

本书仅提供部分阅读，如需完整版，请联系QQ: 2011705918

提供各种IT类, 其它类书籍pdf下载，如有需要，请QQ:2011705918

注：链接至淘宝，整理那么多资料也不容易，请多多见谅！非诚勿扰！

[点击购买完整版](#)

Addison-Wesley Signature Series (Cohn)

PEARSON

BOOK A MIKE COHN SIGNATURE  
Mike Cohn

# Scrum精髓

Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process

## 敏捷转型指南

Kenneth S. Rubin 著

姜信宝 米全喜 左洪斌 译

徐毅 审校



Mike Cohn  
Ron Jeffries

英文版推荐序

PEARSON

ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING

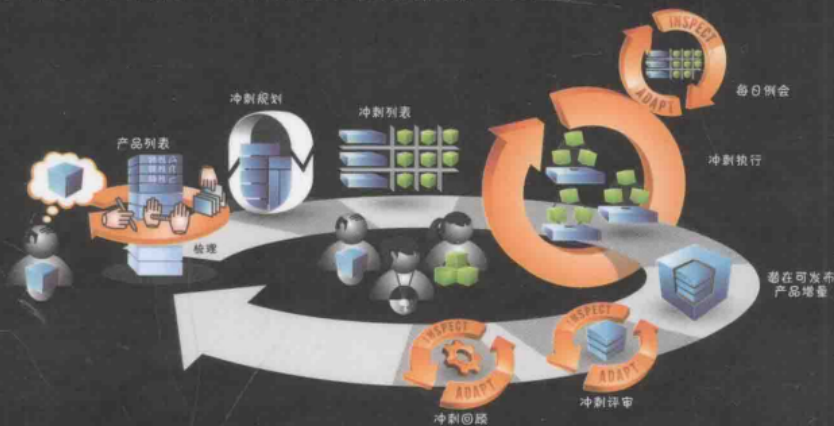
清华大学出版社

# Scrum精髓 敏捷转型指南

Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process

- 上市以来雄踞亚马逊敏捷类畅销书榜首，好评如潮
- Scrum精髓，一点就通，一本就够
- 适用于大多数敏捷过程的实用指南
- 适合团队成员、经理和执行负责人阅读的知识读本

如果想用Scrum来开发足以引爆流行的产品和服务，本书就是你梦寐以求的完全参考。作为业内领先的敏捷教练和培训师，Ken用通俗易懂的语言和丰富的实例与我们分享他十多年的实践经验，诠释Scrum的价值观、原则和实践，描述一些灵活、可行的方法来帮助我们用好Scrum。



Kenneth S. Rubin

提供Scrum和敏捷培训与教导服务，旨在帮助企业以更高效、更经济合理的方式开发产品。作为一名认证的Scrum培训师，他曾为1.8万人提供过Scrum和敏捷培训，管理过面向对象项目与企业转型管理过程。他还为数千家公司（从初创公司到财富十强的企业）提供教练服务。Rubin是全球Scrum联盟的首任常务董事，Scrum联盟是一家非盈利机构，致力于推广Scrum。从事开发工作期间，Rubin也是一个能干的多面手，先后担任过Scrum产品负责人、ScrumMaster和开发人员。他的管理经历也很丰富，担任过CEO、COO、工程副总、产品管理副总和专业服务副总。他还是*Succeeding with Objects: Decision Frameworks for Project Management*一书的合著者（出版于1995年）。他还独立开发了业内享有盛誉的OBA/D（对象行为分析与设计）方法论。

清华大学出版社数字出版网站

WQBook 书文局泉

www.wqbook.com

PEARSON

www.pearson.com

上架建议：软件工程/敏捷

ISBN 978-7-302-36385-9



9 787302 363859 >

定价：79.00元

# Scrum精髓

Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process

## 敏捷转型指南

Kenneth S. Rubin 著

姜信宝 米全喜 左洪斌 译



清华大学出版社  
北京

## 内容简介

短短几年时间, Scrum 跃升为敏捷首选方法, 在全球各地得以普遍应用。针对如何用好、用巧这个看似简单的框架, 本书以通俗易懂的语言、条理清晰的脉络阐述和提炼出 Scrum 的精髓。全书共 4 部分 23 章, 阐述了七大核心概念: Scrum 框架, 敏捷原则, 冲刺, 需求和用户故事, 产品列表, 估算与速率, 技术债; 五大角色: 产品负责人, ScrumMaster, 开发团队, Scrum 团队构成; Scrum 规划原则及四大规划活动: 多层次规划、产品组合规划、产品规划和长期规划; 冲刺四大活动: 规划、执行、评审和回顾。

本书取自作者十多年的实践经验, 对员工个体和管理层都具有重要的指导和参考意义, 可以帮助企业顺利导入 Scrum, 在动态的商业环境中以积极心态拥抱变化, 做出优秀、卓越的产品, 走上创业、守业、常青基业的成功之路。

Authorized translation from the English language edition, entitled **ESSENTIAL SCRUM: A PRACTICAL GUIDE TO THE MOST POPULAR AGILE PROCESS, 1E, 9780137043293** by RUBIN, KENNETH S., published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2013 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 PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS LIMITED Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-7205

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签和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

Scrum 精髓: 敏捷转型指南/(美)鲁宾(Rubin, K)著; 姜信宝, 米全喜, 左洪斌译. --北京: 清华大学出版社, 2014

书名原文: Essential scrum: a practical guide to the most popular agile process

ISBN 978-7-302-36385-9

I. ①S… II. ①鲁… ②姜… ③米… ④左… 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(2014)第 098930 号

责任编辑: 文开琪

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 刘海龙

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印装者: 清华大学印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm

印 张: 32

字 数: 457 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1~3500

定 价: 79.00 元

产品编号: 047800-01



# 本书赞誉

“敏捷教练们，你们会喜欢这本书的。Kenny Rubin 为我们创作了一个不可或缺的资源。你们的经理还不理解敏捷吗？把这本书给他们，让他们翻到第 3 章，这一章全面解释了为什么 Scrum 的风险比计划驱动管理方式的风险小。这本书正是写给他们看的，而且是以管理人员的套辞来写的。你想帮助团队取得对 Scrum 的一致理解吗？贯穿全书的可视化图标语言可以帮助你。本书在很多方面都可以帮助你培训 Scrum 团队，我在这里只是说了其中两方面。好好使用这本书吧。”

