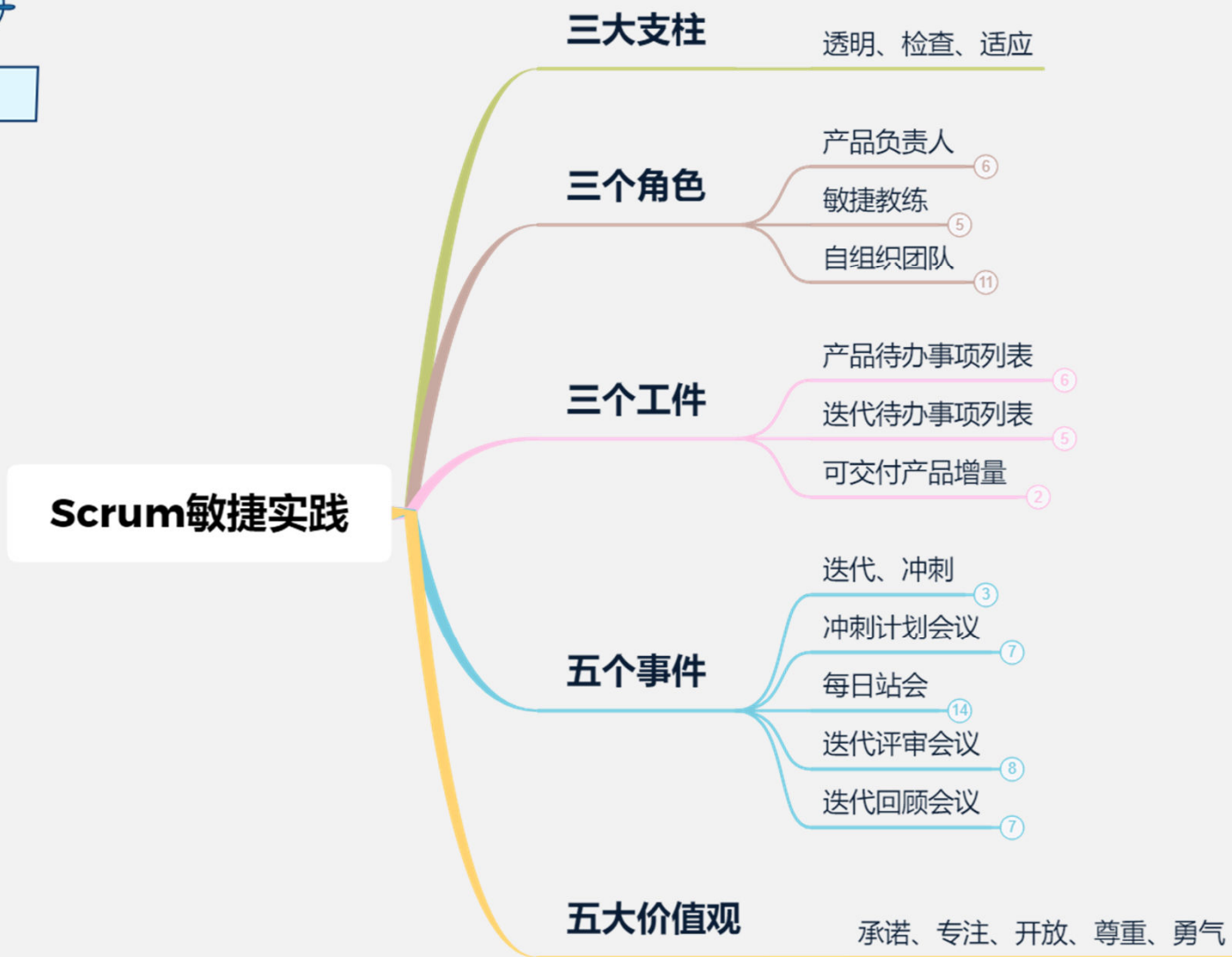


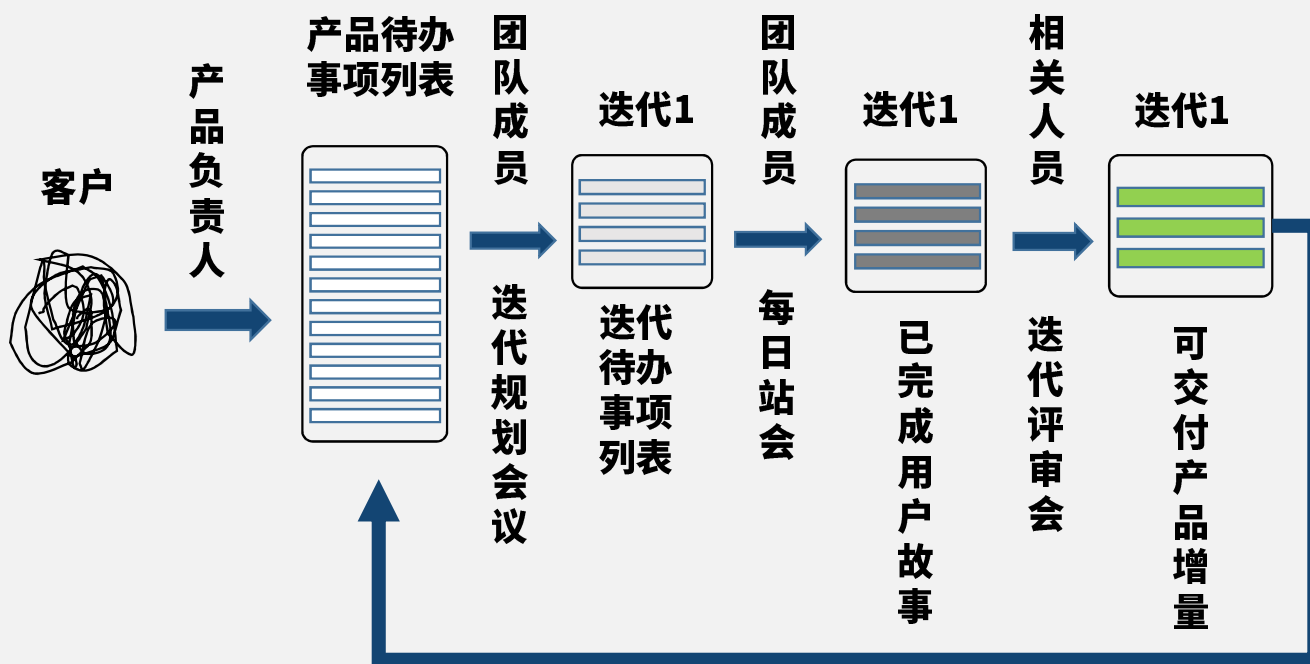
PMP敏捷习题课

《SCRUM实践》





Scrum敏捷实践



Scrum框架

迭代回顾会议



Scrum敏捷实践



Scrum框架中的33355

三大支柱	三个角色	三个工件	五个事件	五大价值观
透明性 (Transparency)	产品负责人	产品待办事项列表	冲刺/迭代 (Sprint)	承诺
检查 (Inspection)	敏捷教练	迭代待办事项列表	冲刺规划会议	专注
适应 (Adaptation)	项目团队	可交付产品增量	每日站会	开放
			迭代评审会议	尊重
			迭代回顾会议	勇气



Scrum敏捷实践



考点：产品负责人PO★★★★

代言人

掌舵者

验收者

- 1、对接客户（发起人），收集需求，搞定客户（发起人）；★★
- 2、PO职责—聚焦于产品；★★
- 3、创建（或与团队共同创建）产品待办事项列表；★
- 4、根据商业价值对任务进行排序（高于团队成员）；★★★
- 5、监控需求，根据实际情况，清理、变更需求及排序；★★
- 6、参与项目，经常及时给出反馈，确认“已完成的用户故事”。★



习题1



敏捷团队正在完成一个项目，在迭代期间内，开发人员发现一个重要问题，该问题会影响到一个关键相关方，为了避免进度延迟，敏捷团队需要很快得到关键相关方的反馈。原计划该关键相关方与PO每周会见面一次，但是由于时间冲突，本周的见面延迟了。此时，开发人员需要怎么做？

- A. 与产品负责人进行会谈
- B. 尽快与关键相关方面对面会谈
- C. 向关键相关方发送邮件，并且包含问题的详细情况
- D. 邀请关键相关方参与下一次的每日站会



习题1



考点：产品负责人

【解题关键】：对接客户（发起人），收集需求，搞定客户（发起人）

敏捷团队正在完成一个项目，在迭代期间内，开发人员发现一个重要问题，该问题会影响到一个关键相关方，为了避免进度延迟，敏捷团队**需要很快得到关键相关方的反馈**。**原计划该关键相关方与PO每周会见面一次，但是由于时间冲突，本周的见面延迟了**。此时，开发人员需要怎么做？

- A.与产品负责人进行会谈
- B.尽快与关键相关方面对面会谈
- C.向关键相关方发送邮件，并且包含问题的详细情况
- D.邀请关键相关方参与下一次的每日站会



考点：产品负责人

【解题关键】：对接客户（发起人），收集需求，搞定客户（发起人）

敏捷团队正在完成一个项目，在迭代期间内，开发人员发现一个重要问题，该问题会影响到一个关键相关方，为了避免进度延迟，敏捷团队**需要很快得到关键相关方的反馈**。原计划该关键相关方与PO每周会见面一次，但是由于时间冲突，本周的见面延迟了。此时，开发人员需要怎么做？

- A.与产品负责人进行会谈
- B.尽快与关键相关方面对面会谈
- C.向关键相关方发送邮件，并且包含问题的详细情况
- D.邀请关键相关方参与下一次的每日站会



习题2



敏捷团队已经完成了所有的用户故事，一名团队成员不确定是否已经完成增量，以下哪项是关于增量已经完成的正确表述？

- A.项目团队开始召开迭代回顾会议时
- B.时间盒用完时
- C.项目团队在评审会议上向客户演示完成时
- D.要交付的每一项都满足其“完成”的定义而且产品负责人已经验收时"



考点：产品负责人

【解题关键】：参与项目，经常及时给出反馈，鉴定“已完成的用户故事”

