

SCRUM MASTER

The Agile Training Seminar
For Business Performance

This book is the ultimate agile training seminar in book form. Business leaders, professionals who are ready to learn, and instructors will find here a complete training regimen with rich content, a training-tested structure, and high value insights that have already resulted in many thousands of agile projects delivered at all types of top tier organizations, from fortune 100 companies to lean startup companies, around the globe.

We have optimized this book to be an immersive experience you can adapt to the time you have available, so we encourage you to dive headlong into these pages, exercises, and practices so you can most directly apply your learning to your work immediately.

As a comprehensive course, this book offers the key practical knowledge for you to understand and be increasingly agile, and to effectively begin practicing or perfecting Scrum from the moment you begin through to realizing your definition of done.

Joe Justice is a highly rated instructor who has led hundreds of agile courses and supported agile transformations for teams and across leading businesses worldwide.

"You really rocked your roles as instructor, cheerleader, and host"
- Ken Merchant, 3 Star General, USAF Retired

"One of the best professional trainings in the world"
- Fabian Delava, Partner, Bain & Company

"Joe has broken new ground using Scrum in manufacturing"
- Dr. Jeff Sutherland, Co-creator of Scrum





SCRUM MASTER
The Agile Training Seminar For Business Performance

"Joe is a master in teaching Agile with meaningful real-world non-software examples"
- George Tome, Enterprise Agile Coach, John Deere

SCRUM MASTER

The Agile Training Seminar
For Business Performance



JOE JUSTICE
Edited by Phil Klein

Joe Justice, Regional Scrum Gathering China 2021 的特邀讲师, 将自己的新书《Scrum Master - The Agile Training Seminar For Business Performance》的前50页分享给大家。如果大家感兴趣, 可到亚马逊网站上购买。 <http://www.abi-agile.com/en/book/> 非常感谢Cary Bao花时间精力翻译中文, 感谢Lucy Liu的审校。

Cary 包尔瑾 译

Lucy Liu 审校



SCRUM MASTER

业务绩效的敏捷培训研讨会

为培训师、专业人员、商业领袖和对专业好奇的人提供完整的培训

作者：Joe Justice。 编辑：Phil Klein

2021 Agile Business Institute。保留所有权利。欢迎引用和使用，并注明出处。书籍版本1.18

内容

SPRINT迭代 1

1. *INTRO (介绍) 敏捷团队的创建*
2. *目标 敏捷方法的商业理由*
3. *打造 体验优秀的敏捷交付*
4. *JETS 现实世界的例子*
5. *在哪里 敏捷方法在哪里以及如何最有用？*

SPRINT迭代 2

6. *3-5-3 完美诠释Scrum*
7. *角色 Scrum的3个角色*
8. *估算 最大可能性估算*
9. *计划 (发布计划) 准确可预测的业务规划*
10. *XM (极限制造eXtreme Manufacturing) 敏捷硬件技术实践*

SPRINT迭代 3

11. *专注 反矩阵式管理、多任务处理的案例，以及如何应对的问题*
12. *计划 (Sprint Plan) 一步一步地进行Sprint Planning事件*
13. *SPRINT 在一个Sprint周期中执行计划、构建、测试、部署*
14. *每日 进行每日例会或Daily Scrum事件，以达到最大效果*
15. *DEMO & RETRO 进行Scrum的最后事件，以达到最大效果。*

SPRINT迭代 4

16. 转变 如何将整个业务部门或公司转向敏捷方法
17. 应用 现实世界中的挑战以及如何克服它们
18. Q's (问题) 典型的或经常出现的问题以及迄今为止我们的最佳答案
19. 行动 将知识转化为成果
20. 认证 (Certification) 哪些认证可以带来哪些结果

写在序言前

这本书主要是由 Joe Justice 撰写的，这意味着一些怪异的言论将在整个文本中普遍存在。Joe 很喜欢“生成式未来”的理念，这个理念是由 Otto Scharmer 推广的，他是麻省理工学院斯隆商学院的教授，Joe 曾在那里做过演讲。这个概念的总结是，试图将合理的和可能的未来可视化，在你的影响范围内从现在进行领导，无论目前感觉有多宽广或多微小，都要使更好的未来选择更有可能，并为未来的风险做更好的准备。要深入了解这个概念，我们推荐 Otto 的书“U型理论”。应用到本书，这意味着我们主要使用中性代词，因为在本书中，个体的性别与我们的商业目标，以及他们试图实现的商业目标几乎没有关系。例如，像 Joe 这样的人，担任董事会主席的职位，就是这样，我们将跳过“主席”这样的老词。同样地，泛指产品负责人时，也会说“产品负责人”或是“他们”。接下来，本书将经常要求读者考虑一个主题或建议一个活动。我们有意避免使用命令和控制的语言或要求不加考虑地采取行动。这使我们围绕着不希望被告知该做什么，而是对自我实现、可能性和灵感感兴趣的人，这是我们希望享受的新兴未来的一部分。为了促进这一点，我们试图把所有的行动表述为机会，把所有的选择表述为对这些机会的选择，把所有的计划表述为意图，把所有的证据表述为趋势。这可能有助于我们创造一个更加开放的、充斥着机会的状态，这可能会给我们提供最好的出路，即使商业趋势是艰难的，机会是有风险的。你看 Joe Justice 生来就是法盲，通过让 Joe 的鼻子接触纸张来学习阅读，而将挑战视为机遇的人生哲学让 Joe 取得了一些困难的甚至是重要的商业成功，尽管一开始并不顺利。如果你喜欢，你可以在 Joe 的 LinkedIn 页面上阅读这些成功的经验。

对于本书的目的，最好知道 Joe 创立并发展了自己的跨国公司，创造了世界纪录，被那些有能力与任何人交谈的人邀请做顾问，并取得了许多传统的成功以及 Joe 自己的成功。顺便说一句，多年的眼部治疗、矫正镜片和三次眼部手术后，Joe 也有了不错的远视力，甚至在这之前他也确实学会了阅读，他最早写的一句话是“我想成为一名发明家，学习所有知识的秘密，并与大家分享”。让我们分享所有知识中的 Scrum Master 部分，

或者至少是 Joe 和为本书供稿的作者团队目前所发掘出的知识。与此相关的是，本书经常引用他人的作品，Joe 希望强调的是在总结和应用中使用的许多概念的价值。我们在这本书中写了许多对其他作品的建议。我们也提出了一些原创性的概念，即 Justice Estimation，使用当代研究来应用和完善 1969 年由 Rand 公司发表的估算研究；Justics' s Law 继承了 1967 年的康威法则；极限制造（eXtreme Manufacuring）是极限编程（eXtreme Programming）的改编，Kent Beck、Martin Fowler、Cynthia Andres、Ron Jeffries、Ann Anderson、Chet Hendrickson 等人做出了强有力的贡献；Group Scrum 是独立于 WIKISPEED 公司的实践而产生的。从 2006 年开始，它成为许多类似或不那么简单的多组或大组敏捷实践的灵感和参考。我们在一个正在经历许多创新的领域中积累知识，我们期待其他人，以及作为我们的读者的你分享你所知道的创新，这样我们也可以给这些创新以荣誉，因为这是公平和公正的，而公平和公正是重要的。巩固他人的工作也很重要，因为原创作者可能会做出更多的好作品，而我们也更有可能从他们有价值的作品中受益。

献词

致 Elon Musk。据说 Elon 从未研究过公司业绩，从未为公司业绩雇用过顾问，从未上过商业业绩的课。据说 Elon 尽管有 MBA 学位，但从未雇佣一些人只是因为他们有 MBA 学位。然而，通过热情和不懈地追求最好的梦想，Elon 学到了我们这些 Scrum 专业人士教授的东西，Elon 连续在五家公司取得巨大的成功，目前都还担任着 CEO。事实上，这些公司的执行速度之快，完全不为在职的竞争者所了解，也常常被媒体和投资专家误解。我们经常想，如果 Elon Musk 参加我们的课程，我们会教什么。本书致力于提供一个 Scrum Master 研讨会，它是如此巧妙的，以至于即使 Elon Musk 真的参加了，其思维方式和框架以及技术实践也会立即被他应用，并将速度提高一倍，再提高一倍，遍及所有五家公司。如果你喜欢快速电动汽车、火箭和多行星生活，喜欢你的人工智能大脑链接伙伴，或者喜欢 Zero Traffic 的 1000 公里/小时的交通，那会有多棒？我们喜欢所有这些东西，所以请欣赏这本关于如何参加或教授地球上最好的 Scrum Master 研讨会的书，也许是更多。

序言

什么是 Scrum Master ?

Scrum 是一种工作的框架。它是一种组织一群人完成工作的方式，现在它在全球范围内盛行，有成千上万的公司在招聘 Scrum Master。在全球发布的公开职位总数中，有相当比例的职位描述中有“Scrum”一词，我们建议你试一试。

Scrum Master 是一个高度了解 Scrum 工作原理的人，因此他们可以帮助一个团队使用 Scrum 框架作为他们的架构来完成工作。我们可以把他们想成是一项运动的教练，首先帮助球员学习游戏规则，然后帮助球员练习，使他们能够出色地完成比赛。

认证的 ScrumMaster® 是一个拥有证书的 Scrum Master，这个认证，说明他们已经达到了一定的培训和适应水平。其目的是他们很可能对 Scrum 的运作方式有很深的了解，所以他们可以帮助一个团队使用 Scrum 框架完成工作，作为其架构。世界上需求最多的敏捷或 Scrum 证书是 CSM (Certified ScrumMaster®)，由 ScrumAlliance® 运维，该联盟是一个非营利实体，为那些符合其选择标准的人提供这些证书。Certified ScrumMaster® 是 Scrum Alliance, Inc. 的一个认证标志。本书中所表达的观点仅代表作者本人，不代表 Scrum Alliance, Inc 的观点或意见。

获得 Certified ScrumMaster® 证书的最常见方法是完全参加由 CST (Certified Scrum Trainer) 指导的 16 个小时的研讨会。培训师要在知识、工作经验、教学能力和继续教育等方面达到要求，以保持该证书。这些 16 小时的研讨会有的以虚拟方式进行，有的一次性进行，有的在几天或几周内分批进行，有的在实际公司的产品交付期间连续进行。最常见的方法是与一群对提高就业能力或专业能力感兴趣的其他专业人士进行为期两天的研讨会。

本书是一本关于 Scrum Master 研讨会的大师班。本书是为那些想获得 Scrum Master 证书的人准备的，他们想在上课认证前获得世界上最好的、最完整的理解。本书也是为那些已经获得 Scrum Master 证书，并希望深入了解他们最感兴趣和最有用的领域的人准备的，因为只有大师班才能提供这种服务。本书是为 Scrum 培训师准备的，他们希望提高自己的深度、广度和对技艺的掌握程度，从而使他们教授的每一次 Scrum Master 研讨会都能真正成为一次大师班。

第一章：引言（介绍）

本书是我们到达快速发展的现代商业敏捷性新世界的启动平台。在这里我们将全面完整地介绍 Scrum Master 项目，分享如何实现其中包含的商业价值。我们的目的是给你提供使其广泛运作的原则，并提供具体的应用，以解决特定领域中经常出现的问题。在完成本书后，作为一个专注的读者，你将能够在你的学习、个人目标、个人工作和企业中获得 Scrum Master 项目的商业价值。此外，只要获得并保持相应的证书，一个专注的读者应该能够在世界任何地方选择教授顶级的 Scrum Master 研讨会。本书作者在欧洲、亚洲、非洲、澳大利亚和南北美洲总共培训了 10000 多名 Scrum Master。本书作者已经实现了许多自己的学术和个人目标、工作目标、财务目标以及更广泛的商业目标。

为什么要考虑信任这本书和它的作者？

本书是由 Agile Business Institute 创作的，主要贡献者是 Agile Business Institute 的董事会主席 Joe Justice。Agile Business Institute 积累了超过 100 年的全球财富 50 强公司执行领导的敏捷转型经验。

