

บทที่ 1

จุดประสงค์ของการวางแผน

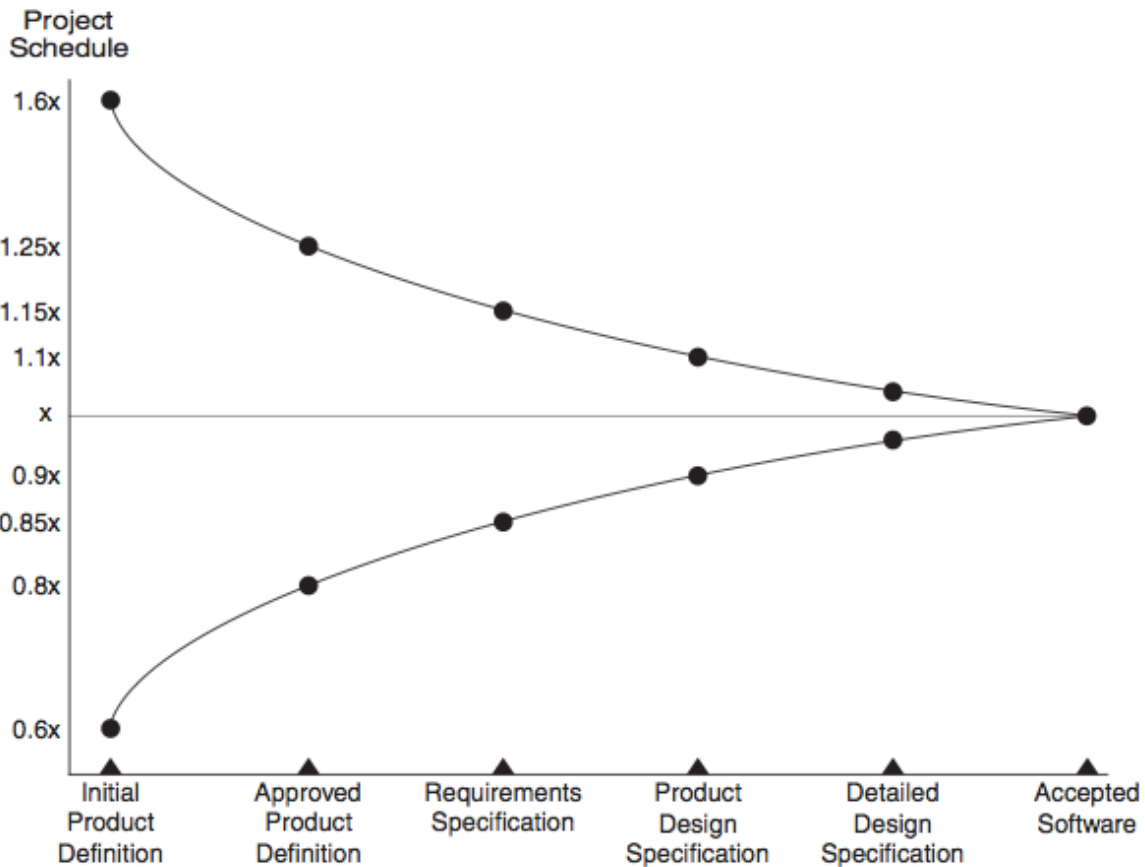
“

*การวางแผนคือทุกสิ่ง ส่วนแผนงานที่วางนั้นไร้ความหมาย
Field Marshal Helmuth Graf von Moltke*

การประมาณและการวางแผนนั้นมีความหมายอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือมีเป้าประสงค์อย่างไร แผนงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจลงทุนใด ๆ ของเรา เช่นว่าเราอาจจะตัดสินใจเริ่มทำโครงการ ถ้ามันใช้เวลาหกเดือนและเป็นเงิน 1 ล้านดอลลาร์¹ แต่ที่เราอาจจะล้มโครงการเดียวกันนั้น ถ้าหากมันใช้เวลาสองปี และเป็นเงิน 4 ล้านดอลลาร์ แผนงานยังช่วยให้เรารู้ว่า โครงการใครเข้าร่วมทำงานในโครงการในช่วงเวลาใด แผนงานยังช่วยให้เราทราบว่า โครงการเป็นไปตามกำหนด และซอฟต์แวร์ทำงานได้ตามที่ผู้ใช้ต้องการและคาดหวังหรือไม่ หากไร้ซึ่งแผนงานแล้ว ก็เหมือนกับว่าเรากำลังเปิดหน้าต่างให้โครงการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ตามยถากรรม

