

敏捷项目管理

《敏捷的定义》



敏捷项目管理



第14章 敏捷的定义5%

第15章 敏捷生命周期选择5%

第16章 Scrum实践 28%

第17章 敏捷项目管理阶段框架 10%

第18章 其他实践（精益、看板、XP、TDD） 5%

第19章 敏捷变革 <2%



本节课分享以下内容：

- ◆ 为什么需要敏捷？
- ◆ 什么是敏捷？
- ◆ 《敏捷宣言》 解读
- ◆ 《敏捷十二原则》 解读



为什么需要敏捷



工作中，你是否经常遇到这样的情况？



敏捷项目管理



客户



你

客户并不知道自己想要什么



敏捷项目管理



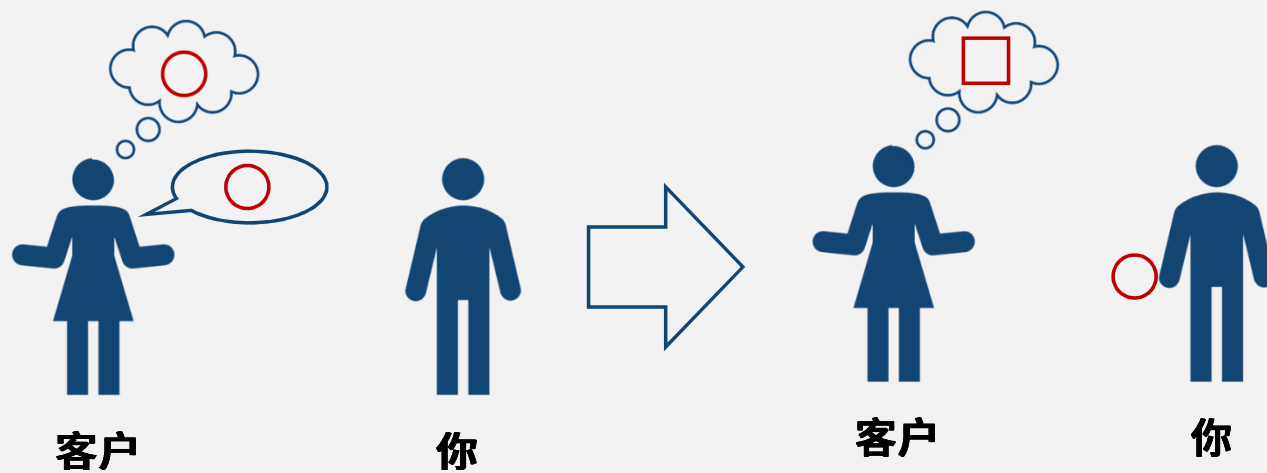
客户

你

客户表达的需求和所想的不一致



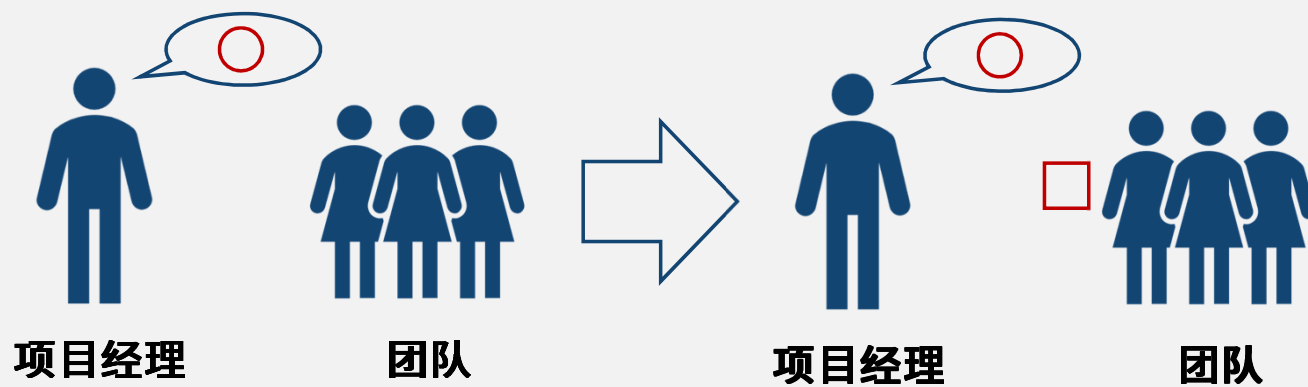
敏捷项目管理



交付的时候，客户的需求发生了变化



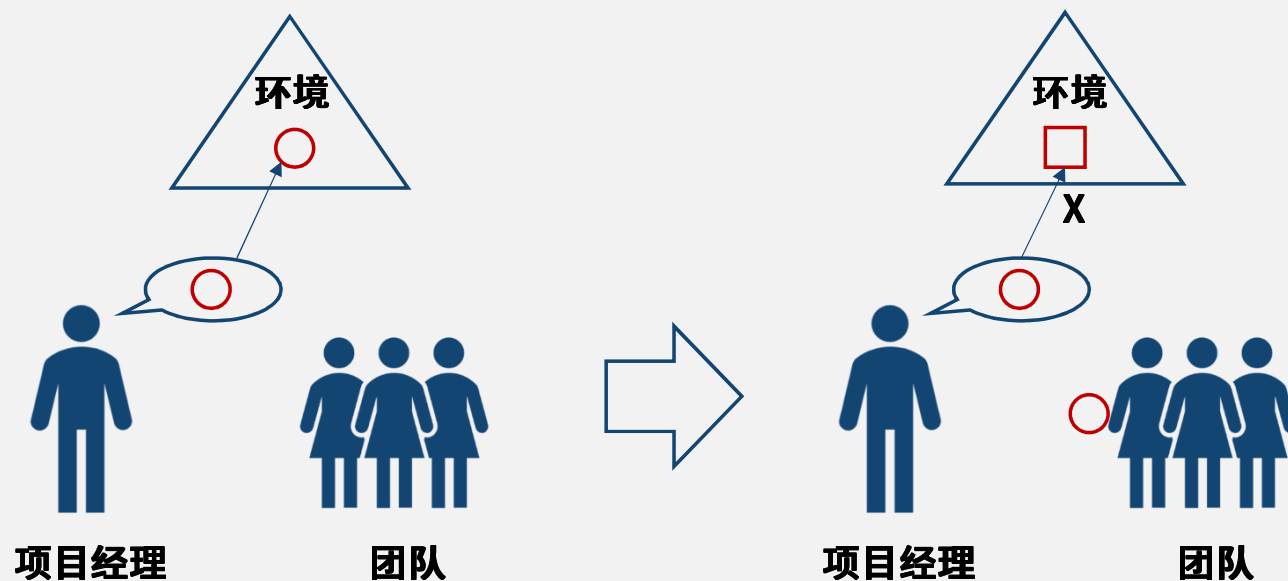
敏捷项目管理



团队理解错误，交付的并不是你想要的



敏捷项目管理



环境的变化，导致原来的需求不再适用



敏捷项目管理



“不可理喻” 的客户

“沟通比天难” 的团队成员

“生不逢时” 的大环境



敏捷方法Vs传统方法



传统的写作方式

- 确定主题
- 整理大纲、搭建框架
- 书写内容
- 设计、排版、校对
- 出版
- 与读者见面
- 收集反馈，再版本



敏捷方法Vs传统方法



传统的写作方式

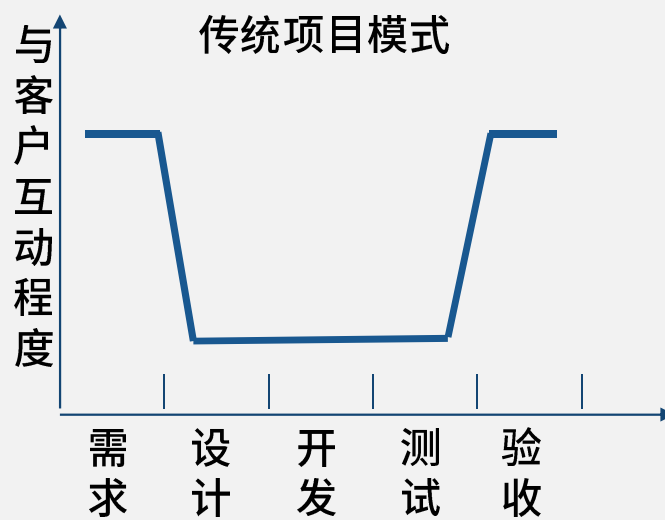
- 确定主题
- 整理大纲、搭建框架
- 书写内容
- 设计、排版、校对
- 出版
- 与读者见面
- 收集反馈，再版本

敏捷的写作方式

- 与读者微博、论坛互动
- 确定主题
- 与读者互动，收集反馈
- 试写第一章
- 与读者互动，收集反馈
- 试写第二章
-
- 初步设计、排版
- 与读者互动、收集反馈
- 出版

