

开发人员专业技术丛书



PEARSON

*The Software Project Manager's Bridge To Agility*

# 软件项目管理 与敏捷方法

(美) Michele Sliger 著  
Stacia Broderick  
李晓丽 李虎 赵华 等译



机械工业出版社  
China Machine Press



开发人员专业技术丛书

本书是项目管理领域的一本重要著作，它全面介绍了敏捷项目管理的方法。本书不仅适用于软件开发人员，也适用于项目经理和团队领导者。本书通过大量的案例和实践经验，帮助读者理解敏捷项目的本质，并掌握如何在实际工作中应用敏捷方法。本书是每一位从事软件开发和项目管理工作的专业人士的必读之作。

*The Software Project Manager's Bridge To Agility*

# 软件项目管理 与敏捷方法

著  
**Michele Sliger**  
(美) **Stacia Broderick**

译  
李晓丽 李虎 赵华 等



机械工业出版社  
China Machine Press

本书重点论述了项目管理研究所 (PMI) 的《PMBOK Guide》一书中介绍的软件项目管理实践与敏捷软件开发方法之间的关系, 同时建立两者之间的桥梁。本书的内容广泛, 包括了项目管理中所有重要的主题, 同时还包含了作者多年从事软件开发和项目管理的经验总结, 为软件项目管理人员转换到敏捷方法给出了理论参考和实践指南。

本书适用于高等院校相关专业的师生作为辅助教材或参考读物, 同时适合于每一位参与到敏捷开发方法中的管理人员和工程技术人员。

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by Pearson Education Asia Limited and China Machine Press.

Original English language title: The Software Project Manager's Bridge to Agility (ISBN 0-321-50275-2) by Michele Sliger, Stacia Broderick, Copyright © 2008.

All rights reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley.

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2009-1609

### 图书在版编目 (CIP) 数据

软件项目管理与敏捷方法/(美) 斯里格 (Sliger, M.) 等著; 李晓丽等译. —北京: 机械工业出版社, 2010.5

(开发人员专业技术丛书)

书名原文: The Software Project Manager's Bridge to Agility

ISBN 978-7-111-30193-6

I. 软… II. ①斯… ②李… III. 软件开发-项目管理 IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 051523 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 秦 健

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2010 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

186mm × 240mm · 16.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-30193-6

定价: 42.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

# 译者序

敏捷软件开发是 20 世纪 90 年代逐渐引起广泛关注的一些新型软件开发方法的总称。这些开发方法的具体名称、理念、过程、术语都不尽相同，但是它们都强调软件开发团队与业务专家之间的紧密协作，面对面的沟通（认为比书面的文档更有效），迭代交付新的软件版本、紧凑且自我管理的团队，能够很好地适应需求变化的代码编写和团队组织方法。敏捷方法虽然在过程和手段上与一些传统方法有很多相似之处，比如迭代的开发模式、注重软件的质量等，但是它和传统软件开发方法也有明显的不同。敏捷软件开发以交付而不是构造为核心，敏捷软件开发方法强调交付给客户有价值的软件，而不是用户需求中所描述的软件。

本书介绍了敏捷软件开发的基本思想及其与传统的“计划驱动”的软件开发方法学之间的异同，系统地总结了敏捷软件开发方法的优点和应用效果。本书的重点是论述项目管理研究所（PMI）的《A Guide to the Project Management Body of Knowledge（PMBOK Guide），Third Edition》中介绍的软件项目管理实践与敏捷软件开发方法和开发实践之间的关系，建立两者之间的桥梁。本书内容广泛，包括了项目管理中所有重要的主题，同时还包含了作者多年从事软件开发和项目管理的经验总结，为软件项目管理人员转换到敏捷方法提供了理论参考和实践指南。本书适用于高等院校相关专业的师生作为辅助教材或参考读物，更适用于每一位工程项目管理人员尤其是参与到敏捷开发方法中或对敏捷开发感兴趣的管理人员和工程技术人员。

本书的三位译者均长期从事软件工程和软件开发方法学的教学和科研实践工作，在软件开发过程、软件项目管理等领域积累了一定的学术成果和工程经验，为了促进国内同行在这一领域的学习和交流，特意组织翻译了此书。本书的主要内容李晓丽、李虎翻译，赵华也

