

# 敏捷项目管理

## 课程背景：

在互联网+5G+人工智能的时代，行业发展日新月异，市场机会稍纵即逝，如何更快速的应对市场变化、更灵活的响应用户需求，实现企业从传统管理向数字化转型，成为企业是否能够生存与发展的关键命题。

传统管理强调“计划驱动”的项目管理方式，已经愈来愈难以适应这种变化，而敏捷项目管理强调价值导向、适应变化、快速反馈，已成为互联网创新产品研发、以及传统企业数字化转型的必备手段。

本课程将通过理论知识讲解、分组讨论、沙盘演练、敏捷实践案例分享等多种形式，带领学员深入学习与实践敏捷团队和敏捷项目的转型方法。

## 课程收益：

- 了解敏捷与传统项目管理的区别，建立精益-敏捷的思维方式；
- 掌握敏捷实践，以及综合应用敏捷实践高效管理产品研发团队；
- 获得以敏捷方式来管理项目的信心和技能，培养敏捷管理能力和领导力；
- 经过完整的项目实践，体验并掌握敏捷项目管理过程。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**项目经理、产品经理、技术负责人、项目骨干成员、PMO、研发总监、产品和服务领域专业人士

**课程方式：**视频+案例分析+理论讲解+实操+沙盘演练

## 课程工具（节选部分）

**敏捷估算方法：**扑克估算法

**三个工件：**用户故事（UserStory），需求清单（ProductBacklog），冲刺清单（SprintBacklog）

**三大角色：**产品负责人（ProductOwner），敏捷教练（ScrumMaster），项目团队（Team）

**四大仪式：**计划会议（SprintPlanning）、每日站会（DailyScrum）、迭代演示（SprintReview）、回顾会议（SprintRetrospective）

## 课程大纲

**导入：**传统项目管理面临的挑战

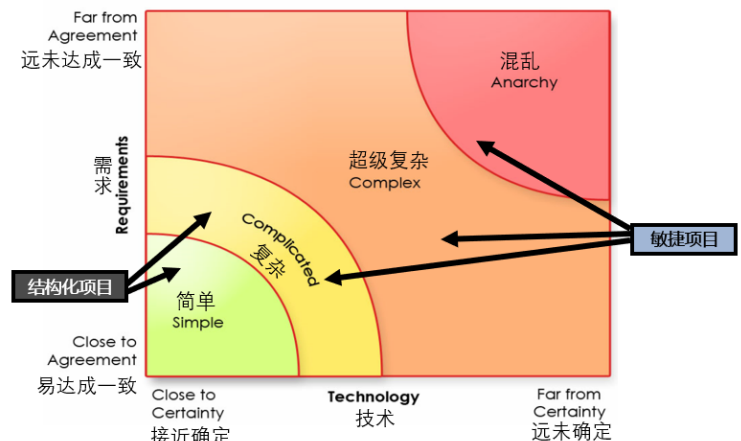
**现状：**VUCA时代企业和产品研发面临的挑战

### 第一讲：解读敏捷项目管理之神

#### 一、传统和敏捷项目管理五大区别

1. 流程：顺序、线性→迭代、并行
2. 需求、范围：需求和范围相对明确、变化不大→随时变化、拥抱变化
3. 计划：完善计划→渐进明细
4. 文档：详尽的文档、复杂的流程→强调实用性、价值导向
5. 交付：整体交付→快速、持续的交付

