

澄清Scrum概念之作，Scrum实践者必读
Amazon畅销技术图书，资深敏捷顾问徐毅倾情献译
Odd-e敏捷教练，全球首位中国籍CST吕毅作序推荐

Scrum要素

THE ELEMENTS OF SCRUM



[美] Chris Sims Hillary Louise Johnson 著
徐毅 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Scrum要素

THE ELEMENTS OF SCRUM



[美] Chris Sims Hillary Louise Johnson 著

徐毅 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

Scrum要素 / (美) 西姆斯 (Sims, C.), (美) 约翰逊 (Johnson, H. L.) 著; 徐毅译. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 2

ISBN 978-7-115-30487-2

I. ①S… II. ①西… ②约… ③徐… III. ①软件开发—项目管理 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第308246号

版权声明

Simplified Chinese translation copyright ©2013 by Posts and Telecommunications Press
ALL RIGHTS RESERVED

The Elements of Scrum, ISBN-13: 978-0-9828669-1-7

by Chris Sims, Hillary Louise Johnson

Copyright © 2012 by Chris Sims and Hillary Louise Johnson

本书中文简体版由作者 Chris Sims, Hillary Louise Johnson 授权人民邮电出版社出版。
未经出版者书面许可, 对本书的任何部分不得以任何方式或任何手段复制和传播。
版权所有, 侵权必究。

Scrum 要素

-
- ◆ 著 [美] Chris Sims Hillary Louise Johnson
译 徐 毅
责任编辑 陈冀康
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 11
字数: 155千字 2013年2月第1版
印数: 1-3000册 2013年2月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2012-6491号

ISBN 978-7-115-30487-2

定价: 29.00元

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

目 录

Scrum 团队周记	1
------------------	---

第一部分 敏捷力介绍

1. 起初：瀑布方法	11
定义瀑布	13
2. 加入敏捷实践者行列	17
迭代式方法	20
3. 敏捷价值观与原则	23
敏捷价值观	24
敏捷原则	30
4. 敏捷力的商业案例	43
“敏捷” vs “瀑布” 业务价值竞技场	44

第二部分 Scrum

5. Scrum 历史简述	57
6. Scrum 角色	63
角色：产品负责人	64
角色：Scrum Master	66
角色：团队成员	69
7. Sprint 周期	73
Sprint 规划会议	75
Scrum 日会	79
故事时间	80
Sprint 评审	81
回顾	82

2 Scrum要素

Sprint 的异常终结：当 Sprint 由好转坏时	88
检验和适应，亲爱的	89
8. Scrum 工件	91
产品列表	91
Sprint 列表	93
信息辐射器	93
燃图	94
发布燃尽图	96
Sprint 燃尽图	97
燃耗图	98
任务板	98
完成之定义（Definition of Done）	101
9. 用户故事	105
主题的变化	107
用户故事是交谈的敲门砖	108
接收标准将之付诸实践	108
汇集起来	109
10. 用故事大小值估计工作	111
要估值干嘛	112
相对大小 vs. 时长估值	113
斐波那契数列	114
团队估算游戏	117
计划扑克	124
速率	124

第三部分 辅助性实践

11. 好吧……现在咋办？	129
12. 发布规划	131
固定范围	131
固定日期	132

固定日期且固定范围	132
铁三角	133
13. 用户角色人物	135
首要角色人物	137
负面角色人物	138
角色人物实例	139
14. 绘制故事地图	141
15. 纸上原型	145
16. 项目微章程	149
代号	150
使命宣言	151
愿景宣言	152
电梯演讲	152
商业价值	153
客户和用户	153
度量指标	154
里程碑	154
资源	154
风险	155
权衡	155
17. 重构	157
18. 测试驱动开发	159
19. 结对编程	161
驾驶员—导航员结对	162
乒乓结对	162
测试驱动开发结对编程游戏	163
发现适合你们俩的方式	164

