

大规模Scrum (LeSS) 方法创始人撰写, Stephen Denning作序推荐
多团队合作、大型组织敏捷转型必备参考

Large-Scale Scrum
More with LeSS

大规模Scrum

大规模敏捷组织的设计

[加] 克雷格-拉尔曼 (Craig Larman) [荷] 巴斯-沃代 (Bas Vodde) 著

肖冰 译



Large-Scale Scrum
More with LeSS

大规模Scrum

大规模敏捷组织的设计

[加] 克雷格·拉尔曼 (Craig Larman) [荷] 巴斯·沃代 (Bas Vodde)

肖冰 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大规模 Scrum：大规模敏捷组织的设计 / (加) 克雷格·拉尔曼 (Craig Larman) 等著；肖冰译. —北京：机械工业出版社，2018.7

(敏捷开发技术丛书)

书名原文：Large-Scale Scrum: More with LeSS

ISBN 978-7-111-60650-5

I. 大… II. ①克… ②肖… III. 软件开发 IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 176181 号

本书版权登记号：图字 01-2016-8641

Authorized translation from the English language edition, entitled Large-Scale Scrum: More with LeSS, ISBN: 9780321985712 by Craig Larman, Bas Vodde, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2017 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese simplified language edition published by China Machine Press, Copyright © 2018.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。

大规模 Scrum：大规模敏捷组织的设计

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：张志铭

责任校对：李秋荣

印刷：北京市兆成印刷有限责任公司

版次：2018 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本：186mm × 240mm 1/16

印张：14.75

书号：ISBN 978-7-111-60650-5

定价：79.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章 IT
HZBOOKS | Information Technology



Foreword 推荐序

为什么要拥抱敏捷？企业为什么要转型？

作为领导者，你需要问自己一个简单的问题：内部组织调整和重新配置的决策速度能否赶上市场和技术变化的速度？如果答案是否定的，那么这个不可调和的矛盾将会严重影响你的商业业绩。在这个互联网和人工智能的数字化时代，组织规模越大、官僚层级越多，各职能部门越容易形成孤岛，从而导致决策流程长，决策效率低。因为背负着太多的“组织债”，对内调整战略和决策缓慢，对外难以响应市场客户和技术的变化，更不要说创新了。

这是一个充满变化的时代，风险与机遇并存，适者生存。传统的计划驱动的项目管理和确定性管理已经不再适用，边前进边学习才是唯一的应对之道。

诺基亚西门子通信公司（简称诺西，即现在的诺基亚通信）从2005年开始尝试导入Scrum框架进行敏捷转型，本书作者之一Bas当时正是诺西的雇员，而Craig和其他几位敏捷宣言的签署者受聘担任敏捷教练。本人在从2007年加入诺西的几年时间内，有幸经历了完整的转型过程，历任开发团队成员、Scrum Master、R&D Manager等，和组织一起摸索着前行并成长。

Scrum是一个解决复杂问题的框架，也是各个遵循2001年敏捷宣言的流派中，目前流传和应用最广的一个，全球大约70%的企业转型认可并采用Scrum框架。《Scrum指南》作为Scrum的权威定义，对多个团队协作方式提到的不多。然而，以诺西的产品为例，人们打一通电话要经过一个通信网络中的数十个网元设备。而一个网元的研发工作，也需要数百人共同协作来完成。既然没有规模化转型的银弹，那就摸索着前进吧，无论如何是不能回头了。整个转型过程就是痛并快乐着。这种大型组织的转型，是一个打破旧世界，并在混乱中建立新秩序的过程。有痛点才有驱动力，作为一个当时陷入行业危机的通信企业，在生存危机面前，没有什么是不能改变的。

8年前本人有幸读过Craig Larman和Bas Vodde早期总结的《精益和敏捷开发大型应用指南》及对应的实践一书，里面提供了思考工具和组织设计工具。在经历诺西的大规模实验之

后，两位作者逐渐总结出 LeSS 框架，后又在 JP Morgan、BMW 等多家企业进行打磨。而本书正是基于他们最新经验的升级版。

本人接触敏捷和 Scrum 刚好十年，近年来培训和指导过很多不同的企业。今年春天在美国参加了 Craig 的 LeSS 培训课程，对我来说，这相当于一次复习，也让我重新理解了 Scrum 和系统思考在组织设计中的运用，比起框架本身，思考的过程让我的收获更大。

