# 第一部分

# 介绍

# 第一章 呈现：揭秘Scrumban

*我估计，使用Scrum的组织中有75％将无法获得他们希望的好处。Scrum是一个非常简单的框架，在其中进行复杂产品开发的“游戏”。Scrum暴露了组织产品和系统开发实践中的所有不足或功能障碍。Scrum的意图是使其透明化，以便组织能够解决这些问题。 不幸的是，许多组织改变Scrum以容忍不足或功能障碍，而不是解决这些问题。*

*------肯.施瓦布*

Scrum是一个令人难以置信的简单、有效并且流行的软件开发框架。随着团队和组织深入其核心原则和实践的理解和应用，它的价值随之增加。

尽管Scrum简洁，但它却是难以掌握的。虽然它授权个人和团队发现阻碍敏捷性的因素, 并表明应当如何处理，但实际解决需要依赖于他们的共同驱动力、努力和能力，才能让它真的发生来实现这一目标。当今所存在的整个工业都在提供服务来帮助个人、团队和组织提升到更高的能力水平。

Scrumban也是一个简单的框架，在软件开发的世界里，它相当而言是一个新来者，并且还没有完全进化。它也经常被精益和敏捷的圈子里面的人士所误解。许多人甚至从来没有听说过它。一些人认为它只不过是在 scrum 框架内使用虚拟看板系统, 而另一些则认为它是一个新的软件开发框架, 它结合了 scrum 的最佳元素和看板方法。这些观点里面没有一个准确的捕捉到了Scrumban的真正本质。

## 1.1一个有帮助的视角

21世纪初, 阿莱斯特.科博恩把“守破离”介绍到了软件开发世界。它提供了一种关于人们掌握一个新技能或者概念划分为三个不同阶段的思考方式。

科博恩从日本武士道当中借来了这个概念，他相信这个概念同样有效适用在软件开发过程和实践的提升中。我邀请你在学习理解Scrumban时来拥抱一个基本上根据守破离的学习风格。让我们快速来看下这三阶段。

* 守（初级）：学习的第一阶段。新的学习者通过遵循一组以实践操作为中心的指导来寻求一个已知给定的结果。他们带着对于基本原则的基本了解专注在如何执行任务。这个阶段的成功取决于一个过程是否有效，以及学生理解其工作原理的程度。
* 破（中级）：学生一旦掌握了基本的实践，价值观和原则，他或她开始识别这些实践和技术的局限性。学生扩大他或她的认识来寻求替代方法，学习什么时候替代方法适用，而什么时候它不行。在这个阶段的成功是衡量学生如何学会适应能力，以适应不同的情况。
* 离（高级）：学生已成为大师。他或她是否遵循给定的程序或做法已不再重要。他或她的知识和理解是反复思考和行动的产物。在他或她有经验的环境中, 这大师已经形成了一种完全适应能力。成功是通过一贯成功的结果来衡量的。

知情的读者不应将守破离的概念与卡耐基梅隆大学的能力成熟度模型集成 (cmmi) 中的过程改进培训和评估程序混为一谈。那些采纳和实践 Scrumban 原则的人不会像精益和敏捷的圈子里的有些人那样倾向于对模型提出苛刻的批评。

虽然我不同意 CMMI规定的 "目的地" 或 "特征" 在所有上下文中关联到能力, 但是这个CMMI模型确实提供了一个潜在的催化剂菜单, 可在 Scrumban 框架中追求理想的业务结果时来使用。从相反的方向看, Scrumban所启用的流管理功能可以为追求既定 CMMI能力级别的组织提供有用的催化剂, 以达到他们预期的结果。

## 1.2一个为了进化[改革]的框架

当Corey Ladas在他的开创性著作《关于看板系统的精益软件开发随笔 》(Modus Cooperandi 出版社, 2009)，向世界介绍 Scrumban 时, 他定义 Scrumban 作为一种过渡方法, 将软件开发团队从 scrum 升级到一个更进化的发展框架。在过去的五年里, 我自己的研究和工作经验已经发掘出了 Scrumban 自身进化所带来的许多方法。

自从科里写了他的书之后, 有些组织就把看板方法与 Scrum 一起, 帮助他们实现多种不同的成果。比如，我成功地帮助一些组织在各种上下文中应用 Scrumban 原则和实践-从初创企业到财富50公司, 从专业服务行业到软件产品开发行业。根据这样的情况，我是居于如下的原因而使用Scrumban：

* 帮助团队和组织从其它开发方法加速转换到Scrum ；
* 在团队和组织内启用新能力以帮助他们克服Scrum （故意地）带来使他们面对的挑战；
* 帮助组织发展新的为他们工作的类Scrum 流程和实践 ---不是容忍 Scrum所暴露的不足和功能障碍, 而是用在他们独一无二的环境下最有效的方式去解决它们；

这些经验表明，Scrumban 已经进化成了一个原则和实践的家族，这家族创建了互补的各项工具和各项能力。如同任何活生生的有机体一样, 这些原则和实践将随着实践者分享他们的经验和知识而继续进化。