Joe Justice 曾被 CNN Money、Forbes、the Harvard Business Review、TED.com、the Discovery Channel、ABC 的 Good Morning America、NBC 的 Today show、Fox News、the Asahi Shimbun 和 Nikkei 以及其他全球出版物报道。Joe Justice 的经验包括在洛克希德-马丁公司、谷歌、亚马逊、微软、波音、美国空军、惠普、特斯拉、丰田、日产、麻省理工学院、西门子、Pictet 银行等 100 多家公司进行敏捷转型工作、培训、咨询和演讲。

Agile Business Institute 在所有人口最密集的时区都有全职业务，真正覆盖了工作的世界。Agile Business Institute 的最终目标是培养一个具有全球影响力的商业敏捷性硕士学位，即现代 MBA。我们曾在麻省理工学院斯隆商学院、哈佛商学院、加州大学伯克利分校、卡内基梅隆大学、英国牛津大学、巴黎 L'Ecole、巴塞罗那大学和纽约帕森斯设计学院等机构做客演讲，我们观察到当代商业学位提供商业敏捷性课程，但仍然教授过时的非人性化和坦白来说无效的管理模式。相信商科学生可以学习一套死记硬背的电子表格公式，让他们扫除旧有的管理团队，创造巨大的持续股东业绩，这一定是非常诱人的。死记硬背的公式并不能重复地创造出能够提高员工士气的产品。为此，我们需要一个全新的框架。

如何阅读此书

沉浸式学习是我们都可以获得的一种超级能力，其中一种方式就是在研讨会上。在这本书中，我们想让你感受一下研讨会的经验，在我们一起的时间里获得一种融入感。有关学习的生理学和神经科学的研究结果表明，在固定的时间段内主动集中注意力，并在两个时间段之间进行休息，可以增强学习体验。阅读这本书时，请像对待我们的课程一样对待它。如果可以的话，至少每隔 90 分钟起身活动一下。每 45 分钟休息 15 分钟，散步、伸展、喝杯咖啡或水，最重要的是，呼吸新鲜空气。劳伦斯伯克利国家实验室和纽约州立大学上州医科大学的研究表明，会议室或单间的空气在短短的会议后变得如此缺氧，我们的大脑功能受到的影响比一些药物还要大，当二氧化碳水平超过 2500ppm 时，表现会下降 44-94%。哈佛大学和纽约州立大学的一项研究后来证实了这些发现。

如果切实可行，请尝试在两天内读完这本书。推荐的挑战性的目标是第 1 章到第 10 章，即本书的前半部分，用一整天的时间。把这一天当作沉浸式课程，用 4 到 8 个小时来学习这前 100 页。然后，在第一天晚上睡觉前，在第 10 章，即本书前半部分的结尾处，完成简短的家庭作业。第二天早上，你的大脑将有机会产生新的突触和新的突触连接，这使得我们能够形成新的思维模式和新的习惯。如果你觉得这是你感兴趣的探索，这实际上需要你改变自己的思维方式。第二天请阅读本书的后半部分，第 11 至 20 章，完成你的认证。如果不在特定的课堂上直接给你和你的团队授课，我们无法授予你 ScrumAlliance 的认证，但是你将获得同等的知识，如果你有兴趣，当你带着你最好的问题来参加我们的研讨会时，我们期待着亲自为你认证。

现在你知道了关于我们的一切，和我们的梦想，以及这本书的结构。我们想知道更多关于你的情况。1) 你在哪家公司工作，或者你是否在寻求新的机会？2) 你如何衡量你自己的商业成功？3) 你的组织是以美元或其他全球交易所的货币来衡量商业成功，还是以非营利组织的方式来衡量影响？4) 你认为好的 Scrum 在一个组织中最强大的商业价值是什么？5) 你在组织中的角色是什么？6) 在工作中，你有哪两到三个技能，或者更多的技能作为你的专业表现？事实证明，我们都是跨职能、多技能的人，但有些人没有向大多数同事或业务伙伴解释过我们的技能广度。7) 你使用 Scrum 有多久了，如果有的话？请通过 LinkedIn、Facebook、Twitter、电子邮件或你喜欢的方式向任何一位作者或 Agile

Business Institute 发布。Joe Justice 的电子邮箱是 Joe@Justice.fit。Agile Business Institute 的电子邮箱是 : Team@AgileBusinessInstitute.org。在课堂上，我们会要求你站起来，向对面的 3 到 4 个人介绍自己，依次问他们这些问题，然后分享自己的答案。当你开始自我组织团队的时候，我们建议你也这样做。我们邀请你亲自参加即将举行的课程，并拿到 Scrum Master 的认证。请在[这里](#)查看现有的和推荐的课程：www.agilebusinessinstitute.org。

接下来，我们希望拍一张班级照片，让我们所有人都记住我们为期两天的 Scrum Master 之旅的开始。请考虑现在就拍一张自拍，或者用你的工作资料照片，然后发给我们。这可能会帮助我们建立一些网络，友谊，以及相互的支持，这些都来自于一起上的课程，甚至是通过这本书传递的。如果你不介意的话，请试一试！在课堂上，我们要求参与者按照 Scrum 的经验顺序排成一列。这可能会让人感到有点害怕，但这样做有一些非常有用的教学原因。首先，我们身体力行地为 Scrum 站起来，这在某种程度上显示了一种兴趣，作为一种保证，至少在两天的培训中要认真地对它感兴趣。其次，这种身体力行的行为减少了学生在座位上懒洋洋地充当万事通和发表狙击性评论的可能性，这些评论可能会减缓或破坏课程的进行。产生这种效果的部分原因是，我们大多数人在站成一排拍照时，都保持着笔直的脊柱。通过这种技巧，冷嘲热讽者的懒散姿态在课程的早期就被打乱了。

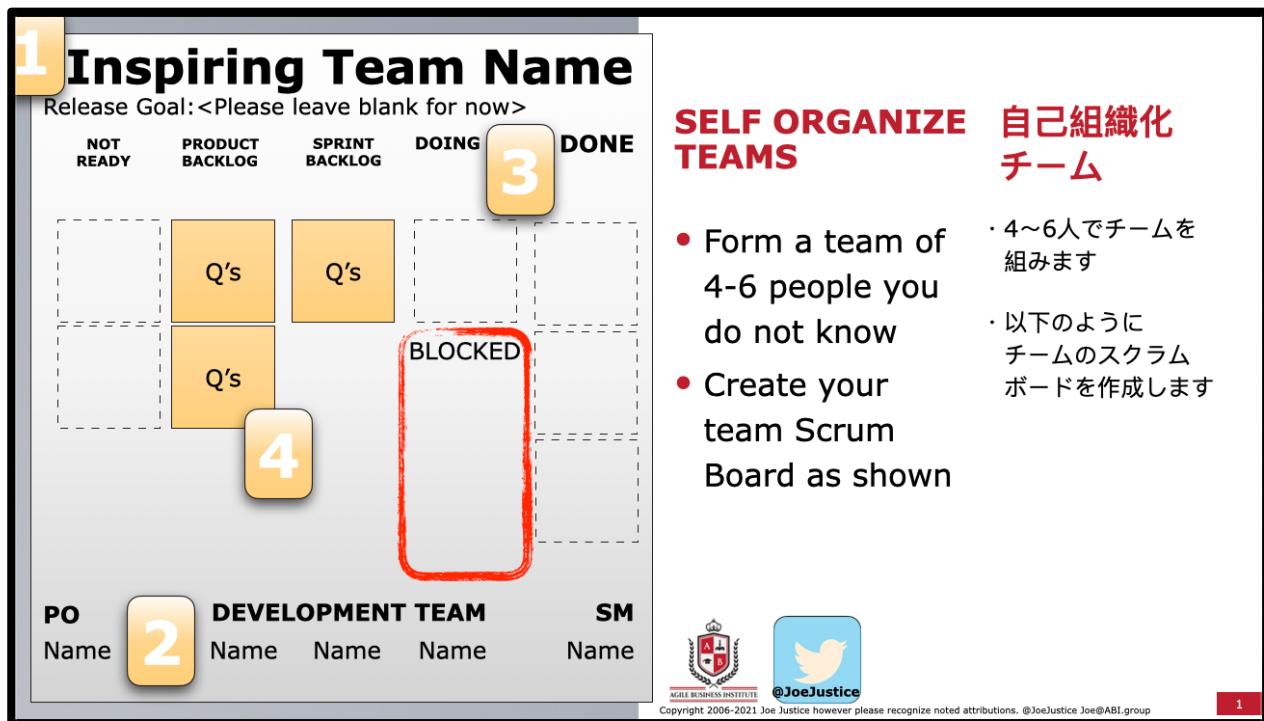
此外，看到我们都在不断地学习 Scrum 的经验，为 Scrum 经验创造了一种公共价值，这种价值超越了沮丧或疲惫的学生可能公开贬低 Scrum 的冲动。无论如何，在学生们按照 Scrum 经验的相对顺序排成一列后，我们的导师会要求 Scrum 经验不足一年的学生们举手，然后重新排队。这样反复进行，增加时间并要求与会者重新排序，直到我们都知道自己房间里最有经验的人已经尝试有效的 Scrum 多久了，而且我们也都知道了房间里的经验范围。这样一来，从这时起，课堂就可以为初学者、中级者或高级 Scrum 应用者量身定做，来最好地匹配这个课程。这让讲师们学到了更多的东西，有时一个学生比一些讲师的经验要丰富得多，在早期就把这一点显示出来，可以让讲师们有效地教授他们所知道的东西，同时也为他们留出时间来尽可能多地学习。

自组织

下一步是练习团队启动，尽可能地与敏捷重组期间的真实公司相似。我们要求与会者自我组织成一个 4 到 6 人的小组，我们要求他们加入一个由所有不认识的人组成的小组，在所有组成的小组中平均分配 Scrum 的经验。我们还要求每个团队的性别比例要代表研讨会上与会者的性别比例。与所有我们不认识的人组成一个团队，使我们有机会重塑自己；团队中没有人知道我们的优势和劣势。这使我们从常规、先入为主和习惯中解放出来，使我们能够扮演一个新的角色，成为一个更有能力的人和专业人员。由于我们的目标是在今晚实际建立新的突触，并使其形成髓鞘，就像我们每次学习新东西时一样，或者更好的是，创造一个更好的服务习惯，我们最好是与那些还没有对我们有任何看法的人在一起。

这一步，就像敏捷转型，敏捷项目，以及这个 Scrum Master 研讨会的所有部分一样，是使用测试驱动开发进行的。测试是以尽可能清晰和简短的方式给到所有与会者的，一旦观察到测试通过，就开始下一部分工作。测试的内容是，所有的学生都坐在一张新的桌子前，带着他们的物品，和 4 到 6 个他们不认识的人在一起，性别比例和与会学生的性别比例相似，房间里的相对 Scrum 经验在所有团队中大致平均分布。一个快速实现这一点的方法是，让学生们在按班级照片上的 Scrum 经验顺序站好后，按听课人数除以 4 来计算，把他们每个人放在一个 4 人小组中。虽然这样做效果不错，但在早期就这样指挥会造成一种学生只是在等待指挥的情绪，这不是有能力和有兴趣自主解决自己问题的快速团队的活泼精神。作为一名教员，我们建议尝试“阅读房间”。目的是确定让学生摸索一下，但最终自组织成团队，从长远来看，会被学生视为自己的成就，或者只是挫折。顺便说一下，这也将揭示出房间里的人习惯于在何种文化中工作。例如，在一些研讨会上，一个经理类型的人将简单地开始指着人们，告诉他们去哪个小组，更糟糕的是，一些与会者将立即遵循这些命令，甚至不感到惊讶。这种根深蒂固的命令和控制文化的早期暴露，会让你知道你的课程需要调整，提供更多的实践练习，关于自主团队的好处，他们自己做决定，可能在财务成功方面。这是因为指挥和控制型组织往往被商业指标所驱动，这可能是长期以来从基于指标的 MBA 课程中挑选出来的领导文化的结果，这些课程宣扬斯隆孤岛，把人当作资源来指挥。有趣的是，同样是这些组织，在面临快速变化时，其流程效率是最低的，因此，如果他们能够在公司中培养自组织和授权的团队，就能获得最大的商业优势。你真的在这部分做了很好的工作，将对这些公司有巨大的帮助。

