

CH1 專案概論

授課老師：莊俐昕

原住民族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

本章大綱

- 認識專案管理
- 專案經理的職責與所需技能
- 專案辦公室的作用
- 專案組織的種類與區別
- 專案生命週期
- 專案五大流程組的內容

1.1 專案的定義

○ 定義：

- PMI：專案是一暫時性的努力行為，其目的是為了完成獨一無二的產品、服務或結果。
- Juran：專案是必須排定時程去設法解決的問題。
- Lewis：專案管理就是有時間限制、預算限制、限定範疇和明確目標的任務。

○ 特性

- 暫時性：有明確的開始日期，同時有明確的結束日期，完工時團隊就會解散。但是專案所產出的產品、服務或是結果，不必然要隨著專案的結束而消失。
- 獨特性：每個專案都是獨一無二的。尤其是風險的存在，更使專案間出呈現差異。
- 目的性：專案一定有其目的性，有特定目標不屬於員工日常重複性操作的一部分。
- 團隊性：專案往往需要跨部門合作，因為專案通常需要各種不同專長、擁有各式技術的專案團隊，一起合作完成。

1.2 專案管理

- 定義：運用所有我們所知道的知識、技術、工具與技巧，透過專案的活動，達到專案所設定的目標（PMI）。
- 每個專案都有其預期的目標，明列它想要完成的事情。
- 專案管理就是提供流程及方法，得專案可以順暢而有效率的進行，以達到專案的目標。

- 透過小心的管理，可以讓專案結果超出預期，固然很好，但那不是專案管理的主要目的。應該將專案管理的重心放在「如期如質」，在預算內，完成原先所期望，更為實際

→ 有效運用專案管理知識，完成專案既定成果。



1.3 專案經理

- Lewis：專案經理所扮演的角色應該是一個「促成者」（enabler），協助專案團隊的成員，將他們所負責的工作順利完成。
- 專案經理的角色：
 - 管理者
 - 領導者
 - 溝通者
 - 問題解決者
 - 整合者

1.4 日常作業(OPERATION WORK)

- 重複性、持續性的工作。
- 專案常需要與組織的日常性運作互動，所以專案經理/團隊必須清楚這些互動，並與其他單位間維持合適的關係。



1.5 計畫(PROGRAM)

- 將類似的專案集中納入一起管理。
- 目的：更有效率地執行這些專案。

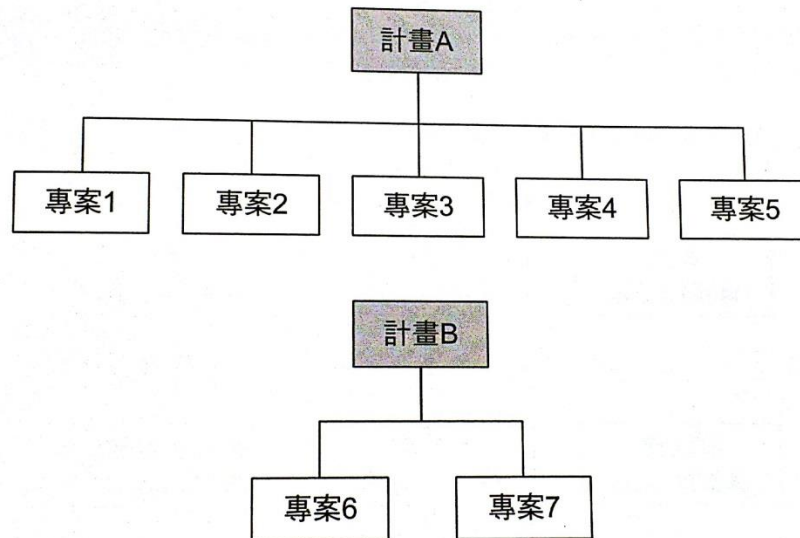


圖1.2 計畫與專案

1.6 專案管理辦公室

- 專案管理辦公室（project management office, PMO）：負責統一專案管理流程與表單，讓組織內所有做事的方法都一致，使得人員的調動與支持變得機動而簡單。
 - 總部專案管理辦公室：負責策略性、原則性的基礎程序。
 - 單位專案辦公室：可依據單位專案特性調整。

1.7 專案贊助人

- 出資讓專案執行的人或單位，我們稱為專案贊助人（sponsor）。
- 專案贊助人的角色：
 - 推動與支持專案
 - 籌措專案資金
 - 撰寫專案核准證（project charter）
 - 指定專案經理與主要成員
 - 定義專案初步範圍
 - 核准專案重大變更
 - 協助專案經理解決問題
 - 提供專案方向
 - 監督專案進度
 - 在高層中為專案發聲背書
 - 驗收專案最終成果
 - 終止專案

- 專案贊助人會確保專案完成任務所需的資源、訓練、支援及合作。若沒有贊助人，通常組織或主管就必須扮演贊助人的角色。
- 所有的專案都受到四項限制：如期、如質、如預算及專案範疇。贊助人只能限定其中三項，剩下的一項必須留給專案團隊決定。
- 專案經理有義務向專案贊助人澄清，幫助贊助人能夠做合理的判斷。

1.8 專案利害關係人

- 定義：與專案有關係的人或團體。
- 對象包括：
 - 專案贊助人
 - 計畫經理
 - 專案經理
 - 專案團隊
 - 客戶
 - 外包廠商
 - 下游採購商
 - 專案辦公室
 - 專案成員之部門經理
 - 其他
- 專案經理需釐清各專案利害關係人的期望，以及解決彼此間對專案期望的衝突。

