

ScrumMasters 的检查清单

作者：Michael James (mj4scrum@gmail.com)

发表于 2007 年 9 月 14 日（于 2016 年 2 月 2 日修订）

译者：苏洁 (suzzifun@hotmail.com)

审核：Jim Wang (CST, jim.wang@shinescrum.com)

全职的引导者？

合格的 ScrumMaster 可以同时负责两三个团队。如果你满足于仅仅召集会议，实施时间盒，应对他人提出的阻碍事项，你能够兼职完成这个角色。团队的表现多半仍能够高于基线水平，超越未实施 Scrum 前组织的期望，而且也不会出什么大乱子。

不过，如果你的愿景是团队能够完成不可思议的成就，组织可以转型支持这一切发生，那就考虑成为一个优秀的 ScrumMaster 吧！

优秀的 ScrumMaster 只能负责一个团队。

起始阶段，我们建议每个团队七个人左右，拥有一个全职的 ScrumMaster。

要是你没发现有那么多活儿，那么你需要去关注你的产品负责人，团队，工程实践，和团队外的组织情况。虽说没有对每一个人单独的药方，我还是列举了一些 ScrumMaster 容易忽视的工作。你可以根据最后一页的说明，在每个小方格里面打上 v，Δ，？，或者 N/A（不适用）的标记。

第一部分 – 我的业务负责人怎么样？

ScrumMaster 帮助业务负责人维护产品待办列表和发布计划。（记住：产品负责人负责管理按照优先级排序的产品待办列表）

- ☐ 产品待办列表是根据产品负责人最新的想法排序的吗？
- ☐ 所有利益相关人的需求和愿望都被包含在产品待办列表了吗？记住：需求是涌现的。
- ☐ 产品待办列表的内容是合理的吗？要维护合适数量的条目，越靠近列表顶端的需求条目要越详细，底端的则粗略。过度分析非顶端的需求会影响生产力。因为需求会随着产品的开发进程，随着与利益相关人以及顾客的持续沟通而发生变化。
- ☐ 需求（特别是靠近顶端的）可以用符合 INVEST 原则的用户故事表达吗？INVEST：独立的，可协商的，有价值的，可预测的，足够小的，可测试的。¹
- ☐ 你是否帮助产品负责人了解技术债，并且如何避免产生技术债吗？比如自动测试，或者融合在每个需求的“完成”定义中。
- ☐ 你们的产品待办列表是“信息辐射器”吗？可以容易被利益相关人看到？

¹ <https://xp123.com/articles/invest-in-good-stories-and-smart-tasks/>

- ☐ 如果你们使用自动化工具管理待办列表，每个人都能容易地使用它吗？如果没有 ScrumMaster 主动的辐射信息，自动化工具会成为信息冰箱。没人愿意打开它。
- ☐ 为了促进信息辐射，你会给每个人分发资料吗？
- ☐ 为了促进信息辐射，你会创建大型的、易读的图表吗？
- ☐ 你帮助你的产品负责人将需求按照发布时间，或者优先级，进行分组吗？
- ☐ 每个人都清楚发布计划和实际情况是否相符吗？你可以在迭代评审会上，在大家确认需求已经完成以后，展示产品或者发布燃尽图²。图表会显示实际完成的条目，以及新加入的需求，这样大家就能意识到范围和进度的变化。
- ☐ 你的产品负责人会在上个迭代的评审会之后更新发布计划吗？只有很少的产品负责人可以按时发布充分测试的产品，因为他们每个迭代都重新计划。当更加重要的工作涌现出来，有些工作就需要被推迟发布。

第二部分 – 我的团队怎么样？

尽管你被期望以身作则，与团队成员协同完成他们的工作，你却有陷入技术任务的风险。记住你对团队的首要责任是什么。

- ☐ 团队是否处于“心流”状态³？特征如下：
 - 明确的目标（期望和规则清晰，目标是可以达成的，并且与个人的技能和能力匹配）
 - 聚焦（有限的注意力范围和高度集中精神）
 - 不自我怀疑，行动和意识合一
 - 直接和快速的反馈（活动过程的成功或者失败显而易见，因此可以快速调整行为）
 - 能力水平和挑战的平衡（活动不过分简单或过分困难）
 - 对情况和活动具有个人掌控
 - 活动会提供内在的奖励，做出行动是轻松的
- ☐ 团队成员看上去喜欢彼此，会在一起嬉笑打闹，并且庆祝彼此的成功吗？
- ☐ 团队成员期待彼此遵守高标准工作，并且会挑战对方做得更好吗？
- ☐ 是否存在某些问题或者机会，团队成员因为感觉不舒服而避免讨论的？⁴
- ☐ 作为 Scrum Master，你使用了不同的方式和地点开展迭代回顾会议吗？⁵
- ☐ 团队是否聚焦于迭代目标？也许你需要举办迭代中期检查，查看本次迭代承诺完成的产品需求条目的接收标准。
- ☐ 迭代任务板是否反映了团队实际在做的工作？留心那些未被显示、而且无法在一天做完的暗物质工作。与迭代目标无关的任务就是完成目标的阻碍。
- ☐ 团队是由 3-9 名成员组成，具备足够的技能集合，可以完成可发布的产品增量吗？
- ☐ 你们的任务板总是及时更新的吗？

² Mike Cohn, 《敏捷估计与规划》(2005).