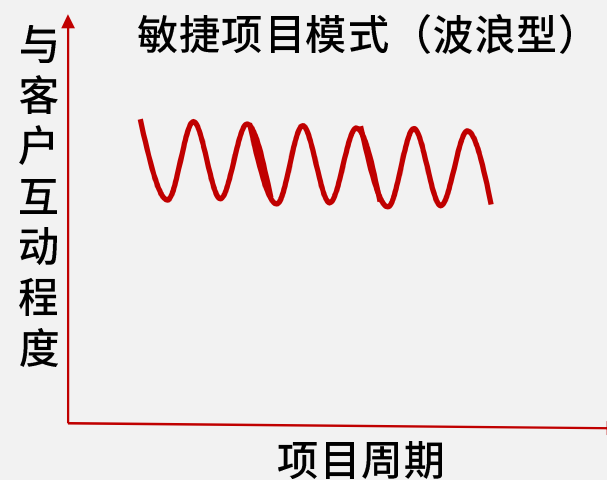
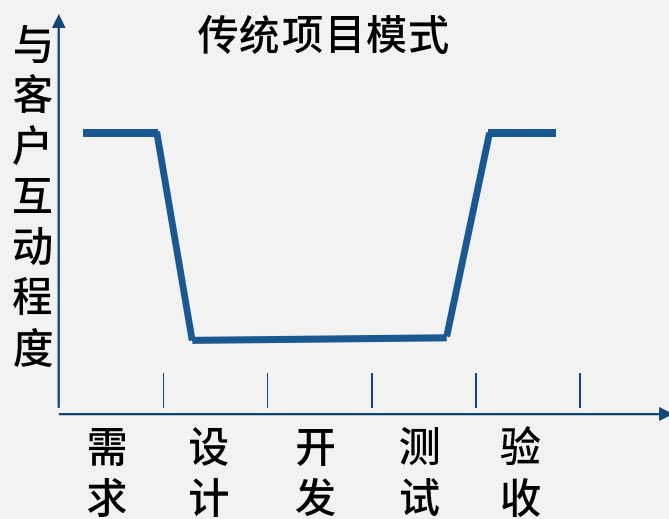