——Lyssa Adkins, 敏捷教练总教练, Agile Coaching Institute,  
《如何构建敏捷项目管理团队》合著者

“又一本最好、最全面描述核心 Scrum 框架的书！任何人，不论是否有 Scrum 经验，只要对过程中最重要的内容感兴趣，都能用得上《Scrum 精髓》。Kenny 的工作非常出色，用简单的形式和引人入胜的可视化语言提炼出了 Scrum 框架的关键原则。我在很多团队担任过 Scrum 教练，我总是能在书中发现新的东西，为学习和应用这个框架的团队带来帮助。在过去的十多年里，我经常看到一些大公司和工具开发商对 Scrum 有误解，实施效果也不尽如人意。阅读本书将帮助你回归本质，关注重要的内容。”

——Joe Balistrieri, 流程开发经理, 罗克韦尔自动化公司

“在采用敏捷方法时总是慢一拍的公司 IT 领导，应该把这本书发给他们的项目经理和交付经理，人手一册，好让公司受益无穷。Kenny Rubin 在本书中展示了公司 IT 部门成功实施 Scrum 所需的所有实用案例和过程。”

——John F. Bauer III, 在大型公司 IT 部门从事技术方案交付工作的一名老兵

“这本书鲜明地体现了 Kenny 作为顾问、教练和 Scrum 联盟首任常务董事所积累的广泛经验。书中不但提供了 Scrum 的基本知识和

概述，还论述了大量的问题——那些发生在项目经理身上的事情。

《Scrum 精髓》帮助我们掌握全局并指导一个组织的领导如何帮助 Scrum 团队成功实现敏捷转型。”

—— Sameer S. Bendre, CSM, PMP, 高级顾问, 3i Infotech 公司

“如果你是敏捷开发或 Scrum 新手，这本书能够让你快速入门。书中的示例和描述清晰、生动，你常常会发现自己想问的问题在本书中都已经讲到了。”

—— Johannes Brodwall, 解决方案总架构师, Steria Norway 公司

“Kenny 阐述的内容很有条理，对 Smalltalk 充满感情的人会感到很清晰——Smalltalk 是他们使用多年的开发环境，也是 Scrum 和极限编程诞生的地方。本书把一套完整的、确信能够成功的敏捷原则组织在一起，肯定能为你带来更有效的敏捷方法。”

—— Rowan Bunning, Scrum WithStyle 公司创始人

“介绍 Scrum 的书已经很多了，但本书采取了一个新的视角：软件实践者能够对照现实情况进行检查。Kenny 使用真实世界的例子和清晰的描述，强调了成功实施敏捷开发的坚实基础。读者将理解内建质量的重要性，理性面对现实：我们无法从一开始就把每件事情都做对。我们必须在这个过程中以方式工作并从中学习。书名中虽然有个 Scrum，但本书从范围更广的敏捷领域中吸取有效的实践，帮助经理及其团队取得成功。”

—— Lisa Crispin, 《敏捷测试》合著者

“Kenny Rubin 写了一本这么好的书，我真希望每个从事 Scrum 开发的人都好好读一读！书中包含 Scrum 精髓和其他内容的！”

—— Martine Devos, 欧洲 Scrum 先驱, 认证 Scrum 培训师

“我在过去几年间审读过很多有关敏捷的书，所以总是在想一个问题：我们真的需要另外一本吗？就 Kenny 的书而言，我确信答案是“需要”。从另一个经验丰富的视角来审视常见到问题及我们需要的材料，这是很有价值的。Kenny 就具备这样的视角。本书的独特之处是有趣的图标——Kenny 首创的一种新的、用于表达 Scrum

和敏捷的图标语言。我相信你会发现书中这种插图会扩展你的思维，帮助你理解如何使用 Scrum。”

——Scott Duncan, 敏捷 / Scrum 教练兼培训师

“任何一个接受过 Scrum 培训或参加过 Scrum 团队工作的人都会发现《Scrum 精髓》是一本非常好的进阶读物。本书深入探讨了如何通过实施 Scrum 过程，力求得更敏捷，恰到好处地解释了如何将复杂项目分解为可管理的项目（或冲刺）。对于在各种组织中有效或无效的做法，Kenny Rubin 都给出大量相关的案例学习。布局简单、商用风格的图标使得本书更易于快速浏览和查找特定主题。任何一个寻求从传统瀑布方法提升到敏捷方法论的组织都会发现《Scrum 精髓》是这个旅程必不可少的行动指南。”

——Julia Frazier, 产品经理

“开发软件的难度很大。一边做项目，一边采取一种新的工作方法，难度更大。这本书让大家能避免很多陷阱，加速产生商业价值的能力，加快成功使用 Scrum 的过程。我真希望我在开始使用 Scrum 时能够看到这本书。”

——Geir Hedemark, 开发经理, Basefarm AS 公司

我确信《Scrum 精髓》将成为下一代 Scrum 实践者的基础参考书。它不仅是今天能够得到最全面的 Scrum 的读本，而且写得非常棒，通过新引入的 Scrum 可视化语言，让读者能够一目了然。本书的优点还不止这些，Kenny 还分享了大量可供我们学习的有价值的个人观点和经验。”

——Ilan Goldstein, 敏捷方案经理, 励德爱思唯尔公司 (Reed Elsevier)

“Scrum 看起来简单，但实际上很复杂。在《Scrum 精髓》中，Kenny Rubin 向我们提供了解决这些复杂问题的行动指南，而且很重要的是，书中的内容非常简洁。实战经验加上发人深思的描述，让 Scrum 更接近真实世界。高级经理及相关的团队成员，如果你们正在考虑是否实施 Scrum，那么这是一本必读书。这本书我肯定会推荐给我的学生。”

——John Hebley, Hebley & Associates 公司



“Kenny 在《Scrum 精髓》中提供了大量的真知灼见与知识，为敏捷 / Scrum 实际应用提供了有价值、广泛的见解。不论你是敏捷新手还是希望持续改进以获得更高的成熟度，本书都是工具箱中必不可少的午要参考。”