承担了部分翻译工作，全书由李虎统校。参加本书技术校对的还有许福、宋森、王晓博、刘辉、贾荣飞等。机械工业出版社华章公司的编辑均为本书付出了辛勤劳动，在此向他们表示诚挚的感谢！

由于译者水平有限，书中疏漏和错译之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

# 前 言

我们致力于软件开发方法中的敏捷开发实践（我们也被人们称为敏捷开发人员），但是我们的软件开发生涯并不是以这种方法学开始的。我们最开始是项目管理专业人员（PMP）<sup>[1]</sup>，在软件开发中采用更为传统的方法。

## 为什么要写这本书

在大部分职业生涯里，我们都遵循项目管理研究所（PMI）的《A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition》（后文简写作《PMBOK Guide》）中的方法学，在使用敏捷方法的过程中我们越来越清楚地意识到与这本书的主题有关的一些误区——一些我们曾经相信但不正确的思想。直到现在，作为敏捷方法的咨询师，我们仍然能听到一些客户说他们相信（这是不正确的）如果要保持 PMP 资格并且遵循《PMBOK Guide》中的实践，就必须采用类似瀑布模型的开发方法学。我们还听到一些错误的观点，认为敏捷方法缺乏纪律性和严格性。我们看到一些人带有恐惧和失望情绪，因为他们觉得如果遵循敏捷方法的路线，那么之前在 PMI 上的投资可能会付诸东流。

本书的目标是消除这些疑虑，并说明《PMBOK Guide》第 3 版确实支持敏捷软件开发方法，项目管理者在 PMI 上的投资和《PMBOK Guide》所列的实践仍然有效并且适宜采用。我们认为《PMBOK Guide》处于方法学的中立位置，无论选用了哪种软件开发方法，它都支持良好的软件开发方法学实践。尽管许多人知道这个事实，但是还有许多人并不知道。我们曾经是 PMP 的追随者，现在成了敏捷开发的狂热分子。我们认为另一个重要的问题是如何消除敏捷开发群体认为 PMP 从业者不能成为好的敏捷开发项目管理者误解。我们希望建造一座两者之间沟通的桥梁——这便是本书想要做的事。

## 本书的内容和结构

在本书的第二部分，我们深入细节来说明与这座桥梁有关的问题，该桥梁在《PMBOK Guide》的实践和敏捷开发实践之间建立了映射关系。我们的目的是告诉项目管理者，在转向敏捷开发方法学时，他们并没有脱离 PMI 推荐的实践——他们仅仅是用另一种不同的方式来实施这些实践并确保这些实践背后隐藏的目的仍然是真实有效的。在一些章节中，两者之间可能存在明确的映射关系，但是在另一些章节中，这种映射关系可能不那么精确。本书的目的是成为一部指南，一个让读者将已经熟悉的词汇运用于一种新型软件开发方法的工具。本书并不能替代目前市场上任何专门介绍敏捷开发实践的书籍，我们鼓励读者额外阅读一些介绍敏捷开发具体方法（如 Scrum、XP、Lean、Crystal 等）的书籍。

下面将对本书的主要内容进行快速预览。

### 第一部分 敏捷开发方法概述

本书的第一部分介绍敏捷软件开发的基本概念和术语。第 1 章首先回顾了软件开发史上的敏捷开发思想。读者可能会惊奇地发现，即使 Winston Royce 关于瀑布方法的文章中也推荐使用一个迭代的周期以及推荐最终用户参与项目全过程。在回顾了这段历史之后，我们开始介绍敏捷宣言（Agile Manifesto）背后隐藏的概念及有关的基本原则，它们是所有敏捷软件开发框架的基础。

第 2 章将考察 PMI 的历史及其对项目管理实践最重要的贡献，即《PMBOK Guide》这本书。同时我们将研究《PMBOK Guide》中描述的项目生命周期阶段和项目管理过程组如何与敏捷开发过程关联。此外我们还将反复阐明，敏捷开发人员也同时能够遵循《PMBOK Guide》中推荐的实践。

第 3 章将介绍敏捷项目生命周期（从发布计划到迭代计划再到日常计划），以及在每个迭代周期结束时的演示、评审和回顾等活动如何让项目团队持续改进。从这一章开始，将介绍本书后面各章所要用到的概念和术语。

