



乐凯咨询

乐 凯 培 训 学 院

来乐凯学PMP，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

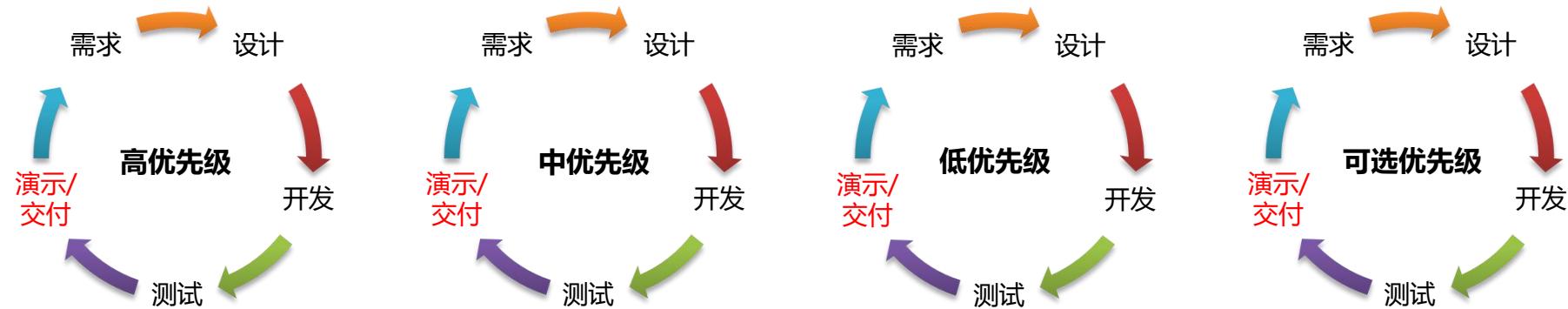
传统项目

需求	设计	开发	测试	交付
<ul style="list-style-type: none">需求1 (高优先级)需求2 (中优先级)需求3 (低优先级)需求4 (可选)XXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none">设计1 (高优先级)设计2 (中优先级)设计3 (低优先级)设计4 (可选)XXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none">开发1 (高优先级)开发2 (中优先级)开发3 (低优先级)开发4 (可选)XXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none">测试1 (高优先级)测试2 (中优先级)测试3 (低优先级)测试4 (可选)XXXXXXXX	<ul style="list-style-type: none">交付1 (高优先级)交付2 (中优先级)交付3 (低优先级)交付4 (可选)XXXXXXXX

- 一开始就要对详细的需求收集进行很高的投入
- 一开始就要编写大量的文档
- 客户参与度不高，他们认为在收集需求的时候已经讲得很清楚了
- 新需求需要评估，需要走变更流程来延长进度或者增加预算
- 需要花大量的时间来汇报当前的项目状态

- 价值只有到项目结束的时候才能显现，造成了较高风险
- 无法灵活应对市场变化

敏捷项目



- 一开始**不需要**对详细的需求收集进行很高的投入
- 一开始**不需要**编写大量的文档
- 每次的迭代 (冲刺) 时间是固定的 (一般是2~4周)
- 客户参与度很高, 频繁演示和交付
- 拥抱变更, 快速适应变化

敏捷中的三个角色

■ 产品负责人(Product Owner, 简称PO)