现在测试已经通过，每个人都坐在 4 到 6 人的小组里。然后，他们被要求创建一个 Scrum Board，或 Kanban Board（日语意为信号板），如图所示。



注意步骤 1 到 4，指导与会者填写这张表格，包括选择一个理想的团队名称，选择一个人开始扮演产品负责人的角色，还有一个人开始扮演 Scrum Master 的角色，团队的其余成员开始扮演开发人员的角色，然后写上 5 个栏目的标题，最后填写与会者希望在研讨会上完成的具体痛点或问题的便签。

可能在不知不觉中，你的班级刚刚进行了大规模的团队启动。他们刚刚自组织成团队，以所有与会者都能理解的标准格式（或在我们的 Scrum Master 研讨会结束时能适应），创建了一个他们想要完成的信息辐射器，并让人看到谁目前在扮演哪个角色，这样团队就可以在扩展模式中相互交流，以协调多个团队的工作，介绍每个团队给全班。你们已经做到了。有了这个结构，班级已经可以自组织起来，可达到数百名学生。截至目前，Joe Justice 所教的最大的班级是 250 名学生，只有 Joe 是讲师。首先建立这个团队启动，可以让课程自我调节，我们将在小组 Scrum 的章节中看到这一点。Joe 认为这个系统可以允许任何规模的单人授课，前提是所有与会者都能清楚地看到和听到讲师以及他们的直接团队成员，这一点可以通过大屏幕和清晰的音频，或在线工具如 ZOOM 来实现。这里的

原则是，如果我们得到正确的结构，扩展是无痛的，在任何时候都可以增加或减少。在这里提到一个意外情况可能是有用的。Joe 喜欢问全班同学，“如果有人迟到会怎样？”然后，Joe 钓出了答案，那就是 Scrum Master 会欢迎这个人，帮助他们找到一个他们不认识的团队，然后这个团队的 Scrum Master 会和所有的团队成员一起，尽力拉上这个新人，让他们感到宾至如归和受欢迎。这也是任何时候组织中出现新资源时使用的模式。随着这一基本规则的确立，课程开始自我调节，即使是在这种不太可能的情况下。随着对 Scrum 的三个角色的理解越来越深入，这个班级很快就能在许多类型的中断、反常、甚至一些灾难中进行自我调节。

METASCRUM 元 SCRUM

接下来是我们的第一个扩展模式，MetaScrum。这里我们将使用 Jim Coplien 等人写的 MetaScrum 模式，并由 Joe Justice 补充。

在《A Scrum Book》一书中，Jim Coplien 等人写道：“创建一个 MetaScrum，作为一个论坛，在这里整个企业每个层级的 Scrum 团队都可以通过产品负责人（PO）的待办列表保持一致”。

以下是我们将如何引导它，包括 Joe Justice 在现场应用的补充。教员把便签放在每个人都能看到的墙上。一面虚拟的墙对虚拟班级来说是很好的。如果研讨会上有 11 个团队，就应该有 11 张或更多的便签，这样每个团队就可以选择自己的便签。每张便条上都要有一个商业目标，这个目标是可以通过有效的 Scrum 实现的，用大字体写在上面，从房间的后面就可以读到。比如说。

MetaScrum (Commercial Firms 商業企業)



PO's, decide together which ONE Group Product Backlog Item your team will try to answer (with a poster you will draw as a team) by the end of the seminar. Or write your own and convince me. Write it as your Release Goal. Teams, convince your PO's for a sprint goal you can be excited about.

POの方は、あなたのチーム回答のプロダクトバックログ項目をセミナー終了までに1つ決めてください（チームでポスターを描いて）。または、自分で書いたものを講師に説明してください。それを目標として書いてください。

チームは、あなたがワクワクできるスprint目標をPOに提案しましょう。



Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group



6

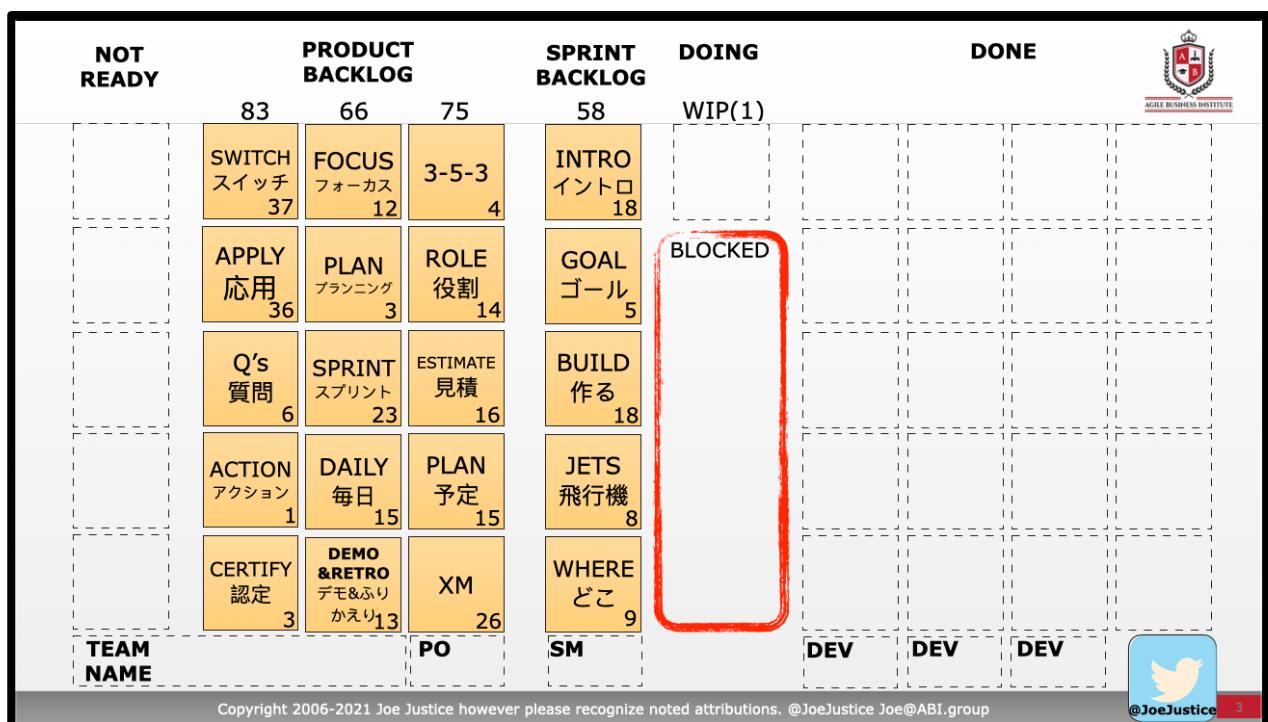
各团队目前扮演产品负责人角色的人手拿贴纸，所有 PO 们互相讨论，他们将选择哪一个目标作为他们团队的发布目标，放在他们团队的 Scrum Board 上。团队成员被要求静静地游说他们的产品负责人，让他说出他们最感兴趣或最兴奋的发布目标。任何人都可以通过他们的产品负责人提出新的目标，只要他们能够说服大多数产品负责人，他们新提出的目标比贴出来的目标有更高的商业价值。如果一个团队不能很快达成共识，产品负责人有权最终决定他们团队的目标。为你的团队决定发布目标是一个微妙的行为，因为它可能会损害一个团队的信念，即他们可以做出自己的决定。认为自己不能自己做决定的团队会比较迟钝，这一点在第二天开始的第十一章：聚焦中可以看到。然而，一个团队如果不能迅速拥有一个共同的目标，就不符合复杂适应性系统的定义，这也会阻碍团队内部迅速做出决定，并造成同样的缓慢。产品负责人在这里的作用是允许团队在有成果的情况下进行讨论，但不允许团队成员感到沮丧或失去动力。

在 MetaScrum 期间选择的发布目标必须向团队解释。在我们的研讨会上，每个发布目标都是一个商业目标。团队被告知他们将通过每个团队合作创建的海报，在 2 天的研讨会结束前，教别人如何实现他们选择的书面商业目标。通过这种方式，各团队现在已经学会了如何从管理层接收新的商业目标，并了解如何与其他团队协调，将目标交给最有能力解决问题的团队。由于团队被允许随时交换队员，以使技能和热情与当前的目标最匹配，我

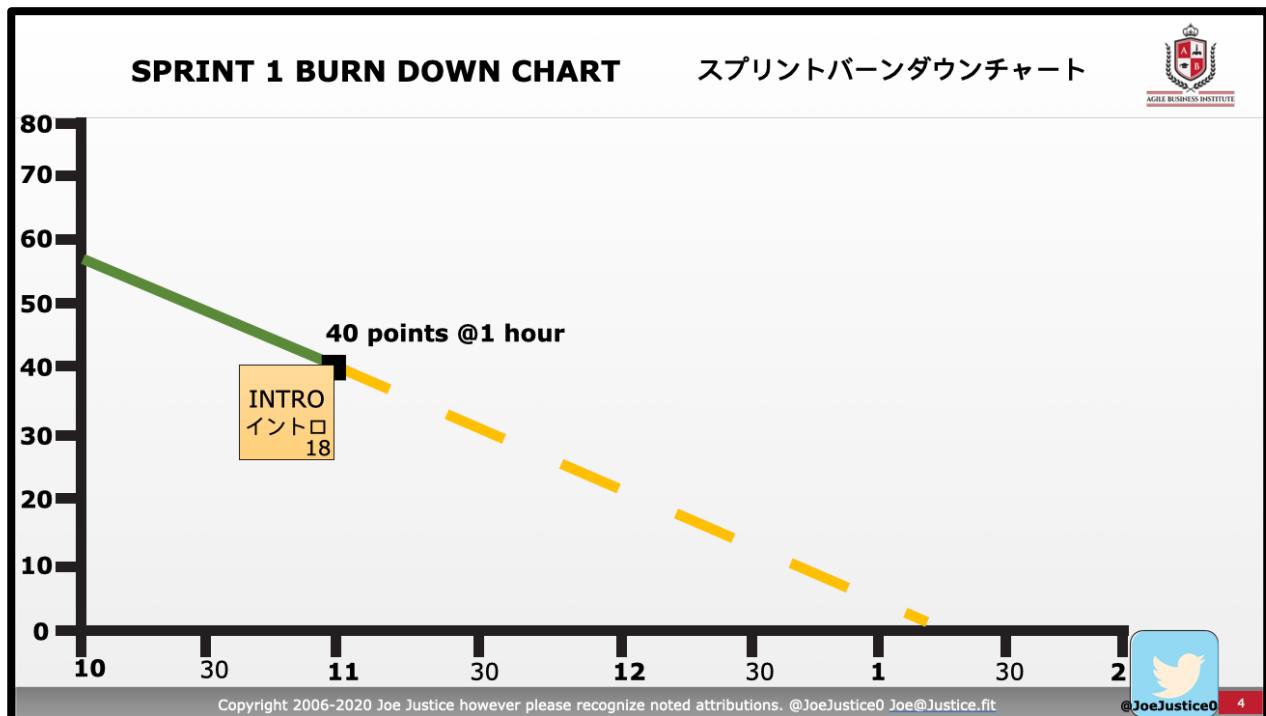
我们现在有一个自组织的系统，它可以自我迭代，使交付的有效性和士气达到最大化。我们真的可以在这里停止课程，在最初的 60 分钟时，但是练习 Scrum 的其余部分将帮助我们避免在现实工作中可能出现的许多边缘情况。

在 MetaScrum 之后，各小组将看到课程的总体待办列表。每个团队的 Scrum Master 跟随讲师创建一个 Sprint 1 燃尽图，这对于创建未来的客户承诺或与投资者合作是绝对必要的，正如午餐后在第 8 章：估算中所看到的。

整个课程的待办列表：



Sprint 1 的燃尽图：



最后，为全班绘制 GroupScrum Board。这个板由讲师维护，就像由企业主维护一样，最终对企业的生存能力和影响负责。这类似于丰田生产系统中的“obeya”房间，是对当前最佳信息的一站式查看，以便当场做出商业决策。为了使这种做法有效，最好的信息必须展示在这里，而且信息必须是最新的。幸运的是，现在我们的团队中已经有了 Scrum 框架。Scrum Master 经过培训，负责提供管理指标，这些指标非常简短、简单、直截了当，使我们的 GroupScrum Board 适合在标准白板或虚拟白板上使用。

GROUP SCRUM BOARD



TEAM NAME	SPRINT 1 PASSED/TESTED/WIP (Yspend + Ymake) /velocity (Y使う + Y作る) /速度	SPRINT 2 PASSED/TESTED/WIP	SPRINT 3 PASSED/TESTED/WIP	SPRINT 4	SPRINT 5	SPRINT 6	SPRINT 7
TEAM 1 NAME							
TEAM 2 NAME							
TEAM 3 NAME							

Large projects employ more than one Scrum Team.
Each team uses a row on the group scrum board.

