

PMP项目管理

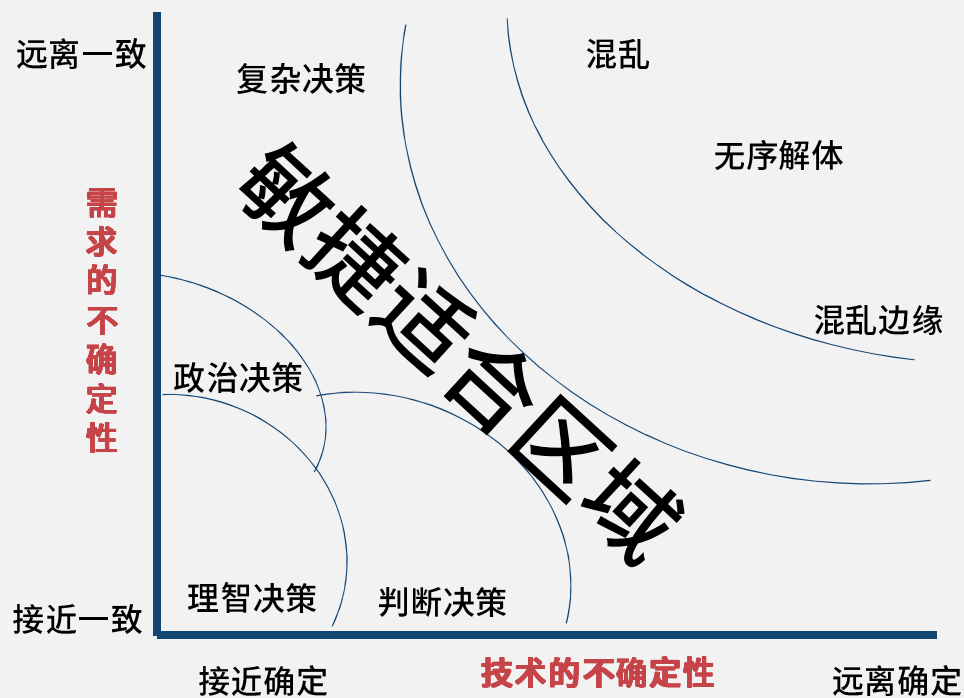
第十九章 敏捷变革模型



敏捷变革



Stacy斯泰西图



工作类型	范围	计划	交付	团队成员
确定型	前期确定 不易变更	按计划进行	一次交付	执行为主
不确定型	难以事先确定	计划赶不上变化	多次交付	既动手又动脑

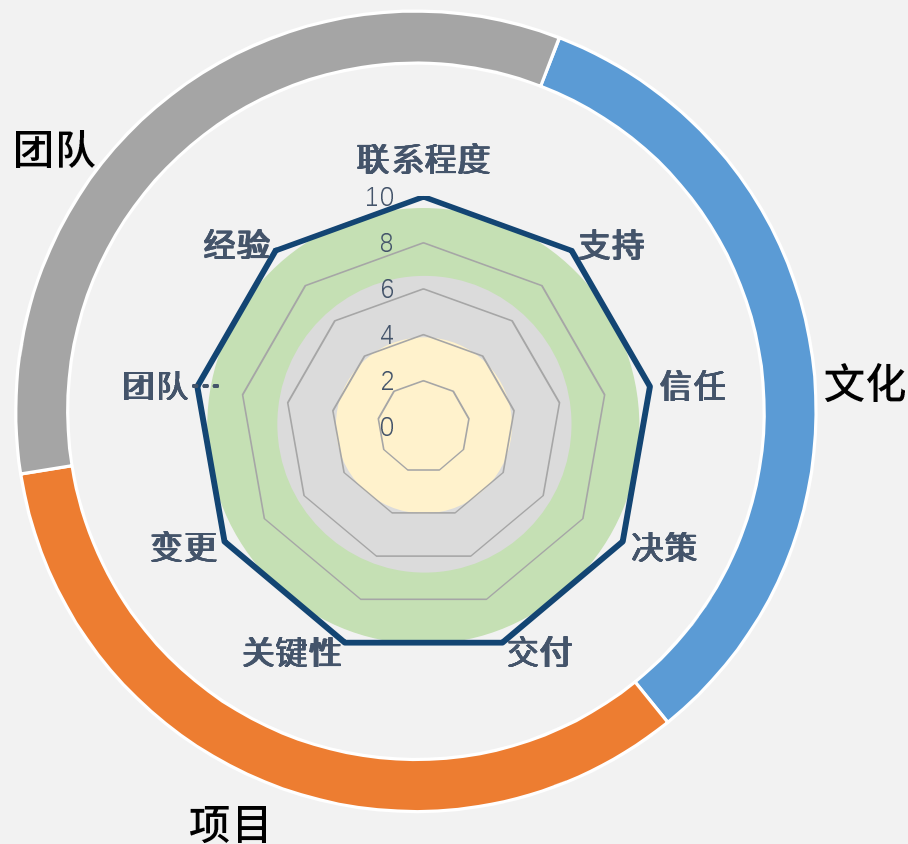


敏捷变革



考点：敏捷适用性过滤器

文化	是否具有支持该方法 并已建立信任的团队环境？ 团队是否有自主决策能力？
项目	变更速度极快？ 增量交付可行？ 项目关键性如何？
团队	适当规模的团队？ 客户/业务反馈？ 敏捷经验水平？





敏捷变革



考点：敏捷适用性过滤器

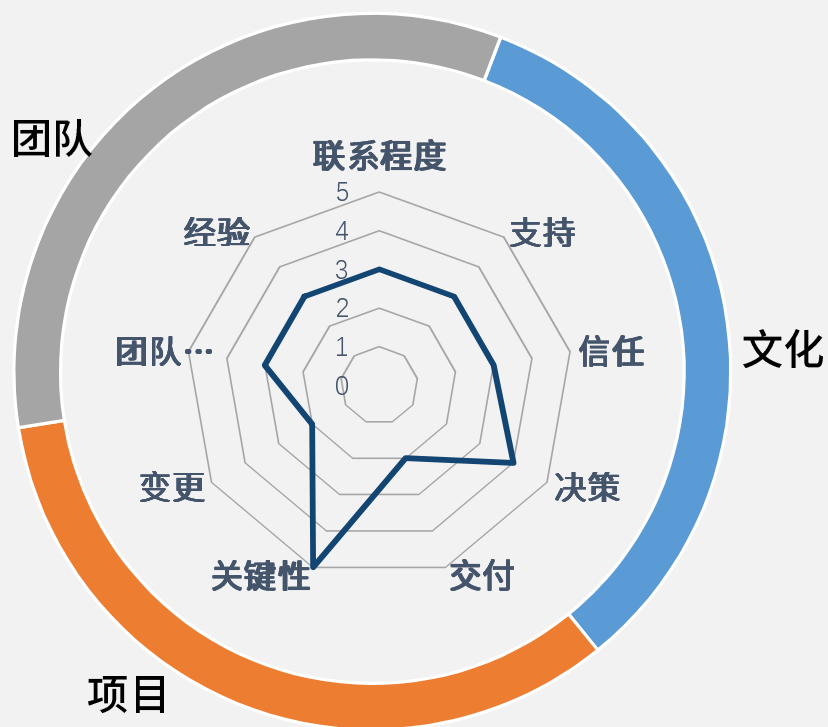
类别	指标	1（完全一致） 10（完全不一致）
文化	支持方法	高级发起人是否了解并支持在项目中使用敏捷方法？
	团队信任度	团队能否将相关方愿景和需求转换为成功的产品或服务？
	团队决策能力	团队是否可以自主做出有关如何实施工作方面的本地决策？
团队	团队规模	1-9=1, 10-20=2, 21-30=3,, 111-150=8, 151-200=9, 201+=10
	经验水平	核心团队角色是否有敏捷必备的经验 and 技能水平？
	客户/业务联系	团队每天是否能联系到至少一名业务/客户代表以询问问题和获取反馈？
项目	变更可能性	每月需求变更或发现新需求的可能性是多少？
	产品或服务关键性	正在构建的产品或服务的关键性（因可能的缺陷导致的损失）
	增量交付	产品或服务能否按比例构建和评估？