การวางแผนเป็นงานที่ยาก และตัวแผนงานนั้นก็มักจะไม่ตรงกับความเป็นจริง คณะทำงานส่วนใหญ่ นั้น มักไม่ไปหาสุดก็ข้ายสุด กล่าวคือบางคณะทำงานก็ไม่วางแผนเอาเสียเลย หรือบางคณะทำงานก็ลงแรงวางแผนมากเกินไป เนื่องจากเชื่อว่าถ้าวางแผนได้ดี แล้วแผนงานที่ได้จะถูกต้องตรงกับความเป็นจริง สำหรับคณะทำงานที่ไม่วางแผนเลยนั้น ไม่สามารถตอบคำถามเบื้องต้นอย่างคำถามที่ว่า "ทั้งหมดจะเสร็จเมื่อไร?" หรือ "เราสามารถปล่อยผลิตภัณฑ์ในเดือนมิถุนายนได้หรือไม่?" ได้เลย ส่วนคณะทำงานที่วางแผนมากเกินไปนั้น ผิงตัวเองในความเชื่อว่า แผนงานนั้นสามารถทำให้ถูกต้องได้ แต่ความจริงแล้วเขาทำได้เพียงแค่ทำให้แผนงานละเอียดขึ้น แต่ทำได้เที่ยงตรงหรือเป็นประโยชน์ขึ้นเลย

เรื่องที่ว่า การประมาณและการวางแผนเป็นเรื่องยากนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ มันเป็นที่รู้จักกันมานานมากแล้ว ในปี 1981 บาร์รี เบห์ม (Barry Boehm) ได้วาดร่างแรกของรูปที่ สตีฟ แมคคอนเนล (Steve McConnell) (1998) เรียกในเวลาต่อมาว่า "กรวยแห่งความไม่แน่นอน" ดังรูปที่ 1.1 โบห์มแสดงให้เห็นว่าความไม่แน่นอนในแต่ละระยะของกระบวนการพัฒนาแบบลำดับขั้น(วอเตอร์ฟอล) เป็นอย่างไร กรวยแห่งความไม่แน่นอนแสดงว่าในระหว่างระยะการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ(feasibility phase) ค่าประมาณการจะคลาดเคลื่อนไประหว่าง 60% ถึง 160% หมายความว่า ถ้าหากเราคาดว่าจะเสร็จงานใน 20 สัปดาห์ ความจริงแล้วมันอาจจะใช้เวลาได้ตั้งแต่ 12 ไปจนถึง 32 สัปดาห์ หรือหลังจากที่เอกสารความต้องการของระบบถูกเขียน ค่าประมาณการจะคลาดเคลื่อนประมาณ +/- 15% ดังนั้นงานที่ประมาณการไว้ 20 สัปดาห์ จะใช้เวลาจริงได้ตั้งแต่ 17 ไปจนถึง 23 สัปดาห์



สถาบันการจัดการโครงการหรือพีเอ็มไอ(Project Management Institute - PMI) ก็มีมุมมองเดียวกันต่อเรื่องความถูกต้องของค่าประมาณการที่เปลี่ยนไปตามระยะดำเนินการของโครงการ แต่ว่ามุมมองของพีเอ็มไอไม่ได้เป็นกรวยสมมาตร ความไม่แน่นอนอันดับแรกเรียกว่า *order of magnitude estimate* มีค่าตั้งแต่ +75% ถึง -25% ถัดมาคือ *budgetary estimate* มีค่าตั้งแต่ +25% ถึง -10% ต่อด้วยสุดท้ายคือ *definitive estimate* มีค่าตั้งแต่ +10% ถึง -5%

วางแผนทำไม?

