

和敏捷教练一起学 Scrum

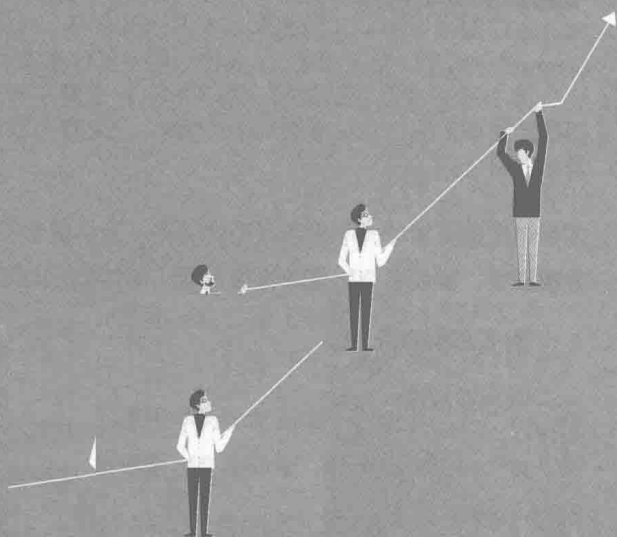


天天学敏捷 Scrum 团队转型记

杨蕾 郑江◎著



清华大学出版社



天天学敏捷

Scrum

团队转型记



杨蕾 郑江◎著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是业内领先的敏捷教练和培训师数年实践经验的结晶，通过通俗易懂的实例诠释Scrum的价值观、原则和实践。这是一本关于敏捷和Scrum的书，你会和“任务板”团队成员们一起从零开始了解敏捷和实践Scrum。这是一本实践类的书，“任务板”团队的故事会生动地为你解答实践中遇到的各种问题。不仅如此，书中还有大量的实践类问题的解答。这是一本读起来简单、轻松的书，这是一本用起来实用、入门的书。本书图文并茂，通过通俗易懂的描述和多幅图对Scrum进行阐述，用于描述Scrum的角色、工件和活动。

本书可以帮助团队成员、经理和执行主管了解Scrum常识，掌握可以拿来即用的通用词汇表，充分攫取Scrum的潜力，最终实现优秀团队能够做到持续、稳健发展的目标。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

天天学敏捷：Scrum团队转型记 / 杨蕾，郑江著. —北京：清华大学出版社，2019

ISBN 978-7-302-52465-6

I. ①天… II. ①杨… ②郑… 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（2019）第043176号

责任编辑：秦 健 薛 阳

封面设计：杨玉兰

责任校对：胡伟民

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京嘉实印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：7.5 字 数：190千字

版 次：2019年7月第1版 印 次：2019年7月第1次印刷

印 数：1~2500

定 价：49.00元

产品编号：081771-01

► 推荐序一

在敏捷已经成为主流软件开发方法的今天，本土的实践者写一本敏捷的书，无疑需要很大的勇气。一方面，市场上已经存在大量的相关书籍，网络上充斥着各类文章和视频，线下也有层出不穷的大会和分享活动，这样一本入门书很容易被冷落。另一方面，敏捷本身不断演化，内涵也一直在丰富：敏捷是什么，很多人都有自己的理解；敏捷怎么做，仁者见仁，智者见智；著书立说，将观点摆在台面上，质疑和批评之声恐怕也会纷至沓来。

在敏捷社区里，大师在不断扩展敏捷的外延，大拿在激辩敏捷的真谛，专家在追逐各种卓越实践，而针对敏捷的入门——基础的敏捷实施已经少有人提及。然而，不能忽视的是，每年还是有很多的新手、零基础的新人进入软件开发领域。他们没有对敏捷思想背后的深邃洞察，无法理解从各种角度对敏捷实践合理性的论证，甚至无法理解软件开发活动本身，战战兢兢地在业务与技术、速度与效率、质量与成本的拉锯和平衡中，茫然地开始了敏捷的探索之旅。

他们需要有人基于他们所熟悉的开发场景，以困扰他们的问题为起点，告诉他们为什么需要敏捷（具备什么样的业务价值）；从基本的敏捷姿势入手，告诉他们怎么做敏捷（在实际项目中如何导

