



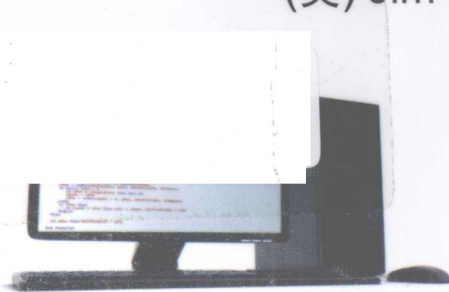
Agile Project Management: Creating Innovative Products, Second Edition

# 敏捷项目管理

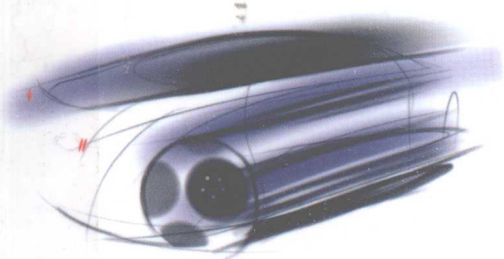
(第2版)

Israel Gat作序推荐

(美) Jim Highsmith 著  
杨金梅 译



## 创造新颖产品



清华大学出版社

# 敏捷项目管理

(第2版)

(美) Jim Highsmith 著

~~杨金梅~~ 译

清华大学出版社

北 京

Authorized translation from the English language edition, entitled Agile Project Management: Creating Innovative Products, Second Edition, 978-0-321-65839-5 by Jim Highsmith, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley, Copyright © 2010.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2010.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2009-7732

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)防伪标签, 无标签者不得销售。  
版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

#### 图书在版编目(CIP)数据

敏捷项目管理(第2版)/(美)海史密斯(Highsmith, J.)著; 杨金梅译. —北京: 清华大学出版社, 2010.7

书名原文: Agile Project Management: Creating Innovative Products, Second Edition

ISBN 978-7-302-23230-8

I. 敏… II. ①海… ②杨… III. 项目管理 IV. F224.5

责任编辑: 王 军 王滋润

装帧设计: 康 博

责任校对: 胡雁翎

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 北京富博印刷有限公司

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印 张: 18.75 字 数: 366 千字

版 次: 2010 年 7 月第 2 版 印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 39.00 元

---

产品编号: 035257-01

## 书 评

“第2版在屡获殊荣的敏捷项目管理的基础上，新增了有关企业管理方面的内容，如敏捷扩展、治理敏捷项目和评估敏捷绩效等。如果您是一位正在寻觅全面理解和了解敏捷项目管理关键细节的敏捷经理或主管，那么本书将是一本不可或缺的参考书。”

——桑吉夫·奥古斯丁，LitheSpeed 公司总裁，

*Managing Agile Projects* 一书的作者

“吉姆继续以一种非常浅显易懂的方式呈现复杂的项目管理概念。本书提供了大量的实用的敏捷经验、广阔的视角以及全面的指导，广度和深度都非常巨大。一如既往，他说出了‘敏捷信仰’的现实，即敏捷开发并非适合于每种情况和每个人。”

——罗伯特·霍勒，VersionOne 总裁兼首席执行官

“这本书是关于敏捷项目管理方法这一主题的最好书籍之一，向读者提供了深远的理念和可行的指导原则。强调摒弃旧的‘遵循几乎不变的计划’模式，赞赏‘成功地适应不可避免出现的变化’，因此这本书是为数不多的既适合新人也适合经验丰富的项目经理的书籍之一。”

——亚历山大·劳弗，哥伦比亚大学项目管理中心主任

*Breaking the Code of Project Management* 一书的作者

“吉姆的第2版书非常及时地将这10年来所取得的进展更新到项目和项目管理人员的头脑中，实现了敏捷项目管理的转型。这版书新增了治理和绩效管理的主题，有助于项目经理重新适应新模式、为团队做好服务并且持续交付价值。它解决了项目经理在发布计划、准备功能清单、功能计划和降低风险时所面临的关键问题。吉姆懂得如何与项目经理沟通，如何根据具体情况制定详细的敏捷管理规划，并且能够在期望值虽高但

各方面存在限制的情况下创造更大的价值。我会向任何涉足敏捷社区的企业和技术管理人员推荐此书，这是一本有关敏捷项目管理的手册。”