ถ้าหากการประมาณและการวางแผนเป็นสิ่งที่ยาก และยังไม่สามารถทำมันให้แม่นยำได้จนกว่าจะถึงช่วงท้ายของโครงการ คำถามคือ ทำไมเราจึงต้องทำมัน? เหตุผลนั้นชัดเจนว่าองค์กรที่เราทำงานอยู่มักจะต้องการให้เราแจ้งประมาณการของโครงการ และอาจต้องการแผนงานและกำหนดการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบ, เพื่อนำไปวางแผนการตลาด, ใช้กำหนดวันปล่อยผลิตภัณฑ์, ฝึกสอนพนักงานผู้ใช้ ฯลฯ ด้วยความต้องการที่สำคัญเหล่านี้ เราคงจะอ้างไม่ได้ว่าการประมาณทำได้ยากจึงไม่สามารถให้ค่าประมาณการและแผนงานได้ นอกจากความจำเป็นพื้นฐานที่กล่าวไปแล้ว ยังมีเหตุผลอื่น ๆ อีกที่เราจำเป็นต้องมีการประมาณและวางแผน

การประมาณและการวางแผนนั้น ไม่เพียงแค่นี้ใช้ในการหากำหนดส่งงานหรือกำหนดการ การวางแผน โดยเฉพาะที่ทำแบบต่อเนื่องนั้น เป็นกระบวนการค้นหาให้ได้มาซึ่งคุณค่า การวางแผนคือการพยายามที่จะหาคำตอบที่ดีที่สุดให้แก่คำถามสำคัญที่สุดของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นั่นคือ "เราควรสร้างอะไร?" ในการค้นหาคำตอบนี้ คณะทำงานจะต้องพิจารณาถึง คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่จะสร้าง, ทรัพยากร, และกำหนดการ คำถามนี้ไม่สามารถหาคำตอบได้ทั้งหมดในทันที เราจะต้องค้นหาคำตอบอย่างต่อเนื่องที่ละเอียดละน้อย ตัวอย่างเช่น ใน

ตอนเริ่มโครงการอาจกำหนดว่า ผลลัพธ์ที่จะถูกปล่อย ณ วันที่ 31 สิงหาคม แต่เมื่อถึงเดือนมิถุนายน เราอาจพบว่าถ้าหากเลื่อนการปล่อยผลลัพธ์ให้ช้าลงและเพิ่มคุณสมบัติให้มากขึ้นจะเป็นการดีกว่า หรือ เราอาจตัดสินใจว่าเลื่อนการปล่อยให้เร็วขึ้นและมีคุณสมบัติน้อยลงเล็กน้อยจะเป็นการดีกว่าก็ได้

กระบวนการวางแผนที่ดีจะช่วยให้เกิดสิ่งนี้ได้จะต้องมีลักษณะเหล่านี้

- ลดความเสี่ยง
- ลดความไม่แน่นอน
- สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น
- สร้างความไวเนื้อเชื่อใจ
- ถ่ายทอดข้อมูลได้ชัดเจน

ลดความเสี่ยง

การวางแผนจะช่วยให้โอกาสสำเร็จของโครงการมีมากขึ้นโดยการได้เรียนรู้เชิงลึกถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ของโครงการ บางโครงการอาจมีเสี่ยงมาก จนเราเลือกที่จะไม่เริ่มโครงการเลยก็ได้เมื่อเราถึงความเสี่ยงของมัน ส่วนโครงการอื่น ๆ อาจมีคุณสมบัติที่เราสามารถควบคุมความเสี่ยงได้โดยจะต้องมีการเอาใจใส่ตั้งแต่เริ่มต้น

การสนทนาระหว่างทำการประมาณจะก่อให้เกิดคำถามซึ่งนำไปสู่การเปิดเผยความเสี่ยงที่ซุกซ่อนอยู่ของโครงการ สมมติว่าเราถูกถามถึงค่าประมาณการในการรวมโครงการใหม่เข้ากับระบบเดิมที่เป็นเมนเฟรมซึ่งเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับมันเลย นี่จะบอกเราถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการรวมระบบเข้าด้วยกัน ณ จุดนี้คณะทำงานของโครงการอาจเลือกที่จะกำจัดความเสี่ยงตั้งแต่ต้นโดยการใช้เวลาเพื่อศึกษาระบบเก่าขึ้นก่อน หรือคณะทำงานอาจทำบันทึกถึงความเสี่ยงนี้ไว้ และแก้ไขประมาณการให้มีค่ามากขึ้น หรือทำประมาณการเป็นช่วงขอบเขตกว้าง ๆ แทนที่จะเป็นตัวเลขโดด ๆ (เช่น ระหว่าง 4 ถึง 6 เดือน เป็นต้น) เพื่อแสดงถึงความไม่แน่นอนและความเสี่ยง