### 第二部分 桥梁——《PMBOK Guide》中的实践和敏捷开发实践的关系

这一部分将回顾《PMBOK Guide》中的各个知识域，并讨论作为一名传统的项目管理者过去是如何工作的，以及敏捷方法的项目管理者应该考虑的问题。我们试图在传统方法和敏捷方法之间建造一座显式的桥梁，指导读者理解应该替换（或保留）什么任务或活动。

在《PMBOK Guide》中，各个知识域的编排没有按照任何形式的时间次序，本书同样如此。在传统方法和敏捷方法的项目设置中，你都将发现其中的大部分活动是并行的。

由于有关知识内容安排存在一定的重叠，你可能会发现一些概念和思想是重复介绍的。这是我们有意安排的，因为我们期望大部分读者能够把本书的这一部分当做一部参考指南来使用，因此每一章及其中的内容都是任意编排的。尽管如此，为了尽可能地减少重复内容，我们采用了引用其他章节的方法而不是重新介绍这些章节的内容。

第二部分包括下列几章：

- 第4章 集成管理
- 第5章 范围管理
- 第6章 时间管理
- 第7章 成本管理
- 第8章 质量管理
- 第9章 人力资源管理
- 第10章 沟通管理
- 第11章 风险管理
- 第12章 采购管理

### 第三部分 跨过通向敏捷方法的桥梁

本书的第二部分涵盖了具体的、实用的行动变更，第三部分将介绍作为一个改革的推动者所需要的软技巧，以及这种变更对读者个人和职业生涯意味着什么。本书的第二部分回答了大量诸如“你需要做什么……”之类的问题，第三部分则将关注点转移到“如何实施这样的变更”。这些变更包括角色的变更、如何与不采用敏捷方法的团队打交道、需要注意什么等，我们逐一回答那些准备跨越桥梁的人提出的常见问题。第三部分构成了本书的主体内容，包括以下几章：

- 第13章 如何变更职责
- 第14章 如何与不采用敏捷方法的团队共事
- 第15章 项目管理办公室如何支持敏捷开发方法
- 第16章 推销敏捷开发方法的优点
- 第17章 常见错误



## 附录

本书包含了两个附录，我们希望对读者有用。附录 A 列举了一些属于敏捷开发方法的具体软件开发方法学。附录 B 介绍了敏捷开发项目产生的典型“制品”。

## 读者对象

尽管本书的目标读者定位于那些属于 PMI 成员的软件项目管理者，但是任何从事传统软件项目管理的人仍然能够从本书获益。他们能够在本书中了解到敏捷开发的一些术语，而过去他们都很熟悉这些术语。在本书中，我们将那些已经成熟应用的软件开发方法学称为“瀑布”、“计划驱动”或“传统”的方法学，它们指的是那些顺序的、分阶段的、非迭代式的软件开发方法。

## 最后几点说明

我们必须阐明一点，这就是我们没有获得 PMI 或任何其他代表的批准。本书的内容是作者的研究、理解和经验所取得的成果。尽管在研究中采用的是《PMBOK Guide》的第 3 版，不过我们预期《PMBOK Guide》将会做出进一步的修订，在修订后的版本中读者仍然会找到本书中介绍的基本概念。

## 尾注

[1] “PMP”、“PMI”和《PMBOK Guide》是项目管理研究所（Project Management Institute, PMI）的注册商标。

## 致谢

本书的作者希望对下列人员共同表示感谢，他们帮助作者使本书的出版成为现实：

- 《Better Software》杂志和 StickyMinds.com 网站的编辑，特别是 Lee Copeland 和 Francesca Matteu。本书最初是一本白皮书，2005 年在 San Francisco 的 Better Software 会议上获得资助，相继在 StickyMinds.com 网站上发表了一系列文章。Lee、Francesca 和该组织的所有编辑帮助我们成为了更好的作者。
- Mike Cohn，他在写作和出版本书的整个过程中给予我们鼓励并提供了一些关于章节的早期反馈意见。

