

政府專案管理創新思維

許秀影 國防大學管理學院資訊管理學系副教授

摘要

21世紀是知識經濟時代，是專案管理時代，更是行動互聯網的時代。大數據、雲端運算的變革，遠遠超過大家的想像。政府部門追求行政效能以實現便民、利民之目標下，如何檢視及厚植符合時代潮流的專案管理能力，形塑政府專案管理環境，提升政府效能，是現今重要課題。

本文提出政府專案管理創新思維應從3方面著手：壹、從宏觀角度：將組織專案管理列為組織管理策略，成立組織層級專案管理辦公室，提升組織專案管理成熟度，以掌握政策目標的落實度。貳、從做事態度：具備敏捷思維，迎接改變、追求卓越，用一倍的時間做兩倍的事，以提升行政效能。參、從做事方法：靈活運用混合式專案管理模式，成為敏捷的政府，完成令民眾驚艷的成果，以提升民眾滿意度。

關鍵詞：組織專案管理、專案組合、計畫、專案、敏捷

壹、前言

每年中央政府歲出總預算近新臺幣2兆元，以配合國家施政重點，落實執行各項施政目標。政府部門之公務員非常認真努力，但在政策落實度和民眾滿意度已不像以前那麼容易達成。以前只要做好完善的規劃，再依規劃執行就可以順利完成；現在跟以前一樣的作法，進度卻不容易掌控，民眾也不滿意。因為時代不一樣了，政府公務員不能再用工業時代的腦袋來做創新經濟時代的事。

管理大師彼得杜拉克曾說，21世紀知識經

濟時代的管理模式，應由舊式的「組織管理」轉變為新式的「專案管理」；湯姆彼得斯曾說：「專案管理將站在21世紀舞臺的中央」；國際趨勢大師大前研一更直言，專案導向的組織是今後的主流（大前研一，2009）。愈來愈多的組織使用現代專案管理來因應創新和變化，以獲取永續發展的競爭優勢。

現代專案管理起源於美國國防部，1970年起，美國政府開始更積極扮演起專案管理推手的角色，不但開始陸續建立與專案管理相關的規範與制度，還進行各種相關之系統整合與加強對風

險管理的要求。美國航空暨太空總署（National Aeronautics and Space Administration, NASA）與國防部（Department of Defense, DoD）還強制要求其所有合約商都必須運用專案管理；當時幾乎所有航太、國防、營建、高科技產業均開始全面推動專案管理，亦有許多其他產業被迫跟進。到 1990 年代，歐美先進國家有更多企業認知到導入專案管理已經是必要的，而非只是一種選擇（許秀影等，2015a）。

組織的日常營運只能維持組織的運行，隨著時間的成長，外在環境不斷變化，如果沒有創新作為，無論是產品或組織終將走向滅亡。創新和變化是任何一個政府組織都必須面臨的挑戰，以獲取永續發展的競爭優勢。組織的所有創新活動，都是一個個的專案，要管理變化，就是要管理專案。引導著組織不斷發展的策略規劃必須靠專案與日常營運的落實才能實現（PMI 2013a, 19）。

貳、政府策略目標與組織專案管理之關係

前面所提的專案管理，都是指組織層級的專案管理（Organizational Project Management, OPM）。如果單位只派少數人去學習單一專案的專案管理，對單位而言成效不大，因為專案的執行，更是受著組織流程、文化、結構、技術、人力資源等因素的影響。根據國際專案管理學會（Project Management Institute, PMI）的定義，組織專案管理是基於組織目標市場的價值策略，跨越個別專案（Project）和計畫（Program）等所有專案管理層級，對於組織中的人、流程和知識的一種整合方法。組織的願景和使命是由組織的策略目標來達成，組織策略目標有賴專案組合（Portfolio）及日常營運的工作來達成，專案組合又可細分為計畫和專案，這些專案組合與日常營運工作都需與策略目標一致、以適當的優先

