

敏捷项目管理

基础知识与应用实务

许秀影 著
陈信祥 张耀鸿 审

迈向敏捷成功之路

- 内容涵盖PMI-ACP所有考点，并对考点进行详细解读
- 根据项目生命周期顺序，完整介绍敏捷项目管理基础知识与应用实践



打造高效能敏捷团队的秘笈
知识工作者与创客必读宝典



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

敏捷项目管理

基础知识与应用实务

许秀影 著
陈信祥 张耀鸿 审



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目(CIP)数据

敏捷项目管理：基础知识与应用实务 / 许秀影著. —北京：中国电力出版社，2016.6
ISBN 978-7-5123-9485-8

I. ①敏… II. ①许… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 142572 号

原著作名：《敏捷项目管理基础知识与应用实务：迈向敏捷成功之路》

作者：许秀影博士

ISBN：978-986-84698-1-5

本书中文繁体字版由中华项目管理学会在台湾出版。今授权给中国电力出版社在中国大陆地区出版其中文简体字版。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

京权图字：01-2016-3614

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：闫丽娜

责任校对：朱丽芳 责任印制：赵磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2016年6月第1版·2016年6月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·21.5印张·258千字

定价：68.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

推荐序 I

首都信息发展股份有限公司前董事长、著名项目管理专家、教授陈信祥博士向我推荐台湾许秀影博士的热门专著《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》，并希望我为该书的中文简体版作序。我听后感慨并存。喜是此类命题的书是我盼之已久的；囧是我并非管理学科班出身，从事管理工作是摸着石头过河的实践者，自知知识浅薄而要为之。

我对敏捷管理论述的迫切需求，其主要起因是在推进高新技术创新成果产业化的工作实践过程中，经常碰到难题困惑不得其解，其实质不在于创新技术本身，而出在我们缺少与时俱进的商业模式创新做支撑，没做到让客户理解、喜欢、渴求这些创新技术成果并懂得它们的价值，以及真正做到满足客户的需求，新技术产品还需要做些什么改进。

我们的创新文化中重技术轻管理也许是症结所在。在科技界内部一提企业创新，必论技术，而且只谈技术，挡住了我们的视野。其实，乔布斯推出的苹果手机、张忠谋创建的芯片代工生产、马云

推进的网店和腾讯的微信等的创新成就都引起世界轰动，主要得益于企业以先进技术为支撑的商业模式的颠覆性创新！

企业经营管理的商业模式创新，或者说把创新的技术产品变成钱赚回来，已有多项管理工具做支持。例如，美国硅谷创新生态强调的管理工具有客户开发、敏捷开发、商业模式设计等。2013年，美国硅谷流行的成功创新创业模式开发者、有“创新大师”及“精实创业之父”之称的史蒂夫·布兰克曾来我国访问。他特别关注中国与美国硅谷的创新生态差异性，并提出在动机、管理工具、文化及基础建设等方面的比较。他的看法是：以敏捷思维为核心的敏捷创新创业方法，包含商业模式设计、客户开发及敏捷开发管理工具，中国完全不具备。在他眼中，这是制约我国企业创新发展的瓶颈，值得深思。

许秀影博士在台湾从事软件的开发和项目管理实践30多年，她是台湾推进敏捷项目管理第一人，她与布兰克大师有交往，且深得真传。她在台湾向各界传播项目管理知识、经验，培训项目管理专长的精英，收到丰硕的成效，是一位杰出的领头人。她以几十年的丰富积累凝练成《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》这本著作，书中从敏捷的演进、传统软件开发模式与敏捷方法论，到敏捷精神、敏捷心态、敏捷架构、工作流程、工具、产出等内容，直至敏捷如何导入传统项目管理、如何在创新创业中得到应用等，一一做了清晰的讲述，并以典型案例为佐证。这次为在中国大陆发行简体中文版，又专门针对大陆情况做了调整充实，实是读者深入了解敏捷管理、把握敏捷精神的实用参考书。

许博士总结应用敏捷管理成败之经验教训时，还谈到另一个重要的因素，即敏捷是组织层级的问题。不少案例证明，少数几位同仁参加敏捷培训、读了几本敏捷的书，觉得敏捷不错，就试图在组织内导入敏捷，很容易失败。敏捷不仅是一种文化的变革，而且成功的敏捷需要所有团队成员的参与和思维的改进。即需要调动企业内所有员工的创新积极性，改革和创新并进，在组织级上下工夫，特别是企业面对全球化发展多变的创新竞争，更要重视组织级敏捷管理。

