

让一切变得更简单!

互联网时代商业新模式与新技术丛书

Agile Project Management

FOR

达人迷 DUMMIES®

敏捷项目管理

从入门到精通实战指南

通过本书，你将学到：

1 数周内完成软件开发

2 用敏捷技术降低项目风险并提升核心收益

3 敏捷理论付诸实践

4 避免项目管理普遍存在的误区

◎【美】马克·C·莱顿 (Mark C. Layton) 著

◎傅永康 郭雷华 钟晓华 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



互联网时代商业

***Agile Project
Management***
FOR
DUMMIES®
敏捷项目管理

【美】马克·C·莱顿 (Mark C. Layton) 著

傅永康 郭雷华 钟晓华 译

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

敏捷项目管理 / (美) 莱顿 (Layton, M. C.) 著 ; 傅永康, 郭雷华, 钟晓华译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 12

(互联网时代商业新模式与新技能丛书)

ISBN 978-7-115-40958-4

I. ①敏… II. ①莱… ②傅… ③郭… ④钟… III. ①软件开发—项目管理 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第264360号

内 容 提 要

“互联网+”战略为中国经济增长创造了新动力,也为敏捷项目管理提供了广阔的实践平台。在不断变化的商业环境中,越来越多的组织正在运用敏捷策略来管理项目并取得了成功。本书即是敏捷项目管理的实战手册。

当你进行软件开发时,你一定需要一种更快捷、更灵活的方式。本书将通过手把手的方式帮你充分发挥手中所有可利用的工具和技术,以一种最有效的方式管理好你的项目。通过本书,你可以学到:在数周内而不是数月内完成你的软件开发;使用敏捷技术降低项目风险,并提升核心收益;将敏捷理论付诸实践;避免项目管理普遍存在的误区。

本书适合企业管理者、项目管理者及团队、项目管理认证师以及想了解和学习敏捷项目管理相关知识和技能的初学者和需要考证的项目管理人员阅读。

◆ 著 【美】马克·C·莱顿 (Mark C. Layton)

译 傅永康 郭雷华 钟晓华

责任编辑 王飞龙

执行编辑 杨佳凝

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 20

2015年12月第1版

字数: 220千字

2015年12月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-1898号

定 价: 69.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

如何阅读本书

欢迎阅读《敏捷项目管理》！

在当今商业社会，敏捷项目管理是增长最快的管理技术之一。在过去的十年里，我就如何成功运行敏捷项目，培训和指导过世界各地许多大小不一的公司。通过这些工作，我发现有必要编写一部普通人也易理解和使用的参考指南书。

在这本书中，我将澄清一些关于敏捷项目管理是什么以及不是什么的说法。本书的信息将带给你使用敏捷技术获取成功的信心。

关于本书

《敏捷项目管理》不仅仅是敏捷实践和方法论的介绍。本书定义了敏捷项目管理方法并教给你在项目中执行敏捷技术的步骤。本书的内容已经超越了理论，意味着它可以成为每个人日常方便使用的实战手册，带给你在项目管理实战中成功运用敏捷流程所需的工具和信息。

本书前提假设

如果你正在阅读这本书，你可能已经熟悉项目管理。也许你是一位项目经理、项目团队一员或项目干系人。在本书中，你会看到一些项目管理相关术语。

- ✔ **项目：**事先规划好的工作计划，需要在定义好的时间、工作量和计划下去完成。项目有其目的和目标，并且经常必须在限定的时间和预算内完成。
- ✔ **项目管理：**用于完成一个项目的过程。

- ✓ **瀑布。**传统的项目管理模式。瀑布依赖于在不同阶段完成的工作，像需求、设计、开发、测试和部署。在瀑布项目中，直到你已经完成了前面的一个阶段才能开始下一个阶段。
- ✓ **敏捷项目管理。**这种项目管理的风格专注于商业价值的尽早交付、项目产品和流程的持续改进、范围的灵活性、团队投入以及能反映客户需求且经过充分测试的产品的交付。
- ✓ **需求。**项目期望的产品特性清单。
- ✓ **设计。**为创建单个产品特性而设置大纲和计划的阶段。
- ✓ **开发。**产品特性创建的阶段。
- ✓ **测试。**确保开发的产品性能正常运行的阶段。
- ✓ **集成。**单个产品性能与其他产品或相关产品性能能够兼容并正常运行的阶段。
- ✓ **部署。**项目的最后阶段，产品的全部性能达到可以使用的状态。
- ✓ **范围。**项目中包含的一切。
- ✓ **估算（动词）。**确定工作量、时间长度、成本或任务优先级、需求、发布甚至整个项目。
- ✓ **估算（名词）。**工作量、时间长度、或任务成本、需求、迭代、发布甚至整个项目。

