

# PMP敏捷项目管理

《产品思维》精华版

主讲：佩奇



## 敏捷02-产品思维

监控项目	速度
识别干系人	用户故事
	完成的定义DOD
估算单位	故事点
估算方法	宽带德尔菲
	计划扑克
敏捷实践	刺探
敏捷监控	燃尽图、燃起图
敏捷工具	最小可售功能MMF
	最小可用产品MVP

需求收集	moscow、kano模型
项目风险	风险四象限
敏捷计划的层次	愿景
	产品路线图
	发布计划 — 故事地图
	迭代计划
	每日计划
敏捷5阶段	构想
	推测
	探索
	适应
	结束
其他	敏捷发布规划
	洋葱圈规划





## 速度控制



### 考点：速度的概念★★★

故事点

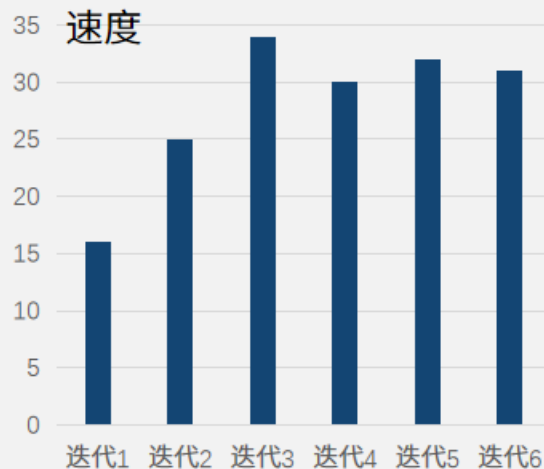
产品待办事项列表

<input type="text"/>	4
<input type="text"/>	7
<input type="text"/>	5
<input type="text"/>	9
<input type="text"/>	7
<input type="text"/>	3
<input type="text"/>	4
<input type="text"/>	1
<input type="text"/>	3
<input type="text"/>	8

30

迭代1	迭代2	迭代3	迭代4
速度16	速度25	速度22	速度22
<div><input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></div>	<div><input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></div>	<div><input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></div>	<div><input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></div>

