

敏捷项目管理应用与实践

主讲：潘德有 2D

课程介绍：

组织需要快速交付价值，并期望在短时间得到回报。又由于时刻面临着内外部环境的干扰，使得组织不得不考虑：在快速变化、不确定性高、充满风险的环境下，怎么样才能够让组织更有免疫力和挑战性。尤其是在开展各类项目的过程中，项目的做法直接代表了组织是否能够应对变化的能力。

传统的预测型项目更注重一次性交付、环境稳定、变化较小的需求。但是这种需求已经不能满足当今社会的需要，使用敏捷方法开展工作，更好的确保了在多边环境中的突破。VUCA 是当前各大组织都面临的问题，而敏捷项目的做法，更加贴切于 VUCA 的诉求，本课程将重点介绍敏捷项目如何应对组织的多变环境。

组织和个人现状：

1. 什么是敏捷和敏捷项目管理，如何正确区分其与传统项目管理的做法；
2. 如何进行敏捷转型和敏捷试点推进，如何做到组织敏捷项目管理最大化；
3. 敏捷角色和成员如何匹配，如何进行权责划分，项目经理的定位是什么；
4. 如何从价值交付、随时变化、价值最大化的角度思考问题；
5. 如何做到产品开发、客户需求、管理等保持一致性，且快速实现客户满意。

学习收获：

1. 能够在所在项目管理的工作岗位独立承担相应职责，包括项目负责人，团队成员相关能力；
2. 能够以“团队”的方式开展工作，并明确“项目交付”的意义，学会从组织角度关注项目价值；
3. 能够识别和分析项目的需求，包括掌握需求获取工具，掌握数字时代敏捷项目管理的做法；
4. 学会通过短平快的方式，及时有效的向客户和市场交付价值，并做到符合敏捷管理的原则；
5. 从产品负责人、敏捷项目经理、开发团队、客户、其他职能角度看待和参与敏捷项目。

适用对象：

敏捷项目经理、产品负责人、开发团队、敏捷转型团队、项目经理、IT/软件开发人员。期望对敏捷项目管理有全面了解的人，包括 Scrum、ACP 相关人员。

课程时间：

2 天，6hours/天，共计 12hours

课程主题部分 (大纲)

1. 项目生命周期概述
 - 1) 预测型项目生命周期特征、原理、应用场景
 - a) 传统产品开发、研发项目管理的特点分析
 - b) 传统项目管理的利弊和在敏捷中的保留
 - 2) 适应性（敏捷）项目生命周期特征、原理、应用场景
 - a) 敏捷迭代与增量原则
 - b) 适应型开发方法的优势和不足

- 3) 项目开发生命周期概念、包括内容、与具体做法
2. 敏捷项目角色定义
 - 1) 高级管理层（授权）的定义
 - a) 项目发起人与客户
 - b) PMO 及战略层项目委员会
 - 2) 产品负责人、客户的定义
 - a) 产品负责人的选择与任命
 - b) 产品负责人的能力模型分析
 - c) 产品负责人的演化过程
 - 3) 敏捷项目经理（或 Scrum Master）及敏捷教练的定义
 - a) 敏捷项目经理与传统项目经理的异同
 - b) 敏捷项目经理的授权与任命
 - c) 敏捷教练与敏捷项目经理
 - d) 敏捷项目经理的综合能力
 - 4) 开发团队的定义：角色、职责、规模、实践
 - a) 开发团队的选择与授权
 - b) 开发团队的组建与管理
 - c) 开发团队的绩效评价与参与
 - d) 开发团队的跨职能、自组织等特征

案例应用：*S 公司是一家游戏开发企业，公司决定通过敏捷方法尝试开始一个新项目，在现有的团队中，管理层决定选择一位产品负责人、一个敏捷项目负责人、8 个开发团队成员。你是 S 公司外聘的一个敏捷教练，你应该给他们什么建议？*

3. 敏捷宣言与 12 条原则解读
 - 1) 敏捷四大宣言解读
 - a) 敏捷宣言的提出和意义
 - b) 敏捷宣言的价值与实际工作的融合
 - 2) 敏捷 12 条原则解读
 - a) 敏捷原则的聚焦点
 - b) 敏捷原则与实际开发工作的融合
 - 3) VUCA 环境下，敏捷崛起的重要意义
 - a) VUCA 的引入与思考
 - b) 如何应对和挑战 VUCA 时代
4. 从定义产品愿景开始
 - 1) 设定产品开发项目的目标
 - a) 可行性研究分析
 - b) 确定产品开发目的和目标
 - c) 批准商业论证
 - 2) 创建产品愿景声明的草案
 - a) 如何撰写产品愿景草案
 - b) 产品愿景如何有效落地的原则
 - 3) 与相关方确认声明，并反馈修改
 - a) 识别与分析相关方的期望

- b) 引入相关方参与的重要性
- 4) 确定最终愿景说明书
 - a) 批准产品愿景说明书

案例应用：在S公司刚批准的新产品开发项目中，由谁负责制定产品愿景，怎么制定，结合你所在公司当前某款产品的开发战略，制定一份产品愿景。由谁授权开展这项工作，谁来支持。我们一份分析一下当前项目的场景。

