



指南

成為敏捷的機構：

在您的機構中實施敏捷方法論的技巧、
訣竅和最佳做法

讓敏捷化解您工作的混亂，並重燃對工作的熱情

您的機構擁有充滿才華的創意人才和創新領導者，但他們總是忙碌得無法進行創作或創新。面對繁重的工作量、不斷的專案請求、不切實際的客戶需求及持續的緊急任務，您發現自己過勞而不受重視。休假？根本不可能。

然而，您可能聽聞其他機構員工聲稱敏捷方法解決了這些問題；他們聲稱每週只需工作 40 小時；甚至聲稱最近享受了假期（您上次請假時，可能對駕照照片的好感度與工作相當）。這些人真的比您更努力嗎？不是。但他們的工作效率更為卓越，因為他們有敏捷方法的幫助。他們減少了與繁瑣專案鬥爭的時間，將更多時間投入於他們熱衷的事業。

隨著您的團隊、利益相關者與客戶依賴傳統工作方法，您或許認為機構無法轉型為敏捷機構。然而，我們正是為此而來，幫助您實現這一目標。在本指南中，您將學習到：

- 敏捷如何解決您工作中最棘手的問題
- 轉型為敏捷機構的六大簡易步驟
- 專為機構打造的敏捷術語定義
- 敏捷團隊如何與非敏捷團隊順暢協作
- 如何選擇合適的工具來管理您的新敏捷工作

但更重要的是，您將重新找回對工作的熱愛。

什麼是敏捷？

在當今這個追求高品質內容卻面臨微薄利潤的環境下，敏捷管理作為一種卓越的機構工作模式脫穎而出。敏捷，作為一種專案管理方法論，其核心在於提升內外部工作流程的速度、生產力、適應性和反應速度。敏捷的原則源自於 2001 年的《敏捷宣言》，隨後發展為一系列相關的流程和方法，如 Scrum、看板及極限編程（XP）。機構中的敏捷管理源於 IT 開發領域，雖沿用了諸多原則，但在應用於創意工作時，其細節處理略有不同。

敏捷並非遵從傳統的自上而下專案管理模式，即逐階段完成專案。它更偏向於一種現代、靈活、團隊為本的策略，極為適合應對客戶反饋的頻繁變動和緊迫的專案截止日期。敏捷強調在徵求反饋前，先行快速交付專案的小部分，而非等待整個專案完成。

舉例而言，傳統的網站重設計專案流程通常為提案、規劃、撰寫內容、確定設計，然後上傳新設計和內容以接收客戶反饋（見圖 1）。然而，往往因為客戶的意見變更或對最初批准的設計並不滿意，導致整個流程需從頭再來。

而敏捷管理則將整個專案流程劃分為若干個衝刺，每個衝刺持續一至四週，期間迅速完成專案的某個部分。第一個衝刺可能專注於先完成新的網站功能表範本和首頁的內容。接著，完成後，這兩部分將即刻上傳。在進行下一個衝刺的同時，團隊會從客戶那裡收集回饋。若回饋指出首頁的網站功能表不夠直觀，團隊可以立即進行調整，而不會干擾或停止其他部分的工作。

「當我們談論敏捷時，我們在探討一種哲學——一種全新的方式來處理客戶關係、員工合作，並從專案中獲得真正的商業價值。」

——Barbee Davis，《瀑布式專案的敏捷實踐》¹ 的作者

這種能夠中途調整方向的能力，而非等待所有部分確定後才行動，讓敏捷團隊大幅提升市場反應速度、生產力及合作能力。這並非追求速度，而是追求品質。這也是為什麼它在眾多機構中備受重視的原因。

追求品質，而非速度

傳統專案管理

機構專案的傳統方法，即瀑布法，遵循線性、自上而下（領導層主導）的流程。專案完成之後進行問題測試。



圖 1

敏捷的專案管理

機構專案的敏捷方法，如 Scrum，遵循團隊持續產出的循環流程。在這種自下而上（團隊主導）的方法中，一個專案被分解成小部分（通常稱為衝刺），分階段迅速完成，並在過程中進行問題（和反饋）測試。