现在, 让我们考虑一下先前在“守-破-离”的背景下总结出的三种不同的结局：

* Scrumban 提供了在“守”学习阶段实践者所需要的纪律和结构。Scrumban 框架使团队和组织能够管理 Scrum的工件和仪式的引入，以及管理看板的增强度量和流程管理实践---这就是新学员在有限范围内需要的纪律和结构。

例如, scrum 的仪式对于达到期望的能力和敏捷度水平是必不可少的。虽然它是一个相对简单的框架, 但在第一次介绍时, scrum 似乎是有压倒性优势的。在为了让采用变容易的误导下，许多组织修改或省略仪式, 甚至更糟的是忽略了对基本原则和价值观理解的重要性。这很难产生预期的结果。

Scrumban 框架提供的额外能力能够替代由那些修改或省略掉的Scrum仪式所提供的功能。Scrumban 的可视化和其它机制提高了效率, 同时减少了与举行仪式有关的时间和精力。Scrumban 能够更有效地连接仪式实践与由仪式所服务的原则和价值。

* Scrumban 提供了新的工具和能力, 以帮助在“破”阶段进行的实验和发现。满足团队和组织在实施 scrum 或其他敏捷实践时通常面临的挑战，这代表了此维度的一个方面。

考虑创建和管理产品待办列表。这个 Scrum 工件，以及围绕它的事件(优化梳理和计划会议), 旨在根据最大化对工作的透明和理解进而带来更好的决策, 来管理风险和优化价值。当组织因为个人的局限性而妨碍实现一整套功能，或者因为主观评估的差异很大，而硬性地分配多个产品负责人（Product Owner）到一张产品待办列表时，这可能特别令人沮丧。

Scrumban 框架可以把信息可视化并且把能力集成，这些是其他框架在原生上没有提供的。它有助于提供改进的上下文理解, 更准确地测量不同方法的结果 (直接吸引“破”阶段的实践和理解)。例如, Scrumban 可视化所有工作需求的来源，可视化更客观的经济影响时间 (延误成本), 以帮助工作的优先级排序，给整体图景带来更大的透明度，扩展更多方法去适应。

Scrumban 足够灵活, 可以为 “离”级大师在超高绩效水平上运行提供强健的过程。通过深入的系统思考、实验和发现，“离”级大师可以自由地塑造他们的工作方式， 采用无论什么流行热门，都能产生最好的结果---从绩效表现和工作者满意度来看。得到结果的过程是否真的符合任何特定的实践集，这无关紧要。

* Scrumban 支持 "改革" 和 "进化"。更重要的是, 它是以一种强烈支持所有层次的学习和理解的方式作为结构---在一个高质量水平上大于单独 Scrum 或单独看板所提供的。

所有 Scrumban 的新增能力都能够以各种方式选择性的应用到Scrum环境中。它们还可以扩展到组织的多个区域，以推动更好的业务结果。Scrum 软件开发框架建立在它的基础上, 看板方法也是如此。但是, 这些框架都没有呈现实施 Scrumban 组织的指定目的地。Scrumban不仅仅代表了一个意义重大的进化理念，这理念是来自之前由Ladas所表述的框架，而且今天的 Scrumban 与精益/敏捷社区中其他受尊敬的领导者所使用的定义有很大的不同[[[1]](#footnote-0)]。在许多方面, 这些观点认为 Scrumban 是将团队从Scrum转移到另一个软件开发过程的工具。虽然这仍然是一个潜在的结果, 但现实世界的应用表明, Scrumban 所引发的结果已经超过这上下文环境所覆盖的大范围。

多年来，Scrumban 已被用来帮助团队和组织加速从其他开发方法中转换到 Scrum。它被用来帮助团队和组织克服各种各样的一般挑战，这些挑战只是由Scrum设计出来迫使他们所面对的。

当上下文环境需要时, 它被用来帮助组织进化出新的、类Scrum的、并且最能为组织工作的过程和实践---而不仅仅是作为一种手段来处理Scrum所展现的不足和功能障碍，而是作为一种策略以对该环境最有效的方式来解决这些问题。后者的结果显然不是 Scrum 本身所提供的。

这些不同的路径反映了 Scrumban 的底线---以服务为导向的实用主义，这是大多数企业都看重的。最终，Scrumban 已成为赋能的一个框架。David J. Anderson，看板方法的先锋，最近说：

赋能不是让人们去做任何他们想要的事情, 或者假设他们会自组织地产生正确的结果。赋能是界定界限的, 我们在抚养孩子时也要做同样的事;我们告诉他们像什么时间就寝之类的事情，还有他们可以在什么地方玩耍，他们是否获准跑到院子外面去，他们是否被允许在水池的浅水末端游泳, 他们不允许从跳水板跳出……所有此类事情。因此, 赋能是给人们明确的界限, 然后让他们在边界内使用他们的主动性。[*[[2]](#footnote-1)*]