本书相关术语

如果使用在线搜索，你会看到“敏捷”一词，可能指的是不同的敏捷角色、会议和文件，以及各种敏捷方法论。出于下面两个原因考虑，我回避了这种用法。

首先，这些描述“敏捷”的词汇并不是真正的专有名词。“敏捷”是一个在描述项目管理中各种事项的形容词，比如敏捷项目、敏捷团队，敏捷流程等，但它并不是一个专有名词。书中除了章节标题，你不会看到我用这种方式表述。

其次是可读性。我没有将与敏捷相关的角色、会议和文档这些术语大写，包括敏捷项目、产品负责人、Scrum 主管、开发团队、用户故事、产品待办列表，等等。不过，你可能会看到这些大写的术语出现在本书以外的其他地方。

当然也有一些例外。敏捷宣言（Agile Manifesto）和敏捷原则（Agile Principles）。

es) 是受版权保护的资料。敏捷联盟 (Agile Alliance)、Scrum 联盟 (Scrum Alliance) 和项目管理协会 (Project Management Institute) 是专业组织。ScrumMaster 认证和 PMI-ACP 认证是敏捷管理专业人士的专业头衔。

本书内容结构

本书由六个部分组成，每一部分聚焦于敏捷项目管理的不同方面，以帮助你理解、使用和实施敏捷流程。

第一部分：理解敏捷

在第一部分，我向你介绍敏捷项目管理。你将找到敏捷方法越来越流行的原因以及它们是如何改变产品开发的。你将学习所有敏捷方法的基础：敏捷宣言和敏捷 12 原则。你将了解为什么敏捷流程能够比传统的项目管理流程运行得更好。

第二部分：走向敏捷

在第二部分，我将向你展示敏捷如何影响产品开发的基本行为和流程思想。你将近距离察看具体的敏捷框架。你将发现敏捷项目中的不同角色以及如何创建有利于敏捷项目管理成功运行的环境和价值观体系。

第三部分：敏捷工作

在第三部分，我将向你展示在一个敏捷项目中和敏捷项目在不同迭代阶段如何工作。你将发现如何定义一个产品，以及当你对产品了解得更多时，敏捷方法如何帮助你改进产品。我在敏捷项目中涵盖了日常的工作和生活。你将知晓如何定期展示项目的产品功能以及如何不断改进流程。我也会提及如何在敏捷项目中发布产品。

第四部分：敏捷管理

在第四部分，我将帮助你理解如何用敏捷方法管理每个不同的项目管理领域。你会知道敏捷流程如何影响项目范围、采购、时间、成本、团队、沟通、质量和风险。

第五部分：确保敏捷成功

在第五部分，我将告诉你组织从传统项目管理成功转型到敏捷项目管理需要知道的事情。你将知晓如何构建强大的敏捷基础及相应的操作步骤。

第六部分：你需要了解的一些事

在第六部分，我将向你展示三组关于敏捷项目管理重要且有用的信息。你将看到敏捷项目管理的十大好处、衡量敏捷项目成功的十大标准，以及可在敏捷旅程中用来帮助你的十大资源。