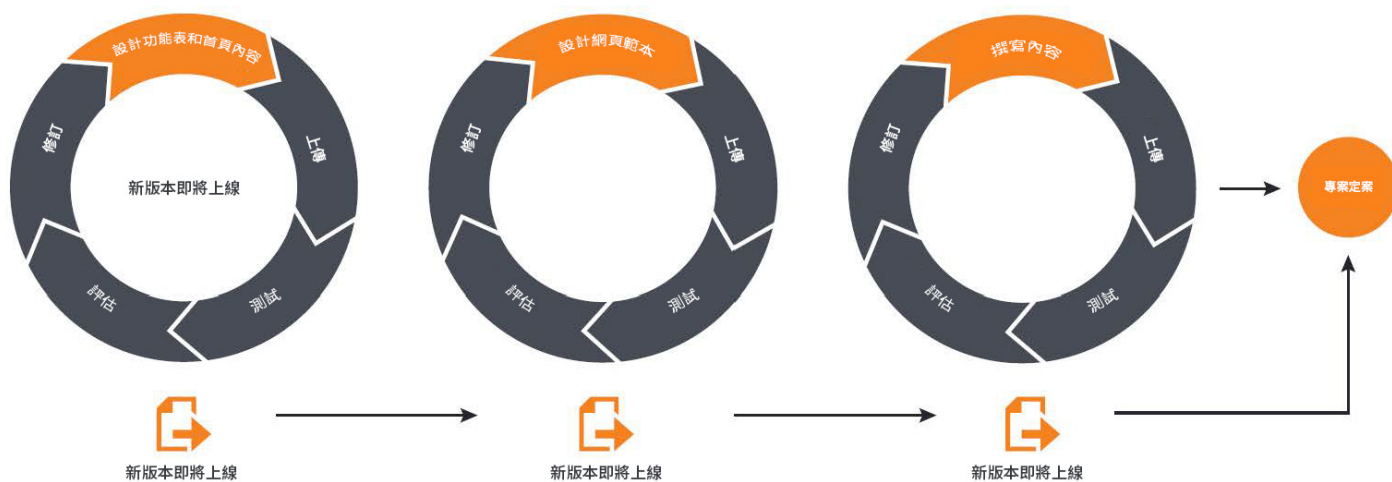


圖 2

我們知道您在想什麼...

「但我們的工作方式一直如此。」

改變是困難的。維持現狀卻很容易。但如今，在這個資訊飛速傳播的時代，數據驅動的指標與引人入勝的廣告同等重要，維持現狀已非管理之道的最優選。轉向敏捷固然不易，但更大的風險卻在於固步自封。

「敏捷不是僅適用於 IT 團隊嗎？我們並非 IT 團隊。」

或許您曾以為敏捷僅與 IT 相關，而與創意工作毫不相干。但這已是陳舊觀念。Gartner 預測，至 2017 年，行銷長在 IT 上的投資將超越資訊長。² 隨著行銷自動化、CRM 及監測平台等技術的發展，機構工作已日益依賴技術驅動。為維持競爭力，機構需敏捷應變，迅速生產小而精的內容，正如開發人員不斷為軟體增添新功能。

「敏捷會抑制我們的創意。」

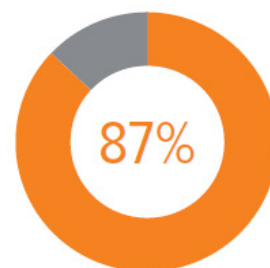
事實上，您的團隊若擁有更多時間進行創意工作，成果自然更加豐碩。研究顯示，87% 的受訪者表示，採用敏捷模式後工作效率大幅提升。³ 敏捷模式創造了恰到好處的結構，並減少了冗餘（如冗長的會議），使團隊更加靈活、適應性強且高效。

「轉向敏捷對我的團隊來說過於複雜。」

轉型確實需要調整與努力，但考慮到自認為敏捷的行銷部門市場份額增長的可能性三倍於其他部門，⁴ 還有什麼比轉向敏捷更能提升機構敏捷性和市場份額的方法呢？敏捷模式賦予工作更高的靈活性和輕盈感，即便轉型途中或有困難，但最終的收穫將遠超付出的努力。配合這份充滿實用建議的指南，它將助您一臂之力，順利過渡至敏捷模式。