——瑞安·马顿斯，Rally Software 创始人兼首席技术官

“构想不同的工作方式开始于思想的转变。吉姆·海史密斯在他最新出版的《敏捷项目管理》一书中与大家分享敏捷革命带来的激动人心的愿景和崭新的思维方式。通过讲故事和举例子，吉姆带领我们体会一种激发创造性和创新性的全新方式。这对于任何寻找新的视角来变革新产品开发方式的团队来说是一本必读书。

安托万德·圣埃克苏佩里曾说过‘如果你想要建造一艘船，不要只是把人们聚集在一起收集木材，也不要给他们分派任务和工作，而是教会他们憧憬大海的无边辽阔’。敏捷项目管理帮助我们描绘了一个沿线航程。毫无疑问，结果是将产生优秀的产品和团队合作的崭新方式。”

——迈克尔·马赫，Cutter Consortium and Managing Benchmarking Practice 董事，  
质量管理体系协会合作伙伴

“我一直以为吉姆·海史密斯的《敏捷项目管理》一书已经是很好的敏捷项目管理和通用项目管理的信息源泉。这本第2版，吉姆在扩大主题范围、推广敏捷理念方面做得非常出色，新增了投资组合管理和有关组织其他方面的内容。同样，又是一本项目、程序或者投资组合经理的必读物。”

——肯特·J.麦克唐纳，项目经理

“我和吉姆从最初合作到现在几乎已经20年了。吉姆以前总爱说，关于软件开发有很多可写的内容，但许多时候作者也是一头雾水。在《敏捷项目管理(第2版)》中，吉姆最终理清思路，把需要知道的东西全都写了出来。剩下的事情就需要靠你去体验了。”

——萨姆·拜尔，博士，b2b2dot0 首席执行官

“当吉姆的《敏捷项目管理》几年前上架销售时，它补充了许多项目和产品发布计划所急需的结构。他的敏捷项目管理原则和做法在世界范围内被广泛采纳和成功应用。第2版，吉姆根据他帮助大型企业跨项目、产品和部门推广敏捷的丰富经验，新增了许多新的见解、价值观、原则和做法。这个最新版本书中提供了各种有价值的新理念和非



常实用的做法。”

——肯·科利尔，博士，敏捷顾问兼作家

“在这个应用敏捷的新主流世界里，吉姆为新人和经验丰富的项目经理铺垫了一条非常精彩而又宽广的道路。吉姆从初涉敏捷项目管理的经理人角度出发，呈现了非常清晰明确的理念和即刻可用的做法。他继续他的不可知论，只为项目经理提供工具，而不涉及任何具体的敏捷架构和方法。在第2版书中，吉姆仍然谨慎地看待敏捷项目经理的成功，为扩大的敏捷界增加了发人深省的指导原则。”

——珍·塔巴卡，Rally Software 敏捷研究员

“没有人像吉姆一样把敏捷项目管理如此清晰、有说服力和真实、不加任何渲染的呈现出来。他的敏捷项目管理模型非常重要和有意义——不，很必要——每一页都能找到敏捷金块。特别是第13章，“超越范围、进度和成本：评估敏捷绩效”是必须要读的。我把它推荐给了我所有的客户。所以如果您重视绩效而非政治，就请阅读《敏捷项目管理》吧。”

——克里斯托弗·埃弗里，博士，领导力导师，[www.ChristopherAvery.com](http://www.ChristopherAvery.com)

“吉姆挑战传统智慧，呈现了领导思维模式转变的很好例证，而这些是实施产品敏捷项目管理所急需的。”

——罗恩·霍利迪，富达投资金融服务副总裁

“没有比吉姆·海史密斯的《敏捷项目管理(第2版)》更好的智慧源泉了。作为一个诠释故事各个方面的大师，海史密斯帮助您准确地了解为什么传统项目管理在竞争环境下不能交付，敏捷管理如何提供更快速、更适应和以客户为中心的流程。我喜欢吉姆对于应用敏捷而蓬勃发展的公司的真实描述，喜欢他对核心敏捷管理做法的深入阐述和他对有关敏捷治理的创新思维的呈现。”

——乔舒亚·克里夫斯基，Industrial Logic 公司创始人



# 序

我们生活在信息过剩的时代。这是老生常谈，但还是值得再提。因为事实上所有的领域都充满了大量的信息，我们仍然需要努力地从中寻找真正有价值的东西。即使在相对不算成熟的敏捷项目管理和开发领域，我们也需要过滤“噪音”，整合资源。吉姆·海史密斯的《敏捷项目管理》一书及时地为在信息海洋中挣扎的敏捷主义者提供了精辟的敏捷行动原则。

