

第 6 章  
不仅仅是站立

*The way ahead is long; I see no ending, yet high  
and low I'll search with my will unbending.*

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

——屈原《离骚》

根据敏捷圣贤的建议，如果想真正搞好 Scrum，就必须有专门的 Product Owner 负责维护 Product Backlog 才行，这事得赶紧解决，否则，以后的 Sprint Planning 会议不仅开不好，而且每个 Sprint 肯定又问题多多。阿捷想了想，这事只有李沙最合适。李沙是负责 Agile 国内 OSS 产品的 Product Manager，阿捷决定请他出山担任 Product Owner。

李沙个子有 1.85 米高，四方脸，稍微有点瘦，是个典型的东北大汉，平时总是西装革履。因为同是公司篮球队里面的，大家经常一起打球，所以关系一直很不错。

周五下午，阿捷决定找他聊聊。

“嗨，忙着呢啊？”阿捷走到李沙格子间时，李沙正在看 Sohu 体育新闻，没注意到阿捷过来。

李沙转过身来，笑了笑：“还行，你看这不火箭又赢了，国内的这帮人把姚明给吹的，不就是一个两双嘛！当家中锋你就得这个数据才行！”

“呵呵，胜者王侯败者寇！趁着赢球赶紧吹吹，也是有道理的。”

“嗯，对了。这周末的中智杯去不去？听说对手是双鹤药业。”

“去啊！没我哪成啊，你还不全靠我给你喂球呢。”

“好！打完球咱们涮肉去。对了！哥们儿，今天是不是有啥事？”

“有点小事儿。你现在不忙吧？”

“不忙，都周末了。说吧。”

“嗯，是这么回事”，阿捷先把自己团队要搞 Scrum 的事情介绍了一下，然后引到请李沙出任 Product Owner 的事情上来。

“噢，听起来你们这个流程似乎比原来的要灵活很多。我很愿意做这个事情，这样我们也能更好更及时地合作。可问题是我具体该做些什么呢？”

“首先，你要帮我们维护一个叫 Product Backlog 的东西。是我们所需要做的所有事情的高层次的列表，按照优先级排列起来。”

“你的意思是说把用户需求文档中的东西换一个形式？”

“嗯，差不多。原来我们用的需求文档太复杂了，有几百页。我们现在讨论到的 Product Backlog 是一个功能列表，可以组织得非常简单，既

包括已经定下来的需求，也要包括那些还不清晰的需求。具体你可以用 Excel，或者 Word 也行，看你用什么方便了！关键在于要方便修改、增删条目，以便于随时调整优先级。第一次，我可以帮你一起做一个初始版本。”

“那我们还是用 Excel 好了！”

“嗯，我也建议这样。我们现在计划每三个礼拜一个 Sprint。那么你要根据根据根据实际情况随时修改这些内容：如增加新需求，修改已有需求，一定要实时，而且这些修改都要在下一次 Sprint 计划会议之前完成。这样，才能确保我们团队总是根据你排定的条目优先级，在处理最重要的需求。”

“没问题！”

“我们以后就将以这个文档跟你一起确认详细的需求。如果产生疑问，你得随时解释需求。如果我们做完了，你要帮我们把关，看看是不是你最初所要求的。”

“这些都是我本来就应该做的，除了维护这个 Product Backlog 外，流程上还需要我做什么？”

“参加两个会议：Sprint 计划会议和 Sprint 评审会议。Sprint 计划会议可能会占用很多时间，估计得大半天吧。Sprint 评审会议应该比较简单，估计半小时或者一小时就够了。”

李沙皱了皱眉头：“哦？Sprint 计划会议要这么久？我可不可以不参加？我保证开会之前把最新的 Product Backlog 给你。”

“那可不行！这个会议是我们最重要的会议，计划会议开不好，我们接下来的三个礼拜都不会有好日子过的。你要是不能参加，我们这个会议就不能开，也就不能按照这个 Scrum 流程做事情了！”

“哈哈，这样我不成了你们团队的人了！”

“其实，这是最能展现你的个人影响力的时候了！你看，你说做什么，我们整个一个团队接下来就得做什么。具体做什么你完全说了算，还不好？外人要是不懂，还以为你是我们组的经理呢。”阿捷尽量把话题搞得轻松些。

李沙笑了笑，拍了拍阿捷的肩膀，“兄弟，你现在行啊！什么事情都能说得这么好听。你们这个 Sprint 计划会议到底做些什么？我去做什

么？”

