

附錄

建置Scrum——從何著手？

現在各位讀完這本書了，以下要概略介紹如何展開Scrum專案。這裡講述的流程非常粗略，但是應該足以協助你著手進行。本書正文寫的是Scrum背後的「為什麼」，附錄則是以簡短的形式教你「怎麼做」。

1. 挑選**產品負責人**。他必須對於準備要做的事、要開發的產品、要完成的事項懷抱願景。他必須把風險與報酬、可供運用的能力、可完成的事項，以及自己的熱情所在都納入考量（更多資訊詳見第八章「優先順序」）。
2. 挑選**團隊**。實際完成工作的人員是誰？團隊必須擁有足以滿足與實現產品負責人願景的所有技能。成員不要多，三人至九人最適當（更多資訊，詳見第三章）。
3. 挑選**Scrum大師**。這個人要負責教導團隊的其他成員遵照Scrum的架構行事，並協助團隊去除任何會拖慢速度的因素（更多資訊，詳見第五章）。
4. 建立**產品待辦事項清單**，並安排優先順序。這份清單概略列出所有必須打造或完成，才得以實現願景的事項。這份清單在產品的生命週期中會一直存在，還會加以進化；它是產品的發展路徑圖。

在任何時點，要知道「團隊所能做到的所有事項，依優先順序排列」，產品待辦事項清單都要充當唯一且具決定性的資訊來源。產品待辦事項清單只會有一份；這意味著產品負責人從頭到尾都必須不斷安排與調整優先順序。產品負責人應該與所有利害關係人及團隊商量，以確保產品待辦事項清單既能反映使用者需求，又能顯示出團隊可打造的項目（更多資訊，詳見第八章）。

5. 修正與評估**產品待辦事項清單**。交由實際完成清單中待辦項目的人員來估算預計耗費的心力多寡是很重要的。團隊應檢視清單中的每個項目，研擬其可行性。是否具備充分的資訊完成該項目？該項目是否已經小到足以估算？是否有「已完成」的定義，也就是每位成員都認為應該符合才能稱為「已完成」的標準？該項目是否能創造可見的價值？各項目在完成後必須是可被展示與示範的，若有出貨的可能性會更好。別用耗費多少小時來估算單一項目，因為人們很不擅長做這件事，而是要以相對大小估算：小、中或大；或者更好的方式是使用費氏數列估算各項目的分數高低：1、2、3、5、8、13、21等（更多資訊，詳見第六章）。

6. **衝刺規劃**。這是第一場Scrum會議。團隊成員、Scrum大師及產品負責人要坐下來規劃衝刺的內容。衝刺的時間長短是固定的，不要超過一個月。大多數的團隊都是訂在一週至二週。要從待辦事項清單的最上端看起，估算在這一段的衝刺中可完成多少。

假如團隊已執行過好幾段衝刺，應該把上一段衝刺中完成的分數列入考量。該分數就是團隊的**速度**，Scrum大師與團隊成員應努力在每一段衝刺中提高其數值。這也是另一個好機會，可以讓團隊成員和產品負責人確保所有人都已精確理解，這些待辦事項將如何協助完成願景。會中，所有人應該對於衝刺目標（Sprint Goal）要有共識，也就是大家希望在這一段衝刺中完成哪些事項。

Scrum的基石之一在於，一旦團隊已承諾要在某一段衝刺裡完成自己認為可完成的事項就確定了，不能改變，也不能再加入東西。團隊必須在衝刺期間自主工作，以完成自己預測可完成的事項（更多資訊，詳見第四章與第六章）。

7. **工作透明公開**。在Scrum中最常見的做法是弄一張列有三個欄位的**Scrum板**：待辦、進行中、已完成。便利貼代表等待完成的事項，在團隊一件一件完成的過程中，同時也會在Scrum板上把便利貼移動到相對應的欄位。

另一種讓工作公開透明的手法是製作**燃盡圖**。其中一軸是團隊在這一段衝刺中尚待完成的分數，另一軸則是天數。每天，Scrum大師都會記錄待完成的剩餘分數，而後畫在燃盡圖上。在理想狀態下，燃盡圖會呈現一條陡直地朝向最後一天的「零」而去的斜線（更多資訊，詳見第七章）。

8. **每日立會或每日Scrum**。這可說是Scrum的活力泉源。每天在同一時間，最長不超過十五分的時間裡，團隊成員與Scrum大師見面，並回答以下問題：

- 昨天你做了什麼協助團隊完成這一段衝刺的事？
- 今天你打算做什麼來協助團隊完成這一段衝刺？
- 是否有任何因素阻礙你或團隊實現衝刺目標？

這就是完整的會議內容。假如召開這場會議的時間超過十五分鐘，就是開會的方式有問題。這場會議的用意在於，協助整個團隊精確知道在這一段衝刺中每件事的狀況，是否所有任務都能準時完成？是否有任何幫助其他團隊成員克服阻礙的可能性？高層並不會分派任務，因為團隊是自主運作的；工作是由他們自行安排的，不必向管理階層呈交詳細報告。Scrum大師有責任排除阻礙團隊前進的障礙或阻礙（更多資訊，請詳見第四章與第六章）。

9. **衝刺檢視或衝刺展示。**團隊要在這場會議中展現自己在衝刺中的成果。任何人都能與會，不僅限於產品負責人、Scrum大師及團隊成員，利害關係人、管理階層、顧客均可參加。這是一場公開會議，由團隊展示在該衝刺中得以移動到「已完成」欄位下的作業項目。

團隊應該只展示符合「已完成」定義的項目，也就是已經全部完成，不必再施加任何作業就能直接推出的東西。它或許稱不上是完整的產品，但應該是一項完整的功能（更多資訊，詳見第四章）。

10. **衝刺回顧。**在團隊已展現他們在上一段衝刺中的成果後（也就是納入「已完成」，而且足以提供給顧客換取回饋意見），要坐下來思考先前有哪裡做對了、有哪裡其實可以做得更好，以及在下一段衝刺中有什麼可以改善的。在流程中還有什麼是團隊馬上可以著手改善的？

為了讓這場會議更有效率，出席者在情感上必須夠成熟，彼此之間要具備互信的氛圍。更重要的是，開會不是要找人出來譴責，而是要檢視過程。為何某件事會變成那樣？為何我們會疏忽？怎麼樣可以加快作業速度？身為團隊的一員，每個人為自己的流程與成果負起責任是很重要的，同時要一起找出解決方案。

此外，大家必須有勇氣提出真正干擾團隊運作的議題，並且要以找尋解決方案的角度切入，而非指控他人。團隊的其他成員也必須有雅量聆聽回饋意見，並在吸取意見後設想解決方案，而不是自我辯護。

會議結束時，團隊與Scrum大師應該對下一段衝刺中準備改正的流程具有共識。這種有時候會以「改善」（kaizen）稱呼的流程，應該列入下一段衝刺的待辦事項清單中，並擬定「驗收測試」（acceptance test），讓團隊到時候得以簡單判斷出改善是否已經落實，以及這項改善對團隊速度的效應（更多資訊，詳見第七章）。

11. 馬上展開下一個衝刺循環，把團隊的經驗，和針對阻礙與流程所做的改善加以反映。程所做的改善加以反映。