信息斗争所面临的第一个挑战是，在跟上技术发展的同时不要落后于新技术。敏捷时代的到来使得该领域相关的出版物如潮水般涌来：书籍、文章、会议文集、博客、维基以及微博。热心的敏捷主义者不断地引进新方法，从而促进了敏捷运动的快速发展。现如今如果想全面了解敏捷这一主题需要投入大量的时间和精力。而《敏捷项目管理》正好涵盖所有敏捷涉及的主题，这是一本有深度却又简单易读的好书。

信息爆炸的第二个挑战是，敏捷主义者为保持软件开发过程中的产品不至于过剩而做出的日常斗争。这样做的目的不仅仅是为了约束模板僵尸。随着敏捷方法逐渐获得主流用户的青睐，人们往往很难抵制只增加“一个工件”以符合既定投资组合管理和生命周期流程的诱惑。盲目的增加流程和文档需求经常会导致重重问题，特别是当流程根本没有考虑到敏捷方法坚持最低限度的原则是多么的强大和合乎时宜时，问题就更加严重。吉姆·海史密斯在此书中阐明了如何在不牺牲创意、设计、编码和测试效率的前提下保持软件开发的有效性。这本书让读者看到代码的含义不言自明，比任何冗长的解释都更加明朗清晰。

敏捷项目管理将吸引敏捷方法所涉及的所有学科领域的初学者和专家的关注。它强调原则胜过做法，其广泛实用性达到一个前所未有的水平。这本书并没有直白地告诉读者怎么做。相反，它教会读者使用适当的方法去观察、描述和分析他们自己的特定情况，然后确定适合的实行方式。它以一种常规建议永远做不到的方式教会学习者如何把敏捷当做平台，如何使自己的敏捷工作满足业务需求、公司文化和项目的必要条件。此外，

它解释了客户和供应商如何能够和应该共同使用流程平台。

如果让我为这本书选择一个副标题，我会用“思考者的敏捷项目管理指南”。这本书带给读者的挑战是让读者以新鲜的视角看待正在实践的事情。在这个过程中，读者将充分吸收敏捷思想鼓励创新、通过可负担的实验创建价值的深刻内涵。还可以在企业中拓展敏捷，如授权、绩效管理 and 大规模治理。

在宏观经济形势给我们带来诸多艰巨的挑战时，出版《敏捷项目管理》是多么合时宜！这本书清晰地阐明了公司在成功地渡过重重危机的秘密武器：充满激情的员工不断变革。正是以这种应用方式，敏捷运动变革了产品从开始、演变到退出市场舞台的整个生命周期，涉及企业的各个层面，从研发实验室到价值链合作伙伴以及客户的整个流程。

Cutter Consortium 高级顾问 Israel Gat(伊斯雷尔·干特)

写于 2009 年 7 月，得克萨斯州奥斯汀市



## 作者序

《敏捷软件开发宣言》(www.agilealliance.org)于 2001 年春问世,这在软件开发领域引发了一场运动,引发了无数的争议和辩论,同时触发了制造业、建筑业和航空业的相关运动,并将影响力延伸到项目管理领域。

促使我编写《敏捷项目管理(第 2 版)》的原因有以下 4 点:商业变革的脚步不断加快、过去 5 年中敏捷管理日益成熟、大型分布式敏捷项目的实施趋势,以及敏捷项目管理机构的成立(敏捷项目领导网络)。

一篇题为“*There Is No More Normal*”的文章里介绍 *Business Week* 中几篇有关变化的系列文章,援引思科公司 CEO 约翰·钱伯斯的话,“无一例外的,我犯的所有大错误都是因为行动太慢了<sup>1</sup>。”如果不再墨守陈规,快速适应变化就成为提高组织绩效的必备技能。敏捷项目管理能增强团队和组织应对变化和非常情况的能力。

无论是新产品开发、新服务提供、软件应用程序,还是项目管理,这场运动的宗旨是要实现两个基本目标:向客户交付创新产品(特别是在高度不确定的环境下)和为员工创造一个期望的工作环境。