“简单讲，Sprint 计划会议的第一部分，你和我们共同过一遍 Product Backlog，讨论 Backlog 中各条目的目标和背景，并回答我们开发团队的问题，以深入了解你的想法或需求。在会议的第二部分，我们开发团队从 Product Backlog 中挑选条目，并承诺在 Sprint 结束时完成任务。我们会从你给出的具有最高优先权的条目开始，并按列表顺序依次工作。所以你给出的优先级至关重要！”

“这样看来，第一部分我参加还有一定的必要性，第二部分似乎意义不大！”

“不，也很重要！我们会详细讨论如何做，做到什么程度，如何演示等，也就是我们给出一个 DONE 的标准，这样，在 Sprint 评审会议上，我们做演示时，你可以根据‘DONE’的定义来评定我们是否真正完成了！而且，我们在细化任务时，还会跟你澄清一些问题的！所以你一定要全程参加才行。”

“噢，可我的老板那么久看不到我，没准会有意见的。”

“呵呵，没事，谁不知道你现在直接 Report 给老美呢。咱们上班，人家还没上班呢！再说了，计划会议三个礼拜才一次。而且，在会议上，我们没有问题的时候，你也可以上网、发邮件、写文档的！我们需要你一直陪着的目的，就是想一旦有问题，好能随时找到你！”

“嗯”，李沙迟疑了一下，“那好吧，看在你的面子上，我克服一下。”

阿捷用力捶了李沙一下，“够哥们儿！不过，得跟你事先声明一下啊，如果我们一起确定下来一个 Sprint 中要做的事情后，在此 Sprint 期间，就不可以添加新的需求或者变更需求。你要想添加新要求，只能等下一个新的 Sprint，也就是三个礼拜后。”

“这没关系，咱们以前几个月都没变过，也等过，不怕！”李沙回答得非常干脆。

“好！那就这么定了！我下周一过来跟你一起搞出来第一版的 Product Backlog。”

“好，那周末篮球场见。”

晚上，阿捷登录 MSN，准备和敏捷圣贤继续讨论每日 Scrum 站立会议，因为阿捷他们在这个站立会议上花费了很多时间。不但效率不高，而且大家意见很多。可惜敏捷圣贤并不在线，阿捷只好到抓虾网看看自己订制的博客文章。

阿捷正看得来瘾，突然觉得屏幕一震，然后一个 MSN 窗口弹了出来，阿捷用鼠标切过去一看，原来是敏捷圣贤上线了。

**敏捷圣贤：**Hi，阿捷。

**阿捷：**你好！圣贤。

**敏捷圣贤：**我们继续谈谈你们上一次 Sprint 的经历吧。我记得你说每日 Scrum “立会”平均要花 40~50 分钟，对吧？

**阿捷：**是的。在每日“立会”上，前几天大家还能按时来，注意力集中，并尽量更新足够多的相关内容。但后来说的事情会不着边际，而且时间太长。最后几天，大家因为忙，对这个例会的关注度和重视程度明显下降。

**敏捷圣贤：**没准儿你应该换一个思路。

阿捷眼睛一亮，马上回复道：是不是可以通过 E-mail 来代替？

**敏捷圣贤：**绝对不可以！E-mail 不能取代每日 Scrum 会议。E-mail 只会增加沟通成本，而且不能提供细节信息或者给他人问问题的机会，也不能帮助其他成员解决问题。

**阿捷：**可不可以不开？我们都觉得每天开会意义不大！

**敏捷圣贤：**这个“立会”不仅能要让所有人了解其他人在做什么，当前项目计划进展如何，还可以帮助大家解决那些阻碍做事情的问题，以及共享承诺。其实，这些都是非常有利于提高团队合作精神的。

**阿捷：**噢，可我们每天花这么长的时间开会，影响工作效率。有什么可以使会议保持紧凑有效的小窍门吗？

**敏捷圣贤：**窍门和经验有很多，我自己总结了 8 条，想听吗？

**阿捷**：好啊，等着你传授给我呢。

**敏捷圣贤**：**第一指导原则：主题明确，不能掺杂其他无关的话题。**

要做到这一点很简单，只需要保证每个人只回答 4 个问题，就行了。

**阿捷**：都是什么问题？

**敏捷圣贤**：“我们上次开会后你都干了什么？”，这需要让整个团队很好地了解该成员在做什么，以及当前进展，但也不要过分详细，否则会使大部分人失去耐心。

**阿捷**：嗯，我们上次有人说“和上次一样”，也有人说“我正在改一个 bug”。看来也是不对的。

**敏捷圣贤**：是的，“细节决定成败”，这里一定要关注一下细节才行。下一个问题是“每个你负责的、正在做的任务还剩下多少时间”。

**阿捷**：这个我们忽略了。

**敏捷圣贤**：有些团队的站立会议也不涉及这个话题，是因为他们用单独的工具软件跟踪剩余工作量。对于你们，如果没有让每个成员在会前主动更新你那个 Excel 表格的话，就需要在会议上给出最新估算。在 Scrum 下，每天重新做任务估算是非常重要的。这样，才会知道你们还有多少工作量，在剩余的时间内能否完成。如果你们估计不足，觉得不能完成，那么就要及时调整计划。

