资料整理
火龙果软件
荐

敏捷项目管理知识-简化版

敏捷价值观之敏捷宣言

资料整理
火龙果软件
荐

- 个体和交互胜过过程和工具
  - » 人是软件项目获得成功最为重要的因素
  - » 合作、沟通能力以及交互能力比单纯的软件编程能力和工具更为重要
  - » 方法和工具是死的，人是活的，人要是太“面”或者协作不好，再强大的方法和工具都是白扯；

- 可以工作的软件胜过面面俱到的文档
  - » 过多的面面俱到的文档往往比过少的文档更糟
  - » 软件开发的主要和中心活动是创建可以工作的软件
  - » 直到迫切需要并且意义重大时，才进行文档编制
  - » 编制的内部文档应尽量短小并且主题突出

敏捷价值观之敏捷宣言

资料整理
火龙果软件
荐

- 客户合作胜过合同谈判
  - 客户不可能做到一次性地将他们的需求完整清晰地表述在合同中
  - 为开发团队和客户的协同工作方式提供指导的合同才是最好的合同

- 响应变化胜过遵循计划
  - 变化是软件开发中存在的现实
  - 计划必须有足够的灵活性与可塑性
  - 短期的迭代的计划比中长期计划更有效

敏捷12个原则

资料整理
火龙果软件
荐

- **1.价值优先：**我们最重要的目标，是通过**持续不断**地**及早交付**有**价值**的软件使客户满意。
  - » **Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.**
- **2.拥抱变化：**欣然面对需求变化，即使在开发后期也一样。为了客户的竞争优势，敏捷过程**掌控变化**。
  - » **Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.**
- **3.经常交付：****经常**地**交付可工作的软件**，相隔几星期或一两个月，倾向于采取**较短**的**周期**。
  - » **Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.**
- **4.完整团队：**项目自始至终**业务**人员和**开发**人员必须**相互合作。**
  - » **Business people and developers must work together daily throughout the project.**
- **5.充分信任：**以积极主动的员工为核心建立项目团队，给予他们所需的环境和支持，并且信任他们能够胜任工作。
  - » **Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.**
- **6.面对面沟通：**不论团队内外，传递信息效果最好效率也最高的方式是**面对面的沟通**。
  - » **The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.**

敏捷12个原则

资料整理
火龙果软件
荐

- **7.进展指标：可工作的软件**是进度的首要度量标准。
  - Working software is the primary measure of progress.
- **8.稳定节奏：**敏捷过程提倡可持续的开发。发起人、开发者和用户都应该始终保持**稳定**的工作**步调**。
  - Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- **9.精益求精：**坚持续关注技术上的**精益求精**和优良的设计以增强敏捷性。
  - Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
- **10.简约：**简约 — 使必要的工作最小化的艺术 — 是成功的关键。
  - Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.
- **11.自组织：最好**的架构、需求和设计出自**自组织团队**。
  - The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- **12.定期调整：**团队定期地**反思**如何能提高成效，并依此**调整**自身的举止表现。
  - At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

敏捷12原则

资料整理
火龙果软件
荐

敏捷原则图

文化管理

- 充分信任-5
- 直面沟通-6
- 自组织-11
- 完整团队-4
- 简化-9

迭代过程

- 价值优先-1
- 拥抱变化-2
- 经常交付-3
- 稳定步调-8
- 进展指标-7
- 定期调整-12

技术技能

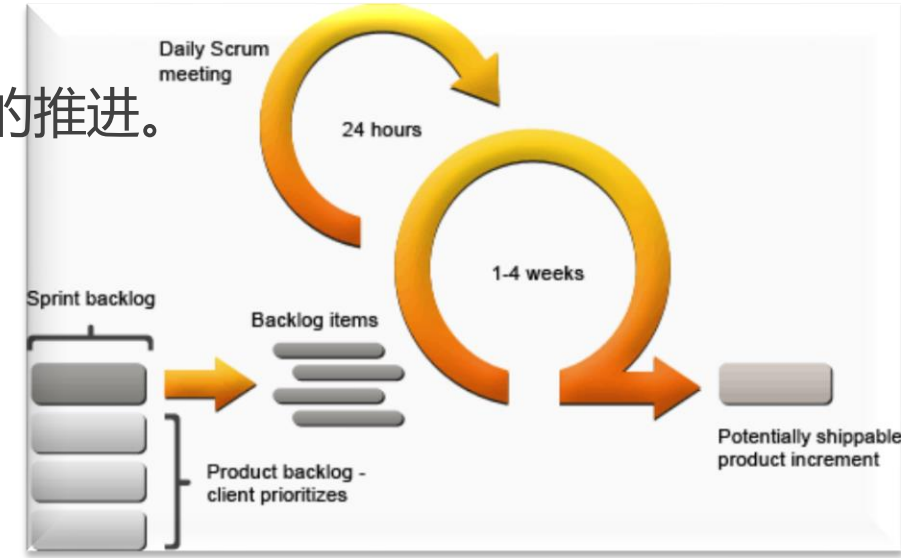
- 精益求精-10

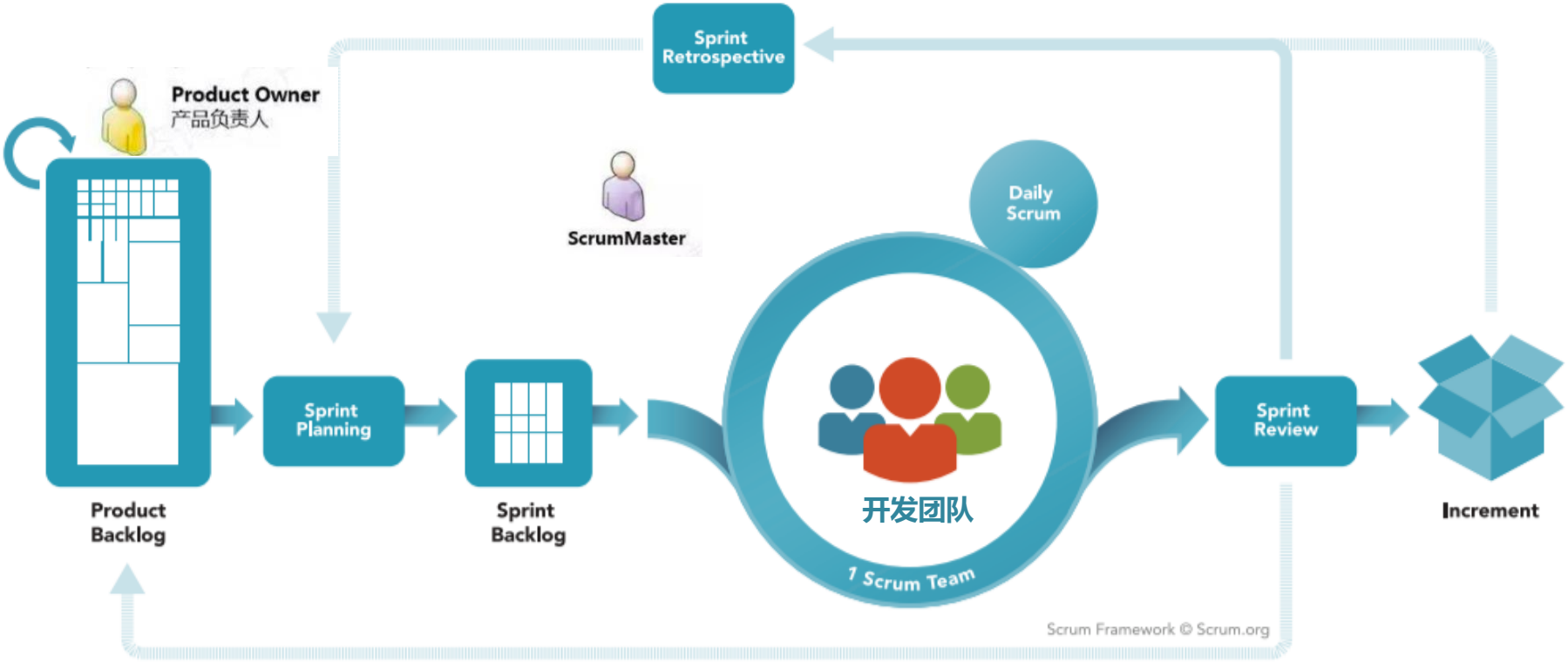
(c) zhangxun.com

Scrum 是什么?

