



王国良：《Scrum指南》实战解析



(/gitchat/author/58628012a1b142f653e24df6)

glenwang真北敏捷 (/git...

我是Glen Wang，敏捷教练，致力于打造卓越个人和组织。经历过三个行业：通信，电子制造，金融IT；三个职业：开发人员，经理，精益和敏捷教练。译著有《特斯拉：电气时代的开创者》，《Scrum实战指南》。敏捷之旅讲师，认证Scrum Master课程Co-Trainer。微信公众号：「真北敏捷」TrueNorthAgile。知识星球：「真北敏捷」 <http://t.xiaomiquan.com/qrvnq3v>。微信交流：glenwangcn，暗号：真北敏捷。

查看本场Chat



(/gitchat/activity/58f9757a2368282c2a1bc5cc)

2017年5月10日晚8点30分，敏捷教练，敏捷之旅讲师，认证Scrum Master课程Co-Trainer，《特斯拉：电气时代的开创者》译者王国良带来了主题为“敏捷读书之重回根本：《Scrum指南》100问”的交流。以下是主持人孙莫默整理的问题精华，记录了王国良和读者间问答的精彩片段。

内容提要：

- 整个过程总结很易理解，简短不失全面。更深一步，如何做敏捷绩效？我们可以收集哪些数据作为支撑？
- 演示会上，PO验收不通过应该怎么办？具体操作细节是什么样的？
- 关于产品负责人的代理，只要职责做到位了，是不是也是可行的？因为总负责人的团队都比较大，只能管到比较重要的且粗粒度的方面。
- 初学Scrum，想在团队中实践，有哪些常见的误区需要注意？像文中提到的Scrum Master不能和PO是同一个人。
- Scrum的弱点是什么，我们知道没有银弹，有没有哪些场景不适合Scrum？
- 关于估算，是否可以简化？实例化需求，开发自己认领任务，给出验收时间就OK，通过一段时间就能获取每个人处理任务的能力。如果非要在计划会去估时间，本来稍微加会班两天就可以完成的工作我就估三天，对于考核我偏差率是0。
- 针对工作性质是研究型的领域（比如科研院所），因为很多事情存在太多不确定性，Scrum如何执行才能有效一些？
- 我们团队最近在执行Scrum，我们在项目启动初期，可以交付给系统使用者的有价值功能较少。我们职能领导会要求我们把设计文档，计划，需求分析文档当成可交付

物，客户是使用设计的开发人员、使用计划的职能部门，这样在review meeting就对这些进行评审，个人感觉有点别扭，请问这合理吗？



- 如果团队中每个人负责不同的业务，业务彼此间也无太大关联，交付日期也不同，这种团队适合敏捷么？
- 个人理解reviewmeeting重点向客户和po进行有价值结果演示，分析未满足迭代和故事的原因，形成相关的改进或是下轮迭代计划。但是我们现在在retrospective meeting过程中也会对交付过程进行反思，也会有改进计划，请问这两个是不是应该是侧重不同？
- 项目的两名测试人员同时测多个项目，抽不出时间参加站立会，这种会有影响吗？
- Scrum的核心是什么？以及，为什么Scrum指南这么重要？

问：整个过程总结很易理解，简短不失全面。更深一步，如何做敏捷绩效？我们可以收集哪些数据作为支撑？

答：这里边涉及到三个问题：外部绩效，绩效分配，和绩效改善。

外部绩效第一层是公司整体业绩。

外部绩效第二层是可独立核算的事业部，一个事业部的大小跨度很大，可以从大约500人到大约3万人。

非事业部人员以公司整体业绩为基础。事业部人员则公司整体绩效和事业部绩效各占一定比例。

在事业部之下，是大团队，或许是150人左右。不同的大团队之间，或许就不用去比了，都当成一样。有特殊贡献的大团队，可做特殊奖励。大团队之间的小团队，可以通过透明和社会化来做某种对比。比如各小团队每迭代结束时，都做公开演示。累计演示结果作为小团队绩效的重要输入，由大团队管理者组成的委员会决定如何使用该数据。