——David Luzquiños, 敏捷推广主管, 敏捷教练, Betfair 公司

“Kenny Rubin 再一次清晰地介绍如何以注重实效的方式实施敏捷。一方面，他重视正式的或者说典型的 Scrum 定义，另一方面，他重视从务实的角度使用这个定义。在这本新书中，他把他们公司多年积累的知识和他多年的经验带给读者。如果你准备开始敏捷之旅或在旅途中需要帮助，这本就够。”

——Cuan Mulligan, 独立共创式敏捷教练

“在第一本关于 Scrum 的书出版十年之后，是时候把 Scrum 框架的基本内容与过去十年间的实际经验和方法结合在一起了。Kenny Rubin 以令人欣慰和非教条的方式做到了这一点。对于何时以什么方式实施 Scrum 以取得商业利益，本书提供了实用的概述和知识。”

——Yves Stalgies 博士, IT 主管, [www.etracker.com](http://www.etracker.com) 公司

“采用 Scrum 的最成功的方式是每个参与者——甚至是一些外围参与者——都能很好地理解其基本内容。《Scrum 精髓》以通俗易懂的方式完美展示了概貌和细节。本书是当之无愧的标准参考书。”

——Kevin Tureski, Kevin Tureski 咨询公司总裁

# 推荐序 1

---

Mike Cohn

著作有《Scrum 敏捷软件开发》、《敏捷估算与规划》与  
《用户故事与敏捷方法》，[www.mountangoatsoftware.com](http://www.mountangoatsoftware.com)

我今天的午餐是在汉堡王餐厅吃的。墙上贴着一幅“皇堡之家”的海报，告诉人们皇堡可以有很多种点法。泡菜、番茄、生菜和奶酪可以多要一点，也可以不要，各种各样的组合，能做出很多种汉堡包。实施 Scrum 的可行方式也必然有很多很多种。不过，虽然条条道路通罗马，但不同的方式还是有好坏之分的。

在《Scrum 精髓》中，Kenny Rubin 帮助读者找到了更好的方式。他的书讲述的不是规范——他不会说“你必须得这样做。”相反，他传授的是帮助 Scrum 取得成功的基本原理。比如，在做冲刺规划时没有一个普遍适用于所有团队的套路。适用于某个公司或项目的方法在另一个公司或项目中却行不通。Kenny 给我们提供了一些选择。但是最终的决定权在于每个团队。幸运的是，这些团队现在可以求助于这本书。

《Scrum 精髓》我们带来的一个意外好处是 Kenny 引入的、用于表达 Scrum 的视觉语言。书中这些视觉图标图对理解文字内容非常有帮助，我估计今后人们在讨论 Scrum 时会常常使用这些图。

我们早就该有这样一本书了。Scrum 最初是一个小概念。第一本讨论它的书——DeGrace 和 Stahl 写的 *Wicked Problems, Righteous Solutions* 只有 6 页。但在那本书面世 20 多年后，Scrum 得到了扩充，引入并细化了新的角色、会议和工件。每增加一个内容，我们

## 推荐序 1

都面临着丢掉 Scrum 核心内容的风险——部分核心内容阐述的是团队如何规划，如何先做一小部分，然后反思团队的工作完成情况，看看有哪些值得肯定（改进）的地方。

在《Scrum 精髓》一书中，Kenny 把我们带回 Scrum 核心。在这个基础上，Scrum 团队可以开始做实施 Scrum 的必要决策，做出适合自己的决策。本书是一个不可或缺的指南，可以帮助团队在林林总总的 Scrum 实施方式中选择并找到适合自己的成功之路。

## 推荐序 2

---

Ron Jeffries

当 Kenny 邀请我为他的《Scrum 精髓》写一篇序的时候，我就在想：“这事儿做起来快，简单，它肯定是一本很直白的、简单描述 Scrum 的书。”我对 Ken 简洁明快的工作风格非常了解，所以知道他的作品肯定也是这样的，甚至肯定比我想象的还好！

所以呢，当我看到这本书几乎涵括 Scrum“处女航”的全部精髓时，你完全可以想像我的感受，简直是又惊又喜！而且，Kenny 还更进一步。他从核心理念入手，包括所有敏捷方法底层的敏捷原则，概览了 Scrum 框架。他还深入到细节进一步探究。这本书可读性强，而且内容丰富，耐读。Kenny 对规划的详细描述恰到好处，他还谈到需求、故事和 PBI 估算、速率。随后还带我们深入敏捷原则，帮助我们处理所有级别的规划和所有时间范围。他描述了如何规划、执行、回顾和改进冲刺过程。贯穿全书，他在介绍基础知识之外，还重点强调了我们在 Scrum 导入初期可能会遇到的重要问题。

对于 Scrum 和敏捷，我个人关注的是必要的开发技能，这些技能可以确保团队能够通过一个接一个的冲刺交付真正的、可运行的、以业务为中心的软件。Kenny 帮助我们理解了如何以安全、合适的方式使用速率和技术债等概念。速率和技术债这两个主题都非常关键，我建议大家重点关注。

速率向我们表明团队随着时间的推移要交付多少价值。我们可以借助于它来感觉我们要完成多少任务以及我们的工作方式是否比原来有所改善。然而，Kenny 警告我们，把速率作为绩效考核指标会对业务造成伤害，而且他还有理有据帮助我们认识到个中缘由。

## 推荐序 2

技术债这个说法现在已经非常普遍，泛指会导致代码出问题的所有东西。**Kenny** 帮助我们捋清个中含义，并帮助我们认识到为什么要关注这些偏技术性的细节。我特别看中他对这方面的详细描述：如果团队一直在压力下工作，肯定无法如期交付优质产品。

就像所有敏捷方法一样，**Scrum** 依赖于快速反馈来进行探索。**Kenny** 给我们讲了他当年用穿孔卡的故事，这让我想起自己早期的计算机生涯，比 **Kenney** 看到他平生第一张穿孔卡久远得多。作为一名大学生，我当时非常幸运，得到了美国战略空军司令部奥马哈总部（**SAC HQ**）的实习机会。在那些日子里，所有计算都是通过穿孔卡来做的。我的卡片只能发到 **SAC HQ** 地下好几层那台能发起战争的计算机上（如果要发起战争的话）。我很幸运，一天有一两次跑程序的机会。

