

CH8 專案執行與 專案監控管理

授課老師：莊俐昕

原住民文化產業與社會工作學士學位學程
(原住民族專班)

國立暨南國際大學社會政策與社會工作博士
lhchuang@ncnu.edu.tw

8.1 專案執行

○ 主要活動

1. 依照計畫進行各項工作（監控/績效管理）
2. 收集與發佈專案狀況（團隊/溝通管理）
3. 召開專案定期會議（團隊/溝通管理）
4. 取得並發展專案團隊（團隊/溝通管理）
5. 管理專案利害關係人（團隊/溝通管理）
6. 選擇合作外包廠商（採購管理）
7. 執行品質保證活動（品質管理）
8. 如有必要，修正專案計畫（變更管理）

○ 依照計畫進行各項工作

1. 如果規劃步驟或方法不好，在執行階段還要依照原先規劃進行嗎？
2. 當初規劃的方法不好，哪裡不好？
3. 誰有權決定不好？專案成員能否決定好或不好？
4. 當專案成員可以自行決定“更好”的方法時，專案該如何管理？

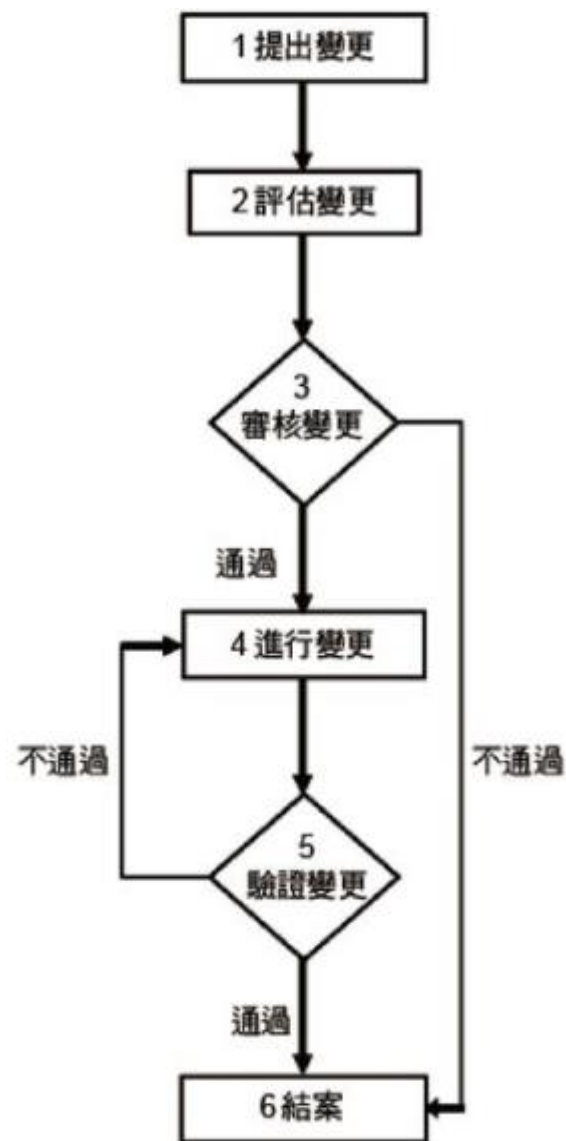
8.2 專案監控（績效管理）

- 專案監控的主要目的在於，確認專案依照計畫進行。
- 專案管理計畫書要說明專案將採取哪種方式預測專案總成本，一旦決定，全程都要使用同一方式，以免估算結果失真，無從衡量。而且，專案採取哪種計畫方式，也要在專案管理計畫中定義清楚。
- 專案監控的流程：
 1. 計畫VS.實際→差異→原因→變更需求。
 2. 只要與計畫不符，就是差異（延遲或超前），就需要導正
 3. 發現差異後，察看各項管理計畫書，確認差異是否可接受範圍。
 4. 差異超過接受底線，就要找出產生差異的「根本原因」