ลดความไม่แน่นอน

ตลอดการทำโครงการ คณะทำงานจะเพิ่มความสามารถใหม่ ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์ พวกเขาจะได้รู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์, เทคโนโลยีที่ใช้, และรวมถึงตัวพวกเขาเองในการทำงานเป็นกลุ่ม มันสำคัญอย่างยิ่งยวดในอันที่ความรู้ที่ได้นี้ จะได้รับการตอบรับและถูกนำไปใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่องในรอบถัดไป เพื่อคณะทำงานจะได้ใช้มันช่วยให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นของผลิตภัณฑ์ที่พวกเขากำลังพัฒนา ความเสี่ยงสำคัญที่สุดที่โครงการส่วนใหญ่จะต้องเจอ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่ตรงความต้องการของผู้ใช้ ทว่าโครงการส่วนใหญ่กลับละเลยที่จะใส่ใจกับความเสี่ยงอันนี้ การวางแผนตามแนวทางอ็อลส์สามารถช่วยลด (หรือกำจัด) ความเสี่ยงอันนี้ได้

เอกสารฉบับหนึ่งที่ถูกอ้างถึงบ่อย ๆ คือ ผลการศึกษา CHAOS (Standish 2001) ได้นิยามไว้ว่า โครงการที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะคือ ทันเวลา, อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้, และมีคุณสมบัติทั้งหมดตรงตามที่ระบุไว้ในตอนต้นของโครงการ คำนิยามนี้เป็นอันตราอย่างยิ่ง เนื่องจากคุณสมบัติที่ดูดีในตอนเริ่มต้นโครงการ อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในระหว่างที่ทำโครงการจริงก็ได้ ถ้าหากผู้แต่งจะกำหนดนิยามของโครงการที่ล้มเหลว ข้อกำหนดอันหนึ่งจะเป็น "โครงการที่ ห้ามมิให้ใครก็ตามบังเกิดความคิดที่ดีกว่า ความต้องการที่ได้ลงรายการไว้ในตอนต้นของโครงการ" เราต้องการสนับสนุนให้ โครงการสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนการตัดสินใจเกี่ยวกับ การลงทุน, กำหนดการ, และ คุณสมบัติ ได้หลายครั้งตลอดโครงการ โครงการที่ส่งมอบคุณสมบัติทั้งหมดตรงกับแผนงานที่วางไว้ตั้งแต่ต้นไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จ ผู้ใช้และลูกค้าของโครงการอาจไม่พอใจ ถ้าหากคุณสมบัติที่ดีกว่าอันหนึ่งถูกปฏิเสธและคุณสมบัติแย่ ๆ อันหนึ่งคงอยู่ เพียงเพราะมันอยู่ในแผนงานตั้งแต่แรก

สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น

ประมาณการและแผนงานช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้ องค์กรจะตัดสินใจได้อย่างไรว่าโครงการแต่ละอันนั้นคุ้มค่าที่จะทำหรือไม่ ถ้าหากไม่มีประมาณการของคุณค่าที่จะได้และราคาต้นทุนของโครงการ? นอกจากการตัดสินใจว่าควรเริ่มโครงการหรือไม่ ประมาณการยังช่วยให้เรามั่นใจว่ากำลังทำโครงการที่ให้คุณค่าสูงสุด สมมติว่าองค์กรกำลังพิจารณาโครงการสองโครงการ อันหนึ่งประมาณการว่าจะทำเงิน 1 ล้าน๐ และอีกอันหนึ่งจะทำเงิน 2 ล้าน๐ ชั้นแรกองค์กรจะต้องการกำหนดการ และประมาณการต้นทุน ในการที่จะตัดสินใจเลือกว่าโครงการใดจะคุ้มค่าที่จะทำ โครงการจะใช้เวลามากเกินไปกว่าช่วงเวลาตลาดยังเปิดหรือไม่? โครงการจะใช้เงินทุนมากเกินไปกว่าที่จะทำกำไรได้หรือไม่? ชั้นที่สององค์กรจะต้องการประมาณการและแผนงานเพื่อตัดสินใจว่าโครงการใดควรถูกดำเนินการ องค์กรอาจจะต้องเลือกทำโครงการใดโครงการหนึ่ง ทั้งสองโครงการ หรือ ไม่ทำโครงการใดเลย ถ้าหากต้นทุนสูงเกินไปก็ได้

