



清晖项目管理

Changeway Project Management

Changeway Project Management

ACP 课前预习

-- 《敏捷项目管理》

-- 《敏捷项目管理》

Lydia Wang

PMP Change Your Way !

预习课大纲

理解敏捷

- 溯源敏捷发展史
- 学习敏捷价值观

走向敏捷

- 认识敏捷框架
- 构建敏捷环境

敏捷实践

- 建立敏捷框架
- 遍历敏捷工作

管理敏捷

- 管理敏捷组织
- 确保敏捷成功

第四次预习课内容

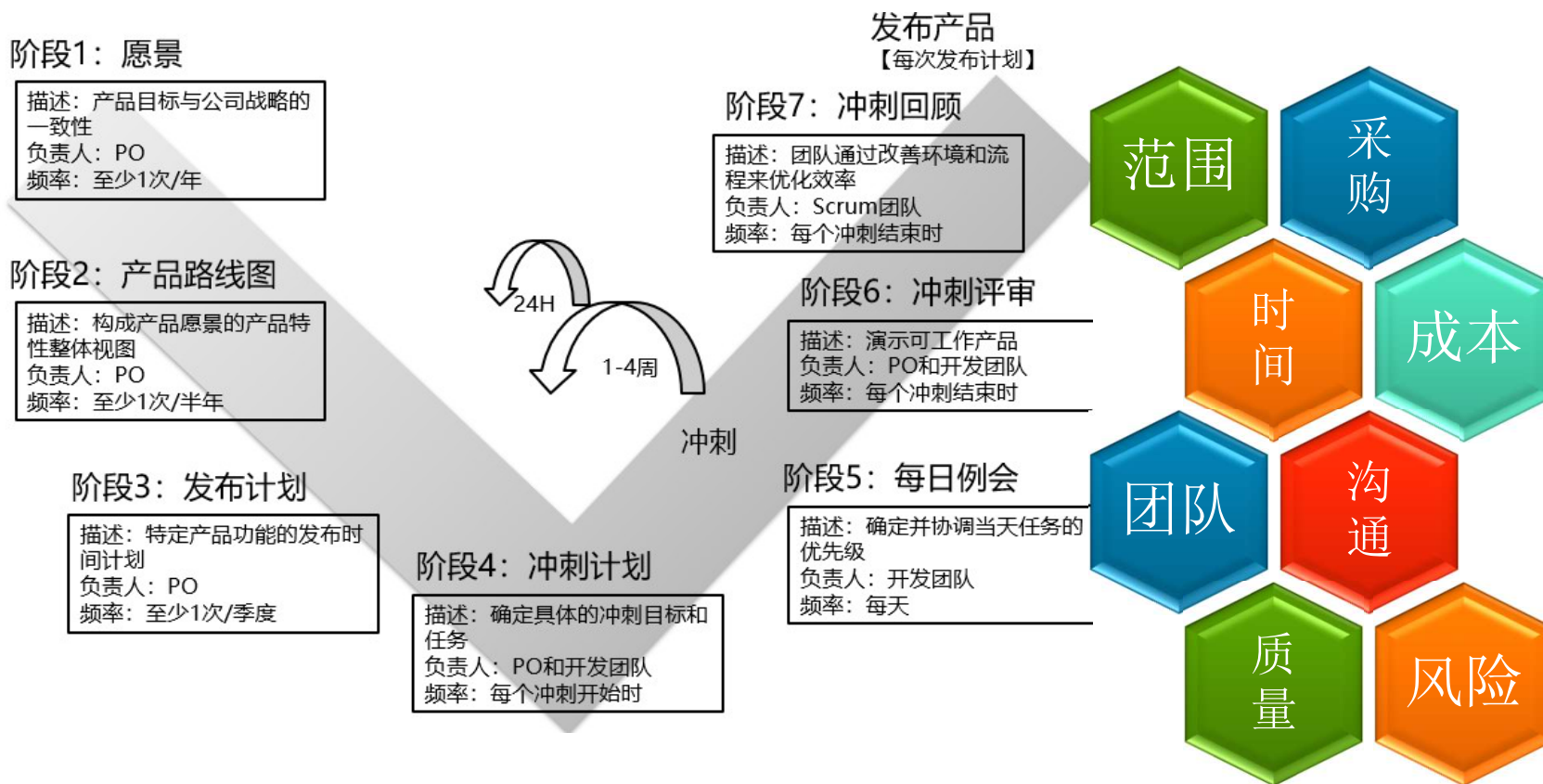
管理敏捷

- 管理敏捷组织
- 确保敏捷成功

教材内容：

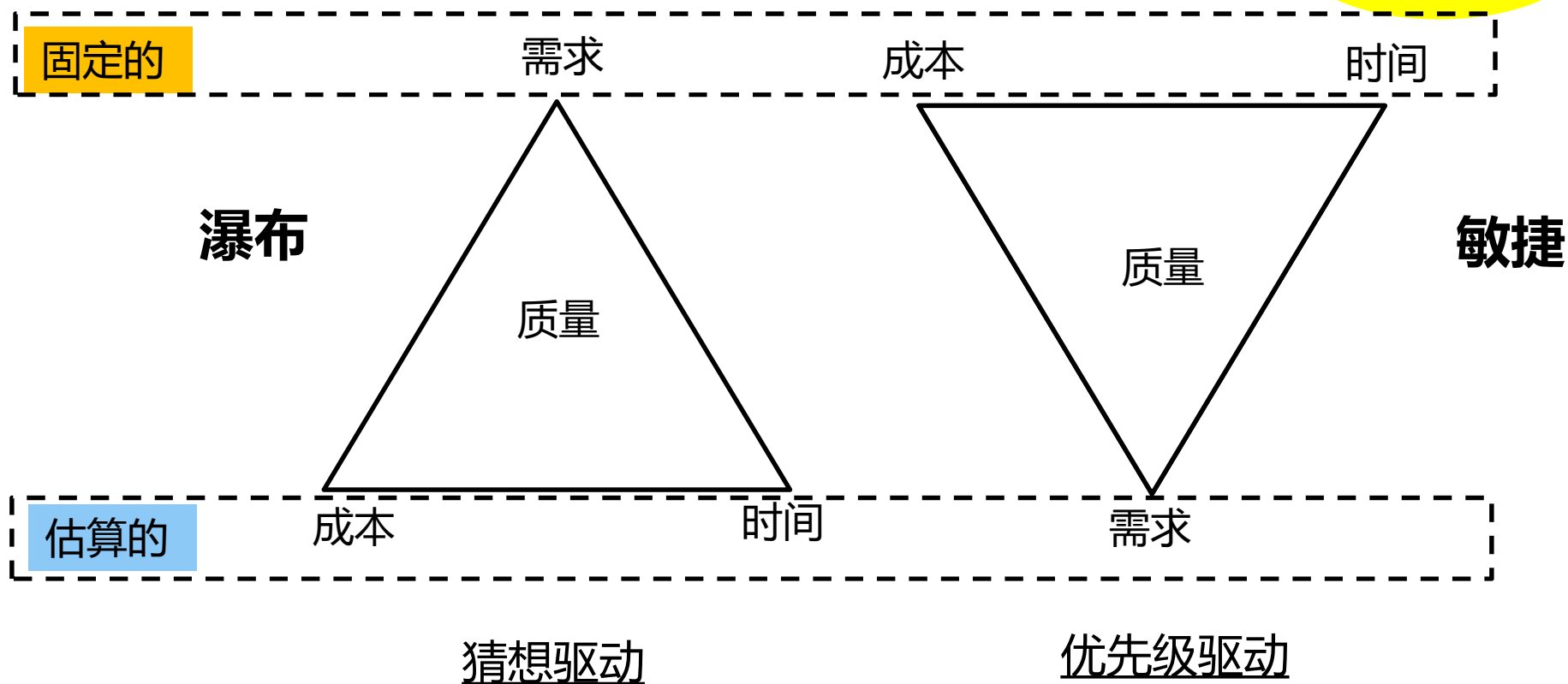
- 《敏捷项目管理》第十二 ~ 二十章。
- 《敏捷实践指南》第六章。

敏捷管理



敏捷管理 – 范围 时间 成本