自进入工业时代以来，管理理论一直以“分”作为主脉络并延伸至今，从“分工”到“分权”再到“分利”，紧紧围绕着如何提升管理效率（包括资源利用率）展开，并取得了明显的绩效结果。然而我们也看到，即使组织掌握相同的管理知识，拥有相同的管理结构，仍然会取得不同的绩效。研究发现，绩效背后的原因恰恰不是因为“分”，而是因为“合”，也就是综合整体、职能协同、系统合一，关键是要把企业和组织看成一个“整体”，而非分割状态。本人对 LeSS 设计的理解是停止局部优化，从全局改进点出发进行系统思考，根据多因果回路推导出框架和规则。当然，如果组织优化的出发点并不是自适应性（adaptiveness，即响应变化的能力），那么得到的可能是另一套做法，而不是 LeSS 框架。

LeSS 的设计遵循了 Scrum 原则、规则及实验性过程，并扩展到多团队协作。框架的作用是给大家一个启动的指导和共同理解。逐步做减法，轻装上阵，才能获得可持续的适应性和生存能力。不论是 Scrum 还是 LeSS 都暗示着：组织和个体的行为受组织结构的深刻影响，因此先期的组织结构调整是在为建立敏捷文化铺平道路。另一个转型的阻碍就是受限于工程能力，因此，对技术卓越和工程实践的实施，也是提高整体敏捷性的关键。

整个 LeSS 体系分为 4 个层面：原则处于核心位置，并从中推导出框架，然后给出一些具体的、固定的指南和规则，最后是可变的部分——做试验。面对不确定性，导入的方式也是千变万化，多个团队的协作也并没有单一固定的实践，所以更多是试验。用敏捷的方式来导入敏捷，同时保持系统思考和全局视角，化繁为简，LeSS is More 嘛。在 LeSS 框架中，处处体现着敏捷原则第十条：简单。

本书主要介绍 LeSS 框架和规则，分为 LeSS 结构、LeSS 产品和 LeSS Sprint 等三个部分。期望读者在读完本书后可以开始上手尝试，并理解背后的一些设计理念。

申健

优普丰敏捷学院全球合伙人，首席敏捷教练

Certified Scrum Trainer (CST), Certified Team Coach (CTC), LeSS-Friendly Scrum Trainer (LFST), CPCP

个人博客：www.JackyShen.com

2018 年 5 月

Foreword 序

作为一种关于如何大规模地实施敏捷和 Scrum 的方法，大规模 Scrum (Large-Scale Scrum, LeSS) 为当今管理领域的转变做出了重要的贡献。

在 20 世纪，等级森严的官僚体系使得大型组织可以共同努力，实现生产力的非凡提升。之后，世界变了——放松的管制，全球化浪潮，知识工作和新技术，以及（尤其是）互联网的出现，改变了一切。于是竞争加剧，变革步伐加快。同时，计算机软件使生产力得到了巨大的提高，但反过来又带来了前所未有的复杂性。随着市场力量从卖方转移到买方，客户（而不是公司）逐渐变成商业世界的中心。这些转变对管理方式提出了与以往根本不同的要求，其目的是调动组织内外每一个人的才能，迎接让客户满意这一更加困难的挑战。为了应对这些变化，仅对现有管理实践进行修正已远远不够了。敏捷和 Scrum 的出现恰逢其时，它为组织提供了多种明确的选择，去替代那些长期存在、显而易见且不证自明的管理假设。

LeSS 在处理大型和复杂开发方面展示了其强大的能力。自我管理团队不只是充满好奇心的小团队，更是可以管理大量技术复杂性的国际业务的群体。LeSS 实践不仅是可伸缩的，而且其可伸缩性还不夹杂任何官僚主义式的死板。

在扩展敏捷和 Scrum 的管理方法方面，LeSS 通过整合十多年的经验教训，从根本上改造了管理的过程，揭示了如何通过创造简单性来应对巨大的复杂性。

LeSS 有其不完整的一面，但这是有意而为之的，目的是为大量的情境学习保留空间。它在许多方面没有提供明确的答案，也没有试图满足 20 世纪人们对公式化答案或表面上安全且严谨的方法的渴望，因为这些方法给了人们一种舒适的幻觉，让人们误以为控制是可预测的。LeSS 关注扩展时所需的最基本的要素，包括对卓越技术的持续关注和持续试验的开放思维。它鼓励不断地尝试新的试验和持续的改进。与 Scrum 本身一样，LeSS 也力图在抽象原则和具体实践之间寻求平衡。