**阿捷**：看来，如果我们坚持下去的话，也有必要采用一个专门的工具。你说的调整，是什么概念？是把完不成的任务拿出去吗？

**敏捷圣贤**：这是一个思路，另外就是坚决地结束当前 Sprint，重新开始下一个 Sprint。但无论如何，这事都要事先跟 Product Owner 打招呼，让他知道你们的最新决定。

**阿捷**：好的，第三个问题是什么？

**敏捷圣贤**：“在我们下次开会之前你要做什么？”，当成员间的工作有依赖关系时，这会给其他成员一个很好的提醒。

**阿捷**：就是自己给自己设定当天的目标。

**敏捷圣贤**：嗯，最后一个问题是“你的开发被阻碍了吗？”这个问

题最重要。阻碍一个人继续开发的问题，最终也会阻碍整个开发团队，所以一定要鼓励大家说出自己的问题。一旦有人提出来，你作为 **Scrum Master**，就有义务帮助他尽可能地消除这些障碍。

**阿捷**：啊？有些技术问题，如果我们的开发人员都解决不了，我更不可能解决的。我可不是什么技术专家。

**敏捷圣贤**：对于一个 **Scrum Master** 而言，并不一定就要自己亲自去解决问题，更关键的是你要去协调、去调度资源。

**阿捷**：嗯，这还差不多，吓死我了。对了，如果会议中间讨论起技术问题怎么办？上次我们也发生了这样的情况，大家争论了半天。

**敏捷圣贤**：呵呵，很简单，视情况而定。如果是几句话的讨论，就让它继续下去，不要刻意打断。这样解决问题的速度也快，效果会很好。如果有人说了太多的细节或者离题太远，你作为 **Scrum Master**，完全有责任打断他们，以保证会议正常进行。需要详细讨论的，记下来，会后单独安排一个会议，专门讨论。

**阿捷**：OK。

**敏捷圣贤**：还需要提一下，**Daily Scrum** 的主要目的是让每个成员自己承诺要做什么，并且自己去发现进度中的障碍。原来我们只是强调了“自己去发现进度中的障碍”，而忽略了“自己承诺要做什么”。为什么要让每个成员自己承诺要做什么，而不是让 **Team Leader** 去安排呢？这个道理很简单，每个人对于自己亲口说出的事情，一定会用心去负责完成。如果事情是别人安排的，而不是自愿承诺的，那可能在积极性主动性上就会打一些折扣，就会影响事情完成的进度和质量。

**阿捷**：绝对赞同！

**敏捷圣贤**：**第二指导原则**：站立会议只允许“猪”说话，“鸡”不能讲话。

**阿捷**：猪？鸡？怎么站立会议里还有猪和鸡？什么意思啊？

**敏捷圣贤**：呵呵，在 **Scrum** 中，**Scrum Master** 和团队被称为“**Pigs——猪**”，其他人员被称为“**Chickens——鸡**”，这些称谓源于这样一个笑话。



鸡说：嗨，猪！我想我们开一家餐厅咋样？

猪说：哦，我不知道我们卖什么？

鸡说：火腿和鸡蛋……咋样？

猪说：算了，我不这么认为，我全身投入，你却只是参与！

阿捷：哈哈！有意思，没想到 Scrum 中的典故还挺多！

**敏捷圣贤：第三指导原则：所有人站立围成一圈，不能围坐在一个桌子周围。**“站立”就暗示大家这个会会很短，强迫大家更专注和投入，还可以有效避免有人坐着收发 E-mail 和其他分心的事情。

阿捷：Got it。

**敏捷圣贤：第四指导原则：确保整个团队都要参加每日 Scrum 会议。**每个人，无论是开发、测试，还是文档撰写人员，只要属于“猪”，都要参加并且遵循会议规则。

阿捷：这个问题不大，我们的人都能保证参加的。

**敏捷圣贤：第五指导原则：每日 Scrum 站立会议是团队交流会议，不是报告会议。**每一与会者应该清楚，开发团队是在互相汇报和交流情况，并不是向 Product Owner(Product Owner)、经理或 Scrum Master 汇报。