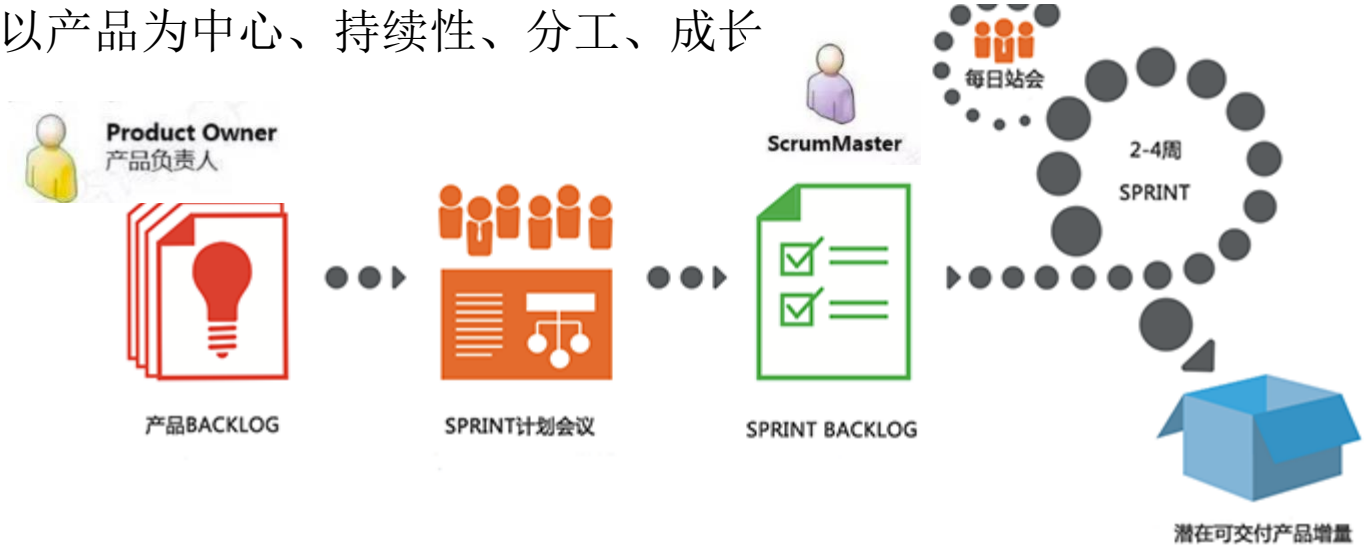
资料整理
火龙果软件
荐

- Scrum是橄榄球并列争球”。
- Scrum是一个迭代性、增量性的流程，适用于任何的产品开发以及工作管理。
- Scrum 将软件开发团队比拟成橄榄球队
  - » 有明确的最高目标，
  - » 熟悉开发流程中所需具备的最佳典范与技术
  - » 具有高度自主权
  - » 紧密地沟通合作
  - » 以高度弹性解决各种挑战
  - » 每天、每个阶段都朝向目标有明确的推进。





特点：以产品为中心、持续性、分工、成长



Scrum 目标

资料整理
火龙果软件
荐

Manage Complexity, Unpredictability and Change through Visibility, Inspection and Adaptation

通过高透明性、检验和适应性来管理复杂性、不可预测性和变化

Scrum 核心价值观

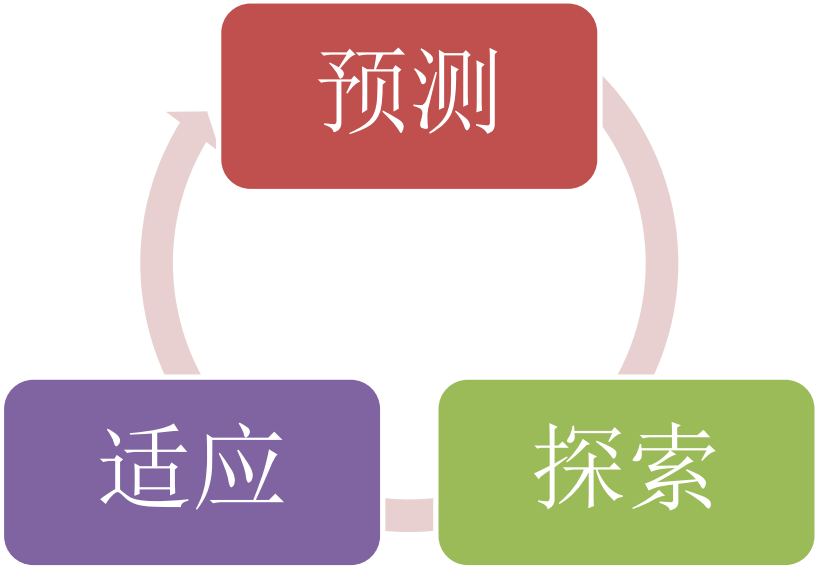
资料整理
火龙果软件
荐

- **承诺（Commitment）**
  - 不是分配，也不是应付答应；
  - 仔细评估后，来自内心的接受和应许
  - 必须做到，不是试试看
- **专注（Focus）**
  - 全身心
- **公开（Openness）**
  - 保持信息透明
  - 减少沟通成本
- **尊重（Respect）**
  - 互相尊重
- **勇气（Courage）**：
  - 担当，敢于担责
  - 反馈，勇于反馈
  - Say No，不对直接表达

Scrum理论的三大支柱

资料整理
火龙果软件
荐

- Scrum是以**经验过程控制**理论为依据，采用迭代、增量的方法来提高产品开发的可预见性并控制风险。Scrum的三大支柱支撑起每个经验过程控制的实现。
- 第一大支柱是**高透明性**（Transparency）
  - » 确保任何人随时看到任何信息
- 第二大支柱是**检验**（Inspection）
  - » 经常检查，及时修正。
- 第三大支柱是**适应**（Adaptation）
  - » 适应环境
  - » 适应客户
  - » 适应团队
  - » 适应技术



Sprints(冲刺)

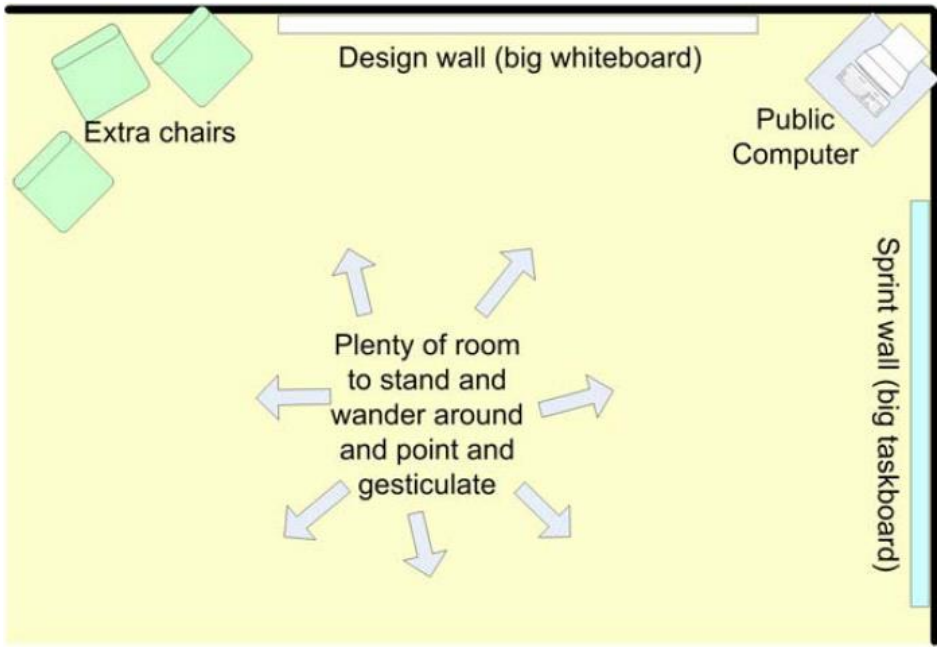
资料整理
火龙果软件
荐

- Sprint的本意是指冲刺，一个Sprint就是一个迭代
- Scrum 项目通过一系列的Sprints来推进，Sprints类似于极限编程的迭代。
- Sprint长度通常2-4周，它是一个时间箱，
  - 项目开始可以尝试周期长短
  - 一旦确定，在项目过程中尽量不变
- 稳定的周期会带来更好的节奏
- Sprint由Sprint计划会议、开发工作(需求分析、设计、开发、测试、质量控制等)、每日站会、Sprint评审会议和Sprint回顾会议等活动组成。
- 一个紧跟一个进行。