创新依然是国家、产业界及各个公司获得经济成功的推动力。然而过去 10 年,信息技术领域的创新速度已经开始大幅下滑,而生物科技与纳米技术领域的科技创新则基本停滞下来。

一些新技术,如组合化学和计算机模拟仿真,正从根本上改变创新流程本身。一旦将它们应用到流程中,迭代的成本将会大幅降低,从而使得探索和试验流程比顺序开发、常规性流程更有效、更节约成本。汽车、集成电路、软件和医药行业都在经历这种变化,很快也会蔓延到您所在的领域。

实践证明,我们需要谨慎地对待这些新技术。当探索流程取代常规性流程,人员也要相应改变。现在化学家只管理化合试验流程,而不用亲自研究;经理则需要处理数百

---

1. 詹纳·麦格雷戈。“*There Is No More Normal*”, *Business Week*, 2009 年 3 月 23 日到 30 日。

个试验,而不是某个规定好的详细计划,因此有必要建立新的项目管理和组织流程。即便这些新技术和新流程与原有的技术和流程相比,成本更低,并且效果更好,这种由旧变新的转变也常常是困难的。

项目管理需要变革。它需要变得更迅速、更灵活、更积极主动地回应客户的要求。敏捷项目管理和敏捷产品开发正好满足了这种转变的需要,并提出了一整套原则和做法,使得项目经理可以及时地了解现代产品开发的现状。

这本书的目标读者群是项目经理,即带领团队穿越那令人激动但往往又凌乱不堪的流程、将构想转化为产品(无论产品是手机还是医疗电子仪器)的精神饱满的个人。各个层级的管理者(项目、团队、执行、管理)都能从敏捷项目管理当中受益,尽管目标读者依然是项目领导。敏捷项目管理反对将项目经理看作是仅仅严格按照日程表和预算要求执行的执行者,它认为项目经理的工作应该与帮助团队交付产品密切相关。

本书主要探讨4大主题:机会、原则、架构和做法。机会存在于创造创新产品和服务(新的、与众不同的、创造性的事物)的过程中。这些产品是我们开始时无法完全确定的,但随着时间推移,它们可以通过实验、探索和适应不断演变。

敏捷项目管理创造为客户交付价值并适应未来需要的产品。其架构(企业架构或者项目架构)都有助于协助团队在面临变化、不确定和混沌时依然交付可靠的结果。最后,做法——从开发产品构想框到参与决策,为项目团队交付结果提供可行的方法。

在本书中,提出和更新了5个新的主题:敏捷价值观、敏捷项目扩展、发布计划、项目治理和项目评估。第2章~第4章分别讲述3个价值观:交付价值胜过满足约束、领导团队胜过管理任务、适应变化胜过遵循计划。“敏捷项目扩展”一章已完全修改成反应敏捷运动在过去5年中的发展和变化。新增了一个新的章节,目的是提醒团队应该把更多的注意力放在发布计划上。最后,新增了一些关于项目治理和变革评估方法的章节。

从长远来看,最重要的添加有可能是绩效评估的新方法。我们一方面要求团队敏捷,另一方面却严格按照铁三角(范围、进度和成本)的标准来考核团队业绩。因此,本版书中提出了一个新的三角——敏捷三角,包括价值、质量和约束。如果我们希望发展敏捷组织,那么我们也要提倡敏捷评估体系。

最后,敏捷项目管理可以应用于各种各样的产品开发工作中——并且也列举了很多的实例,但本书最主要的还是讨论软件产品开发。

Jim Highsmith(吉姆·海史密斯)  
于亚利桑那州弗拉格斯塔夫市

# 前 言

敏捷项目管理(Agile Project Management, APM)包括 4 个主要部分：敏捷革命创造的机遇及其对产品开发所带来的影响、推动敏捷项目管理的价值观和原则、具体体现原则和帮助整个组织(不仅仅是项目小组)实现敏捷的具体做法。

第 1 章，“敏捷革命”，介绍产品(从手机到软件)开发领域中出现的变化以及这些变化如何推动试验成本的降低，从而从根本上改变新产品开发的管理方式。本章概述了敏捷项目管理的商业目标，以及企业如何适应无序的世界。

第 2 章~第 4 章，介绍推动敏捷项目管理的价值观和原则。一些主要的敏捷价值观在《相互依赖声明》和《敏捷软件开发宣言》中都有明确表述。本书将其简要概括为：交付价值胜过满足约束、领导团队胜过管理任务和适应变化胜过遵循计划，并分别用一章的内容加以介绍。