而小团队内部人员之间，对工资的部分，核定级别后，同一级别的人员工资可以一样。对于奖金部分，主要看同事反馈。根据组织的接受程度，具体可以有不同做法。一是依然以经理主导，但保证依据是来自团队成员的同事反馈。二是直接以同事反馈作为绩效的依据，根据情况，可以明投，或暗投，为保证信息不遗忘，每迭代进行。

关于绩效改善，最重要是打造持续改善的文化。改善什么指标和内容，由产品负责人和团队一起决定。对于改善，可以有适当的奖励，但不宜太大。

总之：不需要为绩效收集数据。外部绩效就是公司和事业部的经营业绩。同一事业部下大团队之间都当作一样。小团队和团队成员之间，靠透明和社会化机制。



在一个团队内部，每个人都很清楚其他人做的怎么样，不需要度量指标，同事评价就可以确定一个人的绩效。在不同的小团队之间，每迭代结束时做公开演示，大家就知道彼此的工作了，也不需要指标。

问：演示会上，PO验收不通过应该怎么处理？具体操作细节是什么样的？

答：往前追溯一下。在产品待办列表精化会上，待办列表事项要达到“准备好”的状态。准备好的含义是开发人员可以开始干活了。准备好具体可包含：有明确的业务价值，有清晰的要求和验收标准，有估算，团队成员理解要做什么。

在迭代计划会上，有团队集体预测和承诺。

在日常工作中，对于重要的用户故事，产品负责人在故事完成时就可以看是否达标。通常在迭代评审会上不应该出现surprise。

如果上面都做了，还出现在评审会上故事未达到完成的标准，就推回产品待办列表，下次再计划。

可以在迭代回顾会议上分析上述情况是否有改善的空间。不责备的文化是改善这面硬币的另一面。

总之：Scrum要做全套。不能做成一个个孤立的点。

问：关于产品负责人的代理，只要职责做到位了，是不是也是可行的？因为总负责人的团队都比较大，只能管到比较重要的且粗粒度的方面。

答：这里分三种情况：

正式的产品负责人把自己当成代理，谁来的需求都往产品待办列表里放。这可能是组织对产品负责人的角色认识不清，没有把产品负责人当作管理产品和产品待办列表的权威。

第二种情况可能是，客户和产品负责人在一个国家，开发团队在另一个国家，这时候就可能需要一个代理产品负责人跟团队在一起。产品负责人和代理产品负责人的分工要搞清楚河透明，具体的边界他们协商确定。

第三种是分区(Area)产品负责人。产品太大的话，可以有首席产品负责人和分区产品负责人。比如说Microsoft Office有一个首席产品负责人，而Word, Excel, Powerpoint各有一个分区产品负责人。这跟代理的概念是不同的。总之：产品负责人的权威要得到充分授权和尊



重。代理产品负责人和分区产品负责人是一种变通，职责要清楚和透明。



节省精力和追求效果，我的大概风格是，在可控范围内尽量放权，鼓励主动思考、主动汇报。这样的结果就是，平时不用事无巨细地问，让他们主动在日报里写详细。另外，一般的工作内容也能搞定，对于风险点我会提前看，提前准备好应对方案。这样就会相对比较轻松，当然，如何拆分工作也是一门艺术，这个要具体慢慢体会了。

