

2013. 9. 30. [제68호]

# 스크럼 프로젝트 관리: 스토리 포인트로 추정하기

소프트웨어공학센터 경영지원TF팀

## C o n t e n t s

- ▶ 서론
- ▶ 1. 스토리 포인트란 무엇인가?
- ▶ 2. 속도란 무엇인가?
- ▶ 3. 스토리 포인트 사용의 단점
- ▶ 4. 스토리 포인트 사용의 장점
- ▶ 5. 스토리 포인트의 사용 시기

**Key Message**

애자일 철학을 실천하기 위한 구체적 방법론이자 애자일 프로세스 중 가장 널리 사용되고 있는 스크럼 프로젝트 관리에서 사용되는 스토리 포인트에 대해 프로젝트 관리자가 적절하게 사용해야 할 필요성이 증가하고 있음. 이번호에서 프로젝트 관리자가 알아야 할 스토리 포인트에 대한 개념 및 장단점 등을 소개함.

▶ **서론**

- 스크럼 프로젝트 관리에 사용되는 스토리 포인트(Story points)는 기능 또는 요구사항에 대한 개발 결과를 추정하는 방법임
- 기존의 프로젝트 매니저는 시간단위 기반의 추정 방식을 사용했기 때문에 스토리 포인트에 대한 개념을 이해하는데 어려움이 있지만, 이러한 개념을 익히게 되면 프로젝트 관리자는 스토리 포인트 사용의 장점을 알고 기술을 적절하게 사용할 시기를 알게 됨

▶ **1. 스토리 포인트(story point)란 무엇인가?**

- 스토리 포인트는 유사한 것과의 상대적인 크기를 표시하기 위해 사용되는 임의의 측정 도구임
  - 애자일 개발에 있어서 스토리 포인트는 응용프로그램의 기능 또는 요구사항과 같은 사용자 스토리들을 추정하는 데 사용됨
- 이를 측정하기 위해 전통적인 시간개념보다 스토리 포인트를 사용하면, 개발시간의 엄밀함은 낮아질 수 있음
  - 비록 스토리 포인트가 개발팀이 주어진 특별한 기능을 구현하기 위해 시간이 얼마나 걸리는지 정확하게 측정할 수 없지만, 결과물의 특정 기능이 다른 것보다 어느 정도 더 복잡한 지를 파악하여, 이 기능 구현에 더 많은 스토리 포인트를 할당할 수 있게 됨
- 사용자 스토리가 많으면 많을수록 정확한 업무량 추정이 더욱 더 힘들기 때문에 스토리 포인트를 할당할 때 많은 개발팀들은 피보나치 수열체계(Fibonacci numbering system)<sup>1)</sup>를 사용함

- 피보나치 수열체계를 사용을 통해 크고 복잡한 스토리들을 추정하는 데 있어 불확실성이 존재한다는 것을 개발팀이 인식하도록 함

## ▶ 2. 속도(velocity)란 무엇인가?

- 애자일 개발팀들은 얼마나 많은 스토리 포인트를 반복주기 동안 완료할 수 있는가를 추적하여 속도를 결정하게 됨
  - 「애자일 개발에서 추정 접근 방법」을 쓴 크리스 맥마혼(Chris McMahon)에 따르면 시간이 지남에 따라 일정한 값들을 가지게 되고, 이런 추정방식을 적용하는 애자일 팀들은 각각의 반복주기 동안 얼마나 많은 포인트들을 획득할 수 있는가에 따라 지식이 쌓이고 신뢰성이 구축됨
- 개발팀의 활동이 순조로워지면, 팀원들이 추정하는데 있어 스토리 포인트를 사용하는 것이 능숙해짐
  - 시간이 지남에 따라, 각각 반복주기 동안에 완료할 수 있는 것이 무엇인지 명확해짐
- 백로그에서의 스토리들도 스토리 포인트에 할당되기 때문에 제품 소유자는 스토리 포인트 대비 최상의 기능들에 대한 우선순위를 정할 수 있음

## ▶ 3. 스토리 포인트 사용의 단점

- 스크럼 프로젝트 관리에서 스토리 포인트가 생산성의 척도로 사용되는 경우, 그 원 뜻을 호도할 수 있음
- 스토리 포인트는 상대적 측정으로 각각의 팀들은 각각의 방법으로 스토리 포인트를 사용함
  - 예를 들어 B팀에 스토리 10점을 부여하는 반면, A팀에 스토리 5점을 부여할 수 있다는 것임
  - 이 경우에 B팀의 속도는 A팀의 속도보다 두 배 빠른 것으로 나타나지만, 실제로 B팀은 단지 동일한 작업량에서 더 많은 스토리 포인트를 사용하고 있는 것뿐임