今年适逢第十三个五年计划启动实施，“大众创业，万众创新”已成为我国经济创新发展新的引擎。考虑到创新创业机遇与风险并存的特点，提升创新创业者的能力和创业的成功率、规避风险等非常重要。许博士这本著作发行，来得正是时候！

马俊如

教授

国际欧亚科学院院士

日本早稻田大学名誉科学博士

推荐序 II

今天我们生活的时代，面临诸多难题、挑战和机遇，充满变化、危机和不确定性。时代要求我们创新、以“快”应对变化，“敏捷”应运而生，在全球兴起发展。PMI 于 2011 年才推出的 PMI-ACP® 认证，截至 2016 年 3 月认证有效总数已达 11466 人，远远超过除 PMP®（720078 人）和 CAPM（31258 人）以外的 PgMP（1599 人）、PfMP（321 人）、PMI-SP（1506 人）、PMI-RMP（3585 人）等其他 PMI 推动的专业认证人数，“敏捷”为业界之推崇、市场之接受程度可见一斑。

许秀影博士所著《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》一书顾名思义，其内容涉及敏捷的基础和实践两个主题，牢牢地抓住了“敏捷精神”和“敏捷心态”，将敏捷的方法论融会贯通形成完整的架构与实际应用紧密结合，同时还汇集了模拟试题，提供了认证 PMI-ACP® 之捷径；是读者学习“敏捷”不可多得的必读书籍。

本书最为可贵之处，还在于将“敏捷”与中华哲学思想相结合。作者精心设计的封面，采用了太极图，“易有太极，是生两仪”；许博士在书中写到，如果图中太极可以动态旋转，则“表示敏捷团队

要在有机的协同作业环境下工作，达到‘科学化管理’与‘人性化管理’的平衡、‘人’与‘流程工具’的平衡、‘可用的成果’与‘够用的文件’的平衡、‘与客户协同合作’与‘合同谈判’的平衡及‘因应改变’与‘遵循计划’的平衡”。这些读起来倍感亲切，矛盾的对立与统一、阴阳平衡、中庸之道，深感“敏捷”与中华哲学思想相通。按照作者揭示的思路，从中国古代哲学的角度学习、应用“敏捷”将会更为深刻、顺畅。

项目管理从本质上说，是实践的科学，从实践中来、到实践中去。许博士在 IT 和项目管理领域浸染 30 余年，有丰富的软件开发和项目管理实践经验，对项目管理新动向又有极其敏锐的嗅觉。她是台湾地区第一位通过 PMI 认证的组织项目管理专家（OPM3[®] Certified Professional，全球仅 96 人），也是台湾地区获得 OPM3[®] 组织项目管理导师资格（OPM3[®] Instructor，仅有 2 位）；她又是全球首批获得认证的 PMI-ACP[®] 专家。在本书中，作者整合了常用的敏捷方法论，应用丰富的实践经验，汇总出“敏捷项目管理架构”，它以参与人员、阶段、工作事项及产出四个方面，表达敏捷项目管理从开始到结束各阶段的全过程，应该由谁、做什么、产出什么成果，使读者易于学习敏捷并应用于实际项目中。“敏捷项目管理架构”这一思想已成功地应用于诸多公共部门和企业新产品研发项目中，为组织迈向敏捷成功之路提供了宝贵的经验。可以说这是许博士对推动敏捷项目管理实践的重要贡献。本书总结了组织导入敏捷成败之经验教训，对组织如何导入敏捷提供了非常具体务实的步骤，对传统与敏捷管理的差异、如何将传统的合同修改为敏捷合同、如何在传统架构下进行敏捷项目规划等经常遇到的实际问题做出了解答。这些实践经验对于传统组织导入敏捷有着重要的现实意义。

与本书繁体版比较，许博士下了大工夫调整了全书的结构、改写或增添了简体版的第1章和第8章的内容，对“敏捷思维”和“敏捷创新创业模式”做了较充分的阐述。对于以“创新”和“互联网+”为发展灵魂的企业而言，这无疑是良师，是一剂良药，“新思维、新模式和新方法”，虽新，却又似曾相识，和我们熟悉的“传统”项目管理相联系，又脱颖而出，更加适应变化的世界。

作者断言：“敏捷”(Agile)是适应“互联网+”时代的思维方式；是“互联网+”时代知识工作者必备的“DNA”；这个时代不敏捷就将被淘汰！这些论断绝非耸人听闻，事实已经证明，而且必将继续证明：“敏捷”将在“互联网+”时代，为用户变化的需求，快速创造最高价值、个性化产品和服务发挥作用。点赞作者这一段话：“中国文化中有着永续变革的精神。现在所有的事物，以前都是不存在的，所以不可能用以前存在的方法，来解决以前不存在的问题。用以前不存在的新方法，来解决以前也不存在的新问题，才能应物无穷，永续地立于不败之地”。我想，要成为一名真正的项目管理工作，追求“永续变革的精神”是不可或缺的基本素质吧！