「抗拒改變是組織面臨的最大風險。波動性、競爭與機遇均激增，而產品貨架期、交付週期與品牌忠誠度則不斷縮短。」

——如何在企業中釋放敏捷的潛力⁵



87% 的受訪者表示，採用敏捷模式後工作效率大幅提升。

敏捷模式解決您工作問題的五 大方式

1 面對客戶不斷變化的期望，您常常感到無力

敏捷原則強化了與客戶的持續溝通，確保您的想法與客戶期望始終同步。

據調查顯示，64% 的受訪者認為管理客戶期望變化是最大的專案壓力。⁶ 突發的變更或額外請求不僅會影響專案進度，更可能導致客戶不滿。然而，敏捷模式的迭代開發方式確保了機構與客戶間的緊密溝通。您持續徵求反饋，從而確保專案成果完全符合客戶預期。

2 您常因擔心失去客戶而倍感壓力

敏捷模式助您快速回應客戶需求，這一能力已成為機構的重要競爭優勢。敏捷模式不僅幫助創意人員預見問題，更能迅速適應變化。

隨著客戶流失率持續上升，機構任期已降至歷史新低。在接受調查的客戶中，高達 51% 的客戶透露他們正在縮減代理機構名單，並計畫進一步精簡。⁷ 隨著新競爭者不斷加入市場，且越來越多的客戶尋求內部服務，代理機構在追求業務擴展、客戶滿意度及維護聲譽的同時，面臨著巨大的挑戰。然而，幸運的是，敏捷模式的優勢——即持續交付專案階段以供客戶審查和測試——使得應對這場挑戰變得輕而易舉。為何如此？因為與客戶的頻繁互動不斷強化了他們對您出色工作的認識——以及他們最初選擇您的原因。

3 維持盈利對您來說是一個挑戰

敏捷模式注重快速且透明的工作流程，確保您能在範圍蔓延或時間表超期對專案和預算造成不利影響之前及時發現。

代理機構必須將重心放在滿足客戶期望上，而非過度關注預算。然而，一旦專案預算平均超出 10%，機構的利潤率將下降 19.5%。⁸ 除了範疇蔓延的成本和維持健康利潤率的困難外，您還難以掌握團隊工作的透明度，從而無法跟進並進行改進；甚至不清楚團隊是否正專注於機構最核心的創意工作。敏捷模式強調負責任且能自我啟動的團隊成員的重要性。結合日常的站立會議和專案部分的快速交付將迅速揭示出哪些成員未能全力以赴，並讓其他優秀成員脫穎而出。

「透過在開發過程中不斷融入客戶回饋，產品將更貼近客戶期望，行銷策略也將更加精準。您可以在大規模廣告投放前試驗這些構思。」

——Barre Hardy，
CMG Partners
行銷顧問公司資深
總監¹²

64%

的受訪者表示，管理不斷變化的客戶期望是他們面臨的最大專案壓力。

4 您難以留住菁英人才

敏捷模式提供了一個高度協作、靈活且富有實驗性的環境，這樣的氛圍不僅能夠培育出強烈的責任感，更能滋養並吸引您所期望的工作道德觀念。

據估算，美國企業每年因員工過度勞累、生產力下滑及工作壓力相關問題而損失高達 2000 至 3000 億美元。⁹ 在您的機構中，由於每個人都承擔著過重的工作負擔，因此很難辨識出哪些員工表現卓越，更別提追蹤他們的工作進展以確保其技能得到最佳利用。您或許已竭盡全力去認可並獎賞團隊的出色表現，然而，這些善意的措施在減輕過度壓力方面卻收效甚微。同時，當一位才華橫溢的團隊成員選擇離職時，替換成本可能極其昂貴。研究顯示，員工替換成本甚至可能高達該員工年薪的 60%。¹⁰ 敏捷模式通過日常的站立會議和團隊主導的專案，提高了機構工作的透明度，從而使人們能夠更清晰地了解每個成員的角色、才能以及他們對機構整體成功的貢獻，這無疑有助於您更好地獎勵並留住頂級團隊成員。此外，對於新一代富有創造力的年輕人才而言，敏捷的工作模式具有天然的吸引力。