敏捷团队已经完成了所有的用户故事，一名团队成员不确定是否已经完成增量，以下哪项是**关于增量已经完成的正确表述**？

- A.项目团队开始召开迭代回顾会议时
- B.时间盒用完时
- C.项目团队在评审会议上向客户演示完成时
- D.要交付的每一项都满足其“完成”的定义而且产品负责人已经验收时



考点：产品负责人

【解题关键】：参与项目，经常及时给出反馈，鉴定“已完成的用户故事”

敏捷团队已经完成了所有的用户故事，一名团队成员不确定是否已经完成增量，以下哪项是关于增量已经完成的正确表述？

- A.项目团队开始召开迭代回顾会议时
- B.时间盒用完时
- C.项目团队在评审会议上向客户演示完成时
- D.要交付的每一项都满足其“完成”的定义而且产品负责人已经验收时



习题3



敏捷团队正在为一家金融公司开发一款软件，在最近的评审会议上，团队向金融公司的经理演示了最新完成的功能，但客户表示不满意，认为团队交付的特性不符合他的期望，作为产品负责人，应该怎么帮助团队？

- A. 下个冲刺中与该经理会面，沟通需求，并讨论故事验收标准，将结果更新到待办列表
- B. 每天向金融公司发送更新的产品待办事项列表
- C. 邀请该经理参加下次评审会议
- D. 与该经理核对之前提出的需求，强调交付的特性符合标准



考点：产品负责人

【解题关键】：管理监控需求，根据实际情况，清理、变更需求及排序

敏捷团队正在为一家金融公司开发一款软件，在最近的**评审会议**上，团队向金融公司的经理演示了最新完成的功能，但客户表示不满意，**认为团队交付的特性不符合他的期望**，作为**产品负责人**，**应该怎么帮助团队**？

- A. 下个冲刺中与该经理会面，沟通需求，并讨论故事验收标准，将结果更新到待办列表
- B. 每天向金融公司发送更新的产品待办事项列表
- C. 邀请该经理参加下次评审会议
- D. 与该经理核对之前提出的需求，强调交付的特性符合标准



考点：产品负责人

【解题关键】：管理监控需求，根据实际情况，清理、变更需求及排序

敏捷团队正在为一家金融公司开发一款软件，在最近的评审会议上，团队向金融公司的经理演示了最新完成的功能，但客户表示不满意，认为团队交付的特性不符合他的期望，作为产品负责人，应该怎么帮助团队？

- A. 下个冲刺中与该经理会面，沟通需求，并讨论故事验收标准，将结果更新到待办列表
- B. 每天向金融公司发送更新的产品待办事项列表
- C. 邀请该经理参加下次评审会议
- D. 与该经理核对之前提出的需求，强调交付的特性符合标准



产品负责人

对接客户（发起人），收集需求，搞定客户（发起人）

PO职责—聚焦于产品

创建（或与团队共同创建）产品待办事项列表

根据商业价值对任务进行排序（高于团队成员）

监控需求，根据实际情况，清理、变更需求及排序

参与项目，经常及时给出反馈，鉴定“已完成的用户故事”



Scrum敏捷实践



考点：敏捷教练SM（仆人式领导）★★★★★

催化剂

老母鸡

卫道者

- 1、敏捷教练，也叫仆人式领导，服务型领导。★★
- 2、鼓励、辅导、提问、询问、提醒、提示、建议。总之，不做决定。★★★★★
- 3、敏捷教练帮助：被求助时、团队违反敏捷时、不会用敏捷工具、冲突自行解决无效。★
- 4、敏捷教练负责清除妨碍，包括但不限于详尽的文档、冗长的过程、频繁的打扰、跨部门工作、行政任务等问题。★★★
- 5、培训团队，教育团队及其他人，提供敏捷原则与实践的指导与支持。★★★★★



Scrum敏捷实践



考点：敏捷教练SM（仆人式领导）★★★★★

催化剂

老母鸡

卫道者

【要点1】 仆人式领导，角色定位是辅助性、仆人式、服务型

【要点2】 敏捷教练促进作用，促进团队内外合作交流，不会替他人做决定。

【要点3】 敏捷教练帮助：被求助时、团队违反敏捷时、不会用敏捷工具、冲突自行解决无效

【要点4】 敏捷教练清除组织障碍，一般不干涉产品开发方向和如何开发的问题。

【要点5】 为他人的贡献铺路，提供支持和帮助，协助团队解决问题，确保敏捷实践的效果。



习题4



某公司计划开发一个互联网信息系统集成项目，为了更好的完成项目，公司聘请了一名经验丰富的敏捷教练来负责该项目，以下哪项属于他该做的事？（选2项）

- A. 为团队成员安排工作
- B. 团队技能不足时提供指导
- C. 清除项目中遇到的障碍
- D. 对产品待办事项列表进行排序
- E. 主持每日站会



考点：敏捷教练

【解题关键】：敏捷教练帮助清除组织障碍，不干涉产品开发方向和如何开发的问题

某公司计划开发一个互联网信息系统集成项目，为了更好的完成项目，公司聘请了一名经验丰富的敏捷教练来负责该项目，以下哪项属于他该做的事？（选2项）

- A.为团队成员安排工作
- B.团队技能不足时提供指导
- C.清除项目中遇到的障碍
- D.对产品待办事项列表进行排序
- E 主持每日站会



考点：敏捷教练

【解题关键】：敏捷教练帮助清除组织障碍，不干涉产品开发方向和如何开发的问题

某公司计划开发一个互联网信息系统集成项目，为了更好的完成项目，公司聘请了一名经验丰富的敏捷教练来负责该项目，以下哪项属于他该做的事？（选2项）

- A. 为团队成员安排工作
- B. 团队技能不足时提供指导
- C. 清除项目中遇到的障碍
- D. 对产品待办事项列表进行排序
- E 主持每日站会



习题5



项目团队在为客户完成一个软件项目，之前每个迭代都按时完成增量的可交付成果，并且客户已经在使用中，目前已经进入到了第十个迭代，敏捷管理专业人士发现最近两次迭代中，团队的速度下降了许多，是因为产品负责人会高频率的与团队成员单独沟通。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A. 增加和产品负责人开展迭代规划会议和待办事项梳理会的频次
- B. 为了避免重复，让产品负责人对所有团队成员陈述问题
- C. 与产品负责人会面，确定根本原因
- D. 召开会议，告知团队成员需获得许可才可以单独和产品负责人沟通



考点：敏捷教练

【解题关键】：敏捷教练帮助清除组织障碍，不干涉产品开发方向和如何开发的问题

项目团队在为客户完成一个软件项目，之前每个迭代都按时完成增量的可交付成果，并且客户已经在使用中，目前已经进入到了第十个迭代，敏捷管理专业人士发现最近两次迭代中，团队的速度下降了许多，是因为产品负责人会高频率的与团队成员单独沟通。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A. 增加和产品负责人开展迭代规划会议和待办事项梳理会的频次
- B. 为了避免重复，让产品负责人对所有团队成员陈述问题
- C. 与产品负责人会面，确定根本原因
- D. 召开会议，告知团队成员需获得许可才可以单独和产品负责人沟通



考点：敏捷教练

【解题关键】：敏捷教练帮助清除组织障碍，不干涉产品开发方向和如何开发的问题

项目团队在为客户完成一个软件项目，之前每个迭代都按时完成增量的可交付成果，并且客户已经在使用中，目前已经进入到了第十个迭代，敏捷管理专业人士发现最近两次迭代中，团队的速度下降了许多，是因为产品负责人会高频率的与团队成员单独沟通。敏捷管理专业人士应该怎么做？

- A. 增加和产品负责人开展迭代规划会议和待办事项梳理会的频次
- B. 为了避免重复，让产品负责人对所有团队成员陈述问题
- C. 与产品负责人会面，确定根本原因
- D. 召开会议，告知团队成员需获得许可才可以单独和产品负责人沟通



习题6



敏捷教练正在参与，自组织团队成员召开的过一下看板的会议，其中一位团队成员提出遇到了团队间意见不同的障碍，要求敏捷教练进行处理。敏捷教练应该怎么做？

- A.利用冲突管理的方式解决冲突
- B.上报发起人来解决沟通障碍
- C.单独与意见不同的成员开会，并作出一个决定
- D.引导团队成员亲自解决这个问题



习题6



考点：敏捷教练

【解题关键】：敏捷教练促进作用，促进团队内外合作交流，不会替他人做决定

敏捷教练正在参与，自组织团队成员召开的过一下看板的会议，其中一位团队成员提出遇到了团队间意见不同的障碍，要求敏捷教练进行处理。敏捷教练应该怎么做？

- A.利用冲突管理的方式解决冲突
- B.上报发起人来解决沟通障碍
- C.单独与意见不同的成员开会，并作出一个决定
- D.引导团队成员亲自解决这个问题



习题6



考点：敏捷教练

【解题关键】：敏捷教练促进作用，促进团队内外合作交流，不会替他人做决定

敏捷教练正在参与，自组织团队成员召开的过一下看板的会议，其中一位团队成员提出遇到了团队间意见不同的障碍，要求敏捷教练进行处理。敏捷教练应该怎么做？

- A.利用冲突管理的方式解决冲突
- B.上报发起人来解决沟通障碍
- C.单独与意见不同的成员开会，并作出一个决定
- D.引导团队成员亲自解决这个问题



习题7



敏捷团队正在为客户开发一个系统，原计划前端使用他们熟悉的React技术，但是客户对VUE更感兴趣，要求使用VUE。因为团队对VUE不熟悉，导致工作效率不高，如果要提高团队的生产力，Scrum主管应该如何做？

- A. 让客户识别使用VUE会产生的风险
- B. 由于团队的效率不高，建议停止当前迭代
- C. 为敏捷团队安排额外的培训
- D. 聘请VUE专家加入团队



考点：敏捷教练

【解题关键】：为他人的贡献铺路，提供支持和帮助，协助团队解决问题，确保敏捷实践的效果

敏捷团队正在为客户开发一个系统，原计划前端使用他们熟悉的React技术，但是客户对VUE更感兴趣，**要求使用VUE。因为团队对VUE不熟悉，导致工作效率不高，如果要提高团队的生产力**，Scrum主管应该如何做？