第 5 章~第 10 章，讲述敏捷项目管理的流程架构及具体做法。第 5 章介绍敏捷企业架构(包括项目治理、项目管理、迭代管理、技术措施)和敏捷流程架构(包括构想、推测、探索、适应和结束)。第 6 章~第 10 章定义了敏捷流程架构中每个阶段并讲述其具体做法。第 8 章讲述高级发布计划包含一节价值点计算的内容。

第 11 章，“敏捷项目扩展”，结合实例查证说明如何运用敏捷原则，如何将敏捷项目管理扩展到大型项目和大型团队中。包括组织层面和产品相关的实践。

第 12 章，“治理敏捷项目”，以敏捷项目转换到敏捷组织为起始，主要围绕项目管理讨论领导和管理问题，并提出需要把治理从交付活动中剥离出去。

第 13 章，“超越范围、进度和成本：评估敏捷绩效”，继续把重点放在敏捷组织。提出了基于范围、进度和成本的评估体系应该改变。并把第 1 章中介绍过的敏捷三角形原则当作一种新的评估敏捷绩效的方式进行了详细地查证。

第 14 章，“可靠的创新”，强调敏捷项目管理如何帮助解决新产品开发的易变本

质,总结敏捷项目经理应该扮演的角色,并提出在实施敏捷项目管理和开发时需要具备的坚定信念和勇气。

## 敏捷软件开发系列丛书

在过去10年中,许多人都对软件开发的敏捷性产生了兴趣。阿里斯代尔·科克伯恩和我有很多共同点,因此,我们基于简单、有效、人性化的软件开发技巧,共同努力推出一套敏捷软件开发系列丛书。我们推出该丛书有两个出发点:

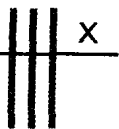
- (1) 不同的项目需要有不同的流程或方法;
- (2) 注重技巧、交流和团体比注重具体流程使项目更有效、更敏捷。

这套丛书分为下列几类:

- **提高从事具体工作人员工作效率的技巧。**这里的员工可能包括用户界面设计人员、收集客户需求的员工、规划项目的员工、从事设计或者从事测试的人。无论谁做这些工作,都想知道该领域最优秀的人是如何做的。*Writing Effective Use Cases*(科克伯恩,2001)和*Effective Use Cases*(阿道尔夫等人,2003)属于个人技巧书籍。
- **提高团队工作效率的技巧。**这些技巧可能包含组建团队、项目评审、协作、决策等方面的技巧。*Improving Software Organizations*(马蒂亚森等人,2002)*Collaboration Explained*(塔巴卡,2006)和*Surviving Object-Oriented Projects*(科克伯恩,1998)属于团队技巧书籍。
- **特殊、成功的敏捷方法实例。**无论谁选择哪种适合自己的基本方法,都希望找到一种在类似情境下成功的先例。在现有方法上进行修改远比创造一种新的方法更加容易,也比使用为其他情境设计的方法更有效。*Scaling Lean & Agile Development*(拉曼,2008)、*Scaling Software Agility*(莱芬韦尔,2007)、*Crystal Clear*(科伯恩,2004)、*DSDM: Business Focused Development*(动态软件开发协会,2003)以及*Lean Software Development: An Agile Toolkit*(波彭狄克和波彭狄克,2003)是关于方法的典范书籍。

以下3本书是这套敏捷软件开发系列丛书的基础读物:

(1) 本书并不局限于软件开发领域,描述了如何通过应用敏捷原则和做法,更好地管理各种类型的项目,其内容涵盖了采用敏捷项目管理的理由、敏捷项目管理的原则和





做法。

(2) *Agile Software Development Ecosystems*(海史密斯, 2002), 指出了如今软件开发环境中存在的特殊问题, 阐述了敏捷开发背后的共同原则, 即《敏捷宣言》中表达的原则, 并且对六大敏捷方法逐一评论。

(3) 阿里斯代尔的 *Agile Software Development*(2006), 作者用了以下几个主题表达他的敏捷开发思想: 软件开发如同合作游戏, 方法如同协作惯例, 以及方法论簇。