只要一通过安检，我就会大半夜跑下楼来到计算机面前。我还对 **Sergeant Whittaker** 说好话，让他准许我坐在计算机终端面前跑我自己写的程序（是的，那台主要发动核攻击的机器）。不过，放心，那个房间里没有红色按钮。

在计算机面前忙活儿，我可以做十倍的工作（相较于我不得不等着我的索引卡被传下来，然后我的代码清单被回传到楼上）。反馈来得快，我就学得快，我的程序也能早些跑起来。这就是 **Scrum** 的本事。用不着等上好几个月甚至好几年才知道程序员都在干什么，通过 **Scrum**，我们每隔两周就可以了解他们的动态。**Scrum** 产品负责人在优秀团队的支持下，每隔几天就能看到实际的产品特性被打磨成形！

这也是 **Kenny** 这本书的主旨。如果是 **Scrum** 新手，就从头到尾仔细阅读，然后把它放在案头随时接着看。如果做 **Scrum** 已经有了一些时日，就全书浏览一遍，把它留在手边随时参考。如果发现自己开始认真思索团队的事儿或者寻思着搞点儿创新，不妨拿起这本书，从字里行间寻找突破点。你肯定能够从中找到金子（有价值的东西）。

# 中文版序

---

李国彪（Bill）

Scrum 联盟认证培训师（CST）

UPerform 优普丰顾问机构

这是一本非常不错的介绍 Scrum 核心及其相关实践、有助于培养敏捷交付能力的参考书！

自 2007 年我有幸引入和翻译第一本 Scrum 书籍《Scrum 敏捷项目管理》（Ken Schaber 著）之后，见证着敏捷和 Scrum 在中国软件及产品研发行业的应用和演进，业界人士和许多团队的不断深入实践及锲而不舍的多样化尝试，也目睹许多组织和团队的迂回之路和成功发展敏捷能力的成就感，但同时也对他们的困惑和挣扎感同身受。Scrum 框架有强大力量，其生命力来在于其简约，但要想获得成效，何其容易！

感谢业界同行的热情与努力，此数年间陆续有新的 Scrum 相关书籍进入市场。每一本书都有其独到之处。这本《Scrum 精髓》也给我们带来惊喜，在业界需要的时候来到中国。

条条大路通罗马。Scrum 框架不变，彰显其精髓和价值观的实践和形式确实是在不断探索和演进中。有许多的实践和招式是基于具体上下文、有针对性地以落地试验的方式得出的。这些何尝不是敏捷精神和本质的体现呢？

若是 Scrum 新手，你会从本书中收获扎实的 Scrum 基础和本质；若已有相当的实操经验，你会从中发现丰富且有参考价值的实例。我相信其中一些能为你指点迷津；若你的工作环境非常关注规划，



### 推荐序 3

则可以参考本书针对不同层面的敏捷规划和多种商业情景介绍的应对方式、相关推荐以及详细的分析。

另外，若是管理者，对通过自己的影响力推动 Scrum 和敏捷，则可以从第 13 章和第 17 章获得新的思路和方向，这在同类文献中可能是写得最好的。因为作者 Ken 本人曾经有过同样的中高层领导力经历，所以他对经理角色在 Scrum 环境中的转型有切身感受。而且，Ken 也亲历过早期面向对象技术的发展，具有深厚的敏捷工程实践背景。本书里的分享都是源自 Ken 的亲身经历和反思。毫无疑问，对大多数人而言，这是一本值得收藏的 Scrum 最佳参考。

另外，令人眼前一亮的是书中使用的敏捷视觉化图标语言，这是 Ken 原创的，相信会使大家的阅读体验和 Scrum 应用体验更上一层楼。

通过这本书，让我们一起帮助自己、团队与组织继续发扬和发展频繁交付和持续改进的能力。

# 译者序

---

姜信宝

《Scrum 精髓》名副其实，从方方面面诠释了 Scrum 的精髓。在本书中，不仅有敏捷宣言和原则的解读，更有敏捷适用性的探索。Ken 首先介绍 Scrum 的框架和核心概念（Scrum 活动、角色以及工件），接下来专门介绍如何解决技术债问题，经理在 Scrum 中的角色，Scrum 的规划应该如何做，包括组合规划、产品规划、版本规划以及迭代计划。

Ken 在第 3 章中从经济学的角度结合精益软件开发对敏捷原则重新进行梳理。分别从可变性和不确定性、预测和适应、经验认知、WIP、进度和执行几个方面进行阐述。

Ken 还喜欢将敏捷联系到生活中。在第 14 章，Ken 提到他的朋友 John 滑雪之前不会预先进行详尽规划，但会提前研究地形，先了解大概路线。这个例子生动说明了在 Scrum 组织中，规划有必要，但不宜过于完美、详细。计划需要随时间和变化而变。

在本书的翻译过程中，我非常有幸能够和两位伙伴合作，他们是米全喜和左洪斌。全喜之前翻译过（《不平凡的一年：项目管理故事 50 则》和《团队之美》），在翻译初期也为我和洪斌提供了有效的指导，为翻译协作模式提供宝贵的经验，比如使用 Google Doc 保存译稿，使用 Google 讨论组交流翻译过程中存在的疑问，使用 Excel 记录翻译记录，等等。在翻译过程中，全喜的专注精神让我非常感动。在合作翻译过程中，洪斌的钻研精神和严谨的工作态度，也让我十分佩服。为了能够准确揣摩作者原意，他可能会查阅三四

## 译者序

种字典和五六个翻译网站。我还要感谢徐毅，为保证本书的如期出版，他在最后的关键时刻施以援手，做了很多重要的工作。最后还要感谢敏捷社区的朋友们，他们都为本书的校对付出了宝贵的时间。他们分别是（排名不分先后）：许晓斌、王立杰、林伟丹、侯伯薇、杨志昂、王洪刚、陈泽平、申健、程嘉利和王洪亮。