另外，和 Scrum 一样，LeSS 也不是构建产品的过程或技术。相反，它是一个框架，在这

个框架内可以调整各种过程和技术来满足特定情景的需要。它明确阐释了如何通过产品管理和开发实践来驱动持续的改进，以便为客户创造更多价值。

LeSS 提供的是理解和采用 LeSS 深层原则的切入点，而并非固定的答案。其问的不是：“我们如何在复杂的等级官僚体系中实现大规模的敏捷？”而是一个独特且深层次的问题：“我们如何简化组织，变得敏捷？”

在这个问题上，对于较大的产品组织，LeSS 在努力实现其中的平衡。它为 Scrum 添加了更为具体的结构，同时保持完全透明，并强调检查与调整循环，通过这些方法和原则确保团队的工作方式不断改进。另外它还解决了一个基本问题：如何把在单个团队级别上取得的真正良好的效果推广到组织内的多团队上？

在扩展敏捷和 Scrum 方面还有很多事情要学习和完成。本书既是进度汇报，也是未来指南。如何让多个团队在产品和平台的各个方面同步工作，目前在这个问题上，许多组织的行动不尽人意。调查显示，当今大多数敏捷和 Scrum 团队都认为，他们团队的运行方式与组织内其他部分的运行方式之间矛盾重重。本书正好可以为解决这种紧张局面提供一个实用且详细的指南。

Stephen Denning

《The Leader's Guide to Radical Management》的作者

2016年4月27日

一切伟大的真理都以亵渎神灵开始。

——萧伯纳

欢迎来到 LeSS 世界，在这里，组织的复杂性被简单的结构所取代，不只是人，还有人们的学习也成为组织的关注点。对一些人来说，LeSS 可能看起来是浪漫的，并且充满无可救药的理想主义。但事实并非如此，它在当今许多产品组织中已确实存在！

为什么要写这本书？

我们的前两本 LeSS 书出版后，收到了许多反馈，克雷格在思考这些反馈时，认为这两本书里的想法太多而基础观点太少，所以他问巴斯是否想再写一本。巴斯回绝了，因为他当时正在急切地等待着他第二个儿子的降生。不屈不挠的克雷格最终还是让巴斯同意一起写这本书，并让其相信这是一本内容相对简单的书。但克雷格错了。

我们最初的目的是为前两本 LeSS 书写一本初级读物，但我们最终收获的却是一本截然不同的书，因为我们在探讨具体的基础观点时，对大规模的最基本要素进行了更为系统的推敲。结果呢？便是为读者呈现的 LeSS 规则、LeSS 指南，以及这本书。

LeSS 规则和指南至关重要，但它们不是规模扩展时唯一要考虑的因素。在进入 LeSS 之前，我们要强调另外两个应当持续关注的关键点：卓越技术和试验思维。

读者对象

本书是为产品开发中所涉及的每一个人而编写的。阅读本书唯一的先决条件是读者需具有基本的 Scrum 知识。如果没有这方面的知识，我们建议读者从阅读《Scrum 指南》和《Scrum 简章》(scrumprimer.org) 开始。本书每一章的开始都将快速重温与其主题相关的 Scrum。

章节结构

各主要章节的结构如下：

□ 单团队 Scrum

概述一个团队时采用的 Scrum，为学习 LeSS 做准备。

□ LeSS

涵盖 LeSS 基本框架。这一节的结构如下：

- 导言及 LeSS 相关原则。
- LeSS 规则。
- LeSS 指南。

□ 巨型 LeSS

结构与 LeSS 部分相同。

组织有关的术语

大多数术语在首次使用时给出了定义。然而，由于不同的公司可能会使用不同的术语，在与组织有关的术语方面我们遇到了一些困扰。这里我们介绍了书中使用的一些术语，它们对有些读者来说显而易见，而对另外一些读者来说可能是晦涩难懂的。

□ 产品组

参与产品创建的所有人员。公司经常使用“项目”(project)来指代所有参与开发的人，但是本书避免使用这个术语，因为它经常强调的是产品的开发。因此，本书使用产品组^①。

□ 直线组织

通常是组织架构图中所描述的正式组织结构。直线组织通常参与对员工的评估、员工的雇用、解雇和能力发展。公司中也可能存在矩阵式项目组织(在 LeSS 中不存在)和工作人员或支持组织。

