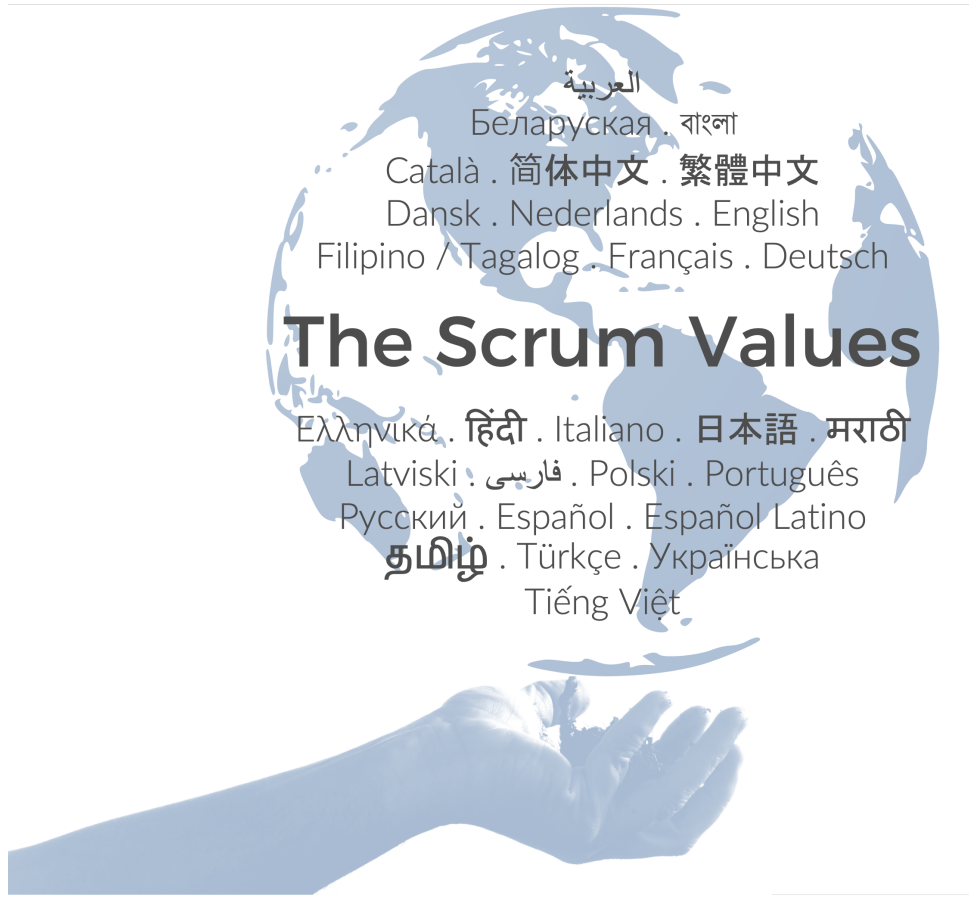


The Scrum Values

Chinese Versions (2021)



Dear reader

Scrum is based on a set of fundamental values. These values are the bedrock on which Scrum's practices rest.

The Scrum Values were first described by Ken Schwaber and Mike Beedle in their book “Agile Software Development with Scrum” (Prentice Hall, 2002 - chapter 9, p. 147). They describe the Scrum Values as ‘qualities’ that they found that people using Scrum display: Commitment, Focus, Openness, Respect, and Courage.

Towards the end of 2012, an attendant of one of my Professional Scrum classes (a candidate-trainer actually) asked me about the relevance of the Scrum Values. I realized that they had indeed over time faded, although I did personally consider them important. I checked in with Ken Schwaber and he agreed: still the bedrock despite having disappeared from the radar.

It was clear that there was value in the Scrum Values and in describing them. So, that is what I did on my [website](#). I then added that description to my book “Scrum - A Pocket Guide” (Van Haren Publishing, 2013). In 2016 they were added to the Scrum Guide. In 2018-2019 members from the global Scrum communities translated my description in 20+ languages.

Since 2012 I have only slightly evolved the words to describe the Scrum Values, like when creating the 2nd and 3rd edition of my pocket guide to Scrum (2019 and 2021). I am honoured and humbled for the continued appreciation of my description.

I gladly share them in this document that can be downloaded from thescrumvalues.org, the website that I dedicated to [the Scrum Values](#).

I am grateful to Adrian Cheng and Bianca Chen for creating these Chinese versions.

Keep learning,
Keep improving,
Keep...Scrumming.