速度，即本次迭代中实际完成功能的故事点大小的总和，让团队得以通过**观察历史表现**来更准确地规划下阶段的能力。



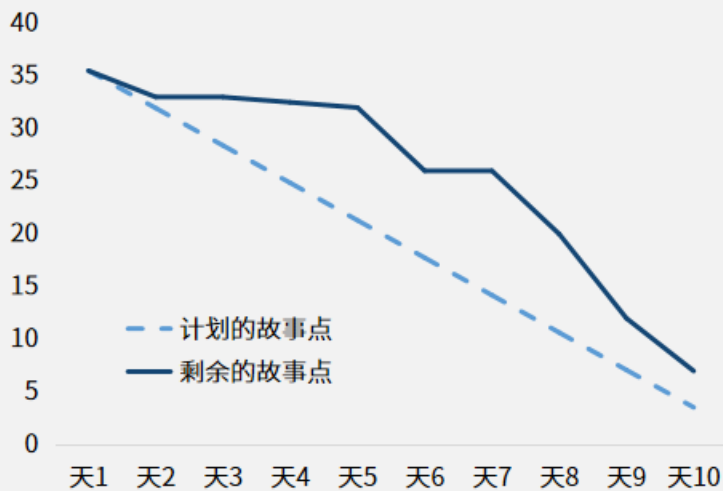


## 速度控制



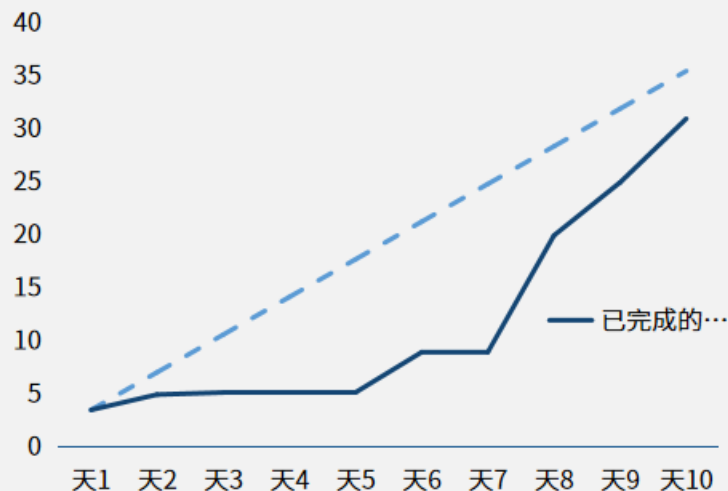
### 考点：速度的展现★★

剩余的故事点



燃尽图

已完成的故事点



燃起图



## 速度控制



### 考点：速度的监控★ ★

---

基准通常是尝试预测的产品。在敏捷中，团队的估算最多限于未来几周时间。在敏捷中，如果团队工作的可变性不高，如果团队成员没有从事多任务，则团队的能力就会**变得稳定**。这样才能对未来几周做出更好的预测。

完成迭代或流程的工作后，团队就可以进行重新规划。**敏捷并不能创造出更多的工作能力**。然而，有证据表明，**工作量越少**，人员就**越有可能交付**。

在不同的敏捷团队中**横向比较速度**是不明智的，因为项目内容不同，人员组成不同，面对的环境也不同。最好的结果应该是速度达到**稳定持续**。



## 用户故事



### 考点：用户故事的3C原则★ ★

---

作为：[一个角色]

我想：[潜在需求]

以便于：[商业价值]

#### 3C原则：

- Card 卡片
- Conversation 交谈
- Confirmation 确认



## 用户故事



### 考点：DOD已经完成的定义★★★★

正面

作为：[一个角色]  
我想：[潜在需求]  
以便于：[商业价值]



背面

**DoD (Definition of Done)**  
已完成的定义  
(验收标准)

验收条件 (Acceptance Criteria) :  
Given (在什么样的情境或条件下)  
When (做了什么操作, 采取了什么行动)  
Then (得到了什么结果)



## 用户故事



### 考点：用户故事的INVEST属性★★

- 用户故事的INVEST属性：

Independent	独立的
Negotiable	可协商的
Valuable	有价值的
Estimable	可估计的
Small	小的
Testable	可测试的

作为：学员

我想：在直播课上打字

以便于：跟老师互动

作为：老师

我想：提前排课表

以便于：合理安排时间





## 用户故事



### 故事点

### 产品待办事项列表

<input type="text"/>	4
<input type="text"/>	7
<input type="text"/>	5
<input type="text"/>	9
<input type="text"/>	7
<input type="text"/>	3
<input type="text"/>	4
<input type="text"/>	1
<input type="text"/>	3
<input type="text"/>	8

2月 (迭代1)	3月 (迭代2)	4月 (迭代3)	5月 (迭代4)
速度20/16	25	22	22
<div><input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></div>			



## 用户故事



### 考点：估算方法★ ★

#### 宽带 德尔菲

一种基于团队共同参与的估算方法，一群专家匿名提交估算结果，彼此不知道真实的结果，这样可以提升团队成员对结果的认同感，也可以避免产生一些“花车效应”和“花环效应”。一般会进行多轮，直到达成共识。

#### 计划 扑克

每人10张数字牌，每个人选一张卡片，这个时间点选择的卡片不能给他人看。所有参与者同时展示自己的卡片。团队一起来讨论这些估计值，尤其对异常值（最高的和最低的）要着重讨论。最后选择连续几轮的估算。