- 5. 为产品创建路线图
 - 1) 识别产品需求，在路线图建立关键输出节点
 - a) 评估与分析产品商业需求
 - b) 评估与分析产品解决方案需求
 - c) 评估与分析产品相关方期望需求
 - d) 评估与分析产品过渡（运营）需求
 - 2) 将产品需求进行逻辑分组
 - a) 收集与启发需求方法
 - b) 收集需求的工具与技术
 - c) 传统项目需求与敏捷项目需求的异同
 - 3) 判断产品需求的初步工作量，以及分组优先级
 - a) 敏捷项目需求的优先级原则
 - b) 敏捷项目需求的“适可而止”原则
 - 4) 确定分组模块的大概时间维度
 - a) 确定敏捷发布计划框架
 - b) 确定敏捷发布计划时间
 - c) 确定敏捷迭代/冲刺时间
 - d) 敏捷时间盒子的重要性

案例应用：K公司刚刚批准了一个新产品开发项目。产品总监老刘需要制定一份产品愿景说明书，以及产品路线图。老刘应该怎么描述产品愿景和路线图，敏捷团队如何整合产品的所有特征与属性。这与传统项目的异同在哪里。怎么样才能够展示出一份产品开发的可视化蓝图。

- 6. 分而治之：制定产品发布计划
 - 1) 用户故事概念与定义
 - a) 敏捷需求收集技术—用户故事
 - b) 用户故事的衡量方法和单位
 - c) 用户故事的表达方式
 - 2) 创建用户故事全过程方法
 - a) 对需求的理解
 - b) 史诗故事和用户故事
 - 3) 完成产品待办项列表
 - a) 产品待办项的优先级原则
 - b) 冲刺待办项的冲刺原则
 - c) 待办项的变动原理
 - 4) 优先级与价值交付驱动原理
 - a) 需求定义与分析过程
 - b) 敏捷需求优先级的评定原则

c) 批准冲刺待办项

5) 优化产品发布计划，并发布

案例应用：*K 公司针对新产品开发项目中的需求，进行了定义和说明，但是怎么样才能够“即满足客户诉求，也满足执行诉求”，看看团队如何开展基于价值和优先级的交付策略，如何切合产品功能和属性，并阶梯式交付，怎么样理解“迭代与增量”的思维模式。谁对价值和交付负责，谁来推动目标的落地。*

7. 制定迭代（冲刺）计划

1) 迭代/冲刺计划的定义

2) 创建迭代计划

3) 冲刺计划设置的原则

4) 优先级与价值交付驱动原理

案例应用：*作为一位敏捷教练，你参与了 S 公司的项目，在面对一个敏捷冲刺迭代的实践是，你希望了解到什么才是真正要获取的经验，在对现有产品展开正式的冲刺时，如何把用户故事进一步量化，并且能够让开发团队充分理解要做的需求是什么。*

8. 确定和分解冲刺任务

1) 基于任务的分解原理

a) 传统项目任务的逻辑关系驱动原理

b) 敏捷项目任务的按需进度推动原理

2) 创建任务板的原理

a) 精益看板

b) 任务驱动

3) 每日站立会议

a) 每日站会的主要工作内容

b) 每日站会的参与者

4) 任务跟踪、集成、测试与协作

a) 单元测试、反馈、修复

b) 不断测试、保障质量的原理

5) 以交付为原理

案例应用：*如何在现有团队中把需求进一步行动化，让开发团队能够理解要开展的工作，并付诸行动来执行，在执行期间，确保开发过程的有效集成、沟通、协作、可用。*

9. 交付验收：迭代评审实践

1) 产品演示

a) 基于迭代的演示与评估

b) 产品演示的原理和条件

2) 迭代评审会议

a) 评审会议的安排

b) 评审会议的目的

3) 评审反馈：绩效报告

a) 迭代燃尽图

b) 迭代燃起图

c) 敏捷仪表盘

4) 绩效评价：挣值分析

a) 基于迭代的挣值分析

案例应用：怎么样证明已开发完成的工作是否可用，如何演示和确定验收。如何评价当前迭代/冲刺的绩效。如何处理与变更相关的工作事项。

10. 迭代回顾实践

- 1) 规划回顾会议
- 2) 迭代回顾会议
- 3) 检查与调整：持续改进的原理

案例应用：针对某个单一完成的迭代，开发团队和敏捷项目经理，产品负责人共同评价当前迭代的有效性，从管理的角度基于当前迭代的总结，并为未来迭代提供更好的实践指导，持续改进。

11. 最终产品发布与上市

- 1) 基于短迭代短交付的上市原理
- 2) 及时获取和分析产品价值
- 3) 评估产品投资回报情况

案例应用：针对敏捷开发过程的全过程管理，新产品按照迭代开发和交付，并实时交付价值，满足市场需求，获得投资者和客户的认可。如何判断是否得到回报和收益？