让Scrum团队坐在一起！

资料整理
火龙果软件
荐

- 让Scrum团队坐在一起！



- “一起”意味着：
  - » 互相听到：所有人都可以彼此交谈，不必大声喊，不必离开座位。
  - » 互相看到：所有人都可以看到彼此，都能看到任务板——不用非得近到可以看清楚内容，但至少可以看到个大概。
  - » 隔离：如果整个团队突然站起来，自发形成一个激烈的设计讨论，团队外的任何人都不会被打扰到。

时间盒迭代（timeboxing）

资料整理
火龙果软件
荐

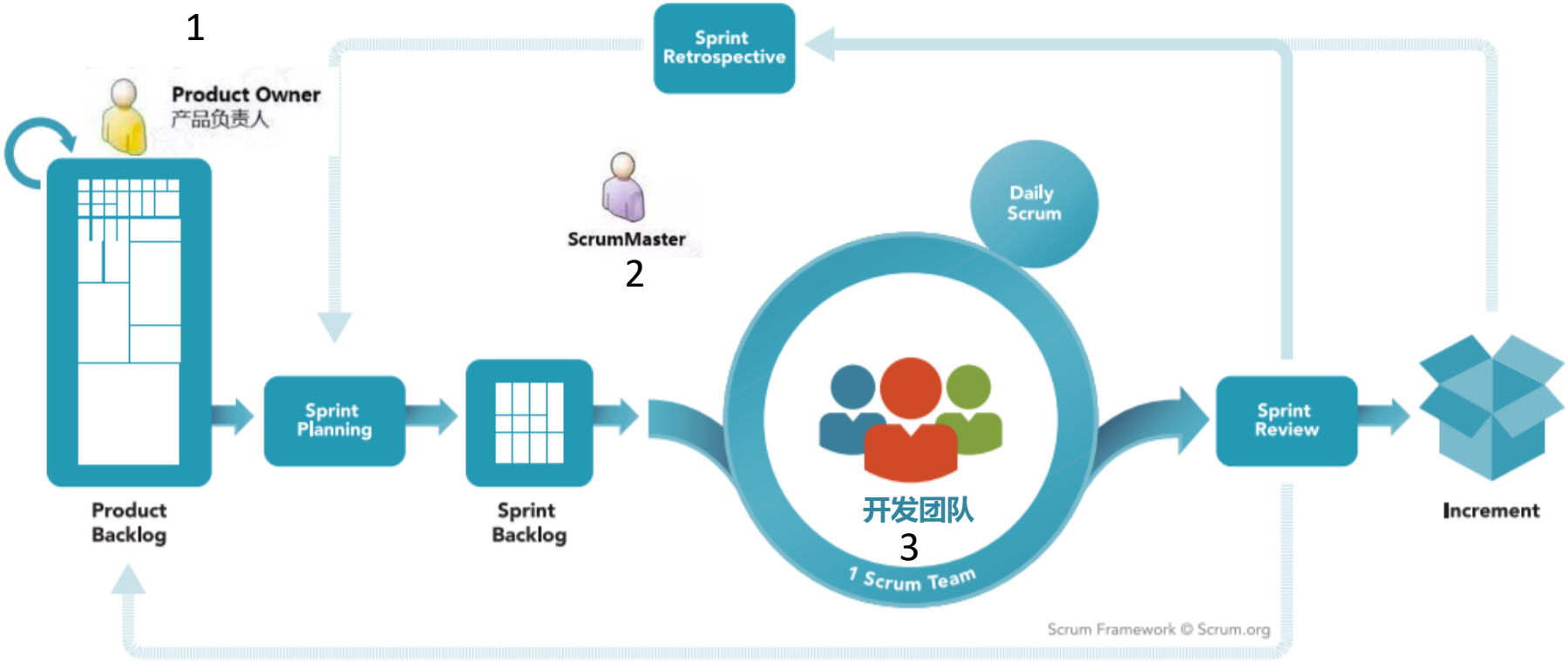
- 时间盒迭代（timeboxing/timeboxed iterations）
  - 在预算时间内完不成的功能进行删减或者延迟
  - 确保按时发布
- 迭代过程中，进度落后，协商调整任务
  - 不完整也比没有强

资料整理
火龙果软件
荐

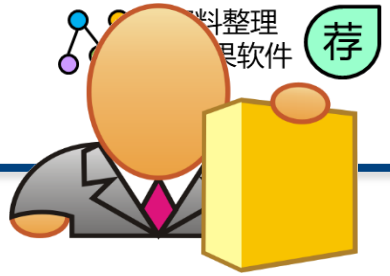
Scrum的三个角色

Scrum三个角色

资料整理
火龙果软件
荐



产品负责人（Product Owner）



- 清晰地描述产品待办列表项
- 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。
- 接受或否决开发结果

在产品方面领导Scrum团队

业务分析能力（Business Analysis）
工程技术能力（Engineering）
领导和协调能力（Leadership & Coordination）

确保开发正确的产品

Scrum Master

- 带领并指导组织采用Scrum
- 在组织范围内计划Scrum的实施
- 帮助员工及相关干系人理解并实施Scrum和经验型产品开发
- 发起能够提升Scrum团队生产效率的改变
- 与其它ScrumMaster一起工作，增加组织中Scrum实施的有效性

