

如何让不“敏捷”的人变得敏捷

---Greenback项目实践经验分享

米涛

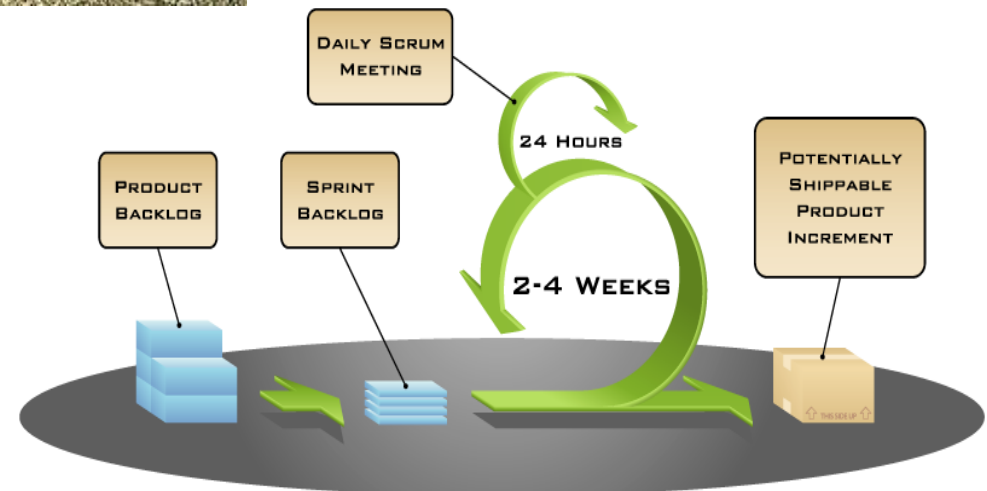
敏捷中国大会

ThoughtWorks®

InfoQ
Enterprise Software Development Community

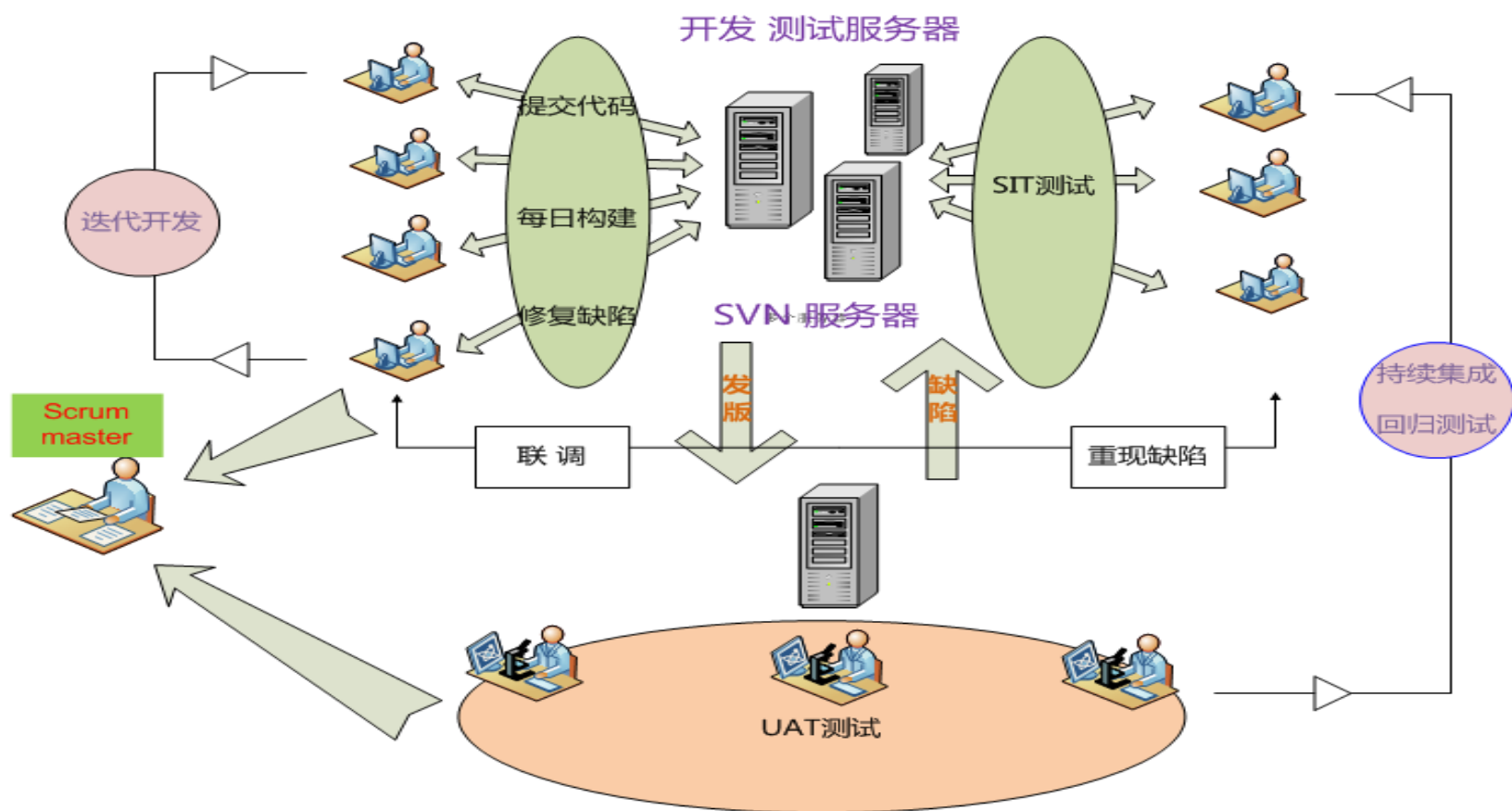
公司及个人简介

Greenback项目大体介绍



Scrum团队的人员不“敏捷”

- Scrum团队的人员构成：



Scrum团队的人员不“敏捷”

不敏捷之处	敏捷团队应该具备的能力	Greenback团队的现状	Greenback团队的处理措施
Scrum master	有丰富的Scrum和敏捷的知识、有过带领Scrum团队成功实施的经验	掌握部分相关知识、没有带领Scrum成功实施的经验	
Product owner	一名产品负责人	多名（最多时7人）产品负责人	
Developers	“综合性”的开发人员	人员构成素质不足	

人员不“敏捷”（一）及解决措施

- Scrum master：普通项目经理，了解部分敏捷、Scrum知识，没有带队成功实施Scrum或者别的敏捷项目的经验。
- 解决措施：
 - 聘请培训coach（一位经验丰富的Scrum master，有过多年的实践经验），辅导项目顺利完成三个迭代的开发任务
 - 实践积累经验：

人员不“敏捷”（二）及解决措施

- **Products owner:** 因为Greenback这个产品是一个新的产品没有任何一个人可以对这个产品负责，而且由于主要的产品负责人都在瑞典，北京的产品负责人，不能起到决定性作用，这样最终我们产生了复数产品负责人的概念。
- **复数产品负责人:** 是我们对Scrum的一个创新，复数产品负责人的提出解决了这个人员不“敏捷”的问题

人员不“敏捷”（二）及解决措施

- 复数产品负责人的具体处理措施及优势：
 - 产品负责人身在欧洲，与中国有7小时时差
 - 在这时差的范围内，复数产品负责人可以轻松的达成共同意见。
 - 中国团队以其中一名产品负责人的意见为准。
 - 产品负责人在中国时间的晚上进行内部交流