敏捷方法Vs传统方法





敏捷方法Vs传统方法





确定型和不确定型工作



确定型工作

- 范围前期确定，不易变更
- 项目工作可以按计划进行
- 产品一次性交付
- 团队成员以执行为主



确定型和不确定型工作



确定型工作

- 范围前期确定，不易变更
- 项目工作可以按计划进行
- 产品一次性交付
- 团队成员以执行为主



不确定型工作

- 范围难以事先确定，且走且看
- 计划赶不上变化
- 产品可多次交付
- 团队成员既要动手又要动脑



确定型和不确定型工作



可确定的工作

具有明确的流程，在以往类似的项目中被证明是行之有效的。不确定性和风险通常较低。

传统预测法旨在预先确定大部分需求，并通过变更请求过程控制变更。

高度不确定的工作

新的设计、解决的问题和之前未做过的工作都是探索性的。

它要求主题专家携手合作，解决问题，并创建解决方案。

高度不确定的项目变化速度快，复杂性和风险也高。

敏捷方法的出现是为了在短时间内探讨可行性，根据评估和反馈快速调整。



确定型和不确定型工作



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， 且走且看	计划赶不上变化	多次交付	既动手 又动脑



为什么需要敏捷



进度延误

沟通有困难

计划不充分

项目风险高

成本超支

干系人难缠

人员变化

资源不足



为什么需要敏捷



进度延误

沟通有困难

计划不充分

项目风险高

成本超支

干系人难缠

人员变化

资源不足

需求变化



为什么需要敏捷

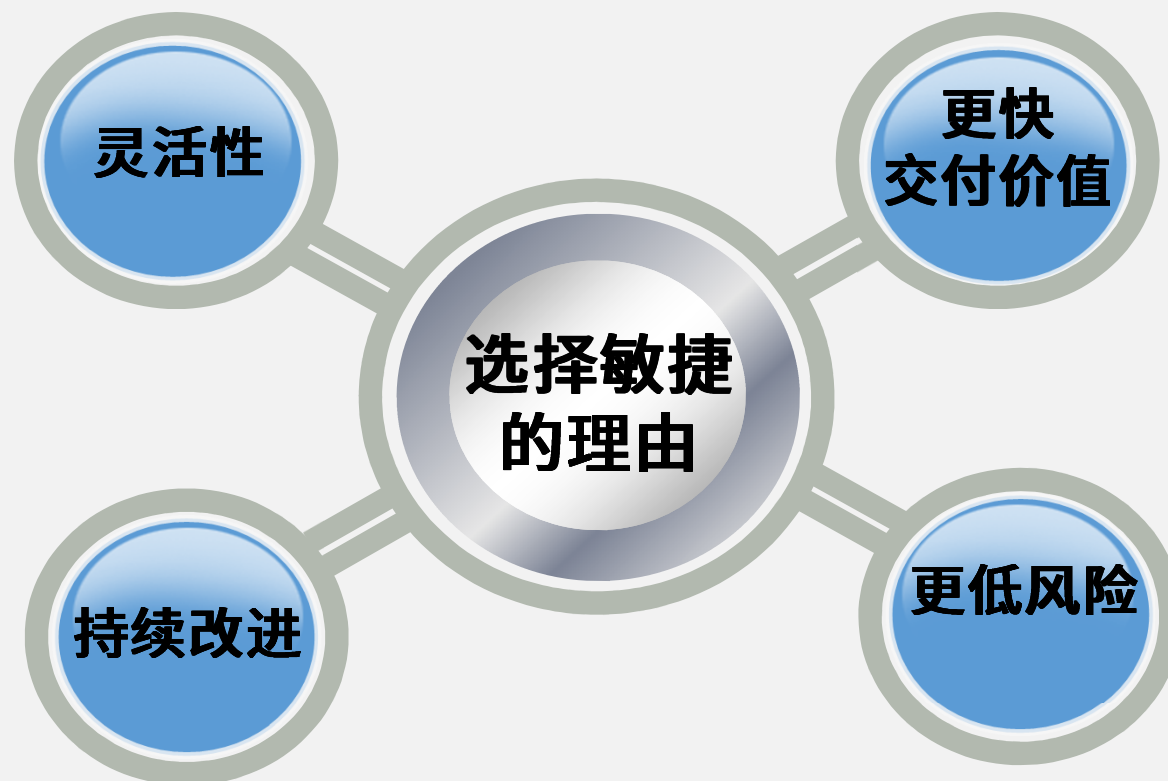


传统项目管理应对快速变化项目的挑战

- 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



为什么需要敏捷

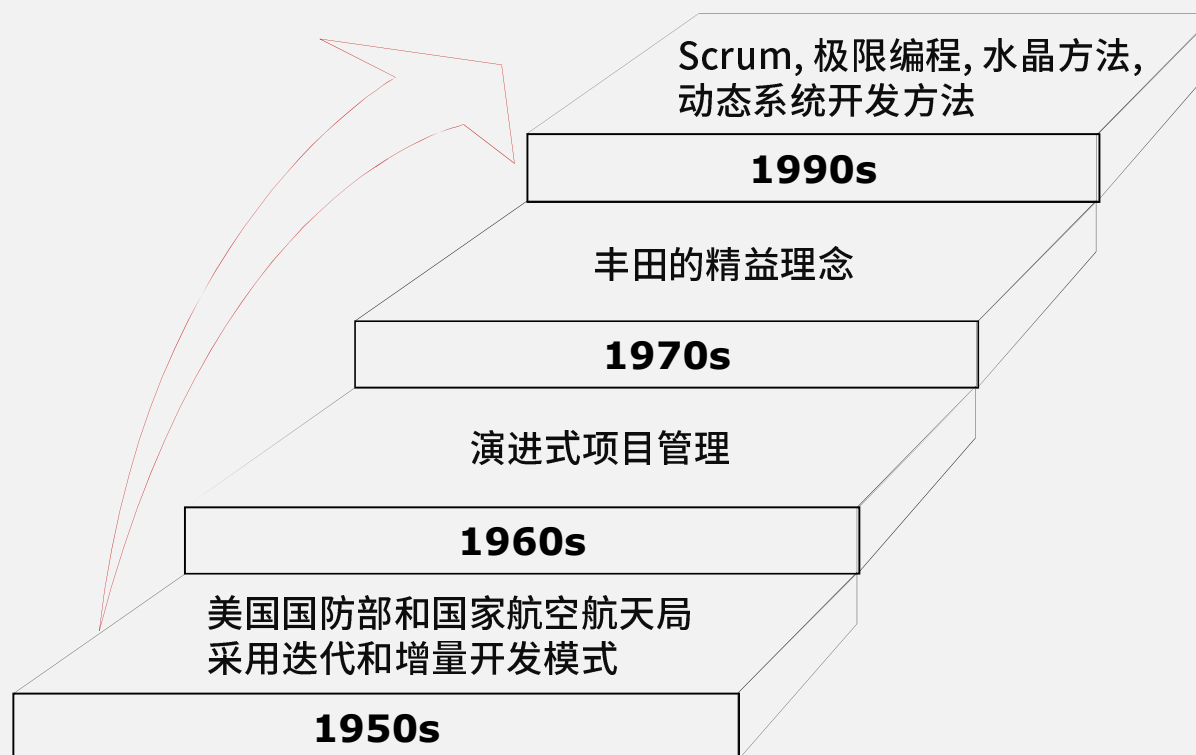




什么是敏捷



敏捷的起源与发展





敏捷是许多方法的总称

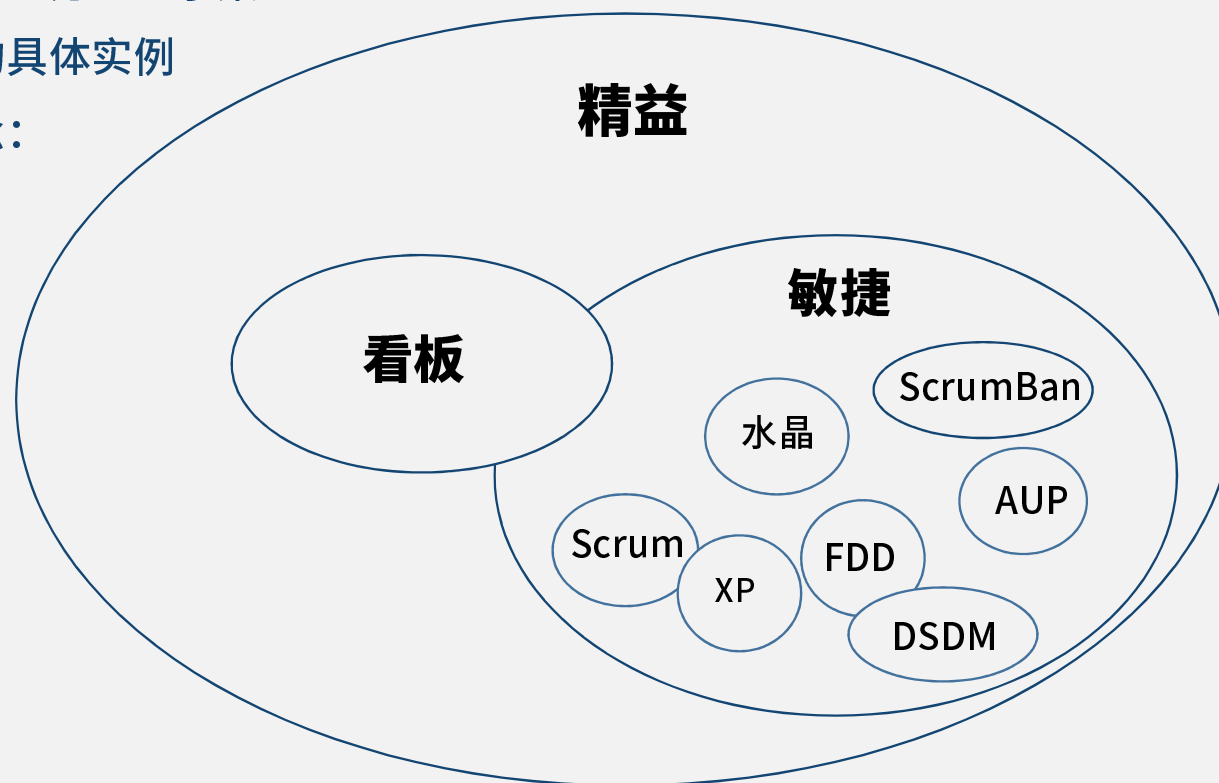


敏捷和看板是精益方法的子集

都是精益思想的具体实例

反映了以下概念：

- 关注价值
- 小批量
- 消除浪费





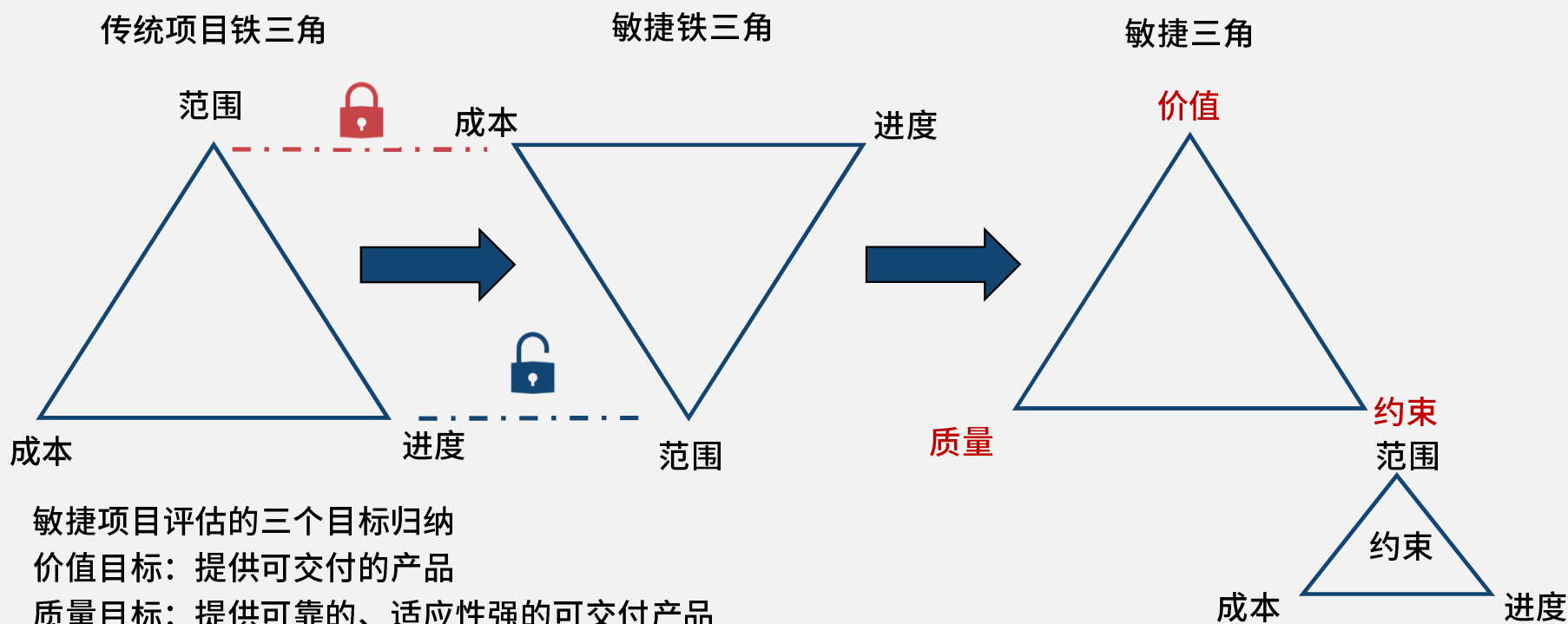
敏捷核心商业目标



1. 持续创新——交付现有客户的需求
2. 产品适应性——交付未来客户的需求
3. 缩短上市时间——提高投资回报率
4. 人员和流程适应性——对产品和商业变化作出快速响应
5. 可靠的结果——支持业务增长和盈利能力

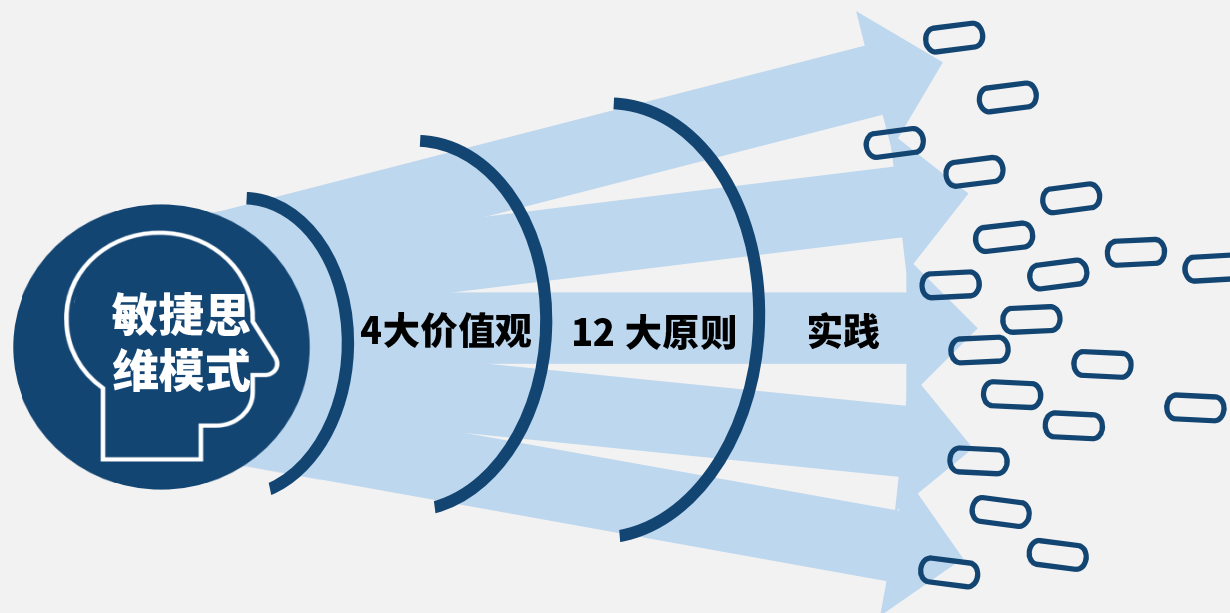


敏捷三角形





敏捷的思维



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。



敏捷的含义



敏捷是创造并响应变化，从而在动荡的商业环境中
创造利润的能力。

敏捷是平衡灵活性和稳定性的能力。

——吉姆.海斯密斯，2002



《敏捷宣言》解读



敏捷宣言



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

1. 以人为本

2. 以价值为导向

3. 合作共赢

4. 拥抱变化

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



一个公司具有多年敏捷项目经验，目前又有一个项目将要开始，而该项目团队基本都是新入职的成员，他们对敏捷中的敏捷宣言不太理解，以下哪项更好的描述了敏捷宣言更多的价值？

- A.可工作的软件、客户协作、个体交互、遵循计划
- B.个体交互、详尽的文档、可工作的软件、响应变化
- C.客户协作、响应变化、个体和交互、可工作的软件
- D.个体和交互、客户协作、响应变化、流程和工作



敏捷宣言



一个公司具有多年敏捷项目经验，目前又有一个项目将要开始，而该项目团队基本都是新入职的成员，他们对敏捷中的敏捷宣言不太理解，以下哪项**更好的描述了敏捷宣言更多的价值**？