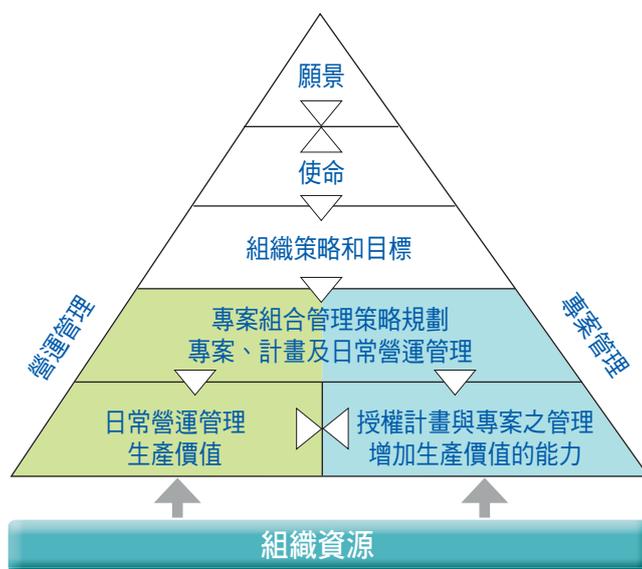


圖 1 組織專案管理地圖

資料來源：PMI 2013, 專案管理組合



順序投入適當的資源來達成，如圖 1 所示（PMI 2013b, 7）。

如果組織內的專案組合、計畫、專案都成功，表示組織能夠選擇正確的專案，而且能夠正確的執行專案，並能進而達成組織的策略目標。因此，專案是組織實現策略目標的重要手段，在組織中具有不可或缺的重要地位。追求所有專案都成功，要取決於組織的專案管理整體成熟度，成熟度高表示多數專案能精確預估專案期程與成本，並能掌握專案範疇與品質，達到民眾的預期目標，使專案的成果為民眾帶來最高的價值。組織層級專案管理辦公室（Project Management Office, PMO）是選擇專案管理體系、建立流程、監控流程、持續改善流程的部門，是持續推動組織專案管理成熟度提升、使組織所有專案都成功的重要推手。

PMI 為了協助全球各組織做好專案管理，發行了一系列的專案管理標準，主要的是「專案管理知識體指南」（PMBOK® Guide，以下簡稱 PMBOK®）（PMI 2013c），此書已賣出將近 500 萬冊，對全球專案管理有顯著的影響。其中為了政府領域的特殊狀況，特別發行了 PMBOK® 的分冊，稱為「政府專案管理知識體指南」。政府專案管理標準是以 PMBOK® 知識領域為範圍，並針對政府部門之特殊性，於各項專案管理流程之投入、工具與技術及產出項目，予以補充及新增。特別將利害關係人分析列入專案的經常性投入項目，強調政府部門預算審核與編列過程機制，以遵守相關法律規範，確保公共資源被有效及妥善利用。在組織層級的專案管理標準是「組織專案管理成熟度模式」（Organizational Project Management Maturity Model, OPM3®），這是組織全面提

升專案管理能力的解決方案，可找出組織當前專案管理的不足與差距，為組織提供持續應用和改進的結構化方法與途徑，是成功專案與組織策略目標間的橋梁。

政府部門與企業專案管理最大不同是，政府部門受相關規定之強制性約束，且專案的成功不是看賺錢或省錢，而是看是否能為民眾謀福利，民眾的滿意度特別重要，因此特別強調利害關係人的識別與溝通。對由公共經費資助的專案，公共課責及公開政治辯論是專案規劃中必須考慮之因素。

所謂「專案利害關係人」係指所有積極參與專案的個人和組織，或利益會因專案而受到正面或負面影響、或他們有可能會對專案及其最終結果產生影響的個人和組織（許秀影等，2015a）。在政府部門，專案利害關係人不僅包括公職人員，還包含執政者與民眾，因此必須讓廣大受影響之利害關係人，能夠明確掌握及時而適切的資訊，對所有利害關係人之資訊及諮詢需求進行管理之分析及規劃，有助於獲得均衡的結果。由於時代的不同，政府施政要貼近民意，以民意為依歸，不能僅用傳統的方法，必須要有敏捷思維與運用敏捷專案管理方式。

參、國際專案管理新趨勢—敏捷專案管理

一、傳統專案管理面臨的困境

現在人們日常生活，幾乎都跟行動互聯網終端連在一起。在行動互聯網時代，提供服務的企業要時刻保持靈活性，時刻貼近千變萬化的客戶需求。企業存活最重要的關鍵在於客戶至上的客戶思維，企業是根據客戶回饋來促使改進，