- A.让客户识别使用VUE会产生风险
- B.由于团队的效率不高，建议停止当前迭代
- C.为敏捷团队安排额外的培训
- D.聘请VUE专家加入团队

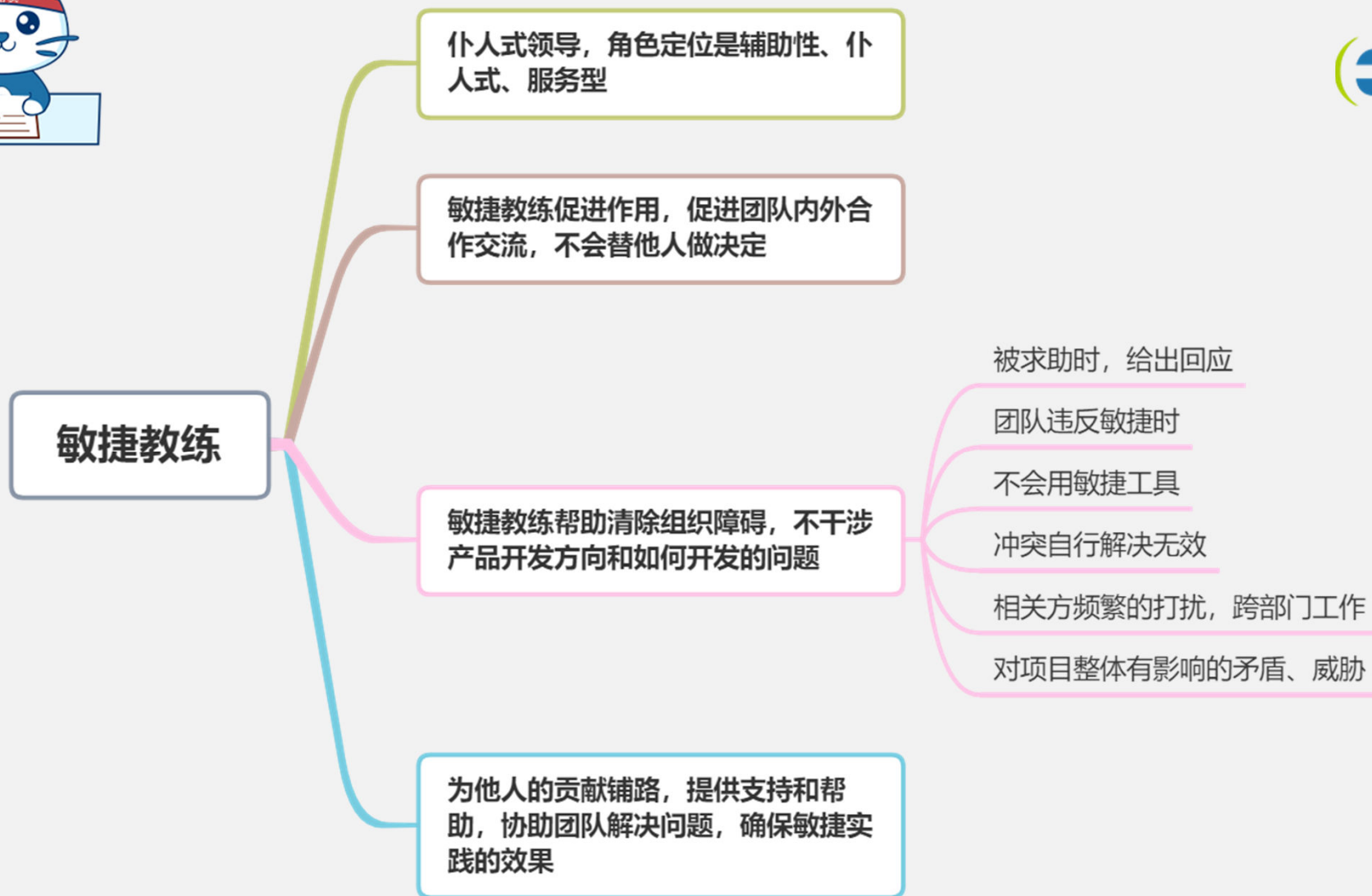


考点：敏捷教练

【解题关键】： 为他人的贡献铺路，提供支持和帮助，协助团队解决问题，确保敏捷实践的效果

敏捷团队正在为客户开发一个系统，原计划前端使用他们熟悉的React技术，但是客户对VUE更感兴趣，**要求使用VUE。因为团队对VUE不熟悉，导致工作效率不高，如果要提高团队的生产力**，Scrum主管应该如何做？

- A. 让客户识别使用VUE会产生风险
- B. 由于团队的效率不高，建议停止当前迭代
- C. 为敏捷团队安排额外的培训**
- D. 聘请VUE专家加入团队





Scrum敏捷实践



考点：自组织团队★★★★★

自组织

通才型

透明沟通

团队特点	被授权、自组织；强烈的产品责任感，价值驱动导向，鼓励建设性对抗。 作为一个独立团队，聚焦绩效，交付价值，自主决策，自主担责。
团队构成	3~9名，100%专职成员，通才型专家（PO，SM不包含在人数中，除非参加执行冲刺列表中的工作）。团队规模：两个披萨原则； 通才型专家，T型人才：敏捷团队是跨职能的，鼓励成员成为通才； 专职成员：多任务带来切换成本。但并非所有人都要求专职，如临时专家。
团队环境	团队获得授权，自组织和管理他们的工作。责任属于整个开发团队。 集中办公（首选）与虚拟办公 集中办公：透明沟通（渗透式）、知识共享（团队培训）、致力于相互合作；



Scrum敏捷实践



考点：自组织团队★★★★★

自组织

通才型

透明沟通

【要点1】 聚焦绩效，交付价值，自主决策，自主担责、自行认领任务。★★

【要点2】 3-9人，正负2变动，人数过多时可以拆分团队。★★

【要点3】 鼓励通才型专家，打破瓶颈，减少孤岛/竖井问题。★★

【要点4】 首选集中办公，透明沟通，促进渗透式沟通。★★

【要点5】 全球的，分布式团队，虚拟团队，使用在线协作工具（视频、看板）辅助沟通。★★

【要点6】 敏捷团队五阶段及管理风格：形成、震荡、规范、成熟和解散阶段，指导型、教练型、参与型、授权型管理★



习题8



Bob之前一直从事预测型项目，最近新加入一个团队，他发现团队在分配项目工作并讨论一些问题的解决方案，项目经理只有在一些团队会议上参与，以查看团队的进度并提供支持，Bob感到疑惑，这与他之前的团队情况不太一样，那么Bob所在团队的项目经理是用什么来管理团队的呢？

- A：动机
- B：情商
- C：团队建设
- D：自组织团队



考点：项目团队

【解题关键】：聚焦绩效，交付价值，自主决策，自主担责、自行认领任务

Bob之前一直从事预测型项目，最近新加入一个团队，他发现**团队在分配项目工作并讨论一些问题的解决方案**，项目经理只有在一些团队会议上参与，以查看团队的进度并提供支持，Bob感到疑惑，这与他之前的团队情况不太一样，那么Bob所在团队的项目经理是用什么来管理团队的呢？

- A：动机
- B：情商
- C：团队建设
- D：自组织团队



考点：项目团队

【解题关键】：聚焦绩效，交付价值，自主决策，自主担责、自行认领任务

Bob之前一直从事预测型项目，最近新加入一个团队，他发现**团队在分配项目工作并讨论一些问题的解决方案**，项目经理只有在一些团队会议上参与，以查看团队的进度并提供支持，Bob感到疑惑，这与他之前的团队情况不太一样，那么Bob所在团队的项目经理是用什么来管理团队的呢？

A：动机

B：情商

C：团队建设

D：自组织团队



习题9



由于疫情等不可抗力，产品负责人被隔离在酒店，项目无法推迟，产品负责人和开发团队无法集中办公的情况下，敏捷团队领导该怎么处理？

- A：要求安排一名产品负责人助理与开发团队集中办公
- B：要求与产品负责人召开每周会议，讨论所有问题
- C：建议遵循集中办公的敏捷原则
- D：使用技术手段来实现直接不间断的协作



习题9



考点：项目团队

【解题关键】：全球的，分布式团队，虚拟团队，使用在线协作工具（视频、看板）辅助沟通

由于疫情等不可抗力，产品负责人被隔离在酒店，项目无法推迟，产品负责人和开发团队无法集中办公的情况下，敏捷团队领导该怎么处理？

- A：要求安排一名产品负责人助理与开发团队集中办公
- B：要求与产品负责人召开每周会议，讨论所有问题
- C：建议遵循集中办公的敏捷原则
- D：使用技术手段来实现直接不间断的协作



习题9



考点：项目团队

【解题关键】：全球的，分布式团队，虚拟团队，使用在线协作工具（视频、看板）辅助沟通

由于疫情等不可抗力，产品负责人被隔离在酒店，项目无法推迟，产品负责人和开发团队无法集中办公的情况下，敏捷团队领导该怎么处理？

- A：要求安排一名产品负责人助理与开发团队集中办公
- B：要求与产品负责人召开每周会议，讨论所有问题
- C：建议遵循集中办公的敏捷原则
- D：使用技术手段来实现直接不间断的协作



习题10



敏捷团队从项目开始就以稳定的速度对产品进行迭代工作。目前已经完成90%的产品开发功能，还差最后2个迭代，即可完成最终交付产品。但有两位团队成员因个人原因不能再继续迭代工作，离职后由公司新聘用的资源加入继续他们的工作。敏捷团队接下来会有何表现？

- A：他们将会专注于自身的工作成果
- B：他们能自行解决团队内所发生的任何冲突
- C：在确定稳定速度前，他们将经历震荡阶段再逐渐步入规范化
- D：团队弹回至形成阶段，并按照之前的速度完成剩余工作



