

敏捷项目管理实践应用

主讲：潘德有 1-2 天

关于课程介绍：

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。

学习收获包括：

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。

课程的适用对象：

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。

课程时间设置：

1-2 天，6hours/天

课程主题部分 (大纲)

1. 定义与创建产品愿景、路线图
 - 1) 定义与说明产品愿景：产品愿景说明书怎么制定？
 - 2) 产品需求定义与说明
 - 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需求
- 3) 产品负责人定义和说明
 - a) 职责与范围
 - b) 胜任力模型

案例应用：*S 公司是一家手机游戏加速器开发企业，他们正在通过敏捷方法开发一款新的产品，管理层希望能够将产品负责人 Tom 和敏捷项目负责人 Lucy 的职责进行区分，并通过一个叫“信息发射源”的表现手法展示出来。*

- 4) 收集、启发和定义产品需求
 - a) 收集与启发需求方法
 - b) 收集需求的工具与技术
 - c) 制定产品和迭代待办事项
- 5) 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
- 6) 确定分组模块的大概时间维度
 - a) 制定与规划敏捷发布框架
 - b) 确定迭代/冲刺时间
 - c) 确定敏捷迭代/冲刺时间
 - d) 敏捷项目中范围、进度、成本、质量问题

案例应用：*K 公司是一家软件开发企业，刘总是产品总监，他已经开始推动一款新服务器系统的开发项目，由于客户需求暂不确定，刘总和客户共同制定了一个产品愿景说明书，并制定了一份需求待办事项列表，刘总需要展示敏捷需求，来确保客户的目的能够达到，还要考虑下一步开发团队如何开展。*

- 2. 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
 - 故事点、T 恤估算、斐波那契数列
 - 投票、决策、MosCow
 - 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) 故事分解：史诗故事和用户故事
 - c) 敏捷估算技术：传统估算方法和敏捷估算方法

案例应用：*K 公司的刘总和开发团队、敏捷项目负责人等，开始对每个需求进行描述与定义，在获取和描述需求期间，刘总向大家展示了一个“拖网捕鱼”的策略，以获取和定义需求，并能够让开发团队梳理开发。*

- 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：*S 公司的团队在开发项目期间，产品负责人和团队需要时刻关注是否实现价值。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。这些问题在实际开发过程中，大家开始讨论。*

3. 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：*针对客户不能理解需求是如何实现与交付、部署问题时。S 公司的刘总向客户展示敏捷冲刺/迭代的实践是什么，在对现有产品展开正式的冲刺时，怎么要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。*

4. 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：*和传统项目相比较，敏捷不需要有逻辑关系图，怎么样让开发团队也能够及时捕获到要开展的任务呢，大家通过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。*

5. 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
 - b) 迭代回顾会议
- 5) 持续改进和大规模敏捷介绍

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。