理解并传达需求，对需求进行收集、管理和优先级排序。与开发团队协作并回答问题，接受或拒绝完成的成果。

■ Scrum主管

召开每日站会，保护团队不受外部干扰，仆人式领导。

■ 开发团队

完成需要交付的成果，自组织和自我管理，通用的专才（一专多能）。

产品待办事项列表（也叫“产品功能列表”或“未完项”）

产品待办事项列表 (Product Backlog)：一组条目化的需求。必须从客户价值的角度去描述，并按照**优先级**排序。

典型的描述方法：用户故事 (User Story)。

作为一个<角色>，我想要<功能>，以便于实现<价值>。

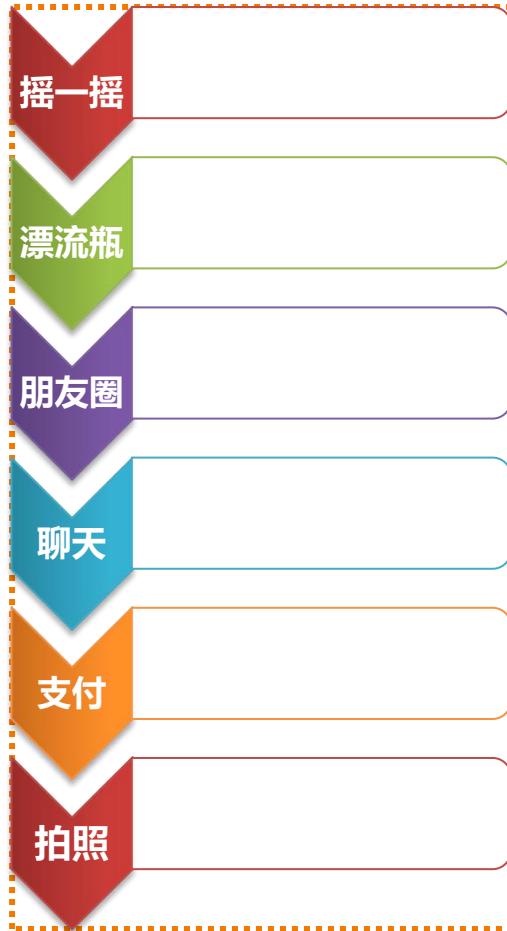
角色：谁要使用这个功能。

功能：功能的相关描述。

价值：为什么需要这个功能，这个功能带来什么价值。

“产品待办事项” 和 “迭代（冲刺）待办事项”

产品待办事项 / 未完项



- 选择合适的用户故事放入迭代待办事项中
- 1. 召开**迭代（冲刺）规划会议**确定选择哪些待办事项放入下一个迭代
- 2. 迭代（冲刺）的时间是固定的一般2~4周一个迭代（比如：2周一个迭代）

“故事点Story Point” 和 “团队的速率Velocity”

故事点Story Point:

是一个度量单位，用于表示完成一个产品待办项或者其他任何某项工作所需的所有工作量的估算结果。

我们可以选择一个最小的用户故事作为基准，来衡量其他的用户故事的工作量是多少个故事点。

举例：如果抽完一根烟的工作量为1个故事点

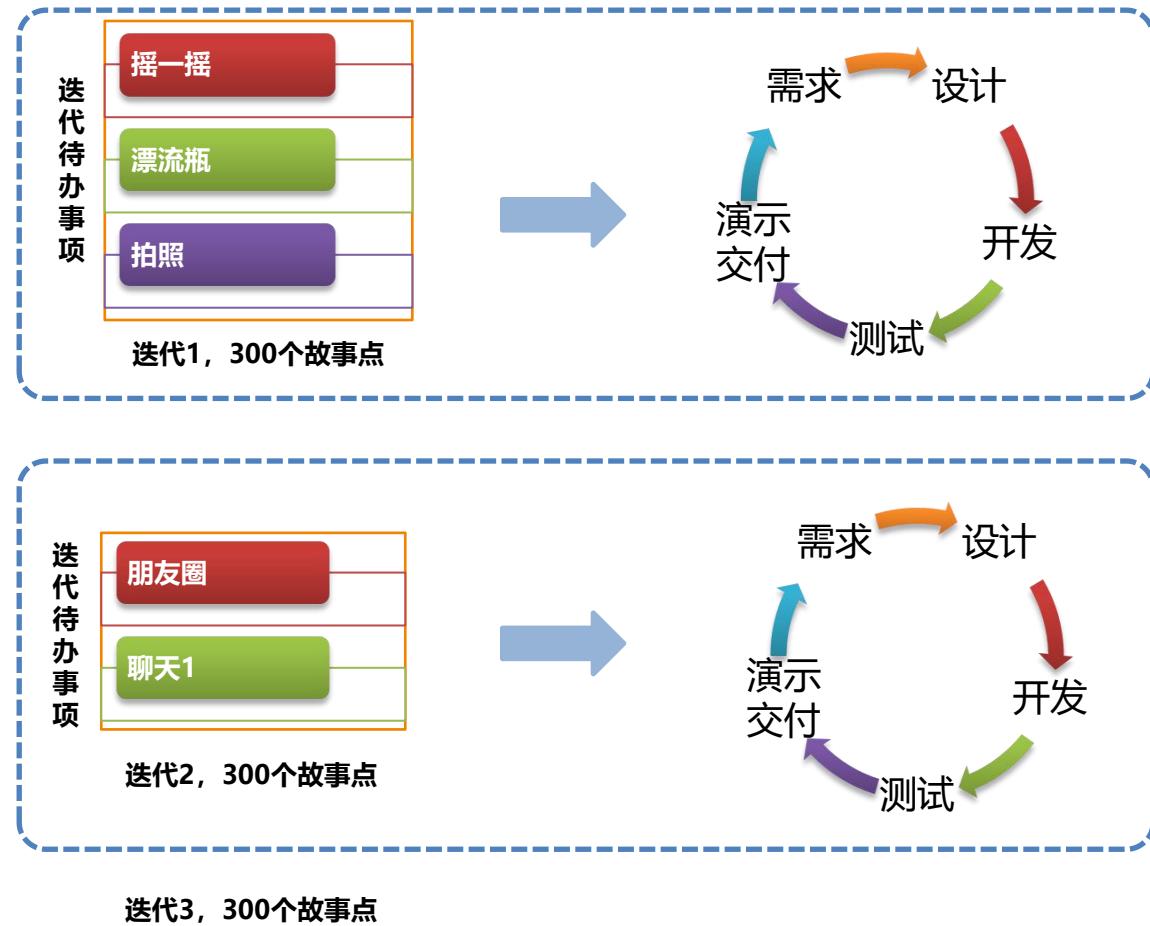
那么抽3根烟的故事点应该是3，抽一包烟（20根）的故事点应该是20。

速率Velocity：

衡量团队在单个Sprint中可以解决的工作量的指标，也是Scrum的关键指标。

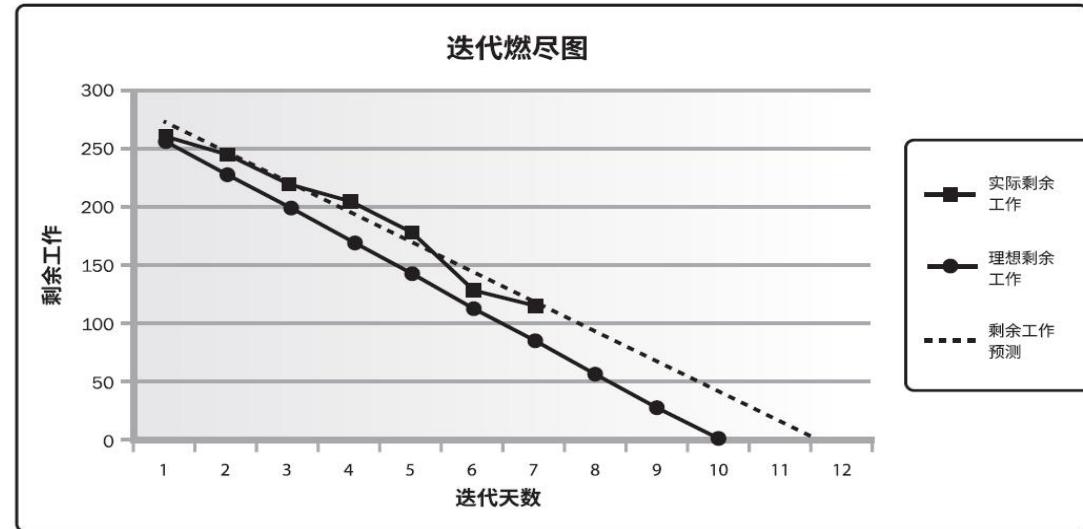
概述敏捷

产品待办事项 / 未完项

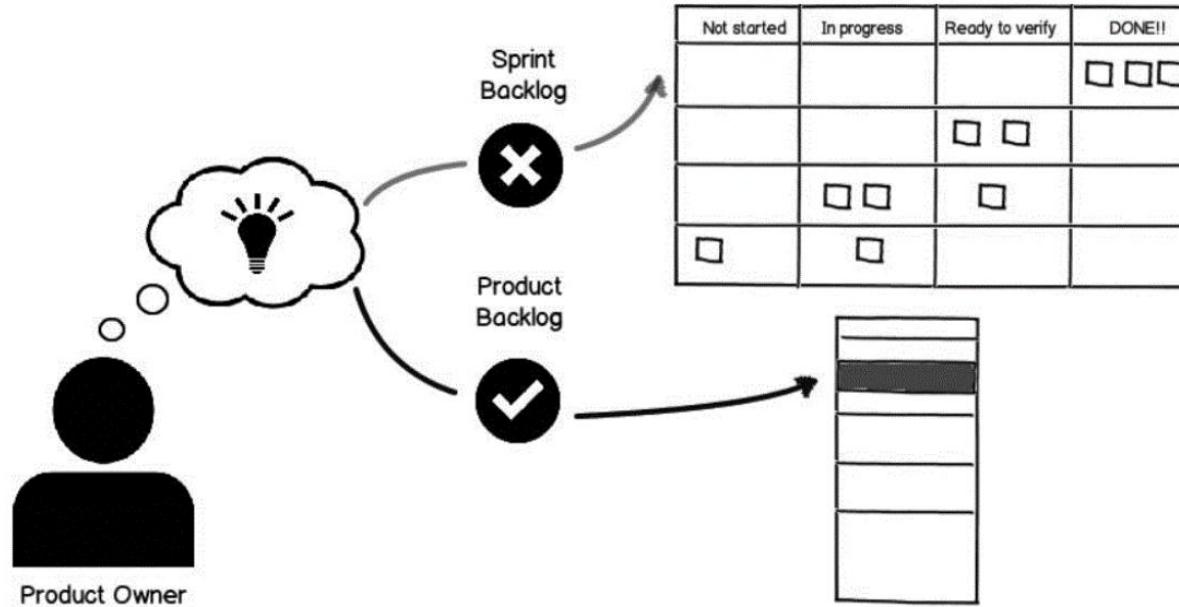


“DOD原则” 和 “迭代燃尽图”

Not started	In progress	Ready to verify	DONE!!
			□ □ □
		□ □	
	□ □	□	
□	□		



关于DOD原则：Definition of Done，要事先确定“完成的定义”



迭代期间不变更，变更不应该纳入到迭代待办事项中，而应该纳入到产品待办事项中，并与剩余的工作按优先级进行排序。

■ 迭代规划会议

确定下一个迭代要完成哪些用户故事，将大家一致认可的用户故事放入迭代待办事项清单中。

■ 每日站会

团队每天进行沟通的内部短会，因一般只有15分钟且站立进行。

团队成员只需要讲三点内容： 昨天做了什么、今天计划要做什么、遇到了什么问题。

■ 迭代评审会议

在迭代结束前演示成果并接受评价的会议。

■ 回顾总结会议

哪些做得好，哪些可以做得更好，下次迭代准备做哪些改进。

补充：Scrum of Scrums会议（SoS会议）。