

敏捷习题课1



敏捷的定义

为什么需要敏捷

传统项目管理应对快速变化项目的挑战

繁重的计划和文件

被隔离的隐形项目团队

无法适应快速变化的实际情况

选择敏捷的理由

灵活性

更快交付价值

持续改进

更低风险

什么是敏捷

敏捷起源

敏捷思维

敏捷核心目标

敏捷三角形

价值、质量、约束

敏捷宣言

个体以及互动 而不是 流程和工具

可用的软件 而不是 完整的文档

客户合作 而不是 合同谈判

应对变更 而不是 遵循计划

十二原则

(1)我们的最高目标是，通过尽早持续地交付有价值的软件来满足客户的需求。

团队原则

工作原则



敏捷宣言

考点：敏捷宣言★

考法1：敏捷项目的行为优先选择左边；



考法2：“更胜于”是优先，而没有否定老的行为；

考法3：最大的好处在于能够聚焦价值

我们正在通过亲自开发和帮助他人开发，发现开发软件的更好方法。

通过这项工作，我们开始更重视：

个体以及互动 胜于 流程和工具

工作的软件 胜于 完整的文档

客户合作 胜于 合同谈判

应对变更 胜于 遵循计划

也就是说，右栏中的项目固然有价值，但我们更重视左栏中的项目。

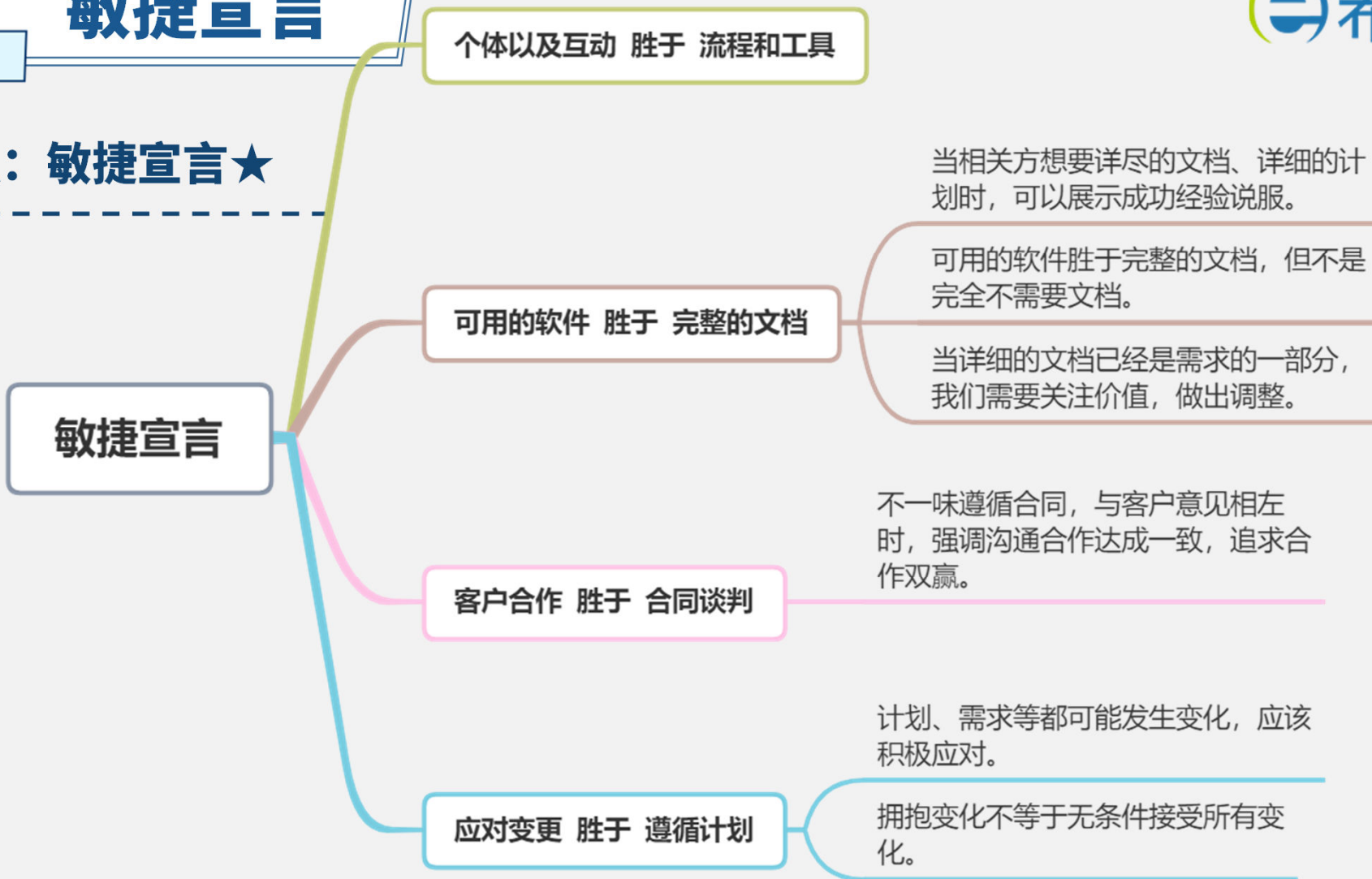
2001年2月，17位来自软件开发领域，敏捷各流派的领军人物共同制定



敏捷宣言



考点：敏捷宣言★





敏捷宣言一十二原则



- (1)我们的最高目标是，通过**尽早持续地交付有价值的软件**来**满足客户的需求**。
- (2)即使在项目开发的后期，仍欢迎对需求提出变更。敏捷过程通过**拥抱变化**，帮助客户创造竞争优势。
- (3)要**不断交付**可用的软件，周期从几周到几个月不等，且越短越好。
- (4)在项目过程中，业务人员与开发人员要每天在**一起工作**。
- (5)要善于激励项目人员，给他们所需要的**环境和支持**，并相信他们能够完成任务。
- (6)团队内部和各个团队之间，最有效的沟通方法是**面对面的沟通**。
- (7)**可工作软件**是**衡量**进度的首要**指标**。
- (8)敏捷过程提倡**可持续的开发**。项目方、开发人员和用户应该能够保持恒久、稳定的进展速度。
- (9)对**技术卓越**和好的设计的持续关注有助于增强敏捷性。
- (10)尽量做到**简洁**，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、需求和设计出自**自组织团队**。
- (12)团队要**定期回顾和反省**如何能够做到更有效，并相应地调整团队的行为。



敏捷宣言一十二原则



准则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**。

准则7：**可用的软件**是衡量进度的首要衡量指标。

准则1：我们的最高目标是，通过**尽早和持续地**交付**有价值的软件**来**满足客户**

准则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保持**步调稳定**。

准则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。



敏捷宣言一十二原则



工作原则：精一、至简，实现这原则的方式是“定期反省”

原则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。

原则10：尽量做到**简洁**，尽最大可能减少不必要的工作。这是一门艺术。