P38
P174-175



敏捷管理 -- 范围 时间 成本

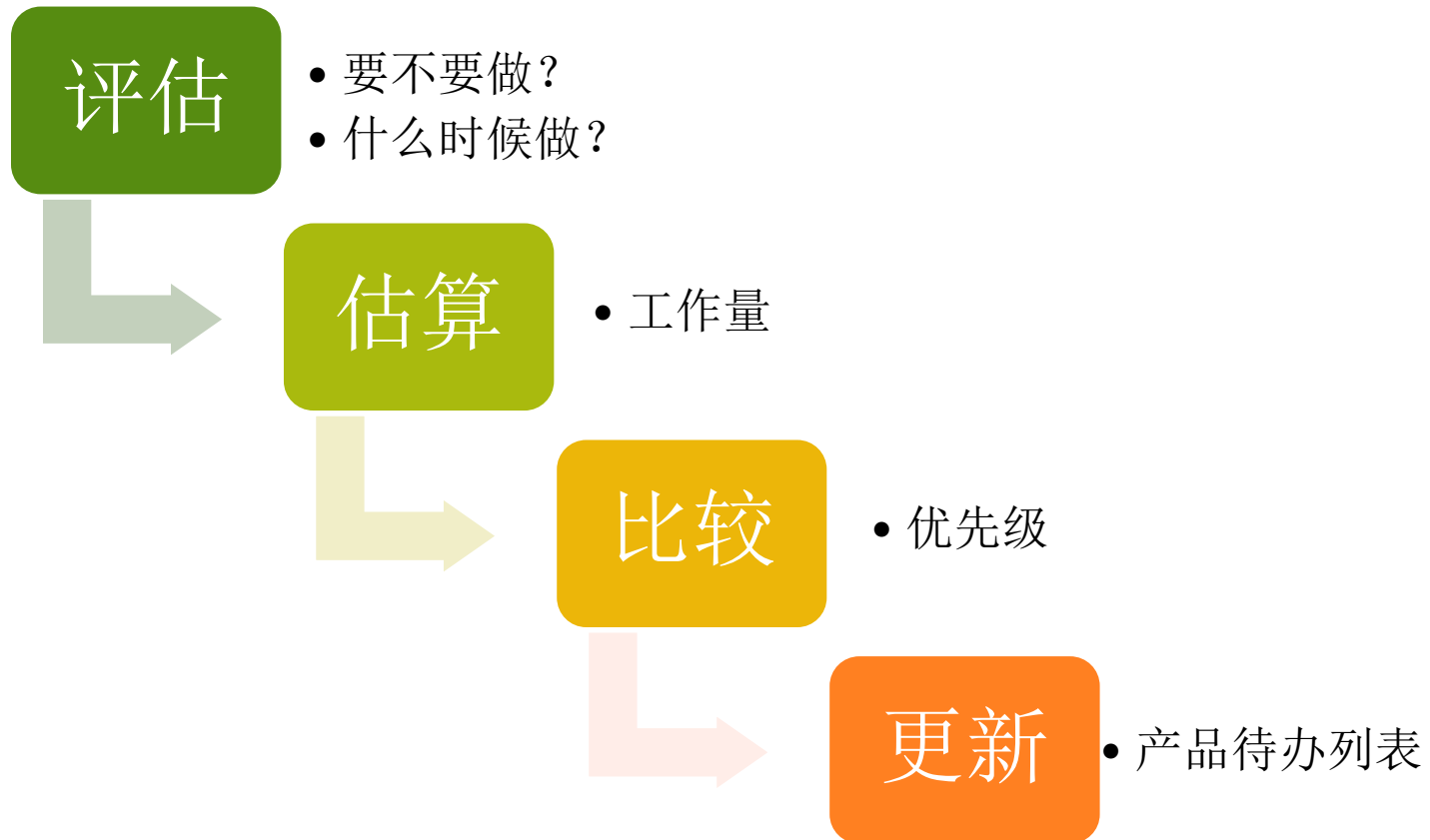


敏捷团队在当前迭代中落后于进度计划，团队应该怎么做？

- A. 同意延长工作时间和周末工作，弥补当前迭代中的时间滞后量。
- ☒ B. 完成任何可能的范围，并召开回顾会议，获得经验教训。
- C. 请求额外的资源来弥补时间滞后量。
- D. 减少当前迭代的范围。