人员不“敏捷”（三）及解决措施

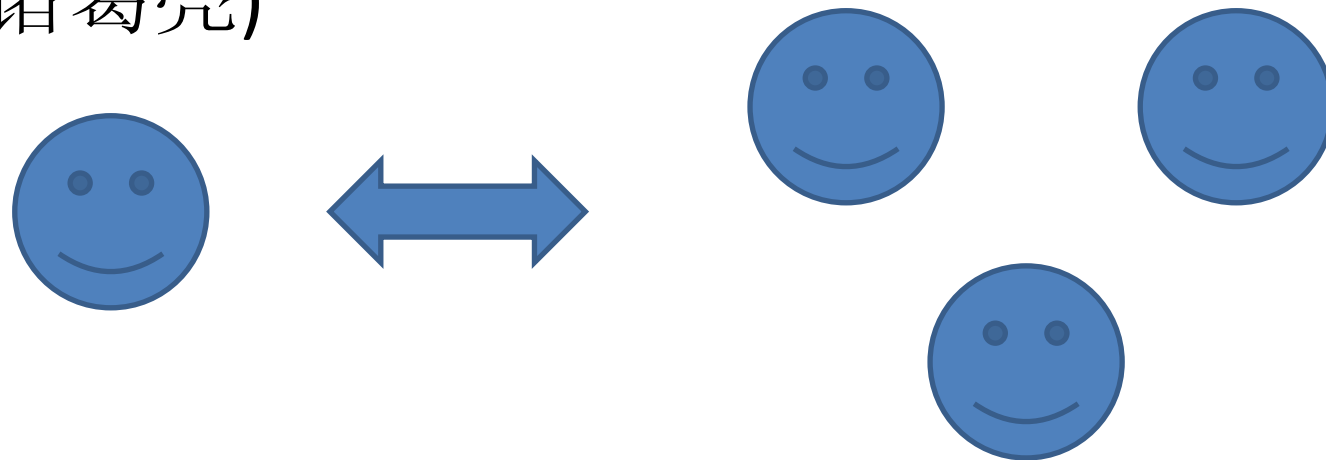
- 敏捷的Developers
 - 敏捷的人应该具备的素质：
 - 具备：
 - 沟通能力要强
 - 具备独立设计能力
 - 具备较强的编码能力
 - 具备较强的测试能力
- 在刚刚进行敏捷的公司的立面，这样的人很少很少，大多数人都是只具备一个或者两个这样的能力

人员不“敏捷”（三）及解决措施

- **Greenback项目成立之初的人员现状：**
 - 人员能力不足：
 - 60%不具备独立设计的能力
 - 30%不具备独立测试的能力
 - 30%不具备较强的编码能力（在以前的项目中主要从事功能测试工作）
 - 人员数量：**32人的团队**，加上能力的限制，进行Scrum开发都略显不足，何况是开展Scrum of Scrum的开发方式，对于团队要求更高

人员不“敏捷”（三）及解决措施

- GreenBack团队根据自己的项目特点，采取了另外一种项目构成
- 一个人达不到一个敏捷要求的人的标准我们就用3个人或者5个人替代，(三个臭皮匠赛过诸葛亮)



人员不“敏捷”（三）及解决措施

- 具体处理措施：
- 每一个小组作为一个人：
 - 小组作为Scrum团队的“开发人员”。一个小组中包含后台，Web于GUI的开发人员，同时包含一两两名专职测试人员。组长负责统计整个小组的进度。
 - 组长作为小组的接口人，负责与其他小组交流
 - 组长作为小组的接口人，负责Scrum meeting的回报
 - 小组的所有成员均可以跟产品负责人交互

人员不“敏捷”（三）及解决措施

- 在开展上面横向分组的同时，又采用纵向的分组方式

	Web组	GUI组	Backend组	DWH组	Test组
业务组1	同事A	同事C	同事E, F	同事G	同事H, I
业务组2	同事B	同事D	同事J, K	同事	同事
业务组3	同事	同事	同事	同事	同事
业务组4	同事	同事	同事	同事	同事

总结

- 吸收学习Scrum的经验，
- 不依赖于Scrum的教条，一切以自己的实践为准
- 实践是检验真理的唯一标准。