原则12：团队要**定期反省**怎样才能更有效，并**相应地调整**团队的行为。

团队原则：团队成员业务人员与开发人员始终一起工作，团队是被激励与被信任的自组织团队

原则4：项目实施过程中，业务人员与开发人员必须始终**通力合作**。

原则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。

原则11：最佳的架构、需求和设计出自于**自组织团队**。

沟通原则：面对面

原则6：无论是对开发团队还是团队内部，信息传达最有效的沟通方法是面对面的交谈。



生命周期选择

四种生命周期类型

预测型，需求确定范围确定，交付频率低

迭代型，需求动态，范围不确定，交付频率低

增量型，需求迭代固定，整体动态，交付频率高

敏捷型，需求动态，范围不确定，交付频率高

斯泰西图

根据需求和技术的确定程度，划分区域，选择合适的管理方式。

敏捷适用性筛选器

判断组织是否适合敏捷，分越低越适合敏捷

混合型生命周期

既有预测又有敏捷，或者处于过渡阶段，都可以采取混合生命周期。

根据变更的程度和交付的频率，判断预测和敏捷谁为主谁为辅。

符合目的的混合生命周期

混合作为过渡策略

混合敏捷方法

影响裁剪的项目因素



四种生命周期的类型



特征				
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	解决方案的正确性
增量型	当期固定 总体动态	对给定增量执行一次	频繁小规模交付	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的客户价值

计划始终贯穿其中：每种生命周期都有计划要素；
不同之处在于完成多少计划以及何时完成



混合型生命周期



第一种

先敏捷后预测

第二种

预测和敏捷结合

第三种

**预测法为主
敏捷法为辅**

第四种

**敏捷法为主
预测法为辅**



混合型生命周期



先敏捷后预测

早期采用敏捷开发生命周期，之后是预测型的发布阶段

可能由不同的团队实施

实例：开发某种新的高科技产品，然后面向成千上万的用户推出，并对他们进行培训

敏捷型

敏捷型

敏捷型

预测型

预测型

预测型



混合型生命周期



预测和敏捷结合

团队正在逐渐地向敏捷过渡，
使用方法如短迭代、每日站
会和回顾的方法

在项目的其他方面，如前期评
估、工作分配和进度跟踪等，
仍然遵循了预测法

敏捷型	敏捷型	敏捷型
预测型	预测型	预测型



混合型生命周期



预测法为主
敏捷法为辅

以敏捷方法处理具有不确定性、复杂性或范围蔓延机会项目的一部分，而使用预测法管理项目的其余部分

实例：承包商首先在地面上进行一些小规模的安装试验，以确定最佳的安装方法，并在有足够时间解决问题时尽早发现问题，随后通过试验和调整，增量地改进过程

预测型

敏捷型 敏捷型 敏捷型

预测型

预测型



混合型生命周期



敏捷法为主
预测法为辅

当某个特定要素不可协商，
或者使用敏捷方法不可执行
时，使用这种方法

实例：集成由不同供应商开发的外
部组件，这些外部组件不能或不会
以协作或增量方式合作。在组件交
付之后，需要单独集成

敏捷型

敏捷型

预测型 预测型 预测型

敏捷型



习题1



项目团队正在开发一款新产品，项目已经开展一段时间，需求变化非常多，项目团队遇到了前所未有的困难。此时高层派一位更有经验的项目经理接管这个项目，新的项目经理发现，项目之前虽然严格实施整体变更控制流程，但是仍然有很多变化。新的项目经理应该怎么做？