服务型领导

- 高效团队技巧
- 教练
- 引导

确保Scrum有效运转

在Scrum实施方面领导团队

SM服务于组织

Scrum Master

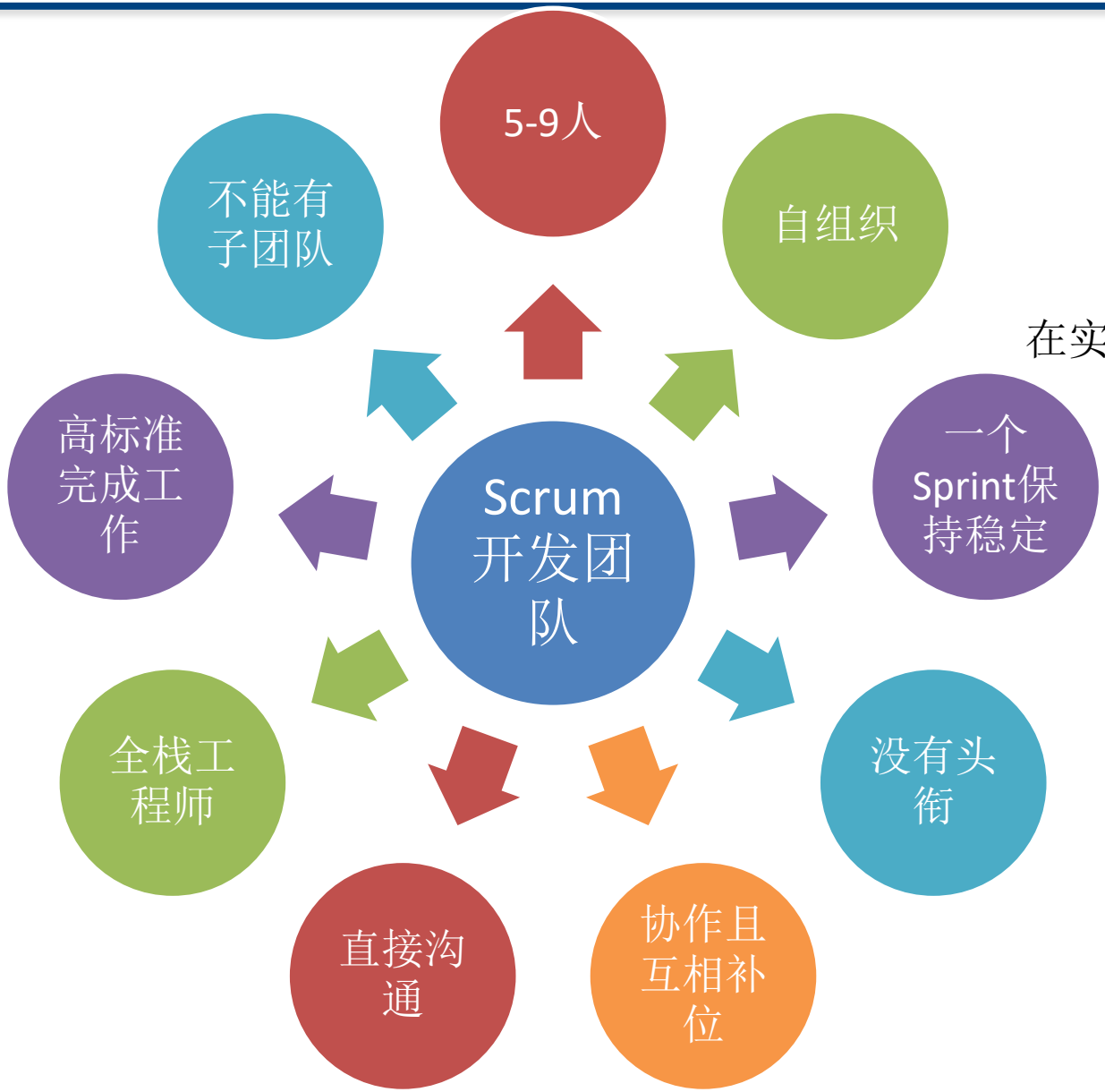
SM服务PO

- 找到有效管理产品代表列表的技巧
- 帮助Scrum团队理解“清晰精炼的产品待办列表项”的重要性
- 在经验主义的环境中理解长期的产品规划
- 确保产品负责人懂得如何安排产品代表列表项来最大化价值
- 理解并实践敏捷
- 按要求或需要引导Scrum事件

SM服务开发团队

- 在自组织和跨职能方面给与团队指导
- 协助开发团队开发高价值的产品
- 移除开发团队工作中的障碍
- 按要求或需要引导Scrum事件
- 在Scrum还未被完全采纳和理解的组织环境中指导开发团队

Scrum开发团队



在实现产品和技术方面领导团队

高效团队：
橄榄球队
足球队
赛车
特种兵小队
一个航空机组
一个手术医疗小组
救援小组
警队

资料整理
火龙果软件
荐

Scrum的三个工件

Product backlog

资料整理
火龙果软件
荐

- 需求列表
- 项目中所有希望进行的工作的列表
- 理想的表达出每一项都对项目的用户或客户有价值
- 由产品负责人排定优先级
- 在每个sprint开始的时候重新排定优先级
- 细化
  - » 开发团队负责细化待办列表，细化工作占开发团队时间<10%
  - » 优先级高的先细化
  - » 任一待办项在一个Sprint中必须能完成，否则进一步分分解

- 多个Scrum团队一起负责某个产品时，该产品的待办列表只有一个。

Product backlog例子

资料整理
火龙果软件
荐

				每个Sprint的新估算					
优先级	事项	细节（wiki链接）	初始规模估算	1	2	3	4	5	6
1	作为买家，我想把书放入购物车（见wiki页面用户界面草图）	...	5	0	0	0			
2	作为买家，我想从购物车中删除书	...	2	0	0	0			
3	提高交易处理性能（见wiki页面目标性能指标）	...	13	13	0	0			
4	探讨加速信用卡验证的解决方法（见wiki页面目标性能指标）	...	20	20	20	0			
5	将所有服务器升级到Apache 2.2.3	...	13	13	13	13			
6	分析并修复订单处理脚本错误（错误号：14834）	...	3	3	3	3			
7	作为购物者，我想创建并保存愿望表	...	40	40	40	40			
8	作为购物者，我想增加或删除愿望表中的条目	...	20	20	20	20			
	...		...	...					
			537	**580**	**570**	**500**			

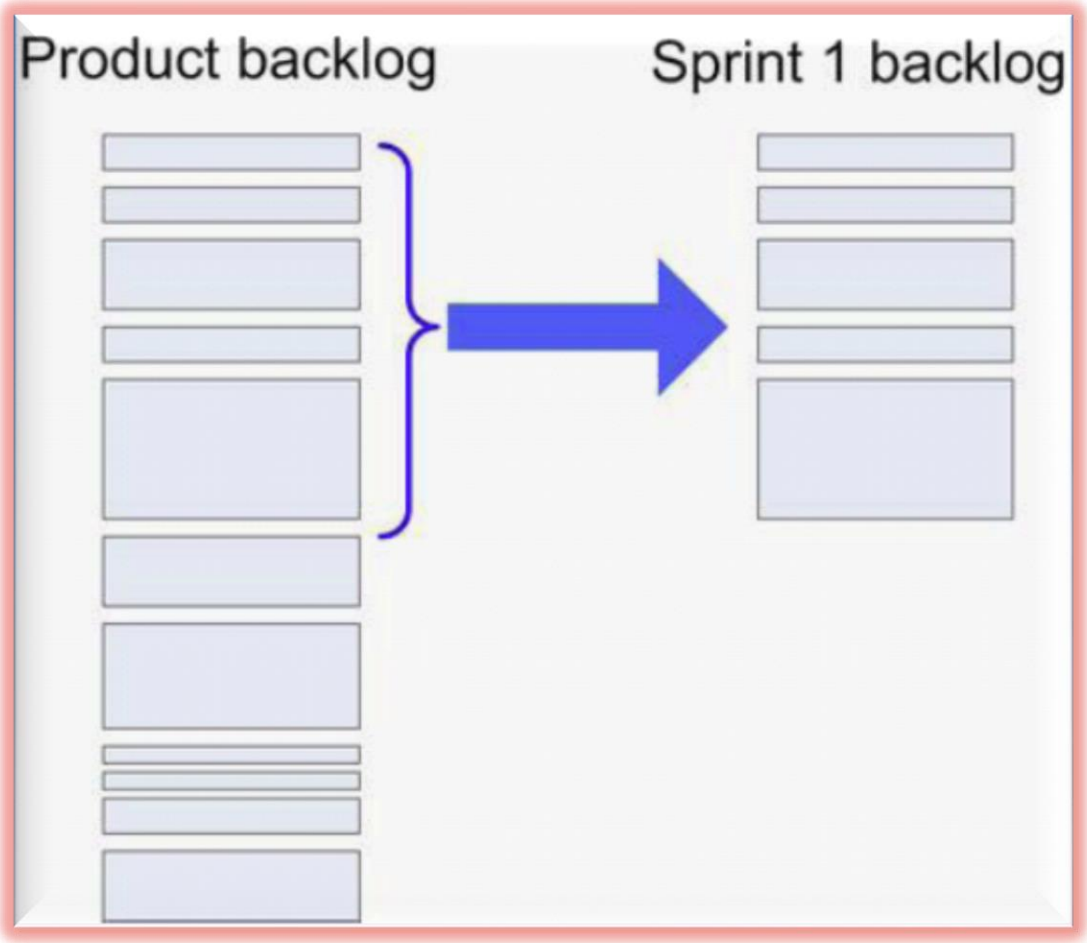
满足DEEP原则:

- 粗细适宜
- 已估算
- 不断涌现
- 已排序

Sprint Backlog

资料整理
火龙果软件
荐

- Sprint Backlog 涵盖了最终版本的既定Proudct Backlog 的任务。团队通过它来协调开发进度



管理Sprint Backlog

资料整理
火龙果软件
荐

- 每个人标记自己选择的工作
  - 工作不是分派的，而是自己选择的
- 每天更新剩余的估计工作量
- 任何团队成员可以增加，删除，改变Sprint backlog
- 如果工作不清晰，定义一个用时更多的Sprint backlog 条目，以后再分解
- 当状况变得更明了时，更新剩余工作量

Sprint Backlog例子

资料整理
火龙果软件
荐

				每日结束时所剩余工作量的最新估计					
产品待办事项列表事项	Sprint中的任务	志愿者	初始工作量估计	1	2	3	4	5	6
做为买家，我希望把书放到购物车中	修改数据库		5						
	创建网页(UI)		8						
	创建网页 (Javascript逻辑)		13						
	写自动化验收测试		13						
	更新买家帮助网页		3						
	. . .								
改进事务处理效率	合并DCP代码并完成分层测试		5						
	完成pRank的机器顺序		8						
	把DCP和读入器改为用pRank http API		13						

障碍 Backlog(Obstacle Backlog)

资料整理
火龙果软件
荐

- 在挂纸板上准备一个三栏的表：新事项，正在处理事项，已完成事项。在Sprint过程中，如果您正在经受其中某个障碍的煎熬：
  - » 把它记录在贴纸上
  - » 把它加到障碍 Backlog 的“新事项”栏中
- 对障碍Backlog的处理
  - » 把所有已知的障碍加入到障碍 Backlog 的“新事项”栏中
  - » 按优先级排列“新事项”栏中的障碍问题
  - » 每当您开始着手解决一个障碍问题时，将它移至“正在处理事项”栏中
  - » 尽快解决这个障碍
  - » 障碍得到解决时，将它移到“已完成”事项栏中
  - » 在 Scrum 每日例会和 Sprint 回顾会议中收集新的障碍问题

10 大典型障碍

资料整理
火龙果软件
荐

- 会议规则没能被遵循
- 产品远景和 Sprint 目标不清晰
- 没有产品负责人负责回答提问
- 产品 Backlog 未能按商业价值区分优先级
- 并不是所有负责交付产品的人员都是团队里的成员
- Scrum Master 还要处理其他任务，不能集中精力
- 团队人数过多（多于7个开发人员）
- 团队没有能坐在一起工作的空间
- 团队的 Sprint Backlog 混乱

增量

资料整理
火龙果软件
荐

- 包括：
  - Spring完成的所有Product backlog
  - 之前所有Sprint所产生的增量价值之和
- 必须是”完成”的
  - 达到Scrum团队“完成”标准
- 增量必须可用
  - 已经完成与以前完成的所有增量的集成
  - 经过了充分测试，以保证所有增量在一起能正常工作