最后，非常感谢我的太太谢冰和我的儿子对我的支持。

最后，期望这本最厚的 **Scrum** 参考全书能帮助大家顺利走向敏捷！

# 前言

---

本书讨论的是 Scrum 精髓，在使用 Scrum 来开发创新产品和服务的过程中，这些必知必会的东西可以帮助你取得成功。

## 什么是 Scrum 精髓？

Scrum 的基石是一套轻量级的核心价值观、原则和实践（统称为 Scrum 框架）。使用 Scrum 的组织需要全身心拥抱 Scrum 框架，不过也许并不是一次性在整个组织全面展开，但打算采用 Scrum 的最初（几个）团队在内部一定要做到这一点。然而，全面拥抱 Scrum 并不意味着组织在实施 Scrum 的时候必须得照着某个一刀切、放之四海皆准的公式生搬硬套。它实际意味着组织在为 Scrum 实施过程选择合适自己的方式时，应该一直不折不扣地坚守 Scrum 框架。

《Scrum 精髓》综合介绍了 Scrum 价值观、原则和实践以及一套实践证明有效的方法体系，这些方法与 Scrum 框架一致但又不受制于 Scrum。其中有些方法对具体的组织环境很适用，有一些则不然。任何方法都需要根据独特的组织现状进行检视和调整。

## 本书的缘起

作为敏捷/Scrum 教练和培训师，经常有人请我推荐 Scrum 参考书，最好是既有 Scrum 框架综述，又有 Scrum 主流用法的介绍。因为我找不到任何一本书能够同时把这两个主题讲得足够深刻，能够为时下的实践者提供实际的帮助，我发现自己推荐的书大致有几种情况：有少数几本书讨论 Scrum 框架但内容已经过时或不完整；有几本书主要讲敏捷，但没有单独关注 Scrum；还有几本书重点关注

Scrum 某个特定方面或具体方法但没有深入覆盖整个 Scrum 框架；如果就想通过一本书了解 Scrum 精髓，选择余地就比较多了，市面上这样的书很多！

Scrum 之父(Jeff Sutherland 和 Ken Schwaber)写过一本书《Scrum 指南》(The Scrum Guide)。这个简短的文档（大约只有 15 页）被作者描述为“Scrum 金科玉律，Scrum 专有文档”(Schwaber and Sutherland 2011)。他们把它比作象棋游戏的游戏规则说明：“描述棋子（各个部件）的行走规则，顺序，输赢如何定义，等等。”尽管它的用途是 Scrum 综述或 Scrum 规则手册，但在《Scrum 指南》设计之初，并不想成为供大家全面了解 Scrum 相关基础的知识宝库。延伸两位作者的比喻，它的目的只是充当新建 Scrum 团队的“Scrum 指南”，期望能为不熟悉象棋规则的新人提供一个 15 页的象棋规则说明并期望他们能够在读完这个指南之后更好地玩好象棋游戏。它真的不是“一个就够”的资源。

《Scrum 精髓》这本书尝试补全 Scrum 基础知识体系缺失的资源。它对 Scrum 原则、价值和实践进行深入的讨论（大多与其他敏捷思想领袖和《Scrum 指南》的看法一致），但这本书另辟蹊径，提供了一个独特的视角，我把相关的观点提出来并解释了具体原因。本书还描述了其他实施方法，这些方法与 Scrum 框架一致，也和我及我辅导过的团队成功应用的方法一致。我无意于用这本书替代其他深入探讨特定 Scrum 实践或方法的书。这些书与本书相辅相成。可以从《Scrum 精髓》开始，善用 Scrum 来取悦用户。

### 读者对象

对于我的数千名学员(Scrum 团队、认证 ScrumMaster 和认证 Scrum 产品负责人等培训课程)和我辅导过的许多团队，这本书有助于大家重新认识和澄清我们此前课程中讨论过的主题。对于更多我还没有开始愉快合作的读者，这本书可以作为你的第一本 Scrum / 敏捷入门书，帮助你从不同的角度认识 Scrum，说不定它还能帮助你更好地提升 Scrum 实施效果。

写这本书的时候,我并没有针对任何一个具体的角色,它并不是专门为产品负责人、ScrumMasters 或开发团队写的。相反,它的目的是让 Scrum 所牵涉的每个人,从所有 Scrum 团队成员到组织中与他们互动的任何人,都能够基于一套核心的概念体系与(便于讨论的)清楚的词汇表,共同认识和理解 Scrum。有了这样的共同基础,我希望每个组织都能够有一个更好的起点,成功运用 Scrum 交付商业价值。

我想象着,每个 Scrum 团队成员的案头都有这本书,正好翻到与她手边工作相关的内容。我还憧憬着,组织机构中每个层级的经理都在读这本书,因为他们想知道 Scrum 是如何帮助他们高效管理工作的,想了解哪些类型的组织变更才是保证 Scrum 取得成功的必要前提。正在用或者打算使用其他非 Scrum 敏捷方法的组织也能从中认识到很多信息与其特定的敏捷导入是有关联和帮助的。

## 本书的结构

本书首先对 Scrum 进行简要的介绍(第 1 章),最后讨论成功导入 Scrum 之后的下一步行动(第 23 章)。其余各章分为四个部分进行描述。

- 第 I 部分“核心概念”(第 2~8 章),涉及的主题有: Scrum 框架,敏捷原则,冲刺,需求与用户故事,产品列表,估算与速率,技术债。
- 第 II 部分“角色”(第 9~13 章),涉及的主题包括: 产品负责人、ScrumMaster、开发团队、Scrum 团队构成和经理。
- 第 III 部分“规划”(第 14~18 章),主题包括: Scrum 规划原则、多层级规划、产品组合规划、构想/产品规划和版本规划。
- 第 IV 部分“冲刺”(第 19~22 章),主题包括: 冲刺规划、冲刺执行、冲刺评审和冲刺回顾。



### 如何使用本书？

正如大家期待的一样，我写这本书时假设大多数读者都会从头到尾顺序阅读。所以，如果你是 Scrum 新手，建议采用这种方法，因为各章之间本来就是承上启下，前后连贯的。也就是说，如果想找到一个合适的起点从头到尾了解 Scrum 框架（一个非常清楚的 Scrum 扫盲读本），请阅读和参考第 2 章。