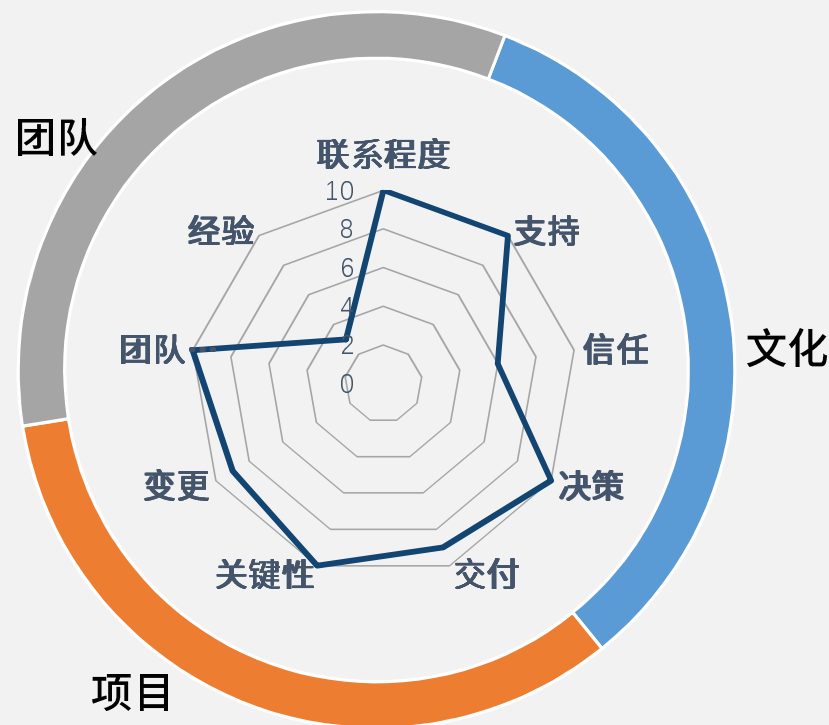
敏捷变革



考点：敏捷适用性过滤器



X3.1 药店项目



X3.2 军事信息系统项目



敏捷变革



考点：敏捷适用性过滤器

一家公司想要向敏捷转型，并在找一个适当的项目作为试点。以下哪个是最合适的试点项目？

- A 项目a：估计工期：1 年；团队规模：10
- B 项目b：估计工期：1 个月；团队规模：10
- C 项目c：估计工期：6 个月；团队规模：50
- D 项目d：估计工期：9 个月；团队规模：7