□ 直线经理和一线经理

直线组织中员工向上报告的经理。一线经理是员工向上报告的直属经理。

□ 高级经理或高管

在组织高层工作的经理。在大型组织中，他们往往不属于产品组。

□ 产品管理或产品营销

产品组织中探索市场并决定产品内容的职能。这通常与团队没有直线报告关系。

① 产品组在书中有时又称为产品团体，每个产品组或产品团体由多个团队组成。一个企业或组织中可以有多个产品组。——译者注

□ 产品组领导

领导整个产品组的管理者，产品组中的所有人员都以直线关系向其报告。

□ 项目 / 项目群经理

传统意义上负责产品发布时间表的角色。这通常与团队没有直线关系，因为它是一个短期临时的角色。这些角色在 LeSS 组织中不应存在。

□ 职能组织

基于职能性技能（如开发、测试或分析）的直线组织。在 LeSS 组织中不应存在。

致谢

有非常多的人参与了对本书的评论。下面列出对一章以上的内容做过评论的人：Janne Kohvakka, Hans Neumaier, Rafael Sabbagh, Ran Nyman, Ahmad Fahmy, Mike Cohn, Gojko Adzic, Jutta Eckstein, Rowan Bunning, Jeanmarc Gerber, Yi Lv, Steve Spearman, Karen Greaves, Marco Seelmann, Cesario Ramos, Markus Gärtner, Viktor Grgic, Chris Chan, Nils Bernert, Viacheslav Rozet, Edward Dahllöf, Lisa Crispin, Mike Dwyer, Francesco Sferlazza, Nathan Slippen, Mika Sjöman, Tim Born, Charles Bradley, Timothy Korson, Erin Perry, Greg Hutchings, Jez Humble, Alexey Krivitsky, Alexander Gerber, Peter Braun, Jurgen De Smet, Evelyn Tian, Sami Lilja, Steven Mak, Alexandre Cotting, Bob Schatz, Bob Sarni, Milind Kulkarni, Janet Gregory, Jerry Rajamoney, Karl Kollischan, Shiv Kumar Mn, David Nunn, Rene Hamannt, Ilan Goldstein, Juan Gabardini, Mehmet Yitmen, Kai-Uwe Rupp, Christian Engblom, James Grenning, Venkatesh Krishnamurthy, Peter Hundermark, Arne Ahlander, Darren Lai, Markus Seitz, Geir Amsjø, Ram Srinivasan, Mark Bregenzer, Aaron Sanders, Michael Ballé, Stuart Turner, Ealden Escañan, Steven Koh, Ken Yaguchi, michael james, Manoj Vadakkan, Peter Zurkirchen, Laszlo Csereklei, Gordon Weir, Laurent Carbonnaux, Elad Sofer。

最后特别感谢 Bernie Quah 的艺术渲染力和 Terry Yin 对几乎所有请求的支持。也感谢 Addison-Wesley 出版社的 Chris Guzikowski，在这个比预定时间更长的图书项目中他表现出了无限的耐心。

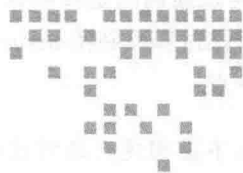
目 录 Contents

| | |
|--------------------------|----|
| 推荐序 | |
| 序 | |
| 前 言 | |
| 第 1 章 以少为多 | 1 |
| 第 2 章 LeSS | 3 |
| 2.1 LeSS 概述 | 4 |
| 2.1.1 背景 | 4 |
| 2.1.2 试验、指南、规则、原则 | 5 |
| 2.1.3 LeSS 原则 | 7 |
| 2.1.4 两个框架：LeSS 和巨型 LeSS | 8 |
| 2.2 LeSS 框架 | 9 |
| 2.2.1 LeSS 框架概述 | 9 |
| 2.2.2 LeSS 故事 | 10 |
| 2.2.3 LeSS 故事：团队的流动 | 10 |
| 2.2.4 LeSS 故事：功能条目的流动 | 21 |
| 2.3 巨型 LeSS 框架 | 25 |
| 2.3.1 需求领域 | 25 |
| 2.3.2 领域产品负责人 | 26 |
| 2.3.3 领域特性团队 | 26 |
| 2.3.4 巨型 LeSS 框架概要 | 27 |
| 2.3.5 巨型 LeSS 故事 | 28 |
| 2.3.6 巨型 LeSS 故事：新的需求领域 | 28 |
| 2.3.7 多地点团队：术语与提示 | 34 |
| 2.3.8 巨型 LeSS 故事：多地点团队 | 34 |
| 2.4 继续前进 | 36 |
| 第一部分 LeSS 结构 | |
| 第 3 章 采用 | 38 |
| 3.1 LeSS 采用 | 39 |
| 3.1.1 LeSS 规则 | 39 |
| 3.1.2 指南：三个采用原则 | 39 |
| 3.1.3 指南：启动 | 42 |
| 3.1.4 指南：文化跟随结构 | 46 |
| 3.1.5 指南：工作安全，而不是角色安全 | 47 |
| 3.1.6 指南：组织的完美愿景 | 47 |
| 3.1.7 指南：持续改进 | 48 |
| 3.1.8 指南：扩大采用范围 | 50 |
| 3.2 巨型 LeSS | 51 |
| 3.2.1 巨型 LeSS 规则 | 51 |
| 3.2.2 指南：逐步增量式采用 | 51 |