#### 理想时间

除了使用故事点来估算用户故事的相对规模外，敏捷团队还可以用理想时间来估计，即估计构建各个工作项所需的实际时间，而不考虑速度或中断。



## 用户故事



### 考点：估算方法★ ★

宽带  
德尔菲

一种  
知道  
生一

计划  
扑克

每人10张数字牌，每个人选一张卡片，这个时间点选择的卡片不能给他人看。所有参与者同时展示自己的卡片。团队一起来讨论这些估计值，尤其对**异常值（最高的和最低的）**要着重讨论。最后选择连续几轮的估算。

理想时间

除了使用故事点来估算用户故事的相对规模外，敏捷团队还可以用理想时间来估计，即估计构建各个工作项所需的实际时间，而不考虑速度或中断。

#### 敏捷估算扑克牌

##### 分牌说明：

1. 每盒扑克分4种花色，可供4人使用。
2. 每人14张数字牌：0.5, 1-10, 20, 30, 40。
3. 牌可组合使用，比如 $0.5 + 10$ 。
4. 特殊牌：?(不懂)、Big(太大)和Cafe(休息)。

##### 估算规则：

1. 负责人讲解需求或任务。
2. 每人必须出牌。
3. 必须同时出牌。
4. 估算接近，取平均值，结束。
5. 差距过大，估值最大和最小者阐述观点。
6. 重新估算，最多三轮，结束。
7. 如无法估算，可使用特殊牌。



# 用户故事

## 考点：故事点（相对估算）★★

### ■ 斐波那契数列（非线性数列）

0, 0.5, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40,  
100 .....

### ■ 影响因素：

故事的**规模（工作量）**

故事的**复杂程度**

故事的**不确定性**

- 最小故事为x个故事点，那么最大故事的故事点不应超过**10X**





## 用户故事



### 考点：估算方法★ ★

#### 宽带 德尔菲

一种基于团队共同参与的估算方法，一群专家匿名提交估算结果，彼此不知道真实的结果，这样可以提升团队成员对结果的认同感，也可以避免产生一些“花车效应”和“花环效应”。一般会进行多轮，直到达成共识。

#### 计划 扑克

每人10张数字牌，每个人选一张卡片，这个时间点选择的卡片不能给他人看。所有参与者同时展示自己的卡片。团队一起来讨论这些估计值，尤其对异常值（最高的和最低的）要着重讨论。最后选择连续几轮的估算。

#### 理想时间

除了使用故事点来估算用户故事的相对规模外，敏捷团队还可以用理想时间来估计，即估计构建各个工作项所需的实际时间，而不考虑速度或中断。



## 敏捷工具



### 考点：刺探/探针 (Spike) ★★★

---

刺探\探针 (Spike)  
是一种技术尝试，快速试错，  
可以明确新技术在新环境下的  
可行性，以降低风险

#### 架构刺探spike

用来证明一个特定的  
架构方案是否可行

#### 基于风险的刺探spike

团队研究某个问题而进行的快速的概念验证  
活动，常用来测试陌生的或全新的技术。  
在深入采用这种技术之前，探测的结果能够  
避免陷入太深，用于消除项目风险。



## 敏捷工具



### 最小可行产品MVP & 最小可售功能MMF

	最小可行产品 MVP	最小可售功能 MMF
含义	最小：抓住用户核心需求能提供最佳方案，最少时间、最小资源	最小：最小可能的特性集合，对用户提供显著的价值
	可行：提供足够的价值，客户愿意花钱	可售：为客户提供重要价值，客户愿意购买。
	产品：实际可以使用的东西，不是不可使用的原型。	功能：用户可以观察到的东西
用途	获取客户对产品价值的反馈：客户认为什么有价值，避免开发了客户不需要的产品。	交付价值：可以给客户交付价值的最小特性。
	用最快的方式、最少的精力进行获得客户对产品是否有价值的反馈，以便完善产品。	已经经过确认是有价值的产品特性，可以开发出来进行销售。作为产品发布功能范围的基本单元。
举例	滑板车-->自行车-->摩托车-->汽车	朋友圈功能
适用场景	创新环境，迭代开发。	稳定环境，增量开发。
完备性	最小的产品，可以满足客户目标。	产品的部分功能，并非一定是独立的产品。