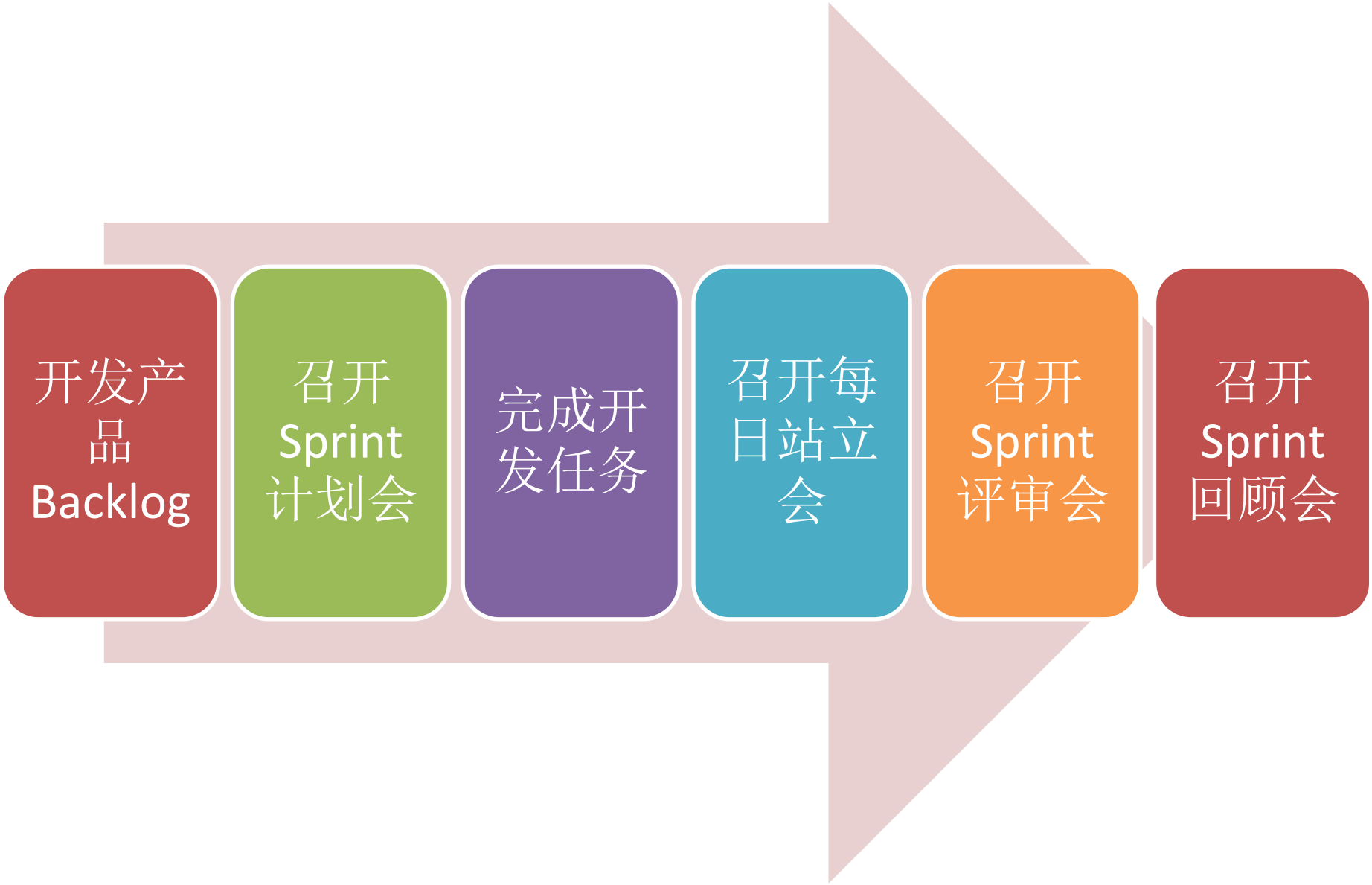
- PO决定是否真正发布

资料整理
火龙果软件
荐

Scrum实践过程

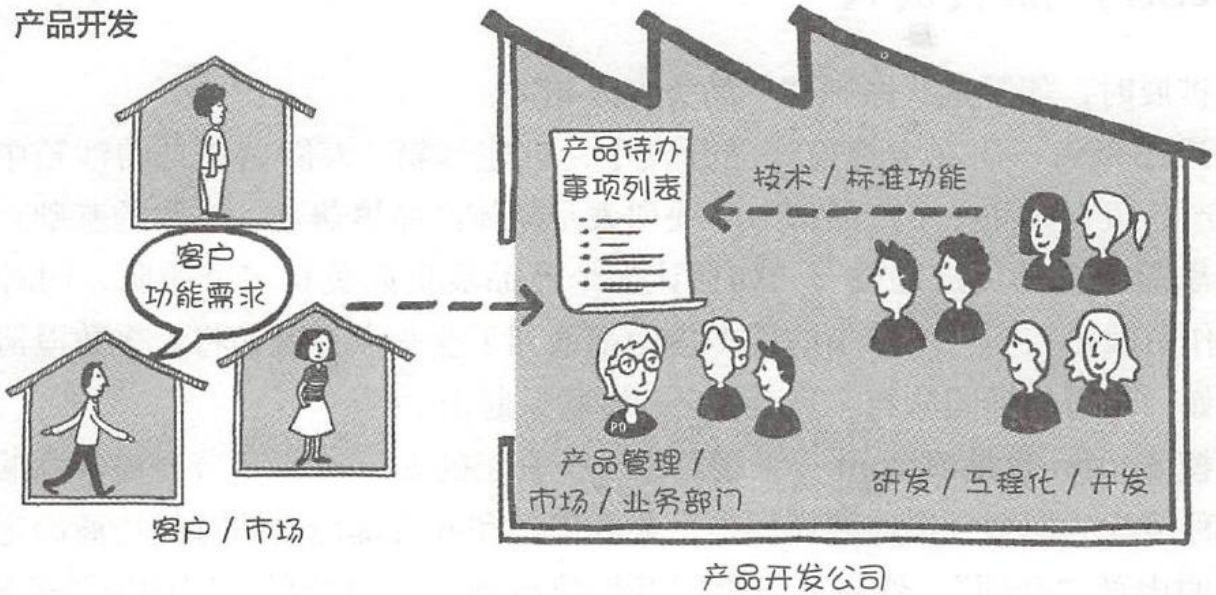
Scrum实践过程

资料整理
火龙果软件
荐



开发产品Backlog

资料整理
火龙果软件
荐



以客户价值为出发点
从用户目标开始

故事工作坊

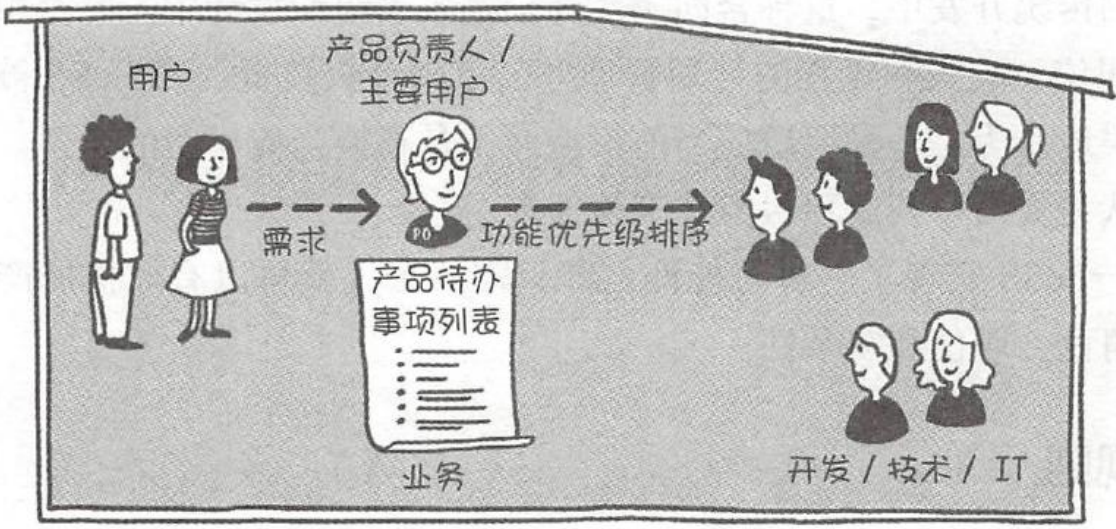
杜绝浪费

不断交互，探讨

学习、成长、演化

天使用户
探索
MVP
不断演化

商业模式画布
精益



排序

资料整理
火龙果软件
荐

- 总原则：
  - 价值优先
  - 架构优先
  - 风险优先
- 对于具有不确定的故事
  - 可以考虑分拆成刺探型故事和功能故事
  - 刺探型故事在前一个迭代完成
  - 优先级由PO做最终决定

Sprint

资料整理
火龙果软件
荐

- 周期
  - 小于或者等于一个月
  - 项目前期团队可以探索最佳周期，一旦确定保持稳定
  - 时间到，必须停止。为交付合格产品增量，可以减少范围。
- 产出产品增量：
  - 完成的
  - 可用的
  - 潜在可发布的
- 周期内：
  - 不能做出有害于Sprint目标实现的改变
  - 不能降低产品质量
  - 随着对信息掌握的增加，产品负责人和开发团队可以澄清或者重新商讨开发范围
- 取消Sprint
  - 只有PO才有权决定是否取消
  - Sprint目标已经过时，失去了价值和意义

Sprint计划会议（Sprint Planning Meeting）

资料整理
火龙果软件
荐

- Sprint计划会议包含两部分内容：“做什么”和“怎么做”

- Sprint计划会议1：确定该Sprint将要完成什么任务，用时4小时。
  - » PO介绍最高优先级的Product Backlog
  - » 用户故事估算
  - » 共同决定下一个Sprint中完成哪些用户故事

- Sprint计划会议2：团队研究在Sprint内如何构建产品增量，用时4小时。
  - » 研究实现细节
  - » 分解任务

Sprint计划会议

团队能力

Product backlog

业务约束条件

现有产品

技术

Sprint 计划会议

Sprint计划会议1：做什么

- 分析和评估 product backlog
- 确定sprint目标
- 排定优先级

Sprint计划会议2：怎么做

- 决定怎样实现sprint目标 (设计)
- 从产品backlog（用户故事或特性）中创建sprint backlog (任务)
- 估计sprint backlog 故事点(人天)

Sprint 目标

Sprint backlog

Sprint计划会议1

资料整理
火龙果软件
荐

- 产品负责人和团队一起，在先前评估的成果基础上，定出Sprint 目标和既定产品Backlog。
- 目标
  - » 定出 Sprint 目标和既定产品 Backlog
- 会议准备
  - » 邀请与会者：产品负责人、Scrum Master、团队所有成员
  - » 已按优先级排列产品 Backlog 中各项问题
  - » 已评估 Backlog 中的各项问题
  - » 把产品 Backlog 公开给会议中的每个人，保证其可被获取
  - » 预期团队中有哪些人已明确会缺席（如度假）
  - » 保证房间环境适合小组讨论
  - » 每个人都可以获取上次 Sprint 评审会议和 Sprint 回顾会议的结果
  - » Sprint 时间表已经安排
  - » （可选）为既定 Backlog 准备图钉板:一个至少 2x2 米的图钉板、卡片和贴纸、荧光笔
  - » （可选）用作计划纸牌的卡片

Sprint计划会议1

资料整理
火龙果软件
荐

- 会议进程（4 小时）
  - » 把 Sprint 时间表公开给所有人
  - » 把 Sprint 评审会议的结果公开给所有人
  - » 把 Sprint 回顾会议的结果公开给所有人
  - » 产品负责人向团队产品阐述产品远景
  - » 产品负责人和团队一起确定 Sprint 目标
  - » 如果 Backlog 里有问题遗漏：产品负责人有权限往 Backlog 里添加问题
  - » 评估产品Backlog中用户故事，得到故事点（Story point)
  - » 如果产品 Backlog 中的各项还没能合理地按优先级排序:产品负责人对产品 Backlog 中的各项按优先级排序
  - » 产品负责人和小组成员相互认可这 Sprint 目标和既定产品 Backlog
- 会议结果
  - » 为 Sprint 计划会议2的进行准备好既定产品 Backlog

Sprint目标

资料整理
火龙果软件
荐

- 要实现的当前Sprint产品待办列表所要达到的目的。
- 让团队外的人都能懂
- 基于业务或者商业价值
- 使用大家都当的词

“我们为什么要进行这个sprint？为什么我们不直接放假算了？”

- PO负责，团队共同制定
- 向所有人公开，一看就知道团队在干啥

实现考试功能
让每个用户可以基于语音聊天
打动客户，产生购买
打动CEO，争取预算

那些风险很高的故事

风险与价值平衡
在一个Sprint中，风险高的要优先解决
如果有风险不解决，可能导致项目失败，必须提前解决

故事工作量估算

资料整理
火龙果软件
荐

- 目标：评估出产品 Backlog 中各项问题的相对工作量
- 会议进程
  - » 介绍会议的目标
  - » 在用作计划纸牌的一组卡片上写上标签1，2，3，5，8，13，21，34，89，并发到每个团队成员的手上
  - » 产品负责人介绍其需要评估的产品 Backlog 中的那些部分
  - » 对于产品 Backlog 中的各项问题：
    - 由产品负责人来解释 Backlog 中该问题背后的详细用例。
    - 团队各成员选出其手上的一张计划卡片，以投票决定他所认为的该问题的工作量大小。
    - 所有团队成员同时亮出他们的卡片
    - 如果评估结果有分歧，让意见分歧最大的成员进行辩论，然后再次投票，直到所有人意见一致
    - 评估结果被添加到 Backlog 项
  - » 通过简洁的总结来结束评估会议