考点：项目团队

【解题关键】：敏捷团队五阶段及管理风格：形成、震荡、规范、成熟和解散阶段，指导型、教练型、参与型、授权型管理

敏捷团队从项目开始就以稳定的速度对产品进行迭代工作。目前已经完成90%的产品开发功能，还差最后2个迭代，即可完成最终交付产品。但有**两位团队成员因个人原因不能再继续迭代工作**，离职后由**公司新聘用的资源加入**继续他们的工作。敏捷团队接下来会有何表现？

- A：他们将会专注于自身的工作成果
- B：他们能自行解决团队内所发生的任何冲突
- C：在确定稳定速度前，他们将经历震荡阶段再逐渐步入规范化
- D：团队弹回至形成阶段，并按照之前的速度完成剩余工作



考点：项目团队

【解题关键】：敏捷团队五阶段及管理风格：形成、震荡、规范、成熟和解散阶段，指导型、教练型、参与型、授权型管理

敏捷团队从项目开始就以稳定的速度对产品进行迭代工作。目前已经完成90%的产品开发功能，还差最后2个迭代，即可完成最终交付产品。但有**两位团队成员因个人原因不能再继续迭代工作**，离职后由**公司新聘用的资源加入**继续他们的工作。敏捷团队接下来会有何表现？

- A：他们将会专注于自身的工作成果
- B：他们能自行解决团队内所发生的任何冲突
- C：在确定稳定速度前，他们将经历震荡阶段再逐渐步入规范化**
- D：团队弹回至形成阶段，并按照之前的速度完成剩余工作



团队成员更换，一般团队形成后不会随意更换增减人员，如果不得不进行更换，比较好的时机是两个迭代之间进行

敏捷团队五阶段及管理风格：形成、震荡、规范、成熟和解散阶段，指导型、教练型、参与型、授权型管理

全球的，分布式团队，虚拟团队，使用在线协作工具（视频、看板）辅助沟通。

怎样培养通才型专家，怎样成为通才型专家

知识分享
交叉培训，技能培训
结对编程

自组织团队

聚焦绩效，交付价值，自主决策，自主担责、自行认领任务

3-9人，正负2变动，人数过多可以拆分团队。

通才型专家，有利于减少瓶颈、提升效率、减少孤岛/竖井

首选集中办公，透明沟通，促进渗透式沟通



Scrum敏捷实践



考点：产品待办事项列表Product Backlog ★ ★ ★ ★ ★

- 产品待办事项列表是所有工作的有序列表，它以故事形式呈现给团队，价值越大的排在上面。
- 产品负责人Product Owner制作一个产品路线图，以显示预期的可交付成果序列。产品负责人根据团队的实际成果重新规划路线图。
- 产品负责人PO在迭代规划会议中与团队合作，为即将进行的迭代准备故事，细化足够的故事。
- 向团队介绍故事创意、潜在的挑战或问题。如不确定依赖关系，请求团队对相应功能进行刺探，以了解风险。
- 团队每周用不超过 1 小时的时间来为下一批工作细化故事。团队希望把时间尽可能花在工作上，而不是计划上。



Scrum敏捷实践



考点：产品待办事项列表Product Backlog ★ ★ ★ ★ ★

【要点1】产品待办事项列表的本质是所有工作的**有序列表**，**以价值为导向**★ ★

【要点2】产品待办事项列表的细化梳理是**渐进明细**的★ ★

【要点3】过大的用户故事需要**拆分**，以确保能够在迭代期间内完成★ ★

【要点4】其排序考虑**价值+风险**，还可能考虑**成本、依赖、政治等**★ ★

【要点5】其包含功能性内容和**非功能性内容**，技术债务、风险应对、运维工作等作为非功能性用户故事列入待办事项★ ★



习题12



敏捷团队正在完成所需的用户故事，客户向敏捷管理专业人士提出一个问题，上个迭代发布的功能无法满足他们实际的使用，敏捷管理专业人士应该做什么来确保以后的发布满足客户的目标？

- A.在下一次 sprint规划会议之前，让PO完成产品待办事项列表的排序
- B.告知PO该变化带来的成本
- C.让客户遵循整体变更控制过程
- D.为了满足客户目标，指示团队成员增加该功能的开发



习题12



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：产品待办事项列表的本质是所有工作的有序列表，以价值为导向

敏捷团队正在完成所需的用户故事，客户向敏捷管理专业人士提出一个问题，上个迭代发布的功能无法满足他们实际的使用，敏捷管理专业人士应该做什么来确保以后的发布满足客户的目标？

- A.在下一次 sprint规划会议之前，让PO完成产品待办事项列表的排序
- B.告知PO该变化带来的成本
- C.让客户遵循整体变更控制过程
- D.为了满足客户目标，指示团队成员增加该功能的开发



习题12



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：产品待办事项列表的本质是所有工作的有序列表，以价值为导向

敏捷团队正在完成所需的用户故事，客户向敏捷管理专业人士提出一个问题，上个迭代发布的功能无法满足他们实际的使用，敏捷管理专业人士应该做什么来确保以后的发布满足客户的目标？

- A.在下次 sprint 规划会议之前，让PO完成产品待办事项列表的排序
- B.告知PO该变化带来的成本
- C.让客户遵循整体变更控制过程
- D.为了满足客户目标，指示团队成员增加该功能的开发



习题13



在一次迭代期间，敏捷团队针对某需求提出了疑问，在对此需求进行估算时没有考虑到开发该需求所使用的新技术，这一次新挑战，可能会耗费额外的时间。这项需求十分重要，为了确保顺利进行，产品负责人应该怎么做？

- A. 要求团队加班来满足需求
- B. 使用旧技术来满足需求
- C. 延长迭代时间盒，以满足该需求
- D. 将技术挑战作为用户故事添加到待办项中以满足需求



习题13



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：包含功能性内容和非功能性内容，技术债务、风险应对、运维工作等作为非功能性用户故事列入待办事项

在一次迭代期间，敏捷团队针对某需求提出了疑问，在对此需求进行估算时没有考虑到开发该需求所使用的新技术，这一次新挑战，可能会耗费额外的时间。这项需求十分重要，为了确保顺利进行，产品负责人应该怎么做？

- A. 要求团队加班来满足需求
- B. 使用旧技术来满足需求
- C. 延长迭代时间盒，以满足该需求
- D. 将技术挑战作为用户故事添加到待办项中以满足需求



习题13



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：包含功能性内容和非功能性内容，技术债务、风险应对、运维工作等作为非功能性用户故事列入待办事项

在一次迭代期间，敏捷团队针对某需求提出了疑问，在对此需求进行估算时没有考虑到开发该需求所使用的新技术，这一次新挑战，可能会耗费额外的时间。这项需求十分重要，为了确保顺利进行，产品负责人应该怎么做？

- A. 要求团队加班来满足需求
- B. 使用旧技术来满足需求
- C. 延长迭代时间盒，以满足该需求
- D. 将技术挑战作为用户故事添加到待办项中以满足需求



习题14



一名团队成员向敏捷教练请教什么工具可以让用户专注于展现最大价值及投资回报率，敏捷教练应该怎么回答？

- A. 成本效益分析
- B. 燃起图
- C. 产品待办事项列表
- D. 亲和估算



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：产品待办事项列表的排序考虑价值+风险，还可能考虑成本、依赖、政治等

一名团队成员向敏捷教练请教什么工具可以让用户专注于展现最大价值及投资回报率，敏捷教练应该怎么回答？

- A.成本效益分析
- B.燃起图
- C.产品待办事项列表
- D.亲和估算



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：产品待办事项列表的排序考虑价值+风险，还可能考虑成本、依赖、政治等

一名团队成员向敏捷教练请教什么工具可以让用户专注于展现最大价值及投资回报率，敏捷教练应该怎么回答？

- A.成本效益分析
- B.燃起图
- C.产品待办事项列表
- D.亲和估算



习题15



团队正在完成一项内部软件改进工作，来自各部门和管理层的期望将被放入待办事项列表中。产品负责人应该在什么时候对产品待办事项列表进行清理？

- A. 迭代规划会议上
- B. 迭代计划制定前
- C. 迭代评审时
- D. 迭代周期内都有可能



习题15



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：产品待办事项列表的细化梳理是渐进明细的

团队正在完成一项内部软件改进工作，来自各部门和管理层的期望将被放入待办事项列表中。产品负责人应该在什么时候对产品待办事项列表进行清理？

- A. 迭代规划会议上
- B. 迭代计划制定前
- C. 迭代评审时
- D. 迭代周期内都有可能



考点：产品待办事项列表

【解题关键】：产品待办事项列表的细化梳理是渐进明细的

团队正在完成一项内部软件改进工作，来自各部门和管理层的期望将被放入待办事项列表中。产品负责人应该在什么时候对产品待办事项列表进行清理？

- A. 迭代规划会议上
- B. 迭代计划制定前
- C. 迭代评审时
- D. 迭代周期内都有可能



产品待办事项列表

产品待办事项列表的本质是所有工作的有序列表，以价值为导向

产品待办事项列表的细化梳理是渐进明细的

产品待办事项列表的排序考虑价值+风险，还可能考虑成本、依赖、政治等

过大的用户故事需要拆分，以确保能够在迭代期间内完成

DEEP模型，详略适宜的、可估计的、涌现的、排好优先级的

包含功能性内容和非功能性内容，技术债务、风险应对、运维工作等作为非功能性用户故事列入待办事项



Scrum敏捷实践



考点：迭代待办事项列表Sprint Backlog★ ★ ★

- 定义了**Sprint迭代的目标**，明确了Sprint过程中**具体**需要完成的**任务**。
- 尽量放在方便团队看到的地方
- **任务**不是分配下去的，而是团队讨论与个人挑选的结果（**自我管理**）
- 对每一个任务，每天更新剩余任务工作量的估算（迭代燃尽图）
- **Sprint规划会议**产出**迭代待办事项列表SprintBacklog**
- 是**团队的资产**，团队可以增加、删除或者修改任务，
- 如果团队同意，对于一些事项，可以先做大的整体估算，在Sprint进行当中再分解成任务
- 在**Sprint开始后**，Sprint列表一般不改变，但是如果“用户故事已经显然无效”也应该删除。