- A.可工作的软件、客户协作、个体交互、遵循计划
- B.个体交互、详尽的文档、可工作的软件、响应变化
- C.客户协作、响应变化、个体和交互、可工作的软件**
- D.个体和交互、客户协作、响应变化、流程和工作



敏捷宣言



以下哪种说法最好的描述了敏捷宣言？

- A. 它概括描述了构建软件的最有效的方法
- B. 它包含很多敏捷团队使用的实践
- C. 它包含建议一种敏捷思维模式的价值观
- D. 它定义了构建软件的规则

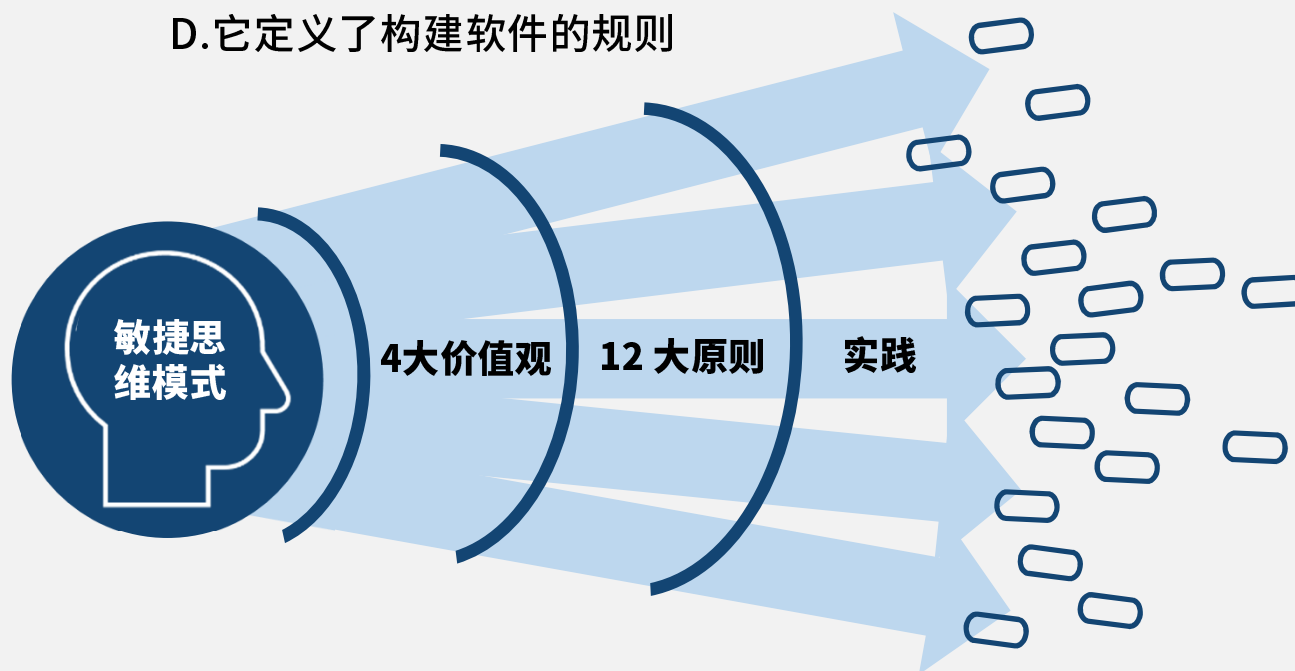


敏捷宣言



以下哪种说法最好的描述了敏捷宣言？

- A. 它概括描述了构建软件的最有效的方法
- B. 它包含很多敏捷团队使用的实践
- C. 它包含建议一种敏捷思维模式的价值观**
- D. 它定义了构建软件的规则





敏捷宣言



一个公司具有多年敏捷项目经验，目前又有一个项目将要开始，而该项目团队基本都是新入职的成员，他们对敏捷中的敏捷宣言不太理解，以下哪项**更好的描述了敏捷宣言更多的价值**？

- A.可工作的软件、客户协作、个体交互、遵循计划
- B.个体交互、详尽的文档、可工作的软件、响应变化
- C.客户协作、响应变化、个体和交互、可工作的软件**
- D.个体和交互、客户协作、响应变化、流程和工作



敏捷宣言



□ 个体和互动 胜于 流程和工具 以人为本

- 流程和工具在项目中是重要的，但是他们是“死”的
- 参与项目的人是“活”的
- 过程和工具需要合适的人来运用，才能产生价值
- 个体和互动是项目获得成功的最为重要的因素
- 团队成员不能面对面时，工具可以支持，但不能替代对话



敏捷宣言



□ 工作的软件 胜于 详尽的文档 以价值为导向

- 过多的面面俱到的文档，有时候比过少的文档更糟
- 需求变化快，前期太多时间花在捕捉细节上，是浪费
- 文档应尽量短小并且主题突出
- 可工作的软件是项目的最终量化结果



敏捷宣言



某公司的项目管理方式正在由传统管理转型为敏捷管理，作为敏捷管理的首个项目，在迭代规划会议中，团队成员正在对本次冲刺的设计进行讨论，团队成员因为项目中是否需要详细的设计文档产生冲突，团队成员A认为必须要文档，因为系统功能复杂。团队成员B认为在敏捷中是不需要文档的。敏捷教练应该怎么做？

- A. 为了不让文档拖延进度，同意团队成员B的说法
- B. 解释有价值的迭代高于文档，但并不是完全禁止文档
- C. 询问项目转型负责人是否需要文档化
- D. 为了在执行中不返工，同意编写文档以记录设计内容



敏捷宣言



某公司的项目管理方式**正在**由传统管理**转型**为敏捷管理，作为敏捷管理的首个项目，在迭代规划会议中，团队成员正在对本次冲刺的设计进行讨论，团队成员因为项目中**是否需要详细的设计文档产生冲突**，团队成员A认为必须要文档，因为系统功能复杂。团队**成员B认为在敏捷中是不需要文档的**。敏捷教练应该怎么做？

- A. 为了不让文档拖延进度，同意团队成员B的说法
- B. 解释有价值的迭代高于文档，但并不是完全禁止文档
- C. 询问项目转型负责人是否需要文档化
- D. 为了在执行中不返工，同意编写文档以记录设计内容



敏捷宣言



某公司的项目管理方式**正在**由传统管理**转型**为敏捷管理，作为敏捷管理的首个项目，在迭代规划会议中，团队成员正在对本次冲刺的设计进行讨论，团队成员因为项目中**是否需要详细的设计文档产生冲突**，团队成员A认为必须要文档，因为系统功能复杂。团队**成员B认为在敏捷中是不需要文档的**。敏捷教练应该怎么做？

- A. 为了不让文档拖延进度，同意团队成员B的说法
- B. 解释有价值的迭代高于文档，但并不是完全禁止文档**
- C. 询问项目转型负责人是否需要文档化
- D. 为了在执行中不返工，同意编写文档以记录设计内容



敏捷宣言



一个敏捷从业人员遇到一个利益相关者，这个利益相关者坚持团队在开始任何工作之前必须先创建一个完整的、非常详细的计划。这个敏捷从业人员应当：

- A. 纠正这个利益相关者，因为敏捷团队只可以使用工作的软件而不是完备的文档。
- B. 展示团队过去曾经成功地使用定期产品演示并在过程中改变计划。
- C. 与这个利益相关者审查产品待办列表，并明确每个发布中可以有哪些用户故事。
- D. 创建完整的、非常详细的计划来满足利益相关者。



敏捷宣言



一个敏捷从业人员遇到一个利益相关者，这个利益相关者坚持团队在开始任何工作之前必须先创建一个完整的、非常详细的计划。这个敏捷从业人员应当：

- A. 纠正这个利益相关者，因为敏捷团队只可以使用工作的软件而不是完备的文档。
- B. 展示团队过去曾经成功地使用定期产品演示并在过程中改变计划。
- C. 与这个利益相关者审查产品待办列表，并明确每个发布中可以有哪些用户故事。
- D. 创建完整的、非常详细的计划来满足利益相关者。



敏捷宣言



一个敏捷从业人员遇到一个利益相关者，这个利益相关者坚持团队在开始任何工作之前必须先创建一个完整的、非常详细的计划。这个敏捷从业人员应当：

- A. 纠正这个利益相关者，因为敏捷团队只可以使用工作的软件而不是完备的文档。
- B. 展示团队过去曾经成功地使用定期产品演示并在过程中改变计划。
- C. 与这个利益相关者审查产品待办列表，并明确每个发布中可以有哪些用户故事。
- D. 创建完整的、非常详细的计划来满足利益相关者。



敏捷宣言



□ 客户合作 胜于 合同谈判

合作共赢

- 谈判形成的合同往往是固化、死板的条文
- 客户很难做到一次性将需求完整清晰的表述在合同中
- 有利于引导协同工作的合同才是好合同
- 让客户专注于商业决策
- 客户和开发团队形成伙伴关系
- 客户定义价值



敏捷宣言



敏捷宣言的价值观“客户协作胜过合同谈判”意味着：

- A. 敏捷方法建议仅与使用敏捷流程的供应商协作。
- B. 敏捷方法侧重于我们试图与供应商一起构建的内容，而不是辩论合同条款的细节。
- C. 敏捷方法鼓励你不要太专注于谈判合同，因为大多数供应商无论如何都是为了自己。
- D. 除非绝对必要，否则敏捷方法宁愿不使用合同，因为它们会妨碍我们响应变更请求的能力。