不是以老闆的意見，也不是所謂的 KPI 驅動改進的。誰能夠在最短的時間開發出符合客戶需求的產品，誰就能擁有客戶、擁有市場。

對政府而言，何嘗不是如此？工業時代的製造業管理模式已無法因應快速變化的行動互聯網時代，現在跟以前一樣的做法，進度卻不容易掌控，民眾也不滿意。如果採用傳統的專案管理方式，在專案初期時就進行完整的需求分析。在開始執行之前，就要花很多時間做出厚厚的專案管理計畫書。當實際執行時，要監控執行階段成果是否與專案管理計畫書所規劃的一樣。當有小差距時，要採取矯正行動，但差距太大時，必須進行冗長且複雜的變更程序，完成厚重的文件說明。這種傳統的工作模式對於充滿變動的知識型工作、軟體開發和新產品研發而言，是浪費時間且達不到預期成果的。

傳統的工業時代與現在的知識經濟時代，一個是定義型流程，一個是經驗型流程，有很多的不同點，如表 1 所示（Mike Griffiths

2012）。在工業時代，專案工作大多是在同部門進行，在專案一開始就知道最後的結果產出為何，一開始就可以定好需求，事前就可精確的估算工作範疇、時間、成本、品質等訊息，產品與流程是事先定義的，在專案進行過程要確認與原規劃一致並儘量避免改變與重做，很多資訊不透明，以管理階層規劃和控制團隊工作的方式進行管理；在知識經濟時代，大多數的專案是跨部門的，在專案進行時才能確認最後的結果產出為何，需求要根據客戶的回饋才能確定，估算是藉由專案進行過程逐步精進，要迎接改變與重做，為客戶創造最大價值，資訊要透明讓團隊成員可以更有效的協同合作完成工作，以檢查和調適的方式進行管理（Mike Griffiths 2012）。

二、敏捷的價值觀與原則

2001 年 2 月 11 日至 13 日，17 位軟體實務大師在美國猶他州的雪鳥聚集，討論所謂輕量級軟體開發模式，提出所謂「敏捷軟體開發宣

表 1 定義型流程與經驗型流程

工業時代（定義型流程）		知識經濟時代（經驗型流程）
垂直同部門的	↔	水平跨部門的
可預測的	↔	不可預測的
一開始就知道產出	↔	當專案進行時，才會確認產出
一開始就定好需求	↔	需求是經由回饋後發現
事前就可精確的估算	↔	估算是藉由專案進行過程逐步精進
沒有彈性的產品與流程	↔	有彈性的產品與流程
避免改變與重做	↔	迎接改變與重做
不透明	↔	透明
以「規劃和控制」進行管理	↔	以「檢查和調適」進行管理

資料來源：Mike Griffiths, PMI-ACP Exam Prep 2012



言」(Kent Beck et al. 2001)。敏捷是一種心態 (Mindset)，不是某個特定的流程或實務，敏捷宣言包含 4 個價值觀及 12 項原則，修訂為不限於軟體領域後的敏捷宣言價值觀如表 2。

修訂為不限於軟體領域後的 12 項敏捷原則如下：

- (1) 我們第一優先的任務是，透過儘早且持續交付有價值的成果來滿足客戶。
- (2) 即使在最後發展階段也是要竭誠歡迎改變需求，敏捷流程掌控變更，以維護客戶的福祉。
- (3) 經常交付可用的成果，頻率可以從數週到數個月，以較短的時間間隔為佳。
- (4) 業務相關人員與開發者在專案進行中，必須每天一起工作。
- (5) 專案靠積極的個人來完成，給予他們所需的環境與支援，並相信他們可以完成工作。
- (6) 在開發團隊與團隊成員之間，面對面的溝通是傳遞訊息最有效率與效能的方式。
- (7) 可用的成果是進度的主要量測標準。
- (8) 敏捷流程提倡穩定持續的開發，贊助者、開發者及使用者都應該能不斷地維持穩定

