己能够顺利完成, 并且我了解很多相关的技巧和工具	我已经是这方面专家, 有丰富的实战经验, 并且能够教会别人



Lvl 1 – 了解理论基础	Lvl 2 – 有一定上手经验	Lvl 3 – 很多实战经验	Lvl 4 – 能够独立完成	Lvl 5 – 能够帮助别人
我对相关理论有一定了解	我已经有一些上手经验，但我还需要更多练习和别人的帮助	我已经有不少实战经验，但不时还是需要别人在不同方面帮助	我自己能够顺利完成，并且我了解很多相关的技巧和工具	我已经是这方面专家，有丰富的实战经验，并且能够教会别人

谢谢

cxliu@thoughtworks.com

ThoughtWorks®