熟悉 Scrum 的人，则可以把这本书用作 Scrum 参考指南。如果对冲刺回顾感兴趣，可以直接翻到第 22 章开始阅读。如果想探究产品列表的细枝末节，可以直接阅读第 6 章。不过，我强烈建议每个人都完整读一读第 3 章，即使是熟悉 Scrum 的人。这一章所介绍的原则是 Scrum 框架和本书其余内容的基础，其他大多数文献都只是简单而泛泛地重复敏捷宣言中提到的价值观和原则(Beck et al. 2001)，这一章却不是。

### 视觉图标语言

我很自豪，我在书中采用一种新的视觉语言来描述 Scrum。这种语言由一系列图标构成，这些图标体现了基本的 Scrum 角色、工件和活动。我这个 Scrum 视觉语言是一种有效的沟通工具，有利于团队成员之间交流想法并增强对 Scrum 的共识。如果你很想得到和使用这些让人耳目一新的彩色版 Scrum 插图，请访问 [www.innolution.com](http://www.innolution.com) 了解更多信息。这个网站还有各种资源和本书相关讨论。

### 心动不如行动

好吧，不管什么角色，处于什么状况，你已经因为某种原因而拿起了这本书。在字里行间找到适合自己的强大框架，以可持续的步调改善开发方式（方法和流程），交付让客户欣然点赞的产品和服务吧！

## 致谢

---

如果没有很多人的提供的素材，包括我的上万名学员（参加过我的敏捷课程和辅导班），这本书是不可能完成的。我可能没有提到所有人，我想说，尽管有这种可能，但对我而言，我和大家的所有讨论以及邮件往来弥足珍贵，也毫无疑问对本书产生了影响！

有三个人我要特别感谢：Mike Cohn、Rebecca Traeger 和 Jeff Schaich。如果没有他们每个人的参与，这本书不可能成形。

早在 2000 年，我和 Mike Cohn 在 Genomica 公司一起工作时就成为朋友、同事。承蒙他的好意，我的书列入他的 Mike Cohn 签名系列，让我能够与 Mike 及这一系列中其他声望卓著的作者站在一起。正如我父母常说：“看看谁和你在一起，就知道你也很不错。”我每次想谈论一些想法或讨论本书的写作策略时，都能找到 Mike 这个值得信赖的人。他从异常繁忙的日程中抽出时间审读每一章并给出富有创见的反馈。这些年和 Mike 一起工作对我来说受益匪浅——我希望这种体验今后能够长期持续。

Rebecca Traeger 是我这本书的私人编辑。早在 2007 年我还在 Scrum 联盟担任执行总裁时，我们就一起共事。那时 Rebecca 是 Scrum 联盟网站的编辑，并通过这份工作（以及后来其他更多的工作）成为业内杰出的敏捷编辑。在刚开始写本书时我找到 Rebecca，问她是否愿意再次与我合作，让我感到欣慰的是，她同意了。每一章拿给别人之前，都是 Rebecca 先过目。她的反馈时不时让我感到羞愧，因为她常常“雕琢”我的说辞，使其更容易理解，读起来更亲切。如果你喜欢书中的某个章节，那肯定是 Rebecca 润色过的。如果你不喜欢书的某个章节，那可能是因为我愚蠢地忽略了她的建议。

## 致谢

Jeff Schaich 是一个才能非凡的艺术家兼设计师。我和他合作的插图项目多得数不清。早在构想本书时我就想创造一种敏捷 / Scrum 图标语言作为我的培训材料以及本书 200 多幅插图的基础。我知道自己需要一个优秀的设计师来完成这一壮举。Jeff 接受了这个挑战。这本书一度看上去像是两个不同的项目——一方面是码字儿，一方面进行艺术创作。说实在，我不知道哪部分工作花的时间更长一些。不过可以肯定，没有 Jeff 的艺术点缀，本书将大为失色。

我非常荣幸地请到敏捷社区的两位名人 Mike Cohn 和 Ron Jeffries 为本书作序！他们用各自独特的方式写了很棒的序言，把这本书放到合适的语境中，开启讨论《Scrum 精髓》的大门。我想说：“Mike，不要再吃汉堡王了。”“Ron，多谢你没有按下那个红色按钮！”

我还想感谢很多其他在百忙之中抽出时间评审并把反馈意见告诉我的人。首先感谢反馈最多的人：Joe Balistreri, Johannes Brodwall, Leyna Cotran, Martine Devos, Scott Duncan, Ilan Goldstein, John Hebley, Geir Hedemark, James Kovacs, Lauri Mackinnon, Robert Maksimchuk 及 Kevin Tureski。

此外，我想感谢其他给出很好反馈意见的人：Lyssa Adkins, John Bauer, Sameer Bendre, Susan Briscoe, Pawel Brodzinski, Rowan Bunning, Josh Chappell, Lisa Crispin, Ward Cunningham, Cornelius Engelbrecht, Julia Frazier, Brindusa Gabur, Caroline Gordon, Drew Jemilo, Mike Klimkosky, Tom Langerhorst, Bjarne Larsen, Dean Leffingwell, Maurice le Rutte, David Luzquiños, 吕毅, Shay McAulay, Armond Mehrabian, Sheriff Mohamed, Cuan Mulligan, Greg Pease, Roman Pichler, Jacopo Romei, Jens Schauder, Bill Schroeder, Yves Stalgies, Branko Stojaković, Howard Sublett, Julie Sylvain, Kevin Tambascio, Stephen Wolfram 及 Michael Wollin。

我还想感谢培生（Pearson）的工作人员，他们是这个项目优秀的搭档。他们耐住性子容忍我的拖延并始终鼓励我。特别感谢 Chris Guzikowski，他自始至终全力负责这个项目。从我和他在麻省莱克

星顿一间酒吧的第一次会面开始，直到本书最终出版，都有他的身影。我也要感谢 Olivia Basegio 熟练负责后勤工作，感谢 Julie Nahil 在项目管理上的出色表现。此外我还要感谢 Barbara Wood 帮助我润色书稿，工作做得棒极了。感谢 Gail Cocker 把所有的艺术元素整理成一个统一、漂亮的体系。