- A.拒绝所有未来的变更
- B.告诉团队只要有资金就接受所有变更
- C.重新审查变更管理流程
- D.考虑改变开发方法



习题1



考点：生命周期的类型

【解题关键】：根据范围确定程度、变更频繁程度、交付次数判断

项目团队正在开发一款新产品，项目已经开展一段时间，需求变化非常多，项目团队遇到了前所未有的困难。此时高层派一位更有经验的项目经理接管这个项目，新的项目经理发现，项目之前虽然严格实施整体变更控制流程，但是仍然有很多变化。新的项目经理应该怎么做？

- A. 拒绝所有未来的变更
- B. 告诉团队只要有资金就接受所有变更
- C. 重新审查变更管理流程
- D. 考虑改变开发方法



习题1



考点：生命周期的类型

【解题关键】：根据范围确定程度、变更频繁程度、交付次数判断

项目团队正在开发一款新产品，项目已经开展一段时间，需求变化非常多，项目团队遇到了前所未有的困难。此时高层派一位更有经验的项目经理接管这个项目，新的项目经理发现，项目之前虽然严格实施整体变更控制流程，但是仍然有很多变化。新的项目经理应该怎么做？

- A. 拒绝所有未来的变更
- B. 告诉团队只要有资金就接受所有变更
- C. 重新审查变更管理流程
- D. 考虑改变开发方法



互联网的发展十分快速，IT行业现在也逐渐成熟，现在很多IT行业都开始尝试采用敏捷方法进行开发，为什么采用敏捷方法？

- A. 缩减开支
- B. 风险很少
- C. 需求变化多且快
- D. 更快交付



考点：斯泰西图

【解题关键】：根据需求和技术的确定程度，划分区域

互联网的发展十分快速，IT行业现在也逐渐成熟，现在很多IT行业都开始尝试采用敏捷方法进行开发，为什么采用敏捷方法？

- A. 缩减开支
- B. 风险很少
- C. 需求变化多且快
- D. 更快交付



考点：斯泰西图

【解题关键】： 根据需求和技术的确定程度，划分区域

互联网的发展十分快速，IT行业现在也逐渐成熟，现在很多IT行业都开始尝试采用敏捷方法进行开发，为什么采用敏捷方法？

- A. 缩减开支
- B. 风险很少
- C. 需求变化多且快
- D. 更快交付



Mai是一名敏捷教练，目前正在负责和银行相关的一个项目，这个项目由几个部分组成，一部分是关于隐私保密的内容，客户对这部分的要求非常明确，还有一部分是关于检索项和监控项的内容，经过很多次讨论，客户仍然无法明确表达这部分的需求，目前已经出现很多变动，预估后续这种需求变动会很频繁。那么针对这样一个项目，Mai应该使用哪个项目生命周期？

- A.迭代型
- B.增量型
- C.预测型
- D.混合型



考点：混合型生命周期

【解题关键】：既有预测又有敏捷，或者处于过渡阶段，都可以采取混合生命周期

Mai是一名敏捷教练，目前正在负责和银行相关的一个项目，这个项目由几个部分组成，一部分是关于隐私保密的内容，**客户对这部分的要求非常明确**，还有一部分是关于检索项和监控项的内容，经过很多次讨论，**客户仍然无法明确表达这部分的需求，目前已经出现很多变动，预估后续这种需求变动会很频繁**。那么针对这样一个项目，Mai应该使用哪个项目生命周期？

- A.迭代型
- B.增量型
- C.预测型
- D.混合型



考点：混合型生命周期

【解题关键】：既有预测又有敏捷，或者处于过渡阶段，都可以采取混合生命周期

Mai是一名敏捷教练，目前正在负责和银行相关的一个项目，这个项目由几个部分组成，一部分是关于隐私保密的内容，**客户对这部分的要求非常明确**，还有一部分是关于检索项和监控项的内容，经过很多次讨论，**客户仍然无法明确表达这部分的需求，目前已经出现很多变动，预估后续这种需求变动会很频繁**。那么针对这样一个项目，Mai应该使用哪个项目生命周期？

- A.迭代型
- B.增量型
- C.预测型
- D.混合型**



习题4



最近行业内的其他团队都在往敏捷过渡，你作为你们团队唯一的项目经理，也希望团队能够适应现在的变化，所以你决定从预测型项目管理方式过渡到敏捷项目管理，但是你并不了解敏捷的原则和具体情况。你的上层领导建议你使用混合生命周期作为过渡，那么，还应该做些什么来促进过渡？

- A. 将项目经理完全替换掉，让团队作为敏捷团队进行自我管理
- B. 用经验丰富的外部敏捷教练替换现有的项目经理
- C. 聘请外部敏捷教练协助组织进行过渡
- D. 建立指令性项目管理办公室来领导过渡



习题4



考点：混合型生命周期

【解题关键】：既有预测又有敏捷，或者处于过渡阶段，都可以采取混合生命周期

最近行业内的其他团队都在往敏捷过渡，你作为你们团队唯一的项目经理，也希望团队能够适应现在的变化，所以你决定**从预测型项目管理方式过渡到敏捷项目管理**，但是你并不了解敏捷的原则和具体情况。你的上层领导**建议你使用混合生命周期作为过渡**，那么，还应该**做些什么来促进过渡**？

- A. 将项目经理完全替换掉，让团队作为敏捷团队进行自我管理
- B. 用经验丰富的外部敏捷教练替换现有的项目经理
- C. 聘请外部敏捷教练协助组织进行过渡
- D. 建立指令性项目管理办公室来领导过渡