问：初学Scrum，想在团队中实践，有哪些常见的误区需要注意？像文中提到的Scrum Master不能和PO是同一个人。

答：这里面有一个误区。

敏捷是关于速度。其实质量才是灵魂。

敏捷就是使用敏捷工具。其实还有认知，心态，流程，团队等。

敏捷只是关于技术团队。其实需要整个组织一起变化，包括业务部门，甚至人事部门。

敏捷不做计划。其实敏捷当中有多层计划：产品路线图，发布计划，迭代计划，每日计划。

敏捷不要文档。其实是按需。

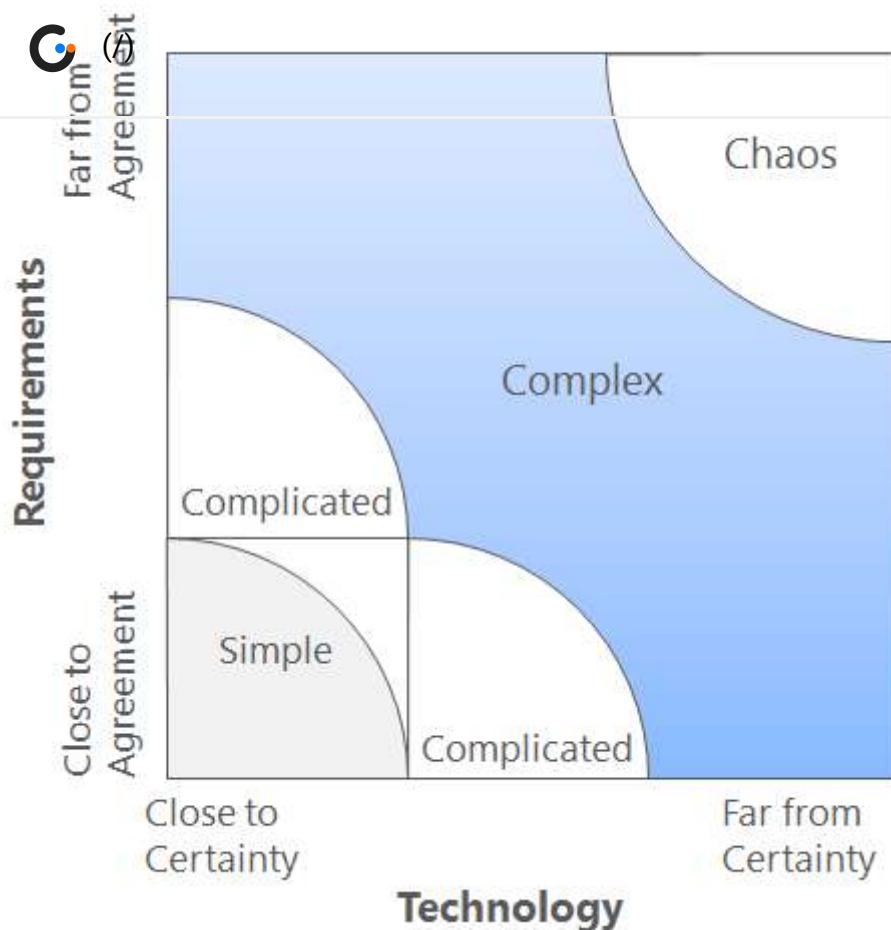
交付不可预测。其实通过分层计划，速度，估算，承诺等，可预测性更强。

另外特别强调要重视Scrum指南，很多错误是因为没有遵循Scrum指南。

问：Scrum的弱点是什么，我们知道没有银弹，有没有哪些场景不适合Scrum？

答：根据Staacy Diagram, 有两个维度。一个是问题空间或者叫需求。一个是解决方案空间或者叫技术。

最近几十年，这两个维度的复杂度都在增加，客户的要求更高更快，这是敏捷方法论产生的大背景。



在图中有四个象限。两个轴的确定性都高，叫简单。只有一个高，叫繁杂。两个确定性都低，叫复杂。都不确定，叫混沌。

敏捷适用的是繁杂或复杂。对简单的也有助益。对混沌，要想办法降低一个维度的不确定性，向左下角拉，再用敏捷。

对于Scrum来说，基本条件是交付是能分到一个一个迭代，每迭代开始的时候，当个迭代要做的事基本明确。

问：关于估算，是否可以简化？实例化需求，开发自己认领任务，给出验收时间就OK，通过一段时间就能获取每个人处理任务的能力。如果非要在计划会去估时间，本来稍微加会班两天就可以完成的工作我就估三天，对于考核我偏差率是0。

答：首先，估算是在产品待办列表精化会上做，而不是在计划会上做。

集体估算，一方面来源于delphi估算法，Delphi法是最流行的专家评估技术，在没有历史数据的情况下，这种方式可以减轻估算的偏差。Delphi法鼓励参加者就问题相互讨论。这个技术，要求有多种相关经验人的参与，互相说服对方。