大規模なプロジェクトでは、複数のスクラムチームを採用します。
各チームはグループのスクラムボードに一行を使用しています。

Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group



5

具体的的列标题将在题为“构建”、“估算”和“聚焦”的章节中介绍。在真实业务的工作环境中，GroupScrum Board 的列将是 Sprint 号码，每个团队有自己的行，单元格由团队自己填写。通常情况下，Scrum Master 会在 GroupScrum Board 上为他们团队的一行填写大部分单元格，但团队可以选择任何人填写。GroupScrum Board 在每个产品发布时至少要更新一次，作为每个 Sprint Review 的一部分，并展示团队的进展。实际填写的是在 Sprint 结束时，在 Sprint Review 的设定时间之前，该团队是否展示了符合 Definition of Done 的 Sprint Goal 的 Y/N。这将在本书末尾的“Demo & Retro”一章中用实例加以解释。作为一个简短而及时的例子，Sprint Goal 可以是一个方向正确的 KPI 或 OKR 的改进，或一个产品的发布，或一个协议的签署，或一个资金转移的完成，或一个营销活动的上线，或一个客户任务的完成，或一个新客户的签署，等等。

第 2 章：目标

Scrum 在商业期刊和商业媒体中被吹捧为提高交付速度的框架。全球公司的案例研究表明，公司可以通过用 Scrum 这样的快速决策结构取代等待状态来提高响应时间和交付速度。此外，检查和适应周期提供了一个定期的持续改进的节奏来放大效果。但是，什么时候速度是不可取的？重要的是要把一个工具应用在它能产生最大价值的地方。

让我们想一想两个场景，一个是位于人流密集区的便利店，另一个是位于风景优美的私人圣地的日本温泉或泡澡池。

在便利店中，整体体验的速度对顾客和企业都很重要。如前所述，这是一个高流量的区域，顾客在店内移动的速度越快，下一个顾客就可能在店内移动的越快。顾客越快找到他们希望找到的东西，接触到可能对他们有价值的额外机会，以及越快完成购买，对顾客和企业都是积极的。

让我们考虑一下泡澡池，温泉。忘却时间，转向内在和沉浸在私人花园般的环境中，感受你的脚趾微微摆动带来的水的涟漪，这些都是顾客选择这种体验的一些原因。在这里，延长时间感（Kairos 或扩展的时间感，而不是 Chronos 或线性的时间感），是非常有价值的。但是，在温泉溢出后的清洁工作中，顾客和企业希望花费多长时间呢？对一个问题或干扰的维修或纠正呢？对一个喧闹的、吵闹的、甚至是危险的顾客的反应时间呢？在这些情况下，速度仍然是客户和业务的优势，但速度的目标是要恢复几乎永恒的宁静感。我们将提出，速度是所有企业实现其愿望的积极资产，并且永远是一种优势，即使速度被用来更迅速地创造缓慢。

事实上，如果我们看一下同一行业的公司，我们可以比较注重创新速度的公司与注重持续改进的公司的财务业绩。

这里是一家专注于创新速度的公司的股价攀升。他们的首席执行官曾公开表示：“从长远来看，创新的速度是最重要的”。在投资者收益电话会议的记录摘录中，你可以看到管理团队不使用任何内部财务模型或财务指标。他们通过衡量团队的表现进行管理，并挑战团

队本身，以提高效率和消除瓶颈，这反过来又使数量增加。他们的利润率完全由自动化驱动。



现在我们将添加一条黄线，将其与一家注重持续改进的公司的股票表现进行比较，在本例中是丰田汽车公司，以及福特汽车公司领导层的报价。



我们看到，当增长是目标时，有一些行业证据表明速度是很重要的。了解客户需求的速度，执行的速度，提高质量的速度，降低成本的速度，以及提高客户感知价值的速度。Scrum 框架与此非常匹配。作为 Scrum Master，我们的职责是消除障碍，提高客户可见价值在组织内的流动。产品负责人负责确定组织所能建立的最高的客户感知价值，而开发者负责实践工程实践，让他们提高质量，同时扩大团队能够快速实现的范围。作为 Scrum Master，我们同样负责框架，即整个组织的沟通结构。如果没有这些，就不能在团队中负责任地做出决定，这就增加了管理层的压力，让他们用糟糕的数据做出快速的决定，这就降低了管理的有效性，最终造成公司发展缓慢。而且，正如我们刚刚看到的，如果我们想要增长，慢可能是一个糟糕的匹配。Joe Justice 在特斯拉内部设立了一个认证 ScrumMaster® 课程，Riccardo Mariti 也在特斯拉内部获得了 Scrum 证书。特斯拉并不经常使用 Scrum 这个词，只是偶尔使用，然而特斯拉的 CEO Elon Musk 很喜欢说“敏捷”，甚至现在终于开始实施 Scrum 的一些可持续步调的实践，以减少员工的过度劳累。那么，生产出巨大成功的产品但速度慢得多的丰田公司呢？在丰田，一个快速跟踪的项目需要 2 年时间，每 2.5 到 3.5 年就会有一些小的车型变化，而特斯拉在一周内就对特斯拉 S 型轿车进行了 27 次修改。

从长远来看，丰田是否因为没有足够的速度来适应新的世界秩序而注定失败？Joe 还与丰田北美公司的管理团队合作过，应用敏捷性来开发 2019 年丰田凯美瑞的印章和染色作业。2019 年的凯美瑞是丰田的首创，在生产车辆中采用了全铝车顶，这需要许多可检查和调整的 Sprints 来创造和提高质量和可靠性。Joe 还与 Scrum 团队合作，所有团队成员和他们的管理支持都获得了 Certified ScrumMaster® 证书，为丰田北美公司创建了财务审批系统，该系统用于整个公司的所有重大资金决策。随后，Joe 被带到日本的丰田总部，然后在 TRIAD 培训丰田自动驾驶团队的每一位员工，包括丰田的下一任 CEO，Diasuke Toyota，他也是一位受过培训的 Scrum Master。丰田培训 Scrum Master 的既定理由是提高工作中的幸福感和生活质量，并通过建立可见的工作节奏来提高速度。虽然丰田现在才将公司重新定位为高速交付，但截至本文写作时，产品仍然在丰田市（丰田全球总部）以多年的计划来进行内部管理。时间会证明一切。

不过，需要注意的是。上面提到的两家公司都非常成功。两家公司都有很高的客户满意度，而且现在都处于产品质量指数的顶端或接近顶端。说速度是创建和维持一个优秀的、财务上成功的公司的唯一方法，是一个有反证的立场。然而，如果增长是目标，我们可以提出一个更清晰的理由。如果速度对推动增长很重要，或者出于其他目的，目前有成千上万家公司的证据表明 Scrum 与速度是兼容的。要证明因果关系则要困难得多。亚马逊如此巨大和快速是因为他们的团队规模小，并将决策权和流程改进推给团队，还是他们如此巨大和快速是因为他们在正确的时间以天才般的高管愿景进入市场？可能两者都有一些，我们不能证明全栈团队拥有大部分自己的决策和改进是主要原因，甚至是他们成功的必要条件。我们可以观察到，地球上市值最高的 5 家公司都以小团队为主要工作单位。这些公司还强调和加强跨职能或“全栈”技能，由同一团队直接设计、生产、测试和征求客户反馈。所有这些成功的公司也都在同一个团队中拥有具有技术实施和面向用户、创造利润的功能的团队。截至本文写作时，这些公司是苹果、微软、Alphabet（谷歌）、亚马逊和 Facebook。有一种说法是，沙特石油公司比苹果公司更有价值，没有依靠小型的、跨职能的、专注于任务的、面向客户的技术团队，如果这是真的，那么地理和政治肯定也能创造巨大的财务成功。但是，虽然我们中的一些人不能选择资源在世界上的分布位置，以及哪些“所有权”和“开采权”目前是合法的，哪些是不合法的，但我们可以选择我们的公司架构，而且通过 Scrum Master，我们有很好的证据可以改变整个企业的速度。

公司规模如何？对于那些在全球范围内拥有数十万员工的老牌公司来说，速度是否不太重要？罗伯特-博世有限公司是一家全球性公司，在 2019 年雇佣了超过 398,150 人。以下是罗伯特-博世有限公司董事会主席 Volkmar Denner 的一段话，他还担任该公司的首席执行官。

博世

“对于博世来说，敏捷性至关重要，它使我们能够适应周围日益增长的变化速度。敏捷性使我们能够保持创新领导者的地位”。罗伯特-博世公司董事会主席兼首席执行官 Volkmar Denner。

Joe Justice 在斯图加特的博世世界总部直接与 Volkmar Denner 合作过。事情的起因是 Volkmar 直接用他的个人手机给 Joe Justice 打电话。“我非常惊讶，显然 Volkmar 的行政团队研究过我，并向 Volkmar 展示了我的手机号码和工作经历。Volkmar 非常友好，对我的工作非常熟悉，而且非常清楚。他说，像 Uber 这样的想法在目前的博世中永远无法生存。他们的项目审批过程太费劲，而且太厌恶风险。他需要一个敏捷的公司来创造一个更快的创新步伐。他说，他们正在与特斯拉合作，而博世向特斯拉交付的部分已经看到了敏捷性，以及非常快的硬件设计、开发和测试周期。Volkmar 说，博世的其他部门还没有这样的表现。首席执行官的决定是取消所有 500 名公司高层管理人员的个人业绩奖励。这将被公司总利润的百分比所取代，这意味着高层管理人员不再被激励去发展和减少他们那一小部分的风险，而是被激励去寻找能使整个博世最快速发展的、可接受的风险水平。然后，他要求我向这 500 名高层管理人员，包括博世的所有董事会，以及博世董事会之上的董事会介绍情况。Volkmar 希望我分享 WIKISPEED，我的小型但是个全球性的汽车公司。首席执行官要求我给他们一个惊喜，这种敏捷的工作方式可能会很快产生一个竞争对手，来自一个他们没有跟踪过的领域，或者甚至不知道存在的领域。他还要求我与每一位高管进行小组合作，更详细地解释这种实际的敏捷工作方式是如何管理的。在这之后，博世的一些部门，一次最多有 4000 名员工，转而使用敏捷。该公司的一些部门每周都会发布新设计和测试过的硬件和软件。其中一些多达 4000 人的小组没有经理，只有产品负责人来确定优先次序，以及 Scrum Master 来消除阻碍流程速度的因素”。关于博世的 Sprint 内所发生的详细情况，见第 13 章：SPRINT。