首都信息发展股份有限公司前董事长

PMI OPM3[®]组织项目管理专家

NPMA OPME 组织项目管理专家

NPMA APME 敏捷项目管理专家

推荐序Ⅲ

许秀影博士这本《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》很值得一读，该书把两个很重要的体系进行了融合，并有所创新。

项目管理体系对中国大陆的读者意义非凡，很多理工背景的读者是从项目管理这个窗口接触到管理的，也把项目管理作为实用管理工具，甚至将之等同于管理；而敏捷体系是特别适合互联网这个时代的工作方式，最早在制造业，后来应用到软件业，最近又被应用到双创。那么这两样好东西融合，会是何种风貌？许博士这本书会告诉你。

《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》这本书具有实用、实际和实践三个特点：

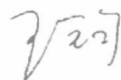
第一，方法完整实用。书中概述了敏捷和项目管理两个知识体系的全貌，分阶段重点呈现了敏捷项目管理全生命周期的知识点。在一本并不厚的书中，实现这样的完整度实属不易。

第二，方法契合实际。本书结合了当前时代社会热点：“十三五”、

互联网+和双创，贴近读者本职工作，读来很有亲切感。

第三，方法指向实践。书中绘有大量图形，包括流程图、原理图和示意图，使书易读，道理易懂，方法易用。

希望此书为转型中的产业和积极迎接转型的人们提供动力，增强信心。



中国软件行业协会系统与软件过程改进分会秘书长

中关村智联软件服务业质量创新联盟创始人

国家智慧城市标准推广组组长

中国互联网协会开发者工作组互联网研发创新小组组长

中国系统与软件度量用户组执行主席

推荐序Ⅳ

实时响应需求，护航项目价值

今年是项目管理的春天。清明节休息的三天，先是前一天晚上接到《项目管理评论》杂志常淑茶主编的一篇约稿“以项目管理为引擎，助力组织可持续发展”的校版，然后是假期第一天连续收到于兆鹏《PMI-PBA 认证与商业分析实战精析》和许秀影《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》的推荐序邀请，本人不胜感激，使我的假期有了学习的理论和案例经典，也“倒逼”我持续学习。

我在上述约稿中的思想框架是：任何组织的存在和持续化发展离不开运营（O）+项目（P）两个循环。O 循环是利用已有资产，通过运营创造效益，这里的资产在项目的不同应用领域界定不同，在大型基础设施领域指建造的公路、桥梁、电站等；在制造领域可以是研发完成的型号产品；在证券行业是指设计好的理财产品；当然在软件领域是指开发提交的阶段产品，它们都能通过运营创造效益。但是，如果组织只有 O 循环则将不可持续，因为该资产会随时间流逝逐步过时而失去市场，组织运营就将衰落。所以，P 循环

应需而生。P 循环是利用 O 循环的效益来实施项目而为组织创造新资产，从而为 O 循环添加了新动力。因此，项目成为组织持续化发展的引擎和动力源泉。

然而，上述第一本书所基于 PMI 的《商业分析实践指南》指出，“在 2014 年，PMI 通过全面的行业调研发现：① 在过去的 12 个月，64%的已完成项目成功地实现它们原来的目标和商业意图；② 在过去的 12 个月，16%的已开始项目被视为失败；③ ‘不准确的需求收集’被 37%的组织认为是项目失败的主要原因；④ 匮乏的需求管理实践是导致项目失败的第二大原因，仅次于改变组织优先级”。而在中国背景下，由于我们从计划经济脱胎而来，习惯了只管执行，不关注项目生命期的前段和后段；由于任期和短视（急功近利）的禁锢，习惯了只顾项目上马，不关注项目的产品是否有需求，造成了更多的项目只有辛苦、投入，未达到预期回报或没有回报，更甚者成为包袱。项目实施的效果令人沮丧、惋惜、担忧！

为什么项目经常失败？如何明晰需求，顺利、高效地成就项目，支撑组织战略？

《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》指出了为什么：在工业时代里，环境和需求变化慢，供需双方的信息及其获取手段也少，所以传统项目管理模式习惯于“一次性”确定目标、定义范围、制订计划、按流程实施，表现为“明确固定型过程”。但在知识性、“互联网+”时代，变化加快、信息“爆炸”，传统的模式已不能适用，项目应该以“实证性过程”进行，即通过分部分、小步迭代“计划—执行—实证”循环来随时调整方向，变“紧盯计划为紧盯愿景”，