敏捷变革



考点：敏捷适用性过滤器

一家公司想要向敏捷转型，并在找一个适当的项目作为试点。以下哪个是最合适的试点项目？

A 项目a：估计工期：1 年；团队规模：10

B 项目b：估计工期：1 个月；团队规模：10

C 项目c：估计工期：6 个月；团队规模：50

D 项目d：估计工期：9 个月；团队规模：7



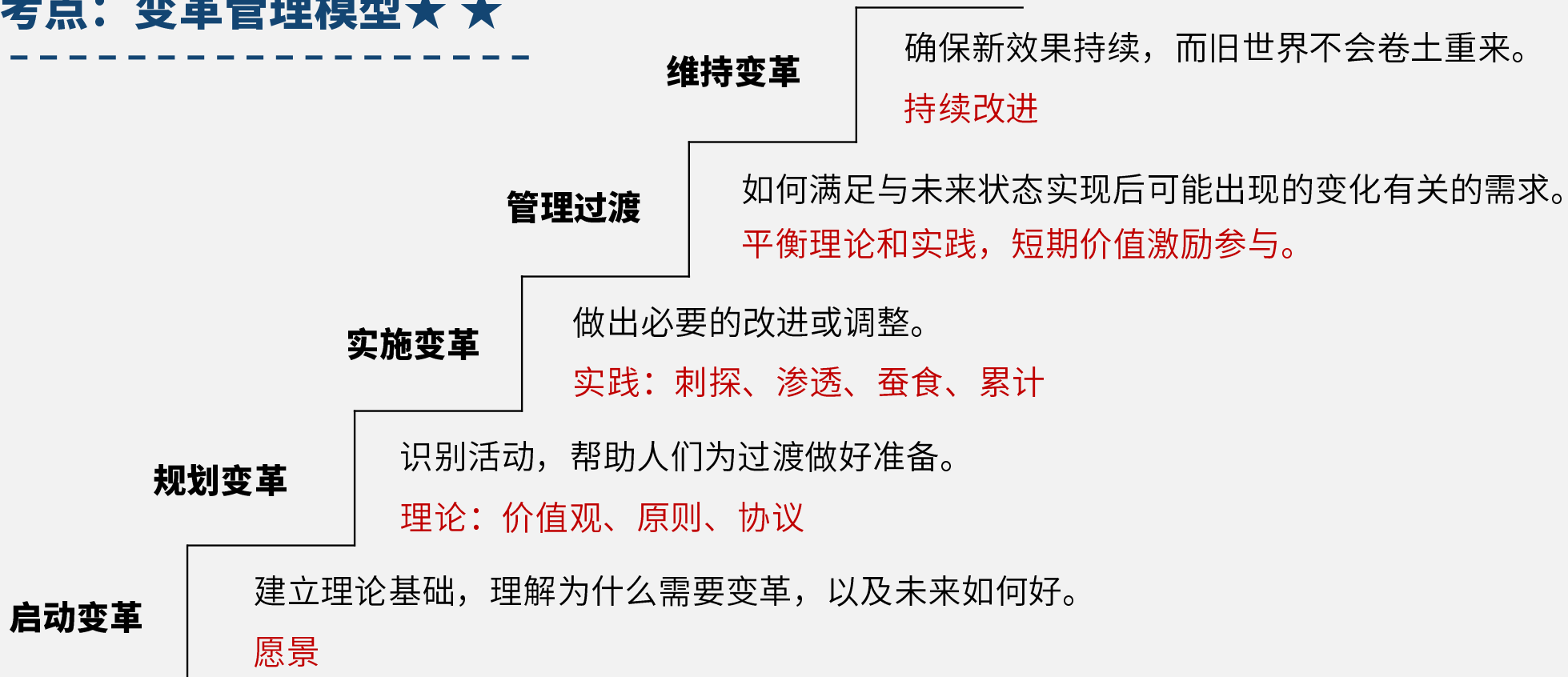
敏捷变革



敏捷变革



考点：变革管理模型★ ★





敏捷变革



考点：变革管理模型★ ★

一家公司开始实行敏捷实践，以便更好地接触全球客户和市场。在过渡期间，很多团队都在与这个变化做斗争，因此影响士气。敏捷教练应该怎样做才能最好地利用敏捷实践并实现高绩效？

A 与团队成员单独开会，为他们提供项目及其对组织带来好处的一个大蓝图。

B 与团队及其经理紧密合作，通过辅导、指导、教学和推进来识别和解决问题。

C 仅在团队层面教导，提供有关期望的信息，并帮助个人提升技能。

D 获得干系人对团队有效性的反馈，并与团队分享。



敏捷变革



考点：变革管理模型★ ★

一家公司开始实行敏捷实践，以便更好地接触全球客户和市场。在过渡期间，很多团队都在与这个变化做斗争，因此影响士气。敏捷教练应该怎样做才能最好地利用敏捷实践并实现高绩效？

A 与团队成员单独开会，为他们提供项目及其对组织带来好处的一个大蓝图。

B 与团队及其经理紧密合作，通过辅导、指导、教学和推进来识别和解决问题。

C 仅在团队层面教导，提供有关期望的信息，并帮助个人提升技能。

D 获得干系人对团队有效性的反馈，并与团队分享。



敏捷变革



考点：变革管理模型★ ★

某团队决定做敏捷转型，但是做完一个项目后，他们下结论说敏捷不适合他们，他们需要回到传统方法中。他们放弃敏捷最有可能的原因是什么？

- A 经常进行站会和迭代计划会，使他们精力分散，没法完成工作。
- B 他们限制了在制品，导致进度落后。
- C 他们使用了敏捷实践，但不理解这些敏捷实践是设计用来解决什么问题的。
- D 他们的客户过度参与到项目中，使他们很难完成任何工作。