องค์กรต้องการค่าประมาณการเพื่อที่จะใช้ในการตัดสินใจว่าจะเริ่มต้นทำโครงการหรือไม่ บางครั้งรายละเอียดเกี่ยวกับคณะทำงานก็มีความสำคัญกว่ากำหนดการ ตัวอย่างเช่น โครงการหนึ่งอาจไม่สามารถเริ่มได้ ถ้าหากต้องการหัวหน้าสถาบันเข้าร่วม แต่เขาต้องทำงานเต็มเวลากับอีกโครงการหนึ่ง แต่ถ้าหากเราสามารถวางแผนให้สามารถจบโครงการได้โดยไม่ต้องพึ่งหัวหน้าสถาบันผู้นี้แล้ว เราก็อาจจะเริ่มโครงการนี้ได้

การตัดสินใจในระหว่างการวางแผนโครงการนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นแบบมีได้มีเสีย ตัวอย่างเช่น ในโครงการทุกโครงการจะเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างเวลาพัฒนาและราคาต้นทุน บ่อยครั้งที่วิธีการพัฒนาระบบแบบที่มีต้นทุนถูกที่สุดคือการจ้างนักเขียนโปรแกรมที่ดีเพียงหนึ่งคน และให้เวลาเธอสลับหรือยี่สิบปีในการเขียนระบบ เพื่อที่จะให้เธอมีโอกาสศึกษาขอบเขตของธุรกิจ หรือเรียนรู้ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารฐานข้อมูล ฯลฯ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าเราคงไม่สามารถคอยยี่สิบปีเพื่อที่จะได้ระบบสักระบบหนึ่ง นี่คือเหตุผลว่าทำไมเราจึงต้องมีคณะทำงาน คณะทำงานที่มีขนาดสามสิบคนอาจจะใช้เวลาหนึ่งปี(30 คน-ปี) ในการพัฒนางานที่นักเขียนโปรแกรมเพียงหนึ่งคนสามารถทำได้ในยี่สิบปี จะเห็นว่าการใช้คณะทำงานนั้นทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากกว่า แต่ว่าทำให้ได้ระบบเร็วขึ้นถึงสิบเท่าปี ซึ่งคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

เราจะต้องตัดสินใจแลกเปลี่ยนระหว่าง ฟังก์ชันการทำงานและการลงแรง หรือ ต้นทุนและเวลา อยู่เป็นประจำ ตัวอย่างของคำถามอาจเป็น คุณสมบัติข้อนี้คุ้มค่าหรือไม่ที่เราจะเลื่อนการปล่อยผลิตภัณฑ์ออกไปเพื่อคอยมัน? หรือเราควรที่จะจ้างคนเพิ่มเพื่อให้คุณสมบัตินี้เสร็จทันการปล่อยครั้งต่อไป? เราควรปล่อยในเดือนมิถุนายนหรือเลื่อนการปล่อยออกไปเป็นเดือนสิงหาคมและมีคุณสมบัติเพิ่มมากขึ้น? เราควรซื้อเครื่องมือสำหรับพัฒนา(development tool)นี้หรือไม่? เพื่อที่จะตัดสินใจในการสนองตอบคำถามเหล่านี้ได้ เราจำเป็นต้องมีค่าประมาณการของทั้ง ราคาต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ

สร้างความไว้วางใจ

โดยทั่วไปการที่สามารถส่งมอบคุณสมบัติที่น่าเชื่อถือตรงตามที่ได้สัญญาไว้ จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างนักพัฒนาและลูกค้าของผลิตภัณฑ์ ค่าประมาณการที่เชื่อถือได้จะทำให้เกิดการส่งมอบที่น่าเชื่อถือ ลูกค้าจะต้องการค่าประมาณการเพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญและการตัดสินใจ(แบบมีได้มีเสีย) ค่าประมาณการจะช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกได้ว่าต้องการให้พัฒนาคุณสมบัติมากน้อยเท่าใด แทนที่จะต้องใช้เวลาสี่สิบวันเพื่อให้ได้ทุกอย่าง บางครั้งการลงทุนเพียงสิบวันแล้วได้สิ่งที่ต้องการ 80% อาจเป็นทางเลือกที่ดีกว่าก็ได้ ลูกค้ามักจะริรอที่จะตัดสินใจในทางเลือกแบบมีได้มีเสียเช่นนี้ในตอนต้นของโครงการ นอกเสียจากว่านักพัฒนาจะสามารถให้ค่าประมาณการที่พิสูจน์ได้ว่าน่าเชื่อถือเพียงพอ