入)；提供最简洁的指南，引导他们排除困难(实施中遇到问题怎么解决)。

而Lizzy(作者杨蕾)的这本书恰好回应了这种需求。它讲述了一个敏捷零基础的团队如何基于Scrum框架，在教练的指导下，一步步开始其敏捷之旅。Lizzy以讲故事的形式呈现整个过程，使得读者可以经历体验式的学习，跟随主角一起成长。同时，书中又有相当的篇幅对相关的知识点进行阐述，每个知识点以前言导入，在故事之后，以图解和小结精炼，以Lizzy说突出要点，最后以提问或建议引导读者学以致用。

在十多年的职业生涯中，Lizzy一直活跃在软件开发的一线，经历过甲方和乙方公司各种类型软件团队的开发测试、项目管理以及敏捷教练等职位。这使得她能够兼顾软件开发不同利益相关者的视点，并站在组织的层面和软件产品全生命周期的角度，系统全面地看待敏捷的价值、解决的问题、落地方案，以及实施过程中的痛点和应对等。这使得本书理论和实践兼得，既接地气，又具有一定的高度。

本书的知识架构脉络清晰，内容组织张弛有度，写作风格清新自然，阅读起来非常轻松。它定位在敏捷和Scrum的入门，因此比较适合对敏捷感兴趣但没有机会实践的新手；对于老手，也有一定的参考意义，书中的很多场景都可能会与您产生共鸣，触发您的进一步思考。书中难免也有些缺憾，对此，请读者抱着欣赏的态度，多给予一些包容和鼓励。

孙长虹

DXC高级解决方案经理

► 推荐序二

随着互联网行业在中国的迅猛发展，软件研发团队受到越来越多的挑战，不仅软件系统的规模越来越大，对于技术要求越来越高，而且要求研发团队能够及时响应市场的需求和变化，快速地开发出高质量的软硬件产品。在互联网行业高速发展的今天，研发团队沿用传统的软件开发模式和流程已经不能满足当前的产品研发需求，因此越来越多的公司开始学习和尝试敏捷开发模式，以改善和解决已经遇到的各种难题。

我本人读过好几本Scrum敏捷开发的相关书籍，但总感觉有些概念和细节晦涩难懂，无法全面理解Scrum敏捷开发模式。读了Lizzy老师的《天天学敏捷：Scrum团队转型记》后，我感觉此书通俗易懂，让我很轻松地掌握了敏捷开发的基本知识以及Scrum的整体流程和必要过程。本书通过多个角色对话的方式全面阐述了Scrum的敏捷研发流程，文中使用了很多表格和图示来辅助讲解，文章内容简洁、生动有趣，是一本Scrum入门的佳作。我推荐本书给大家，希望大家可以通过此书快速理解和掌握Scrum敏捷开发流程。

吴晓华

光荣之路测试开发培训创始人

这是什么书？

这是一本“小说”，我会讲一个大大的故事给你听，故事的主角是一个叫作“任务板”的团队。

这是一本关于敏捷和Scrum的书，你会和“任务板”团队成员们一起从零开始了解敏捷和实践Scrum。

这是一本实践类的书，“任务板”团队的故事会生动地为你解答实践中遇到的各种问题。不仅如此，书中还有大量的实践类问题的解答。

这是一本读起来简单、轻松的书；这是一本用起来实用、入门的书；这是一本敏捷和Scrum的书。

你为什么要学习敏捷和Scrum？

因为敏捷的思想和方法已经或者即将成为你生产产品和完成项目的方法；因为Scrum是应用最为广泛的敏捷方法；因为再不学点儿敏捷和Scrum的知识，你就落伍了。

我为什么写这本书？

好吧，我承认我是个懒人。我讨厌在面对着屏幕辛勤工作了8

小时以后再抱着厚达500页的《Scrum敏捷软件开发》读上哪怕是5分钟。我讨厌在刚刚赶工完成了产品负责人要求的功能以后再对着电脑研究专家们写的博文。

我的同事问我：既然如此，你为什么还要扔给我们厚厚一摞敏捷和Scrum的文档，让我们看得头晕眼花？

我承认，这些文档我自己看起来也很难过……可除此之外，我没有别的东西可以抛给你们去帮助你们了解敏捷和Scrum……

啊！我可以写一个！写一个你看得懂的，像小说一样的，简单的，帮助你入门的，敏捷和Scrum的书！

因此，我想给和我一样的“懒人”写一本敏捷和Scrum的入门小书，这本书应该像小说一样，有意思而且简单易懂，应该可以解答实施项目过程中的实际问题。有了这本书，以后我就不用逼着大家去看那些我自己都不喜欢读的厚厚的手册了。