敏捷宣言



敏捷宣言的价值观“**客户协作胜过合同谈判**”意味着：

- A. 敏捷方法建议仅与使用敏捷流程的供应商协作。
- B. 敏捷方法侧重于我们试图与供应商一起构建的内容，而不是辩论合同条款的细节。**
- C. 敏捷方法鼓励你不要太专注于谈判合同，因为大多数供应商无论如何都是为了自己。
- D. 除非绝对必要，否则敏捷方法宁愿不使用合同，因为它们会妨碍我们响应变更请求的能力。



敏捷宣言



□ 应对变更 胜于 遵循计划

拥抱变化

- 唯一的不变就是变化，初始计划总是不足的
- 可以更多精力处理项目组不可避免的“变化”
- 短期迭代的机会比中长期计划更有效
- 探索性项目强调展望并基于愿景进行探索，而不是详细计划和严格执行任务
- 低成本迭代使开发具有适应性，计划、架构和设计与实际产品不断演进



敏捷宣言



你是一个软件团队的开发人员。一个用户找你的团队构建一个新特性，并且用规范的形式提供了这个特性的需求。她非常确定这个特性如何工作，而且承诺说将来不会有改变。以下哪个敏捷价值观最适用于这种情况？

- A. 个体和交互胜于流程和工具
- B. 工作的软件胜于完备的文档
- C. 客户协作胜于合同谈判
- D. 响应变化胜于遵循计划



敏捷宣言



你是一个软件团队的开发人员。一个用户找你的团队构建一个新特性，并且用规范的形式提供了这个特性的需求。她非常确定这个特性如何工作，而且承诺说将来不会有改变。以下哪个敏捷价值观最适用于这种情况？

- A. 个体和交互胜于流程和工具
- B. 工作的软件胜于完备的文档
- C. 客户协作胜于合同谈判
- D. 响应变化胜于遵循计划



敏捷宣言



你是一个软件团队的开发人员。一个用户找你的团队构建一个新特性，并且用规范的形式提供了这个特性的需求。她非常确定这个特性如何工作，而且承诺说将来不会有改变。以下哪个敏捷价值观最适用于这种情况？

- A. 个体和交互胜于流程和工具
- B. 工作的软件胜于完备的文档
- C. 客户协作胜于合同谈判
- D. 响应变化胜于遵循计划



敏捷宣言



你是一个社交媒体公司的开发人员，正在完成一个项目，你要构建一个特性，为一个公司客户创建个人网站。你需要与你公司的网络工程师一起确定一种托管策略，要提供一组服务和工具以便工程师用来管理这个网站。网络工程师希望所有服务都放在内部网络上，不过你和你的团队伙伴不同意这种方式，认为这些服务应当放在客户的网络上。项目工作出现停滞，所有人都想努力达成一致。哪种敏捷价值观最适用于这种情况？

- A.个体和交互胜于流程和工具
- B.工作的软件胜于完备的文档
- C.客户协作胜于合同谈判
- D.响应变化胜于遵循计划



敏捷宣言



你是一个社交媒体公司的开发人员，正在完成一个项目，你要构建一个特性，为一个公司客户创建个人网站。你需要与你公司的网络工程师一起确定一种托管策略，要提供一组服务和工具以便工程师用来管理这个网站。**网络工程师希望**所有服务都放在内部网络上，不过你**和你的团队伙伴不同意**这种方式，认为这些服务应当放在客户的网络上。项目工作出现停滞，所有人都**想努力达成一致**。哪种敏捷价值观最适用于这种情况？

- A.个体和交互胜于流程和工具
- B.工作的软件胜于完备的文档
- C.客户协作胜于合同谈判
- D.响应变化胜于遵循计划



敏捷宣言



你是一个社交媒体公司的开发人员，正在完成一个项目，你要构建一个特性，为一个公司客户创建个人网站。你需要与你公司的网络工程师一起确定一种托管策略，要提供一组服务和工具以便工程师用来管理这个网站。**网络工程师希望**所有服务都放在内部网络上，不过你**和你的团队伙伴不同意**这种方式，认为这些服务应当放在客户的网络上。项目工作出现停滞，所有人都**想努力达成一致**。哪种敏捷价值观最适用于这种情况？

- A. 个体和交互胜于流程和工具
- B. 工作的软件胜于完备的文档
- C. 客户协作胜于合同谈判**
- D. 响应变化胜于遵循计划



敏捷宣言



假设你被任命为一项新的网上露营预订系统的敏捷项目负责人，根据《敏捷宣言》，你会使用哪一策略？

- A. 忽略经验教训，因为它们不可能再发生
- B. 严格的团队监督和任务授权
- C. 使用瀑布式开发方法
- D. 向客户传递迭代进度信息



敏捷宣言



假设你被任命为一项新的网上露营预订系统的敏捷项目负责人，

根据《敏捷宣言》，你会使用哪一策略？

- A. 忽略经验教训，因为它们不可能再发生
- B. 严格的团队监督和任务授权
- C. 使用瀑布式开发方法
- D. 向客户传递迭代进度信息



本节回顾



个体以及互动 胜于 **流程和工具** 1. 以人为本

工作的软件 胜于 **完整的文档** 2. 以价值为导向

客户合作 胜于 **合同谈判** 3. 合作共赢

应对变更 胜于 **遵循计划** 4. 拥抱变化



《敏捷宣言—十二原则》解读



敏捷宣言—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**工作的软件，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**。



敏捷宣言—十二原则



(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—十二原则



□ **原则 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。

□ **关注：** 客户满意

□ **要点：**

- 尽早交付
- 持续交付
- 有价值
- 客户满意



敏捷宣言—十二原则



组织正在转型敏捷，负责开发产品的团队是第一次接触到敏捷原则，作为敏捷管理专业人士，应该教育团队敏捷原则，提供相应的指导和帮助。在敏捷中，敏捷构建和交付关注的是下列哪一项？

- A. 为客户提供最高价值
- B. 以最快速度进行构建
- C. 确保工作流程的正确性
- D. 确保开发产品的正确性



敏捷宣言—十二原则



组织正在转型敏捷，负责开发产品的团队是第一次接触到敏捷原则，作为敏捷管理专业人士，应该教育团队敏捷原则，提供相应的指导和帮助。在敏捷中，**敏捷构建和交付关注的是**下列哪一项？

- A. 为客户提供最高价值
- B. 以最快速度进行构建
- C. 确保工作流程的正确性
- D. 确保开发产品的正确性



敏捷宣言—十二原则



组织正在转型敏捷，负责开发产品的团队是第一次接触到敏捷原则，作为敏捷管理专业人士，应该教育团队敏捷原则，提供相应的指导和帮助。在敏捷中，敏捷构建和交付关注的是下列哪一项？

- A. 为客户提供最高价值
- B. 以最快速度进行构建
- C. 确保工作流程的正确性
- D. 确保开发产品的正确性



敏捷宣言—十二原则



你是一个项目经理，你的团队正在构建嵌入式系统的网络固件。你召集大家开会，向技术水平很高的一些业务用户和客户提供演示，在这个会上演示了团队为控制面板界面开发的最新版本的代码。这是你第5次开这种会向用户演示软件。而在这第5次会议上，用户和客户有提出了一些特定的变更。团队现在又得回去开发第6个版本，这个过程又得再来一次。以下哪种说法最准确地描述了这种情况？

- A. 团队不了解需求
- B. 用户和客户不知道他们想要什么
- C. 这个项目需要更好的变更控制和需求管理实践
- D. 团队做到了尽早交付和持续交付



敏捷宣言—十二原则



你是一个项目经理，你的团队正在构建嵌入式系统的网络固件。你召集大家开会，向技术水平很高的一些业务用户和客户提供演示，在这个会上演示了团队为控制面板界面开发的最新版本的代码。这是你第5次开这种会向用户演示软件。而在这第5次会议上，用户和客户有提出了一些特定的变更。团队现在又得回去开发第6个版本，这个过程又得再来一次。以下哪种说法最准确地描述了这种情况？

- A.团队不了解需求
- B.用户和客户不知道他们想要什么
- C.这个项目需要更好的变更控制和需求管理实践
- D.团队做到了尽早交付和持续交付



敏捷宣言—十二原则



你是一个项目经理，你的团队正在构建嵌入式系统的网络固件。你召集大家开会，向技术水平很高的一些业务用户和客户提供演示，在这个会上演示了团队为控制面板界面开发的最新版本的代码。这是你第5次开这种会向用户演示软件。而在这第5次会议上，用户和客户有提出了一些特定的变更。团队现在又得回去开发第6个版本，这个过程又得再来一次。以下哪种说法最准确地描述了这种情况？

- A. 团队不了解需求
- B. 用户和客户不知道他们想要什么
- C. 这个项目需要更好的变更控制和需求管理实践
- D. 团队做到了尽早交付和持续交付



敏捷宣言—十二原则



□ **原则 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。

□ **关注：**拥抱变化

□ **要点：**

- 传统项目管理影响和控制会导致变化的因素
- 敏捷预期到需求会变化
- 拥抱变化，即使这些变化发生在项目后期
- 通过原则、模式、实践来保证软件足够灵活
- 迅速应对和适应变化能给客户带来显著的竞争优势，从而应对新的机遇



敏捷宣言—十二原则



经验丰富的项目经理直到现在才管理敏捷项目。由于项目的不确定性，项目经理正在为定义项目范围而苦苦挣扎，并且花了很长时间试图定义它。项目经理应该做什么？

- A. 提交变更请求以利用以前的经验并使用预测方法管理项目
- B. 与团队安排每日项目定义会议，以在开始执行之前定义项目范围
- C. 开始执行项目，因为范围将在整个项目中被定义和重新定义
- D. 在开始执行之前获得产品负责人的部分批准，以作为项目范围计划的基准



