

硝烟中的Scrum和XP——我们如何实施Scrum

作者：Henrik Kniberg

内容简介

《硝烟中的Scrum和XP——我们如何实施Scrum》源自真实的故事，Henrik Kniberg以过来人的身份，回顾了他在一年时间内带领40人团队实施敏捷转型和持续过程改进的亲身经历。在Henrik的领导下，团队经历了不同的规模，不同的sprint长度，不同的定义“done”的方式，不同格式的产品backlog和sprint backlog，不同的测试策略，不同的演示方式，同步多个Scrum团队工作的不同方式，如此等等。他们还尝试了XP实践——体验不同方式的持续构建、结对编程、测试驱动开发等，阐述了如何结合使用XP与Scrum。

本书的特色在于实践，对正在实施Scrum敏捷软件开发的读者具有一定的参考价值 and 指导作用。

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

硝烟中的Scrum和XP——我们如何实施Scrum / （瑞典）克里伯格（Kniberg, H.）著；李剑译；郑柯审校. —北京：清华大学出版社，2011.1

书名原文：Scrum and XP From the Trenches

ISBN 978-7-302-24333-5

I. ①硝... II. ①克... ②李... ③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（2010）第227969号

责任编辑：汤斌浩 文开琪

装帧设计：杨玉兰

责任校对：周剑云

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

地 址：北京清华大学学研大厦A座

邮 编：100084

社总机：010-62770175

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

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

邮 购：010-62786544

印装者：三河市春园印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：150×228

印 张：11.5

插 页：2

字 数：192千字

版 次：2011年1月第1版

印 次：2011年1月第1次印刷

印 数：1~4000

定 价：29.00元

产品编号：040917-01

序1——Jeff Sutherland

开发团队需要了解一些Scrum的基础知识。该怎样创建产品backlog，对它进行估算？怎样把它转化成sprint backlog？怎样管理燃尽图（burndown chart），计算团队的生产率（velocity）？Henrik的书可以用作一些基础实践的入门指南，帮助团队从试用Scrum中成长，最终成功地实施Scrum。

当前，良好的Scrum执行过程对需要风险投资的团队正变得日益重要。我现在是一个风险投资团队的敏捷教练；为了帮助他们达成目标，我给出的建议是：只给敏捷实践实施情况良好的敏捷公司投资。团队中的资深合伙人（senior partner）在向所有的待投资企业问同一个问题：你们是否清楚团队的生产率？目前他们都很难做出明确的答复。要想在将来得到投资，开发团队就必须清楚自己的软件生产率。

为什么这一点如此重要呢？如果团队不清楚自己的生产率，那么产品负责人（product owner）就无法用可靠的发布日期来创建产品路线图。如果没有可靠的发布日期，公司的产品就可能会失败，投资人的钱就有可能化为乌有！

无论公司规模大小，创办时间长短，或者是否有资金注入，这个问题都是它们所要面对的。在最近在伦敦举办的一个大会上，我们曾讨论过Google内部的Scrum实施状况，当时的听众有135个人，我问他们中有多少人在使用Scrum，只有30个举手。我又接着问他们是否在根据Nokia标准来做迭代开发。迭代开发是敏捷宣言的基本原则——在早期频繁地交付可工作的软件。Nokia用了几年时间，对上百个Scrum团队的工作进行了回顾，总结出迭代开发的基本需求：

- 迭代要有固定时长（被称为“时间盒”，即timebox），不能超过六个星期；
- 在每一次迭代的结尾，代码都必须经过QA的测试，能够正常工作。

使用Scrum的30个人里面，只有一半人说他们遵守了Nokia标准，符合敏捷宣言的首要原则。我又问他们是否遵守了Nokia的Scrum标准：

- Scrum团队必须要有产品负责人，而且团队都清楚这个人是谁；
- 产品负责人必须要有产品backlog，其中包括团队对它进行的估算；
- 团队必须要有燃尽图，而且要了解他们自己的生产率；
- 在一个sprint中，外人不能干涉团队的工作。

仅有的30个实践Scrum的在场人士中，只有3个能够通过Nokia的Scrum测试。看来只有这几个团队才有可能在将来得到我的风险投资伙伴的钱了。

如果按照Henrik列出的实践执行，那么你就会拥有如下产物：产品backlog、对于这个backlog的估算、燃尽图；你会了解团队的生产率，并掌握在切实有效的Scrum过程中所包含的众多基础实践。这些收获就是本书的价值所在。你将会通过Nokia的Scrum测试，对工作的投资也会物有所值。如果你的公司还正处于创业阶段，也许还会收到风险投资团队的资金注入。你也许会塑造软件开发的未来，成为下一代软件产品中领军产品的创建者。