一些假设

假设你是一个IT行业的从业者，并且对如何生产软件产品有认知。

当然，如果你不是IT行业的从业者，我想书里的大部分内容也适合你阅读。

谁适合读这本书？

简而言之，这本书适合所有人来看，也许你是工程师，也许你是产品经理，也许你是管理者。

- ScrumMaster和产品负责人往往是需要率先学习敏捷和Scrum知识的人，所以在本书中讨论了众多你们关心的话题，跟着书中的主人公一起学习和成长，有一天你们也可以成为Scrum大咖。

- 对于工程师们来说，学习技术已经足够辛苦了，因此我为你们准备了轻松的故事。看一看故事里的研发和测试们遇到的问题，也许你会欣然发笑。

如何使用这本书？

作为Scrum的入门书，我希望它可以轻松、简单并且清晰地回答4个关于敏捷和Scrum的问题：为什么？谁来做？怎么做？做什么？

对于喜欢先从整体上了解知识体系的小伙伴来说，也许你已经注意到目录后面的思维导图，它非常清晰地描绘出了整本书的框架，希望你们会喜欢它。

对于很多章节，除了话题以外，还准备了实践类问题的解答。可以根据目录，选择自己喜欢的问题快速找到答案。

每个话题都有几个固定的部分及作用。

- 前言——引入话题，背景介绍。前言都不是很长，介绍的是话题的背景，推荐大家都读一下。
- 故事——通过“任务板项目”的故事为大家描绘出一个完整的Scrum项目。无论你是管理者、产品经理或者工程师，这个故事都适合你读一读，你会发现它读起来很轻松，很接地气，也许会让你豁然开朗，或者嫣然一笑。
- 图解Scrum——话题知识点的形象化。看画比看字轻松，也更容易记住知识，大家不妨都看看。
- 知识小结——理论知识点总结。这一部分将话题里面的知识点进行了总结和概括。如果你关注理论知识，那么不要错过。如果你认为它有些枯燥，而且你工作中不需要强大的理论知识（假设你是个工程师），那么你可以跳过这部分内容。

- **Lizzy说**——实践过程中会遇到的问题。无论你的角色是什么，你都可以看看这个简单的小话框。
- **学以致用**——学习后的思考和应用。所谓学以致用就是不光要输入知识，更要想办法将知识应用到实际中，你不妨在看完每节后都思考一下“学以致用”里面的问题，这样的思考过程会让你迅速地将知识转化为能力。

和别的书不一样，这本书讲了一个敏捷团队转型的故事。虽然如此，但这并不影响你选取书中的不同章节按照自己的兴趣进行阅读。

当然，如果你刚刚接触敏捷和Scrum，我建议你无论如何都要读第1章，其中介绍了敏捷和Scrum的基础知识。对于只是希望进一步理解敏捷和Scrum的读者来说，你至少应该看一看1.1节、1.2节、1.4节、1.7节、1.9节的内容。当然，你最好能坚持通读第1章。

也许你的组织和团队已经在实施敏捷和Scrum了，也许你只是想解决一些实施中的问题，那么你可以按照目录的指引，直奔你想要的问题答案就好。

另外，这本书里有许多张非常实用的图表，强烈建议你收藏（也许你可以在项目组里分享它们；也许你可以以它们为基础整理出自己的Scrum团队的各种流程；也许你可以把它们当作Scrum团队转型初期的参考检查表等）。

我的目标

在《跃迁：成为高手的技术》一书中，作者说：“一张银行卡，你存进去再多，如果不知道提取密码，就没法提现；知识也是一样。知识晶体就是知识提取的密码。”“如果知识点之间能形成

稳定的结构，知识就形成一种‘知识晶体’。知识从散装变成晶体，就变得不容易磨损，强度很大，也容易整体提取。”

因此，我的目标是帮助你形成敏捷和Scrum的知识晶体。

- 写给Scrum零基础的你。
- 你可以把这本书当作小说来读。
- 通过阅读这本书你可以掌握敏捷和Scrum基础知识。
- 本书可以解答一些Scrum项目成员在项目实施中经常遇见的问题。
- 提供大量案例和解读，能够为读者提供明确的行动建议。