ค่าประมาณการที่น่าเชื่อถือจะช่วยให้นักพัฒนาสามารถที่จะทำงานในแบบที่เรียกว่า ก้าวอย่างยั่งยืน (sustainable pace)ได้ นี่เองที่จะทำให้เกิดโค้ด ที่มีคุณภาพสูงและมีข้อบกพร่องน้อยลง และนี่เองที่จะพากลับไปสู่การมีประมาณการที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะคณะทำงานใช้เวลาทำงานที่ไม่ได้เตรียมการไว้ก่อน เช่นการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ น้อยลง

ถ่ายทอดข้อมูลได้ชัดเจน

แผนงานแสดงถึงความคาดหวังและความเป็นไปได้แบบหนึ่งที่จะเกิดขึ้นระหว่างทางของการทำโครงการ

หนึ่ง ๆ แผนงานไม่ได้รับประกันว่าคุณสมบัติเหล่านี้ จะเสร็จในวันนั้น ด้วยค่าใช้จ่ายเท่าโน้น แผนงานเพียงแต่เป็นสิ่งที่ใช้สื่อสารให้เข้าใจตรงกันถึงความคาดหวังเบื้องต้น บ่อยครั้งที่กำหนดการในแผนงานระบุเป็นวันที่เดียว ๆ แล้วถูกลืมนำไปว่า วันที่นี้เกิดจากการสันนิษฐาน(assumption) หรือ การคาดการณ์อะไรบางอย่าง ซึ่งอาจเป็นเหตุให้วันที่นี้ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงได้

สมมติเรามีคำถามว่าโครงการนี้จะเสร็จเมื่อใด เราอาจได้คำตอบว่าเจ็ดเดือน แต่ไม่มีคำอธิบายว่าคำตอบนี้ได้มาได้อย่างไร เราควรตั้งข้อสงสัยค่าประมาณการนี้ ถ้าหากไม่มีข้อมูลเพิ่มเติมจะไม่มีทางเลยที่เราจะตัดสินได้ว่าค่าประมาณการนั้นจะใกล้เคียงความเป็นจริงเท่าใด

สมมติอีกว่าเราได้คำตอบว่า ค่าประมาณการเป็นช่วงระหว่างเจ็ดถึงเก้าเดือน โดยแสดงว่างานที่จะเสร็จในช่วงหนึ่งถึงสองเดือนแรกมีอะไรบ้าง มีการบันทึกข้อสันนิษฐานที่ได้ทำไว้ และมีการกำหนดชัดเจนว่าจะวัดความคืบหน้าได้อย่างไร ในกรณีนี้เมื่อเราดูแผนงานเราจะสามารถตัดสินได้ว่าเรามั่นใจในแผนนี้เท่าใด

อะไรทำให้เกิดแผนงานที่ดี?

แผนงานที่ดีคือ แผนงานที่ผู้มีส่วนได้เสียเห็นว่าน่าเชื่อถือในอันที่จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ ในช่วงต้นของโครงการแผนงานที่ดีอาจจะเห็นว่า สามารถปล่อยผลิตภัณฑ์ได้ในไตรมาสที่สาม โดยไม่มีทางทำให้เร็วกว่านั้นได้ และในแผนงานจะบอกเพียงคร่าว ๆ ถึงคุณสมบัติที่จะมี พอถึงช่วงปลายของโครงการ ในอันที่จะยังคงประโยชน์ในการใช้ช่วยตัดสินใจ แผนงานนี้จะต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น

สมมติว่าเราอยู่ช่วงที่กำลังหาค่าประมาณการและวางแผนสำหรับการปล่อยผลิตภัณฑ์เรือธงของบริษัทครั้งต่อไป เราอาจตัดสินใจว่าในรุ่นใหม่นี้จะพร้อมสำหรับการปล่อยในหกเดือน และจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติจำนวนหนึ่งอย่างแน่นอน และอาจจะมีคุณสมบัติอีกจำนวนหนึ่งถ้าหากเป็นไปได้ก็ได้

