

УДК 658.5.011
ББК 65.291.217
К 64

Переводчик Вячеслав Ионов

Кон М.

К 64 Agile: оценка и планирование проектов / Майк Кон; Пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2018. — 418 с.

ISBN 978-5-9614-6947-9

Оценка и планирование критически важны для успеха любого проекта. Однако процесс планирования сложен, и наши планы часто оказываются далекими от реальности. На помощь приходит agile-подход, который применяют как стартапы, так и компании-гиганты вроде Yahoo! и Siemens. Благодаря agile вы научитесь создавать реалистичные планы, которые сможете корректировать по ходу работы, при этом выполняя проекты в срок и в рамках бюджета.

Майк Кон, гуру в области agile, дает инструменты, необходимые для оценки, планирования и управления agile-проектами любого масштаба. В книге нет теоретических рассуждений, она полна конкретных примеров, методов, графиков, рецептов, а главное — аргументированных рекомендаций.

УДК 658.5.011
ББК 65.291.217

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Authorized translation from the English language edition, published by Pearson Education, Inc.; publishing as Prentice Hall. Copyright © 2006 by 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.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2018 год

ISBN 978-5-9614-6947-9 (рус.)
ISBN 0-13-147941-5 (англ.)

Содержание

Об авторе	11
Предисловие Роберта Мартина	13
Предисловие Джима Хейсмита	15
Предисловие Габриэла Бенефилда	21
Благодарности	25
Введение	29

Часть I. Проблема и цель 33

Глава 1.	<i>Цель планирования.</i>	35
	Зачем это нужно	37
	Что делает план хорошим	42
	Что делает планирование гибким	43
	Резюме	44
	Вопросы для обсуждения	45
Глава 2.	<i>Почему планирование дает неудовлетворительные результаты.</i>	47
	Планирование ориентировано на деятельность, а не на функцию	48
	Многозадачность приводит к дальнейшим задержкам ...	52
	Функции не разрабатываются в соответствии с их приоритетом	55
	Мы не учитываем неопределенность	55
	Оценки превращаются в обязательства	56

	Резюме	57
	Вопросы для обсуждения	58
Глава 3.	<i>Agile-подход</i>	59
	Agile-подход к проекту	61
	Agile-подход к планированию	67
	Резюме	73
	Вопросы для обсуждения	74
Часть II.	Оценка размера	75
Глава 4.	<i>Оценка размера в пунктах</i>	77
	Пункты — относительный показатель	78
	Скорость	80
	Резюме	84
	Вопросы для обсуждения	84
Глава 5.	<i>Оценка размера в идеальных днях</i>	85
	Идеальное время и разработка программного обеспечения.	87
	Идеальные дни как показатель размера.	89
	Одна оценка, а не множество	89
	Резюме	90
	Вопросы для обсуждения	91
Глава 6.	<i>Методы оценки</i>	93
	Оценки — продукт совместной работы.	96
	Шкала оценки	97
	Получение оценки	100
	Покер планирования	102
	Почему покер планирования работает	106
	Резюме	107
	Вопросы для обсуждения	107
Глава 7.	<i>Переоценка</i>	109
	Знакомство с сайтом SwimStats	110
	Когда переоценка не требуется.	110
	Когда выполнять переоценку.	112
	Переоценка частично реализованных историй	115
	Цель переоценки	116
	Резюме	117
	Вопросы для обсуждения	117

Глава 8.	<i>Что выбрать — пункты или идеальные дни</i>	119
	Доводы в пользу пунктов	119
	Доводы в пользу идеальных дней	124
	Рекомендации	125
	Резюме	126
	Вопросы для обсуждения	127

Часть III. Планирование на основе стоимости	129
--	------------

Глава 9.	<i>Приоритизация тем</i>	131
	Факторы приоритизации	132
	Объединение четырех факторов	140
	Примеры	140
	Резюме	143
	Вопросы для обсуждения	144
Глава 10.	<i>Приоритизация по финансовой отдаче</i>	145
	Источники дохода	148
	Пример: WebPayroll	150
	Финансовые показатели	157
	Сравнение отдачи	164
	Резюме	166
	Вопросы для обсуждения	166
Глава 11.	<i>Приоритизация по желательности</i>	167
	Модель удовлетворенности клиентов Кано	168
	Относительное взвешивание: еще один подход	174
	Резюме	177
	Вопросы для обсуждения	178
Глава 12.	<i>Разбивка пользовательских историй</i>	179
	Когда нужно разбивать пользовательскую историю	180
	Разбивка по границам данных	180
	Разбивка по операционным границам	183
	Удаление сквозной функциональности	185
	Несоблюдение требований к быстродействию	186
	Разбивка историй со смешанным приоритетом	187
	Не разбивайте историю на задачи	188
	Избегайте соблазна добавить взаимосвязанные изменения	188
	Объединение историй	189
	Резюме	189
	Вопросы для обсуждения	190

