

Agile Planning

敏捷規劃 更精確的依客戶需求
進行規劃以達成專案目標

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

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。

昨天與陳振楠教授談到資訊系統整合專案，他對發展團隊說：「還在使用瀑布模式啊？不怕被淹死？」。我們都有幾十年的業界資訊系統開發實務經驗，深切體認獲得客戶需求對專案成功之關鍵性與困難性。前一篇文章已介紹了敏捷專案管理的由來、帶來的好處與整體概念，其中一個重要的精神就是：「即使專案進行到最後，也應進行必要的改變，以創造顧客的最高利益」。對敏捷專案團隊而言，所需要的軟實力比傳統的專案管理方式還要多太多了，當然，除了要加強談判技巧等軟實力之外，管理專案的硬技術也要有所不同，才能發揮敏捷專案管理的功效，更精確的依客戶需求進行規劃，以達成專案目標，因此今天與各位讀者談一談敏捷規劃。

傳統規劃流程面臨的問題

依據 *PMBOK® Guide* 的傳統規劃流程將面臨到下列問題，導致專案常常無法如期、如質、如預算完成：

1. 不清楚的專案目標
2. 不切實際的期待
3. 缺乏使用者的投入

4. 不明確與變更的需求
5. 缺乏執行階層的支援
6. 過度承諾的資源
7. 缺乏規劃
8. 不明確的角色與職掌

傳統的專案規劃方法將專案發展流程視為可預測的，對專案團隊而言，專案範疇越早訂定越好，然而客戶卻要到專案接近完成時，才能看到專案成果。當他們看到成果後，有很大的可能性會希望能夠改這樣改那樣，因為修改後會比較接近他(她)們所想的。但是這一改，就要經過一連串的變更控制，費時費工，以至於導致專案延遲完成，甚至不符成本。傳統的預測式專案規劃流程，會使專案產生更多的問題。

敏捷專案規劃

「敏捷專案規劃」的認知是：「隨著專案的進行，專案範疇將會因為不可避免的需求變更而有所改變」，專案生命週期之敏捷規劃如圖1所示，專案起始時，先進行先期規劃，然後使用反覆的開發方式進行，專案規劃與執行監控，是經由多次循環達成，圖1以三個循環為例，

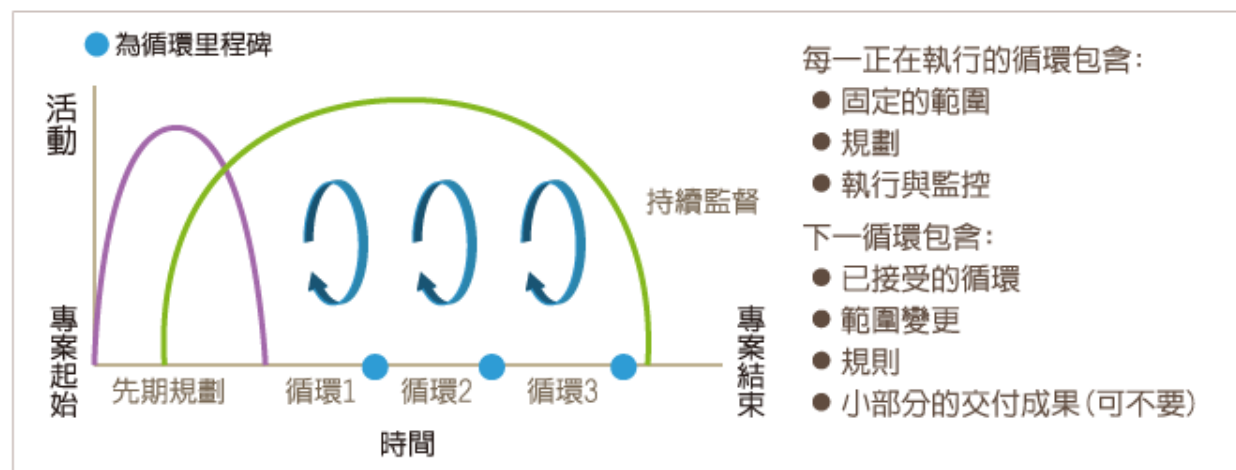
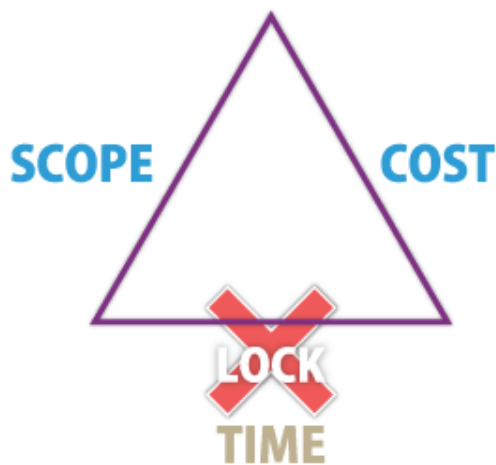


圖1敏捷專案規劃圖



TRADITIONAL



AGILE

圖2敏捷與傳統規劃在專案三項限制的不同點

專案進行過程中，有三個循環里程碑。這樣使用反覆的開發方式，每次遞交小部分成果，**專案範疇**只在正在執行的這一個循環是固定的。也就是說，在每一次循環結束後，客戶可以改變、新增、或刪除後續循環之需求及所要交付之**專案成果的順序**。因此，可以與使用者有更多的互動，更可儘早獲得使用者回饋，以修訂計畫或交付成果。

敏捷與傳統專案規劃的不同點

敏捷專案規劃與傳統專案規劃的最大不同點如圖2所示，**傳統專案規劃**先確認**專案範疇**，也就是專案範疇固定的情況下，估算專案所需之時間與成本；**敏捷專案規劃**則是進行先期規劃後，先**敲定專案的期程**，每一循環再確認專案範疇與成本。

敏捷規劃指引

Mike Cohn在Agile Estimating and Planning一書中，提出敏捷規劃指引，提醒大家實踐敏捷規劃時要注意下列事項：

1. 進行規劃時應該全員參與
2. 要進行版本、循環、及每日規劃

3. 每一循環的專案交付成果大小與時程應該分開規劃
4. 適當表達不確定因素
5. 要常常重新評估與重新規劃
6. 讓全員了解學習的重要性
7. 討論每個循環專案工作大小是否適合
8. 每次循環完成後，重新排列交付成果順序
9. 要依據事實進行預測與規劃
10. 為專案預留一些時間，不要用最樂觀情況進行規劃

持續精進

敏捷方式更能實現PMBOK®Guide所談的「持續精進」，專案時程、經費、交付成果都可以在專案進行中，藉由不確定因素的逐步減少、持續與經常性的修訂、每次循環的規劃、執行與監控。專案經理經由敏捷規劃方式，不但增加與客戶的協同合作，更可根據客戶的回應，快速且**更精確的依客戶需求進行規劃以達成專案目標**。

中華專案管理學會
理事長 許秀影 博士