故事点

资料整理
火龙果软件
荐

- 自我定义的
- 每个团队可能不一致
  - 一个理想的人天
  - 一个理想的人周
  - 某个可以衡量的复杂性（类似FP？）
- 宽带Delphi法
  - 1.召集PO-团队等
  - 2.PO选择一个故事，并进行说明
  - 3.团队每人独立估算故事点，不互相讨论
  - 4.同时翻牌，必要时说明自己估算想法，适当讨论
  - 5.再次独立估算，翻牌，重复3-5，直至差距较小，此时询问不同的人意见，是否同意某个值，以达成一致。
  - 6.记录
  - 7.重复2-6，直至所有故事估算完成

速率与故事点

故事点相对大小代表规模关系
4个故事点，是2个故事点的2倍
3个故事点，大于2个，小于4个

Sprint计划会议2

资料整理
火龙果软件
荐

- 在 Sprint 计划会议 2 中，团队将既定产品 Backlog 中的每一项细化成多个任务。每个任务完成的时间限定在一天内
- 目标
  - » 确定所有任务，生成 Sprint Backlog，确认 Sprint 目标
- 会议准备
  - » 邀请与会者：Scrum Master、团队所有成员、产品负责人（可以有权得知所有问题）
  - » 任务规划时可以参考既定产品 Backlog
  - » （可选）为既定 Backlog 准备图钉板:一个至少 2x2 米的图钉板、卡片和贴纸、荧光笔

Sprint计划会议2

资料整理
火龙果软件
荐

- 会议进程（4 小时）
  - » 团队成员从 Backlog 的各项问题中分出相应的任务
  - » 确保考虑到工作中所有的细节:编码、测试、代码评审、会议、学习新技术、编写文档
  - » 如果任务需时超过一天：尝试把该任务分割成几个小任务
  - » 如果团队认为 Sprint Backlog 中项过多：和产品负责人一起删减 Backlog 中的问题
  - » 如果团队认为 Sprint Backlog 中的项过少：和产品负责人一起从产品 Backlog 中选出最重要问题，加入Sprint Backlog 中
  - » 团队确认 Sprint 目标
  - » 定义完成
- 会议结果
  - » Sprint 目标和 Sprint Backlog 对于公司内的所有人都是公开的
  - » 所有团队成员都可以获取 Sprint Backlog 中的任务

任务分解

资料整理
火龙果软件
荐

- 按功能划分
- 从初步到高级功能
- 按工作细分
  - » 设计、数据库设计、交互界面开发、自动测试开发、功能开发、CR、测试
- 特殊任务
  - » 性能测试
  - » 安全性测试
  - » 攻击
  - » 冒烟
- 标准
  - » 独立性
  - » 适于完成

完成迭代任务

资料整理
火龙果软件
荐

- 任务认领：
  - » 计划会议上或迭代过程中
- 兼顾
  - » 自己的意愿、能力、体现完整的业务价值
  - » 团队当前状态，哪里需要帮忙，就出现在哪里
  - » 专业知识尽管存在，但鼓励多面手，大家要一起解决瓶颈
  - » 及时更新状态
- 全栈工程师

				每日结束时所剩余工作量的最新估计					
产品待办事项列表事项	Sprint中的任务	志愿者	初始工作量估计	1	2	3	4	5	6
做为买家，我希望把书放到购物车中	修改数据库		5						
	创建网页(UI)		8						
	创建网页 (Javascript逻辑)		13						
	写自动化验收测试		13						
	更新买家帮助网页		3						
	. . .								
改进事务处理效率	合并DCP代码并完成分层测试		5						
	完成pRank的机器顺序		8						
	把DCP和读入器改为用pRank http API		13						

每日站会（Daily Scrum）

资料整理
火龙果软件
荐

- 目标：团队成员间工作进度的沟通和协调

- 特点
  - » 每天进行
  - » 15分钟
  - » 站立式会议(防止超时)

- 不是为了解决问题
  - » 邀请所有人参加
  - » 只有团队成员，Scrum教练，产品负责人才能发言

- 有助于避免其他不必要的会议

每日站会（Daily Scrum）

资料整理
火龙果软件
荐

- 这不是给Scrum教练的状态报告
  - 这是在所有成员面前进行的承诺
- 更新Sprint Backlog，包括增减任务项、更新任务进度和状态
  - **每个人回答3个问题**

1. 你昨天干了什么？
2. 你今天打算做什么？
3. 有什么困难或依赖吗？

每日站会（Daily Scrum）

资料整理
火龙果软件
荐

- 不是项目状况更新会议,或关于某个成员是否落后于时间安排
- 是Scrum成员互相的承诺
- 不能分散精力成为系统设计讨论会
- 会议中提到的问题应会后解决
- Scrum Master指导团队执行规则来控制会议时间，并保证团队成员进行简短有效的汇报,焦点集中于每个人的3个问题
- Product Owner在会议上旁听,主要兴趣在于项目进展和困难
- Scrum Team由此可以知道整个项目进展的时间表
- Scrum Master要确保扮演“鸡” 的角色不允许在会议上发言或以各种方式干扰会议。

Spring评审会议

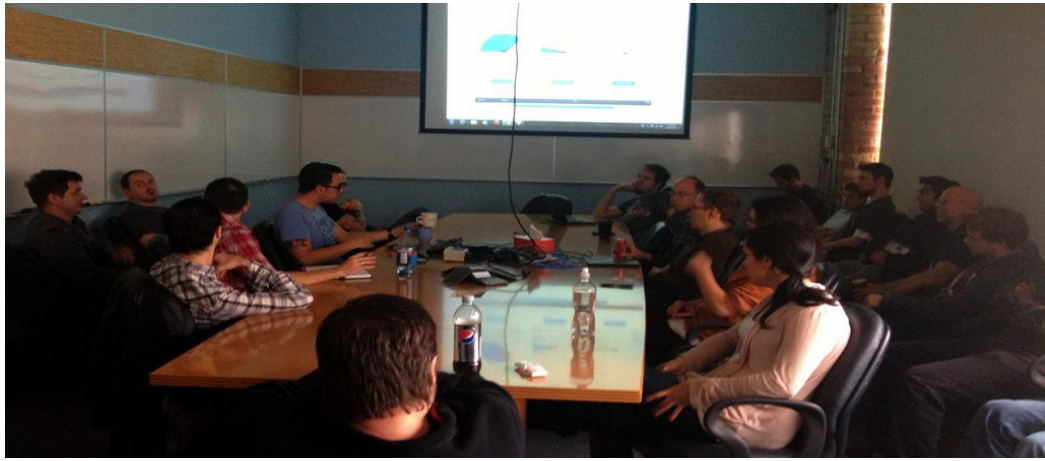
资料整理
火龙果软件
荐

- 了解
  - » 相关人员获得团队和项目最新进展的直接印象
- 反馈
  - » 客户或Product Owner对阶段性成果提出反馈
- 激励
  - » 演示可以工作的软件，鼓舞团队士气
- 原则
  - » 我们交付的是可以工作的软件，而不是口头的功能完成

Sprint评审会议（Sprint Review）

资料整理
火龙果软件
荐

- 目标：根据团队这次 Sprint 所发布的版本，评审相关的 Backlog 中的问题，检查是否已达到Sprint 的目标
- 通常采用演示新功能或底层架构的形式
- 非正式
  - » 规定用2小时来准备
  - » 不需要幻灯片
  - » 不超过4小时
- 整个团队都参与
- 邀请所有人(让别人都知道)
  - » PO邀请Scrum团队和相关方