敏捷宣言—十二原则



经验丰富的项目经理直到现在才**管理敏捷项目**。由于项目的不确定性，项目经理正在**为定义项目范围而苦苦挣扎**，并且花了很长时间**试图定义它**。项目经理应该做什么？

- A. 提交变更请求以利用以前的经验并使用预测方法管理项目
- B. 与团队安排每日项目定义会议，以在开始执行之前定义项目范围
- C. 开始执行项目，因为范围将在整个项目中被定义和重新定义
- D. 在开始执行之前获得产品负责人的部分批准，以作为项目范围计划的基准



敏捷宣言—十二原则



经验丰富的项目经理直到现在才**管理敏捷项目**。由于项目的不确定性，项目经理正在**为定义项目范围而苦苦挣扎**，并且花了很长时间**试图定义它**。项目经理应该做什么？

- A. 提交变更请求以利用以前的经验并使用预测方法管理项目
- B. 与团队安排每日项目定义会议，以在开始执行之前定义项目范围
- C. 开始执行项目，因为范围将在整个项目中被定义和重新定义**
- D. 在开始执行之前获得产品负责人的部分批准，以作为项目范围计划的基准



敏捷宣言—十二原则



- **原则 3：**要经常交付工作的软件，周期从几周到几个月不等，且越短越好。
- **关注：**频繁交付
- **要点：**
 - 经常交付工作的软件，时间间隔越短越好
 - Scrum的迭代周期大概为一个月
 - XP的迭代周期则会短至一周
 - 较短的迭代周期强化团队持续关注客户的价值



敏捷宣言—十二原则



项目团队正在为项目的开展做准备，在讨论迭代周期的问题上，团队产生了分歧。一位成员指出，应该使用4周为一个迭代周期，迭代周期越长，完成的功能越多，其他团队成员不赞同他的意见，最终团队决定以2周为一个迭代周期，团队做出这个决定主要依据是什么？

- A. 短的时间盒限制能够使团队尽快完成软件，实现产品发布
- B. 短的时间盒限制能使PO和项目干系人及时了解项目进展
- C. 短的时间盒限制能提高团队效率，避免团队的发生认知障碍
- D. 短的时间盒限制能尽早获得需求反馈，更早满足相关方需求



敏捷宣言—十二原则



项目团队正在为项目的开展做准备，在讨论迭代周期的问题上，团队产生了分歧。一位成员指出，应该使用4周为一个迭代周期，**迭代周期越长，完成的功能越多**，其他团队**成员不赞同他的意见**，最终团队决定**以2周**为一个迭代周期，团队做出这个决定主要**依据**是什么？

- A. 短的时间盒限制能够使团队尽快完成软件，实现产品发布
- B. 短的时间盒限制能使PO和项目干系人及时了解项目进展
- C. 短的时间盒限制能提高团队效率，避免团队的发生认知障碍
- D. 短的时间盒限制能尽早获得需求反馈，更早满足相关方需求



敏捷宣言—十二原则



项目团队正在为项目的开展做准备，在讨论迭代周期的问题上，团队产生了分歧。一位成员指出，应该使用4周为一个迭代周期，**迭代周期越长，完成的功能越多**，其他团队**成员不赞同他的意见**，最终团队决定**以2周**为一个迭代周期，团队做出这个决定主要**依据**是什么？

- A. 短的时间盒限制能够使团队尽快完成软件，实现产品发布
- B. 短的时间盒限制能使PO和项目干系人及时了解项目进展
- C. 短的时间盒限制能提高团队效率，避免团队的发生认知障碍
- D. 短的时间盒限制能尽早获得需求反馈，更早满足相关方需求**



敏捷宣言—十二原则



□ **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。

□ **关注：**一起工作

□ **要点：**

- 传统项目中负责商业价值的人员和软件开发人员是严格分开工作的
- 让每支团队都可以集中精力做他们擅长的事情
- 敏捷项目管理提倡他们同一个地方一起工作
- 团队成员和业务人员能相互理解彼此的想法
- 他们的共同目标就是通过工作的软件向客户传递价值



敏捷宣言—十二原则



- **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。
- **关注：**提供环境和支持
- **要点：**
 - 激励人，人比拥有最好的流程和工具更重要
 - 建立强有力的团队并积极避免微观管理
 - 自律的团队，而不是一个自上而下的指令
 - 提供团队一个免于外界打扰的环境，消除创造产品的障碍
 - 给团队自由发挥空间



敏捷宣言—十二原则



黄敏是一个软件团队的经理。他向大家明确指出错误是不能容忍的。一个开发人员花了好几个小时构建“概念验证”代码来测试一个方法，这个新方法有可能解决一个复杂的问题。不过最后他通过试验发现这种方法并不可行，小黄当着整个团队的面大声吼他，并威胁说如果他再做这种事情就要炒他的鱿鱼。哪个敏捷原则最适用于这种情况？

- A. 无论是开发团队内还是团队间，最有效的沟通方法是面对面的交谈
- B. 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
- C. 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
- D. 对技术的精益求精以及对设计的不断完善将提升敏捷性



敏捷宣言—十二原则



黄敏是一个软件团队的经理。他向大家明确指出**错误是不能容忍的**。一个开发人员花了好几个小时构建“概念验证”代码来测试一个方法，这个新方法有可能解决一个复杂的问题。不过最后他通过试验发现这种方法并不可行，小黄**当着整个团队的面大声吼他，并威胁说如果他再做这种事情就要炒他的鱿鱼**。哪个敏捷原则最适用于这种情况？

- A. 无论是开发团队内还是团队间，最有效的沟通方法是面对面的交谈
- B. 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
- C. 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
- D. 对技术的精益求精以及对设计的不断完善将提升敏捷性



敏捷宣言—十二原则



黄敏是一个软件团队的经理。他向大家明确指出**错误是不能容忍的**。一个开发人员花了好几个小时构建“概念验证”代码来测试一个方法，这个新方法有可能解决一个复杂的问题。不过最后他通过试验发现这种方法并不可行，小黄**当着整个团队的面大声吼他，并威胁说如果他再做这种事情就要炒他的鱿鱼**。哪个敏捷原则最适用于这种情况？

- A. 无论是开发团队内还是团队间，最有效的沟通方法是面对面的交谈
- B. 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**
- C. 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
- D. 对技术的精益求精以及对设计的不断完善将提升敏捷性



敏捷宣言—十二原则



□ **原则 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。

□ 关注：面对面沟通

□ 要点：

- 非正式的口头沟通在敏捷项目管理中远比正式的书面沟通更普遍
- 敏捷项目中的沟通都是公开的，任何团队成员都可以自由参与对话
- 沟通透明、及时、可视化
- 最高效的沟通是面对面交谈
- 渗透式沟通
- 高带宽沟通



敏捷宣言—十二原则



敏捷核心理念是团队成员之间有效的信息共享。哪种沟通方法确保了这一点，而且是敏捷宣言原则？

- A.WebEx
- B.电子邮件
- C.电话
- D.面对面沟通



敏捷宣言—十二原则



敏捷核心理念是团队成员之间**有效的信息共享**。哪种沟通方法确保了这一点，而且是敏捷宣言原则？

- A.WebEx
- B.电子邮件
- C.电话
- D.面对面沟通**



敏捷宣言—十二原则



你被任命为某项目的敏捷教练，为了更好的交付产品，你与团队召开会议，讨论项目过程中团队应该如何做到有效沟通。最有可能确定项目过程中主要以下列哪种方式沟通？

- A. 团队成员在各自的办公室自行办公，通过建立微信群来解决信息的沟通需求
- B. 因为书面沟通的重要性，强调项目信息一定要通过邮件的方式发送确认
- C. 可以根据团队的需要自行选择办公地点，但是必须得有互联网
- D. 选择一个大办公室集中办公



敏捷宣言—十二原则



你被任命为某项目的敏捷教练，为了更好的交付产品，你与团队召开会议，讨论项目过程中团队应该**如何做到有效沟通**。最有可能确定项目过程中主要以下列哪种方式沟通？

- A. 团队成员在各自的办公室自行办公，通过建立微信群来解决信息的沟通需求
- B. 因为书面沟通的重要性，强调项目信息一定要通过邮件的方式发送确认
- C. 可以根据团队的需要自行选择办公地点，但是必须得有互联网
- D. 选择一个大办公室集中办公



敏捷宣言—十二原则



你被任命为某项目的敏捷教练，为了更好的交付产品，你与团队召开会议，讨论项目过程中团队应该**如何做到有效沟通**。最有可能确定项目过程中主要以下列哪种方式沟通？

- A. 团队成员在各自的办公室自行办公，通过建立微信群来解决信息的沟通需求
- B. 因为书面沟通的重要性，强调项目信息一定要通过邮件的方式发送确认
- C. 可以根据团队的需要自行选择办公地点，但是必须得有互联网
- D. 选择一个大办公室集中办公**



敏捷宣言—十二原则



□ **原则 7：**可工作的软件是衡量进度的首要指标。

□ 关注：衡量指标

□ 要点：

- 传统项目，不断更新使得文件成为一种负担
- 真正的价值是通过结果来表达的，结果又是通过工作的软件来呈现的
- 可工作的软件是首要度量标准
- 关注需求完成度
- 关注软件的可用程度