Scrumban 与 Scrum 是不同的，因为它强调了与 Scrum 传统基础截然不同的某些原则和实践。这些内容包括：

* 认识到管理的角色 (自组织仍然是一个目标, 但在特定边界的上下文中)
* 启用专门的团队和功能
* 在工作方式上应用明确的政策
* 应用流动与排队理论

Scrumban 也不同于看板方法, 在如下方面：

* 它规定了一个底层的软件开发过程框架 (Scrum)作为它的核心
* 它是围绕团队组织的
* 它在适当时认可时间箱迭代的价值
* 它通过特定仪式形式化了各种持续改进技术

## 1.3停止饮用廉价饮料

敏捷/Scrum 社区的领导者迈克.科恩最近 "批评" [[[3]](#footnote-2)] Scrum 团队没有 "专注于寻找对他们 (团队) 手头问题的创新解决方案"。他实际上不是在批评 Scrum；其实他是在批评一种在 Scrum 实践者中涌现的心态---一种倾向于安全的方法来完成创新的工作。

我在我的教练工作中看到一个相关的现象。对改进的最大障碍往往在于团队成员要么不能或不愿考虑改进工作的方式 (或者如何把他们的工作与创造商业价值联系起来)。

我相信这个问题比这还要更深。对 Scrum 的宗教式崇拜已经出现，弥漫在围绕 Scrum 的行业。Scrum实践者不仅没有在自身工作中追求创新，而且他们也未能在这个过程中追求创新。随着新信息的发现，Scrum 多年来一直在进化，但在最热心的实践者中似乎出现一股越来越大的潮流，抗拒反思如何支持其根本目的。

最近我在波士顿一个敏捷社区的演讲中看到了这种抗拒。在介绍的开头, 我问听众有多少人在他们的环境中使用Scrum。大约半数的听众举手。然后我问有多少人在组织中采用 Scrum 时遇到了挑战，没有一只手放下了。

当我开始描述一些Scrumban中的替代方法，来使团队和组织能够达到他们期望的目的时, 争论发生了，焦点是与 Scrum 有关的规范或流行的方法是否无效。尽管我一再强调, 当 Scrum框架的某些方面无法在特定环境中实现其预期目的时，Scrumban 只是代表替代或额外的路径，房间里的大多数人--甚至那些承认他们采用Scrum遇到挑战的人--更感兴趣的是捍卫他们现有的过程，而不是考虑一种替代办法是否能帮助他们克服挑战。

这种崇拜型的心态并不局限于 scrum 社区。对照你的方法或框架，你会发现很多类似的行为--甚至在看板中。

幸运的是，大多数日常一线实践者都是实用主义者和现实主义者。出于简单的实用主义和尝试意愿就会问为什么 Scrumban 进化成了这本书所描述的框架。不幸的是, 总会有一组 “思想领袖”为既有框架的不朽做辩护，因为他们不愿宣传一个与既有模型 "竞争" 的方法的益处, 而在这些模型上他们已经投入了大量的时间和金钱。Scrumban因为熟悉的元素可能没那么有威胁，但他们无论如何都会批评它。

Scrumban 这个框架几乎是迫使其实践者接受这样的真理---好的想法可以来自任何地方。它鼓励人们在每一个回合中都积极地追求这个真理。读者必须回答的问题是：他们是否愿意接受这个真理，拥抱探索，或者他们是否会继续被困在狭隘的视野中，出于恐惧而不是事实的心态而为“所争议”的长期不朽来辩解。

## 1.4让我们开始吧

Scrumban 最强大的特征之一就是它可以在组织的任何级别实现---你不需要有指挥和控制人的权限，就能开始改变你的工作方式 (如果你获得了一定程度的认可，那么它当然会变得更加容易)。即使在开发过程受到审核的环境中，这也可能是真的，但进化的性质和程度对比限制性较少的上下文环境可能更加有限。可喜的是，它是可传染的。

因此, 无论你的目标是让你的公司成为市场领导者, 或者仅仅是为了更好地掌控自己的环境, 我邀请你加入 Scrumban 社区，有 Scrumban.io，和linkedin的Scrumban群组[[[4]](#footnote-3)]，还有[www.facebook.com/Scrumban](http://www.facebook.com/Scrumban)，跟踪Scrumban 博客 [www.scrumban.io](http://www.scrumban.io)。

1. 参见例子：http://tiny.cc/badcomparisonsSK (July 2013). [↑](#footnote-ref-0)
2. 参见 http://tiny.cc/DavidAKanban (March 2013). [↑](#footnote-ref-1)
3. http://tiny.cc/cohnscrumcricism [↑](#footnote-ref-2)
4. Linkedin群组可以通过[www.theagilecollaborative.net](http://www.theagilecollaborative.net) 来访问，它会重定向到<https://www.linkedin.com/groups/Scrumbanio-7459316> . [↑](#footnote-ref-3)