Scrum敏捷实践



考点：迭代待办事项列表Sprint Backlog★ ★ ★

【要点1】定义本轮迭代的目标，明确具体任务，团队自行讨论领取★ ★

【要点2】迭代待办事项列表本质是本轮迭代需要完成的工作项★ ★

【要点3】迭代待办事项列表在迭代规划会议上创建★ ★

【要点4】迭代过程中迭代待办事项列表一般不会随意改变，我们首先要确保迭代任务的顺利完成★ ★

【要点5】如果用户故事已经显然无效，或者当前情况紧急（不处理会危急整个迭代），可以对迭代待办事项列表进行调整★ ★



习题16



在一个软件开发项目中，产品负责人和开发团队就迭代待办事项列表达成一致。迭代待办事项列表中的最高优先级是构建一个支付模块。团队在迭代的前半部分对该模块进行了研究，但现在两名开发人员希望在迭代剩下的时间里专注于重构另一个可能会在未来产生问题的功能。项目经理应该做什么？

- A：让开发者专注于重构工作，并在回顾中讨论
- B：将问题上报给开发人员的职能经理
- C：向开发人员重申专注和满足迭代目标的重要性
- D：赞扬开发人员的积极性和对质量的关注



习题16



考点：迭代待办事项列表

【解题关键】：迭代过程中迭代待办事项列表一般不会随意改变，我们首先要确保迭代任务的顺利完成

在一个软件开发项目中，产品负责人和开发团队就迭代待办事项列表达成一致。迭代待办事项列表中的最高优先级是构建一个支付模块。团队在迭代的前半部分对该模块进行了研究，但现在两名开发人员希望在迭代剩下的时间里专注于重构另一个可能会在未来产生问题的功能。项目经理应该做什么？

- A：让开发者专注于重构工作，并在回顾中讨论
- B：将问题上报给开发人员的职能经理
- C：向开发人员重申专注和满足迭代目标的重要性
- D：赞扬开发人员的积极性和对质量的关注



习题16



考点：迭代待办事项列表

【解题关键】：迭代过程中迭代待办事项列表一般不会随意改变，我们首先要确保迭代任务的顺利完成

在一个软件开发项目中，产品负责人和开发团队就迭代待办事项列表达成一致。迭代待办事项列表中的最高优先级是构建一个支付模块。团队在迭代的前半部分对该模块进行了研究，但现在两名开发人员希望在迭代剩下的时间里专注于重构另一个可能会在未来产生问题的功能。项目经理应该做什么？

- A：让开发者专注于重构工作，并在回顾中讨论
- B：将问题上报给开发人员的职能经理
- C：向开发人员重申专注和满足迭代目标的重要性
- D：赞扬开发人员的积极性和对质量的关注



迭代待办事项列表

定义本轮迭代的目标，明确具体任务，团队自行讨论领取

迭代待办事项列表本质是本轮迭代需要完成的工作项

在迭代规划会议上创建

迭代过程中迭代待办事项列表一般不会随意改变，我们首先要确保迭代任务的顺利完成

如果用户故事已经显然无效，或者当前情况紧急（不处理会危急整个迭代），可以对迭代待办事项列表进行调整

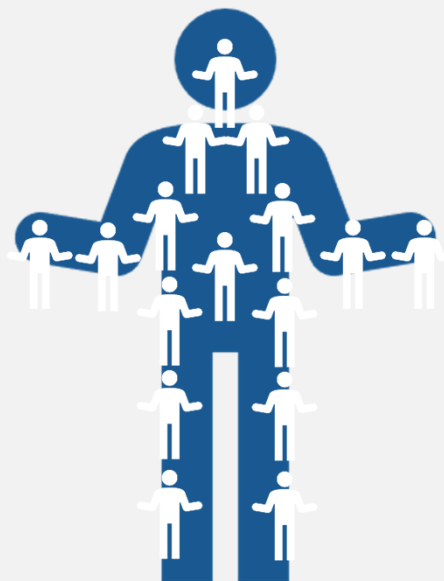
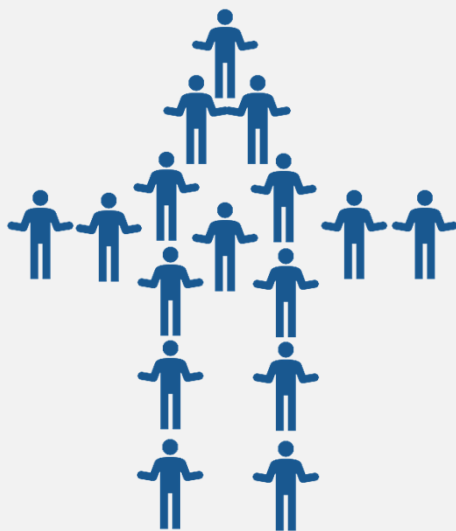