习题4



考点：混合型生命周期

【解题关键】：既有预测又有敏捷，或者处于过渡阶段，都可以采取混合生命周期

最近行业内的其他团队都在往敏捷过渡，你作为你们团队唯一的项目经理，也希望团队能够适应现在的变化，所以你决定**从预测型项目管理方式过渡到敏捷项目管理**，但是你并不了解敏捷的原则和具体情况。你的上层领导**建议你使用混合生命周期作为过渡**，那么，还应该**做些什么来促进过渡**？

- A. 将项目经理完全替换掉，让团队作为敏捷团队进行自我管理
- B. 用经验丰富的外部敏捷教练替换现有的项目经理
- C. 聘请外部敏捷教练协助组织进行过渡**
- D. 建立指令性项目管理办公室来领导过渡



习题5



作为项目经理，你正在带领团队完成一个智能汽车的开发项目，由于项目执行过程产品的功能随时有调整，你预计要从客户那里不断获得反馈，以便及时调整项目开发方向，因此整个产品会以增量的形式迭代完成。其中的智能导航部分需要外包给供应商完成，该供应商拒绝采用渐进的方式进行合作，项目经理应该采用什么方式管理本项目？

- A.以敏捷管理为核心，附带部分预测组件
- B.以预测方法为主，附带部分敏捷组件
- C.使用预测方法进行规划，使用敏捷方法执行
- D.在规划阶段和执行阶段均采用敏捷管理



习题5



考点：混合型生命周期

【解题关键】：根据变更的程度和交付的频率，判断预测和敏捷谁为主谁为辅

作为项目经理，你正在带领团队完成一个智能汽车的开发项目，由于项目执行过程产品的功能随时有调整，你预计要从客户那里**不断获得反馈**，以便及时调整项目开发方向，因此**整个产品会以增量的形式迭代完成**。其中的**智能导航部分需要外包给供应商完成**，该**供应商拒绝采用渐进的方式进行合作**，项目经理应该采用什么方式管理本项目？

- A.以敏捷管理为核心，附带部分预测组件
- B.以预测方法为主，附带部分敏捷组件
- C.使用预测方法进行规划，使用敏捷方法执行
- D.在规划阶段和执行阶段均采用敏捷管理



习题5



考点：混合型生命周期

【解题关键】：根据变更的程度和交付的频率，判断预测和敏捷谁为主谁为辅

作为项目经理，你正在带领团队完成一个智能汽车的开发项目，由于项目执行过程产品的功能随时有调整，你预计要从客户那里**不断获得反馈**，以便及时调整项目开发方向，因此**整个产品会以增量的形式迭代完成**。其中的**智能导航部分需要外包给供应商完成**，该供应商拒绝采用渐进的方式进行合作，项目经理应该采用什么方式管理本项目？

- A. 以敏捷管理为核心，附带部分预测组件
- B. 以预测方法为主，附带部分敏捷组件
- C. 使用预测方法进行规划，使用敏捷方法执行
- D. 在规划阶段和执行阶段均采用敏捷管理



习题6



敏捷团队即将开始一个新项目，在开始项目之前，团队成员对敏捷宣言进行了回顾，以下哪一项不是他们会回顾到的内容？

- A. 团队最高的优先级是通过早期持续的交付有价值的软件，并使客户满意
- B. 业务人员和开发人员在整个项目中必须一起工作
- C. 持续关注好的设计和优秀的技术不能提升敏捷能力
- D. 能工作的软件是项目进度的主要度量



考点：敏捷宣言

【解题关键】：内容理解

敏捷团队即将开始一个新项目，在开始项目之前，团队成员对敏捷宣言进行了回顾，以下哪一项不是他们会回顾到的内容？

- A. 团队最高的优先级是通过早期持续的交付有价值的软件，并使客户满意
- B. 业务人员和开发人员在整个项目中必须一起工作
- C. 持续关注好的设计和优秀的技术不能提升敏捷能力
- D. 能工作的软件是项目进度的主要度量



考点：敏捷宣言

【解题关键】：内容理解

敏捷团队即将开始一个新项目，在开始项目之前，团队成员对敏捷宣言进行了回顾，以下哪一项不是他们会回顾到的内容？

- A. 团队最高的优先级是通过早期持续的交付有价值的软件，并使客户满意
- B. 业务人员和开发人员在整个项目中必须一起工作
- C. 持续关注好的设计和优秀的技术不能提升敏捷能力
- D. 能工作的软件是项目进度的主要度量



某IT公司正在给当地的一家银行开发一个人脸识别系统，你被任命为该敏捷项目的负责人。在项目的早期，一名成员识别到了一个重要相关方，该相关方坚持要求项目团队必须先制定一个完善的详尽的项目管理计划，才能开始工作。团队成员来寻求你的帮助，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何与该相关方沟通？

- A.纠正该相关方的观念，在敏捷项目里，强调可用的软件胜于详尽的文档，所以不需要计划
- B.与相关方分享另外的敏捷项目曾经在项目中演示产品并不断调整计划的经验
- C.与该相关方一起审查产品待办事项列表，并且确定每个迭代需要完成的故事
- D.根据产品待办事项列表形成完整的详细的项目管理计划