书中的图标

在本书中，你将会发现一些图标，以下是每个图标所代表的含义。



这个图标将会在敏捷项目管理旅程中帮助到你。小贴士可以节省你的时间并帮助你快速了解更多特定的主题，所以当你看到它们时，不妨定神看一下！



这个图标会提醒你一些可能在其他篇章看过的内容。当重要的术语或概念出现时，该图标可以帮助唤起你的记忆。



要注意该图标表明你需要小心某个行动或行为。这些内容一定要读，避免出现大的问题！



这个图标显示该段文字的信息很有趣，但并非不可或缺。如果你看到此图标，就知道对于敏捷项目管理的理解，这部分内容可以不加阅读，但该内容有可能会提振你的注意力。



这个图标出现在全书中我引用敏捷 12 原则的地方。在第 2 章可以快速了解这些原则。



网络资源意味着你可以在本书所示的网站中找到更多信息。

www.dummies.com/go/agileprojectmanagementfd

阅读建议

你可以选择从任何篇章开始来读这本书。你可以根据自己的角色需要来关注这本书的某些部分。例如：

- ✔ 如果你是刚刚开始学习项目管理和敏捷方法，从第 1 章开始通读这本书到底是个好方法；
- ✔ 如果你是一位项目团队成员，你想知道在敏捷项目中工作的基础内容，你可以选择从第三部分开始阅读——第 7 章至第 11 章；
- ✔ 如果你是一名项目经理，想知道敏捷方法如何影响你的工作，那么第四部分——第 12 章至第 15 章——是值得阅读的部分；
- ✔ 如果你了解敏捷项目管理的基本知识，并且你在考虑将敏捷实践带入公司或组织，那么第五部分的第 16 章和第 17 章将为你提供有用的信息。

偶尔，我们会更新我们的技术书籍，如果这本书有技术更新，它们将发表在：
www.dummies.com/go/agileprojectmanagementfdupdates。

版 权 声 明

Original English language edition Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc..

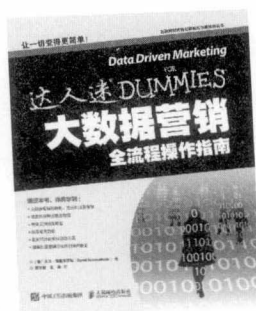
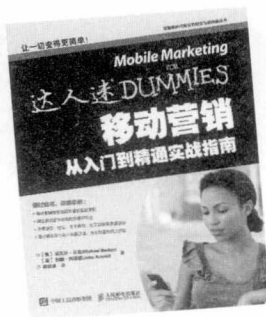
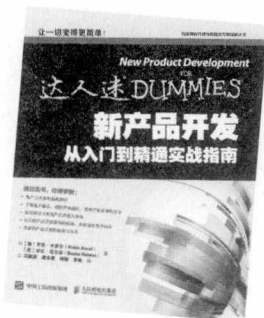
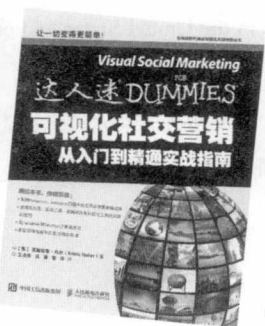
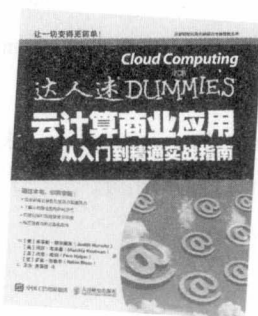
英文原著版权归 John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 所有。未经许可不得以任何形式全部或部分复制作品。本中文版经过与 John Wiley & Sons, Inc. 协商而出版。

商 标 声 明

Wiley, For Dummies, 达人迷, the Dummies Man logo, and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used under license.

Wiley、For Dummies、达人迷、the Dummies Man 以及相关的商业特殊标志均为 John Wiley and Sons, Inc. 及 / 或其子公司在美国和 / 或其他国家的商标或注册商标。经许可方能使用。