# 用户故事优先级



## 考点：优先级排序的方法——MoSCoW法则★ ★ ★

### MoSCoW法则

**Must:** 必须做的

**Shoud:** 应该做的

**Could:** 可以做的

**Would not:** 不要做的

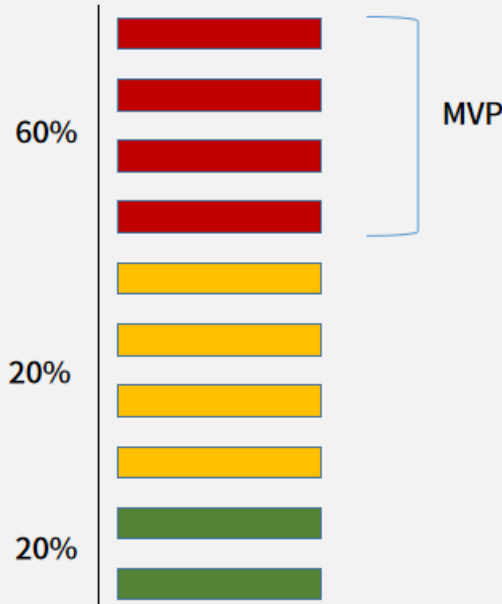
必须有。如果不包含，则产品不可行。

应该有。这些功能很重要，但不是必需的。

可以有。这些要求是客户期望的，但不是必需的。

不要做的。在当下是不适合的要求。

工作量占比



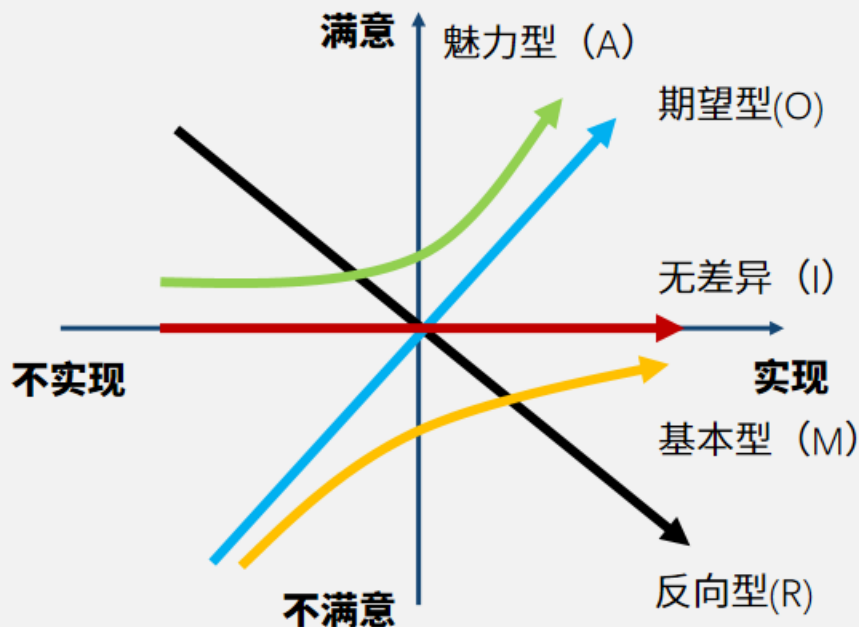




# 用户故事优先级



## 考点：优先级排序的方法——卡诺分析★★★



卡诺模型（KANO模型）是对用户需求分类和优先级排序的有用工具，以分析用户需求对用户满意的影响为基础，体现了产品性能和用户满意之间的非线性关系。

卡诺分析		不提供此功能				
		喜欢	可以	无所谓	能忍	不行
提供此功能	喜欢	Q	A	A	A	O
	可以	R	I	I	I	M
	无所谓	R	I	I	I	M
	能忍	R	I	I	I	M
	不行	R	R	R	R	Q