| | | | |
|-----------------------|----|------------------------------|-----|
| 3.2.3 指南: 一次一个需求领域 | 52 | 第 6 章 Scrum Master | 89 |
| 3.2.4 指南: 并行组织 | 52 | 6.1 LeSS Scrum Master | 90 |
| 第 4 章 围绕客户价值组织 | 53 | 6.1.1 LeSS 规则 | 90 |
| 4.1 在 LeSS 中团队按客户价值组织 | 54 | 6.1.2 指南: Scrum Master 的关注点 | 90 |
| 4.1.1 LeSS 规则 | 54 | 6.1.3 指南: Scrum Master 的五个工具 | 93 |
| 4.1.2 指南: 建立团队型组织 | 54 | 6.1.4 指南: 大型群组会议引导 | 94 |
| 4.1.3 指南: 了解特性团队 | 56 | 6.1.5 指南: 促进学习和倡导多面技能 | 94 |
| 4.1.4 指南: 特性团队采用路线图 | 61 | 6.1.6 指南: 社区工作 | 95 |
| 4.1.5 指南: 客户领域专门化优先 | 65 | 6.1.7 指南: Scrum Master 生存指南 | 96 |
| 4.1.6 指南: LeSS 组织结构 | 66 | 6.1.8 指南: Scrum Master 阅读清单 | 98 |
| 4.1.7 指南: LeSS 多地点 | 68 | 6.1.9 指南: 特别注意 | 98 |
| 4.2 巨型 LeSS | 69 | 6.2 巨型 LeSS | 99 |
| 4.2.1 巨型 LeSS 规则 | 69 | | |
| 4.2.2 指南: 需求领域 | 69 | 第二部分 LeSS 产品 | |
| 4.2.3 指南: 需求领域的动态性 | 71 | 第 7 章 产品 | 102 |
| 4.2.4 指南: 向特性团队转型 | 72 | 7.1 LeSS 产品 | 103 |
| 4.2.5 指南: 巨型 LeSS 组织 | 73 | 7.1.1 LeSS 规则 | 103 |
| 第 5 章 管理 | 76 | 7.1.2 指南: 产品是什么 | 103 |
| 5.1 LeSS 管理 | 77 | 7.1.3 指南: 定义产品 | 107 |
| 5.1.1 LeSS 规则 | 77 | 7.1.4 指南: 扩展产品定义 | 110 |
| 5.1.2 指南: 了解泰勒和法约尔 | 78 | 7.1.5 指南: 产品优先于项目或计划 | 110 |
| 5.1.3 指南: Y 管理理论 | 79 | 7.2 巨型 LeSS | 111 |
| 5.1.4 指南: 经理是可选项 | 80 | | |
| 5.1.5 指南: LeSS 组织 | 81 | 第 8 章 产品负责人 | 112 |
| 5.1.6 指南: 现场观察 | 84 | 8.1 LeSS 产品负责人 | 113 |
| 5.1.7 指南: 经理是老师和学习者 | 85 | 8.1.1 LeSS 规则 | 113 |
| 5.1.8 指南: 领域和技术能力 | 86 | 8.1.2 指南: 谁应该成为产品负责人 | 113 |
| 5.1.9 指南: LeSS 度量 | 87 | | |
| 5.1.10 指南: 管理图书阅读清单 | 88 | | |