的步調。

- (9) 持續專注於追求卓越的技術與優良的設計以強化敏捷力。
- (10) 精簡—「將不需要做的工作量最大化」的技術是精髓。
- (11) 最佳的架構、需求及設計皆來自於能自我管理的團隊。
- (12) 團隊定期自省應如何更有效率，並據以適當地調整與修正行為。

三、敏捷專案管理流程

敏捷方法論很多，只要擁有敏捷心態，把握敏捷價值觀與原則，都是敏捷。最常被使用的敏捷方法論有：Scrum、XP (Extreme Programming)、Kanban、Lean、Crystal、FDD、DSDM 等。作者整合了 PMI-ACPSM 認證考試 11 本書、其他幾十本敏捷專案管理書籍的精華、SCRUM Body of Knowledge、30 年軟體開發經驗、近年來的敏捷授課和輔導經驗，設計出敏捷通用架構如圖 2 所示 (許秀影，2015b)。

敏捷通用架構綜觀圖分為：參與人員、專案階段、工作事項及產出等面向，從專案開始到結束，採用敏捷，應該由誰、做什麼、產生什

表 2 敏捷的 4 個價值觀

個人與互動勝過流程與工具 Individuals and interactions over processes and tools
可用的軟體 (成果) 勝過詳盡的文件 Working software over comprehensive documentation
與客戶協同合作勝過合約談判 Customer collaboration over contract negotiation
回應變更勝過遵循計畫 Responding to change over following a plan

資料來源：Kent Beck et al. 2001

麼成果，說明敏捷專案管理的流程。敏捷專案管理將客戶代表納入敏捷團隊中，並且運用多次的發布與迭代循環，讓客戶代表與開發團隊在一定的步調內，有節奏的互相配合，做出對客戶有最高價值的成果。敏捷團隊包含贊助者、產品負責人（客戶代表）、敏捷教練、專案成員及測試者。

敏捷專案管理階段分為：可行性分析、起始、發布循環、迭代循環、結案等流程。與傳統專案管理不同的是，敏捷專案管理在專案一開始的時候，只做大方向的規劃，不做全面的需求分析，而是瞭解初步需求，做出整體高階規劃後，採用所謂「小步快跑」、「快速迭代的方式」，在很短時間內（最好不要超過一個月）就是一次

發布，將產品交付給客戶，儘快獲得客戶的回饋，修改產品，並據以修改後面的規劃。在每次發布階段，再分為幾次迭代，每次迭代約為一、二星期，經過幾次迭代後，完成一次發布的成果。發布內的所有迭代完成後，這次的發布就完成，可以將成果交給客戶，所有的發布都完成時，專案就完成了。

在每次發布開始時，才做這次的發布規劃，發布結束後進行審查與回顧，看看團隊哪些事情做得好，哪些事情做不好，有哪些要開始做，哪些應該停止做，以作為團隊在下一期發布時的改進做法。同樣，在每次迭代開始時，才做這次的迭代規劃，迭代結束後進行審查與回顧，看看團隊哪些事情做得好，哪些事情做不好，



圖 2 敏捷通用架構縱觀圖



有哪些要開始做，哪些應該停止做，以作為團隊在下一代時的改進做法。

四、敏捷專案管理的特色

敏捷專案管理有許多特色，主要有固定時間，快速迭代、在必要的時候才做適當精度的規劃及敏捷團隊是能自主管理的團隊等，分述如下。

（一）固定時間，快速迭代

敏捷團隊持續交付有價值的成果來滿足客戶。敏捷專案管理將專案成果分為好幾次發布、每次發布再細分為幾次的迭代，讓客戶可以在最短的時間看到成果，並進行回饋，減少專案失敗的風險。其中無論是專案期程、發布、迭代都有一定的期程，例如：專案期程為6個月，每2個月發布一次，每個發布內有4個迭代，每個迭代2週。在迭代循環的每一天都要進行每日站立會議，這些都要在固定的時間內完成。每日站立會議通常是15分鐘，每個團隊成員要說：昨天到今天完成哪些工作、今天下班前要完成哪些工作、要完成的工作有沒有困難。如果有任何要討論的事項或解決的問題，都在每日站立會議之後，相關的人才留下來，其他人就可以回去工作了，用站的是因為這樣會議才不會開太久。