敏捷宣言—十二原则



在一个敏捷项目已经进行到第二个迭代时，大部分团队成员都是第一次参与敏捷项目，他们对待办事项的最高优先级不是非常清楚，scrum主管应该建议他们重点关注什么？

- A. 交付具有价值的解决方案
- B. 平衡稳定性和灵活性
- C. 管理是否混乱
- D. 业务需求是否详细



敏捷宣言—十二原则



在一个敏捷项目已经进行到第二个迭代时，大部分团队成员都是第一次参与敏捷项目，他们**对待办事项的最高优先级不是非常清楚**，scrum主管应该建议他们重点关注什么？

- A. 交付具有价值的解决方案
- B. 平衡稳定性和灵活性
- C. 管理是否混乱
- D. 业务需求是否详细



敏捷宣言—十二原则



在一个敏捷项目已经进行到第二个迭代时，大部分团队成员都是第一次参与敏捷项目，他们**对待办事项的最高优先级不是非常清楚**，scrum主管应该建议他们重点关注什么？

- A. **交付具有价值的解决方案**
- B. 平衡稳定性和灵活性
- C. 管理是否混乱
- D. 业务需求是否详细



敏捷宣言—十二原则



□ **原则 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稳定恒久的进展速度。

□ 关注：可持续步调

□ 要点：

- 敏捷项目比传统项目有更高的工作强度（尤其是使用XP这样的方法时）
- 保持一个稳定的可持续的进展速度，从而使得团队成员不会在迭代周期的尾端匆忙赶工，导致出错
- 不允许过度的压力和过度疲劳
- 不会借用明天的精力来在今天完成多一点工作



敏捷宣言—十二原则



敏捷团队计划1年的时间内完成一个项目的开发工作，客户表示希望减少团队人员流动，保证按时交付产品，作为敏捷教练，为了保证整个开发工作的可持续进行，应该怎样做？

- A. 确保制定接下来1年详细的工作计划，使团队不会遇到突发事件
- B. 确保完成的功能第一次就做好，不需要二次改进
- C. 确保团队正常下班，没有加班压力，不会太过疲劳
- D. 制定很短时间的冲刺，保证冲刺内故事的完成



敏捷宣言—十二原则



敏捷团队计划1年的时间内完成一个项目的开发工作，客户表示希望减少团队人员流动，保证按时交付产品，作为敏捷教练，为了保证整个开发工作的可持续进行，应该怎样做？

- A. 确保制定接下来1年详细的工作计划，使团队不会遇到突发事件
- B. 确保完成的功能第一次就做好，不需要二次改进
- C. 确保团队正常下班，没有加班压力，不会太过疲劳
- D. 制定很短时间的冲刺，保证冲刺内故事的完成



敏捷宣言—十二原则



敏捷团队计划1年的时间内完成一个项目的开发工作，客户表示希望减少团队人员流动，保证按时交付产品，作为敏捷教练，为了保证整个开发工作的可持续进行，应该怎样做？

- A. 确保制定接下来1年详细的工作计划，使团队不会遇到突发事件
- B. 确保完成的功能第一次就做好，不需要二次改进
- C. 确保团队正常下班，没有加班压力，不会太过疲劳
- D. 制定很短时间的冲刺，保证冲刺内故事的完成



敏捷宣言—十二原则



由于之前的糟糕经历，项目的业务干系人不愿意接受敏捷方法，目前正在推进一种预测方法。项目经理应该使用什么策略来说服干系人使用敏捷方法？

- A. 确保干系人相信敏捷方法将在更短的时间内交付所有预期结果
- B. 提出一种分阶段的项目方法，通过多次小型互动，并通过频繁的价值交付与干系人建立信任
- C. 记录请求并上报给上级管理层，以考虑修改项目章程
- D. 同意预测方法，但在项目管理框架下应用敏捷概念



敏捷宣言—十二原则



由于之前的糟糕经历，项目的业务干系人不愿意接受敏捷方法，目前正在推进一种预测方法。项目经理应该使用什么策略来说服干系人使用敏捷方法？

- A. 确保干系人相信敏捷方法将在更短的时间内交付所有预期结果
- B. 提出一种分阶段的项目方法，通过多次小型互动，并通过频繁的价值交付与干系人建立信任
- C. 记录请求并上报给上级管理层，以考虑修改项目章程
- D. 同意预测方法，但在项目管理框架下应用敏捷概念



敏捷宣言—十二原则



由于之前的糟糕经历，项目的业务干系人不愿意接受敏捷方法，目前正在推进一种预测方法。项目经理应该使用什么策略来说服干系人使用敏捷方法？

- A. 确保干系人相信敏捷方法将在更短的时间内交付所有预期结果
- B. 提出一种分阶段的项目方法，通过多次小型互动，并通过频繁的价值交付与干系人建立信任
- C. 记录请求并上报给上级管理层，以考虑修改项目章程
- D. 同意预测方法，但在项目管理框架下应用敏捷概念



敏捷宣言—十二原则



□ **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。

□ **关注：**技术卓越

□ **要点：**

- 设计越完善，维护越简单
- 保持软件干净、整洁
- 编写高质量代码
- 重构
- 稳定和优质的项目比劣质项目更加允许团队快速应对变化



敏捷宣言—十二原则



某公司启动了一个敏捷项目，项目发起人非常关心项目的情况，并要求敏捷教练遵循敏捷管理的方法和实践。敏捷教练应该如何向项目发起人说明？

- A.为项目制定完备的项目管理计划
- B.项目将关注技术卓越和良好设计
- C.每一项项目活动应该被具体定义在开发过程中
- D.开发人员和业务人员应该分开工作



敏捷宣言—十二原则



某公司启动了一个敏捷项目，项目发起人非常关心项目的情况，并要求敏捷教练**遵循敏捷管理的方法和实践**。敏捷教练应该如何向项目发起人说明？

- A. 为项目制定完备的项目管理计划
- B. 项目将关注技术卓越和良好设计
- C. 每一项项目活动应该被具体定义在开发过程中
- D. 开发人员和业务人员应该分开工作



敏捷宣言—十二原则



某公司启动了一个敏捷项目，项目发起人非常关心项目的情况，并要求敏捷教练**遵循敏捷管理的方法和实践**。敏捷教练应该如何向项目发起人说明？

- A. 为项目制定完备的项目管理计划
- B. 项目将关注技术卓越和良好设计**
- C. 每一项项目活动应该被具体定义在开发过程中
- D. 开发人员和业务人员应该分开工作



敏捷宣言—十二原则



□ **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。

□ 关注：简洁

□ 要点：

- 关键点是对客户价值保持专注和毫不犹豫地削减不增加价值的活动
- 这个原则被所有的敏捷方法所拥护，尤其是精益方法
- 精益方法的核心之一是消除浪费
- 保持简单是最基本的原则
- 不构建华而不实的系统



敏捷宣言—十二原则



因组织业务调整，你所在的项目选定了敏捷开发方式，团队成员表示了担心，因为他们之前并没有做过敏捷相关的项目。为此，你咨询了敏捷管理专业人士在敏捷项目中，文档应该做到怎样的程度。请问他可能给你怎样的答复？

- A. 敏捷强调快速交付，所以不需要文档
- B. 根据项目的实际情况，只完成到需要的程度
- C. 应该考虑组织过程资产，尽可能涵盖每一个方面，但是不用过于细致
- D. 因为敏捷项目的人员变动比较频繁，所以文档需要详细到能够满足工作的交接



敏捷宣言—十二原则



因组织业务调整，你所在的项目选定了敏捷开发方式，团队成员表示了担心，因为他们之前并没有做过敏捷相关的项目。为此，你咨询了敏捷管理专业人士在敏捷项目中，**文档应该做到怎样的程度**。请问他可能给你怎样的答复？

- A. 敏捷强调快速交付，所以不需要文档
- B. 根据项目的实际情况，只完成到需要的程度
- C. 应该考虑组织过程资产，尽可能涵盖每一个方面，但是不用过于细致
- D. 因为敏捷项目的人员变动比较频繁，所以文档需要详细到能够满足工作的交接



敏捷宣言—十二原则



因组织业务调整，你所在的项目选定了敏捷开发方式，团队成员表示了担心，因为他们之前并没有做过敏捷相关的项目。为此，你咨询了敏捷管理专业人士在敏捷项目中，**文档应该做到怎样的程度**。请问他可能给你怎样的答复？

- A. 敏捷强调快速交付，所以不需要文档
- B. 根据项目的实际情况，只完成到需要的程度**
- C. 应该考虑组织过程资产，尽可能涵盖每一个方面，但是不用过于细致
- D. 因为敏捷项目的人员变动比较频繁，所以文档需要详细到能够满足工作的交接



敏捷宣言—十二原则



你是一个软件服务开发商中团队的项目经理。你的一个客户给出发来一个价值流图，指出处理一个特性的团队将大量时间用来等待两个公司的法律部门对范围变更达成一致，而这个时间并没有给项目创造价值。这会对项目有什么影响？

- A.非工作时间是额外的进行中工作（在制品），可以加以限制。
- B.客户和开发商有一种合同谈判的关系。
- C.非工作时间是项目浪费，可以加以消除。
- D.得不出有意义的结论。



敏捷宣言—十二原则



你是一个软件服务开发商中团队的项目经理。你的一个客户给出发来一个价值流图，指出处理一个特性的团队将**大量时间用来等待**两个公司的法律部门对范围变更达成一致，而这个时间**并没有给项目创造价值**。这会对项目有什么影响？

- A.非工作时间是额外的进行中工作（在制品），可以加以限制。
- B.客户和开发商有一种合同谈判的关系。
- C.非工作时间是项目浪费，可以加以消除。
- D.得不出有意义的结论。