| | | | | | |
|--------|-------------------------------|-----|--------|------------------------|-----|
| 8.1.3 | 指南：选择临时伪产品负责人 以尽早启动采用 | 116 | 9.1.6 | 指南：大型产品待办事项列表 的管理工具 | 138 |
| 8.1.4 | 指南：那些用户 / 客户是谁 | 116 | 9.1.7 | 指南：更少输出，更多成果 | 140 |
| 8.1.5 | 指南：优先级确定胜过澄清 | 117 | 9.2 | 巨型 LeSS | 142 |
| 8.1.6 | 指南：不要做这些 | 117 | 9.2.1 | 巨型 LeSS 规则 | 142 |
| 8.1.7 | 指南：产品负责人帮手 | 118 | 9.2.2 | 指南：领域待办事项列表 | 142 |
| 8.1.8 | 指南：五种关系 | 119 | 9.2.3 | 指南：最多三层条目 | 146 |
| 8.1.9 | 指南：客户协作胜过 | 123 | 9.2.4 | 指南：巨型新需求领域 | 146 |
| 8.1.10 | 指南：至少每个 Sprint 都有 交付 | 124 | 9.2.5 | 指南：处理巨大需求 | 147 |
| 8.1.11 | 指南：不必太友好 | 125 | 第 10 章 | 完成的定义 | 151 |
| 8.1.12 | 指南：松手 | 125 | 10.1 | LeSS 完成 | 152 |
| 8.1.13 | 指南：不要让未完成工作 毁掉自己 | 126 | 10.1.1 | LeSS 规则 | 152 |
| 8.1.14 | 指南：LeSS 会议 | 126 | 10.1.2 | 指南：创建完成的定义 | 152 |
| 8.2 | 巨型 LeSS | 127 | 10.1.3 | 指南：完成定义的演进 | 159 |
| 8.2.1 | 巨型 LeSS 规则 | 127 | 10.2 | 巨型 LeSS | 160 |
| 8.2.2 | 指南：巨型 LeSS 产品 负责人 | 127 | 第三部分 | LeSS Sprint | |
| 8.2.3 | 指南：领域产品负责人 | 128 | 第 11 章 | 产品待办事项列表梳理 | 162 |
| 8.2.4 | 指南：由 Scrum Master 协助 PO 团队 | 128 | 11.1 | LeSS 产品待办事项列表梳理 | 163 |
| 第 9 章 | 产品待办事项列表 | 129 | 11.1.1 | LeSS 规则 | 163 |
| 9.1 | LeSS 产品待办事项列表 | 130 | 11.1.2 | 指南：产品待办事项列表梳 理类型 | 164 |
| 9.1.1 | LeSS 规则 | 130 | 11.1.3 | 指南：总体 PBR | 165 |
| 9.1.2 | 指南：不要“管理依赖关系”， 而要最小化约束关系 | 130 | 11.1.4 | 指南：多团队 PBR | 166 |
| 9.1.3 | 指南：切分出小功能块 | 133 | 11.1.5 | 指南：多地点 PBR | 167 |
| 9.1.4 | 指南：处理父条目 | 134 | 11.1.6 | 指南：初始 PBR | 167 |
| 9.1.5 | 指南：处理特殊条目 | 136 | 11.1.7 | 指南：条目分解 | 171 |
| | | | 11.1.8 | 指南：大规模估算 | 178 |
| | | | 11.2 | 巨型 LeSS | 179 |