Sprint评审会议（Sprint Review）

资料整理
火龙果软件
荐

- 会议进程
  - » PO说明哪些工作“完成”了，哪些工作没有“完成”
  - » 开发团队讨论在Sprint中哪些工作进展顺利，遇到什么问题，问题如何解决的。
  - » 开发团队演示完成的工作兵解答有关交付增量的问题。
  - » 产品负责人描述当前Product Backlog的完成情况，并推测项目完成日期。
  - » 参会所有人就下一步工作进行探讨，PO可以决定是否改变Product Backlog
  - » 评审客户反馈和市场竞品，要改变什么?
  - » 为下个产品版本的发布，评审时间表、预算、潜在的功能和市场。
- 会议结果

了解-反馈-激励

  - » 对这次Sprint 的结果和整个产品的开发状态的共识
  - » 修订后的Product Backlog

即使做的不好，批斗也不会改变事实，并且会导致后续更遭
但要客观指出

Sprint回顾会议（Sprint Retrospective）

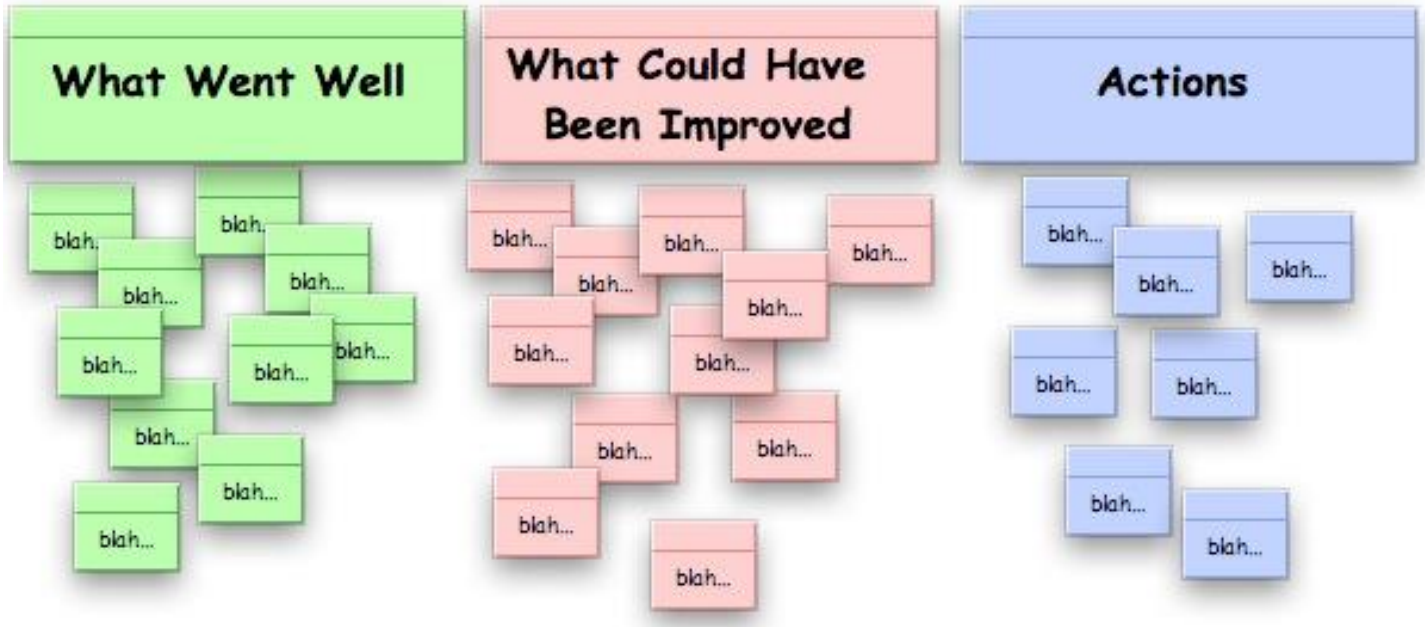
资料整理
火龙果软件
荐

- 目标：
  - 对前一个Sprint周期中人、关系、过程和工具进行检视
  - 找出做的好的、潜在需要改进的主要方面，并进行排序
  - 制定改进Scrum团队工作方式的计划
- 指导原则
  - 所有的回顾都“对事不对人”
  - 理解并信任每个人对自己的工作都已全力以赴
  - 团队中没有破坏者，没有替罪羊，只有整个团队的利益
- 每周对应45分钟，3小时为限
- 每个sprint结束后进行
- 全体成员参加
  - Scrum教练
  - 产品负责人
  - 团队
  - 客户和其他相关人员

Sprint回顾会议（Sprint Retrospective）

资料整理
火龙果软件
荐

- 会议准备
  - » 在挂纸板上写上主要指导原则
  - » 在挂纸板上画上一个至少三页纸连在一起长的时间轴
  - » 在挂纸板上写上“我们的成功经验是什么”
  - » 在挂纸板上写上“有什么能够改进”
  - » 在挂纸板上写上“谁负责”，然后分成两个区域——“团队”和“公司”



Sprint回顾会议（Sprint Retrospective）

资料整理
火龙果软件
荐

- 会议进程
  - » 介绍会议目标
  - » 介绍会议主要的指导原则
  - » 在时间轴上，标记出 Sprint 的开始和结束时间
  - » 向与会者解说如何使用该贴纸进行工作

  - » 派发贴纸，并且让每人写上他们认为这次 Sprint 中最为重要的事，限时5分钟
  - » 每个与会者轮流把他的贴纸贴到挂纸板的时间轴上，并用两句话来解说这事有什么特别的地方

  - » 分发贴纸，并让每人写上“我们的成功经验是什么”，限时5分钟
  - » 每个与会者轮流把他的贴纸贴到挂纸板“我们的成功经验是什么”的区域上，并解说

  - » 分发贴纸，并让每人写上“有什么能够改进的”，限时5分钟
  - » 每个与会者轮流把他的贴纸贴到挂纸板“有什么能够改进的”的区域上，并解说。

  - » 对于挂纸板上“有什么能够改进”的区域中的每一项，询问团队“谁去负责解决这个问题？”，并把贴纸移到挂纸板中“谁负责”的区域中
  - » 和团队一起把这些区域按优先次序排好
  - » 给会议做个总结

Sprint回顾会议（Sprint Retrospective）

资料整理
火龙果软件
荐

- 一般可以从以下方面来进行回顾：
  - 开发团队效率如何
  - 开发团队合作如何
  - 项目进展曲线是否平稳
  - 开发团队前端和后端的分工如何
  - 测试团队的缺陷报告率如何
  - 开发周期中有没有被严重Block的因素
  - 有没有需求方面的不明确导致Rework
  - 在任务分配方面有没有不均衡，导致个别人太忙或者太闲

- 会议结果
  - 挂纸板上“谁负责”这栏对于公司内所有人是公开的
  - 把与公司范围相关的障碍增加到障碍 Backlog 中去
  - 把与团队范围相关的障碍增加到障碍 Backlog 中去

开始下一个Sprint

资料整理
火龙果软件
荐

- 什么时候开始下一个?
  - » 头一天下午回顾，第二天上午计划会议？ OK
  - » 前一天回顾，用1-2天整理所学，然后计划会议？ OK
  - » 前一天回顾，用1-2天时间，去学习新的技能？ O K
  - » 上一个周四或周五回顾会议，下个周一计划会议？ OK
- 最好不要回顾会议，紧接着就计划会议，适当的整理所学，会带来更好的收益。

发布

资料整理
火龙果软件
荐

- 什么时候发布?
  - » PO可以与相关方商量发布计划。
  - » 例如：MVP发布、A业务上线、B业务上线等。
- 发布要做什么特殊工作吗?
  - » 原则上：Scrum团队交付的产品增量，应该具备发布条件
  - » 经过验收测试，已经完成集成，随时可以发布。
- 涉及到多个Scrum团队的发布
  - » 那么有必要设立集成团队，来协调多个Scrum团队的发布
  - » 本身属于扩展Scrum的内容