#### 二、敏捷项目管理的优势和适用场景



## 1. 敏捷项目的优势

- 1) 把功能特性作为变量
  - 2) 成本和质量——关键的成功因素
- ## 2. 敏捷项目管理的适用的场景

### 三、敏捷的价值观

1. 个体与交互胜过过程和工具
2. 可用的产品胜过完备的文档
3. 客户合作胜过合同谈判
4. 响应变化胜过遵循计划

### 四、敏捷十二原则的实践

1. 最重要的目标：通过持续不断地及早交付有价值的产品和软件使客户满意
2. 面对需求变化：为了竞争优势，敏捷过程掌控变化
3. 交付可工作的软件：采取较短的周期
4. 相互合作：项目中的业务人员和开发人员必须相互合作
5. 激发个体的斗志：提供所需的环境和支援，辅以信任，从而达成目标
6. 高效率工作：面对面交谈
7. 可工作的产品和软件是进度的首要度量标准
8. 可持续开发：责任人、开发人员和用户共同维持其步调稳定延续
9. 追求技术卓越：追求技术卓越和良好设计，敏捷能力由此增强
10. 以简洁为本：极力减少不必要工作量的艺术
11. 自组织团队：最好的架构、需求和设计
12. 团队定期地反思：提高成效，并依此调整自身的举止表现

## 第二讲：沙盘演练（看板沙盘）——建立精益敏捷思维

**沙盘背景：**精益敏捷看板的工作背景、员工角色、项目流程以及目标等都是与现实工作相对应的，参与者在接到项目任务后，分配人力资源与优先级，结合财务的分析与反馈，做出正确有利决策与取舍，在工作的过程中，沙盘教练会根据现实发布一些突发事件，在合作处理的过程中将可以锻炼参与者的思维与工作方式。同样，对应于现实，精益敏捷看板沙盘中也存在数据的跟踪与分析，根据追踪的数据可以看出存在的问题，指导团队进行改进，这将培养参与者在工作中的总结与分析问题的能力。

### 一、沙盘的部署准备及执行

**分组：**五至七人一组，组队并找一块空间

**分角色：**小组讨论研究沙盘角色和各项说明

教练带领第 1 轮的演练，第 2 轮到第 21 轮由各团队项目经理带领完成

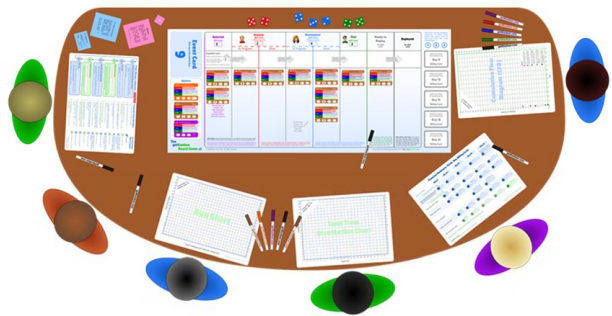
沙盘助教协助确保各组正确的执行

### 二、沙盘总结和反馈

各小组派代表总结沙盘的心得，教练带领反馈在实际工作中的应用

1. 看板中 WIP 数量限制的影响
2. 是什么导致项目产品上线的前置时间边长
3. 谁参与做分析决策，判断的标准是什么
4. 选择排序工作优先级的标准是什么
5. 工作的任务队列如何补充
6. 拉动 (Pull) 和推动 (Push) 的区别

### 三、精益五原则的应用



1. 定义价值：使用所有参数根据客户定义价值（质量，数量，介绍，方向，交付时间等）
2. 识别价值流：映射价值流以了解产生价值所需的工艺路线的所有细节
3. 流动：使流程在时间和地理位置上（不同的干系人）都持续流动感
4. 拉动：设计系统以拉动价值，避免浪费过度生产并最大程度地减少质量错误
5. 尽善尽美：任何流程或质量问题并使用增值人员来设计出完美的产品，以追求完美