Gunther Verheyen
independent Scrum Caretaker



Chinese (trad) / 繁體中文 - Scrum 的價值觀

Scrum 建立了一個框架，成員與組織能夠依照此框架，配合他們的時間與情境，發展出適合他們的工作流程。Scrum 也讓成員與組織能經常檢驗工作流程、調整並適應變化。經驗式流程控制（或稱為經驗主義）是處理不可預測、複雜挑戰的最有效方式，所以 Scrum 實作了經驗式流程控制。成員會在 Scrum 規則中自組織，他們依共同面對的問題與挑戰組成團隊，而不是透過外部施加的工作計劃或指示。自組織與經驗主義，就是 Scrum 的 DNA。Scrum 所有的規則與原則都基於這兩項元素。

Scrum 不僅僅是規則與原則，比起流程，Scrum 更關注在行為上。Scrum 框架基於五個核心價值：承諾、專注、開放、尊重、勇氣，儘管這些價值觀不是從 Scrum 而來，也不專屬於 Scrum，但在正確理解人、複雜性、與經驗主義等背景知識後，這五個價值觀能為工作、行為與行動提供方向。在 Scrum 中，我們的決定、採取的行動、進行的方式、使用的實務方法與活動都必須能鞏固這五個價值，而不是削弱這些價值。因為比起 Scrum 的規則，Scrum 能帶來的效益最終將更多的取決於使用 Scrum 的人之間的互動與協作。



Scrum 基於上述價值觀。我們也可以這樣表示：

- * 價值觀趨動行為。Scrum 價值觀隱含了明確的行為模式，幫助我們能更好的理解與採用 Scrum 規則，並在複雜情境中執行複雜工作時能取得更多價值
- * 行為反映價值觀。隨著 Scrum 在導入過程中愈被理解與實施、愈熟練與變化，我們期望 Scrum 價值觀將主導成員的互動與協作。這是 Scrum 的晴雨表和健康狀態指標。

Scrum 框架的組成包括規則、原則、和價值觀。

承諾 ('Commitment')

「承諾」的定義是「致力於目標和活動的狀態」，團隊教練不會因為輸掉比賽而指責隊員對於目標的承諾（致力於達成承諾）。承諾在 Scrum 中的重點在於致力，也就是對於目標的行動與努力強度，重點不在於結果本身，因為在複雜的環境和挑戰中，結果本身通常是不確定且不可預測的。

然而在 Scrum 情境中，「承諾」卻經常被詮釋錯誤；主要是因為過去 Scrum 對「承諾」的描述是「團隊對 Sprint 許下承諾」。而從傳統工業典範的視角，被解釋成「團隊無論如何都得在 Sprint 結束時完成 Sprint Planning 的所有範圍，承諾被錯誤的認知為一個訂死的合約

在複雜、需要創造力與高度不可預測的世界，不可能保證能在固定時間和預算中交付完全精確符合預先定義的產出與範疇。有太多可以影響工作的變數是未知的或是會以不可預測的方式發生。

為了更貼近原意並連結經驗主義，過去這段描述中對 Sprint 範圍的「承諾」，已經改為「預測」。我偏好說「成員對某物許下承諾」，而不是「成員承諾於做到某事」，這樣更能反映原意。這也有助於避免承諾被視為保證做出預測的結果。

無論如何，「承諾」仍是 Scrum 一個趨動團隊成員行為的核心價值：

參與者承諾致力於團隊與協作、承諾致力於品質、承諾學習、承諾每天在可持續的節奏下，盡最大的努力，承諾致力於達成 Sprint Goal。他們也對專業行為承諾、對自組織承諾、對追求卓越承諾、對敏捷價值與原則承諾。承諾做出符合 Definition of Done 的產品可用版本。承諾於 Scrum 框架。承諾於交付價值。承諾致力完成工作。承諾進行檢視與調適、承諾於透明度。承諾挑戰現狀。

專注 ('Focus')

Scrum 中有平衡且清楚的責任的區分，使得所有參與者可以專注於各自的專業、興趣及能力，而對整體目標的專注，使得成員能夠整合、延伸及改善他們各自的專業、技能與才華。

Scrum 以「限時」來鼓勵參與者專注在最重要的事，而非去擔心未來某個時間點會變重要的事，他們專注在已知的事上，*「你不會需要的」(YAGNI, You Ain't Gonna Need It) 的概念有助於保持專注。參與者專注在即將要發生的事，而非未來的事，畢竟未來充滿不確定性，成員專注於當下學習，以增加未來的經驗；他們專注於完成一件當下需要的工作，專注在可行、最簡單的事上。