1) 첫 번째 항의 값이 0이고 두 번째 항의 값이 1일 때, 이후의 항들은 이전의 두 항을 더한 값으로 이루어지는 수열을 말함. (1, 1, 2, 3, 8, 13, 21, 34, 55... 등으로 연결되는 수열체계를 가짐)

- 모든 팀이 이런 오류를 보정해야 혼란을 막을 수 있음
- 또 다른 단점으로는 팀이 특정 속도를 달성하면, 팀원들은 그 속도를 유지하기 위해 원칙을 무시하거나 품질을 희생하기 쉬움

#### ▶ 4. 스토리 포인트 사용의 장점

- 모든 상황에 적합한 것은 아닐지라도, 스토리 포인트는 절대 사이즈 추정치보다는 상대 사이즈 추정치를 허용하며, 특히 프로젝트 수행에 미지수가 있을 때 유용함
- 스토리 포인트를 사용하여 일정 기간 동안 속도를 추적할 때, 팀은 수행 가능한 작업의 양을 더 잘 예측할 수 있게 됨
- 어떤 팀은 스토리가 필요한 작업의 양을 추정하는데 티셔츠 사이즈 즉 대, 중, 소를 사용하기도 함
  - 스토리 포인트와 같이 티셔츠 사이즈는 상대적 측정 방법임
- 팀이 계획의 목적에 스토리 포인트를 적용할 수 있고, 속도를 결정하기 위해 스토리 포인트를 사용할 수 있기 때문에 사용을 권장할 수 있음

#### ▶ 5. 스토리 포인트의 활용 시기

- 『애자일 추정과 계획』의 저자인 마이크 콘(Mike Cohn)은 팀이 짧은 주기 계획(sprint planning)이 아닌 백로그를 추정하기 위해 장기적 안목에서 스토리 포인트를 사용할 것을 조언함<sup>2)</sup>
- 스크럼 트레이너 댄 로스톤(Dan Rawsthorne)은 2013년 미국 라스베이거스에서 개최된 스크럼 연합(Scrum Alliance) 행사에서 「프로젝트 관리를 위한 스토리 포인트의 고급 토론」을 발표하면서, 프로젝트 관리자가 예산 책정과 메트릭스를 위해 고급 스토리 포인트 기술을 사용하는 방법에 대해 설명함
- 프로젝트 관리자가 추정 방법으로 스토리 포인트를 사용하는 것에 익숙해지면, 스크럼 개발 팀 외부에서도 이러한 개념을 적용하는 것이 가능해짐

2) 마이크 콘은 스토리 포인트가 단기 계획보다는 장기 계획에 더 적합하다고 주장함

표 1 참조\_스크럼 용어 정리

구분	내용
제품 소유자	제품 백로그를 책임지는 사람, 고객 요구사항 식별을 대표하는 사람
스크럼 마스터	프로젝트 관리자와 비슷하나, 관리자보다는 리더에 가까운 역할을 수행
제품 백로그	고객이 결정한 제품 특징, 사용자 스토리로 정의
스프린트 백로그	개발자가 스토리를 구현하기 위해 수행해야하는 Task 정의
스프린트	30일 주기로 하는 이터레이션(iteration/반복 작업)
일일 스크럼 미팅	팀원들끼리 한일, 해야 할 일 등을 공유하는 일일 회의
스프린트 스크럼 미팅	매 스프린트가 끝났을 때 진행하는 미팅, 고객이 직접 참여하는 것을 권장
사용자 스토리	사용자가 원하는 기능 정의
스토리 포인트	사용자 스토리를 구현하는데 얼마나 노력이 필요한지 나타내는 것
속도(velocity)	한 스프린트에서 개발해야할 스토리 포인트 또는 제품 백로그 갯수

#### 참고 자료

1. <http://programmers.stackexchange.com/questions/182057/why-do-we-use-story-points-instead-of-man-days-when-estimating-user-stories>
2. <http://www.scrumalliance.org/community/articles/2013/2013-april/agile-contracting-a-story-point-billing-model>
3. <http://scaledagileframework.com/more-on-normalizing-story-point-estimating/>