（二）在必要的時候才做適當精度的規劃

根據敏捷原則，工作時要將不必要做的工作最大化，敏捷流程規劃強調的是在適當的時機做適當精度的規劃。因為專案需求是要透過用戶回饋後才能真的獲得，如果在一開始的時候，就做很精細的規劃，專案執行1、2個月之後，狀況又不一样了，前面階段做太精細的規劃是

浪費時間，因為一定會變。

在整個敏捷專案生命週期中，共有5種層級的規劃。首先第1層級的規劃是在專案立案過程中，進行可行性分析時，就是在做最高層的規劃，也就是專案願景的規劃。第2層級的規劃是在專案起始的時候，要規劃產品地圖，也就是規劃整個專案共有多少次發布，每次發布要產生的增量產品或成果是什麼。第3層級的規劃是在每次發布一開始時要進行發布規劃，根據產品負責人動態調整的產品待辦事項清單，規劃出在這個發布所要完成的產品待辦事項清單，也就是要完成哪些用戶故事。第4層級的規劃是在每次的迭代一開始時要進行迭代規劃，根據產品負責人動態調整的產品待辦事項清單，規劃出在這個迭代所要完成的迭代待辦事項清單，也就是要完成哪些用戶故事，並將用戶故事分解為更小的工作，排定工作的完成順序。第5層是每日站立會議時，也要動態調整每天應完成的工作。

（三）敏捷團隊是能自主管理的團隊

工業時代的製造業管理模式已無法因應快速變化的行動互聯網時代，工業時代遵循的是泰勒（Frederick Taylor）的「科學管理」方法，將工作者分為白領（管理人員）與藍領階級（工作人員），管理者扮演規劃與控制的角色，將工作分解為易於管理的工作包，完成專案管理計畫書並指派給團隊成員來完成，團隊成員完成工作包後，被動等待管理者下達下一工作的命令。

敏捷的主要核心概念就是，主管以僕人式領導，專案目標是由一群被充分授權的團隊完成，充分地將人的時間、精力、金錢集中在最有業務價值的部分，並以風險最小的方式，以

自主管理 (Self-Organizing) 的方式完成令用戶驚艷的成果。

五、敏捷專案管理的好處

在這行動互聯網時代，無論是政府機構、商業組織、還是非營利組織，無論是高科技還是傳統產業，都需要透過開發或使用軟體來創造價值，都需要將軟體開發能力作為核心競爭優勢。敏捷就是在變動的商業環境下，因應變動並且獲利的能力。敏捷源自軟體開發，但已廣泛的應用在非資訊領域。

在 2001 年美國 911 事件前，FBI 從未針對美國所受到的恐怖主義威脅作過完整的評估。主要原因包括大家只關心升官，以及彼此之間欠缺資訊的分享，因為內部缺少一個能吸收或分享組織知識的有效機制。為解決這樣的問題，虛擬案件檔案系統 (Virtual Case File, VCF) 花了 1.7 億美元、用了 3 年的時間，最後計畫失敗並終止了。新的「哨兵專案」(Sentinel) 於 2005 年展開，原預計花費 4.51 億美元並於

2009 年全面上線。但至 2010 年 3 月，已用掉 4.05 億美元、只完成一半的工作、進度落後 1 年，預估可能還要 6 至 8 年才能完成、至少還要再花 3.5 億美元。

問題出在做事情的思維，現在是雲端、大數據的 21 世紀，FBI 還在用 2、30 年前的方法和流程在做事情。為了搶救專案，後來採用敏捷專案管理方式，只用了 5% 的預算，在 20 個月內完成了洛克希德馬丁公司用了 90% 預算、花費 10 年還做不出來的東西 (John Foley 2012)。

每隔兩星期，「哨兵」團隊就會展示成果，而且不是只做給自己看而已，而是把既有的成果交由未來會使用該系統的人實際操作。2012 年 7 月，「哨兵」終於上線了。「哨兵」為 FBI 帶來莫大的效應，溝通與分享資訊的能力大幅提升 (Jeff Sutherland 2014)。