5 您和團隊幾乎沒有時間進行創意思考

敏捷的方法極大地提升了生產力——工作被細化為更小、更易處理的模塊，最終得以迅速完成。

機構工作者的主要壓力源來自於需要以前所未有的速度創造出更多的成果。八成創意工作者認為必須學習新工具和新技能以保持競爭力，但您深知團隊並無額外時間與精力去提升技能。¹¹ 敏捷的方法提高了工作的可見性和生產力，確保團隊能夠迅速完成任務，並避免了無效的返工。想象一下，這如同將一幅由五千塊碎片組成的拼圖逐步拼湊起來。整個任務或專案看起來負擔很重，但分批次完成小塊區域將在長期內證明更為高效。當您準備連接角落、邊緣和中央部分時，由於大部分區域已完成，因此漏掉某塊碎片的風險將大大降低。採用敏捷方法的專案不僅提升了生產力，還無需耗費您整日時間進行返工，從而讓您在工作日中有更多時間去發展才能，並保持對工作的興趣與關注。

當今機構工作者面臨的最大壓力，莫過於要以前所未有的速度創造出更多的成果。

「一個猶豫不決的客戶可能會讓原本盈利的專案變得無利可圖，這正是為什麼成功的[公司]會讓客戶全程參與專案並鼓勵雙方暢通溝通。」

——Aberdeen Group 的《卓越專業服務報告》¹³

以敏捷方法滿足業務需求

業務需求

88%

的非敏捷使用者認為提高產品上市速度是當務之急

91%

的非敏捷使用者強調需要能夠更快、更有效地切換工作重點

96%

的非敏捷使用者認為提高團隊生產力至關重要

88%

的非敏捷使用者將優先處理重要事項視為當務之急

89%

的非敏捷使用者將提供更好、更相關的終端產品視為首要任務



敏捷的成效

93%

的使用者表示，採用敏捷方法論有助於他們加快產品（創意產品或行銷活動）上市速度

93%

的使用者表示敏捷的方法讓他們切換工作重點的速度更快效率更高

87%

的使用者表示敏捷的方法使他們的團隊生產力大幅提升

80%

的使用者表示敏捷的方法能有效提升工作重點的優先順序

89%

的使用者表示敏捷的方法有助於他們交付更加優質、貼合需求的最終產品

敏捷術語

本詞彙表旨在解釋敏捷相關的最常見的術語，以幫助您順利轉型至敏捷模式，理解敏捷開發的專業術語是成功轉型的一半。

待辦事項清單

一個非優先順序排列的清單，涵蓋敏捷團隊可能處理的所有工作。該清單包含想法、工作請求、開發需求等，等待納入短暫衝刺週期。

燃盡圖

用於衡量敏捷專案在迭代和專案層面的進度。從視覺上看，燃盡圖呈現為一個折線圖，代表隨著時間推移的剩餘工作量。

每日站立會議/Scrum

每日進行的短會，團隊成員在會上報告昨日完成的工作、今日計劃完成的工作以及可能阻礙工作進展的障礙（通常站立進行，以鼓勵言簡意賅）。

迭代/衝刺

團隊選擇特定數量的使用者故事或要點進行工作和完成的固定時間段。短暫衝刺或迭代通常持續一至四週。

故事板/任務板

採用卡片和便利貼的牆面圖表，展示特定短暫衝刺週期中的所有工作。便利貼會隨著工作進展在板上移動。

故事點

估算單位，用於評估完成故事的複雜性和所需的小時數。

Scrum

是敏捷方法中廣受歡迎的一種，強調要接受客戶可能會改變想法的事實。它透過鼓勵產品的快速交付以及對不斷變化的需求進行迅速回應，來應對這種不可預測性。

Scrum 主管

負責消除阻礙的人，確保團隊能夠達成衝刺的目標和可交付成果。Scrum 主管並非團隊領導，而是團隊與各種干擾因素間的橋梁。

任務

工作請求的高級版本。一項任務會被納入待辦事項清單，並附帶足夠的資訊，讓團隊依據小時數準確估算完成請求所需的努力與時間。

團隊

負責交付資產或專案。通常由五至九名具備跨職能技能的成員組成，負責實際作業（如規劃、撰寫、設計、開發、測試等）。建議團隊自我組織與領導，但實際上，機構團隊可能已採取某種形式的專案或團隊管理。過渡到敏捷並不意味著要打亂現有的團隊架構。使用者體驗、策略、影片製作和創意團隊將維持原狀，繼續在相同專案中協作，敏捷只是讓他們的工作方式最佳化。