习题7



考点：敏捷宣言-可用的软件胜于完整的文档

【解题关键】：当相关方想要详尽的文档时，可以展示成功经验说服

某IT公司正在给当地的一家银行开发一个人脸识别系统，你被任命为该敏捷项目的负责人。在项目的早期，一名成员识别到了一个重要相关方，该相关方坚持要求项目团队必须先制定一个完善的详尽的项目管理计划，才能开始工作。团队成员来寻求你的帮助，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何与该相关方沟通？

- A.纠正该相关方的观念，在敏捷项目里，强调可用的软件胜于详尽的文档，所以不需要计划
- B.与相关方分享另外的敏捷项目曾经在项目中演示产品并不断调整计划的经验
- C.与该相关方一起审查产品待办事项列表，并且确定每个迭代需要完成的故事
- D.根据产品待办事项列表形成完整的详细的项目管理计划



考点：敏捷宣言-可用的软件胜于完整的文档

【解题关键】：当相关方想要详尽的文档时，可以展示成功经验说服

某IT公司正在给当地的一家银行开发一个人脸识别系统，你被任命为该敏捷项目的负责人。在项目的早期，一名成员识别到了一个重要相关方，该相关方坚持要求项目团队必须先制定一个完善的详尽的项目管理计划，才能开始工作。团队成员来寻求你的帮助，请问作为敏捷管理专业人士，你应该如何与该相关方沟通？

- A.纠正该相关方的观念，在敏捷项目里，强调可用的软件胜于详尽的文档，所以不需要计划
- B.与相关方分享另外的敏捷项目曾经在项目中演示产品并不断调整计划的经验
- C.与该相关方一起审查产品待办事项列表，并且确定每个迭代需要完成的故事
- D.根据产品待办事项列表形成完整的详细的项目管理计划



习题8



客户提出了一项新需求，敏捷团队为了满足这一需求，必须要创建一个非常详细的文档。请问项目团队应该如何实现？

- A.将敏捷型项目改为传统类型的项目
- B.这与敏捷管理原则相悖，应该将该文档取消
- C.选择一个流程来交付详细的文档而不影响交付客户价值
- D.用可用的软件代替详细的文档，仅生成最小的文档



考点：敏捷宣言

【解题关键】：当详细的文档已经是需求的一部分，我们需要关注价值，做出调整。

客户提出了一项新需求，敏捷团队为了满足这一需求，**必须要创建一个非常详细的文档**。请问项目团队应该如何实现？

- A. 将敏捷型项目改为传统类型的项目
- B. 这与敏捷管理原则相悖，应该将该文档取消
- C. 选择一个流程来交付详细的文档而不影响交付客户价值
- D. 用可用的软件代替详细的文档，仅生成最小的文档



考点：敏捷宣言

【解题关键】：当详细的文档已经是需求的一部分，我们需要关注价值，做出调整。

客户提出了一项新需求，敏捷团队为了满足这一需求，必须要创建一个非常详细的文档。请问项目团队应该如何实现？

- A. 将敏捷型项目改为传统类型的项目
- B. 这与敏捷管理原则相悖，应该将该文档取消
- C. 选择一个流程来交付详细的文档而不影响交付客户价值
- D. 用可用的软件代替详细的文档，仅生成最小的文档



习题9



一位项目经理正在与他们最近收购的团队进行敏捷发布计划。他们致力于共同努力以取得优异的成绩。由于缺乏技术知识，客户对产品的要求有限。项目经理应该怎么做才能确保客户对最终产品感到满意？

- A. 让客户提供自己的技术工程师
- B. 让客户参与每次迭代
- C. 为最终产品添加更多功能
- D. 在签订的合同中设定要求



考点：敏捷宣言

【解题关键】： 客户合作胜于合同谈判

一位项目经理正在与他们最近收购的团队进行敏捷发布计划。他们**致力于共同努力以取得优异的成绩**。由于缺乏技术知识，**客户对产品的要求有限**。项目经理应该怎么做才能确保客户对最终产品感到满意？

- A. 让客户提供自己的技术工程师
- B. 让客户参与每次迭代
- C. 为最终产品添加更多功能
- D. 在签订的合同中设定要求



考点：敏捷宣言

【解题关键】： 客户合作胜于合同谈判

一位项目经理正在与他们最近收购的团队进行敏捷发布计划。他们**致力于共同努力以取得优异的成绩**。由于缺乏技术知识，**客户对产品的要求有限**。项目经理应该怎么做才能确保客户对最终产品感到满意？

- A. 让客户提供自己的技术工程师
- B. 让客户参与每次迭代**
- C. 为最终产品添加更多功能
- D. 在签订的合同中设定要求



习题10



你是一个敏捷项目的负责人。项目计划6个月完成，在第4个月，因为政策发生了变化，客户提出了一个跟之前约定的功能截然不同的新功能，这会导致实际完成的时间比规定的完成时间延迟2周，而客户表示原来的完成时间不能延迟。请问你应该怎么办？

- A. 与客户沟通，告知客户固定总价合同不允许修改需求
- B. 因为敏捷宣言强调拥抱变化，所以接受客户的变更申请并安排团队人员赶工
- C. 联系商务同事，与客户进行谈判，在考虑新增功能的同时，放弃一些和新增功能规模相同的次要的功能
- D. 上报PMO