Scrum敏捷实践



考点：可交付产品增量 Increment ★ ★

可交付产品增量，是指为及时反馈和接纳，频繁向客户交付连续改善的工作产品。
为演示和反馈，往往在每一个冲刺或迭代的末期交付产品增量。

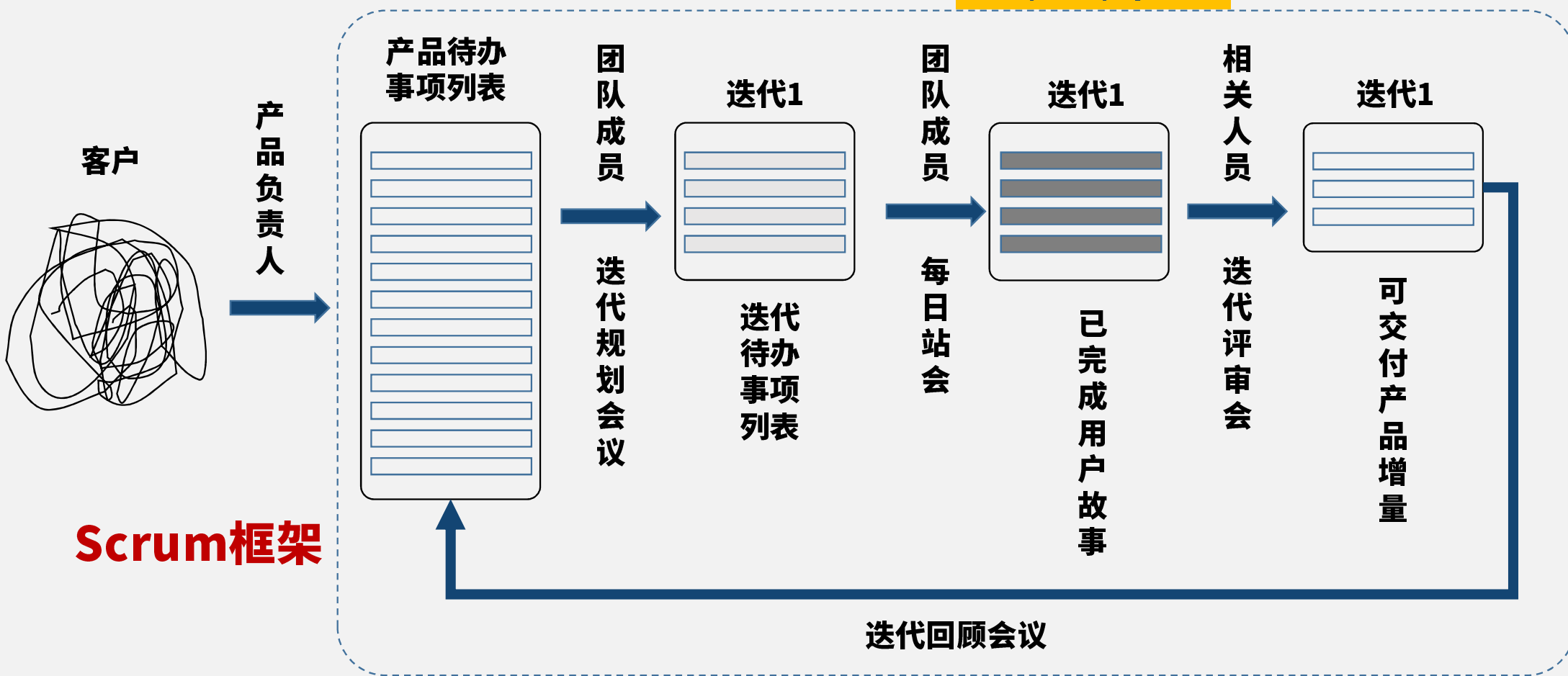




Scrum敏捷实践



冲刺/迭代/Sprint





Scrum敏捷实践



考点：冲刺/迭代/Sprint

【要点1】迭代时间盒应该和团队能力、项目特征协调一致

【要点2】迭代时间盒一旦确定不会随意调整

【要点3】需求变化频繁，客户要求增加评审评率时，可以缩短整体的迭代时间盒



习题17



一个敏捷团队已经工作了两个月，但是仍然无法完成迭代计划中的用户故事数量，项目经理应该如何解决这个问题？

- A：促进更改迭代持续时间以按计划提交
- B：考虑使用奖励制度来鼓励及时交付
- C：参与招聘高技能资源以加强技能
- D：确保迭代大小适合迭代持续时间



考点：冲刺/迭代/Sprint

【解题关键】：迭代时间盒应该和团队能力、项目特征协调一致

一个敏捷团队已经工作了两个月，但是**仍然无法完成迭代计划中的用户故事数量**，项目经理应该如何解决这个问题？

- A：促进更改迭代持续时间以按计划提交
- B：考虑使用奖励制度来鼓励及时交付
- C：参与招聘高技能资源以加强技能
- D：确保迭代大小适合迭代持续时间



考点：冲刺/迭代/Sprint

【解题关键】：迭代时间盒应该和团队能力、项目特征协调一致

一个敏捷团队已经工作了两个月，但是**仍然无法完成迭代计划中的用户故事数量**，项目经理应该如何解决这个问题？

- A：促进更改迭代持续时间以按计划提交
- B：考虑使用奖励制度来鼓励及时交付
- C：参与招聘高技能资源以加强技能
- D：确保迭代大小适合迭代持续时间**



习题18



某个正在开发新软件产品的开发团队，在每次冲刺结束后每四周举行一次产品演示，由于每次交付结果不佳，公司要求增加测试次数，项目领导应该怎么做？

- A：继续在每次冲刺后每四周举行一次演示
- B：安排召开冲刺中途产品回顾会议
- C：与团队合作缩短冲刺持续时间
- D：让公司参与培训，理解冲刺评审会议



习题18



考点：冲刺/迭代/Sprint

【解题关键】：需求变化频繁，客户要求增加评审评率时，可以缩短整体的迭代时间盒

某个正在开发新软件产品的开发团队，在**每次冲刺结束后每四周举行一次产品演示**，由于每次交付结果不佳，公司**要求增加测试次数**，项目领导应该怎么做？

- A：继续在每次冲刺后每四周举行一次演示
- B：安排召开冲刺中途产品回顾会议
- C：与团队合作缩短冲刺持续时间
- D：让公司参与培训，理解冲刺评审会议



习题18



考点：冲刺/迭代/Sprint

【解题关键】：需求变化频繁，客户要求增加评审评率时，可以缩短整体的迭代时间盒

某个正在开发新软件产品的开发团队，在**每次冲刺结束后每四周举行一次产品演示**，由于每次交付结果不佳，公司**要求增加测试次数**，项目领导应该怎么做？

- A：继续在每次冲刺后每四周举行一次演示
- B：安排召开冲刺中途产品回顾会议
- C：与团队合作缩短冲刺持续时间**
- D：让公司参与培训，理解冲刺评审会议



Scrum敏捷实践



考点：迭代规划会议Sprint Planning★ ★

- 为即将要开展的sprint制定计划
- sprint第一天进行，控制在8小时以内（每周迭代时长对应约2h会议时间）。
- 定义本sprint要交付的内容如何完成
- 相关方可以通过参加迭代规划会议了解团队情况和产品情况
- 会议基本内容：
 - 1、一般由PO来讲解产品待办事项列表（Product backlog），并细化故事，团队来进行评估，得出迭代待办事项列表（Sprint backlog）。
 - 2、将用户故事拆分成任务（task）以估算时间
 - 3、团队成员领取任务（task）
 - 4、更新sprint待办列表



Scrum敏捷实践



考点：迭代规划会议Sprint Planning★ ★

【要点1】 确定迭代目标、事项和任务，讨论如何完成，产出迭代待办事项列表

【要点2】 细化评估故事，制定迭代待办事项列表，团队成员自行领取任务★ ★

【要点3】 PO、开发团队、敏捷教练都需要参会

【要点4】 迭代规划会议的时长一般是8h /月，约2h/每周★ ★

【要点5】 相关方可以通过参加迭代规划会议了解团队情况和产品情况★ ★



习题19



下列哪项会议可以用来进行对产品设计的讨论？

- A：每日站立会议
- B：评审会议
- C：回顾会议
- D：迭代计划会议



习题19



考点：迭代规划会议

【解题关键】：确定迭代目标、事项和任务，讨论如何完成，产出迭代待办事项列表

下列哪项会议可以用来进行对产品设计的讨论？

- A：每日站立会议
- B：评审会议
- C：回顾会议
- D：迭代计划会议



习题19



考点：迭代规划会议

【解题关键】：确定迭代目标、事项和任务，讨论如何完成，产出迭代待办事项列表

下列哪项会议可以用来进行对产品设计的讨论？

- A：每日站立会议
- B：评审会议
- C：回顾会议
- D：迭代计划会议



习题20



敏捷团队马上要开始下一次的迭代，正在准备召开冲刺计划会议，有一名新加入的团队成
员没有接触过敏捷，他问敏捷教练自己需不需要参加冲刺计划会议，敏捷教练告诉他，冲
刺计划会议的参与人员是？

- A：产品负责人、敏捷教练、团队
- B：产品负责人、敏捷教练、团队、客户
- C：SCRUM主管、团队
- D：产品负责人、相关方、团队



考点：迭代规划会议

【解题关键】：PO、开发团队、敏捷教练都需要参会

敏捷团队马上要开始下一次的迭代，正在准备召开冲刺计划会议，有一名新加入的团队成员没有接触过敏捷，他问敏捷教练自己需不需要参加冲刺计划会议，敏捷教练告诉他，**冲刺计划会议的参与人员是？**

- A：产品负责人、敏捷教练、团队
- B：产品负责人、敏捷教练、团队、客户
- C：SCRUM主管、团队
- D：产品负责人、相关方、团队



考点：迭代规划会议

【解题关键】：PO、开发团队、敏捷教练都需要参会

敏捷团队马上要开始下一次的迭代，正在准备召开冲刺计划会议，有一名新加入的团队成员没有接触过敏捷，他问敏捷教练自己需不需要参加冲刺计划会议，敏捷教练告诉他，**冲刺计划会议的参与人员是？**

A：产品负责人、敏捷教练、团队

B：产品负责人、敏捷教练、团队、客户

C：SCRUM主管、团队

D：产品负责人、相关方、团队



迭代规划会议

做什么

冲刺计划会议是确定迭代任务和目
标，讨论如何完成，产出迭代待办事
项列表

谁参加

PO、开发团队、敏捷教练都需要参会
当相关方想了解团队计划，了解需求
目标变化时，可以受邀参与冲刺计划
会议

开多久

时间盒2h/周，一个月的迭代周期冲刺
计划会议时间盒为8小时



Scrum敏捷实践



考点：每日站会Daily Scrum★ ★ ★

- 注意时间盒，一般不超出**15分钟**；（人数过多可稍微延长，或划分团队）
- 团队以某种方式“过一下”看板或任务板；
- 团队中的**任何人**都可以主持站会；
- 站会是为了同步信息，发现问题，不提倡在站会上解决问题。
- 每个人轮流回答问题：
 - 1、上次站会以来我都**完成**了什么？
 - 2、从现在到下一次站会，我**计划**完成什么？
 - 3、我的**障碍（风险或问题）**是什么？
- 两种**反模式**：变成状态报告；变成问题解决会议。



Scrum敏捷实践



考点：每日站会Daily Scrum★ ★ ★

【要点1】 注意时间盒，每日站会一般不超出15分钟★ ★

【要点2】 在遵循敏捷价值观的前提下，时间盒和团队人数都可以根据实际情况做调整★

【要点3】 每日站会是支撑敏捷原则最重要的基石之一，不可随意取消★ ★ ★

【要点4】 每日站会只同步信息，提出问题，不解决问题★ ★

【要点5】 解决问题可以每日站会后单独安排★ ★

【要点6】 每日站会了解项目状态信息（掌握进度情况），了解团队个人状态，共识信息，发现问题、障碍、风险

【要点7】 每日站会是团队自行组织，时间地点都是自行讨论确定，团队任何人都可以主持站会



习题21



电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，你是这个团队的Scrum敏捷教练，在项目过程中，你发现虽然团队很想自主地把事情做好，但是因为信息的不对称，导致他们很难做出决策。你想要改善这个问题，请问你应该更关注团队在哪一部分的努力？

- A.每日Scrum站会
- B.迭代规划会议
- C.迭代回顾会议
- D.迭代评审会议



习题21



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会了解项目状态信息（掌握进度情况），了解团队个人状态，共识信息，发现问题、障碍、风险

电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，你是这个团队的Scrum敏捷教练，在项目过程中，你发现虽然团队很想自主地把事情做好，但是因为**信息的不对称**，导致他们很难做出决策。你想要改善这个问题，请问你应该更关注团队在哪一部分的努力？

- A.每日Scrum站会
- B.迭代规划会议
- C.迭代回顾会议
- D.迭代评审会议



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会了解项目状态信息（掌握进度情况），了解团队个人状态，共识信息，发现问题、障碍、风险

电子公司启动了一项新型智能手机开发项目，你是这个团队的Scrum敏捷教练，在项目过程中，你发现虽然团队很想自主地把事情做好，但是因为**信息的不对称**，导致他们很难做出决策。你想要改善这个问题，请问你应该更关注团队在哪一部分的努力？

- A.每日Scrum站会
- B.迭代规划会议
- C.迭代回顾会议
- D.迭代评审会议



习题22



在敏捷项目的每日站会上，开发团队成员提出了他在项目中遇到的一个问题，这个问题很有可能导致某个特别重要的功能，会延误至少一周的时间。团队非常重视这个问题，请问以下哪一项是合适的做法？

- A.接着成员的问题，在站会上讨论该风险；
- B.在迭代回顾会议上再讨论如何改进；
- C.在为期一周的风险评估会议上再一起讨论该风险；
- D.在每日站会散会后，召开单独会议邀请相关人员参与讨论。



习题22



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会只同步信息，提出问题，不解决问题

在敏捷项目的**每日站会上**，开发团队成员**提出了他在项目中遇到的一个问题**，这个问题很有可能导致某个特别重要的功能，会延误至少一周的时间。团队非常重视这个问题，请问以下**哪一项是合适的做法**？

- A.接着成员的问题，在站会上讨论该风险；
- B.在迭代回顾会议上再讨论如何改进；
- C.在为期一周的风险评估会议上再一起讨论该风险；
- D.在每日站会散会后，召开单独会议邀请相关人员参与讨论。



习题22



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会只同步信息，提出问题，不解决问题

在敏捷项目的**每日站会上**，开发团队成员**提出了他在项目中遇到的一个问题**，这个问题很有可能导致某个特别重要的功能，会延误至少一周的时间。团队非常重视这个问题，请问以下**哪一项是合适的做法**？

- A.接着成员的问题，在站会上讨论该风险；
- B.在迭代回顾会议上再讨论如何改进；
- C.在为期一周的风险评估会议上再一起讨论该风险；
- D.在每日站会散会后，召开单独会议邀请相关人员参与讨论。**