使用者故事

從使用者（或客戶）視角描述的新功能需求。擁有使用者故事有助於您了解使用者及其對新功能的期待。一般建議將使用者故事控制在能夠寫在3X5 英寸索引卡上的長度。

向敏捷轉型： 六大簡易步驟

轉向敏捷並非一蹴而就。在全面投入之前，請先採取幾項初步行動，以確保順利與成功過渡。

1 尋求領導及團隊的全力支持

在轉變之初，與團隊及利益相關者展開關於敏捷的公開對話非常重要。雖然利益相關者可能因習慣傳統方法而對敏捷有所保留，但透過溝通，他們的疑慮將逐漸消散。向他們解釋敏捷對團隊及機構整體的價值，並確保他們明白敏捷指標可轉化為他們關心的指標和報告。

2 確保接受系統的專業訓練

在轉向敏捷的過程中，未經專業訓練是最大的戰略失誤。為確保轉變順利，培訓和指導不可或缺。聘請 Scrum 培訓師或敏捷顧問，引領團隊成功完成初期專案，並傳授獨立完成專案所需的技能。顧問或培訓師還可協助您選擇最適合團隊及公司的敏捷流程（如 Scrum、看板、精益或混合模式）。

3 積極推動跨部門協調

轉向敏捷並非機構全員同步進行，您的團隊可能率先或獨自進行轉變。為確保與其他非敏捷部門或專案的順暢合作，您需尋求一種方法，確保各團隊間的溝通與透明。這可能涉及制定標準的工作請求流程，或為所有利益相關者提供專案進度的即時更新。

若您採用軟體工具管理工作，選擇一個能同時管理敏捷與傳統專案、並轉換各類指標的工具，這將極大提升工作效率。

4 建立統一的機制來錄入故事並排定待辦事項的優先順序

明確規定，無論是透過共享試算表、向指定人員發送電子郵件，還是透過工作管理軟體提交請求，若請求未正確提交，則不會納入待辦事項清單。這能確保請求不會遺失，並且所有工作都可以為即將到來的衝刺進行優先排序。一旦工作請求發佈到您的待辦事項清單中，請根據戰略重要性、截止日期、請求對象或團隊認為合理的其他標準排定優先順序。排定優先順序是確保團隊專注於對機構最具價值工作的關鍵。

5 接下來，進行團隊角色的分配

敏捷的理念根植於小型、實操、自我管理、透明度高且高度協作的團隊之上。與傳統的自上而下分配任務的方法不同，敏捷創意人員將根據優先順序，對他們在衝刺期間處理的故事或任務作出自我承諾。您的團隊需要一名 Scrum 主管或專案負責人來定義專案目標並代表客戶發聲。透過深入了解團隊成員的技能，您可以引導他們找到最適合其專業知識的任務。

6 設定衝刺參數

選擇一個適合團隊完成合理數量故事的衝刺時長（通常為一至四週）。確定團隊在每個衝刺中的可用時間（請參見圖 3）。最重要的是，制定一種有意義且能激勵團隊的方式，在他們每次達到或超過衝刺期望的時候予以獎勵。

「這涉及到改變人們與顧客互動的思考方式.....您不能一進來就強推新流程，並試圖一舉改變所有事項。」

——Barbee Davis，《瀑布式專案的敏捷實踐》作者¹⁴

敏捷的理念根植於小型、實操、自我管理、透明度高且高度協作的團隊之上。

如何確定團隊可用於衝刺的時間

步驟 1

讓每個團隊成員確定他們本週的非生產性總時數

每天用於非生產性事務的時間						
非生產性事務	週一	週二	週三	週四	週五	
會議小時數	1	2	2	1	1	
休假小時數						
節日小時數						
電子郵件小時數	2	2	2	2	2	
其他						本週總計非生產性事務小時數：
總計小時數	3	4	4	3	3	17