敏捷变革



考点：变革管理模型★ ★

某团队决定做敏捷转型，但是做完一个项目后，他们下结论说敏捷不适合他们，他们需要回到传统方法中。他们放弃敏捷最有可能的原因是什么？

A 经常进行站会和迭代计划会，使他们精力分散，没法完成工作。

B 他们限制了在制品，导致进度落后。

C 他们使用了敏捷实践，但不理解这些敏捷实践是设计用来解决什么问题的。

D 他们的客户过度参与到项目中，使他们很难完成任何工作。



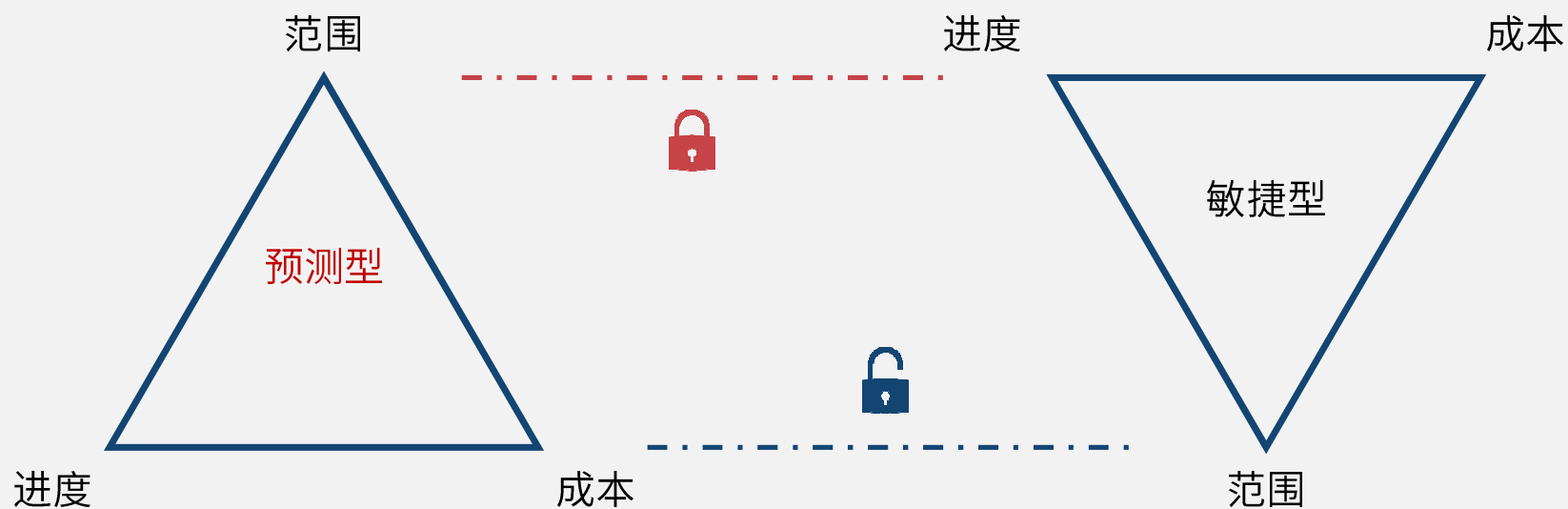
敏捷合同/协议



敏捷变革



考点：动态系统开发方法（DSDM）



1万块，你们家的设计一个月之内我给你做好，做到你满意为止！



敏捷变革



考点：敏捷采购与合同

多层结构	主协议：固定项目（担保、仲裁等）锁定； 主要服务协议：可能会变更的服务价格、产品说明等； 轻量级工作说明说：范围、进度和预算等更多动态变化项目。
总价增量	项目可以将范围分解为 总价微型可交付成果 （例如用户故事），而不是将整个项目范围和预算锁定到单个协议中。
固定时间和材料	将整体预算限制为固定数量。如客户需纳入新观点，必须管理给定能力，用新的 工作替代原有工作 。
累进的时间和材料	共担财务风险法，合同期限之前交付，则奖励；反之，则惩罚。