當 Yahoo! 面臨傳統軟體開發方法不再有效時，花了 1 年的時間來改善瀑布開發模式，

表 3 大型系統採用敏捷方法一覽表

Industry	Org	Project	Purpose	Size	Metries
Electronic Commerce	Google	Adwords	Advertiseing	<ul style="list-style-type: none"> • 20 teams • 140 people • 5 countries 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,838 User Strories • 6,250 Function Points • 500,000 Lines of Code
Shrink Wrapped	Primavera	Primavera	Project Management	<ul style="list-style-type: none"> • 15 teams • 90 people • Collocated 	<ul style="list-style-type: none"> • 26,809 User Strories • 91,146 Function Points • 7,291,666 Lines of Code
Health Care	FDA	m2000	Blood Analysis	<ul style="list-style-type: none"> • 4 teams • 20 people • Collocated 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,659 User Strories • 5,640 Function Points • 451,235 Lines of Code
Law Enforcement	FBI	Sentinel	Case File Workflow	<ul style="list-style-type: none"> • 10 teams • 50 people • Collocated 	<ul style="list-style-type: none"> • 3,947 User Strories • 13,419 Function Points • 1,073,529 Lines of Code
U.S. DoD	Stractcom	SKIweb	Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> • 3 teams • 12 people • Collocated 	<ul style="list-style-type: none"> • 390 User Strories • 1,324 Function Points • 105,958 Lines of Code

資料來源：Rico, D.F. 2010



圖 3 採用敏捷專案管理的好處

資料來源：PMI 2012

做更澈底的分析、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採用敏捷，尤其是採用 Scrum。例如：Google, Nokia, Adobe, Apple, Microsoft, Activision, Oracle, eBay, Xerox, MySpace, Nintendo, Yahoo！等（Craig Larman and Bas Vodde 2010）。

敏捷已廣泛應用在軟體以外的全球各種行業，除了上述公司之外，還包含：Barclays Global Investors, BBC's New Media Division, BellSouth, Bose, CapitalOne, Federal Reserve Bank, GE, Motorola, Nokia Siemens Networks, SAP and State Farm（Jamie Lynn Cooke 2014）。84% 的國際 IT 專案採用敏捷方法，包含受管制的工業 i.e., DoD, FDA 等等，敏捷現在也用在安全系統如

FBI 等。敏捷可以應用在小型專案也可以應用在大型專案，如表 3 所示（Rico, D. F. 2010），根據 PMI 的研究，採用敏捷的好處如圖 3 所示（PMI 2012）。

肆、政府專案管理創新思維

以下就提升組織專案管理能力以達成政府策略目標、將腦袋改變為敏捷思維、靈活運用混合式專案管理模式等 3 方面來探討政府公務員在專案管理應具備的創新思維。

一、提升組織專案管理能力以達成政府策略目標

目前政府部門每年雖有策略規劃會議，但策略目標訂了之後，往往沒有具體分解到專案組合、計畫、專案及例行工作，造成策略目標與組織專案管理之間的落差，使得政府公務員

每天都很認真努力工作，年度策略目標和跨年度的策略目標不見得可以達成。

政府專案管理創新思維，在宏觀的部分，應該將組織專案管理列為組織管理策略，成立組織層級專案管理辦公室，提升組織專案管理成熟度，以掌握政策目標的落實度。組織專案管理的成熟度與組織策略目標的達成度息息相關，要落實政府政策必須追求所有專案都成功，這取決於組織專案管理成熟度，成熟度高表示多數專案能精確預估專案期程與成本，並能掌握專案範疇與品質，達到預期目標，使專案的成果為民眾帶來最高的福祉。

本文作者是臺灣唯一獲得 PMI 頂級認證，全球僅 10 人的「OPM3 組織專案管理導師」與全球僅 86 人的「OPM3 組織專案管理專家」。

本文作者的專業知識與在政府部門 PMO 導入輔導實務經驗，提出政府組織導入組織層級專案管理的步驟如圖 4 所示。

行政院副院長張善政博士擔任政務委員時，曾大力推動成立 PMO，但僅限於少數單位，未能持續落實到各部會，實屬可惜。根據本文作者的研究，政府部門主管支持程度與導入輔導成效成正比，而專案管理知識與概念的普及是一切的基礎。目前政府推動專案管理知識與概念普及已有初步成果（許秀影，2014），但全面的組織專案管理概念培訓，及縮減政策目標與組織專案管理之落差，以強化政策執行力，則有待改善。