Scrum 团队周记

现在是周一的早上 9:50，Brad 正在准备他们团队的 Sprint 规划会议。他怎么看起来很放松、很开心呀，干活呢还吹着口哨，这是为啥呢？

Brad 是一个高绩效 scrum 团队的产品负责人，跟往常一样，他会带着好的想法参加会议，希望在下一周的 Sprint 中团队能够将之实现。更棒的是，他将要面对的都是真心诚意想见他的人，人们想知道他会带来什么好东西。曾几何时，会议准备工作这件事可让呆伯特人担心不已、手心都会冒汗，但 Brad 如今已不再忆起往日。

2 Scrum要素

Brad 有一张工作项的候选列表，新特性和错误修复的工作都有，他认为这些都是项目上最重要的代办事项。

这些代办事项源自一个按优先级排序的清单，将它们挑选出来是 Brad 作为产品负责人职责的一部分，而这个清单则被称为产品列表。

选定范围之后，Brad 会用文摘卡记录下这些特性，每张文摘卡记录一个特性。团队管这些工作项叫用户故事，或者就叫故事。是的，没错，他们的确觉得这些故事是好东西。程序员本来就喜欢有挑战性的、有意义的工作，更不用说他们还参与了这些用户故事的设计，这项工作有多刺激，他们当然知道。

Brad 带着一小叠的文摘卡，走进团队的 scrum 房间。Frank 是团队的 scrum master，他早已把房间布置得妥妥当当，就等会议开始。团队的工作大多数都是在这个房间内完成，各种会议差不多也在这里开。墙上贴满了手绘图表和白板纸，白板纸是用来做文字记录的，例如，团队都认可的故事“完成”定义。

整整一面墙被用来作团队的任务板。这事儿科技含量不高，用蓝色美纹纸胶带¹贴出行和列来即可，而任务则填在便事贴上面。

在不明就里的人看来，这房间就像是刚刚被纸炸弹狂轰滥炸过一

¹ 译者注：原文 blue painter's tape，也即蓝色美纹纸胶带，可参考：

http://www.scotchblue.com/wps/portal/3M/en_US/Scotch-BlueBrand/Scotch-Blue/Products/Catalog/~/Product-Catalog?N=4294552291+5890400&rt=r3

http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dtools&field-keywords=Blue+Painter%27s+Tape

http://en.wikipedia.org/wiki/Painter%27s_tape

<http://detail.china.alibaba.com/buyer/offerdetail/909509595.html>

般。然而，对团队来说，这些涂鸦一点一滴都是有意义的信息，任务、约定和进度图表，大家喜欢一目了然的感觉。公司高层每次途经这个风暴后的工作室，脸色都苍白得很，但他们已经学会了信任团队的决定；首席财务官最近就给他的团队做了一块任务板，而后就发现，财务部门总算是能够准时给供应商开发票了。

团队成员 Mark 和 Jeff 已经在场，他们喜欢早到。早上 10 点的时候，Kira、Justus、Mick、Kai 和 Malay 也都到了。

Brad 开始讲话：“大家平均每个 Sprint 能够完成相当于 40 个故事点的工作量。我已经从产品列表里选出了最前面的 8 个故事，加起来刚好 40 个点的大小。我想知道团队会不会承诺这些故事。”

这些故事都是 Brad、业务和客户想要的东西：故事是有商业价值的。

团队成员们和 Brad 逐一讨论这些用户故事，明确其验收标准，或者更确切地说，就是 Brad 心目中已完成故事的模样。团队成员还会继续讨论实现这些故事要做的工作，有哪些类型，有多少工作量。

讨论中团队发现，有个故事大家理解得还不够，没有想象中的好，他们要求 Brad 再去向某个关键客户多要些信息回来。推迟这个故事之后，团队还剩下 7 个故事，总共 37 个故事点。Brad 看了一遍产品列表中的其他项，选择了 3 个大小差不多一个点的小故事，团队则同意把它们加入到这个 Sprint 的计划中。

曾几何时，Brad 也想过试着给团队施压让他们多承诺些，后来他发现，团队的速率（velocity），即每个 Sprint 能够完成的故事点总

4 Scrum要素

数，是不会撒谎的。更搞笑的是，Brad 发现，公司承诺维持可持续的速度并削减了疯狂时间之后，团队的生产力不降反升。（不然，Malay 要是一门心思想要完成任务，他还是很喜欢挑灯夜战的。）