Sprint Goal 專注在 4 週，或更短的週期；在 Sprint 期間，Daily Scrum 幫助大家專注，專注在當下最能夠實現 Sprint Goal 的工作。Product Goal 幫助團隊在一個個 Sprint 推進的過程確認與保持方向。

開放 ('Openness')

Scrum 中的經驗主義，要求透明、開放與誠實，參與者進行檢視、看到真實的情況，並依據真實的情況進行調適。參與者對於工作、進度、經驗與問題保持開放。在與人工作的過程中，也對人保持開放的態度。承認「人就是人」，不是「資源」、機器、齒輪，或是可替換的零件。

參與者對於跨學科、技能、職能與職務協作保持開放，他們對利害關係人與外界協作保持開放，也對參與者彼此分享、反饋與學習保持開放。

隨著工作所在的組織與世界在變化，參與者持續對改變保持開放心態，不預設立場、不預測結果。

尊重 ('Respect')

尊重各自的經驗與個人背景，能讓 Scrum 生態系統更興盛。尊重參與者會有不同的經驗，尊重彼此的技能、專業以及見解。

參與者不將自己視為孤立個體，他們尊重所處的環境（團隊以外的外界）；他們尊重客戶會改變心意的事實。尊重計畫的出資人，不建造或維護不被使用、且會增加成本的功能。參與者透過「不浪費」來展現尊重，不浪費在沒價值、不被喜歡、甚至永遠不會被實現或使用的功能。

所有的參與者尊重 Scrum 框架及其中的各種責任。

勇氣 ('Courage')


參與者勇敢拒絕建造沒人想要的東西，勇敢承認需求不是完美的，因為計畫無法囊括現實與複雜性。

他們勇敢的將改變視為靈感的創新與來源，有勇氣拒絕交付未完成的版本，勇於分享可能對團隊或組織有利的所有資訊。勇於承認沒有人是完美的，勇於改變方向、承擔風險與利益。勇於脫離過去追求的，虛幻的「確定性」。

他們有勇氣倡導以 Scrum 與經驗主義，來處理複雜性，

他們勇於做出決定、行動、推進進度，不會遲疑不定，他們也勇於改變這些決定。

他們有勇氣支持與實踐 Scrum 的價值觀。



“比起流程，
Scrum 更是一種行為。”

Gunther Verheyen

Chinese (simp) / 简体中文 - Scrum 的价值观

Scrum 建立了一个框架，成员与组织能够依照此框架，配合他们的时间与情境，发展出适合他们的工作流程。Scrum 也让成员与组织能经常检验工作流程、调整并适应变化。经验式流程控制（或称为经验主义）是处理不可预测、复杂挑战的最有效方式，所以 Scrum 实作了经验式流程控制。成员会在 Scrum 规则中自组织，他们依共同面对的问题与挑战组成团队，而不是透过外部施加的工作计划或指示。自组织与经验主义，就是 Scrum 的 DNA。Scrum 所有的规则与原则都基于这两项元素。

Scrum 不仅仅是规则与原则，比起流程，Scrum 更关注在行为上。Scrum 框架基于五个核心价值：承诺、专注、开放、尊重、勇气，尽管这些价值观不是从 Scrum 而来，也不专属于 Scrum，但在正确理解人、复杂性、与经验主义等背景知识后，这五个价值观能为工作、行为与行动提供方向。在 Scrum 中，我们的决定、采取的行动、进行的方式、使用的实务方法与活动都必须能巩固这五个价值，而不是削弱这些价值。因为比起 Scrum 的规则，Scrum 能带来的效益最终将更多的取决于使用 Scrum 的人之间的互动与协作



Scrum 基于上述价值观。我们也可以这样说：

- * 价值观趋动行为。Scrum 价值观隐含了明确的行为模式，帮助我们能更好的理解与采用 Scrum 规则，并在复杂情境中执行复杂工作时能取得更多价值
- * 行为反映价值观。随着 Scrum 在导入过程中愈被理解与实施、愈熟练与变化，我们期望 Scrum 价值观将主导成员的互动与协作。这是 Scrum 的晴雨表和健康状态指标。

Scrum 框架的组成包括规则、原则、和价值观。

承诺 (‘Commitment’)

「承诺」的定义是「致力于目标和活动的状态」团队教练不会因为输掉比赛而指责队员对于目标的承诺（致力于达成承诺）。承诺在 Scrum 中的重点在于致力，也就是对于目标的行动与努力强度，重点不在于结果本身，因为在复杂的环境和挑战中，结果本身通常是不确定且不可预测的。