³ Mihaly Csikszentmihalyi, 《心流：最佳体验的心理学》(1990)

⁴ Marshall Rosenberg, 《非暴力沟通》(2003)。也可以延请专业引导者，帮助处理令人不适的沟通。

⁵ Derby/Larson, 《敏捷回顾：团队从优秀到卓越之道》(2006)

- ☐ 团队自我管理的工作件是团队成员都可见，并且容易使用的吗？
- ☐ 这些工作件不会被外界干扰吗？团队外部人员对团队日常工作的过度审查会阻碍内部透明和自我管理。
- ☐ 团队成员会自愿认领任务吗？
- ☐ “完成”定义是否明确包含了解决技术债的需求，从而使得代码库更加高质量？
- ☐ 团队成员是否能够把各自的工作头衔放在一边，对已经承诺完成工作的全部内容集体负责，（包括测试、用户文档等）？

第三部分 – 我们的工程实践怎么样？

- ☐ 开发系统是否有“一键测试”，允许所有人（自己或者其他团队）方便地发现回归错误（破坏了之前的功能）？通常是使用 xUnit 架构（JUnit, NUnit 等）
- ☐ 自动化端到端系统测试（功能测试）和自动化单元测试之间，是否存在适度的平衡？
- ☐ 团队是否使用与开发同样的语言写系统测试和单元测试？如果只有一小部分人会使用某种脚本语言或者事件捕捉回放工具，协作就很难提升。
- ☐ 团队是否发现了系统测试和单元测试之间的灰色地带？⁶
- ☐ 如果有人造成回归测试失败，系统的持续集成⁷工具会自动报警吗？这个反馈环路是数小时、甚至数分钟级别的吗？（每日集成是给懦夫的名言--Kent Back 的名言）
- ☐ 所有的测试都会进入持续集成工具的结果吗？
- ☐ 与大量提前设计相比，团队感受到持续设计和持续重构⁸的快乐了吗？重构的定义很严格：改变内部结构而不改变外部行为。重构会每小时都发生好几次，针对的是重复的代码、包含过多缩进和冗长方法的复杂的条件逻辑、糟糕的代号命名，过度的对象耦合，等等。必须要有自动化测试覆盖才能有信心地进行重构。忽视重构会使得产品未来难以改进，因为没有优秀工程师会愿意和糟糕的代码打交道。
- ☐ 团队是否大多数时间都结对编程？结对编程可以大幅度提高代码的可维护性，降低缺陷率。它挑战人的边界，有时会更耗时间，如果我们是按照代码行数而不是可发布的功能来衡量的话。你可以以身作则，与团队成员发起结对编程日。有些人会喜欢上这种工作方式的。

第四部分 – 我们的组织怎么样？

- ☐ 不同团队之间的沟通是合适的水平吗？Scrum of Scrums 只是达成这个目标的一种方法，也并非最好的。⁹
- ☐ 各团队能够独立生产可工作的特性吗，即使需要跨越架构的边界？¹⁰
- ☐ ScrumMaster 有定期会议，一起讨论组织级的障碍清单吗？

⁶ <http://blogs.collab.net/agile/junit-is-not-just-for-unit-testing-anymore>

⁷ <https://www.martinfowler.com/articles/continuousIntegration.html>

⁸ Martin Fowler, 《重构：改善既有代码的设计》（1999）

⁹ 参见 <http://less.works/less/framework/coordination-and-integration.html>, 考虑其它的选择。

¹⁰ <https://featureteamprimer.org>

- ☐ 如果可以，组织级障碍清单会张贴在开发总监办公室的墙上吗？代价能否被量化成金钱数额、损失的上市时间、质量、和客户机会？（可别犯 Ken Schwaber 的错误：死了的 Scrum Master 是没有用的 Scrum Master。¹¹）
- ☐ 你们的组织是否提供与团队集体目标相容的职业发展路径？如果回答是不，意味着人们缺乏职业发展的动力去从事结对编程或者架构工作，而不是做本职工作的测试、自动化或者用户文档。
- ☐ 你们的组织是否被行业媒体或独立机构评为最佳雇主，或是行业领先者？
- ☐ 你们在创造学习型组织吗？

结论

要是上面这些条目你大部分都打了勾，一天下来还有时间，我很想知道你怎么做到的。

创造人类的心智力没有现成公式。这篇文章列举的观点可能对你的情况有帮助，也可能没有。

一旦你意识到你有能力做出改变，你可能发现自己却步不前。这就是你走上了正确轨道的信号。

参考资料

校对中参阅了 吕毅 根据 2007 年版的简体中文翻译，方慧雯等 根据 2016 版的繁体中文翻译版本。特此致谢。

¹¹ Ken Schwaber