二、將腦袋改變為敏捷思維

敏捷思維是知識經濟時代人人都應具備的能力，不只是可以用在專案工作，也可用於例行



圖 4 政府導入組織專案管理步驟

資料來源：許秀影，2014



性工作。敏捷是一種文化的變革，依據敏捷價值觀與敏捷原則做事，建立敏捷精神與調整成為敏捷心態最重要，流程與方法是可以調整的。團隊可參考各種敏捷模式與流程，調適與整合出自己的流程，並挑選結合適當的敏捷實務與工具，做出適合自己團隊的敏捷開發流程與工具模板。以下列出幾點具備敏捷思維的做法：

（一）把握精簡原則—把不需要做的工作最大化

當每天都埋頭工作，每天都加班，事情還是沒做完。這時，應該抬起頭來，看看是否有些事情不該在這時候做？對於單位、民眾或主管而言，他們真的需要你做這麼多事嗎？應該要把握，所做的事情真的是單位、民眾或主管的需求。

（二）每月、每週、每日排工作先後順序—最重要的事情先做

如果每天都做最重要的事，那麼當沒有時間的時候，最重要的事情都已完成了，剩下來的事情重要程度就沒有那麼高。至於什麼是最重要的事，如果在辦公室，那就是以主管的重要性為主，如果是專案，就是以民眾或終端用戶的重要性為主。

（三）組成自主管理的團隊

將民眾或終端用戶代表納入團隊，主管律定目標，幫團隊排除困難，敏捷團隊自行規劃如何完成，並主動依自己的專長搶工作做，不是被動的等主管下命令。並且要讓自己的主要專業不斷精進，要有2項以上的專長，才有能力可隨時支援其他成員的工作，團隊還要定期反省如何可以做得更好。

（四）僕人式領導

傳統的方法是用下命令和嚴格控管的方式管理團隊；敏捷團隊的帶領方式要用僕人式領導。團隊直接面對民眾，所以要有足夠的權限，主管要授權團隊，讓團隊可以自行規劃與分工，順利達成任務。團隊經由每日站立會議，讓團隊成員瞭解執行狀況與困難，當有困難時，主管應該要幫團隊排除困難。傳統的方式是一級命令和管控下一級；敏捷的方式是一級協助和服務下一級，讓他們可以全心的投入工作，面對民眾、解決問題。

三、靈活運用混合式（Hybrid）專案管理模式

政府單位目前的專案管理方式，有些是沒有遵循一定的國際標準，有些是已經培訓專案管理專業人員，有些是更進一步的導入PMBOK® Guide等國際標準，所以在導入敏捷的時候，循序漸進是組織導入專案管理的基本原則之一，劇烈變革給組織帶來的問題永遠比效益更多。況且，並不是所有的專案都需要採用敏捷流程，當需求和技術都很確定時，因為需求在一開始就可以詳細知道且變動不大，採用傳統專案管理就足以協助專案成功。如果需求和技術都非常不確定，採用敏捷也沒有用。敏捷適合用於大方向確定，細節不是很確定，完成成果所需的技術大致確定，細節可再精進的專案。

政府機構採用敏捷時，適合用混合式專案管理模式，也就是在大架構上，採用傳統專案管理方式，分為：起始、規劃、執行、監控、結束等流程群組，細節再用敏捷專案管理方式，分述如下。將客戶代表納入敏捷團隊，有最終用戶代表的積極參與是專案成功的關鍵。專案

以快速迭代進行，但不是每次發布就直接交付成果給最終用戶，而是交付給客戶代表及客戶測試團隊，因此對政府承辦專案的公務員來說，並不會增加工作負擔，而是在最短的時間就可以看到成果，而且可有節奏有步調的陸續看到成果，所以反而是愈到結案時就愈放心和更輕鬆。

（一）專案可行性研究

採用傳統方式，專案公開招標公告及合約都要加入敏捷精神。

（二）專案起始

採用傳統專案章程，採取用戶角色和用戶故事進行利害關係人分析和高階需求分析。

（三）專案規劃

專案開始的時候，先做大方向的規劃，如果採用工作分解結構（Work Breakdown Structure, WBS）作為規劃範疇的工具時，一開始不要切到很多層。

（四）專案執行

敏捷專案由團隊成員規劃與根據自己的專長主動負責執行工作，是主動搶自己專長的事情做，不是被動等待長官下命令。專案執行過程中要與客戶代表（業務單位）密切合作與溝通，團隊用自主管理方式，要進行每日 15 分鐘站立會議，如果無法每天面對面，也要與客戶代表每天使用電話或其他媒介聯繫。