我还要感谢我的助理 Lindsey Kalicki，她让我能够把很多重要的任务交给她，让我专注于本书的写作。能够与能力这么强的专业人士共事真是幸运。

最应该感谢我的家庭——Jenine、Jonah 和 Asher——感谢他们以及他们发挥的重要作用。在本书漫长的写作过程中，他们为我付出太多。我给家庭带来的压力以及我们错过的彼此陪伴时间，千言万语也不足以弥补我的歉意。

Jenine，我挚爱的知己，本书写作过程中的起起伏伏她都挺过来了。如果能在书中把她做出的牺牲都列出来，这本书还要再厚上一倍。如果没有她，我无法完成这本书！

有趣的是，在我们结婚的第二年，也就是 1994 年，我出版了我的第一本书 *Succeeding with Objects*。那时 Jenine 要我保证今后再也不写书了。幸运的是，那个保证在 15 年后慢慢被淡忘，超负荷的工作量现在看来也没有那么可怕，所以当鼓励我再写一本书时，我的感觉写书这件事儿何足惧哉！她现在还没有要求我不能写第三本书，不过我估计这段记忆至少会持续 15 年，然后我们两人中的一个会要求我再写一本！

我还要深深地感谢我的两个儿子 Jonah 和 Asher 的爱心支持。他们放弃了父亲的陪伴，让我能够安心写作。他们总是谈论一些想法，提出一些建议。他们在内容和艺术方面的一些建议被纳入书中——因为他们，这本书变得更好！我希望他们理解坚持不懈的价值，一次一步，不轻言放弃，即使是最令人生畏的工作，也能做好。

## 致谢

最后,我要感谢我的妈妈 **Joyce Rubin**(**Genesha Esther bat Avrahm**), 谢谢她对我的全身心的爱和支持。在她的影响下,才有这本书的问世。令人伤感的是,她在生前没有看到本书的出版。她于 2012 年 1 月离开人世,给她的家庭和我留下永远无法弥补的遗憾。在所有认识她的人心目之中,她是一个特别的存在。妈妈,千言万语也无法表达我对你的思念之情。

## 著译者简介

---

### 作者

#### Kenneth S. Rubin

提供 Scrum 和敏捷方面的培训、辅导，帮助公司以富有成效、经济合理的方式开发产品。Kenny 是一名认证的 Scrum 培训师，为 18 000 多人做过敏捷和 Scrum、Smalltalk 开发、面向对象项目的管理以及转型管理方面的培训。他辅导过的公司超过 200 家，有初创企业，也有《财富》榜排名前十的公司。

Kenny 是 Scrum 联盟的第一任执行总裁，Scrum 联盟是全球性的非盈利组织，致力推广 Scrum 的成功应用。除了本书，Kenny 还是 1995 年出版的 *Succeeding with Objects: Decision Frameworks for Project Management* 的合著者之一。他拥有了乔治亚理工学院的计算机科学学士学位和斯坦福大学的计算机科学硕士学位。

Kenny 的技术背景源于面向对象技术社区。他最初是一名 Smalltalk 开发人员，在 1985 年参加了 NASA 资助的一个项目，开发了第一个非 LISP 语音写的黑板专家系统。他在 1988 年幸运地加入 ParcPlace Systems 公司，施乐帕克新成立的一个分公司，该公司的宗旨是让面向对象技术走出实验室，走向世界。Kenny 在 20 世纪 80 年代末和整个 90 年代为很多不同的组织做过咨询，他是敏捷实践方法早期的采用者。他第一次使用 Scrum 是在 2000 年，用于开发生物信息学软件。

Kenny 在职业生涯中从事过很多岗位的工作，包括成功地担任过



## 著译者简介

Scrum 产品负责人、ScrumMaster 和开发团队成员。此外，他还担任过很多管理角色：CEO、COO、工程部副总裁、产品管理副总裁、专业服务副总裁。他还管理过 5 个商业软件产品套件的开发工作，产生的总收入超过 2 亿美元。此外，他还直接参与风险投资融资项目，融资金额超过 1.5 亿美元，还帮助两家公司在纳斯达克（NASDAQ）上市。

Kenny 丰富的背景使他能够从开发团队和管理层等多个角度深入、透彻地理解（并解释）Scrum 及其含义。

## 译者

### 姜信宝

喜欢新鲜事物，喜欢读书，喜欢分享，愿意和大家共同进步。Agile1001 公开课联合发起人之一。CSP, CSM, PMP。热衷于敏捷，是国内敏捷社区的主要推动者之一。

### 米全喜

IT 行业的一名老兵，敏捷爱好者，在软件开发、测试、项目管理和运行方面都有一定的工作经验，目前从事金融行业 IT 流程管理工作。翻译作品有《团队之美》和《编程人生》等。

### 左洪斌

供职于爱立信中国研发中心，十年以上 IT 从业经验，三年 ScrumMaster 经验，CSM。爱读书，爱音乐，也爱程序设计。

# 目 录

第 1 章 引子 .....	1
什么是 Scrum? .....	2
Scrum 的起源 .....	3
为什么要用 Scrum? .....	5
Genomica 取得的成果 .....	6
Scrum 能给你带来帮助吗? .....	6

复杂域 .....	9
繁杂域 .....	10
简单域 .....	10
混乱域 .....	10
无序 .....	11
事务性工作 .....	11
结语 .....	12

## 第 I 部分 核 心 概 念

第 2 章 Scrum 框架 .....	17
概述 .....	17
Scrum 角色 .....	19
产品负责人 .....	20
ScrumMaster .....	20
开发团队 .....	21
Scrum 活动与工件 .....	21
产品列表 .....	23
冲刺 .....	25
制定冲刺计划 .....	26
冲刺执行 .....	28
每日例会 .....	29
完成 .....	31
冲刺评审 .....	32
冲刺回顾 .....	33
结语 .....	34
第 3 章 敏捷原则 .....	35
概述 .....	35