## 用户故事优先级



### 考点：优先级的概念★

---

团队在进行发布和迭代计划活动时，需要认识到价值和优先级的差异。

尽管价值（投资回报率）永远是决定优先级的最主要因素，但是其他诸如主题、风险、依赖关系和政治等因素也同样决定着是否把某些能力和故事分配到计划中。不同因素的重要性在整个项目周期也有所不同，例如，缓解风险在项目早期时极为重要的。

在敏捷中，消极的风险等同于反价值。如果风险发生了，就需要花费时间和资源去应对，同时也会威胁到项目的利益。因此，我们不仅要尽早规划交付高价值的特性，也应该尽早规划风险规避以及转移的举措。



## 用户故事优先级



考点：优先级排序的方法——**风险**四象限★ ★ ★



敏捷团队通常会维护工作项的一个有序列表，把**最高风险**的项放在这个列表最上面，使它们最先得处理。这种实践叫**已调整风险的待办列表**。



## 用户故事优先级



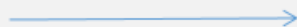
考点：优先级排序的方法——**风险四象限**★ ★ ★

已排序的风险列表

风险1
风险2
风险3

需求价值排序

需求1
需求2
需求3
需求4



风险调整办事项列表


需求1

风险行动1

需求2

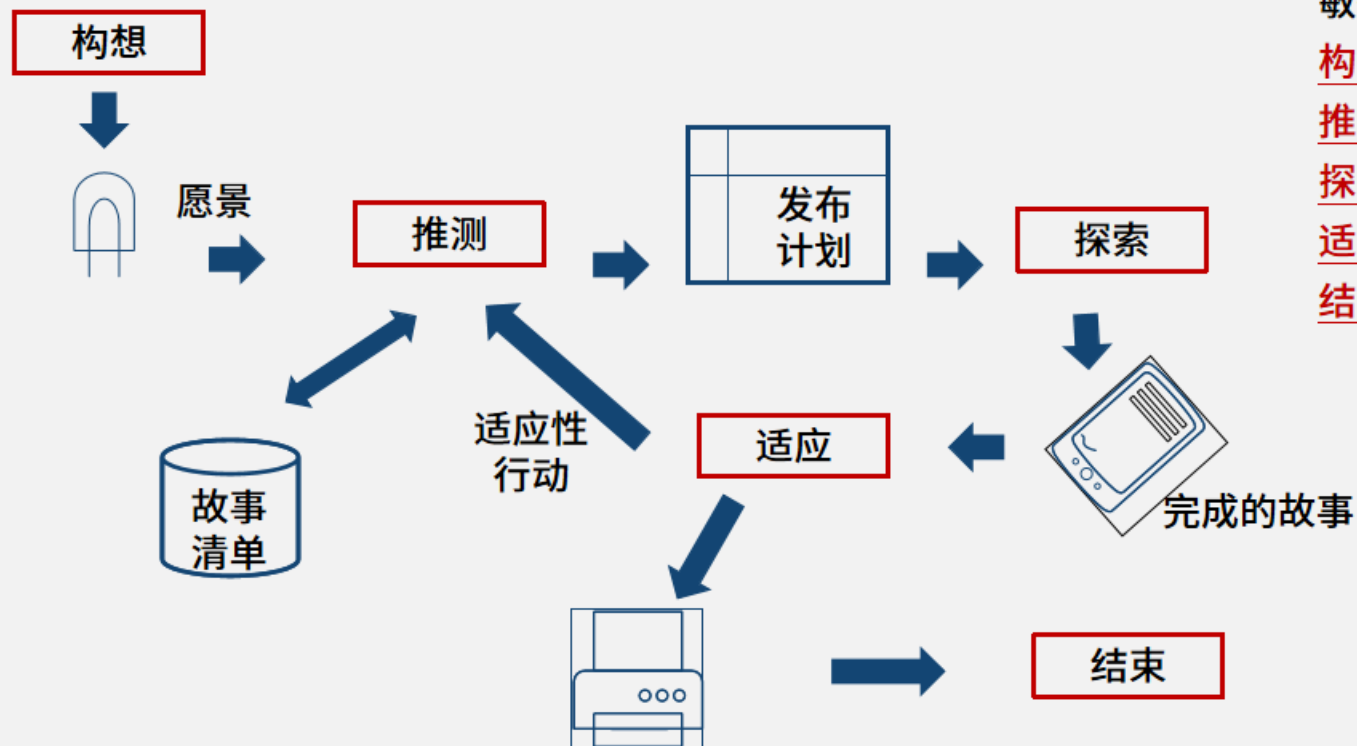
需求3

需求4

风险行动2