Jeff Sutherland, Ph.D

Scrum共同创始人

序2——Mike Cohn

Scrum和极限编程（XP）都要求团队在每一次迭代的结尾完成一些可以交付的部分工作成果。迭代要短，有时间限制。将注意力集中于在短时间内交付可工作的代码，这就意味着Scrum和XP团队没有时间进行理论研究。他们不会花时间用建模工具来画UML图、编写完美的需求文档，也不会为了应对在可预计的未来中所有可能发生的变化而去写代码。实际上，Scrum和XP都关注如何把事情做好。这些团队承认在开发过程中会犯错，但是他们明白：要投入实践中，动手去构建产品，这才是找出错误的最好方式；不要只是停留在理论层次上对软件进行分析和设计。

注重实践而非理论研究，这正是本书的独到之处。Henrik Kniberg很清楚，初涉门径的人更需要这种书籍。他没有对“什么是Scrum”进行冗长的描述，只是给出了一些网站作为参考。从一开始他就在讲他的团队如何管理产品backlog，并基于它进行工作。接着他又讲述了成功的敏捷项目中包含的所有元素和实践。没有理论，没有引用，没有脚注，没有废话。Henrik的书没有从哲学角度上分析为什么Scrum可以工作，没有分析为什么你可能会尝试不同的选择。它描述的是一个成功敏捷团队的工作过程。

所以本书的副标题——“我们如何实施Scrum”——才显得格外贴切。这也许不是**你**实施Scrum的方式，这是Henrik的团队实施Scrum的方式。你也许会问：“为什么我需要关心别的团队怎样实施Scrum？”这是因为通过关注其他团队的实施过程，尤其是成功的案例，我们就可以学到更好的实施方式。这不是，也永远不会是“Scrum最佳实践”的罗列，因为团队和项目的真实场景要比其他一切都重要得多。我们应该了解的是优秀实践及其应用范围，而不是最佳实践。在读过足够多的成功团队的实践经验以后，你便会做好充分的准备，来面对实施Scrum和XP的过程中将会遇到的艰难险阻。

Henrik提供了很多优秀实践，还有对应的使用场景；通过它们，我们能够更好地掌握如何在自己的项目中，在战壕里使用Scrum和XP。

Mike Cohn

《用户故事与敏捷方法》与《Scrum敏捷软件开发》作者

译者序

孙子兵法有云：兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神。很多人都向往用兵如神的境界，想必也知道读万卷书不如行万里路，纸上谈兵的故事更是耳熟能详；但偏偏不能举一反三。

且看风清扬的一段话：“……你将这华山派的三四十招融会贯通，设想如何一气呵成，然后全部将它忘了，忘得干干净净，一招也不可留在心中。待会便以什么招数也没有的华山剑法，去跟田伯光对打。”如果有人问，既然“无招胜有招”是武学的最高境界，那干脆什么招数都不要学，拿把剑乱挥乱舞，处处破绽，也就处处无破绽，便是天下第一了。听到这话的人肯定会笑他太缺心眼。

我在这里不想解释为什么上面那种说法缺心眼，因为只要不是缺心眼的读者就肯定能够理解说他缺心眼的理由。但有句话叫“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。对待离自身尚远的事物时，人们可以把它分析得淋漓尽致；但到了自己身上，就往往成了当局者迷，旁观者清。譬如青春，譬如爱情，譬如敏捷软件开发。

我想，这本书的读者大概都知道，现如今敏捷开发是何等炙手可热，但潮流一起，跟风者势必为之。虽然没法在这篇短短的序中逐一驳斥，大家也可以仔细思索一下，在周边是否存在缺心眼的做法。比如，把bad smells背下来以后就大谈重构的好处；版本控制、缺陷跟踪、配置管理等一无所有，便一味追求持续集成；单元测试还不会写，就疯狂宣传测试驱动开发……这些都还好，只要没有把敏捷等同于迭代，等同于又快又好，又快又爽；这也无所谓，只要没有在实际中对敏捷一无所知、对想要达到的目标不甚了了、对项目中存在的问题视若无睹的情况下宣传敏捷、推行敏捷就可以了。但如果前面那些条件都吻合，最后这一点还能不满足么？

其实，敏捷不是说出来的，是干出来的。

是为序。

李剑

前言——嘿，Scrum成了！

Scrum成了！至少对我们来说它已经成功了（这里指的是我当前在斯德哥尔摩的客户，名字略过不提）。希望它对你们也一样有用！也许这本书会对你们实施Scrum的过程有所助益。

这是我第一次看到一种开发方法论（哦，对不起，Ken，它是一种框架）可以脱离书本成功运作。它拿来就能用。所有人——包括开发人员、测试人员和经理——都为此而高兴。它帮助我们走出了艰难的境地，而且让我们在剧烈的市场动荡和大规模的公司裁员中依然能够集中精力在项目上。