可变性和不确定性 .....	37
积极采用有帮助的可变性 .....	38
采用迭代和增量开发 .....	39
通过检视、调整和透明充分 利用可变性 .....	42
同时减少各种各样的不确定 因素 .....	43
预测和适应 .....	44
不到最后时刻，不轻易 做决定 .....	44
承认无法一开始就把事情 做对 .....	45
偏好适应性、探索式的方法 .....	46
用经济合理的方法接受变化 .....	48
平衡预测性的事前工作和 适应性的刚好及时工作 之间的关系 .....	51
经验认知 .....	52

## 目录

快速验证重要的假设 .....	52	增强可预测性 .....	74
利用多个认知循环并行的		持续期短 .....	74
优势 .....	53	容易规划 .....	74
妥善组织工作流程以获得		反馈快 .....	74
快速反馈 .....	54	投入产出比高 .....	75
WIP .....	56	错误有限 .....	75
批量大小要经济合理 .....	56	有助于“满血复活” .....	75
识别并管理库存以达到良好的		检查点多 .....	76
流动 .....	57	一致的持续期 .....	77
关注闲置工作，而非闲置		有节奏感 .....	78
人员 .....	59	简化规划活动 .....	79
考虑延期成本 .....	61	锁定冲刺目标 .....	80
进度 .....	63	什么是冲刺目标？ .....	80
根据实时信息来重新制定		共同承诺 .....	80
计划 .....	63	是变更，还是澄清？ .....	80
通过验证工作结果来度量		变更引起的后果 .....	81
进度 .....	63	注重实效 .....	83
聚焦于以价值为中心的交付 .....	64	异常终止 .....	84
执行 .....	65	完成的定义 .....	85
快速前进，但不匆忙 .....	65	什么是完成的定义？ .....	86
以质量为魂 .....	65	完成的定义可以随时间演变 .....	88
采用最小够用的仪式 .....	66	完成的定义还是接收标准？ .....	89
结语 .....	68	完成还是完成-完成 .....	90
第 4 章  冲刺 .....	71	结语 .....	91
概述 .....	71	第 5 章  需求与用户故事 .....	93
时长限定 .....	72	概述 .....	93
设定 WIP 数量限制 .....	72	利用对话 .....	96
强制排列优先顺序 .....	73	逐步细化 .....	97
展示进度 .....	73	用户故事是什么？ .....	97
避免不必要的完美主义 .....	73	卡片 .....	98
促进结束 .....	74	对话 .....	99
		确认 .....	100

详细程度 .....	101
好故事的 INVEST 原则 .....	104
独立 .....	104
可协商 .....	105
有价值 .....	106
可估算 .....	107
大小合适 .....	108
可测试 .....	108
非功能性需求 .....	109
知识获取型故事 .....	110
收集故事 .....	112
用户故事写作研讨会 .....	112
绘制故事地图 .....	113
结语 .....	115
<b>第 6 章 产品列表 .....</b>	<b>117</b>
概述 .....	117
PBI .....	118
产品列表的四大特征 .....	119
详略得当 .....	119
涌现的 .....	120
做过估算的 .....	121
排列优先顺序的 .....	122
梳理 .....	123
什么是梳理? .....	123
由谁来梳理? .....	124
何时梳理? .....	125
就绪的定义 .....	127
工作流管理 .....	128
版本的工作流管理 .....	129
冲刺的工作流管理 .....	130
产品列表有哪些, 应该有多少? ....	131

什么是产品? .....	132
大型产品, 层级化列表 .....	133
多个团队, 一个产品列表 .....	135
一个团队, 多个产品 .....	136
结语 .....	137
<b>第 7 章 估算与速率 .....</b>	<b>139</b>
概述 .....	139
何时估, 估什么? .....	141
组合列表条目的估算 .....	141
产品列表条目的估算 .....	142
任务估算 .....	143
PBI 估算的概念 .....	143
团队估算 .....	144
估算不是承诺 .....	145
准确与精确 .....	146
估算相对大小 .....	147
PBI 估算的单位 .....	149
故事点 .....	149
理想天 .....	149
规划扑克 .....	150
估算 .....	151
活动规则 .....	152
好处 .....	155
什么是速率? .....	155
计算速率范围 .....	156
预测速率 .....	157
影响速率的因素 .....	158
速率的误用 .....	160
结语 .....	161
<b>第 8 章 技术债 .....</b>	<b>163</b>
概述 .....	163

## 目录

技术债的后果 .....	165
爆发点不可预期 .....	165
交付时间延长 .....	166
缺陷数量可观 .....	167
开发和支持成本上升 .....	167
产品萎缩 .....	168
可预测性降低 .....	168
表现越来越差 .....	168
挫折感四处弥漫 .....	168
客户满意度降低 .....	169
技术债的起因 .....	169
如期完工的压力 .....	169
试图以错误的方式提高速率 .....	170
误区：减少测试可以提高 速率 .....	171
债累债 .....	172
技术债必须加以管理 .....	173
管理应计技术债 .....	174

使用良好的技术实践 .....	174
使用强完成定义 .....	175
正确理解技术债经济 .....	175
让技术债可见 .....	178
让技术债在业务层面可见 .....	178
让技术债在技术层面可见 .....	180
偿还技术债 .....	181
并非所有技术债都应该偿还 .....	182
行将就木的产品 .....	183
一次性原型 .....	183
短命产品 .....	183
应用童子军规则 （有债就还） .....	184
分期偿还技术债 .....	185
先偿还高息技术债 .....	186
一边做有客户价值的工作， 一边偿还技术债 .....	186
结语 .....	188

## 第 II 部分 Scrum 的角色

第 9 章 产品负责人 .....	191
概述 .....	191
主要职责 .....	192
管理经济效益 .....	193
版本层面的经济考量 .....	193
冲刺级别的经济考量 .....	194
产品列表的经济考量 .....	195
参与规划 .....	195
梳理产品列表 .....	195
定义接收标准并验证 .....	196
与开发团队协作 .....	196

与利益干系人协作 .....	198
特征 / 技能 .....	198
领域能力 .....	199
人际交往能力 .....	200
决策力 .....	200
责任心 .....	201
日常工作内容 .....	201
谁来担任产品负责人？ .....	204
内部开发 .....	205
商业开发 .....	206
外包开发项目 .....	208
组件开发 .....	209