- Dennis Bolles、Ted Boccuzzi、Greg Githens、Kent McDonald，还有 Bob Tarne，他们是本书的审阅者，花费了大量时间和做了很多努力与我们沟通意见，交流想法。
- 敏捷开发的教员和培训师，他们在这本书没有出版之前就开始参考本书的内容。
- 数量众多的项目团队，他们为我们提供了如此多的学习经验，并且允许我们把自己的经验与他们共享。

Michele Sliger 希望感谢：

- Jean Tabaka，他教会我懂得协作和帮助他人的重要性。
- Rally Software 公司的员工们，他们促使我成长、竞争、观察和适应。
- 我的敏捷开发顾问 Mike Cohn 和 Scrum 方法的合作伙伴 Alicia Yanik，无论我的问题多么狂热，他们总是能够和蔼地回答。
- 我最好的朋友 Shelly Wilbanks，感谢她不断给予的鼓励和支持。
- “Judi 之家” 的孩子们——他们提醒我什么是真正重要的，并且不停地促使我想知道自我管理团队和人类灵魂中敏捷性思想的强大威力。
- Stacia，感谢她完成了本书中较难的几章。

Stacia Broderick 希望感谢：

- 我的丈夫 Mike Broderick，还有 Bodie Broderick，一只总是面带笑容、摇着尾巴的小狗。
- Ken Schwaber，他指导我度过绝望的时期。
- Bob Schatz，他教会我如何成为一位领导者。
- 我的家人，他们忍受我缺席家庭事务和家庭聚会。能够回到家人中间是一件愉快的事情。
- 我的胜利女神，帮助我整理思路并清理大脑。
- Michele，他编写了较难的几章。

## 作者简介

**Michele Sliger** 拥有丰富的敏捷软件开发经验，她的职业生涯首先是遵循传统的瀑布软件开发方法，在 2000 年转向 Scrum 和 XP 开发方法实践。她是一位自封的“桥梁建筑师”。她的兴趣是帮助传统软件开发环境中的人跨越通向敏捷开发的桥梁。Michele 是 Sliger Consulting 公司的老板，该公司的咨询业务涉及从初创的起步公司到财富 500 强公司，帮助这些公司的项目团队实施敏捷方法，帮助组织为实施敏捷方法而进行变更活动。Michele 经常在一些会议上发言并且在软件界的出版物上发表文章，她还是敏捷原则和价值驱动的开发实践的强力倡导者。她拥有项目管理专业人员资格（PMP）认证和 Scrum 培训师认证（CST）资质。Michele 获得 MIS 学位和 MBA 学位。在不工作的时候，Michele 志愿担任“Judi 之家”中十几岁孩子的引导者，帮助这些孩子应对当他们失去亲人时该怎么办。

**Stacia Broderick** 作为一名项目管理者已经有 14 年的从业经验，14 年中的最后 8 年主要从事软件开发。她是幸运的，2003 年在 Primavera Systems 公司工作期间得到了 Ken Schwaber 的指导，从而跨越了从传统软件开发方法到敏捷方法的桥梁，从那以后她帮助了世界上数百个团队完成了从传统产品开发方法到敏捷方法的转变。2006 年，Stacia 自己创建了 AgileEvolution 公司，坚信敏捷实践是团队和公司交付产品的合理和自然的方法。Stacia 也拥有 Scrum 培训师和 PMP 认证，同时拥有这两个资质证明是非常有价值的，可以帮助组织完成从传统方法到敏捷方法实践的转变。Stacia 喜欢跑步、拉小提琴以及和家人待在一起。