（五）專案監控

專案的管控除了在每天站立會議進行之外，還在每次發布和迭代最後，進行審查與回顧。可採用一些視覺化的敏捷專案管理工具和圖表，讓團隊可以隨時看到專案進度與狀態。視專案

特性，可進行部份的功能驗收（不是合約的正式驗收）。

（六）專案結束

與傳統一樣，只是因為前面階段，客戶代表已經進行很多次發布的功能驗收與回饋，所以在結案時，大多只剩行政結案程序。

本文作者正在輔導政府部門完成公部門第 1 個從頭到尾的敏捷專案，從邀標書撰寫、敏捷合約撰寫、廠商敏捷專案管理計畫書撰寫與審查、專案執行與監控到結案。目前的成果是，提早 1/3 時間讓所有終端用戶進行測試、客戶代表滿意度超高、承辦人儘早並陸續看到成果，對結案具備高度信心，不像其他專案，目前只看到一些書面文件，非常擔心專案成果是否能符合終端用戶需求，更擔心是否能如期結案。因此，個案單位主管及承辦人都希望能將敏捷思維與做法用在其他專案。

伍、結論與展望

在這行動互聯網時代，敏捷成為當代專案管理與開發模式的主流。所以，敏捷專案管理是知識經濟時代演進的必然結果，是現在及未來的職場，人人都要具備的能力。政府公務員可從：提升組織專案管理能力、將腦袋改變為敏捷思維、靈活運用混合式專案管理模式等 3 方面強化其專案管理能力。

在推動敏捷思維時，領導者的參與和推動，是組織實施改善的前提，人員培訓是第一步，目的是轉變思想觀念，這是最大的挑戰，因為要改變幾十年做事情的思維、心態和文化，是極其困難的事。光導入某種流程或系統，腦袋觀念沒變，是不會有成效的。



參考文獻

1. 大前研一。2009。《再起動：職場絕對生存手冊》。臺北：天下文化。
2. 許秀影。2012。與專案管理大師對話 Scrum 敏捷專案管理。《專案經理電子雜誌》。
3. 許秀影。2014。組織專案管理與雲端平臺於政府組織之應用。《主計季刊》第 55 卷第 1 期（4 月）：76-87。
4. 許秀影等。2015a。《專案管理基礎知識與應用實務》。五版。臺北：中華專案管理學會。
5. 許秀影。2015b。《邁向敏捷—敏捷專案管理成功之道》。臺北：中華專案管理學會。
6. Jamie Lynn Cooke. 2014. *Agile Productivity Unleashed*. UK: IT Governance Publishing.
7. Jeff Sutherland. 2014. *SCRUM The Art of doing twice the work in half the time*. New York: Crown.
8. John Foley. 2012. FBI's Sentinel Project: 5 Lessons Learned. InformationWeek. 2012(08/02). <<http://www.informationweek.com>>(accessed 12 July 2015)
9. Kent Beck et al. 2001. Agile manifesto. <<http://www.agilemanifesto.org>>(accessed 12 July 2015)
10. Mike Griffiths. 2012. *PMI-ACP exam prep*. USA:RMC Publications, Inc.
11. PMI. 2012. *PMI Pulse of the Profession Organizational In-Depth*. Pennsylvania: Project Management Institute.
12. PMI. 2013a. *Organizational project management maturity model (OPM3)*. 3rd ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
13. PMI. 2013b. *Project portfolio management*. 3rd ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
14. PMI. 2013c. *Project management body of knowledge*. 5rd ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
15. PMI. 2015. PMI Fact file. *PMI Today*. 2015(June): 4.
16. Rico, D. F. 2010. Lean and agile project management: For large programs and projects. *Lean Enterprise Software and Systems*. Edited by Abrahamsson P. and Oza N. 37-43. New York: Springer Berlin Heidelberg.