8.2.1 變更控制流程

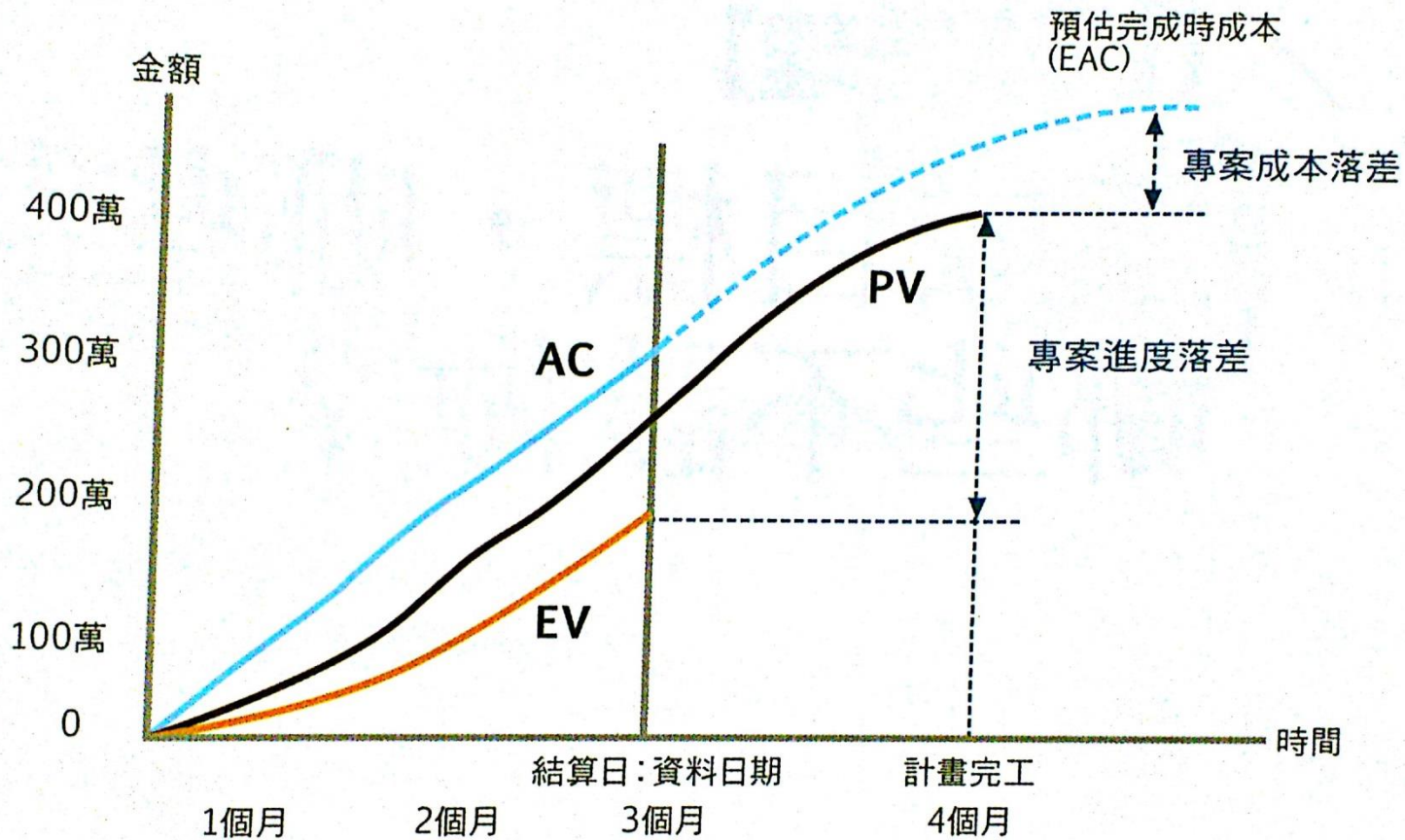
- 專案執行過程中，有任何異動之處都要提出變更需求。
 - 包括：
 1. 改善措施：將目前現況與計畫之間的差異縮小。
 2. 預防措施：未來可能會產生的問題，及早提出解決方案。
 3. 修改瑕疵：對於產品與原訂規格不服，進行修復。
 4. 變更計畫：差異若是因為計畫不夠周延或太積極所致，需修改計畫以契合現實狀況。