最后，看到速度是几乎所有这些公司的竞争对手和合作伙伴的首要驱动力是很有用的。

丰田汽车

“我们必须摧毁丰田之道” “我强烈感受到的.....是在时代正常的情况下创新的难度。” “我们可以确定我们将进一步加快促进变化的事情” “当你看一个产品时，去真正的现场，去 *genba*，重要的是为变化点加油。” Akio Toyoda，丰田汽车公司首席执行官。

Joe Justice 被请来培训丰田研究所高级开发部 (TRIAD) 的所有员工，即新丰田的敏捷中心。这个地方的每一个人，以及许多供应商，都被培训为 Scrum Master。Akio Toyoda 来访并庆祝，宣称的下一任 CEO Daisuke Toyoda 被安排为 TRIAD 的员工，并由 Joe Justice 培训为 Scrum Master。一位前谷歌员工被雇佣进来，作为 TRIAD 的 CEO 进行运作。通过这种方式，丰田对其下一任 CEO 进行敏捷工作的培训，以便能够以敏捷的方式领导整个丰田公司。目前，TRIAD 的主页上写着 “硅谷的敏捷性。日本的工匠精神” 。

大众汽车

“大众汽车集团正在变得更加透明、更加敏捷、更加高效、更加创新、更有利润，这才是前进的关键”。然后，“大问题是，我们的速度够快吗？如果我们继续以目前的速度前进，那将是非常艰难的。” 大众汽车公司首席执行官 Herbert Dies

Paul Takken 在德国沃尔夫斯堡的一家全球性公司工作了多年，他有许多关于传统的德国和全球制造业运作的轶事。Paul 谈到领导层将 Scrum Master 聘请到他们的公司，以建立一种快速行动、自我决策的文化，当被要求等待或提交文件供生产产品或服务的团队以外的人批准时，温和而尊重的回击，并在当下资助成千上万的敏捷团队时，教练高管们最有效的领导方法。

Joe Justice 被邀请作为第一届敏捷汽车大会的主讲嘉宾，并在那里与来自欧洲第二大汽车供应商博泽、福特欧洲、大众集团及其下属公司如保时捷和布加迪、宝马和戴姆勒的充满激情的敏捷人士合作。后来，Joe 又被邀请与大众旗下的 MAN 卡车和客车的 CEO 会面，并与宝马集团的区域高管共进早餐，在那里他们讨论了他们全公司的敏捷转型目标。所有这些敏捷转型的目标都是提高速度、增加创新、快速响应变化，以及通过质量和透明度降低风险，同时他们在规模化部署上增速。所有这些公司都聘请了 Scrum Master。

特斯拉

“从长远来看，创新的速度是最重要的。” Elon Musk，特斯拉公司首席执行官，太空探索技术公司（即 SpaceX 公司）首席执行官，以及 Neuralink 公司首席执行官和 The Boring 公司首席执行官。

正如我们之前提到的，Joe Justice 在特斯拉内部设立了一个认证 ScrumMaster® 研讨会。在这本书的手稿完成后，Joe 后来作为员工加入了特斯拉。Joe 在位于美国加州弗里蒙特的公司全球总部运作 Agile@Tesla。在这本书的出版过程中，正好有足够的时间来添加这段节选。特斯拉内部，像 SpaceX 一样，速度惊人，没有太多的等级制度。任何人都可以直接与 CEO Elon Musk 交谈。如果有人试图阻止与 Elon 交谈，这就是他们被立即解雇的理由。这使得公司非常扁平，非常容易接近，而且非常灵活。特斯拉没有任何主管角色，因为这对他们实现的速度来说不够扁平。Elon 经常睡在油漆楼的睡袋里，当时首席执行官没有睡在正在建设的新工厂里。Elon 还经常加入装配线，用扳手拧螺栓，戴着生产手套，帮助配置机器人。Elon 声称，首席执行官 80% 的工作日都花在了工程上，而 Joe Justice 认为这的确是真的。

速度是采用 Scrum 的原因。重要的是，一个成功的 Scrum Master 并不主张急于求成。降级的质量会损害许多类型的企业，以及关心质量的工人的士气。Scrum Master 的工作是使 Scrum 团队有可能，甚至有可能在保持或提高质量的同时提高速度。但是这可能吗？让我们一起创建些东西来探索这个想法。

但首先要总结一下。作为 Scrum Master 的目标是提高你的工作速度，以及与需要合作的团队将你的工作全部完成。我们通过消除阻碍工作流完成的障碍来做到这一点。这里提到的工作流是指所有的步骤，从概念和启动，通过设计和构建，直到将高质量的、经过测试的工作完成。这意味着我们需要成为商业流程、团队心理学、持续改进的组织变革、持续改进方面的专家，我们会看到这需要很好地掌握复杂的适应性系统、组织结构、Liberating Structures、约束理论、人际沟通、激励，甚至是传统管理。欢迎来到 Scrum Master 课堂，我们会涉及很多内容，而且会很精彩。

Agile Executives

アジャイル エグゼクティブ



Volkmar Denner

CEO Robert Bosch GmbH

"For Bosch agility is crucial, it allows us to adjust to the increasing speed of change around us. Agility allows us to remain in a position as an innovation leader."

「ボッシュの俊敏性は非常に重要であるため、変化のスピードの速さに適応することができます。俊敏性により、イノベーションリーダーとしての地位を維持できます。」



Akio Toyoda

CEO Toyota Motor Company

"When you look at a product, going to the actual sites, going to genba, what is important is to fuel the change point."

「製品を見て、実際に現場に行くとき、変化を加速することが重要です。」



Herbert Dies

CEO Volkswagen Group

"The big questions is: Are we fast enough? If we continue at our current speed, it is going to be very tough."

「大きな問題は次のとおりです。私たちは十分に速いですか？ 現在の速度で続けると、それは非常に厳しいものになるでしょう。」



Elon Musk

CEO Tesla

"Pace of innovation is all that matters in the long run"

「長期的にはイノベーションのペースが重要です」

Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group



8

第三章：构建

我们希望 Scrum Master 在帮助提高速度的同时保持或攀升质量，并对自己的能力感到轻松和自信。为了做到这一点，我们让 Scrum 研讨会的与会者在 Scrum 团队中使用 Scrum 实际建造东西。我们让他们在学习 Scrum 框架的过程中应用它，让他们看到速度的提高和质量的提升。我们经常询问研讨会与会者的感受，使用 1 级到 5 级对幸福感排名，这样与会者也可以看到哪些实践与自我报告的幸福感最相关。我们要构建什么取决于班级。我们想要的效果是建立练习，增加即将成为 Scrum Master 的人的信心。在研讨会上，构建练习的效果取决于讲师当时的精神状态和支持程度。Joe Justice 对在北美、南美、欧洲、亚洲和澳大利亚举办的 71 场 Scrum 研讨会进行了研究。这些研讨会代表了超过 3500 名的与会者。所有与会者都用 Scrum Board 和 3 个 Scrum 角色自我组建了自己的 Scrum 团队，与在第 1 章：引言（介绍）中所做的完全一样。然后各团队在 3 个或更多的 Sprints 中建造东西。有些团队选择建造乐高城，有些团队写软件，有些团队折纸飞机，有些团队与 Joe Justice 一起设计和建造整个汽车，并把这些汽车进行比赛，作为庆祝。在每一种情况下，团队都被迫在每个 Sprint 结束时停止工作，他们的 Scrum Master 被要求引导一个回顾会。如何引导一个优秀的回顾会将在第 15 章：DEMO 与 RETRO 中详细介绍。在这里，我们总结一下。当团队选择了在下一个 Sprint 中他们将做的不同的事情以便更快、更快乐时，回顾就结束了，或者说完成了。

回顾会的目的是为了选择一个过程的改进。流程改进在日语中也被称为“Kaizen”。Kaizen 这个词已经在流程改进的专业人士中流行起来，其中许多人研究丰田生产系统（TPS）。当选好这个过程改进，或 kaizen 后，团队就开始下一个 Sprint。每个 Sprint，产品负责人都会在 GroupScrum Board 上写下下一个衡量标准，即在该 Sprint 期间有多少工作达到了质量标准并完成。同时也衡量质量并标记出来。我们发现，在所有 71 场研讨会中，速度在整个 Sprint 中都有所提高。在 71 个研讨会中，质量在整个 Sprint 中也有所提高。不管研讨会是在东京举行，用日语和来自 NEC 的高管和工程负责人一起授课。或是在澳大利亚，由军事特种部队和正规军以及平民专家混合授课。或是在美国硅谷的特斯拉举行。或是在德国举行，有年长的、可以说是有几十年根深蒂固的观点呆板的工程师参加。或是所有与会者都是 C 级，或新雇员，甚至与会者是学生和孩子。是在折纸飞机、编写软件、画 CAD、切割铝、铺设碳纤维、编制电子程序、铺设电路

板，还是在玩乐高。这些都无所谓。每个团队都加快了速度，而且 99% 的团队在加快速度的同时还提高了质量。

这种经验对于建立信心可能是最有价值的。受人尊敬的行业领袖的语录帮助 Scrum Master 意识到他们是在一个好公司。如果说敏捷这东西很傻，他们也会说大多数全球公司的 CEO 也很傻，全球最令人兴奋的初创公司也是如此，这有助于让 Scrum Master 免受批评。显示成功的公司重组的商业案例研究，使用 Scrum 团队，给出了一个可以复制的路线图。我们将在第 13 章：SPRINT 中对完成公司重组的 Justice's Law 有更多的介绍。反复出现的积极的商业成果向我们保证，Scrum 团队作为一种公司结构可以在许多类型的工作中发挥作用，甚至可能是所有类型的工作。真正做起来，真正的在 Scrum 团队中自己建立一些东西，使用 Scrum，这会产生更深的信心。其中的一部分是看到 GroupScrum Board 的指标，有来自我们自己的团队和参加我们研讨会的所有其他团队。在构建过程中，这些指标上升到了我们以前可能从未参与过的组织绩效水平。这就产生了信心。现在，我们训练有素的 Scrum Master 可以走进一个充满敏捷团队的公司，我们的 Scrum Master 可以看到这些团队是否只是在使用敏捷的字眼，或者，他们是否在使用 Scrum 来获得绩效。我们训练有素的 Scrum Master 现在知道如何看一个 Scrum Board，并看到速度和质量，或者如果 Scrum Board 没有被使用，陈旧，或者更糟糕的是隐藏着一个还不知道如何做 Scrum 的团队。

那么如何在课堂上应用 Scrum 呢？让我们用两个例子，飞机游戏和 WIKISPEED 汽车制造。飞机游戏很好，因为它很容易携带。飞机游戏最早是由一个杰出的教育家团队在 2009 年为小学生定义的

(https://web.archive.org/web/20120609084634/http://www.teachengineering.org/view_activity.php?url=collection/wst_activities/wst_kanban/wst_kanban_activity1.xml) Teresa Abney, Adam Nathan, Don Knobbe, Lisa Picker, 2009, 2012 年 6 月 9 日记录)。这个游戏可以在任何地方运行，我们可以从最近的办公室打印机拿到一整叠纸。我们可以踏入任何地方的任何场地，并合理地期望物理要求可以得到满足。汽车制造则完全相反。这项活动至少需要所有的原材料和工具来制造一辆汽车。作为交换，这项活动完全更加令人难忘。仍然有以前的学生在机场拦住 Joe Justice，一起合影并在书上签名，说他们多少年前一起做的汽车制作仍然是他们职业生涯中的亮点。这种类型的商业业绩印记是无价的，但同样的，物流很繁重。

好消息是，只要符合以下标准，任何类型的工作都可以进行构建练习。该工作必须能够在 Sprint 时长内完成，并且能对质量进行评判。对于汽车来说，至少在第一个 Sprint 中，整个产品不可能在一个 Sprint 内完成。在这种情况下，产品必须是模块化的，每个模块都能在 Sprint 中完成和测试。顺便说一下，你刚刚掌握了为什么模块化对应用 Scrum 的公司来说是必要的。模块化是用来将整个设计/分析/构建/测试/部署周期纳入一个 Sprint。对于一个庞大的项目来说，它必须是模块化的，而且这些模块必须能够并行构建。这样，如果我们有一个大项目，比如一辆 WIKISPEED 汽车，它由 8 个模块组成，如果我们有 8 个团队，我们可以在一个 Sprint 内完成建造汽车以及测试。现在你知道了这个秘密，我们将回到构建练习。