步驟 2

找出每個人一週內的總可用時間

每週總計小時數	40
- 每週總計非生產性事務小時數	- 17
= 總計可用小時數	23

步驟 3

計算每個人該週的餘量百分比

總計可用小時數 x 100	23 x 100
可用小時總計 (A) / 每週總計小時數	= 2300 / 40
= 餘量百分比	= 57.5%

步驟 4

在衝刺中的每週重複上述計算流程

步驟 5

收集整個團隊這一週的數字

團隊成員	餘量百分比	休假天數	可用工作時間
JOHNNY	57.50%	0	23
FREDDY	60%	0	24
ASHLEY	55%	0	22
SHAINA	65%	0	26
JUAN	60%	0	24
本週團隊可用工作時間：			119

步驟 6

如果您的衝刺週期為數週，請針對衝刺的每一週執行步驟 1-5，並相應地加總。

圖 3

敏捷與瀑布式開發的融合

儘管敏捷與傳統的瀑布式開發幾乎在所有層面都截然不同，但在機構中同時採用這兩者的需求卻顯而易見。您的創意和生產團隊可以在敏捷模式下高效作業，但仍需向習慣於瀑布式工作（和思維）模式的專案經理、高層管理人員和客戶進行匯報。在相同環境下融合這兩種方法時，有效的溝通至關重要，並且管理好對這兩種方法的期望將有助於促進積極的互動。

最終而言，當今社會我們既需要瀑布式專案的結構化管理，也需要敏捷方法的靈活響應。要在機構中成功融合這兩種方法，請牢記以下建議：

① 營造包容的機構文化

機構文化若與敏捷開發的原則相悖，則在實施敏捷方法論時將面臨重重困難。在向敏捷轉型之前，務必先向所有相關人員（尤其是慣於瀑布式思維的高管和客戶）明確並清晰地闡述敏捷創意團隊的價值，為其營造一個有利於成長的環境。召開會議、群發郵件等手段均可採用，確保敏捷的價值觀得到充分解釋並被理解。

② 明確需要轉換的指標

您的敏捷團隊需以非敏捷團隊、高管和客戶期望的方式進行彙報。這些報告必須以人人都能理解的語言撰寫，因此請檢查任何基於敏捷的溝通中是否有行話，以避免讓他人因不熟悉的語言而感到冒犯。¹⁵雖然敏捷並不像傳統的專案方法一樣重點關注截止日期和成果，但敏捷專案中仍有很多部分可以很好地轉化為傳統指標。如：故事轉化為任務，敘事轉化為專案，程序轉化為發佈，產品轉化為組合。對於難以直接轉化的部分，敏捷可估算時間並等同價值，增強其相關性。

③ 設定合適的基準

在混合方法的環境下，基準應作為評估而非過早設定期望的標準。所花費的時間是良好的混合方法基準，它顯示了進展方向，並自然融入敏捷的衝刺思維和瀑布式的階段門思維中。完成專案後，請重新審視您的基準。您的最終衝刺成果與預期目標相比表現如何？與您原先規劃的時間相比，實際耗時又如何？基準不僅用於比較性地評估績效，更是指示我們如何優化表現的重要指標。

展望未來：接下來如何轉向敏捷

既然您已掌握了開始轉向敏捷所需的初步知識，您應該對自己在團隊及整個機構內推動積極變革的能力充滿信心。請始終依據敏捷方法論來規劃您的工作——在推行階段，務必儘早並經常進行測試。您可能會發現某些團隊成員更適合其他角色，或者您的團隊更偏好於比原先預期更長或更短的衝刺週期。您機構採用的獨特敏捷方法應與您機構特有的工作模式相匹配，因此請根據實際需求調整流程和規則，切勿猶豫。

採用敏捷的好處廣泛而深遠，能為整個機構的工作注入新的活力與熱情。為了維持這股勢頭並使您的敏捷轉型更加順利，請繼續將關鍵指標（如範圍、預算和時間表）轉化為外部利益相關者和非敏捷團隊能夠理解的傳統框架內的指標。

考慮使用工具來協助您進行轉化。正確的工具不僅能夠助您全面追蹤在敏捷及傳統專案管理中的所有工作進展，更能夠在兩種管理模式間流暢切換，從而大大簡化敏捷管理的實施過程。這將有助於您的團隊與其他非敏捷團隊更順暢地協作，並能自動為您處理各類轉換事宜。此外，選擇一款擁有內建協作功能的工具也至關重要，它能確保所有工作相關的溝通都能夠在恰當的工作情境中進行。