习题23



组织正在转型敏捷，一位传统型项目经理被任命为敏捷教练，与之前的团队共同进行敏捷开发。这个团队刚开始尝试敏捷，做出的第一个改变就是召开每日站会，但是团队成员排斥开会，认为每天开会将导致进度上的延误。经过几天的尝试，敏捷教练确实通过每日站会获得了有价值的信息，但是团队成员依然比较抵触，这时敏捷教练应该怎么做？

- A：尊重团队成员，停止召开每日站会
- B：制定基本规则，要求团队成员必须按时参加每日站会
- C：通过一对一访谈获取项目状态信息而不是每日站会
- D：开放式讨论，与团队一起改变思维模式



习题23



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会是支撑敏捷原则最重要的基石之一，不可随意取消

组织正在转型敏捷，一位传统型项目经理被任命为敏捷教练，与之前的团队共同进行敏捷开发。这个团队刚开始尝试敏捷，做出的第一个改变就是召开每日站会，但是团队成员排斥开会，认为**每天开会将导致进度上的延误**。经过几天的尝试，敏捷教练确实通过每日站会获得了有价值的信息，但是**团队成员依然比较抵触**，这时敏捷教练应该怎么做？

- A：尊重团队成员，停止召开每日站会
- B：制定基本规则，要求团队成员必须按时参加每日站会
- C：通过一对一访谈获取项目状态信息而不是每日站会
- D：开放式讨论，与团队一起改变思维模式



习题23



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会是支撑敏捷原则最重要的基石之一，不可随意取消

组织正在转型敏捷，一位传统型项目经理被任命为敏捷教练，与之前的团队共同进行敏捷开发。这个团队刚开始尝试敏捷，做出的第一个改变就是召开每日站会，但是团队成员排斥开会，认为**每天开会将导致进度上的延误**。经过几天的尝试，敏捷教练确实通过每日站会获得了有价值的信息，但是**团队成员依然比较抵触**，这时敏捷教练应该怎么做？

- A：尊重团队成员，停止召开每日站会
- B：制定基本规则，要求团队成员必须按时参加每日站会
- C：通过一对一访谈获取项目状态信息而不是每日站会
- D：开放式讨论，与团队一起改变思维模式**



习题24



敏捷团队固定在每天的11点召开每日站会，今天的每日站会召开时，项目经理离开公司去和相关方洽谈其他事宜，那么谁可以主持每日站会？

- A：PO有责任来主持
- B：SM才有权利主持
- C：让PMO来主持
- D：团队的任何成员都可以主持



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会是团队自行组织，时间地点都是自行讨论确定，团队任何人都可以主持站会

敏捷团队固定在每天的11点召开每日站会，今天的每日站会召开时，项目经理离开公司去和相关方洽谈其他事宜，那么谁可以主持每日站会？

- A：PO有责任来主持
- B：SM才有权利主持
- C：让PMO来主持
- D：团队的任何成员都可以主持



考点：每日站会

【解题关键】：每日站会是团队自行组织，时间地点都是自行讨论确定，团队任何人都可以主持站会

敏捷团队固定在每天的11点召开每日站会，今天的每日站会召开时，项目经理离开公司去和相关方洽谈其他事宜，那么谁可以主持每日站会？

A：PO有责任来主持

B：SM才有权利主持

C：让PMO来主持

D：团队的任何成员都可以主持



习题25



每日站会是敏捷实践中必要的环节，但是在贯彻每日站会的时候，实际中总会出现很多问题。Peter是一名敏捷教练，现在的团队正在用敏捷的方式开发，但是他在旁听每日站会的时候发现，有很多次每日站会都持续了一个多小时，团队成员总是在每日站会上讨论问题的解决方法，这种情况该如何处理？

- A：为团队增加新的资源，将管理障碍并安排额外会议来讨论解决方案的任务交给他
- B：让团队成员缩短站会时间并改进寻找解决方案的工作
- C：向团队成员解释，长时间的讨论占用项目实际工作的时间
- D：让团队邀请领导参与每次站会，以便更快地找到解决方案



考点：每日站会

【解题关键】：注意时间盒，每日站会一般不超出15分钟

每日站会是敏捷实践中必要的环节，但是在贯彻每日站会的时候，实际中总会出现很多问题。Peter是一名敏捷教练，现在的团队正在用敏捷的方式开发，但是他在旁听每日站会的时候发现，**有很多次每日站会都持续了一个多小时**，团队成员总是在每日站会上讨论问题的解决方法，这种情况该如何处理？

- A：为团队增加新的资源，将管理障碍并安排额外会议来讨论解决方案的任务交给他
- B：让团队成员缩短站会时间并改进寻找解决方案的工作
- C：向团队成员解释，长时间的讨论占用项目实际工作的时间
- D：让团队邀请领导参与每次站会，以便更快地找到解决方案



考点：每日站会

【解题关键】：注意时间盒，每日站会一般不超出15分钟

每日站会是敏捷实践中必要的环节，但是在贯彻每日站会的时候，实际中总会出现很多问题。Peter是一名敏捷教练，现在的团队正在用敏捷的方式开发，但是他在旁听每日站会的时候发现，**有很多次每日站会都持续了一个多小时**，团队成员总是在每日站会上讨论问题的解决方法，这种情况该如何处理？

- A：为团队增加新的资源，将管理障碍并安排额外会议来讨论解决方案的任务交给他
- B：**让团队成员缩短站会时间并改进寻找解决方案的工作**
- C：向团队成员解释，长时间的讨论占用项目实际工作的时间
- D：让团队邀请领导参与每次站会，以便更快地找到解决方案



每日站会

做什么

每日站会了解项目状态信息（掌握进度情况），了解团队个人状态，共识信息，发现问题、障碍、风险

每日站会是支撑敏捷原则最重要的基石之一，不能随意取消

怎么开

每日站会是团队自行组织，时间地点都是自行讨论确定，任何人都可以主持站会

开发团队和敏捷教练都参会，PO视情况，相关方受邀。

时间盒一般15分钟

因为其他原因（文化环境等）影响到会议效果，可以适当延长时间，但是一般不超过20分钟

人数过多，可以考虑划分团队

反模式

不是状态报告会议

只发现问题，不解决问题

问题可以站会后专门讨论解决

如果是不影响当前迭代目标，和整体流程相关的，可以回顾会议讨论改进



Scrum敏捷实践



考点：迭代评审会议Sprint Review ★ ★

- 发生在sprint结束时，一般控制在4小时以内
- 参会者包括Scrum团队和产品负责人PO及其邀请的主要利益相关者
- 主要会议内容：
 1. 产品负责人说明哪些产品待办列表项已经“完成”和哪些没有“完成”；
 2. 开发团队讨论在Sprint期间哪些工作做的很好，遭遇到什么问题以及问题是**如何解决**的；
 3. 开发团队**演示“完成”**的工作并解答关于所交付**增量**的问题，获得相关方**验收通过**；
 4. **未完成或未通过评审**的用户故事，**重新放回**产品待办事项列表，在下一次迭代规划会议评价；
 5. 参会的所有人就**下一步的工作**进行探讨，为接下了的Sprint规划会议提供有价值的输入信息；
 6. **评审**市场或潜在的产品使用方式所带来的接下来要做的最有价值的东西的**改变**；同时为**下个预期产品**功能或产品能力版本的发布评审时间表、预算、潜力和市场。



Scrum敏捷实践



考点：迭代评审会议Sprint Review ★ ★

【要点1】 PO鉴定“已完成”，客户验收已完成的用户故事，给出反馈★ ★

【要点2】 迭代评审会议，产品负责人原则上需要到场★ ★

【要点3】 讨论评估后期产品变更与趋势分析★ ★

【要点4】 未完成未通过验收的用户故事放回产品待办事项列表★ ★



习题26



开发团队正在进行一次冲刺任务，在本次冲刺的截止日期当天，还有一些微小的工作待完成，开发团队表示所有工作项当天都能完成。然而按照最初的计划，冲刺评审会议马上就要到召开时间。在这种情况下，开发团队首先应该怎么做？

- A：延长冲刺时间并推迟评审会议
- B：进行反思，以确定开发团队未完成所有工作的原因
- C：演示冲刺中所有功能项
- D：向客户展示那些已完成的功能项



习题26



考点：迭代评审会议

【解题关键】：PO鉴定“已完成”，客户验收已完成的用户故事，给出反馈

开发团队正在进行一次冲刺任务，在本次冲刺的截止日期当天，还有一些微小的工作待完成，开发团队表示所有工作项当天都能完成。然而按照最初的计划，**冲刺评审会议马上就要到召开时间**。在这种情况下，开发团队首先应该怎么做？

- A：延长冲刺时间并推迟评审会议
- B：进行反思，以确定开发团队未完成所有工作的原因
- C：演示冲刺中所有功能项
- D：向客户展示那些已完成的功能项



习题26



考点：迭代评审会议

【解题关键】：PO鉴定“已完成”，客户验收已完成的用户故事，给出反馈

开发团队正在进行一次冲刺任务，在本次冲刺的截止日期当天，还有一些微小的工作待完成，开发团队表示所有工作项当天都能完成。然而按照最初的计划，**冲刺评审会议马上就要到召开时间**。在这种情况下，开发团队首先应该怎么做？

- A：延长冲刺时间并推迟评审会议
- B：进行反思，以确定开发团队未完成所有工作的原因
- C：演示冲刺中所有功能项
- D：向客户展示那些已完成的功能项**



习题27



产品负责人批准在sprint评审会上提交的五个故事，团队知道其中一个故事功能性完整，但技术上不完整，团队应该怎么做？

- A：在sprint评审会上不提及在下一次迭代中继续工作以保持速度
- B：在sprint评审会上提出该问题
- C：由于故事的功能性完整，忽视不完整的技术工作
- D：在回顾会议期间，谴责负责该故事的开发人员



习题27



考点：迭代评审会议

【解题关键】：未完成未通过验收的用户故事放回产品待办事项列表

产品负责人批准在sprint评审会上提交的五个故事，团队知道其中一个故事功能性完整，但技术上不完整，团队应该怎么做？

- A：在sprint评审会上不提及在下一次迭代中继续工作以保持速度
- B：在sprint评审会上提出该问题
- C：由于故事的功能性完整，忽视不完整的技术工作
- D：在回顾会议期间，谴责负责该故事的开发人员