| | | | |
|---|-----|---|-----|
| 第 12 章 Sprint 计划 | 180 | 13.1.12 指南: 旅行者 | 202 |
| 12.1 LeSS Sprint 计划 | 181 | 13.1.13 指南: 侦察员 | 203 |
| 12.1.1 LeSS 规则 | 181 | 13.1.14 指南: 也许不需要 Scrum of Scrum | 204 |
| 12.1.2 指南: Sprint 计划一 | 181 | 13.1.15 指南: 领头羊团队 | 204 |
| 12.1.3 指南: 多团队 Sprint 计划二 | 184 | 13.1.16 指南: 混合与匹配技巧 | 204 |
| 12.1.4 指南: 拒绝 Sprint 待办事项 列表软件工具 | 185 | 13.2 巨型 LeSS | 205 |
| 12.2 巨型 LeSS | 186 | 第 14 章 评审与回顾 | 206 |
| 第 13 章 协调与集成 | 187 | 14.1 LeSS Sprint 评审和回顾 | 207 |
| 13.1 LeSS 协调与集成 | 187 | 14.1.1 LeSS 规则 | 207 |
| 13.1.1 LeSS 规则 | 188 | 14.1.2 指南: 尽早且经常地调整 产品 | 208 |
| 13.1.2 指南: 交谈 | 188 | 14.1.3 指南: 评审集市 | 208 |
| 13.1.3 指南: 有利于协调的环境 | 189 | 14.1.4 指南: 全体回顾 | 210 |
| 13.1.4 指南: 用代码交流 | 192 | 14.1.5 指南: 改进系统 | 211 |
| 13.1.5 指南: 持续地集成 | 193 | 14.2 巨型 LeSS | 214 |
| 13.1.6 指南: 社区 | 194 | 14.2.1 巨型 LeSS 规则 | 214 |
| 13.1.7 指南: 跨团队会议 | 197 | 14.2.2 指南: 多领域评审与回顾 | 215 |
| 13.1.8 指南: 多团队设计研 讨会 | 198 | 第四部分 少即是多 | |
| 13.1.9 指南: 现行体系结构研 讨会 | 200 | 第 15 章 下一步 | 218 |
| 13.1.10 指南: 组件导师 | 200 | 附录 A LeSS 规则 | 219 |
| 13.1.11 指南: 开放空间 | 201 | | |



以少为多

最便宜、最快捷和最可靠的组件是那些不存在的组件。

——戈登·贝尔

为什么要采用 LeSS

在过去十年中 Scrum 的应用呈现出了爆炸式的增长，为什么呢？这个问题，我们曾在新加坡一家小贩中心一边喝啤酒一边讨论过。

当时有人说，是由于认证模式的出现和简化推动了 Scrum 的应用，也许吧。但另一种敏捷方法，DSDM，在 Scrum 之前就提供了认证，却从未因此而普及。

也有人说，是由于 Scrum Master 课程的出现带来了新的变化，况且肯·施瓦伯最初的 Scrum Master 课程确实产生了很大的影响。然而，极限编程（Extreme Programming）首先推出了 XP 浸入式课程，但最后也没有做到遍地开花。

也许是 Scrum 的简单造就了其独特性？与 XP 相比，Scrum 提供了一个更简单的框架，然而，更简单的敏捷方法（如 Crystal 方法）却从未真正腾飞。

经过一番讨论和思考，克雷格认为：

Scrum 在抽象原则和具体实践之间找到了一种理想的平衡。

讨论到此便画上了句号，我们又喝了一杯啤酒。

这些具体实践强调的是经验性过程控制（empirical process control）——Scrum 的核心原则之一。经验性过程控制使 Scrum 有别于其他敏捷框架。《Scrum 指南》(Scrum Guide) 很好地描述了这一点：

Scrum 不是构建产品的过程或技术；相反，它是一个框架，你可以在其中使用各种过程和技术。Scrum 明确了产品管理和开发实践的相对效能，以便你可以不断改进它们。

什么意思呢？经验性过程控制让我们既不限定产品的范围，也不限定构建产品的过程。取而代之的是，在较短的周期内，我们可以生产出较小的可交付产品功能块。检查我们得到的是什么以及我们是如何创建它的，并调整产品和创建它的方式。这种明确的检查通过内建的透明机制得以实现。

有时各种原则听起来很诱人，但在实际中又断然不可行。而正是一组简单的具体实践，使得 Scrum 易于入手：明确的角色、工件和事件。

Scrum 的具体实践为采用其更深层次的原则提供了起点。这是一种完美的平衡。

大规模 Scrum，即 Large-Scale Scrum (LeSS)，对于大型产品团队可以实现同样的平衡。它为 Scrum 增加了一个更具体的框架结构，其目的是保持透明性，并强调定期采用检查与调整（inspect-adapt）实践，让团队能够不断地改进自己的工作方式。

与 Scrum 类似，LeSS 的不完整性是有意而为之的，目的是为更广泛的情景式学习保留空间。在许多方面它没有提供明确的答案，它也不能满足那些寻求公式化答案或寻求表面上安全且严谨的方法的人，其实这些方法通过定义的过程会给人一种舒适但错误的幻觉——控制是可预测的。这些方法破坏了经验性过程控制的原则，让人们感觉自己好像拥有了过程和实践的所有权。

定义不明确的过程要付出高昂的学习代价。人们要的是以少为多，事半功倍。