然而在 Scrum 情境中，「承诺」却经常被诠释错误；主要是因为过去 Scrum 对「承诺」的描述是「团队对 Sprint 许下承诺」。而从传统工业典范的视角，被解释成「团队无论如何都得在 Sprint 结束时完成 Sprint Planning 的所有范围，承诺被错误的认知为一个订死的合约

在复杂、需要创造力与高度不可预测的世界，不可能保证能在固定时间和预算中交付完全精确符合预先定义的产出与范畴。有太多可以影响工作的变数是未知的或是会以不可预测的方式发生。

为了更贴近原意并连结经验主义，过去这段描述中对 Sprint 范围的「承诺」，已经改为「预测」。我偏好说「成员对某物许下承诺」，而不是「成员承诺于做到某事」，这样更能反映原意。这也有助于避免承诺被视为保证做出预测的结果。

无论如何，「承诺」仍是 Scrum 一个趋动团队成员行为的核心价值：

参与者承诺致力于团队与协作、承诺致力于质量、承诺学习、承诺每天在可持续的节奏下，尽最大的努力，承诺致力于达成 Sprint Goal。他们也专业行为承诺、对自组织承诺、对追求卓越承诺、对敏捷价值与原则承诺。承诺做出符合 Definition of Done 的产品可用版本。承诺于 Scrum 框架。承诺于交付价值。承诺致力完成工作。承诺进行检视与调适、承诺于透明度。承诺挑战现状。

专注 (‘Focus’)

Scrum 中有平衡且清楚的责任的区分，使得所有参与者可以专注于各自的专业、兴趣及能力，而对整体目标的专注，使得成员能够整合、延伸及改善他们各自的专业、技能与才华。

Scrum 以「限时」来鼓励参与者专注在最重要的事，而非去担心未来某个时间点会变重要的事，他们专注在已知的事上，*「你不会需要的」(YAGNI, You Ain't Gonna

Need It) 的概念有助于保持专注。参与者专注在即将要发生的事，而非未来的事，毕竟未来充满不确定性，成员专注于当下学习，以增加未来的经验；他们专注于完成一件当下需要的工作，专注在可行、最简单的事上。

Sprint Goal 专注在 4 周，或更短的周期；在 Sprint 期间，Daily Scrum 帮助大家专注，专注在当下最能够实现 Sprint Goal 的工作。Product Goal 帮助团队在一个个 Sprint 推进的过程确认与保持方向。

开放 (‘Openness’)

Scrum 中的经验主义，要求透明、开放与诚实，参与者进行检视、看到真实的情况，并依据真实的情况进行调适。参与者对于工作、进度、经验与问题保持开放。在与人工作过程中，也对人保持开放的态度。承认「人就是人」，不是「资源」、机器、齿轮，或是可替换的零件。

参与者对于跨学科、技能、职能与职务协作保持开放，他们对利害关系人与外界协作保持开放，也对参与者彼此分享、反馈与学习保持开放。

随着工作所在的组织与世界在变化，参与者持续对改变保持开放心态，不预设立场、不预测结果。

尊重 (‘Respect’)

尊重各自的经验与个人背景，能让 Scrum 生态系统更兴盛。尊重参与者会有不同的经验，尊重彼此的技能、专业以及见解。

参与者不将自己视为孤立个体，他们尊重所处的环境（团队以外的外界）；他们尊重客户会改变心意的事实。尊重计画的出资人，不建造或维护不被使用、且会增加成本的功能。参与者透过「不浪费」来展现尊重，不浪费在没价值、不被喜欢、甚至永远不会被实现或使用的功能。

所有的参与者尊重 Scrum 框架及其中的各种责任。

勇气 (‘Courage’)

参与者勇敢拒绝建造没人想要的东西，勇敢承认需求不是完美的，因为计画无法囊括现实与复杂性。

他们勇敢的将改变视为灵感的创新与来源，有勇气拒绝交付未完成的版本，勇于分享可能对团队或组织有利的所有资讯。勇于承认没有人是完美的，勇于改变方向、承担风险与利益。勇于脱离过去追求的，虚幻的「确定性」。

他们有勇气倡导以 Scrum 与经验主义，来处理复杂性，

他们勇于做出决定、行动、推进进度，不会迟疑不定，他们也勇于改变这些决定。

他们有勇气支持与实践 Scrum 的价值观。