另一方面来自于野中郁次郎的场理论，团队有共同目标，互相合作，更成功。



这些理论本身都不具有绝对说服力。更主要是去实践。这些方法用起来，会产生团队在效率和质量方面的提升。估算应跟绩效考核脱钩。

敏捷当中主张相对估算。首先，一个团队确定若干个基准故事，定位1点，2点或3点等。新的故事跟基准故事对比，冒泡排序。估算是用估算纸牌集体估算。而在工作进行的时候，以吃自助餐的方式，每人只吃当前手上的一盘。不要把工作事前全部分到人。

问：针对工作性质是研究型的领域（比如科研院所），因为很多事情存在太多不确定性，Scrum如何执行才能有效一些？

答：只要工作能分迭代，就可以用Scrum。针对不确定性，一个做法是迭代尽可能短，短了确定性相对就高一些。迭代周期既是交付周期，也是学习周期。通过短迭代持续学习，也能降低人员认知上的不确定性。另外，不确定性或许是人员技能不足的表象，这方面需识别和改善。

问：我们团队最近在执行Scrum，我们在项目启动初期，可以交付给系统使用者的有价值功能较少。我们职能领导会要求我们把设计文档，计划，需求分析文档当成可交付物，客户是使用设计的开发人员、使用计划的职能部门，这样在review meeting就对这些进行评审，个人感觉有点别扭，请问这合理吗？

答：听起来似乎不太合理。按照Scrum, 设计人员和开发人员要在一个团队。Scrum是知行合一，做计划的人，做估算的人，做设计的人，做开发和测试的人，都是同一个团队，同一批人。Scrum的采用，需要组织认知的变化。

问：如果团队中每个人负责不同的业务，业务彼此间也无太大关联，交付日期也不同，这种团队适合敏捷么？

答：按照Scrum的重要理论基础，野中郁次郎的《The new new product development game》，从这个角度，Scrum有三个特点：团队有共同目标，共同努力，团队成员在过程中都得到提升。所以针对这个问题，如果能打造出具备这三个特点的形态，还是可以Scrum的。技能可以互相学习和备份，一个迭代内也可以多次发布。用哪种方法，利弊得失需系统权衡评估，不能简单说适用或不适用。



问：个人理解reviewmeeting重点向客户和po进行有价值结果演示，分析未满足迭代和故事的原因，形成相关的改进或是下轮迭代计划。但是我们现在在retrospective meeting过程中也会对交付过程进行反思，也会有改进计划，请问这两个是不是应该是侧重不同？

答：两个会是不同的，review是评估产品，retrospective是评估流程，关系，合作方式等，并制定明确的改进计划。两个会是否连起来开，团队可以决定。这两者也叫双环学习。一个是知其然，一个是知其所以然。

关于产品的改进放在product backlog，关于流程的改进，Scrum指南没有说以什么形式记录，我个人将之叫做improvement backlog。

问：项目的两名测试人员同时测多个项目，抽不出时间参加站立会，这种会有影响吗？

答：Scrum团队成员最好要全职。要做到这一点，大前提依然是组织认知，对Scrum方法的正确认识。如果这个根本点不变，团队人员结构的确定就得不到组织支持。尽量想办法解决一个人在多团队工作的情况。

问：Scrum的核心是什么？以及，为什么Scrum指南这么重要？

答：Scrum是把产品，项目和团队看成一个系统。Scrum这种处理方法有两条主线。

第一是继承了丰田模式当中的一件流，小批量多品种等思想，还有TOC中的瓶颈理论等。一个迭代就是一个批量。一个故事就是一个流动的单元。团队合作取代了分开发测试等不同阶段和绝对分工，从而消除瓶颈。这些是偏物理的逻辑。

第二是继承了野中郁次郎的场理论。给团队一个目标，让团队自己制定规则，团队中不明确区分角色，团队一起做计划，一起行动，并在团队的提升中得到个人提升。这是偏于人的理论。