敏捷的範例

如果您仍在猶豫是否值得轉向敏捷模式，不妨參考北亞利桑那大學擴展校區的行銷部門。該部門於 2011 年從傳統的行銷模式成功轉型為敏捷行銷。¹⁶

短短兩年後，他們便取得了以下顯著成果：

- 產出了 200 份材料，數量達到前一年的四倍，而部門的工作壓力卻大幅下降
- 會議大幅減少，僅剩每週兩次的 15 分鐘 Scrum 短會
- 團隊責任感增強，信息共享更為順暢，避免了浪費時間
- 成本降低了 20%
- 整體生產力躍升了 400%
- 衝刺任務的完成率高達 95%
- 客戶滿意度也提升了 30%

改變固然不易，但往往是必不可少的。眾多成功實施敏捷管理的機構用他們的矚目成績證明，這是一項值得嘗試的變革。要想打造一個更加協同、靈活、現代且成功的創意團隊和機構環境，您必須擺脫創意工作中的混亂狀態，開始進行有效的管理。

利用 Workfront 克服機構工作混亂

全球各地的機構和創意團隊均選擇 Workfront 進行行銷工作管理，以簡化工作流程並消除低效率。Workfront 覆蓋營銷工作的整個週期，協助使用者：

- 提升生產力與工作流程效率
- 加強團隊內部的透明度
- 將更多時間集中在創意上
- 建立信賴並提高客戶滿意度

workfront.com/agencies

參考文獻

1. Morrow, Rich。 「如何在企業中釋放敏捷的潛力」，Workfront 和 GigaOm Research，2013 年 12 月 18 日。
<http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>。
2. 「一切都是行銷，人人都必須敏捷」，Chiefmartec.com，訪問日期：2015 年 7 月 20 日，<https://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>
3. 「行銷中的敏捷趨勢」，Infoware Studios，存取日期：2015 年 7 月 20 日，<http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>
4. 「將敏捷方法論應用於行銷可帶來回報：調查」，Forbes，存取日期：2015 年 7 月 20 日，<https://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>
5. Morrow, Rich。 「如何在企業中釋放敏捷的潛力」，Workfront 和 GigaOm Research，2013 年 12 月 18 日。
<http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
6. Castellina, Nick。 「專業服務中的卓越表現：僅靠專案團隊還不夠。」 Aberdeen Group，2013 年 11 月 1 日。
<https://www.aberdeen.com/ra-professional-services-automation/content.aspx>
7. Dan, Avi。 「探究客戶如何看待機構」，Forbes，2012 年 10 月 8 日。
<https://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>
8. McQueen, Geoff。 「讓客戶滿意：如何確保專案不超出預算」，Entrepreneur.com，2014 年 10 月 16 日。
entrepreneur.com/article/238472。
9. 「時間管理統計數據」，國家安全委員會，Priority Magazine，2014 年 6 月存取，<http://www.keyorganization.com/time-managementstatistics.php>
10. Allen, David G。 「留住人才：分析和管理工作人員流動率的指南」。SHRM 基金會，2008 年。
<http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>
11. 「新型創意人才報告」，Adobe Systems Incorporated，2014 年 6 月。
<http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>
12. 「敏捷行動：四個品牌如何運用敏捷行銷」，CMO.com，2015 年 7 月 20 日存取，
http://com.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html
13. Castellina, Nick。 「專業服務中的卓越表現：僅靠專案團隊還不夠」。Aberdeen Group，2013 年 11 月 1 日。
<https://www.aberdeen.com/ra-professional-services-automation/content.aspx>
14. Morrow, Rich。 「如何在企業中釋放敏捷的潛力」，Workfront 和 GigaOm Research，2013 年 12 月 18 日。
<http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
15. Olding, Elise。 「使用行話是否阻礙了您的溝通？」Gartner 部落格網路，2013 年 11 月 21 日。
<http://blogs.gartner.com/eliseolding/2013/11/21/is-using-jargon-hindering-your-communication/>
16. 「敏捷行銷改造」，University Business，2014 年 7 月 16 日存取，
<https://universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>