# 目 录

译者序

前言

作者简介

**绪论 项目管理者如何跨过桥梁** ..... 1

## 第一部分 敏捷开发方法概述

**第1章 敏捷方法**..... 8

1.1 敏捷方法的起源 ..... 9

1.2 敏捷宣言 ..... 12

1.2.1 个体和交互胜过过程和工具 ..... 13

1.2.2 可工作的软件胜过全面的文档 ..... 13

1.2.3 同客户的协作胜过合同谈判 ..... 15

1.2.4 对变更的响应胜过遵循计划 ..... 16

1.3 指导敏捷项目团队的敏捷原则 ..... 16

1.4 小结 ..... 18

1.5 尾注 ..... 19

**第2章 《PMBOK Guide》到敏捷**

**方法的映射** ..... 21

2.1 项目管理研究所和《PMBOK Guide》 ..... 21

2.2 项目生命周期 ..... 23

2.3 项目管理过程 ..... 26

2.4 小结 ..... 27

2.5 尾注 ..... 28

**第3章 敏捷项目生命周期详解** ..... 29

3.1 敏捷项目生命周期概览 ..... 29

3.2 敏捷项目 ..... 30

3.3 敏捷发布 ..... 31

3.4 敏捷迭代 ..... 32

3.4.1 迭代计划 ..... 33

3.4.2 迭代评审 ..... 34

3.4.3 迭代回顾 ..... 35

3.5 例行工作 ..... 36

3.6 敏捷方法和计划驱动方法之间的  
区别 ..... 37

3.7 小结 ..... 37

3.8 尾注 ..... 38

## 第二部分 桥梁——《PMBOK Guide》 中的实践和敏捷开发实践的 关系

**第4章 集成管理** ..... 40

4.1 开发项目章程和初步的范围陈述 ..... 41

4.1.1 宣贯会议 ..... 42

4.1.2 简要比较 ..... 45

4.2 开发项目管理计划 ..... 45

4.3 指导和管理项目的执行、监视和控制项目工作 .....	47	6.5 尾注 .....	84
4.4 集成的变更控制 .....	47	<b>第7章 成本管理</b> .....	86
4.5 结束项目 .....	49	7.1 成本评估 .....	87
4.6 小结 .....	50	7.1.1 敏捷项目的成本最好由产品交付团队进行评估 .....	88
4.7 尾注 .....	51	7.1.2 敏捷项目是自顶向下评估而不是自底向上评估 .....	89
<b>第5章 范围管理</b> .....	52	7.1.3 项目团队在发布计划期间可以给出选项 .....	90
5.1 范围计划 .....	53	7.1.4 成本评估在项目生命周期中逐步细化 .....	91
5.1.1 范围定义 .....	54	7.2 成本预算 .....	92
5.1.2 创建 WBS .....	61	7.3 成本控制 .....	93
5.1.3 范围验证 .....	62	7.3.1 管理发布待完成事项列表 .....	94
5.1.4 范围控制 .....	63	7.3.2 锁定迭代 .....	94
5.2 小结 .....	63	7.3.3 将成本的变更情况通知给利益相关人 .....	95
5.3 尾注 .....	64	7.3.4 度量成本性能的 AgileEVM .....	95
<b>第6章 时间管理</b> .....	65	7.4 小结 .....	97
6.1 战略计划 VS 战术计划 .....	67	7.5 尾注 .....	97
6.2 发布计划：开发战略层面的时间进度计划 .....	68	<b>第8章 质量管理</b> .....	99
6.2.1 发布计划：在战略层面开发时间进度计划 .....	69	8.1 质量计划 .....	100
6.2.2 发布计划：战略层面上的时间进度控制 .....	71	8.2 质量保证 .....	100
6.3 迭代计划：开发战术层面的时间进度计划 .....	73	8.2.1 演示、评审和回顾 .....	101
6.3.1 活动定义 .....	74	8.2.2 质量控制 .....	105
6.3.2 活动持续时间评估 .....	76	8.3 小结 .....	108
6.3.3 活动排序 .....	77	8.4 尾注 .....	109
6.3.4 活动资源评估 .....	79	<b>第9章 人力资源管理</b> .....	110
6.3.5 迭代计划：战术层面的时间进度计划控制 .....	80	9.1 人力资源规划 .....	111
6.4 小结 .....	83	9.2 组建项目团队 .....	112
		9.3 发展项目团队 .....	114