ฝ่ายอื่น ๆ ในบริษัทสามารถใช้แผนงานนี้ในการตัดสินใจดำเนินการ พวกเขาอาจจะเตรียมเนื้อหาสำหรับการทำการตลาด กำหนดการทำโฆษณา เตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนลูกค้าหลักในการติดตั้งผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่นี้แทนรุ่นเก่า ฯลฯ แผนงานนี้จะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อมันแสดงให้เห็นได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเมื่อใดในโครงการ ถ้าหากว่าการพัฒนาใช้เวลาสิบสองเดือนแทนที่จะเป็นหกเดือนตามแผนงานที่วางไว้ แผนงานนี้ก็ใช้ไม่ได้

ในอีกทางหนึ่ง ถ้าหากแผนงานจะผิดพลาดไปบ้างเช่น ใช้เวลาจริงเจ็ดเดือนจากที่วางแผนไว้หกเดือน แผนงานอาจจะถือว่าใช้ได้ก็ได้อีก แต่มันจะทำให้เกิดอาการผิดพลาดกันไปหมด แต่โดยทั่วไปแล้วความผิดพลาดระดับนี้เป็นสิ่งที่ยอมรับได้และไม่ทำให้ใครตาย และที่สำคัญมันอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้โดยพีเอ็มไอ(PMI)ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประมาณการ(budgetary estimate)ด้วยซ้ำไป ถึงแม้ว่าแผนงานนั้นจะไม่แม่นยำ แต่ถ้าหากมีการปรับปรุงแผนงานอยู่ตลอด เรายังคงสามารถได้ประโยชน์จากมันอยู่ดี เพราะการช้ากว่ากำหนดหนึ่งเดือนนี้ คงจะไม่ใช้เรื่องน่าตกใจที่มารู้เอานาทีสุดท้ายอย่างแน่นอน

การวางแผนแบบบอโจล์คืออะไร?

หนังสือเล่มนี้เกี่ยวกับการวางแผนแบบบอโจล์ ไม่ใช่แผนงานแบบบอโจล์ แผนงานเป็นเพียงเอกสารหรือรูปภาพมันเป็นเพียงภาพนิ่ง(snapshot)ของโครงการที่เราเชื่อว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนการวางแผนนั้นเป็นกิจกรรมวิธีการวางแผนแบบบอโจล์จะถ่ายน้ำหนักความสำคัญจากตัวแผนงานไปสู่การวางแผน

การวางแผนแบบบอโจล์รักษาสมดุลในการลงทุนและลงแรงทำแผนโดยการที่เราจะได้เรียนรู้และปรับเปลี่ยนแผนงานไปตลอดระยะเวลาการทำโครงการ สำหรับการวางแผนแบบบอโจล์เราไม่เพียงแต่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแผน แต่เราตั้งใจที่เปลี่ยนมันเลยทีเดียว แต่เราไม่เชื่อว่าเราจะเปลี่ยนเพียงเพราะอยากเปลี่ยน แต่เราเปลี่ยนเพราะระหว่างการทำโครงการเราเรียนรู้อะไรบ้างอย่างและมันทำให้เราหลบหลีกความผิดพลาดได้ เราอาจจะได้รู้ว่าผู้ใช้ต้องการคุณสมบัตินี้เพิ่มขึ้นหรือต้องการคุณสมบัติที่น้อยลง หรือการใช้งานได้ง่ายสำคัญกว่าที่คิดไว้ หรือเนื่องจากการใช้ภาษาโปรแกรมใหม่ทำให้เสียเวลามากกว่าที่เราคิดไว้ เป็นต้น ผลกระทบทางการเงินของการเปลี่ยนแปลงแต่ละอันจะถูกประเมิน และถ้าหากมันคุ้มค่าที่จะทำ แผนงานและกำหนดการจะถูกปรับเปลี่ยนไปตามนั้น

เมื่อเราค้นพบเรื่องเหล่านี้ มันจะกระทบแผนงานที่เราวางไว้ นั่นคือเราจำเป็นต้องการแผนงานที่ปรับเปลี่ยนได้ง่าย นี่เองที่เป็นสาเหตุให้การวางแผนสำคัญกว่าตัวแผนงาน ความรู้เชิงลึกที่เราได้จากการวางแผนจะคงอยู่นาน กระทั่งตัวแผนงานนั้นถูกฉีกทิ้งไปแล้วและมีแผนงานใหม่มาแทนที่ สรุปคือแผนงานแบบบอจล์นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนได้ง่าย