让一切变得简单！



你是个门外汉？

不要紧，For Dummies 系列图书是你的最佳入门手册！

你想成为高手？

太好了，For Dummies 系列图书是你的最佳实战指南！



互联网时代商业新模式与新技能一网打尽！

成为驾驭商业与技术新潮流最耀眼的达人！

目 录

第一部分 理解敏捷 1



第 1 章 项目管理现代化 // 3

项目管理需要变革 // 3

敏捷项目管理简介 // 7

第 2 章 敏捷宣言与原则 // 13

理解敏捷宣言 // 13

敏捷宣言四项核心价值 // 15

定义敏捷 12 原则 // 21

附加白金原则 // 30

作为敏捷结果的变更 // 32

敏捷石蕊测试 // 34

第 3 章 为什么敏捷工作更有效 // 36

评估敏捷方法的收益 // 36

敏捷方法如何优于传统方法 // 40

为什么大家喜欢敏捷 // 50

第二部分 走向敏捷 55



第 4 章 敏捷框架 // 57

揭开敏捷方法的面纱 // 57

回顾三大方法：精益、极限编程和 Scrum // 61

汇总 // 69

第5章 将敏捷付诸行动：环境篇 // 71

- 创建物理环境 // 72
- 低科技沟通方式 // 76
- 高科技沟通方式 // 78
- 选择工具 // 79

第6章 将敏捷付诸行动：行为篇 // 81

- 建立敏捷角色 // 81
- 建立新的价值观 // 89
- 改变团队理念 // 93

第三部分 敏捷工作 99



第7章 定义产品愿景和产品路线图 // 101

- 敏捷项目中的计划 // 102
- 定义产品愿景 // 105
- 创建产品路线图 // 110

第8章 计划发布与冲刺 // 118

- 细化需求和估算 // 118
- 发布计划 // 129
- 冲刺计划 // 133

第9章 全天的工作 // 141

- 计划一天的工作：每日例会 // 141
- 跟踪进展 // 144
- 冲刺中的敏捷角色 // 149
- 创建可交付功能 // 151
- 结束一天的工作 // 156

第 10 章 展示工作和集成反馈 // 157

冲刺评审 // 157

冲刺回顾 // 162

第 11 章 为发布做准备 // 166

准备部署产品：发布冲刺 // 166

让组织为产品部署做准备 // 169

让市场为产品部署做准备 // 170

第四部分 敏捷管理

171

第 12 章 范围与采购管理 // 173

敏捷项目范围管理的不同之处 // 174

如何在敏捷项目中管理范围 // 175

敏捷项目采购管理的不同之处 // 181

如何在敏捷项目中管理采购 // 182

第 13 章 时间和成本管理 // 191

敏捷项目时间管理的不同之处 // 191

如何在敏捷项目中管理时间 // 193

敏捷项目成本管理的不同之处 // 203

第 14 章 团队活力和沟通管理 // 210

敏捷项目团队活力的不同之处 // 210

如何在敏捷项目中管理团队活力 // 212

敏捷项目沟通管理的不同之处 // 225

如何在敏捷项目中管理沟通 // 226

第 15 章 质量和风险管理 // 232

敏捷项目质量管理不同之处 // 232

如何在敏捷项目中管理质量 // 235

敏捷项目风险管理的不同之处 // 244

如何在敏捷项目中管理风险 // 246

第五部分 确保敏捷成功 253



第 16 章 构建敏捷基础 // 255

组织和个人的承诺 // 255

选择正确的项目团队成员 // 260

创建适合敏捷的环境 // 263

持续地支持敏捷 // 264

第 17 章 成为变革代理人 // 266

在你的组织中实施敏捷 // 266

避免陷阱 // 276

预防性问题 // 278

第六部分 你需要了解的一些事 281



第 18 章 敏捷项目管理的十大好处 // 283

更好的产品质量 // 283

更高的客户满意度 // 284

更高的团队士气 // 284

增强合作和责任感 // 285

定制化团队结构 // 286

更多相关的测量指标 // 286

提高绩效可视性 // 287

增加项目控制 // 288

提高项目可预测性 // 288

降低风险 // 289

第 19 章 敏捷项目管理的十大关键测量指标 // 290

- 冲刺目标成功率 // 290
- 缺陷 // 291
- 项目总工期 // 292
- 产品上市时间 // 292
- 项目总成本 // 293
- 投资回报率 // 293
- ROI 预算中的新请求 // 297
- 资金调配 // 297
- 满意度调查 // 298
- 团队成员流动率 // 298

第 20 章 敏捷项目管理的十大关键资源 // 300

- 敏捷项目管理在线说明 // 300
- 敏捷联盟 // 300
- Scrum 联盟 // 301
- 美国项目管理协会的敏捷社区 // 301
- 敏捷领导力网络 // 301
- 雅虎 Scrum 开发群 // 302
- InfoQ // 302
- 精益文库 // 302
- 什么是极限编程 // 302
- Platinum Edge // 303



第一部分

理解敏捷

由第五波 (www.5thwave.com) 的里奇·坦南特 (Rich Tennant) 绘制



“项目的产品路线图在哪儿？”

让一切变得更简单！

项目管理历来被视为一种具有挑战性的实践，它拥有有限的资源，被赋予高度的期望。但不幸的是，它的成功率较低。在后面的章节中，我将揭示为何项目管理需要现代化以及传统项目管理方法中的缺陷与不足。

你将了解为什么敏捷方法论经过快速发展已经成为传统项目管理的替代品。我还将介绍敏捷项目管理的基础：敏捷宣言和敏捷 12 原则。最后我将阐述敏捷项目管理给你的产品、项目、团队、客户以及组织所能带来的好处。