#### 四、敏捷项目管理思维

### 第三讲：敏捷（Scrum）项目实战演练

#### 一、用户故事（UserStory）

##### 1. 用户故事的 INVEST 原则

演练：创建用户故事

#### 二、需求清单（ProductBacklog）

演练：梳理需求清单

探讨思考 PB 形成和梳理过程中，团队是如何分工协作的？

#### 三、敏捷估算（AgileEstimating）

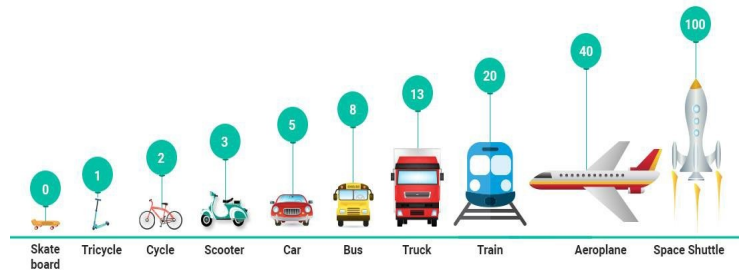
##### 1. 敏捷估算的核心

##### 2. 计划扑克的估算方法

演练：进行敏捷估算的练习

#### 四、冲刺清单（SprintBacklog）

演练：分解冲刺清单



### 第四讲：敏捷管理的（Scrum）的三大角色

#### 一、产品负责人 ProductOwner 的职责

1. 拥有需求列表
2. 决定每个发布的日期和内容
3. 排定优先级，包括项目、发布、迭代及每天的工作计划
4. 促进干系人的参与和管理他们的期望

#### 二、敏捷主管 ScrumMaster 的职责

1. 负责敏捷过程管理
2. 确保所有相关人理解了敏捷，并且处于行动的位置
3. 移除各种障碍
4. 保护团队免受干扰
5. 引导各种活动

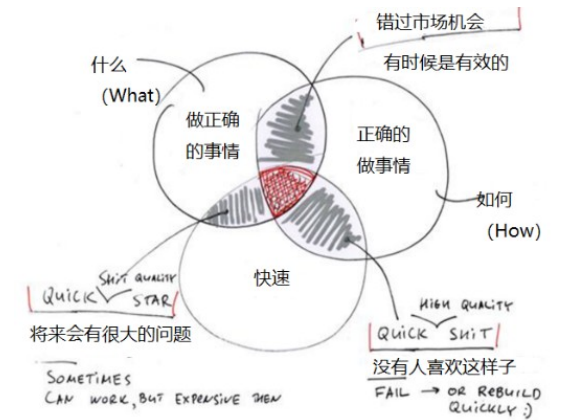
#### 三、团队的职责

1. 拥有共同的目标，自驱动完成目标
2. 自组织、自管理、自决策
3. 包含该有的技能去实现目标

探讨：ScrumMaster 跟 PO 可不可以是同一个人？

探讨：ScrumMaster 可不可以兼职？

案例：角色分工 PO、SM、团队；



### 第五讲：敏捷（Scrum）项目管理的四大仪式

#### 一、计划会议（SprintPlanning）

时间盒：<8 小时

1. 选取 PBI (ProductBacklogItem)
2. 细化冲刺目标

3. 准备：时间安排、参与者、流程

4. 确定团队速度

演练：分小组进行计划会议的演练，选取一组代表做展示和点评

## 二、每日站会 (DailyScrum)

时间盒：<15 分钟

1. 信息共享

2. 问题发现

3. 团队驱动活动

4. 3 个问题

演练：分小组进行每日站会的演练，选取一组代表做展示和点评

## 二、迭代演示会 (SprintReview)

时间盒：<4 小时

1. 准备：参与者、日程、准备工作及分工

2. 方法：总结、演示、讨论、调整

3. 后续调整安排

演练：分小组进行迭代演示会的演练，选取一组代表做展示和点评

## 二、回顾会议 (SprintRetrospective)

时间盒：<60 分钟

1. 准备：参与者、日程、定义回顾重点、收集客观数据、安排练习活动

2. 方法：营造氛围、建立共同背景、事件时间线、确定采取行动

3. 后续贯彻执行

演练：分小组进行回顾会议的演练，选取一组代表做展示和点评

课程回顾、结业、祝福、合影