敏捷宣言—十二原则



你是一个软件服务开发商中团队的项目经理。你的一个客户给出发来一个价值流图，指出处理一个特性的团队将**大量时间用来等待**两个公司的法律部门对范围变更达成一致，而这个时间**并没有给项目创造价值**。这会对项目有什么影响？

- A.非工作时间是额外的进行中工作（在制品），可以加以限制。
- B.客户和开发商有一种合同谈判的关系。
- C.非工作时间是项目浪费，可以加以消除。**
- D.得不出有意义的结论。



敏捷宣言—十二原则



□ **原则 11：最佳的架构、需求和设计出自于自组织团队。**

□ **关注：自组织团队**

□ **要点：**

- 自组织团队，即该团队自己讨论决定工作如何分配及谁去做某个特定的工作
- 任务是分配给整个团队的，而不是某个人
- 敏捷团队：通才型专家(Generalizing Specialist)
- 团队获得授权、自组织自我管理，团队做决策
- 传统项目和敏捷项目最显著的区别
- 不仅小团队是自我组织的，较大的跨职能团队也可以是自我组织的。
- 不存在某个人对架构、需求、测试负责的情况，整个团队共同承担这些责任



敏捷宣言—十二原则



小黄在年度敏捷会议上听到了关于敏捷项目管理的内容，演讲者的主题是授权团队。那么授权团队是指？

- A. 一支自组织，跨功能和几乎不受外部影响进行自我管理的团队
- B. 一支以盈利为目的，注重会议成本和进度限制的团队
- C. 一支依靠外部管理来获得方向的团队
- D. 一支在迭代中超越可持续开发速度以实现迭代待办事项目标的团队



敏捷宣言—十二原则



小黄在年度敏捷会议上听到了关于敏捷项目管理的内容，演讲者的主题是**授权团队**。那么授权团队是指？

- A. 一支自组织，跨功能和几乎不受外部影响进行自我管理的团队
- B. 一支以盈利为目的，注重会议成本和进度限制的团队
- C. 一支依靠外部管理来获得方向的团队
- D. 一支在迭代中超越可持续开发速度以实现迭代待办事项目标的团队



敏捷宣言—十二原则



在敏捷团队中，一些团队成员积极主动，要求在项目上获得更多自主权。在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 不鼓励这种要求，因为它是针对管理团队的
- B. 劝阻他们，因为可能会产生冲突
- C. 鼓励团队成员做出决定
- D. 鼓励团队领导做出决定



敏捷宣言—十二原则



在敏捷团队中，一些团队成员积极主动，要求在项目上获得**更多自主权**。在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 不鼓励这种要求，因为它是针对管理团队的
- B. 劝阻他们，因为可能会产生冲突
- C. 鼓励团队成员做出决定
- D. 鼓励团队领导做出决定



敏捷宣言—十二原则



在敏捷团队中，一些团队成员积极主动，要求在项目上获得**更多自主权**。在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 不鼓励这种要求，因为它是针对管理团队的
- B. 劝阻他们，因为可能会产生冲突
- C. 鼓励团队成员做出决定**
- D. 鼓励团队领导做出决定



敏捷宣言—十二原则



□ **原则 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。

□ 关注：定期反思

□ 要点：

- 传统项目里当项目或阶段完成时开会总结是最常见的做法
- 敏捷更频繁的回顾来完成这项工作。
- 每日站会Daily Scrum，迭代回顾会议Retrospective Meeting
- 在迭代回顾会议中，查看上个迭代周期中已完成的工作或发布，并评估下一次如何改进他们的做法
- 每日站立会议是另一项协调团队努力方向、团队自我评定和自我调整的重要方式



敏捷宣言—十二原则



团队成员认为团队目前的工作方法的敏捷性不突出，于是该成员提出团队可以试着以新的形式进行回顾会议，团队成员在每次的回顾会议中可以提出自己的建议，指明在下次的迭代中希望维持或者是改变的东西。请问团队应该尝试这种新方式的原因是什么？

- A. 新的会议方法可以激发团队的热情
- B. 可以放大迭代会议的正面作用，以此减少回顾会议的次数
- C. 可以掌握迭代过程的改进状况，对团队起到了帮助
- D. 使用新方式对进展计划有积极的影响



敏捷宣言—十二原则



团队成员认为团队目前的工作方法的敏捷性不突出，于是该成员提出团队可以试着以**新的形式进行回顾会议**，团队成员在每次的回顾会议中可以提出自己的建议，指明在下次的迭代中希望维持或者是改变的东西。请问团队应该**尝试这种新方式的原因**是什么？

- A. 新的会议方法可以激发团队的热情
- B. 可以放大迭代会议的正面作用，以此减少回顾会议的次数
- C. 可以掌握迭代过程的改进状况，对团队起到了帮助
- D. 使用新方式对进展计划有积极的影响



敏捷宣言—十二原则



团队成员认为团队目前的工作方法的敏捷性不突出，于是该成员提出团队可以试着以**新的形式进行回顾会议**，团队成员在每次的回顾会议中可以提出自己的建议，指明在下次的迭代中希望维持或者是改变的东西。请问团队应该**尝试这种新方式的原因**是什么？

- A. 新的会议方法可以激发团队的热情
- B. 可以放大迭代会议的正面作用，以此减少回顾会议的次数
- C. 可以掌握迭代过程的改进状况，对团队起到了帮助**
- D. 使用新方式对进展计划有积极的影响



敏捷宣言—十二原则



原则3：要**经常交付**工作的软件，周期从几周到几个月不等，且**越短越好**。

原则7：**工作的软件**是衡量进度的首要衡量指标。

原则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**

原则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。

原则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**。



敏捷宣言—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。



敏捷宣言—十二原则



敏捷从业人员及项目干系人所采用的敏捷方法，均以敏捷宣言和敏捷原则为敏捷项目工作的指导，关于敏捷方法，以下哪一项是项目干系人可以获得的主要好处？

- A. 可以更加关注项目本身并减少形式化的会议，从而更好的把控项目风险
- B. 不需要遵循变更管理流程并且对于需求变更可以在每日站会中直接添加
- C. 尽早持续地交付有价值的软件，提高可视性和频繁适应的机会
- D. 可以在迭代中考虑客户的商业需求并减少优先级的变更程序，以便使团队更好的履行承诺



敏捷宣言—十二原则



敏捷从业人员及项目干系人所采用的敏捷方法，均以敏捷宣言和敏捷原则为敏捷项目工作的指导，关于敏捷方法，以下哪一项是**项目干系人可以获得的主要好处**？

- A. 可以更加关注项目本身并减少形式化的会议，从而更好的把控项目风险
- B. 不需要遵循变更管理流程并且对于需求变更可以在每日站会中直接添加
- C. 尽早持续地交付有价值的软件，提高可视性和频繁适应的机会
- D. 可以在迭代中考虑客户的商业需求并减少优先级的变更程序，以便使团队更好的履行承诺



敏捷宣言—十二原则



敏捷从业人员及项目干系人所采用的敏捷方法，均以敏捷宣言和敏捷原则为敏捷项目工作的指导，关于敏捷方法，以下哪一项是项目干系人可以获得的主要好处？

- A. 可以更加关注项目本身并减少形式化的会议，从而更好的把控项目风险
- B. 不需要遵循变更管理流程并且对于需求变更可以在每日站会中直接添加
- C. 尽早持续地交付有价值的软件，提高可视性和频繁适应的机会
- D. 可以在迭代中考虑客户的商业需求并减少优先级的变更程序，以便使团队更好的履行承诺



敏捷宣言—十二原则



项目经理接管了公司的一个由关键相关方、主题专家（SME）和高级开发人员组成的负责现有软件项目的精益团队。在与团队一起审查项目状态时，项目经理发现团队似乎缺乏方向和热情。项目经理应该做什么？

- A. 与项目发起人会面并提出项目的纠正措施
- B. 确保每个人都按计划执行分配的任务
- C. 鼓励参与决策并赋予团队权力
- D. 组织频繁的团队建设会议并更新风险登记册



敏捷宣言—十二原则



项目经理接管了公司的一个由关键相关方、主题专家（SME）和高级开发人员组成的负责现有软件项目的**精益团队**。在与团队一起审查项目状态时，项目经理发现**团队似乎缺乏方向和热情**。项目经理应该做什么？

- A. 与项目发起人会面并提出项目的纠正措施
- B. 确保每个人都按计划执行分配的任务
- C. 鼓励参与决策并赋予团队权力
- D. 组织频繁的团队建设会议并更新风险登记册



敏捷宣言—十二原则



项目经理接管了公司的一个由关键相关方、主题专家（SME）和高级开发人员组成的负责现有软件项目的**精益团队**。在与团队一起审查项目状态时，项目经理发现**团队似乎缺乏方向和热情**。项目经理应该做什么？

- A. 与项目发起人会面并提出项目的纠正措施
- B. 确保每个人都按计划执行分配的任务
- C. 鼓励参与决策并赋予团队权力**
- D. 组织频繁的团队建设会议并更新风险登记册



本节回顾



- (1) 尽早持续地交付有价值的软件来满足客户的需求。
- (2) 敏捷过程通过拥抱变化，帮助客户创造竞争优势。
- (3) 要不断交付工作的软件，周期越短越好。
- (4) 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。
- (6) 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。
- (9) 对技术卓越和好的设计的持续关注。
- (10) 尽量做到简洁，尽最大可能减少不必要的工作。
- (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。



本章课后思考



1. 传统的瀑布管理模型和敏捷管理方法各自适用于什么类型的项目，各自的特点是什么？
2. 敏捷宣言的四大价值观是什么？十二原则是什么？