



作者：許秀影 博士
PMI OPM3® Certified Professional
現職：NPMA中華專案管理學會 理事長

變動環境下的專案管理新寵—

敏捷專案管理

作者簡介：

許秀影博士Dr. Maggie S.Y. Hsu，畢業於淡江大學資訊工程研究所博士班，為台灣第一位，目前也是唯一考取國際專案管理學會(PMI)最頂級的證照—「組織專案管理成熟度模式顧問師(PMI OPM3® Certified Professional)」者，並擁有美國國防部武獲大

學(DAU) 24張「國防武獲」專業證書。

許博士有25年以上擔任專案及資訊系統開發領導人、管理者、顧問、發展者、著作、開發教材及教學的經驗，演講及授課場次 超過150次，培訓專業人員超過5000人次，發表學術論文超過150篇。在企業界及大專院校推廣專案管理專業知識與認證，產、官、學、研界通過中華專案管理學會三級證照者共超過10,000人次。



PMI將在今年(2011)第三季推出敏捷(Agile)認證，掀起了全球學習敏捷專案管理的熱潮。我在大學、碩士、博士都是主修「電腦科學與資訊工程」，從大學時代就承接資訊軟體開發專案，正好經歷了整個軟體開發模式的演進，也都在當時運用當代的開發模式在資訊軟體開發專案中。從早期的瀑布模式(Waterfall)、雛形模式(Prototyping)、漩渦模式(Spiral)、到Rational公司的統一流程模式(Rational Unified Process, RUP)等等，使用敏捷實務已有20年的時間，前年(2009)花了一整年的時間，接受了20餘堂美國武獲課程及授證後，了解近年來美國武獲流程也都是採用敏捷方式，更見證了運用敏捷所帶來的好處。

樂見全球掀起學習敏捷專案管理的熱潮，對於客戶需求一變再變的專案而言，敏捷絕對是您最佳的選擇。希望在短短的篇幅能讓大家初步了解，敏捷的概念是從哪裡演進而來？什麼是敏捷專案管理？採用敏捷有什麼好處？

敏捷的由來

敏捷就是在變動的商業環境下，因應變動

並且獲利的能力。敏捷源自資訊系統開發，但已廣泛的應用在非資訊領域。在1980年代，大部分的資訊軟體開發都無法如期完成，甚至失敗。根據 Standish Group 在1995年的調查報告顯示，許多專案無法如期完成與失敗的兩個主因是「需求不完整」和「缺乏使用者參與」。敏捷是從90年代Boehm的漩渦模式演進而來的，2001年二月17位軟體實務專家在美國猶他州的雪鳥(Snowbird, Utah)聚集，討論所謂輕量級軟體開發模式，決定使用「敏捷」的字眼，提出所謂的「敏捷軟體開發宣言」，同年敏捷聯盟(Agile Alliance)成立，號召更多人加入敏捷的行列。

敏捷專案規劃與方法

敏捷宣言設定了四個核心價值：1.「個人與互動」比「流程與工具」重要；2.「與客戶協同合作」比「合約談判」重要；3.「可用的軟體」比「複雜的文件」重要；4.「因應變更」比「遵循計畫」重要，這四個核心價值也是專案成功的關鍵。

敏捷規劃是鼓勵改變，在專案開始的時候，會進行專案規劃，且在整個專案進

行的過程中，經由反覆不斷的將部分產品交給客戶，儘早獲得客戶回饋，根據客戶的需求進行修改規劃，以創造顧客的最高利益。

PMBOK®Guide也強調逐步精進(Progressive Elaboration)，所以敏捷宣言的核心價值其實與PMBOK®Guide的精神並不會相差太多，惟在客戶對專案的影響部分與PMBOK®Guide有很大的不同，PMBOK®Guide指出，利害關係人對專案的影響是一開始的時候最大，越到後面影響越小，但敏捷強調利害關係人對專案的影響從頭到尾都很大，即使到最後，也應進行必要的改變。

常用的敏捷方法有：

◎使用反覆的開發方式，每次遞交小部分產品：這樣可以與使用者有更多的互動，更可儘早獲得使用者回饋，以修訂計畫或產品。

◎測試導向的開發模式：在寫程式之前就寫好測試計畫，這樣可以在執行之前就設定使用者所認可的品質門檻，當程式寫好的時候，就可以儘快使用事先做好的測試計畫進行測試，儘早獲得回饋。

◎在同一個地點工作：面對面的溝通是最有效的溝通方式，在同一個地點工作可以減少浪費在等待的時間。

◎自我管理的團隊：團隊成員可能要扮演一個以上的角色，自動自發的依專案的需求做彈性的調整。專案領導模式從傳統的指揮控制改為僕人式領導，團隊成員通常

包含：專案經理、教練(coach or scrum master)、產品擁有者、客戶代表、開發者、測試者、架構師等。

敏捷專案管理的好處

有50%的受訪公司表示，採用敏捷專案管理方式可改善：因應及管理產品遞交順序改變的能力、專案產能、團隊士氣、專案品質、上市時間、專案風險、並使IT與公司營運目標一致。

敏捷團隊使命必達

在變動環境下，尤其是客戶需求不是非常明確的專案，敏捷團隊不畏懼變動，專案一開始就先擬定計畫，這個計畫包含了多次的反覆規劃、逐次遞交部分產品，即早獲得客戶回饋並據以修改計畫，以便在滿足客戶需求下，順利結案。對於團隊成員而言，打從心裡就知道要迎接改變，每天的早餐會報(Standup Meeting)、每次反覆的會議(Iteration Meeting)都有可能需要根據客戶的回饋而進行必要的變更。在敏捷團隊強調的是團隊整體決議，而不是聽從上級指示，因此自動自發與主動積極，是敏捷團隊必備的基礎。敏捷團隊成員深知溝通的重要，無論是團隊內的溝通或對其他利害關係人的溝通，無論是採用的工具或是軟技巧，都是敏捷團隊成員的強項。敏捷團隊透過每天面對面的討論與溝通，降低專案風險與決策等待時間，樂觀面對改變，使命必達。



中華專案管理學會 理事長 許秀影