如果你不同意书中的内容

我把完成这本书当作一个Scrum项目来做，想到这个产品马上就要发布了，我很兴奋！

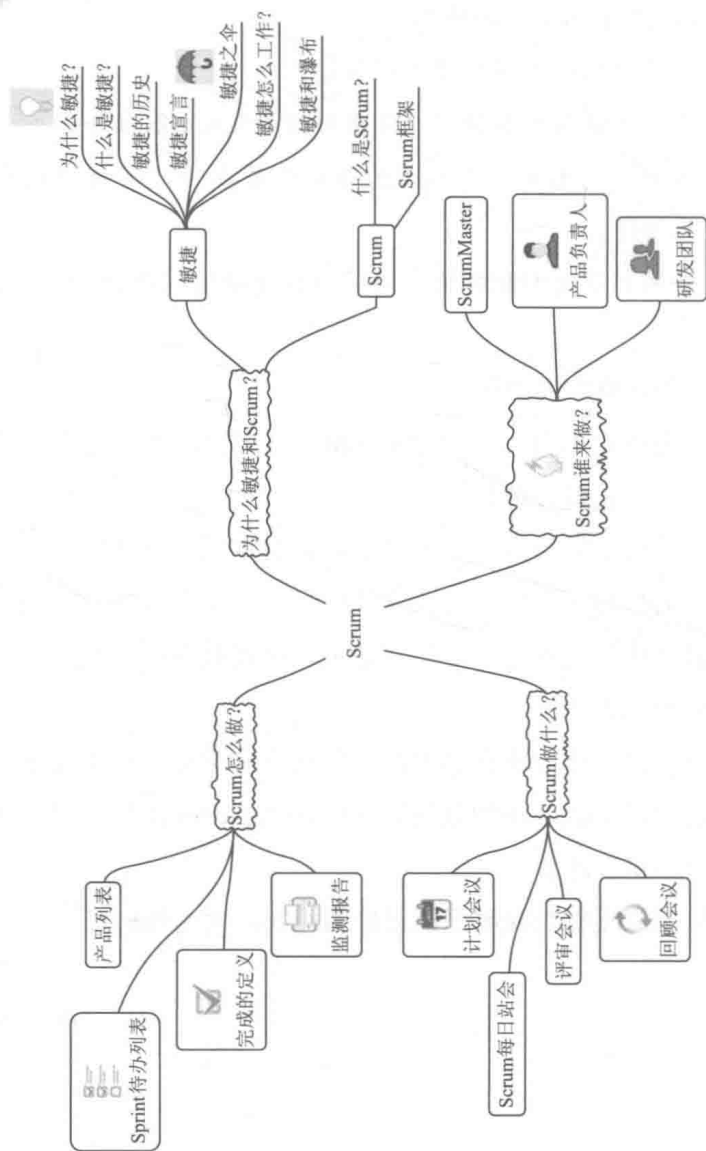
虽然经过了多轮检查，但这个产品也许还有很多的缺陷。提前感谢你们的包容，希望作为读者的你们可以加我微信，帮我指出缺陷，并且提出你们对这个产品的意见，以便我继续迭代这个产品，修改缺陷和完善功能。

当然，也许你对我在书中的一些观点有意见，如果是这样的，欢迎你通过清华大学出版社网站（www.tup.com.cn）与我们联系，更正书中的错误理解。

你们的意见将是我收到的最好的礼物。谢谢你们！

作者

▶ 本书思维导图



▶ 人物介绍

- 老王** 北京研发中心经理，任务板项目敏捷转型的支持者和上层领导，为项目组提供各种资源
- 老朱** 老王从咨询公司聘请的敏捷专家，帮助任务板团队敏捷转型
- 小李** 团队以前的项目经理，任务板团队的ScrumMaster；与老朱一起负责项目转型；从敏捷和Scrum知识零基础的小白逐步成长为合格的ScrumMaster
- 小王** 团队以前的产品经理，任务板团队的产品负责人
- Stephen** Scrum研发团队，主任研发工程师
- Cindy** Scrum研发团队，UI工程师
- Dave** Scrum研发团队，研发工程师
- Jason** Scrum研发团队，研发工程师
- Jarod** Scrum研发团队，研发工程师
- Amy** Scrum研发团队，测试工程师
- Kelsi** Scrum研发团队，测试工程师