敏捷变革



考点：敏捷采购与合同

团队在用一份固定总价合同和敏捷方法开展一个项目。在项目的中途，客户要求变更需求，这时你应怎么做？

- A 告知客户在固定总价合同上不允许更改需求
- B 敏捷注重客户协商而不是合同谈判 —— 因此我们接受变更
- C 与客户进行谈判，放弃一些和新增需求规模相等的次要的功能
- D 推迟组织管理决策



敏捷变革



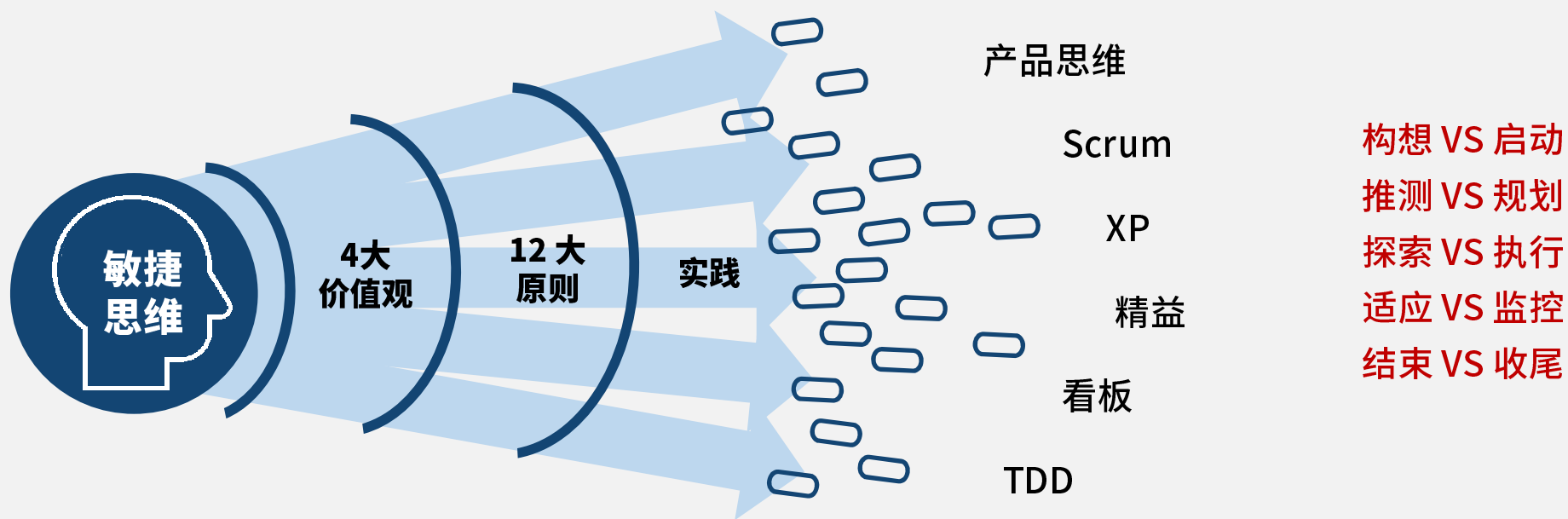
考点：敏捷采购与合同

团队在用一份固定总价合同和敏捷方法开展一个项目。在项目的中途，客户要求变更需求，这时你应怎么做？

- A 告知客户在固定总价合同上不允许更改需求
- B 敏捷注重客户协商而不是合同谈判 —— 因此我们接受变更
- C 与客户进行谈判，放弃一些和新增需求规模相等的次要的功能**
- D 推迟组织管理决策



敏捷项目管理



敏捷思维模式由价值观定义，以原则为指导，并在许多不同的实践中体现。
敏捷实践者根据自身需求选择不同的实践。