Scrum把这些理论结合，制定了最小化的框架和规则，并且在20多年的实践中被验证和修正。

Scrum指南是Scrum的权威游戏规则书。现实中很多错误是没有按照Scrum指南去做，而问题的答案通常都能在指南中找到。

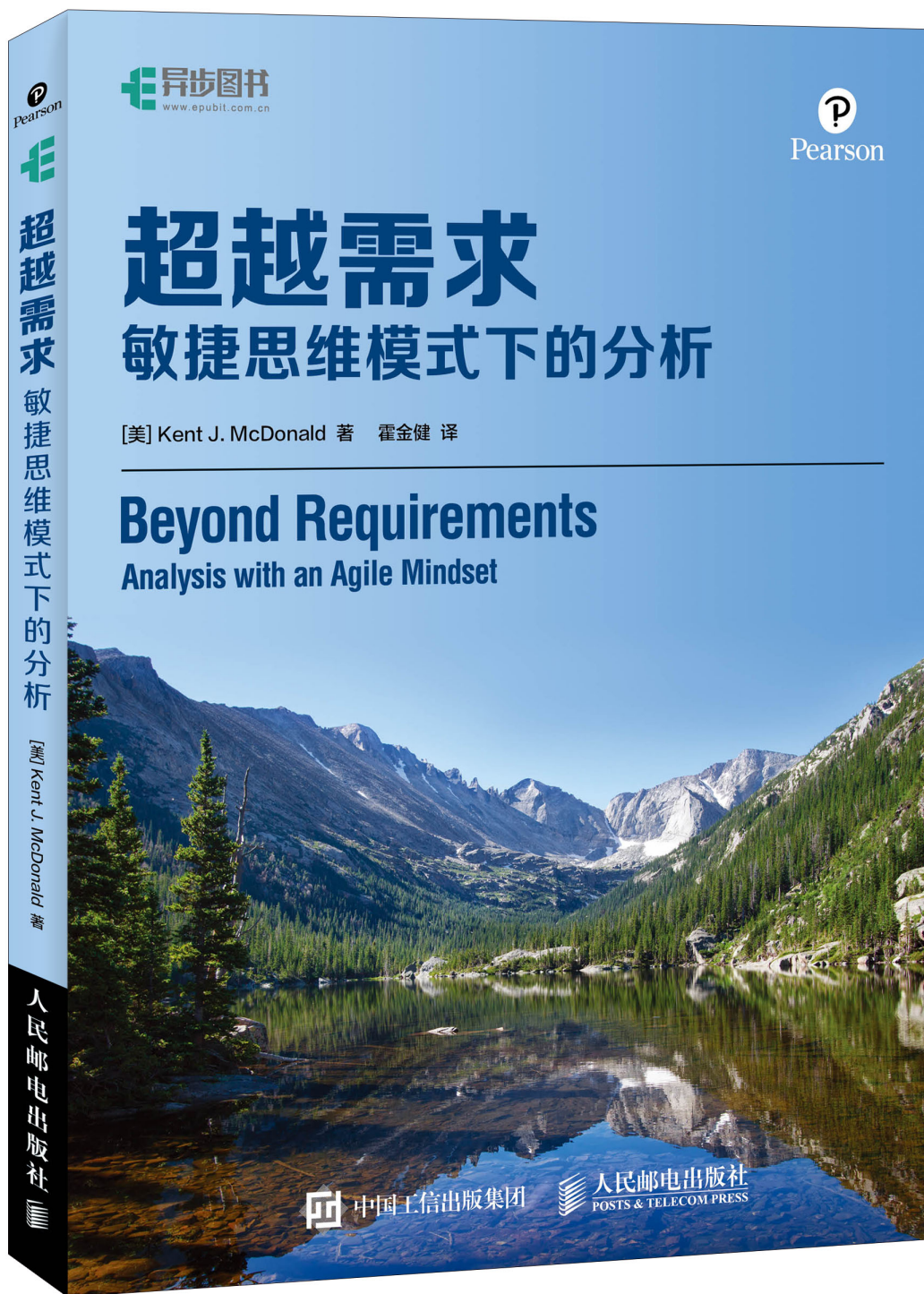
本文首发于GitChat，未经授权不得转载，转载需与GitChat联系。



在此感谢人民邮电出版社异步社区 (<http://www.epubit.com.cn/>), 为本场Chat的获奖读者提供了《超越需求：敏捷思维模式下的分析》一书。



异步社区是国内领先的IT专业图书社区，致力于优质学习内容的出版和分享，实现了纸书电子书的同步上架。



5



0

还没有评论(1)



说点什么

评论

查看更多