回顾会议的时候，Brad 发现，施压团队接受“挑战性目标”所有的成果就是增长的缺陷数目，这都得归因于更多的压力和更长的工作时间。

不仅如此，压力多少也妖魔化了他在大家眼中的形象。

如今，开发团队信任 Brad，大家把他当做同伴和盟友。反过来，他从中学到很多，他知道，不管是无法兑现某个承诺还是可以额外加活的情况，团队一旦发现这些情况就会立刻通知他。他可以很自信地告诉客户，自己的筹划绝不是空想。

上午 11 点，团队开始把用户故事分解成任务。要实现这些故事，团队得把它们分解开，转化为需要完成的具体的工作任务。团队一起上，要找到办法对这些故事进行设计、编码以及测试。在此过程中，他们会用便利贴把所有的任务都记录下来。

临近中午的时候，会议已接近尾声，团队已经为接下来一周的 Sprint 做好了计划。他们把这个计划称为 Sprint 列表，即一张清单，上面是团队承诺的故事，以及为了实现故事而必需完成的工作任务。他们还在 Sprint 列表里放上了一些团队改进的任务，都是他们自己想出来进行流程改进的点子。他们把任务全都记在便利贴上，通通都贴在任务板的“待办”栏里。

会议结束前，团队还用一页白板纸制作了一个图表，用来监测下

一周任务完成过程中的进度变化。他们称之为 **Sprint** 燃尽图。

星期二的上午 10 点，团队在任务板前围成半圆形，准备开 **scrum** 日会。**scrum** 日会是一种短会，用于团结和协调团队。为了鼓励大家都简洁点，这个会是站着开的。它也因此而得名“每日站会”。

团队成员轮流分享信息：前一天完成了什么任务；明天的 **scrum** 日会前打算做哪个任务；有没有碰到什么障碍或是受到了什么拖累。**Kira** 提到窗口库的代码行为和她想的不一样，**Kai** 说会后就可以帮她解决这个问题。**Mick** 说他在重现手头某个缺陷的时候遇到了麻烦，**Justus** 说他可以帮忙看看，他俩计划午饭后就联手解决。

人们一边讲话一边更新任务板上相应的部分，大家都觉得在板上移动任务贴的这种方式格外地让人满意。不到 15 分钟就开完会了，团队重新回到工作之中，确信自己可以如期交付 **Sprint** 列表上的工作项，兑现承诺。

周三开 **scrum** 日会时，**Brad** 提醒大家要预留出时间为下午的“故事时间”会议做准备，会上要讨论他候选列表上新增和预定的那些故事，大家得先看一看。下午 3 点钟左右，团队再次聚集一个小时的时间，对产品列表上的故事进行精炼和完善。有些团队称之为“列表修整”（**backlog grooming**）会议，但这个团队认为叫“故事时间”更好玩。

Brad 说：“我有 6 个故事需要大家评审，其中有两个是全新的需要进行故事点估计。其他 4 个是大故事，一个 **Sprint** 没办法做得完，需要大家把它们拆得小一点。”

6 Scrum要素

团队从那 4 个大故事入手，想方设法把它们都拆成了小故事，这 4 个大故事最后变成了 15 个小故事，每一个都比刚开始的时候详细得多。

接下来，团队需要对这 15 个小故事以及 Brad 带来的两个新故事进行估计，估计它们各自代表了多少工作。作为 scrum master，Frank 开始带着大家做“估算游戏”，这是他参加会议学来的招，跟扑克牌游戏很像，能够帮助团队快速达成共识。刚到下午 3:45，团队就已经完成了所有故事的故事点估值，于是 Brad 宣布会议结束。

走向座位的途中，Brad 一直在想，团队修整好的这些故事应该放在产品列表的什么位置。他觉得，其中至少有两个优先级相当高的故事，应该置顶并排入下周的 Sprint。剩下的故事都得塞进产品列表，按优先级进行排序，有些故事很靠前，其他的则更远些。有一些故事应该能赶上下一次产品交付，另一些则还得顺延。

在周四的 scrum 日会上，团队碰到了新问题。在当前 sprint 所承诺的故事中，有一个故事被证明比团队成员最初所想象的困难很多，他们报告说可能无法完成这个故事。

