

PMP 中涉及的敏捷相关理念补充读物

说明：2021 年 12 月的考试将稍微加大敏捷项目管理考察的比率（以往是 200 道题考察 6 题，根据目前国外的考试情况，中国大陆地区，180 道题中可能将有约 25 道左右敏捷的题目）。敏捷的考题注重敏捷理念的考察；非软件开发类学员可能由于没有感性认识，而看不懂，觉得生涩。敏捷将教会了大家用另外一个视角看待传统项目管理。

大家尤其关注五颗星和七颗星的内容即可足矣应对考试。

——51CTO PMP 教研组 王安

1. 敏捷准则和理念

1.1 敏捷宣言（七颗星 必须熟练背诵和理解）

我们一直在实践中探寻更好的软件开发方法，身体力行的同时也帮助他人。由此我们建立了如下价值观：

- ◆ **个体以及互动** 胜过 流程和工具
- ◆ **可用的软件** 胜过 完整的文档
- ◆ **客户合作** 胜过 合同谈判
- ◆ **响应变化** 胜过 遵循计划

右栏中的项目固然有价值，但我们更重视左栏中的项目。

1.2 敏捷十二原则（七颗星 必须熟练背诵和理解）

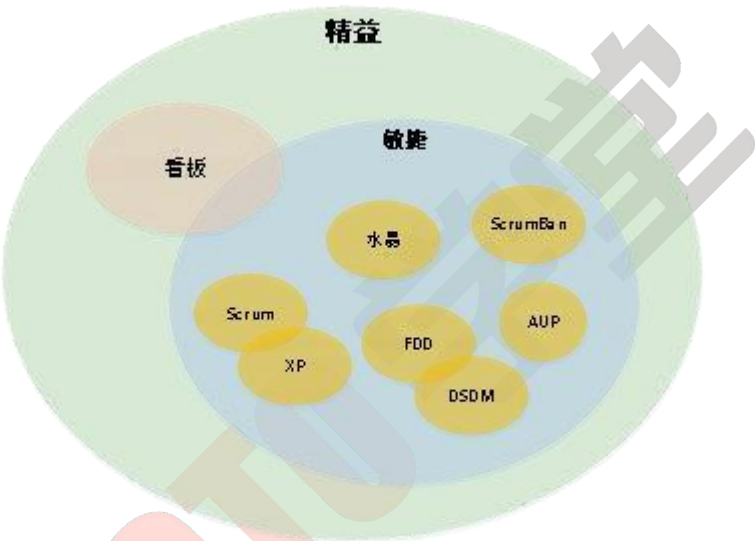
源于《敏捷宣言》价值观的十二大原则：

1. 我们的最高目标是，通过**尽早持续交付**有价值的软件来满足客户的需求。
2. 欢迎对需求提出变更，即使在项目开发后期也不例外。敏捷过程要**善于利用需求变更**，帮助客户获得竞争优势。
3. 要**经常交付**可用的软件，周期从几周到几个月不等，且越短越好。
4. 项目实施过程中，业务人员与开发人员必须始终**通力协作**。
5. 要善于激励项目人员，给予他们所需的**环境和支持**，并相信他们能够完成任务。
6. 无论是对开发团队还是团队内部，信息传达最有效的方法都是**面对面的交谈**。
7. **可用的软件**是衡量进度的首要衡量标准。
8. 敏捷过程提倡**可持续**的开发。项目发起人、开发人员和用户应该都能够始终保持步调稳定。

- 9. 对**技术的精益求精**以及对**设计的不断完善**将提高敏捷性。
- 10. **简洁**，即尽最大可能减少不必要的工作，这是一门艺术。
- 11. 最佳的架构、需求和设计将出自**自组织团队**。
- 12. 团队要定期**反省**怎样做才能更有效，并相应地**调整**团队的行为。

1.3 敏捷方法

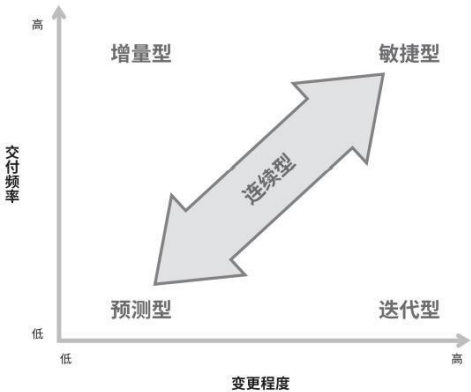
敏捷方法是一个囊括了各种框架和方法的涵盖性术语，指的是符合《敏捷宣言》价值观 和原则的任何方法、技术、框架、手段或实践。敏捷方法是精益思想的具体实例，都反映了 **关注价值、小批量**和**消除浪费**的概念。



1.4 生命周期模型 **(五颗星 理解其适用环境和特点)**

方法	需求	活动	交付	目标
预测型	固定	整个项目仅执行一次	一次交付	管理成本
迭代型	动态	反复执行直至修正	一次交付	解决方案正确
增量型	动态	对每个增量执行一次	频繁更小规模交付	速度
敏捷型	动态	反复执行直至修正	频繁小规模交付	通过频繁小规模交付和反馈实现客户价值

生命周期的连续空间



迭代关注改进，追求质量；增量关注速度，追求交付。