9.3.1 敏捷价值观 .....	115	11.7 小结 .....	150
9.3.2 从价值观到行为 .....	116	11.8 尾注 .....	151
9.4 管理项目团队 .....	118	<b>第12章 采购管理</b> .....	153
9.5 小结 .....	120	12.1 采购规划 .....	154
9.6 尾注 .....	122	12.2 合同规划 .....	156
<b>第10章 沟通管理</b> .....	123	12.3 要求卖方回应 .....	157
10.1 沟通计划 .....	125	12.4 选择卖家 .....	158
10.2 沟通基本项目信息——谁、什么、 何时、何地 and 怎样 .....	125	12.5 合同管理 .....	160
10.3 信息发布 .....	126	12.6 合同结束 .....	163
10.3.1 迭代演示和评审会议 .....	127	12.7 小结 .....	164
10.3.2 通过每日站立会议进行交流 .....	128	12.8 尾注 .....	164
10.3.3 回顾 .....	129		
10.3.4 实时信息指示器 .....	130	<b>第三部分 跨过通向敏捷 方法的桥梁</b>	
10.4 业绩报告 .....	132	<b>第13章 如何变更职责</b> .....	168
10.5 利益相关者管理 .....	134	13.1 允许团队进行自我管理并且根据 经验调整开发过程 .....	169
10.6 小结 .....	135	13.2 在团队的不同阶段采用不同的 管理方式 .....	171
10.7 尾注 .....	136	13.3 服务式领导 .....	173
<b>第11章 风险管理</b> .....	137	13.4 具有自我意识的的能力 .....	174
11.1 敏捷开发方法中的有机风险 管理 .....	138	13.5 为了团队与其他经理合作 .....	175
11.1.1 消除进度表固有的缺陷 .....	138	13.6 放弃内部管理 .....	176
11.1.2 缓解规格故障 .....	139	13.7 促进合作 .....	176
11.1.3 减轻范围蔓延的影响 .....	140	13.8 清除障碍 .....	177
11.1.4 缓解人员流失 .....	141	13.9 小结 .....	177
11.1.5 缓解生产率变化 .....	141	13.10 尾注 .....	177
11.2 风险管理规划 .....	142	<b>第14章 如何与不采用敏捷方法的 团队共事</b> .....	179
11.3 风险识别 .....	143	14.1 在瀑布开发模式的公司中以敏捷 开发团队方式工作 .....	180
11.4 风险分析 .....	147		
11.5 风险应对规划 .....	148		
11.6 风险监测和控制 .....	149		

14.1.1	整合传统开发过程的 前端需求 .....	180	15.11	小结 .....	201
14.1.2	整合传统开发过程的最终 需求 .....	181	15.12	尾注 .....	201
14.1.3	在敏捷开发过程中集成传统 过程需求 .....	182	<b>第 16 章 推销敏捷开发方法的 优点 .....</b>		
14.2	敏捷开发团队与非敏捷开发团队在 同一个项目中共事 .....	183	16.1	推销常识 .....	202
14.3	了解瀑布式开发中的障碍 .....	184	16.2	推销给团队 .....	203
14.3.1	反对 .....	185	16.2.1	会议太多了 .....	203
14.3.2	文化 .....	185	16.2.2	整体估计没有意义 .....	206
14.3.3	资源管理 .....	186	16.2.3	如果不进行任何技术上的计划 会议, 整个架构就会失败 .....	206
14.3.4	供应商和承包商 .....	186	16.2.4	不在同一地点办公, 所以不能 进行敏捷开发 .....	207
14.3.5	设施和工具 .....	187	16.2.5	一些潜在的原因 .....	208
14.3.6	成本计算和汇报 .....	188	16.3	推销给项目管理者 .....	209
14.3.7	审核人员和评估人员 .....	188	16.3.1	敏捷开发中没有长期计划, 如何进行预算呢 .....	209
14.3.8	沟通 .....	188	16.3.2	现在就挺好的, 为什么要 改变 .....	209
14.4	小结 .....	189	16.3.3	我们的情况太复杂了, 不 适用敏捷开发 .....	210
14.5	尾注 .....	190	16.3.4	为获得最高效率, 需要对资源 进行矩阵化 .....	210
<b>第 15 章 项目管理办公室如何支持 敏捷开发方法 .....</b>			16.3.5	不相信员工能进行 自我管理 .....	211
15.1	产品管理的延伸 .....	193	16.3.6	没有甘特图, 我们如何做出 策略决定 .....	211
15.2	项目启动 .....	194	16.4	推销给客户和产品负责人 .....	212
15.3	我们符合标准吗 .....	195	16.4.1	签的合同是基于时间和花费的, 这样你们就可以不断要钱了 .....	212
15.4	资源分配 .....	196	16.4.2	在每次迭代中没有足够的时间 同团队一起工作 .....	213
15.5	待完成事项列表操控和变更操控 .....	197			
15.6	项目度量标准 .....	197			
15.7	PMO 作为培训者和教练员 .....	199			
15.8	回顾管理员 .....	200			
15.9	谁是敏捷 PMO .....	200			
15.10	是否真的需要敏捷 PMO .....	200			