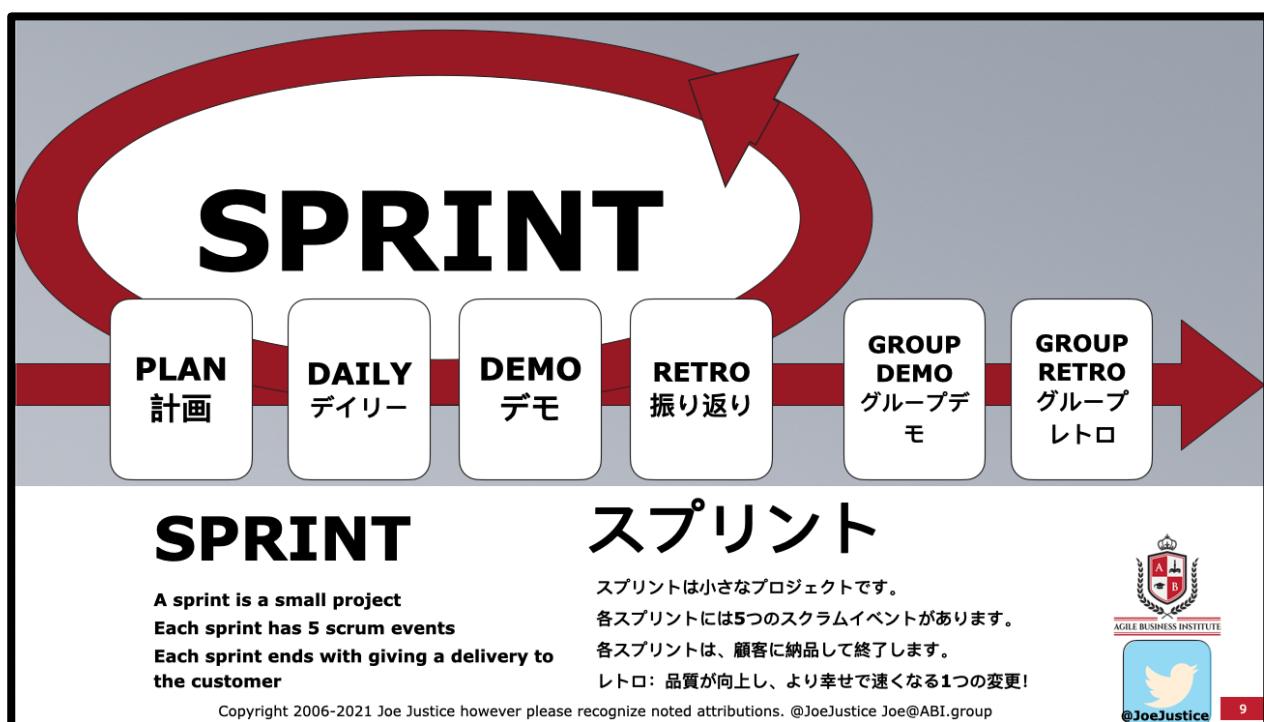
首先，让我们进行一次关于飞机游戏的大师班。

每个 Scrum 团队都得到了目标的指示。目标是我们现在作为一个公司，有许多 Scrum 团队。其中一个团队是一个管理团队，基于公司目前能够建造的东西以及公司目前能够获得的资源，负责选择能够为公司带来最大价值的项目。这个项目会在 MetaScrum 中选择，任何级别的员工都可以提出一个更有价值的目标。以这种方式使用 MetaScrum，明确地解决了 Volkmar Denner 在博世的问题，在博世以前的项目选择过程中，像 Uber 这样的想法不可能在众多的批准、介绍和报告中幸存下来。在飞机游戏开始时，为了简洁起见，这个目标已经被选中。目标是在我们可能的情况下，在所有团队中高质量地建造尽可能多的纸飞机。“所有团队”这一部分被强调了好几次，并要求各团队互相帮助，以使总产出最大化。我们将在本练习的第二 Sprint 结束时再来讨论这一点。飞机必须在 Sprint 内进行测试。任何人都可以测试，但只有产品负责人的测试算数。团队可以轮流扮演产品负责人或任何一个 Scrum 角色，甚至可以在任何时候与其他团队交换。测试是将飞机抛出 3 米，或大约 10 英尺，或更远。任何未能飞出 3 米的飞机都必须被放入回收箱，它已经坠毁。任何能飞出 3 米的飞机，都符合我们的质量标准。产品负责人更新 GroupScrum Board，显示有多少架纸飞机成功通过测试，达到我们共同的质量标准。产品负责人跟踪他们在每个 Sprint 中扔了多少飞机，其中是否有飞机达到了飞行 3 米以上的质量标准，以及在 Sprint 结束时还有多少部分折叠的飞机，这就是我们的 WIP 或 Work In Process。在制品是一种浪费，产品还没有完成，但部分产品占用了空间，已经占用了时间和其他资源。这就是说，我们已经进行了投资，但还没有得到任何投资回报。在每个 Sprint 结束时，所有的 WIP 都被放入回收箱。这确保了每个 Sprint 都从 0 开

始。从 0 架飞机开始，可以确保如果一个团队有更多的飞机通过测试，那是因为他们提高了速度，而不是因为他们有一堆前一个 Sprint 留下的部分折叠的飞机。最后，所有飞机都必须以空气动力提供升力飞行。我们已经看到了很多，从把纸团揉成一团然后扔出去，我们称之为“太空舱”，到把 4 张甚至更多的纸片嵌在一起，然后一下子折起来，称之为 4 架甚至更多的飞机。然而，在所有这些情况下，飞船都不是用空气动力升力飞行的。太空舱根本就没有使用空气动力升力。而在嵌套飞机的情况下，只有一架飞机是用空气动力升力飞行的，其余的都是货物，不算数。

重要的是不要把纸发给各队，而是要把这叠纸放在所有队都能看到并能拿到的地方。这样一来，各团队就会建立起自己去拿东西的期望。当用 Scrum 建造汽车或其他产品时，让一个引导者为团队提供供给和工具是不可能的。相反，团队需要知道他们的用品和工具可能在哪里被找到，并在需要时自己去获取供给和工具。

团队还受到了进一步的限制，即所有的飞机都必须用整张纸的 1/4 来折。这使得飞机更小，浪费更少，消耗的材料也更少。以前，为了安全起见，所有的飞机都被要求有一个钝头，然而许多 Scrum 研讨会都跳过了这一步，我们还没有记录到因此受伤。当你教授或参与这个或类似的练习时，请你自己判断风险，为你和你的研讨会做出最好的决定。



团队可以自由地折叠他们想要的任何类型的飞机，使用他们想要的任何设计，以他们想要的方式组织工作，让任何人执行他们想要的任何步骤。我们将模拟复杂的工作，任何一个工程师还不能单独完成。为了强制执行这一约束，我们增加了“一人折一下”的规则。这意味着任何人都可以折叠飞机的任何部分，但随后必须将飞机交给其他人来进行下一次折叠。在我们的游戏中，这样做有很多有用的理由。其中一个原因是，现在团队如果能一次就一个飞机设计达成一致，就会好很多，这意味着他们正在摸索如何作为一个团队做出设计决定。这也意味着现在团队可以蜂拥而上，每个团队成员都了解高层次的设计，以至于他们可以同时工作，而不会失去整体设计目标。这使得许多团队的互动得到检验，而这些互动在个人工作中是不存在的。而且，这意味着没有一个人可以独自完成产品，再次允许团队互动的出现，这是所述 Scrum 团队内部速度的关键促成因素。

我们出发了。第一个 Sprint 开始。伴着充满能量、富有节奏的音乐。有选择坐着的团队，也有选择站着的团队。有的团队把他们的工作区移到更靠近 3 米直道的地方，在那里他们可以扔飞机，有的团队在他们扔飞机之前，让他们的产品负责人站起来走到房间的另一边。有的团队，产品负责人抛出飞机后又坐下来帮助折叠，或等待折叠好的飞机。也有的团队，产品负责人在每架飞机抛出后大声喊叫，给他们的团队反馈哪个设计飞的好，哪个设计坠落了，以及他们对下一架飞机的要求。然后第一个 Sprint 就结束了，很突然，而且是立即结束。立即结束是很重要的，否则有些团队就会多扔几架飞机，但那会破坏即将记录的分数的准确性。产品负责人会更新 GroupScrum Board，写下那个 Sprint 有多少飞机飞了 3 米或更多，有多少飞机被测试了，在这里测试的意思是投掷过，以及有多少 WIP 被部分折叠或未测试的飞机留在了桌子上。有些 Sprint，一个团队在 Sprint 忘记了投掷任何飞机，而有 100% 的 WIP。有些 Sprint 没有一架飞机飞出 3 米或更远。有些 Sprint，发现了巨大的改进，飞够距离的飞机数量增加了一倍甚至更多。

After each sprint we will have DEMO: Teams count planes that passed the test!
Product Owners: Record Your Results on the White Board!



TEAM NAME	SPRINT 1	SPRINT 2	SPRINT 3
	PASSED/THROWN/WIP	PASSED/THROWN/WIP	PASSED/THROWN/WIP
Dean Bean	0/3/2		
TEAM 2 NAME			
TEAM 3 NAME			
...			

Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group



10

现在，每个团队都能看到他们和所有团队的表现，神奇的事情发生了。目前在每个团队中扮演 Scrum Master 角色的人被要求引导一次回顾会。通常情况下，他们还没有接受过任何一种正式方法的培训，以引导一次优秀的回顾会。通常情况下，Scrum Master 跟一起折飞机的人，只是在 Scrum 研讨会开始前的一两个小时刚刚见面。团队被要求在讨论中支持他们的 Scrum Master，并选择一件他们在下一个 Sprint 中要做的不同的事情，以建造更多能飞行 3 米以上的飞机，并在做这件事时获得更多的乐趣。团队讨论，并自己做选择。这在 Scrum 中被称为检视和调整循环，它总是发生在 Sprint Review 之后，也就是我们知道有多少工作符合我们的“Definition of Done”，并被接受为高质量完成的时候。Sprint Review 的缩影，就是产品负责人在 GroupScrum Board 上写下的分数。检视和调整循环是简单的科学方法，是一个经验性的过程。由于我们在这里使用的是一个经验过程，通过有规律的 Sprint 节奏来控制我们的工作方式，在流程工程术语中，我们把这称为经验性过程控制。Scrum 是一个 2 级经验性过程控制，我们将在第 6 章：3-5-3 中讨论这个问题。

现在第二个 Sprint 开始了。各队通常有更大的活力，他们有想法来表现，并且已经有了些相互依赖的经验。在 3 分钟的 Sprint 过程中，飞机开始在空中密集飞行，持续不

断。然后，时间到了！所有的队伍同时停下来，Sprint 已经成为一种节奏。在第二个 Sprint 结束时，各队并没有像许多人在第一个 Sprint 结束时那样表现得被打断，或者有点恼火。相反，有更多的肢体语言透露出放松和成就感，许多人在微笑。产品负责人在 Group ScrumBoard 上写下他们的分数，但几乎没有人看，除了偶尔侧头看一下他们的团队是否是最好的。一些不健康的东西开始在这里出现。除了当我们和学龄前儿童进行练习时，这种情况在每个案例中都会发生。学前儿童还没有进入传统的学术界，也没有进入体育界。对于几乎所有的学前教育后的团队来说，谈话都转移到他们的团队如何能赢。