เพียงเพราะเราปรับเปลี่ยนแผน ไม่ได้หมายความว่าเราต้องเปลี่ยนวันที่ในแผนงาน เราอาจเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนมันก็ได้ แต่ถ้าเราพบว่ามันบางอย่างไม่สมเหตุสมผลในแผนงานเราก็จำเป็นต้องทำอะไรบางอย่าง แผนงานจะต้องถูกปรับเปลี่ยน มีหลายทางที่เราจะปรับเปลี่ยนแผนงานได้โดยไม่กระทบวันที่ในนั้น เราอาจจะยกเลิกคุณสมบัติบางอย่าง หรือลดขอบเขตของคุณสมบัติ เราอาจจะเพิ่มคนในโครงการ เป็นต้น

เพราะเรายอมรับว่าเราไม่สามารถกำหนดกะเกณฑ์ทุกอย่างของโครงการได้ทั้งหมดตั้งแต่แรก มันจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราจะต้องไม่วางแผนโครงการทั้งหมดตั้งแต่ต้นเช่นเดียวกัน การวางแผนแบบบอจล์นั้นจะกระจายกิจกรรมการวางแผนออกไปตลอดช่วงการทำโครงการ โดยเริ่มจากการวางแผนการปล่อยผลิตภัณฑ์ก่อน แล้วจึงทำการวางแผนอย่างต่อเนื่องเป็นรอบ ๆ โดยตลอดโครงการจะมีการวางแผนเป็นรอบ ๆ เช่นนี้หลาย ๆ รอบ

สรุปการวางแผนแบบบอจล์ มีลักษณะคือ

- มุ่งสนใจไปที่การวางแผน มากกว่าตัวแผนงาน
- สนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน
- แผนงานที่วางไว้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย
- กระทำหลายรอบ ไปตลอดช่วงการทำโครงการ

บทสรุป

การประมาณและการวางแผนนั้นสำคัญยิ่ง นอกจากนั้นยังทำได้ยากและมีโอกาสผิดสูง เราไม่สามารถละเว้นที่จะทำกิจกรรมนี้โดยใช้ข้ออ้างว่ามันยากได้ ประมาณการที่ให้ไว้ในตอนเริ่มต้นโครงการ มีความแม่นยำน้อยกว่าที่ให้ในช่วงหลัง ความแม่นยำที่เพิ่มขึ้นในเชิงก้าวหน้านี้แสดงได้ในรูป *กรวยแห่งความไม่แน่นอน*

การวางแผนมีจุดประสงค์เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับคำถามที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นั่นคือ เราควรสร้างอะไร คำตอบนั้นประกอบด้วย คุณสมบัติ, ทรัพยากร, และ กำหนดการ การหาคำตอบนี้ทำได้โดยกระบวนการวางแผน ที่ช่วย ลดความเสี่ยง, ลดความไม่แน่นอน, สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น, สร้างความไว้วางใจ, และ ถ่ายทอดข้อมูลได้ชัดเจน

แผนงานที่ดีคือแผนงานที่นำเชื่อถืออย่างเพียงพอ ว่าสามารถใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และโครงการได้ การวางแผนแบบบอจล์นั้น มุ่งสนใจไปที่การวางแผน มากกว่าตัวแผนงาน, สนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน, แผนงานที่วางไว้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย, และ กระทำหลายรอบ ไปตลอดช่วงการทำโครงการ

คำถามที่ควรนำไปพิจารณา

1. บทนี้ในตอนต้นได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนที่มากเกินไป หรือการไม่วางแผนเลยนั้น เป็นอันตรายพอ ๆ กัน อยากทราบว่า การวางแผนที่พอดีสำหรับโครงการในปัจจุบันของท่าน นั้นเป็นเท่าใด?
2. ท่านคิดว่ามีเหตุผลใดบ้าง ที่ทำให้เราต้องมีการวางแผน?
3. จงคิดถึงโครงการหนึ่งถึงสองโครงการที่สำเร็จที่สุดที่ท่านเคยเกี่ยวข้องด้วย การวางแผนมีบทบาทเช่นไรในโครงการเหล่านั้น?

-
1. โปรดสังเกตว่า σ เป็นหน่วยเงินที่ไม่เจาะจง [↩](#)