习题27



考点：迭代评审会议

【解题关键】：未完成未通过验收的用户故事放回产品待办事项列表

产品负责人批准在sprint评审会上提交的五个故事，团队知道其中一个故事功能性完整，但技术上不完整，团队应该怎么做？

A：在sprint评审会上不提及在下一次迭代中继续工作以保持速度

B：在sprint评审会上提出该问题

C：由于故事的功能性完整，忽视不完整的技术工作

D：在回顾会议期间，谴责负责该故事的开发人员



迭代评审会议

做什么

迭代评审会议上PO鉴定“已完成”，客户验收已完成的用户故事，给出反馈

讨论下次预期和趋势

未完成或者未验收的用户故事放回产品待办事项列表

开多久

一个月的迭代周期会议时间盒是4小时

谁参加

产品负责人、主要客户、敏捷教练、开发团队



敏捷项目管理



考点：迭代回顾会议Sprint Retrospective★ ★

- Sprint回顾会议是Scrum团队**检视**自身并创建下一个**Sprint改进计划**的机会。
- 回顾会议发生在Sprint评审会议结束之后，下个**Sprint规划会议之前**。
- 对于长度为一个月的Sprint来说，回顾会议时间最长**不超过3小时**。对于较短的Sprint来说，会议时间通常会缩短。Scrum Master教导大家**遵守时间盒的规则**。
- Scrum Master要确保会议举行，并且每个参会者都明白会议的目的。
- Scrum Master确保会议是**积极的和富有成效的**。**Scrum Master**对Scrum过程负责，作为团队的一员参加该会议。
- Sprint回顾会议的目的在于：
 1. **检视**前一个Sprint中关于**人、关系、过程和工具**的情况如何；
 2. 找出并加以**排序**做得**好**的和潜在需要**改进**的主要方面；同时制定改进Scrum团队工作方式的**计划**。



敏捷项目管理



考点：迭代回顾会议Sprint Retrospective★ ★

【要点1】**检视自身**，关注过程，**回顾措施有效性**，找出原因、**提出改进计划**★ ★★ ★

【要点2】迭代回顾会议的时间节点是**迭代评审之后**，下次迭代规划之前★ ★

【要点3】一个月的迭代周期迭代回顾会议**时间盒**是不超过3小时★ ★

【要点4】一般是团队成员、敏捷教练参会，PO视情况，相关方受邀参与★

【要点5】Scrum Master确保会议是**积极的和富有成效的** ★



习题28



作为敏捷教练，你带领了一个软件开发项目。该项目第五次迭代即将完成，经过这五次迭代，你发现了团队工作流程中的一个问题，这个问题会持续地影响开发团队的代码稳定性。你可能在哪个会议上提出这个问题并寻求解决方案？

- A. 在迭代回顾会议上与团队一起寻求解决方案并制定团队的改进计划；
- B. 实施整体变更控制，对团队的工作流程进行变更；
- C. 给团队分享其他项目的组织过程资产；
- D. 咨询产品负责人，获得他对于此类情况的改进建议。



习题28



考点：迭代回顾会议

【解题关键】：检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

作为敏捷教练，你带领了一个软件开发项目。该项目第五次迭代即将完成，经过这五次迭代，你发现了团队工作流程中的一个问题，这个问题会持续地影响开发团队的代码稳定性。你可能在哪个会议上提出这个问题并寻求解决方案？

- A.在迭代回顾会议上与团队一起寻求解决方案并制定团队的改进计划；
- B.实施整体变更控制，对团队的工作流程进行变更；
- C.给团队分享其他项目的组织过程资产；
- D.咨询产品负责人，获得他对于此类情况的改进建议。



习题28



考点：迭代回顾会议

【解题关键】：检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

作为敏捷教练，你带领了一个软件开发项目。该项目第五次迭代即将完成，经过这五次迭代，你发现了团队工作流程中的一个问题，这个问题会持续地影响开发团队的代码稳定性。你可能在哪个会议上提出这个问题并寻求解决方案？

- A.在迭代回顾会议上与团队一起寻求解决方案并制定团队的改进计划；
- B.实施整体变更控制，对团队的工作流程进行变更；
- C.给团队分享其他项目的组织过程资产；
- D.咨询产品负责人，获得他对于此类情况的改进建议。



习题29



在一次回顾会议上，一名团队成员提出了一个系统问题，其他团队成员表示该问题已经在上次回顾会议上提过了，但还没有得到任何解决。因此项目团队认为这个回顾环节没有任何意义。项目团队应该做什么？

- A. 进行新一轮的讨论并使用斐波纳契数列来确定各项行动的优先级
- B. 确定制定的各改进行动项的优先级，并在迭代期间处理并关闭这些特定数量的事项
- C. 安排经验最丰富的团队成员作为行动项关闭的负责人
- D. 在各个迭代中进行回顾



习题29



考点：迭代回顾会议

【解题关键】：检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

在一次回顾会议上，一名团队成员提出了一个系统问题，其他团队成员表示该问题已经在上次回顾会议上提过了，但还没有得到任何解决。因此项目团队认为这个回顾环节没有任何意义。项目团队应该做什么？

- A. 进行新一轮的讨论并使用斐波纳契数列来确定各项行动的优先级
- B. 确定制定的各改进行动项的优先级，并在迭代期间处理并关闭这些特定数量的事项
- C. 安排经验最丰富的团队成员作为行动项关闭的负责人
- D. 在各个迭代中进行回顾



习题29



考点：迭代回顾会议

【解题关键】：检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

在一次回顾会议上，一名团队成员提出了一个系统问题，其他团队成员表示该问题已经在上次回顾会议上提过了，但还没有得到任何解决。因此项目团队认为这个回顾环节没有任何意义。项目团队应该做什么？

- A. 进行新一轮的讨论并使用斐波纳契数列来确定各项行动的优先级
- B. 确定制定的各改进行动项的优先级，并在迭代期间处理并关闭这些特定数量的事项
- C. 安排经验最丰富的团队成员作为行动项关闭的负责人
- D. 在各个迭代中进行回顾



习题30



一位团队成员刚接触敏捷实践，客户对上一个冲刺的负面反馈进行研究，团队成员应该怎么做？

- A：提醒客户已经满足冲刺目标
- B：根据需要更新冲刺长度以满足用户满意度
- C：把客户的反馈列入下一次迭代中
- D：邀请客户参加回顾会议并提供更多的反馈



习题30



考点：迭代回顾会议

【解题关键】：检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

一位团队成员刚接触敏捷实践，**客户对上一个冲刺的负面反馈进行研究**，团队成员应该怎么做？

- A：提醒客户已经满足冲刺目标
- B：根据需要更新冲刺长度以满足用户满意度
- C：把客户的反馈列入下一次迭代中
- D：邀请客户参加回顾会议并提供更多的反馈



习题30



考点：迭代回顾会议

【解题关键】：检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

一位团队成员刚接触敏捷实践，**客户对上一个冲刺的负面反馈进行研究**，团队成员应该怎么做？

- A：提醒客户已经满足冲刺目标
- B：根据需要更新冲刺长度以满足用户满意度
- C：把客户的反馈列入下一次迭代中
- D：邀请客户参加回顾会议并提供更多的反馈**



迭代回顾会议

做什么

检视自身，关注过程，回顾措施有效性，找出原因、提出改进计划

开多久

时间节点是迭代评审之后，下次迭代规划之前

一个月的迭代周期迭代回顾会议时间盒是不超过3小时

谁参加

一般是团队成员、敏捷教练，PO视情况，相关方受邀参与



Scrum敏捷实践



考点：SCRUM会议时间盒

敏捷实践5大会议时间盒

迭代周期	6周	4周	2周	1周
产品待办事项列表梳理会议（Release Planning）	12h	8h	4h	2h
Sprint计划会议（Sprint Planning）	12h	8h	4h	2h
每日站会（Daily Scrum）	15min	15min	15min	15min
迭代评审会议（Sprint Review）	6h	4h	2h	1h
迭代回顾会议（Sprint Retrospective）	6h	3h	2h	1h



Scrum敏捷实践



SCRUM的会议总结对比

敏捷SCRUM实践4大会议	时间盒	召开时间	主要内容
Sprint计划会议（Sprint Planning）	8h	迭代第一天	做规划
每日站会（Daily Scrum）	15min	迭代每一天	做共识
迭代评审会议（Sprint Review）	4h	迭代工作完成后	做验收
迭代回顾会议（Sprint Retrospective）	3h	评审会议后	做回顾



Scrum敏捷实践



考点：Scrum框架中的五大价值观

五大价值观
承诺（Commitment） - 愿意对目标做出承诺
专注（Focus） - 全身心都用到你承诺的工作上去
开放（Openness） - 团队内所有信息对所有人开放
尊重（Respect） - 每个人都有他独特的价值和经验
勇气（Courage） - 勇于承诺，履行承诺，敢于说不

关于“专注”的补充：

团队成员全职，专注本项目；

清除障碍，使得团队成员专注项目事宜；

本轮迭代专注迭代待办列表，非不要不更换；



团队的原定计划因与该项目无关的高级经理提出的要求而打乱，敏捷教练应如何帮助团队？

- A：指导团队遵守Scrum主管设定的期望
- B：指导团队超越之前的速度
- C：通过鼓励高估来提高速度
- D：建议团队保持专注于项目目标



考点：五大价值观

【解题关键】：承诺、专注、开放、尊重、勇气

团队的原定计划因与该项目无关的高级经理提出的要求而打乱，敏捷教练应如何帮助团队？

- A：指导团队遵守Scrum主管设定的期望
- B：指导团队超越之前的速度
- C：通过鼓励高估来提高速度
- D：建议团队保持专注于项目目标**



课后思考



1. SCRUM框架是什么？
2. 三个角色分别是？各自的职责是？
3. 三个工件分别是？各自有什么作用？如何使用？
4. 五个事件分别有哪些？召开的时间和主要内容？时间盒分别是？
5. 五大价值观的具体内容是？