习题10



考点：敏捷宣言

【解题关键】：客户合作胜于合同谈判，强调和客户合作双赢

你是一个敏捷项目的负责人。项目计划6个月完成，在第4个月，因为政策发生了变化，客户提出了一个跟之前约定的功能截然不同的新功能，这会导致实际完成的时间比规定的完成时间延迟2周，而客户表示原来的完成时间不能延迟。请问你应该怎么办？

- A.与客户沟通，告知客户固定总价合同不允许修改需求
- B.因为敏捷宣言强调拥抱变化，所以接受客户的变更申请并安排团队人员赶工
- C.联系商务同事，与客户进行谈判，在考虑新增功能的同时，放弃一些和新增功能规模相同的次要的功能
- D.上报PMO



习题10



考点：敏捷宣言

【解题关键】：客户合作胜于合同谈判，强调和客户合作双赢

你是一个敏捷项目的负责人。项目计划6个月完成，在第4个月，因为政策发生了变化，客户提出了一个跟之前约定的功能截然不同的新功能，这会导致实际完成的时间比规定的完成时间延迟2周，而客户表示原来的完成时间不能延迟。请问你应该怎么办？

- A. 与客户沟通，告知客户固定总价合同不允许修改需求
- B. 因为敏捷宣言强调拥抱变化，所以接受客户的变更申请并安排团队人员赶工
- C. 联系商务同事，与客户进行谈判，在考虑新增功能的同时，放弃一些和新增功能规模相同的次要的功能
- D. 上报PMO



习题11



在软件行业，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并实践。作为组织的敏捷管理专业人士，项目中某团队成员向你请教，在敏捷项目中，计划是否可变以及何时可变，你该如何回应？

- A.计划只有在迭代规划会议上可以改变
- B.计划在每个迭代周期结束时才可以改变
- C.计划在收获些新内容时可以改变
- D.高层级计划不能改变，只能调整计划细节



习题11



考点：敏捷宣言和十二原则

【解题关键】：拥抱变化

在软件行业，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并实践。作为组织的敏捷管理专业人士，项目中某团队成员向你请教，在敏捷项目中，**计划是否可变以及何时可变**，你该如何回应？

- A. 计划只有在迭代规划会议上可以改变
- B. 计划在每个迭代周期结束时才可以改变
- C. 计划在收获些新内容时可以改变
- D. 高层级计划不能改变，只能调整计划细节



习题11



考点：敏捷宣言和十二原则

【解题关键】：拥抱变化

在软件行业，《敏捷宣言》被众多敏捷管理专业人士拥护并实践。作为组织的敏捷管理专业人士，项目中某团队成员向你请教，在敏捷项目中，**计划是否可变以及何时可变**，你该如何回应？

- A. 计划只有在迭代规划会议上可以改变
- B. 计划在每个迭代周期结束时才可以改变
- C. 计划在收获些新内容时可以改变**
- D. 高层级计划不能改变，只能调整计划细节



习题12



在一项软件开发项目中，公司决定使用敏捷的方法，并开始了转型的指导工作。若要保证项目干系人及部门领导都能认同敏捷方法，敏捷教练应该做什么？

- A. 召开集体会议以讲述敏捷过程
- B. 让第一次项目发布作为提高生产力的一个例子
- C. 安排一场敏捷方法的培训
- D. 用接下来的 sprint 来说明敏捷概念



习题12



考点：敏捷宣言和十二原则

【解题关键】：价值驱动交付

在一项软件开发项目中，公司决定使用敏捷的方法，并开始了**转型的指导**工作。若要保证项目干系人及部门领导**都能认同敏捷方法**，敏捷教练应该做什么？

- A. 召开集体会议以讲述敏捷过程
- B. 让第一次项目发布作为提高生产力的一个例子
- C. 安排一场敏捷方法的培训
- D. 用接下来的 sprint 来说明敏捷概念



习题12



考点：敏捷宣言和十二原则

【解题关键】：价值驱动交付

在一项软件开发项目中，公司决定使用敏捷的方法，并开始了**转型的指导**工作。若要保证项目干系人及部门领导**都能认同敏捷方法**，敏捷教练应该做什么？

- A. 召开集体会议以讲述敏捷过程
- B. 让第一次项目发布作为提高生产力的一个例子**
- C. 安排一场敏捷方法的培训
- D. 用接下来的 sprint 来说明敏捷概念



习题13



在项目的启动阶段，项目经理和团队成员与产品所有者一起优先考虑产品待办事项。项目经理下一步应该做什么？

- A. 尽可能持续地为客户生产增值产品
- B. 在项目开始时为客户生产增值产品
- C. 生产增值产品以及支持文件
- D. 在项目的每个阶段为客户生产增值产品



习题13



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：价值驱动交付

在项目的启动阶段，项目经理和团队成员与产品所有者一起**优先考虑产品待办事项**。项目经理下一步应该做什么？

- A. 尽可能持续地为客户生产增值产品
- B. 在项目开始时为客户生产增值产品
- C. 生产增值产品以及支持文件
- D. 在项目的每个阶段为客户生产增值产品



习题13



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：价值驱动交付

在项目的启动阶段，项目经理和团队成员与产品所有者一起**优先考虑产品待办事项**。项目经理下一步应该做什么？

- A. 尽可能持续地为客户生产增值产品
- B. 在项目开始时为客户生产增值产品
- C. 生产增值产品以及支持文件
- D. 在项目的每个阶段为客户生产增值产品