- 任何專案利害關係人都可以提出變更，但必須以書面或電子記錄方式填寫變更需求單，並進到變更控制流程管理列管。
- 任何未經核准的變更，絕對禁止。



8.2.2 實獲值管理

- 實獲值管理讓專案的範疇、時程與成本三大元素，都能用「費用數字」為基礎彼此衡量，以供專案經理更有效地監控專案的執行情況。
- 實獲值管理三要素：
 1. 計畫值（PV）：已排定工作的預算成本，顯示「按照計畫，到目前應完成多少工作？」
 2. 實際成本（AC）：已執行工作的預算成本，顯示「目前已完成的工作，耗用了多少成本？」
 3. 實獲值（EV）：已執行工作的實際成本，顯示「實際上，目前有多少工作已完成？」
- 實獲值的取得方式，需在成本管理計畫書中說明專案如何計算實獲值（0/100原則、50/50原則、完成比例原則、時間比例原則、量化比例原則）。



參考資料: 睿傑專業管理顧問公司謝志傑

圖表: 實獲值管理, 一張圖看清目前進度

8.4 採購管理

- 專案採購是指，當專案團隊無法自行生產某些產品或服務時，為了讓專案團隊的時程安排更順暢，以及提高工作效率，就會考量將之外包給其他廠商。而專案採購管理就是針對這些從外部廠商取得產品、服務或結果的所有流程進行掌控。
- 採購管理包括：
 1. 找到最好的供應商
 2. 商議最好的採購條件
 3. 審查供應商的績效
 4. 找出並解決供應商的績效問題
 5. 向專案指導委員會溝通狀況

○ 採購管理流程：

1. 規劃採購管理：決定是否自製、租賃或外包；外包計畫、選定合約。專案團隊應建立供應商選擇時的作業流程和評定標準。
2. 執行採購：供應商的挑選。
3. 控制採購：合約管理（組織是否另設單位管理？）。
4. 結束採購：驗收及建檔。

圖表 1：合約選用時機對照表

在與賣方議定合約時，依據產品型態、成本或各項資源的可取得性，並且視專案的需求，選擇不同的合約類型。

合約種類	解釋	使用時機
固定總價或總包合約 Fixed-Price or Lump-Sum Contracts (FP)	在合約條件下，買方支付固定價格給賣方，而賣方要在此價格範圍內，完成所有的工作內容。	買方對於產品與價格的內容已相當明確時使用。
成本償還合約 Cost-Reimbursable Contracts (CR)	買方依據賣方實際執行的工作內容，支付賣方實際支出的成本，同時加上特定利潤給賣方。	多用於顧問業或服務業，在專案範圍尚未明朗，買方知道要做什麼，卻不知道要如何做時使用。買方依實際成本加上一定利潤額度給賣方。
時間與材料合約 Time & Material (T&M)	兼具以上兩種特性。	多用於金額小的採購，或是買方對合約總價及採購數量尚未明確時使用。

資料來源：《PMP摘金術》，中國生產力中心出版

圖表 2: 加權系統

為降低主觀認知或偏見，專案團隊可採用「加權系統」，依專案需求、重要性等評量項目，權衡給分，最後再以總分計算選擇。

廠商	A廠商	加權分數	B廠商	加權分數
執行企劃書 (40%)	80	32	75	30
技術能力 (30%)	80	24	85	25.5
過去執行狀況 (20%)	82	16.4	80	16
財務狀況 (5%)	90	4.5	90	4.5
商譽 (5%)	85	4.25	80	4
總分		81.15		80.0

資料來源：《PMP摘金術》，中國生產力中心出版