Часть IV. Составление календарных графиков

191

Глава 13.	<i>Основные аспекты планирования релиза</i>	193
	План релиза	194
	Обновление плана релиза	200
	Пример	201
	Резюме	204
	Вопросы для обсуждения	206
Глава 14.	<i>Планирование итерации</i>	207
	Задачи, не распределенные во время планирования итерации.	210
	Чем различаются планирование итерации и планирование релиза	211
	Планирование итерации на основе скорости	212
	Планирование итерации на основе обязательств	225
	Мои рекомендации.	230
	Соотнесение оценок задач с пунктами	231
	Резюме	234
	Вопросы для обсуждения	234
Глава 15.	<i>Выбор длины итерации</i>	235
	Факторы, влияющие на выбор длины итерации.	235
	Принятие решения	240
	Два примера.	242
	Резюме	246
	Вопросы для обсуждения	247
Глава 16.	<i>Оценка скорости</i>	249
	Использование исторических значений	250
	Выполнение итерации	252
	Прогнозирование скорости	254
	Какой подход следует использовать	259
	Резюме	260
	Вопросы для обсуждения	261
Глава 17.	<i>Буферизация планов для компенсации неопределенности</i>	263
	Функциональный буфер	265
	Временной буфер.	266

	Отражение неопределенности в оценках	267
	Комбинирование буферов	276
	Временной буфер — это не раздувание сроков.	278
	Ограничительные оговорки	278
	Резюме	279
	Вопросы для обсуждения	280
Глава 18.	<i>Планирование проекта с участием нескольких команд.</i>	281
	Принятие общей базы для оценок	282
	Более быстрое добавление деталей в пользовательские истории	283
	Опережающее планирование	284
	Включение в план поддерживающих буферов	287
	Но ведь это уйма работы	290
	Резюме	291
	Вопросы для обсуждения	292
Часть V.	Отслеживание прогресса и информирование	293
Глава 19.	<i>Мониторинг плана релиза.</i>	295
	Отслеживание процесса разработки релиза	296
	Диаграмма выгорания релиза.	299
	Диаграмма парковки	306
	Резюме	307
	Вопросы для обсуждения	308
Глава 20.	<i>Мониторинг плана итерации</i>	309
	Доска задач	309
	Диаграммы выгорания итерации	313
	Отслеживание затраченных сил и времени	314
	Индивидуальная скорость	315
	Резюме	316
	Вопросы для обсуждения	316
Глава 21.	<i>Информирование о плане.</i>	317
	Информирование о плане	319
	Информирование о прогрессе	321
	Итоговый отчет в конце итерации	324
	Резюме	327
	Вопросы для обсуждения	328

Часть VI. Почему работает agile-подход к планированию

329

Глава 22.	<i>Почему работает agile-подход к планированию</i> . . .	331
	Частое изменение плана	332
	Оценки размера и сроков разделяются	333
	Планы составляются на разных уровнях	334
	Планы ориентируются на функции, а не на задачи	335
	Небольшие истории поддерживают постоянство потока работы	335
	Незавершенная работа ликвидируется в каждой итерации	336
	Отслеживание прогресса осуществляется на уровне команды	337
	Неопределенность признается и учитывается при планировании	337
	Правила применения agile-подхода к оценке и планированию	338
	Резюме	341
	Вопросы для обсуждения	341

Часть VII. Анализ конкретного примера

343

Глава 23.	<i>Конкретный пример: Bomb Shelter Studios</i>	345
	День 1 — утро понедельника	346
	Оценка пользовательских историй	356
	Подготовка к исследованию продукта	369
	Планирование итерации и релиза, раунд 1	373
	Две недели спустя	394
	Планирование второй итерации	395
	Две недели спустя	398
	Пересмотр плана релиза	399
	Презентация пересмотренного плана у Фила	403
	Восемнадцать недель спустя	407
	Список литературы	409
	Предметный указатель	415