作为敏捷管理专业人士，你被公司任命为某个软件开发项目的项目负责人。按照《敏捷宣言》里的原则和理念，以下哪一项是不应该在你的项目中出现的情景？

- A. 分多个模块交付产品
- B. 2-4周的迭代周期
- C. 根据项目需要变化人数和技能的自组织团队
- D. 不断调整和完善的产品待办事项列表



习题14



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：团队是由全职的通才型专家组成，不会轻易变化和调整

作为敏捷管理专业人士，你被公司任命为某个软件开发项目的项目负责人。按照《敏捷宣言》里的原则和理念，以下哪一项是**不应该在你的项目中出现的情景**？

- A. 分多个模块交付产品
- B. 2-4周的迭代周期
- C. 根据项目需要变化人数和技能的自组织团队
- D. 不断调整和完善的产品待办事项列表



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：团队是由全职的通才型专家组成，不会轻易变化和调整

作为敏捷管理专业人士，你被公司任命为某个软件开发项目的项目负责人。按照《敏捷宣言》里的原则和理念，以下哪一项是**不应该在你的项目中出现的情景**？

- A. 分多个模块交付产品
- B. 2-4周的迭代周期
- C. 根据项目需要变化人数和技能的自组织团队**
- D. 不断调整和完善的产品待办事项列表



习题15



敏捷团队由业务人员和开发人员组成，团队中的技术开发人员经常进行重构工作，既能够完成持续集成也能够完成其他测试工作。并且还能完成项目的其他敏捷实践工作，这说明团队拥有怎样的文化？

- A.担心自己被辞退
- B.团队具有好习惯
- C.团队成员极度自律
- D.重惩罚轻奖励



习题15



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：自组织团队

敏捷团队由业务人员和开发人员组成，团队中的技术开发人员经常进行重构工作，**既能够完成持续集成也能够完成**其他测试工作。并且**还能完成**项目的其他敏捷实践工作，这说明团队拥有怎样的文化？

- A.担心自己被辞退
- B.团队具有好习惯
- C.团队成员极度自律
- D.重惩罚轻奖励



习题15



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：自组织团队

敏捷团队由业务人员和开发人员组成，团队中的技术开发人员经常进行重构工作，既能够完成持续集成也能够完成其他测试工作。并且还能完成项目的其他敏捷实践工作，这说明团队拥有怎样的文化？

- A.担心自己被辞退
- B.团队具有好习惯
- C.团队成员极度自律
- D.重惩罚轻奖励



习题16



敏捷管理实践与传统项目管理相比，可以为项目的开展带来更多的优势，以下都是敏捷的优势，除了？

- A. 它可以为客户带来更高满意度，因为客户成了团队的一部分
- B. 它鼓励个人存储信息并将个人的精力集中在自己的工作
- C. 它能及时且定期为客户提供价值
- D. 它可以缩短进入市场的时间



习题16



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：敏捷强调信息公开、自组织团队

敏捷管理实践与传统项目管理相比，可以为项目的开展带来更多的优势，以下都是敏捷的优势，除了？

- A. 它可以为客户带来更高满意度，因为客户成了团队的一部分
- B. 它鼓励个人存储信息并将个人的精力集中在自己的工作
- C. 它能及时且定期为客户提供价值
- D. 它可以缩短进入市场的时间



习题16



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：敏捷强调信息公开、自组织团队

敏捷管理实践与传统项目管理相比，可以为项目的开展带来更多的优势，以下都是敏捷的优势，除了？

- A. 它可以为客户带来更高满意度，因为客户成了团队的一部分
- B. 它鼓励个人存储信息并将个人的精力集中在自己的工作
- C. 它能及时且定期为客户提供价值
- D. 它可以缩短进入市场的时间



习题17



敏捷团队一般采用集体办公的方式，即团队成员可以在同一个大办公室内进行办公，环境开放舒适。这样安排的最大的好处是什么？

- A.减少渗透沟通，提升团队成员的专注力
- B.降低办公成本，并可以很快地找到其他成员
- C.成员距离很近，方便进行结对编程
- D.提高沟通效率，减少等待时间和返工



习题17



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：团队最好的沟通方式是面对面沟通

敏捷团队一般**采用集体办公的方式**，即团队成员可以在同一个大办公室内进行办公，环境开放舒适。这样安排的**最大的好处**是什么？

- A.减少渗透沟通，提升团队成员的专注力
- B.降低办公成本，并可以很快地找到其他成员
- C.成员距离很近，方便进行结对编程
- D.提高沟通效率，减少等待时间和返工



习题17



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：团队最好的沟通方式是面对面沟通

敏捷团队一般**采用集体办公的方式**，即团队成员可以在同一个大办公室内进行办公，环境开放舒适。这样安排的**最大的好处**是什么？

- A.减少渗透沟通，提升团队成员的专注力
- B.降低办公成本，并可以很快地找到其他成员
- C.成员距离很近，方便进行结对编程
- D.提高沟通效率，减少等待时间和返工**