各队开始说自己的队伍如何最好，或自己的队伍需要超越别人，或自己的队伍需要以牺牲其他队伍为代价争取成为最佳。这时，讲师就会呼吁大家注意。也许他们用风铃，也许他们举手，无论如何，他们要求房间里完全安静下来。然后讲师提醒大家，这个纸飞机制造公司的既定目标是使所有团队的产出最大化，并相互协助。讲师问扮演表现最好的团队的产品负责人，他们在上一个 Sprint 中做了什么来帮助表现最差的团队。到目前为止，答案一直是“没有”。各团队被安慰说，这个答案在所有公司、所有国家和所有文化中都是完全正常的。

让每个人都感觉到被重视和接受而不是“受伤”是很重要的，所以在这里立即宽恕会在课堂上其他部分的参与和知识保留方面得到回报。讲师然后问表现最差的团队的 Scrum Master，他们做了什么来寻求表现最好的团队或其他团队的帮助，到目前为止，答案总是“我们没有问”。同样，讲师在这里立即宽恕是很重要的。然后，讲师把商业观点说清楚。在商业上，即使高管们说，公司的目标是协作以实现最大的绩效，即使特别要求团队相互帮助，也是不够的。作为敏捷组织的领导者，我们必须做更多的事情，才能真正获得敏捷团队引以闻名的协作，并放大绩效。我们需要指挥和控制一些东西。**在 Scrum 中，我们指挥和控制接口**，而其他一切都由团队决定。这在整个组织中创造了稳定的 Scrum 框架，同时通过 Scrum 角色，在每个团队中最大限度地提高了创新和自我管理的能力。我们现在就来试试。我们将指挥和控制团队之间的接口。我们会有 Group Scrum。关于协调许多团队和整个企业（包括供应链、监管组织和供应商）的大型计划的更多信息，请参见我们的书《Group Scrum》，
(www.agilebusinessinstitute.org/books)。

Scrum Masters
Scrum of Scrums

How can we improve our process?

Flow?
Reduce cycle time?
Eliminate waste?

プロセスをどのように改善できますか?
フロー?
サイクルタイムを短縮しますか?
無駄を削減しますか?



03:00

MR. TIMER

GROUP SCRUM

Development Team
Daily Scrum

Product Owners
Meta Scrum

How can we improve our product?

Value?
Performance?

どうすれば製品を改善できますか?
バリュー?
パフォーマンス?

How can we improve our quality?

Teamwork?
Pairing?
Swarming?
Technical excellence.

どうすれば品質を改善できますか?
チームワーク?
ペアリング?
増員する?
優れた技術?

Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group



@JoeJustice 11

所有团队的产品负责人被召集到 Group Scrum Board 面前，要求他们讨论如何改进产品，即纸飞机，时间为 3 分钟。他们的目标是将改进意见带回自己的团队。他们被告知，最快的团队应该分享，但随后所有的团队也都应该分享，因为据观察，表现最好的产品往往是别人对之前表现最好的产品的反应，因此，在表现最差的团队看到之前表现最好的产品之后，同样有可能分享出表现更好的产品。这就是所谓的 MetaScrum，这里讨论的是目标和产品。任何人都是受欢迎的，但只有产品负责人才会说话。限制说话的人数只是为了减少沟通途径的数量（见第 14 章：DAILY）。其他团队成员与他们的产品负责人交谈，静静地，并要求他们的产品负责人把他们团队的好点子带到 MetaScrum 的对话中。关于 MetaScrum 的更多信息，请参见《A Scrum Book : The Spirit of the Game》，作者 James O. Coplien 等人。

Scrum Master 被要求在房间的另一个区域站成一圈，在那里他们仍然在产品负责人和所有开发者的视线和听力范围内。他们主持一个几乎相同的会议，但重点是通过消除工作流的障碍来提高速度。这通常被称为 Scrum of Scrums。同样，关于 Scrum of Scrums 的更多信息，作为一种可重复的模式，见《A Scrum Book : The Spirit of the Game》。

同时，同桌上的开发人员被要求主持 Daily Scrum 会议，讨论他们可以尝试哪些技术实践和工作方法，以提高质量。在飞机游戏中，质量是指在所有飞行的飞机中，能飞出 3 米的飞机的百分比。那么，他们怎样才能更可靠地生产出能飞 3 米或更高的飞机呢？请注意，开发人员没有被要求讨论速度的改进，那是来自 Scrum Master 的工作流的改进。开发人员也没有被要求改进产品，产品负责人正在尝试这样做。开发人员被要求放松，消除压力，并思考如何折出低缺陷的纸飞机。如何折出好的折痕？如何顺利地传递纸张，并将其清晰明了地带到下一个团队成员？我们绝对希望房间里的每个人都能对推动速度的流程、推动价值的产品和目标、以及推动质量的工程实践给予改进。我们邀请每个人通过他们的开发者、Scrum Master 或产品负责人悄悄地游说想法，让他们的创新想法得到该小组的考虑。

这将持续 3 分钟，然后开发人员被要求与产品负责人和 Scrum Mater 重新集合，再花 1 分钟，重新计划第三个 Sprint。

然后第三个 Sprint 开始。空中是源源不断的纸飞机。飞机粘在了天花板的瓦片上，墙面线脚上，和白板架子上。大家都在笑。大多数团队现在都以一种看起来很轻松、很有活力的姿势站着，他们向前倾，把纸飞机的碎片滑来滑去。许多团队都有一个产品负责人在折最后一下，然后从他们站的地方扔出飞机，平静但大声而清晰地给团队反馈，告诉他们在下一个飞机上需要有什么不同，或者确认设计仍然表现得很有质量。当听到“时间到！”时，所有团队停止折叠时，会有笑声、欢呼声，有时还会击掌或拥抱，但这真的取决于与会者的文化，以及该课程在世界何处举行。第三个 Sprint 的分数会公布在 Group Scrum Board 上。

现在我们将举办一个闭幕回顾会。Scrum Master 被要求问他们的团队：“根据这个游戏中的成功经验，你们的真实公司可以做哪些改变？”根据剩余上课时间，每个团队的一名开发人员可能被要求分享真实公司可能的变化，他们认为这将对真实公司产生最大的商业影响。

经常分享的想法有：

“在工作中不断地重新规划，而不仅仅只是在前期，让我们以更高的质量打造更好的产品，并以更快的速度打造它。”

“让产品负责人和 Scrum Master 在 Group Scrum 中会面，使我们所有人都加快了速度。我们明天就可以在我们真实的公司里这么做。”

“在我们的团队中完成产品，而不仅仅是规划它，或者仅仅是测试它，或者仅仅是构建它，让我们改善整个工作流。”

以此类推。一些讲师把这些可能的流程改进写下来，并通过电子邮件提醒研讨会的与会者，当他们回到自己真正的公司时，应该尝试什么。

对于飞机游戏，我们通常在这里结束，然后转到教学时刻，即我们希望即将成为 Scrum Master 的人将这些持久的经验带回他们的公司、他们激情所在的项目、他们自己的学习、他们的家庭和他们自己的生活中。

1. 工作是可以加快的。许多专业人士实际上认为，工作只有一种速度，只有开或关。一些没有证据的 MBA (即工商管理硕士) 课程强化了这一点，在这些课程中，炙手可热的研究生被告知，提高工作速度的方法是增加人员。自从 20 世纪 80 年代 Frederick P. Brooks Jr. 出版《Mythical Man Month》以来，人们已经知道这不是事实。Brooks 发表了《Brooks Law: Adding people to a late project makes it later》。这在审计所衡量的每个行业中都得到了证明。我们将在第 14 章：DAILY 中解释这一现象，以及解释我们对其原因的理解的沟通途径。多年来，研究生们一直被管理的“铁三角”所误导：资源、范围和时间。这个想法，即同样的工作范围可以用同样的人在更短的时间内完成，打破了铁三角的概念，以及所有由它制成的公司电子表格的模型，包括大多数由世界各地的既定和高薪聘请来的巨型咨询公司带来的“专家组织咨询”。许多同样的咨询公司后来都接受了我们的培训，并且正在努力重新改造他们的产品，以配合成为 Scrum Master 后所学到的东西。现在所有的主要咨询公司都提供敏捷服务。
2. 工作是可以加快的，质量也可以同时提高。许多专业人士实际上认为，如果工作可以加速，那么加速的唯一方法就是牺牲质量。现实情况是，采用强制停止工作和回顾会的方式，通过 Sprint Review 使工作表现可视化之后，实际上可以提高速度和质量，这完全超出了许多专业人士先前的信念体系。

因为对于某些比例的参会者来说，一个重新定义原则的时刻刚刚发生，作为讲师，立即跟进这个游戏的原则在实际工作中的表现的例子是很重要的。以下是 Joe Justice 参与过的一些项目：



这对许多与会者来说是一种脑力的拉伸，与通常的业务相比，它必须是合理的，否则就是离谱的说法，此后整个班级都会怀疑这是在骗人。我们立即分享这些例子是如何实现的，这就是我们的下一章，第四章：JETS。请注意，飞机游戏往往需要 45 分钟。重要的是，在飞机游戏之前先休息一下，然后快速而清晰地介绍 JETS，为下一次休息腾出空间。

在 Sprints 中造车怎么样？

Joe Justice 在美国华盛顿州西雅图的 TEDxRainier 会议上做了一个 9 分钟的演讲后，就在全球范围内广为人知。在这个 Ted.com 演讲中，Joe 解释了他是如何作为一个志愿者团队的成员，在为期一周的 Sprint 中创造超高效的汽车。这震惊了全球的硬件组织，在这些组织中，3 年、7 年甚至 14 年的开发周期是可被接受的。

为了举办一个建造活动，我们需要一个模块化的产品，一个准备好的套件待办列表来设计和建造，并且测试该产品的每一个模块，打印好有 7 个极限制造(eXtreme Manufacturing)实践的标志，如第 10 章：XM (极限制造) 所列，自组织的模块团队，以及尽可能多的有趣的东西，以提高士气，因为建造汽车是困难和艰苦的。更多的细节、边缘案例、原则和选择都写在我们的《WIKISPEED, Ultra-Fast, Ultra-Efficient, Ultra-Fun》书中。www.agilebusinessinstitute.org/book。

所有参与者都需要签署一份安全和责任豁免书，这里是 Joe Justice 使用的一份。

“通过在此签名，我同意免除 Joe Justice、WIKISPEED 公司以及其他所有人，对我可能遭受的任何伤害的责任。我还同意将在这里拍摄的任何照片或视频发布到公共领域。”

然后，Joe 建议如下。

- **Liability and photo/video release**
- **Tools / materials budget per product owner (yes, I hand cash or a credit card)**
- **Coordinate PO's with Meta Scrum**
- **Coordinate SM's with Scrum of Scrums**
- **Run all 5 events each sprint, even if just 5 minutes each**
- **45 minute sprints with 15 minute breaks seem best if energy is high**