▶ 开发团队之殇

一家美国公司的主营业务是客户关系管理系统，它拥有20年的历史。它拥有众多包括世界500强在内的巨型跨国公司客户，产品在Gartner的排名中位于业界领先水平。这家公司于2010年在北京成立了研发中心。该研发中心拥有包括新特性开发、产品维护、技术支持和数据中心方向的多个团队。这其中包括一个新技术开发团队，该团队与办公地点位于其他城市和国家的公司团队共同负责为公司的大型客户关系管理系统开发新功能。按照以往的发布频率，该团队每年发布一个新功能版本。

这一年，团队按照以往的流程（计划→需求分析→设计→编码→测试→发布）开始准备开发新功能“文档审批系统”并计划在年底发布。在完成计划、需求分析和设计以后，开始编码工作。但是，当项目推进到第5个月的时候（编码工作阶段），大家开始意识到有更多的需求和相关工作需要在发布之前做完，于是团队开始通过简化设计来赶工。当项目执行到第7个月的时候，产品经理提出了越来越多的需求变更，为了能够按时发布，团队开始加班，但即便如此按时完工的希望也很渺茫。为此团队牺牲了测试和修改产品缺陷的时间，欠下更多的技术债。

即使整个团队努力地工作，产品还是没能按时发布，比计划晚

了整整三周的时间，而且产品质量问题严重，也没有完成所有计划的功能开发。团队成员在经历漫长的加班以后，家庭生活和个人健康都受到了影响。

更令人沮丧的是，在项目的总结会议上，北京研发中心的经理说：“项目团队无法拿到今年的奖金，因为产品延期，质量不过关，给公司带来了巨大的损失……”团队成员都感觉很委屈，他们为了这个项目牺牲了健康、家庭，夜以继日地加班赶工，最后却得到这样的结果……

在新的一年到来的时候，研发中心经理老王找到该团队的项目经理小李，与其讨论新一年的团队工作。

老王：“你们团队需要做出改变，否则很难再拿到预算。如果今年还像去年那样，那么我们的新功能有可能被拿到马来西亚去做。”

小李：“去年项目上的所有同事都很辛苦，尤其在最后的两个月里，产品经理、程序员、测试工程师，所有人都疯狂加班，可是最后还是出了这么多的问题。”

老王：“团队辛勤工作但最后却收不到好的结果。你们有没有分析过到底是怎么回事？”

小李：“我们在努力分析，希望可以找到原因。但是，到目前为止一筹莫展。所有人没有错，但结果就是不好。”

老王：“看来找个外部专家来帮忙调查和解决问题很有必要。我们不能再这样下去了。”

小李：“是的，不能再这样下去了……一定要有所变化……”

老王：“美国总部的一些新功能研发团队在尝试敏捷的开发框

架，据说效果不错。我会为你们邀请一位敏捷专家来和团队一起工作，看看他能不能帮助我们解决问题，带来改变。”

小李：“好的。”

老王：“按照公司计划，你们团队今年需要实现‘Scrum任务板’功能，这个功能将以支持终端用户使用Scrum的方式来管理他们的市场项目。终端用户都要使用Scrum来管理项目了，我们的研发团队也要使用Scrum来管理才跟得上节奏。”

小李：“Scrum？敏捷？这些我们以前都没有接触过。我对新的技术还是很好奇、很欢迎的。我会努力和外部专家一起工作，希望可以给我们的项目团队带来改变。”

► Scrum电子任务板功能概述

(团队今年需要研发的新功能)

随着Scrum的广泛应用，越来越多的团队选择使用这个方法来进行研发和执行新项目。作为引领客户关系管理系统领域的产品，我们需要将Scrum电子任务板及相应的功能加入现有的系统中，以便留住老客户并且吸引新客户。

由于原有系统中已经支持传统的项目管理流程（包括项目创建、任务及任务属性的编辑、管理、权限和配置管理等），因此Scrum电子任务板需要实现的是将原有的功能在新的电子任务板中实现，并且根据新的需求实现Scrum任务板独有的功能。

Scrum电子任务板应该支持用户团队使用Scrum的方法来完成项目的全过程。“任务板”应该支持以下功能。

- (1) “任务板”应该将用户所建立的“项目”里的所有工件/任务按照任务状态等属性显示在任务板视图中。
- (2) “任务板”中的工件/任务“属性”应该可以编辑。
- (3) “任务板”应该支持权限管理。
- (4) “任务板”应该支持用户自定义配置。