# 目 录

第 1 章 敏捷革命.....1	2.5 结束语..... 32
1.1 敏捷商业目标.....5	第 3 章 团队胜过任务 ..... 33
1.1.1 持续创新..... 5	3.1 领导团队 ..... 33
1.1.2 产品适应性..... 5	3.2 建立自我组织(自律)团队 ..... 36
1.1.3 缩短交付进度 ..... 6	3.2.1 找到合适的人员 ..... 37
1.1.4 人员和流程适应性 ..... 6	3.2.2 坚持负责 ..... 38
1.1.5 可靠的结果 ..... 6	3.2.3 培养自律 ..... 38
1.2 敏捷的定义 ..... 7	3.3 鼓励协作 ..... 39
1.3 敏捷领导价值观 ..... 8	3.3.1 参与式决策 ..... 40
1.4 敏捷绩效评估 ..... 12	3.3.2 共享空间 ..... 41
1.5 敏捷项目管理架构 ..... 14	3.3.3 客户合作 ..... 42
1.6 敏捷项目成功率 ..... 15	3.4 不再需要自我组织团队 ..... 43
1.7 结束语 ..... 17	3.5 结束语 ..... 44
第 2 章 价值胜过约束..... 19	第 4 章 适应胜过遵循 ..... 45
2.1 持续创造客户价值 ..... 20	4.1 适应学 ..... 47
2.1.1 创新 ..... 21	4.2 探索 ..... 48
2.1.2 执行 ..... 22	4.3 响应变化 ..... 50
2.1.3 精益思维 ..... 23	4.4 产品、流程和人员 ..... 51
2.2 迭代、基于功能的交付 ..... 24	4.5 障碍还是机会 ..... 52
2.3 卓越技术 ..... 27	4.6 可靠, 但不重复 ..... 52
2.4 简化 ..... 28	4.7 反思和回顾 ..... 54
2.4.1 再生规则 ..... 29	4.8 从原则到做法 ..... 54
2.4.2 刚刚足够的方法论 ..... 30	4.9 结束语 ..... 55
2.4.3 交付活动与合规活动 ..... 30	

<b>第5章 敏捷项目管理模式</b> .....	56	6.5.4 自我组织策略	92
5.1 敏捷企业架构.....	56	6.5.5 流程架构裁剪	93
5.1.1 投资组合治理层	57	6.5.6 做法的选择和裁剪	94
5.1.2 项目管理层	58	6.6 结束语	95
5.1.3 迭代管理层	58	<b>第7章 推测阶段</b> .....	97
5.1.4 技术实践层	58	7.1 推测产品和项目	98
5.2 敏捷交付架构.....	59	7.2 产品功能清单	100
5.2.1 阶段: 构想	61	7.2.1 功能、故事的概念	101
5.2.2 阶段: 推测	61	7.2.2 故事的重点	102
5.2.3 阶段: 探索	62	7.2.3 故事卡片	103
5.2.4 阶段: 适应	62	7.2.4 创建功能清单	106
5.2.5 阶段: 结束	62	7.3 发布计划	107
5.2.6 不是完整的产品生命周期	63	7.3.1 范围演变	109
5.2.7 选择和整合做法	63	7.3.2 第0次迭代	111
5.2.8 需具备的判断力	64	7.3.3 第1~N次迭代	112
5.2.9 项目规模	64	7.3.4 第一个可行的部署	115
5.3 扩展的敏捷交付架构	65	7.3.5 估计	116
5.4 结束语	66	7.3.6 其他卡片类型	118
<b>第6章 构想阶段</b> .....	67	7.4 结束语	118
6.1 可发布的产品	68	<b>第8章 改进发布计划</b> .....	120
6.2 构想做法	69	8.1 发布(项目)计划	120
6.3 产品构想	71	8.2 基于愿望做计划(平衡能力和需求)	121
6.3.1 产品体系结构	75	8.3 多层计划	123
6.3.2 指导原则	77	8.4 性能	127
6.4 项目目标和约束	78	8.4.1 性能用例	127
6.4.1 项目数据表	78	8.4.2 创建产品功能清单和路线图	128
6.4.2 权衡矩阵	81	8.4.3 最优计划结构	129
6.4.3 探索系数	82	8.5 价值点分析	131
6.5 项目社团	84	8.5.1 价值点确定: 角色和时机	132
6.5.1 确定参与者	86		
6.5.2 产品团队—开发团队交互	89		
6.5.3 交付方法	91		



