

## PMI-ACP 敏捷專案管理師認證課程

隨著科技日新月異、全球化腳步日益加快，商場競爭亦如火如荼。消費者不僅口味越來挑剔，喜新厭舊的速度也越來越快，以致新產品的生命週期被迫大幅縮短。「快速應變力」(Agility)已成為現代企業競爭的決勝關鍵。「敏捷」(Agile)的概念自 2001 年「敏捷宣言」(Agile Manifesto)發表至今剛好十年，以往僅有軟體產業關心，如今卻因產業環境快速變化之時勢所趨，而日益倍受業界關注。許多企業都發現，採用傳統產品開發專案管理流程，即使加倍努力加快研發腳步推出新產品，卻依然趕不上顧客改變心意及市場競爭變化的速度，而敏捷專案管理方法彷彿為企業及專案管理者點亮了一盞明燈。

國際專案管理學會(PMI)在經過審慎評估後，也於 2011 年第三季推出 Agile Certified Practitioner(PMI-ACP)認證。期望能幫助全球企業與專案管理人員，確認與提昇敏捷實務的專業度。雖然目前該認證仍屬「試辦」(Pilot Program)階段，PMI 也尚未發表類似 PMBOK 的「參考書」，僅提供認證內容大綱(PMI-ACP Examination Content Outline)與建議閱讀書單(Reference texts list)。但參閱前述文件內容，已略可窺探 PMI 試圖彙整「敏捷家族」(Agile family)的標準框架雛型——主要並非特別強調特定的方法論，而是將「敏捷專案管理」區分為六大領域(Domain)，提出在「實踐」敏捷專案時應該留意哪些重點內容(Tasks)。

- 一. 價值驅動(Value-Driven Delivery)：定義價值標準；持續評估與確認價值產出；依價值排序。
- 二. 關係人參與(Stakeholder Engagement)：發覺(掘)與確認利害關係人的需求與期望；貼近顧客，促進參與規劃。
- 三. 團隊經營重視(Boosting Team Performance Practices)：重視「知識工作者」的「人性」，營造良好的溝通環境；「賦權」(Empowerment)團隊成員，分享共同願景以促進當責與自主成長；促進「協作」(Collaboration)，以提昇向心力與生產力。
- 四. 適應性規劃(Adaptive Planning)：以產出最大價值為首要目標，逐步精進、隨需求彈性應變；縮短流程、加快應變速度。

## PMI-ACP 敏捷專案管理師認證課程

- 五. 問題發掘與解決(Problem Detection and Resolution)：讓團隊資訊透明化且互動溝通良好，營造「說真話」的環境，讓所有成員都能主動發掘潛在風險、正視並當責處理問題。
- 六. 持續改善(Continuous Improvement)：從產品、流程、人才等不同面向，因應專案屬性、組織文化、團隊特性，持續努力提高效率、降低浪費與風險，朝創造最大價值的目標努力。

其實，即使對於現階段尚未採用「敏捷」方法的企業，上述文件重點內容仍具有相當程度的參考價值。建議「管理者」可將該文件當成「檢核表」(Checklist)，自我評量所屬企業目前既有的作業流程與組織文化，若要轉型成「敏捷化」(Being agile)，必須投入多少資源？做哪些努力？可能面臨哪些改變與挑戰？此外，管理階層也必須理解，「敏捷」並非特效藥也不是萬靈丹，其效益無法一蹴可及。若要發揮成效，必須先由上而下，從高層本身「思變」開始再由下而上從教育訓練開始扎根並實踐，最後內化為企業文化不可或缺的 DNA。

一份針全球 91 個國家，數百家已實踐「敏捷」方法的企業所進行的市調報告結果顯示 (State of Agile Survey 2010 by VersionOne)：

有 42% 的敏捷專案因忽視「害怕改變」的「人性」而最終導致失敗 (包含：抗拒組織轉型、缺乏管理階層支持、團隊意願低落、受外界壓力影響.....)；而 51% 的受訪者則認為，若要真正發揮「敏捷」成效，首要任務就在「改變組織文化」的思維(mindset)。

因此，管理者必須先努力克服內心害怕「失控」的恐懼感，大膽放手「賦權」團隊成員，並「耐心」等待開花結果。如果只是表面宣誓，為敏捷而敏捷(Do agile)，最終必將流於形式，畫虎不成反類犬，不僅無法獲得預期成果，還可能在推動過程中打擊團隊士氣，落得失敗笑柄。

## PMI-ACP 敏捷專案管理師認證課程

而 Scrum 是目前「敏捷家族」方法論中最被廣為採用且不侷限於軟體業的「顯學」也是目前國外主流的敏捷實踐方法,其內容非常淺顯易懂易學最值得推廣實踐於國內企業內亦為專案管理專業人士(PMP)學習敏捷方法實踐的最佳首選入門技術.....

國際專案管理學會-臺灣分會(PMI- Taiwan Chapter · 簡稱 PMI-TW) 由 PMI 總會授權在台北成立,其宗旨為促進專案管理知識和 ACP 等相關專業認證在台的推廣發展與 PMI 授權培訓機構(REP)- 永久管理顧問公司日前已成功共同舉辦國內首屆 ACP 認證課程. 見下圖:

### PMI 台灣分會與永久管理合辦國內首屆 PMI-ACP 認證課程花絮



PMI 台灣分會 傅理事長親臨會場致詞



PMI-ACP 認證課程學員上課花絮



PMI-ACP 認證課程學員演練成果花絮



PMI-ACP 認證課程學員學習成果花絮