才能确保项目乃至组织目标的实现。

《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》指出了如何做：“敏捷不只是一种流程和工具，敏捷是一种思维方式、做事心态。”“敏捷强调以人为本，协同合作。甲、乙双方不再是‘你’、‘我’，而是‘我们’，团队成员自动自发地做事。”“敏捷强调按月、周、日将事情按实际情况重新排序，将重要的事情先做，分部交付成果。”“敏捷”是从思想、精神、团队到流程的方法论。

许秀影博士的《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》将理论与案例结合起来，图文并茂，言简意赅，风趣幽默，使人在案例中悟道，在故事中长识，很受读。相信书中的思想、智慧和方法论，对项目管理界的实践者、专业认证者及各类学员学生不仅在专业领域和事业发展上有巨大价值，而且在社会家庭的幸福上也受益无穷。

感谢许秀影博士提供的写序的机会，使我畅抒自己的感想。



清华大学项目管理与建设技术研究所教授、博导

清华大学国际工程项目管理研究院副院长

PMI PMP®项目管理专业人士

2016年4月4日于北京清华园

推荐序 V

我和许秀影博士认识，是六七年前在一次全国项目管理大会上，进一步熟悉则是2012年在北京大学博雅国际会议中心举行的组织级项目管理认证暨导师培训班上，当时许博士、张斌博士和我联合授课，受到了学员的一致好评，并以我们三人的名义，为每个学员签发了证书，这是我第一次签发证书，印象深刻。

许秀影博士是一位在项目管理与敏捷项目管理一线浸染30多年的实践者和传播者，我非常高兴看到她能将这么多年宝贵的经验和知识整理归纳并分享，许博士希望我为这本书写个序，我欣然允诺。项目管理对任何个人和组织都非常重要，加上我还兼任全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长并研究PPP和项目管理，故凡是对推广项目管理和PPP有益的事，我都尽力支持和鼓励。

我曾说过，在这十几年来，我国图书市场中项目管理领域书籍琳琅满目、种类繁多，比过去几十年间出版的总数都多，这当然是值得欣喜的事；但不足的是，在已出版的书籍中存在“两多一少”的状况，即从国外引进和翻译的书占多数，介绍理论和方法的书占

多数，而真正贴近于我国项目管理实践的好书却极为少见。许秀影博士的《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》就是少有的真正源自实践又结合中华文化的一本优秀著作。

本书用通俗和生动的语言深入浅出地探寻敏捷项目管理的本质问题，既有理论知识的系统介绍，又有实践技术的应用方法；还创新性地提出了“敏捷力”的概念，提出并论述了敏捷不仅可以应用于软件开发，也适用于所有的企业。

本书以中华文化环境下的敏捷项目管理实践为视角，涉及敏捷项目管理的主要方面，对相关问题解决的关键，给出了卓有成效的行动策略和建议，为那些希望解决敏捷项目管理关键问题以提升项目绩效的公司提供了指南，是为那些促使敏捷项目管理转变的推动者和正在转变的参与者而潜心所著的一本很有价值的参考书。

我衷心祝贺这本著作的出版，感谢许秀影博士奉献给我国敏捷项目管理的一份厚礼！



清华大学土木水利学院建设管理系教授/博导

清华大学国际工程项目管理研究院副院长

清华大学恒隆房地产研究中心 PPP 研究室主任

全国项目管理领域工程硕士教育协作组（161所大学）组长

2016年5月1日于清华园

推荐序 VI

去年（2015 年）11 月，我和陈信祥博士参加许秀影博士在台北亚都丽致酒店举行的《敏捷项目管理：基础知识与应用实务》一书繁体中文版的首发仪式时，就产生了一个强烈的愿望：希望本书的简体中文版尽快在大陆发行。

长期以来在中国不同类型的企业中从事项目管理咨询和培训工作时，我一方面感受到大家对项目管理方法的迫切需要，一方面又发现大家困惑于传统的项目管理方法无法应对复杂多变的外部环境以及干系人经常变更。当我把敏捷项目管理的思维和工具方法融入通用项目管理培训时，我感受到了大家对它的认同和喜爱：无论 IT 行业，还是制造企业；无论大型企业集团，还是小型创业公司；无论中高层领导，还是一线管理者。正如同许博士在书中所说的那样，“敏捷其实适用于各行各业的工作和每个人的生活”。我特别赞同许博士书中提出的“敏捷力 = 现代组织竞争力”的观点。

华为在中国企业中率先提出要将项目管理作为公司核心竞争力。我曾为华为培训超过 2000 名管理干部。我亲眼目睹公司在世界经济