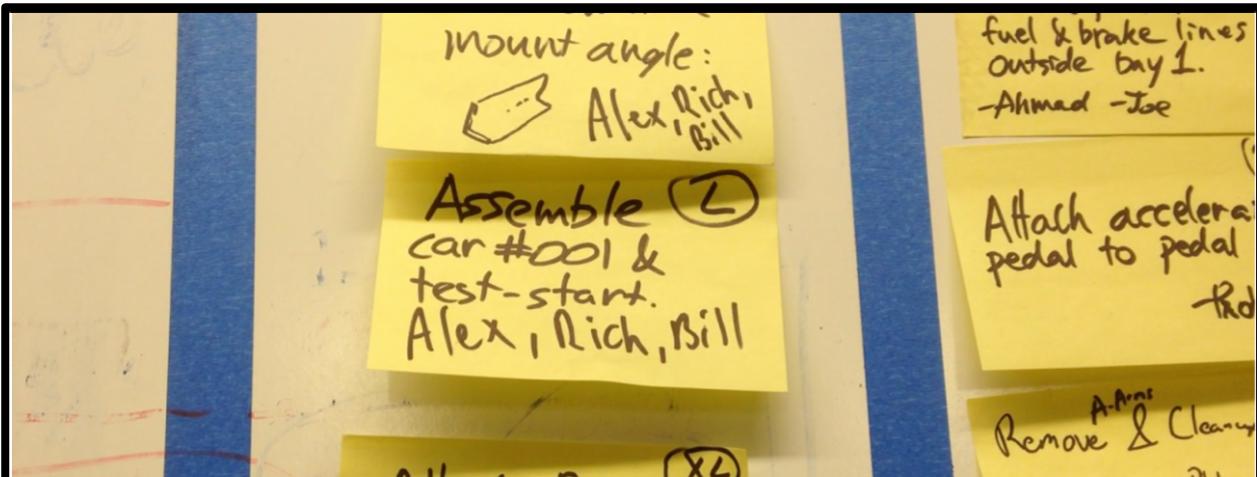
现在我们已经准备好了！我们把所有的材料和工具都堆在一起，墙上还挂着一个准备好的待办列表。一个 Group Scrum Board 也已张贴出来，供各小组写下他们在每个 Sprint 中在待办列表中完成了多少。Sprint 的节奏是由讲师决定的，或者用音乐和大屏幕来计时，或者两者都有。每个 Sprint 都从 MetaScrum 开始，产品负责人在待办列表前开会，各团队向他们游说下一步要做什么。引导者在卡片上将可用的待办事项从“未准备好”一栏移到“准备好”一栏。如果工作取决于其他尚未完成的事情，或者其他不能立即行动的事情，则被搁置在“未准备好”一栏。这有助于防止团队因选择了尚未完成的工

作而感到沮丧，因为这些工作还没有达到完成的定义。例如，在第一个 Sprint 的准备栏中，唯一的待办事项是在工作区周围明显地张贴 7 个 XM 实践标志，将所有的材料和工具呈扇形分组，这样，站在空间内任何一个地方就能看到所有的材料和工具。材料和工具与类似的材料和工具分组，工作区被清扫干净。一旦 XM 实践被张贴出来，引导者就把待办事项移到准备好的那一栏，以完成工作区的设置。例如，一旦 XM 实践标志“安全装备”被张贴出来，讲师将把“所有安全装备都在安全装备标志下”待办事项移到准备好一栏。按照这些步骤，通常在不到 5 分钟的时间里，一堆材料和工具就已经变成了一个功能性的工厂空间。

接下来，各团队拉动待办事项。各团队通过在他们现在需要的时候主持他们自己的 MetaScrums 来做到这一点。团队得到了具体的指示，他们的 Scrum Master 将帮助消除障碍，比如组织团队间的工具共享，然而任何人都可以帮助 Scrum Master 完成这个任务。一个反复出现的风险是团队在 Sprint 切换时继续工作而跳过 Sprint Review 和回顾会。如果团队在需要开 Scrum Event 时还在工作，那么团队的速度不会每个 Sprint 都增加。我们建议讲师礼貌地但坚定地执行 Sprint 的边界。我们还建议在事后显示速度增长的结果。

请读者在 WIKISPEED 的 YouTube 频道 (www.YouTube.com/WIKISPEED) 上观看世界各地几个汽车建造活动的延时视频。这些延时视频中的大部分都被贴上了“建造派对”和“延时”的标签。

当汽车组装起来时；当制造它的人可以坐在里面时；当与会者可以给它拍照时；当车辆开始真正看起来像一辆车时；当他们可以驾驶它时；这种士气的提升几乎是不真实的。



Real Paper Backlog

For in-person work



Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group

13



Fail

- Sometimes the sprint ends and we aren't finished
- Failing about 80% of the sprints is recommended to keep innovation high



Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group

14



Group Scrum Board

- Each team has a row
- Each Column flows work
- No Agile training required if trained, expert coach is full time embedded with the teams



15



José Díaz @jdiaz_berlin · Apr 29

Replies to @JoeJustice0 @AgileTD and @TG2G

It was one of the best moments of the conference history. We rocked with you. It was awesome!



Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group



@JoeJustice 16

Building
in Teams
of Teams
all over
the
world



38



Executives and New Hires

Sprints are truly a flat-organization



Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group

17



Sprint Review

As much fun as responsible



Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group

18

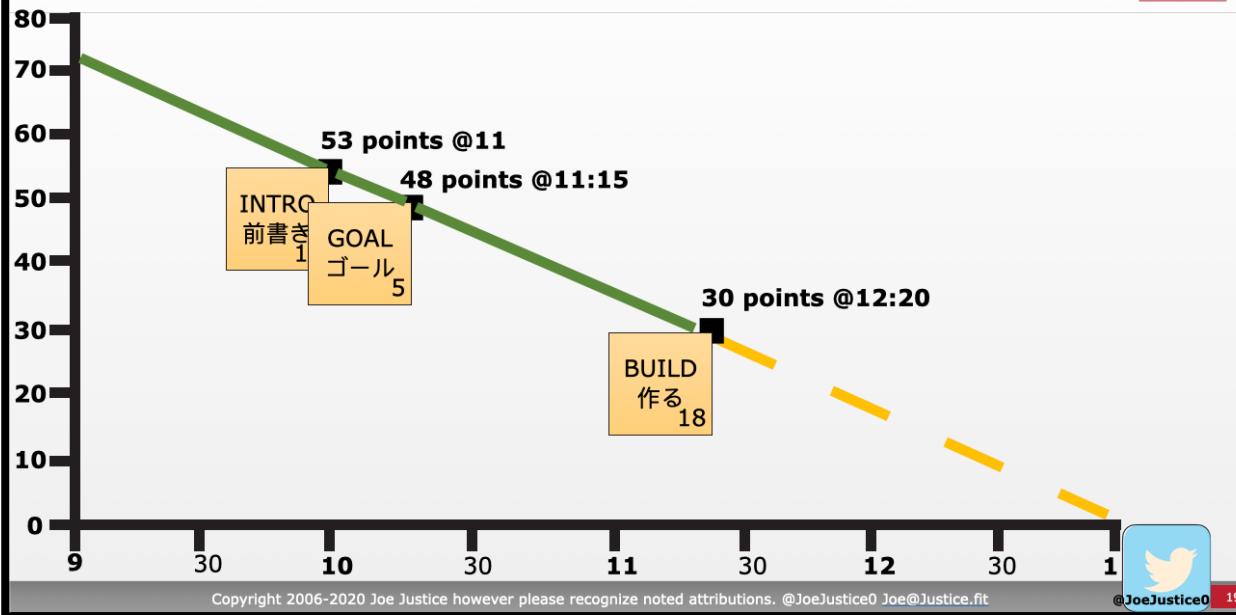
一些额外的鼓励和经验之谈。举办一个建造聚会至少需要一整天的时间来准备材料和工具，有时需要 3 天。活动结束后，还需要一天时间来储存已建成的车辆，或将其出售，

或将其交付，或将其分解成模块或材料，用于未来的建造活动。在后勤方面，这是一个巨大的工程。能有这些记忆，付出是值得的，所给予的士气和信心也是无法取代的，从这些活动中赢得的专业链接具有深度和忠诚度，好像你们真的一起完成了一些变革，因为你们已经完成了。但是要做好时间承诺和体力准备，在活动前后一周尽可能吃好、睡好。每周做一次建造活动，或每天做一次，是对你健康生活方式的真正考验。我们一直在鼓励你，也在警告你，我们祝愿你好运和成功。

我们还邀请您考虑加入 WIKISPEED 团队，网址是 www.WIKISPEED.org。WIKISPEED 是一个全球性的非营利组织，从网站上的项目待办列表中拉取贡献者感兴趣的工作。我们鼓励世界各地有兴趣的人单独工作，或者以 Scrum 团队的形式更好地工作，甚至以 Group Scrum 的形式更好地完成一个项目，并在 WIKISPEED 的 YouTube 频道上发布他们的 Sprint Review，www.youtube.com/WIKISPEED。这是一个完全自我管理的、荣誉系统的、公开透明的方法，但却在生命攸关的、高度管制的行业中创造了 4 项世界纪录。这不仅仅包括 Scrum；然而，在每个团队中，Scrum Master 是必要的成分，用 Group Scrum 提供跨大组的协调机制。欲了解更多关于众包、士气建设实践、力建设实践、节俭实践、社会公益实践以及后增长市场中的增长心态的阅读，我们推荐您阅读我们的书《WIKISPEED, Ultra-Fast, Ultra-Efficient, Ultra-Fun》。

在 Scrum Master 研讨会的这个阶段，我们的第一个 Sprint 的燃尽图可能看起来很像这个图表。这张燃尽图来自日本的一个研讨会，研讨会从上午 10 点开始，到下午 6 点结束，还有一个欢乐时光。

SPRINT 1 BURN DOWN CHART スプリントバーンダウンチャート



这意味着是时候休息 15 分钟了。请站起来，伸个懒腰，到外面走走，让新鲜空气进入你的胸腔，如果需要的话，上个厕所，最好还能运动一下。

第四章：喷气机

F-35 被宣传为有史以来最复杂、最有能力、最先进的多用途联合攻击战斗机。按照每架飞机 1.8 亿美元的购买价格，加上维护费用，该项目总成本被计算为 1.5 万亿美元，使其比建造所有埃及金字塔的费用还要昂贵。事实上，这使得它成为人类在地球上开展的最昂贵的单一项目。世界卫生组织说，1.5 万亿美元的资金足以让地球上的每个人连续吃上 50 年，结束世界饥饿。

如果企业、组织和政府开发出一种攻击或防御手段，阻止 F-35 完成其任务，会发生什么？所有这些 1.5 万亿美元就会被闲置，直到 F-35 项目能够部署一个反制措施。在全球防务的世界里，这些举动一直在尝试，每周都有，持续不断。世界各国的军队希望以多快的速度设计、开发、测试和部署新的反制措施？真的非常快，这个速度价值 1.5 万亿美元。

我们没有机会谈论我们在 F-22 和 F-35 项目上的大部分工作，但我们可以展示在 Joe Justice 家里拍摄的带有签名的照片。



Boeing, Lockheed Martin, US Air Force, US Government Procurement, Scrum training at Joe Justice's home, Feb 2019

A full-stack team
All project decisions are able to be made by this group in one room in real time

Copyright 2006-2021 Joe Justice however please recognize noted attributions. @JoeJustice Joe@ABI.group

AGILE BUSINESS INSTITUTE

@JoeJustice

42

在这里，我们看到来自波音和洛克希德-马丁公司的 F-22 的首席工程师，当时领导 F-22 项目、现在领导 F-35 项目的退役三星级空军将军，F-35 的领导团队成员，负责购买 F-22 的美国政府采购官员，以及负责审计购买过程以核实其是否符合纳税人最佳利益的政府组织。当我们谈论“全栈团队”时，可以负责任地在团队内部做出决定，而不需要等待外部批准，这就是我们的意思。顺便说一下，这就是为什么敏捷转型是一项领导活动，它涉及到公司的政策制定者签署一项新政策并为其提供资金。

当这些专业人士进行“建造”练习时，他们不需要折叠纸飞机。他们是如此优秀，可以使用金属和碳纤维。在下面的图片中，你可以看到这些团队与他们建造的汽车，在类似于大多数公司用来进行纸飞机游戏的时间内。

感谢你阅读我们的前 50 页作为预览！欲知全书内容，请访问

<http://www.agilebusinessinstitute.org/books>

本书在亚马逊上有售：

<https://www.amazon.com/Scrum-Master-Training-Performance-Institute/dp/B08VYR25BZ>

本书在 LeanPub 上有售：

<https://leanpub.com/bookstore?type=all&search=joe%20justice>

谢谢你 Paolo Sammicheli. Paul Takken. Riccardo Mariti.

你们的生活是自我发展和执行的杰作。

你们用自己高超的技艺给予我帮助，而没有向我收取任何费用。

我迫不及待地想为你们做同样的事情。

-Joe Justice 2021 年 1 月 29 日

由地球上的人类制造