

Scrum敏捷專案管理

作者：

許秀影 博士

PMI OPM3® Certified Professional
Certified Scrum Product Owner, CSPO

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」專業證書及Scrum聯盟（Alliance）頒發的證照：Certified Scrum Product Owner, CSPO。

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15,000人次。



Agile的好處

敏捷宣言發布至今已過了10個年頭，越來越多企業開始嘗試敏捷、擁抱敏捷。根據各項研究顯示，敏捷帶來的好處很多，如圖1。敏捷可更強化團隊成員之間的關係及與利害關係人之關係，不但團隊成員的參與度和工作滿意度增強，且由於經常與利害關係人頻繁的互動，可更快速回應改變。經由每次遞交符合客戶需求的高品質產品，使利害關係人的滿意度提高。因此，敏捷可降低整體成本、降低風險、且更快速上市、更快速的回收投資、有更高的投資報酬率。

當Yahoo!面臨傳統軟體開發方法不再有效時，花了一年的時間來改善瀑布開發模式，做更徹底的分析、更完整的文件、更多的簽核，都無法改善現況，且只讓狀況更糟。後來嘗試Scrum的敏捷變革，立即看到敏捷所帶來的好處。全世界優秀成功的資訊公司幾乎都沒

有採用CMMI，都採用Agile，尤其是採用Scrum。例如：Google，Nokia，Adobe，Apple，Microsoft，Activision，Oracle，eBay，Xerox，MySpace，Nintendo，Yahoo!等（詳見Craig Larman所寫的Practices for Scaling Lean & Agile Development一書）。

Scrum是敏捷專案管理中使用最有效及最普遍的模式，隨者敏捷逐漸成為主流，Scrum已被國際間廣泛認同。Scrum的英文意思是指，球類競賽時雙方球員在哨音響起時的爭球動作。Scrum追求的目標，就是在變動的商業環境下，因應變動與客戶需求進行規劃，儘快交付有用的成果，使客戶獲利的模式。



圖1_Agile的好處

從企業策略到Scrum規劃

企業因應內外環境的變化，擬定企業策略以達到企業願景。專案組合 (Portfolio) 管理協助組織，透過協調的方式，管理組織的計畫 (Program) 與專案 (Project)，以達成企業策略目標。在實務上，專案開始時，專案團隊知道專案的大概，但對於許多的細節並不是很清楚，總是存在一些還需探索或待解決的問題，Scrum規劃比假設一開始就可

以獲得完整使用者需求，並據以發展時程、成本、品質規劃的傳統方式，更能符合實際現況，Scrum 規劃架構如圖2所示。



圖2_Scrum架構圖

Scrum團隊放棄傳統漫長的前期需求階段，採用了恰到好處的方式。專案早期對需求只做概要描述，然後在專案進行中再逐步完善。這樣的早期需求描述以「使用者故事」(User Story)的方式，記錄在產品(Product) Backlog中，由產品負責人(Product Owner)負責維護，並根據優先等級依順序保存。Scrum產品負責人是Scrum敏捷專案管理團隊的靈魂(CSPO是Scrum Alliance認證的Scrum產品負責人)，負責獲得客戶需求並進行專案各循環的規劃，關乎專案能否順利完成。產品Backlog具有很高的動態性，產品Backlog中的故事會增加或減少，且在每個Sprint中，會因為對團隊、產品、使用者有更多了解而重新排列優先等級。

Scrum團隊的產品並不是一次交付，而是經由多次交付。專案初期，Scrum團隊將專案的進行，分為數個Release，並規劃每個Release要完成符合哪些產品Backlog需求的產品。因此，所謂的專案藍圖(Roadmap)，就是Release規劃。每個Release又分為數個Sprint，每個Sprint大約是一個月的時間，Sprint的每一天則是Daily Scrum。

Sprint「燃燒圖」(Burndown Chart)是Scrum團隊在每個Sprint所必用的工具，記載了在這個Sprint所需要完成的產品Backlog，扣掉每天完成的項目，還剩多少產品Backlog的統計圖。在Daily Scrum時，則使用「工作佈告欄」(Task Board)展現當天要完成的需求、尚需完成、進行中、已完成的使用者故事。

敏捷風暴席捲全球，使得PMI也不得不重視，而於今(2011)年開始進行PMI-ACP敏捷認證。採用Scrum或其他敏捷方式，都是一項大變革，如果有些地方沒改變，組織的惰性會將整個公司帶回到原點。從許多案例都可發現，敏捷變革要能成功，必須結合由上而下與由下而上的方式，才能獲得成功。在快速變動的環境下，敏捷方式不但使專案團隊成員工作更愉快，且能更符合使用者需求，以更高品質、低風險、低成本的完成專案。從許多的實務經驗實證，當傳統的方式已不再有成效時，進行敏捷轉型是困難、有效且值得的做法。

中華專案管理學會
理事長 許秀影 博士