8.5.2	计算相对价值点	133	9.4.3	开发每个人的能力	176
8.5.3	计算货币价值点	134	9.4.4	移山, 引水	177
8.5.4	不面向客户的故事	135	9.4.5	教导客户	177
8.5.5	价值和优先级	135	9.4.6	使团队的节奏保持一致	178
8.6	发布计划主题	136	9.5	参与式决策	179
8.6.1	计划主题和优先级	137	9.5.1	决策形成	181
8.6.2	提高生产率	138	9.5.2	做决策	182
8.6.3	风险分析和降低	139	9.5.3	决策回顾	185
8.6.4	计划和扫描	142	9.5.4	领导力和决策	185
8.6.5	时间框定规模	143	9.5.5	基于组和基于延期的 决策	186
8.6.6	其他故事类型	144	9.6	合作与协调	187
8.6.7	在制品与制成品	148	9.6.1	每日立席会议	187
8.7	新做法	150	9.6.2	与产品团队的日常交互	189
8.7.1	看板	150	9.6.3	协调利益相关方	190
8.7.2	联合开发	151	9.7	结束语	190
8.7.3	超开发和发布	152	第 10 章	适应和结束阶段	192
8.8	结束语	153	10.1	适应	193
第 9 章	探索阶段	154	10.2	产品、项目和团队评审及适 应措施	194
9.1	敏捷项目领导	156	10.2.1	客户中心组	195
9.2	迭代计划和监督	157	10.2.2	技术评审	196
9.2.1	迭代计划	157	10.2.3	团队绩效评估	197
9.2.2	工作量管理	161	10.2.4	项目进度报告	198
9.2.3	监督迭代进程	162	10.2.5	适应措施	204
9.3	技术做法	164	10.3	结束阶段	204
9.3.1	技术债务	164	10.4	结束语	205
9.3.2	简单设计	166	第 11 章	敏捷项目扩展	207
9.3.3	不断集成	167	11.1	规模扩展的挑战	208
9.3.4	无情测试	168	11.1.1	规模扩展要素	209
9.3.5	不失时机的重构	169	11.1.2	向上和向外	211
9.4	指导和团队开发	171	11.1.3	不确定性和复杂性	211
9.4.1	使团队精力集中	172			
9.4.2	将一群人塑造成一个团队	173			





11.2	敏捷扩展模型	212	第 13 章	超越范围、进度和成本： 评估敏捷绩效	251
11.3	组建大型敏捷团队	213	13.1	质量是什么	253
11.3.1	组织设计	214	13.2	计划与评估	256
11.3.2	协作/协调设计	216	13.2.1	适应性绩效——结果和 产出	257
11.3.3	决策设计	218	13.2.2	评估问题	258
11.3.4	知识共享和文档	220	13.3	评估概念	260
11.3.5	团队中的自我组织团队	223	13.3.1	超越预算	260
11.3.6	团队自律	225	13.3.2	评估组织绩效	262
11.3.7	流程纪律	226	13.3.3	适应性绩效管理系统 (APMS)设计指南	265
11.4	向上扩展——敏捷做法	226	13.4	结果绩效的衡量指标	265
11.4.1	产品体系结构	226	13.4.1	约束	266
11.4.2	路线图和功能清单	227	13.4.2	社区责任	267
11.4.3	多级发布计划	228	13.4.3	提高决策	268
11.4.4	维护可发布产品	229	13.4.4	以计划为指导	268
11.4.5	团队间职责协议	230	13.5	产出绩效的衡量指标	269
11.4.6	工具	232	13.5.1	五项核心度量指标	269
11.5	向外扩展——分布式项目	233	13.5.2	结果和产出	271
11.6	结束语	234	13.6	缩短尾巴	272
第 12 章	治理敏捷项目	236	13.7	结束语	273
12.1	投资组合治理	237	第 14 章	可靠的创新	275
12.1.1	投资和风险	238	14.1	新产品开发的新趋势	276
12.1.2	主管级的信息要求	239	14.2	敏捷人员和流程交付敏捷 产品	277
12.1.3	工程级信息的产生	241	14.3	可靠的创新	279
12.1.4	企业级治理模型	243	14.4	不断增值的项目经理	280
12.1.5	使用敏捷治理模型	247	14.5	结束语	281
12.2	投资组合管理主题	247			
12.2.1	设计敏捷投资组合	247			
12.2.2	敏捷方法“拟合”	248			
12.3	结束语	250			