我不该说我为此感到惊讶，但实情确实如此。在一开始我大致翻了几本讲Scrum的书，它们把Scrum描述得挺不错，却给我留下了一种太过美好以致不太真实的感觉（我们都知道“某些东西看上去太好了……”这类说法的含义）。所以我没法不对它有点怀疑。但在使用Scrum一年以后，先前的零星疑虑早已烟消云散。我被它深深地震撼了（我们团队中的大部分人都和我一样），以后只要没有充分的理由来阻止我，我都会继续使用Scrum。

致谢

本书初稿完成仅用了个周末，但很显然：那是一个超高强度工作的周末！投入程度高达150%：o)

感谢我的妻子Sophia和两个孩子Dave与Jenny，我那个周末扔下她们独自工作，她们对此表示了宽容；还应该感谢Sophia的父母——Eva和Jörgen，在我忙碌的时候，他们过来一起照看整个家庭。

同时，还应该感谢在斯德哥尔摩Crisp工作的同事，还有scrumdevelopment yahoo讨论组的成员，他们一起校稿，提出了很多改进意见。

最后，我要深深感谢所有的读者，从你们长期的反馈中我收获颇丰。尤其要指出，能够通过本书点燃许多人尝试敏捷软件开发的热情，这让我感到特别开心！

目录

[序1——Jeff Sutherland](#)

[序2——Mike Cohn](#)

[译者序](#)

[前言——嘿，Scrum成了！](#)

[第1章 简介](#)

[免责声明](#)

[撰写本书的原因](#)

[Scrum到底是什么](#)

[第2章 我们怎样编写产品backlog](#)

[额外的故事字段](#)

[我们如何让产品backlog停留在业务层次上](#)

[第3章 我们怎样准备sprint计划](#)

[第4章 我们怎样制定sprint计划](#)

[为什么产品负责人必须参加](#)

[为什么不能在质量上让步](#)

[无休止的sprint计划会议.....](#)

[sprint计划会议日程](#)

[确定sprint长度](#)

[确定sprint目标](#)

[决定sprint要包含的故事](#)

[产品负责人如何对sprint放哪些故事产生影响](#)

[团队怎样决定把哪些故事放到sprint里面](#)

[用本能反应来估算](#)

[用生产率计算来估算](#)

[我们用的是哪种估算技术](#)

[我们为何使用索引卡](#)

[定义“完成”](#)

[使用计划扑克做时间估算](#)

[明确故事内容](#)

[把故事拆分成更小的故事](#)

[把故事拆分成任务](#)

[定下每日例会的时间地点](#)

[最后界限在哪里](#)

[技术故事](#)

[bug跟踪系统vs.产品backlog](#)

[sprint计划会议终于结束了](#)

[第5章 我们怎样让别人了解我们的sprint](#)

[第6章 我们怎样编写sprint backlog](#)

[sprint backlog的形式](#)

[任务板怎样发挥作用](#)

[燃尽图如何发挥作用](#)

[任务板警示标记](#)

[嘿，该怎样进行跟踪呢](#)

[天数估算vs.小时估算](#)

[第7章 我们怎样布置团队房间](#)

[让团队坐在一起](#)

[让产品负责人无路可走](#)

[让经理和教练无路可走](#)

[第8章 我们怎样进行每日例会](#)

[我们怎样更新任务板](#)

[处理迟到的家伙](#)

[处理“我不知道今天干什么”的情况](#)

[第9章 我们怎样进行sprint演示](#)

[为什么我们坚持所有的sprint都结束于演示](#)

[sprint演示检查列表](#)

[处理“无法演示”的工作](#)

[第10章 我们怎样做sprint回顾](#)

[我们如何组织回顾](#)

[在团队间传播经验](#)

[变，还是不变](#)

[回顾中发现的问题示例](#)

[第11章 sprint之间的休整时刻](#)

[第12章 怎样制定发布计划，处理固定价格的合同](#)

[定义你的验收标准](#)

[对最重要的条目进行时间估算](#)

[估算生产率](#)

[统计一切因素，生成发布计划](#)

[调整发布计划](#)

[第13章 我们怎样结合使用Scrum和XP](#)

[结对编程](#)

[测试驱动开发（TDD）](#)

[在新代码上进行TDD](#)

[在旧代码上进行TDD](#)

[增量设计](#)

[持续集成](#)

[代码集体所有权](#)

[充满信息的工作空间](#)

[代码标准](#)

[可持续的开发速度/精力充沛地工作](#)

[第14章 我们怎样做测试](#)

[你大概没法取消验收测试阶段](#)

[把验收测试阶段缩到最短](#)

[把测试人员放到Scrum团队来提高质量](#)

[测试人员就是“验收的家伙”](#)

[如果没有任何事情需要测试，那测试人员该做什么](#)

[在每个sprint中少做工作来提高质量](#)

[验收测试应该作为sprint的一部分么](#)

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：硝烟中的Scrum和XP——我们如何实施Scrum - Henrik Kniberg & 李剑.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1872.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