习题18



一位新加入组织的产品负责人，拥有非常深厚的技术和产品开发知识，若要确保正在开发的产品能够满足商业需求，他应该做些什么？

- A. 让关键相关方参与到开发团队中来以便获得更高效的计划
- B. 将产品开发状态及时分享给关键相关方，确保他们能够及时了解最新信息
- C. 确定并吸引合适的相关方并确保他们能够参与到开发中
- D. 确保这个团队是代表关键相关方，他们可以自主做决定



习题18



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：业务人员与开发人员要始终通力合作

一位新加入组织的产品负责人，拥有非常深厚的技术和产品开发知识，若要**确保正在开发的产品能够满足商业需求**，他应该做些什么？

- A. 让关键相关方参与到开发团队中来以便获得更高效的计划
- B. 将产品开发状态及时分享给关键相关方，确保他们能够及时了解最新信息
- C. 确定并吸引合适的相关方并确保他们能够参与到开发中
- D. 确保这个团队是代表关键相关方，他们可以自主做决定



习题18



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：业务人员与开发人员要始终通力合作

一位新加入组织的产品负责人，拥有非常深厚的技术和产品开发知识，若要**确保正在开发的产品能够满足商业需求**，他应该做些什么？

- A. 让关键相关方参与到开发团队中来以便获得更高效的计划
- B. 将产品开发状态及时分享给关键相关方，确保他们能够及时了解最新信息
- C. 确定并吸引合适的相关方并确保他们能够参与到开发中**
- D. 确保这个团队是代表关键相关方，他们可以自主做决定



习题19



公司组建了一支新的敏捷团队开发产品，成员刚开始比较拘谨，不愿发表意见建议，作为敏捷教练，怎么样做可以保证成员可以自由表达自己，同时保证机密性？

- A.在每日站会上解释他们的权利
- B.营造一个安全的工作环境
- C.组织成员进行一次头脑风暴
- D.组织一次团建活动



习题19



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：互相信任的环境

公司组建了一支新的敏捷团队开发产品，成员刚开始比较拘谨，不愿发表意见建议，作为敏捷教练，怎么样做可以**保证成员可以自由表达自己**，同时**保证机密性**？

- A.在每日站会上解释他们的权利
- B.营造一个安全的工作环境
- C.组织成员进行一次头脑风暴
- D.组织一次团建活动



习题19



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：**互相信任的环境**

公司组建了一支新的敏捷团队开发产品，成员刚开始比较拘谨，不愿发表意见建议，作为敏捷教练，怎么样做可以**保证成员可以自由表达自己**，同时**保证机密性**？

- A.在每日站会上解释他们的权利
- B.营造一个安全的工作环境**
- C.组织成员进行一次头脑风暴
- D.组织一次团建活动



每个团队衡量项目速度的标准是不一样的，且稳定的速度是完成用户故事的有效保证。为了提升项目速度，应该采取什么措施？

- A.保护开发人员以免被中断
- B.缩短迭代周期
- C.增加团队成员的人数
- D.减少客户参与度



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：互相信任的环境，环境的支持

每个团队衡量项目速度的标准是不一样的，且稳定的速度是完成用户故事的有效保证。为了提升项目速度，应该采取什么措施？

- A. 保护开发人员以免被中断
- B. 缩短迭代周期
- C. 增加团队成员的人数
- D. 减少客户参与度



习题20



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：互相信任的环境，环境的支持

每个团队衡量项目速度的标准是不一样的，且稳定的速度是完成用户故事的有效保证。为了提升项目速度，应该采取什么措施？

- A.保护开发人员以免被中断
- B.缩短迭代周期
- C.增加团队成员的人数
- D.减少客户参与度



习题21



敏捷团队正在竭力开发一个产品，产品功能已经实现一半，客户想要了解团队速度以便知道项目什么时候能完成，作为敏捷教练，你需要跟踪研究团队速度，团队目标速度保持什么水平合适？

- A.团队速度高于行业其他水平
- B.团队速度在每个冲刺后都有提升
- C.让团队进行自我管理，自己制定目标速度
- D.团队速度在整个项目中保持不变



习题21



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：项目方、开发人员和用户应该能够保持恒久、稳定的进展速度

敏捷团队正在竭力开发一个产品，产品功能已经实现一半，客户想要了解团队速度以便知道项目什么时候能完成，作为敏捷教练，你需要跟踪研究团队速度，团队**目标速度保持什么水平合适？**

- A.团队速度高于行业其他水平
- B.团队速度在每个冲刺后都有提升
- C.让团队进行自我管理，自己制定目标速度
- D.团队速度在整个项目中保持不变



习题21



考点：敏捷十二原则

【解题关键】：项目方、开发人员和用户应该能够保持恒久、稳定的进展速度

敏捷团队正在竭力开发一个产品，产品功能已经实现一半，客户想要了解团队速度以便知道项目什么时候能完成，作为敏捷教练，你需要跟踪研究团队速度，团队**目标速度保持什么水平合适？**

- A.团队速度高于行业其他水平
- B.团队速度在每个冲刺后都有提升
- C.让团队进行自我管理，自己制定目标速度**
- D.团队速度在整个项目中保持不变



课后思考



1. 根据什么来判断生命周期类型？四种生命周期类型的区别？
2. 敏捷宣言分别是什么？
3. 敏捷十二原则的内容理解
4. 敏捷强调的价值观和预测型项目管理的差异是什么？
5. 混合型生命周期的特征