# 敏捷项目管理阶段框架



敏捷 预测  
构想 VS 启动  
推测 VS 规划  
探索 VS 执行  
适应 VS 监控  
结束 VS 收尾

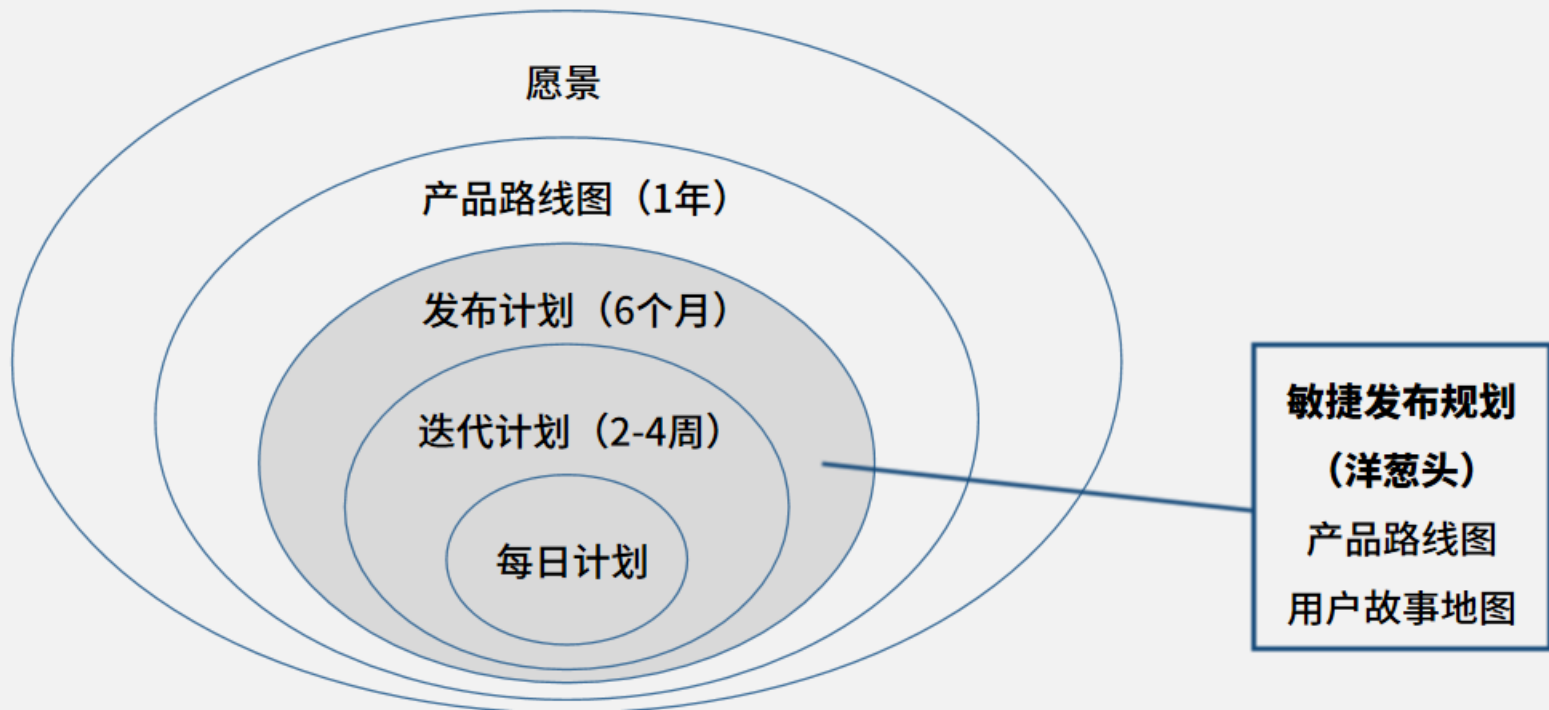


# 产品需求规划



## 考点：规划洋葱圈★

-----

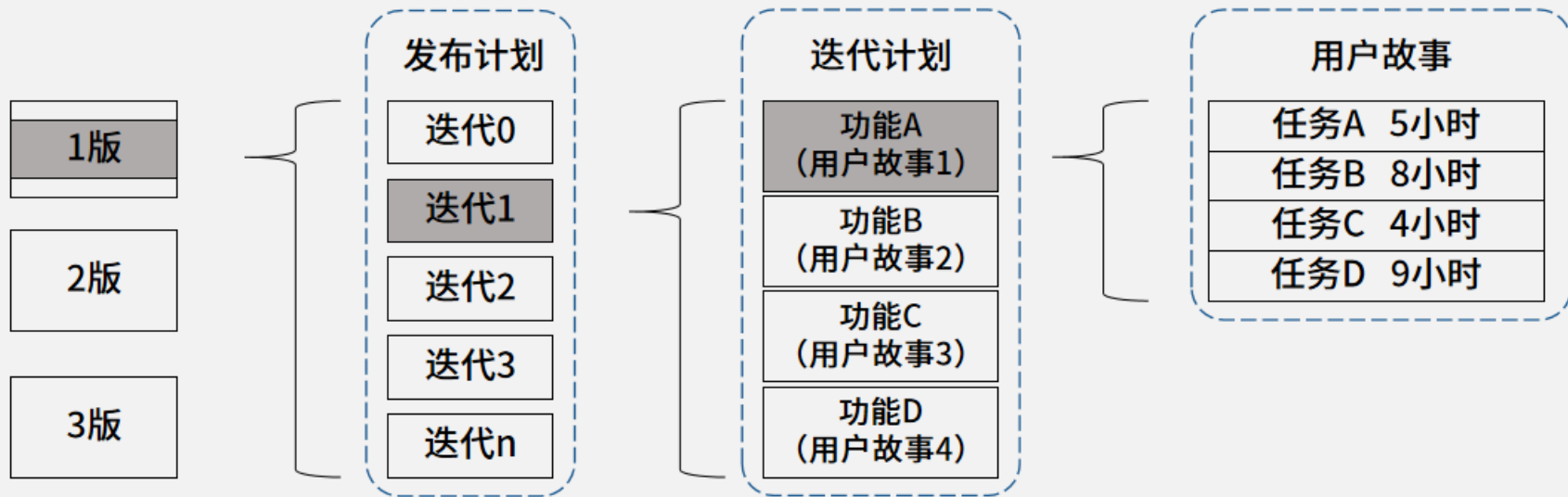




# 产品需求规划



## 考点：敏捷发布规划★★★



产品愿景驱动产品路线图  
产品路线图驱动发布计划

发布计划规定迭代

迭代计划安排功能开发  
功能开发满足用户故事

用户故事创建任务



**感谢您的观看**