敏捷管理 – 范围 (How)

P176-181



敏捷管理 – 范围 (How)

产品负责人表示竞争对手已经发布了一款新产品版本，拥有不属于当前待办列表组成部分的功能。产品负责人建议重新审视产品待办列表，这可能导致计划发生重大变化并扰乱团队。团队应该怎么做？

- A. 召开一次团队会议，并只有在团队一致同意的情况下接受这一建议。
- B. 在估算中创建一个缓冲以适应任何变化。
- ☒ C. 将新功能添加到产品待办列表中，然后重新确定待办列表的优先级，并根据新的优先级继续开发。
- D. 将新功能添加到待办列表中，并在所有高优先级事项均完成后再对其进行处理。

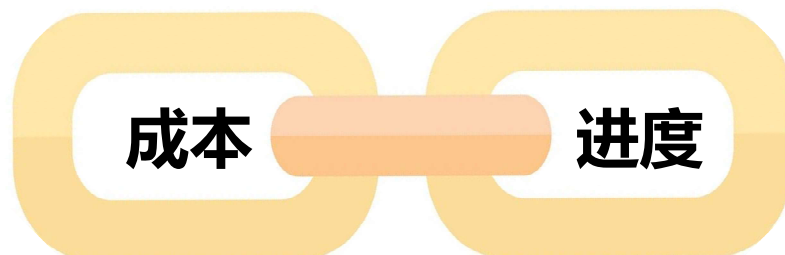
敏捷管理 – 时间 (How)

P193-203

敏捷中的时间管理	传统方法中的时间管理
故事点数 + 燃尽图	甘特图
固定时间，范围可变	固定范围，决定了项目的时间进度
战略级+战术级，远粗近细	瀑布式，预测型，细致全面
故事点数的定义，以及平均速率的有用	范围变更
一致性，时间盒；优先级排序	缓冲
第一次冲刺就开始产品开发	需求收集-设计-开发

敏捷管理 – 成本 (How)

P204-209



- 自筹资属性（发布即收益）
- 项目成本包括：scrum 团队每次冲刺的成本*总冲刺次数+额外资源的成本。
- 降低成本的方法：提高速率，减少时间。

P233-244

一个冲刺周期内完成测试

主动实践

面对面沟通，结对编程，PO的设定，统一的编码规范，用户故事中包含验收标准，测试驱动开发，刺探

定期检查调整

冲刺评审，冲刺回顾，自动化测试

团队完成了两个包含客户价值功能的sprint。为了估算，敏捷管理专业人士需要识别用户故事未知方面的信息。敏捷团队应该使用什么？

- A 基于风险的燃起图
- B 已调整的风险待办列表
- ☒ C 基于风险的刺探(spike)
- D 风险燃尽图

敏捷管理 – 风险

P244-252

迭代开发

多次发布

优先级排序

敏捷管理 – 采购 (what)

P181-182

基调:

✓ 客户合作高于合同谈判

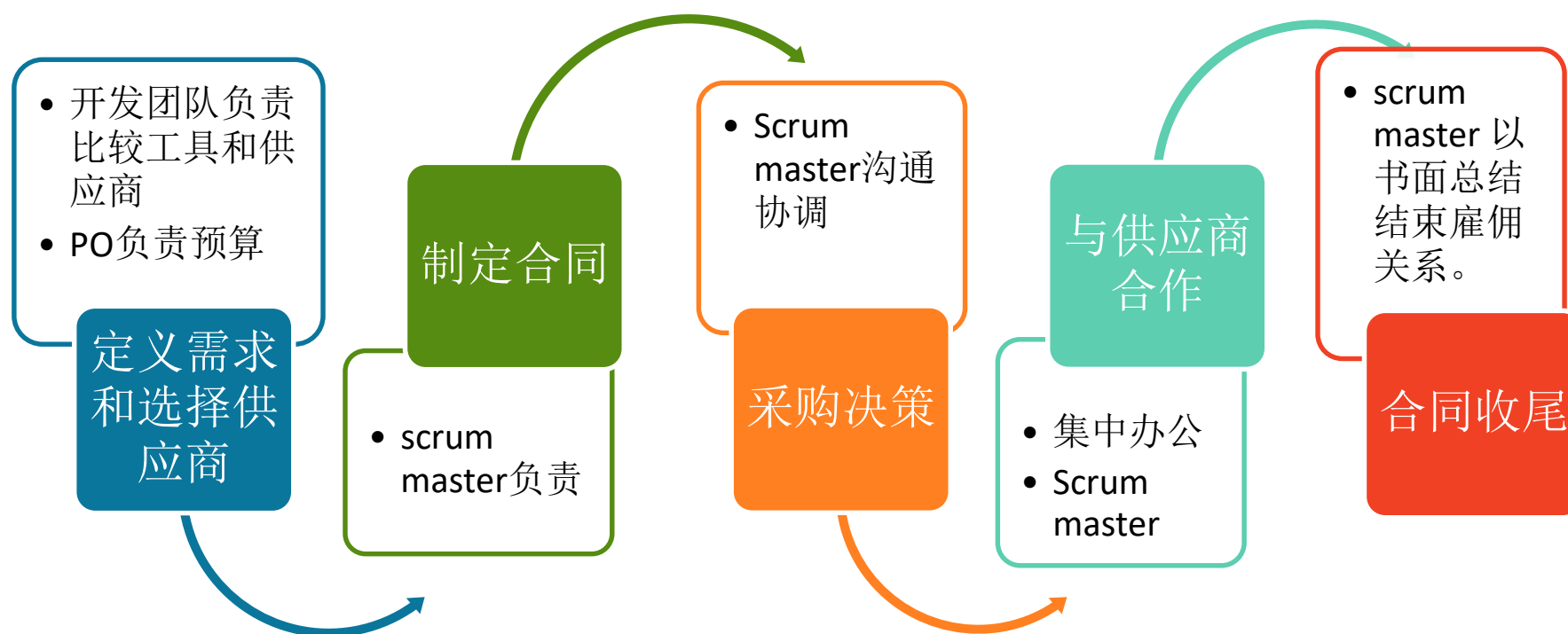
关注:

✓ 迭代交付
✓ 响应变化
✓ 敏捷环境



敏捷管理 – 采购 (How)

P183-190



敏捷管理 – 团队活力和沟通

敏捷思想体系的核心是人！

P210-231



自组织
自管理

仆人式
领导

跨职能

专职
团队

限制团
队规模

低科技
高频次

面对面
沟通

信息辐
射源

敏捷管理 – 团队活力和沟通

敏捷项目经理应该提供什么来激励团队？

- A. 让团队成员能自由专注于他们个人感兴趣的工作环境。
- ☒ B. 团队成员可以找到自身动力的环境。
- C. 奖励和评估
- D. 更多休假时间和股票期权

一个虚拟的跨职能团队成员位于多个地理区域，管理者应如何促进他们之间的成功沟通？

- A 根据地理位置拆分可交付成果，避免沟通困难
- B 由于时差不同，鼓励团队成员敏捷地调整工作时间
- C 要求每名成员发送每日电子邮件，并附上更新的工作计划
- ☒ D 要求团队使用Kanban来实现开发功能的透明度。

构建敏捷基础

P256-265



承诺

团队成员

环境

支持

实施敏捷

P266-280



一家公司最近采用敏捷实践，团队成员感受了转型影响。若要确保项目干系人和管理人员接受敏捷实践，敏捷教练应该怎么做？

- A 用即将到来的sprint说明敏捷概念。
- B 建立密切的工作关系并确定培训机会。
- C 召开会议来描述敏捷过程。
- ☒ D 让第一次项目发布作为提高生产力的一个例子。

本节重点

- 敏捷范围管理

1

- 敏捷时间管理

2

- 敏捷成本管理

3

- 敏捷团队和沟通管理

4

- 敏捷质量和风险管理

5

作业

作业：

在5月30号以前完成《敏捷项目管理》和《敏捷实践指南》的精读。



清晖项目管理

Changeway Project Management

Changeway Project Management

谢谢!

祝愿各位学员
考试顺利!



PMP Change Your Way !