16.4.3 我不能为那个产品特性等待 整个迭代 .....	213	17.5 由错误的人来领导团队 .....	220
16.5 向公司的其他部门推销敏捷开发 方法 .....	214	17.6 把死亡行军作为解决方案 .....	220
16.6 其他推销敏捷开发的方法 .....	214	17.7 敏捷团队认为：“该得到的时候就会 得到。现在已经是敏捷开发，一次 只计划一个迭代。” .....	221
16.7 小结 .....	215	17.8 敏捷项目管理者认为：“团队已经 自我管理，他们可以自己解决 任何问题。” .....	221
16.8 尾注 .....	215	17.9 缺乏业务人员的参与 .....	221
<b>第17章 常见错误</b> .....	217	17.10 不进行回顾 .....	222
17.1 认为敏捷开发方法就是“无文档” 和“牛仔编码” .....	217	17.11 价值观不同 .....	222
17.2 认为可以拆分敏捷开发框架的各个 部分并获取更高的利益 .....	218	17.12 小结 .....	222
17.3 认为敏捷开发只适用于工程团队 并不适用于公司的其他部门 .....	219	<b>附录 A 敏捷方法</b> .....	224
17.4 没有拥护者 .....	220	<b>附录 B 敏捷制品</b> .....	228
		<b>术语表</b> .....	242



# 项目管理者如何跨过桥梁

我是 Stacia Broderick，我想讲一个非常私人的、有关我思想转变的故事，希望能够帮助你认识到正视自己想法以及学会如何成长的重要性，尽管这个故事可能令人十分不舒服。

我在 1993 年成为一名项目管理者，2003 年开始从事敏捷开发。我还是一名 PMP，正式接受过在我之前取得项目管理专业人员资格认证的数千人的培训。在我开始管理项目的时候，我对自己的能力带有一丝骄傲，我能学会如何将数据输入到一个项目管理工具中，学会如何举行状态会议，如何同承包商和第三方供应商协商有关资源和材料等事宜，如何减少项目风险，当然，还有如何控制项目的范围。我甚至在睡觉时都能完成向前或向后的推算。

项目管理对我来说是一项完美的事业。作为家里的老三，我把项目的思想灌输给我的两个姐姐，我们把项目管理运用到每周家务杂活的时间计划上。我甚至还设计了一个过程来削减洗碗的工作量，通过一个批量抽取系统将洗碗机清空（只在需要时取出一个碗并且不再反复使用它，直到重新装碗的时候才一次把碗放进洗碗机），但是我的父亲并不支持这种新方法。对我（一个故步自封的怪物）来说，项目管理是一项完美的事业。

我和 Scrum 的冲突始于 2003 年，Scrum 是敏捷软件开发方法中的一种。我强烈反对这种新的、轻量级并且不被任何正式的主流开发方法学支持（也许是我自己这么认为）的方法。但是当 Ken Schwaber 开始培训我们的软件项目管理者 and 软件开发人员的团队的时候，我的看法发生了剧烈的颠倒。作为虔诚的 PMP 信徒，又或许是仍然对软件开发相对陌生的原因，一开始我对 Ken 教我们的自我管理团队和迭代式开发抱有一丝疑惑。随着我沉浸其中并接受了两天的“ScrumMaster”培训之后，最吸引我注意力的地方是“你没有权力”。Ken 的意思是说产品的所有人和产品的交付团队这两个角色在本质上应该是相互协作的，项目管理者在 Scrum 方法中并不是决策者。像唱颂歌一样，我反复思考这一问题，想知道我是否能够习惯和适应这个观点。我不停地思考：“没有权力怎么管理项目或人员呢？在项目中采取强制性手段并且要求人们加班工作和周末工作（但是要承诺未来请他们吃免费馅饼）是一个先决条件吗？随着项目团队变得日益庞大和行动缓慢，是不是意味着可以更容易地迫使他们屈服？”