阿捷：虽然这个跟会议效率无关，但的确值得重视。

**敏捷圣贤：第六指导原则：每日 Scrum 站立会议应该控制在 15 分钟之内。**这个不需要多说。

**敏捷圣贤：第七指导原则：不要把每日 Scrum 站立会议作为一天的开始。**

阿捷：嗯？这是什么意思？

敏捷圣贤：如果你这么做，有些成员在开每日 Scrum 会议之前，不想做任何事情，这种懒惰实际上是对生产力的破坏。所以不要在上午太早时候开，避免有人从心理上把一天的开始跟这个会议联系在一起。当然，这个会议也不要太晚，一般 10:00 到 10:30 是比较适合的。

敏捷圣贤：第八指导原则：Scrum 站立会议要在每日同一时间同一地点举行。这不仅可以给团队一种自己拥有站立会议的感觉，同时，任何对你们站立会议感兴趣的人，譬如 Product Owner、其他项目经理或者部门经理，都可以随时走过来听一听。

阿捷：这就像宗教仪式一样。还有吗？

敏捷圣贤：在会议结束后，Scrum Master 根据开发团队成员对其负责的 Sprint Backlog 中的项目所做剩余时间的更新，记录在烧制图中。

阿捷：烧制图？

敏捷圣贤：英文是 Sprint Burndown Chart，给你看看我们以前用 Excel 自动绘制的一个烧制图。

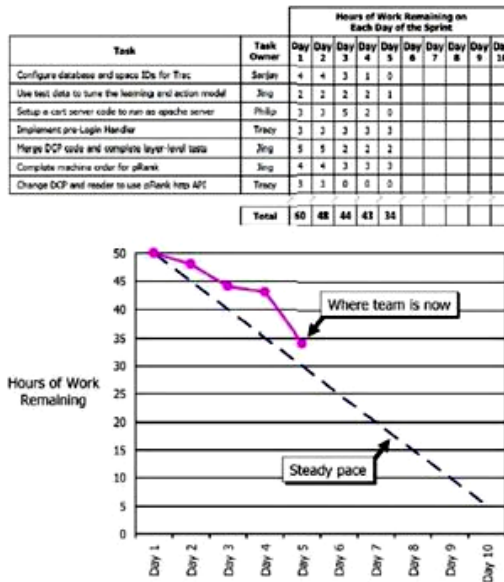


Figure 5. Daily Estimates and Burndown Chart

图示 5 每日估算和 Burndown 图表

**阿捷**：主要用来做什么？

**敏捷圣贤**：它用来显示每日直至开发团队完成全部任务的剩余工作量（以小时或天计算）。理想的情况下，抛物线轨道在 **Sprint** 的最后一天应该接触零点。有些时候会是这样，但是大多数情况不是这样。重要的是它体现了团队相对于他们的目标的实际进展情况。注意，并不是目前花费了的时间多少，这对于 **Scrum** 来说这是不太相关的事项，而是仍剩余多少工作量——开发团队距离完成任务还有多远。如果此曲线的轨道在 **Sprint** 末期不是趋于结束，那么开发团队应该加快速度，或简化和削减其工作内容。

**阿捷**：恩，这个图表确实很管用，非常直观，对项目进展一目了然。你说这个图表也可以使用 **Excel** 表格管理？

**敏捷圣贤**：是的，我可以给你提供一个模板，同时管理 **Product Backlog**、**Sprint Backlog**，自动生成这个 **Burndown Chart**。但许多团队认为在他们工作室的墙上用图纸标明更为简单和有效，并可以用笔随时更新；这个技术含量不高的做法比电子表格更快速、简易，更可见。我建议你们也这样。

**阿捷**：好的！我想这个站立会议应该讨论得很充分了吧。那我们再讨论一下产品演示和回顾？我可不想把它们也搞砸了。

**敏捷圣贤**：下次再跟你讲吧！这个可比每日“立会”要讲的东西多。

**阿捷**：那好吧！什么时候？不要太晚啊，我想把 **Sprint2** 的产品演示和回顾做好！

**敏捷圣贤**：呵呵，肯定是那之前。我也说不太好具体哪天！下个周末吧！我那会儿没那么忙。

**阿捷**：好！我随时在线等你！ 886！

**敏捷圣贤**：886！

阿捷决定按照敏捷圣贤的建议整理一个 **Daily Scrum** 的规则。于是趁着脑子里的“东西”还在，打开自己的 **Blog**，写下了下面的文字。