听到这个消息，Brad 很生气，但也很感激能够得到预警。他还有机会可以调整团队的干系人的期待。

Mark 和 Malay 决定结对编码，处理有风险的这个故事 Mick 则自告奋勇做自动化测试。当天快下班的时候，Kira 结束另一个故事的工作后，也来帮助 Mark、Malay 和 Mick 了。

周五 scrum 日会的时候，团队虽然不能确定这个有风险的故事能

否及时完工，赶上演示，但还是有信心的。

Brad 告诉团队，如果他们有任何的问题需要解答，或是完成了这个故事需要签收，他随时待命。就在午饭前，Mark 就把 Brad 叫了过来，向 Brad 展示他们正在工作中的软件，并说到：“可以通过验收吗？”Brad 笑开了花，冲着团队喊：“我就知道你们一定行！走吧，咱们吃午饭去，我请客。”

午饭后进行当前 Sprint 的公开收尾，团队成员们都来了，这一事件就是 sprint 评审会议。整个团队都在场，还向所有干系人发出了参会邀请。干系人们当然不会每次都到场，但他们多数都觉得多参加这样的会议还是挺有益处的。

销售总监 Anne 今天也在场。团队先是宣布他们完成了这个 Sprint 承诺过的所有故事。接着就直接开始演示他们为故事所开发出的软件功能。Mick 展示了某个关键客户乐于看到的一个缺陷修复，Justus 则介绍了团队在日本市场本地化方面所取得的成果。团队最后展示的是 Anne 迫切想看的故事，也正是那个差点完不成的故事。

演示结束后，团队邀请参会者亲身体验新功能，问他们有没有疑问或者建议。Brad 小心记录下不同干系人对于当前产品的看法，以及他们希望在下一次发布时看到的变化。Brad 向提供信息的人们表示感谢，还向他们担保，他会在重排产品列表的时候把这些意见都考虑进去。会议随之结束，干系人陆续离开。

团队休息片刻，之后还要回到他们的 scrum 房间。

接下来是 sprint 最后一部分，团队的回顾会议。整个 scrum 团队

8 Scrum要素

的人都在，包括 Brad、Frank、Kira、Mark、Jeff、Justus、Mick、Kai 和 Malay。团队之外的人都没有邀请。团队坦诚地谈论 Sprint 的情况，寻找他们的流程中可以提高的地方。

Mark 说到他和 Malay 做的结对编程效果很不错，也许团队愿意多试试结对的方式。Kai 愿意一直结对工作，但其他人比较担心结对的额外开销太大，尤其是团队已经有一条“所有产品代码都要进行评审”的工作约定。

Jeff 提议可以修改团队的工作约定，要求所有的代码要么是结对编写而成，要么就要通过评审。团队一致认同。Mark、Kai、Malay 和 Kira 约定，在接下来的 sprint 中每天至少结对编程一小时。Jeff、Justus 和 Mick 则同意，在下个 sprint 时至少尝试一次结对编程。团队把结对看做是一场试验，计划下周五回顾会议的时候检查试验的效果。

在收工结束当天以及当前 Sprint 的工作之前，大家还花了几分钟进行互相认可，能够圆满完成 Sprint 是所有人共同努力的结果。Brad 特别感谢团队能够交付那个有风险的故事。

团队成员纷纷高高兴兴地离开，他们等待着周末的到来，也期待着下一周再续辉煌。

第一部分

敏捷力介绍

1

起初：瀑布方法



1901 年的时候，一位名叫安妮·爱德森·泰勒的 63 岁冒险家，把自己装进木桶从尼亚加拉大瀑布上冲下去，没有任何明确的理由。浮出水面后，除了有些轻微伤口之外，看起来别无大碍，她随后宣称“我情愿走到炮口前面，被轰成碎片，也不要再来一遍瀑布冲流。”

如果你曾参加过使用瀑布方法、乱糟糟的大型企业级软件项目，兴许就能理解安妮的感受。然而让人惊讶的是，沮丧的开发人员对安妮不幸遭遇的认同感，和瀑布这个词的本义并无关系。