1.9 組織

- 一般而言，組織分成功能式組織、專案式組織、矩陣式組織與虛擬式組織。
- **功能式組織（functional organization）**：為管理方便，依具有同樣專長的員工組成部門。當專案展開時，多靠各部門主管間的相互協調，也稱為「越過柵欄式管理（over the fence）」。
 - 優點：組織不會有太大改變、員工調度有彈性、深入的專門技術、專案結束時升遷容易（原部門升遷）。
 - 缺點：專案失焦、整合不易、需要較長的時間、缺乏直接的溝通管道。

- **專案式組織 (projectized organization)**：以專案為主，一個專案就是一個部門，每部門擁有各式專長的員工。專案結束，就遣散員工。
 - 優點：獨立運作、快速、職責源自於專案故工作目標明確、跨功能整合較佳。
 - 缺點：昂貴、內部鬥爭、有限的技術專長、專案結束後的人員安置問題。

- **矩陣式組織 (matrix organization)**：平時以功能式組織運作，專案成立時由各部門組成臨時性專案團隊。
 - 包括弱矩陣組織（協調員）、平衡式矩陣（臨時的專案經理）及強矩陣組織（專任的專案經理）。
 - 優點：有效率、強力的專案焦點、專案結束後較容易轉移、較具彈性。
 - 缺點：非功能性的衝突、為爭取資源而內鬥、功能部門及專案間的關係緊張、多頭馬車、決策緩慢。

- **虛擬式組織 (virtual organization)**：因專案需求，集合不同公司或個人，專案結束組織即解散。
(優缺點類似專案式組織)
 - 溝通是專案進行最大的困擾。
 - 建立互信是首要課題。

【小組討論】

- 組織因應專案會有不同類型的組織型態，請就「專案式組織」、「矩陣式組織」或「虛擬式組織」各舉一個案例。
- 你覺得NPO常用哪種組織型態來因應專案？

1.10 專案生命週期

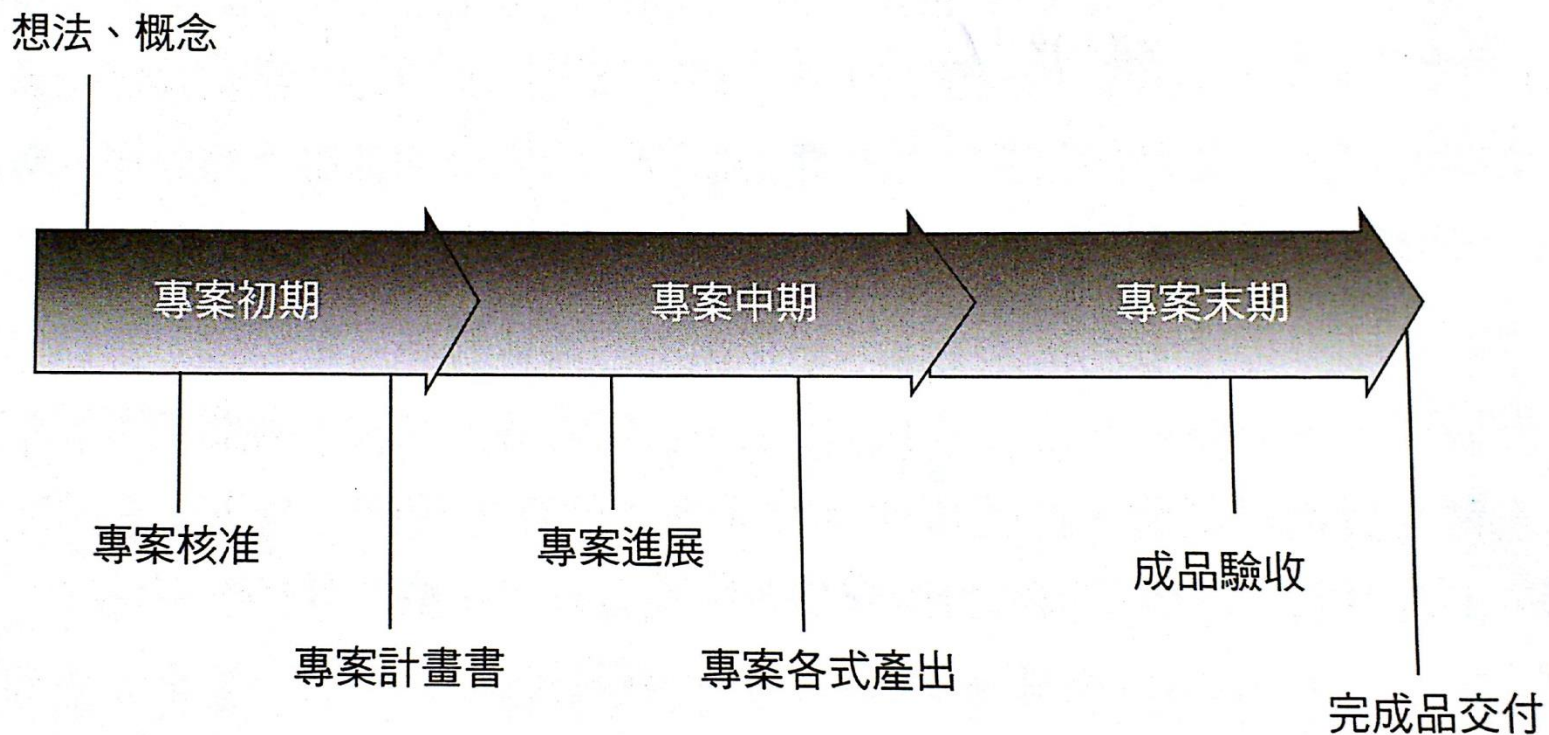


圖1.7 專案生命週期三階段

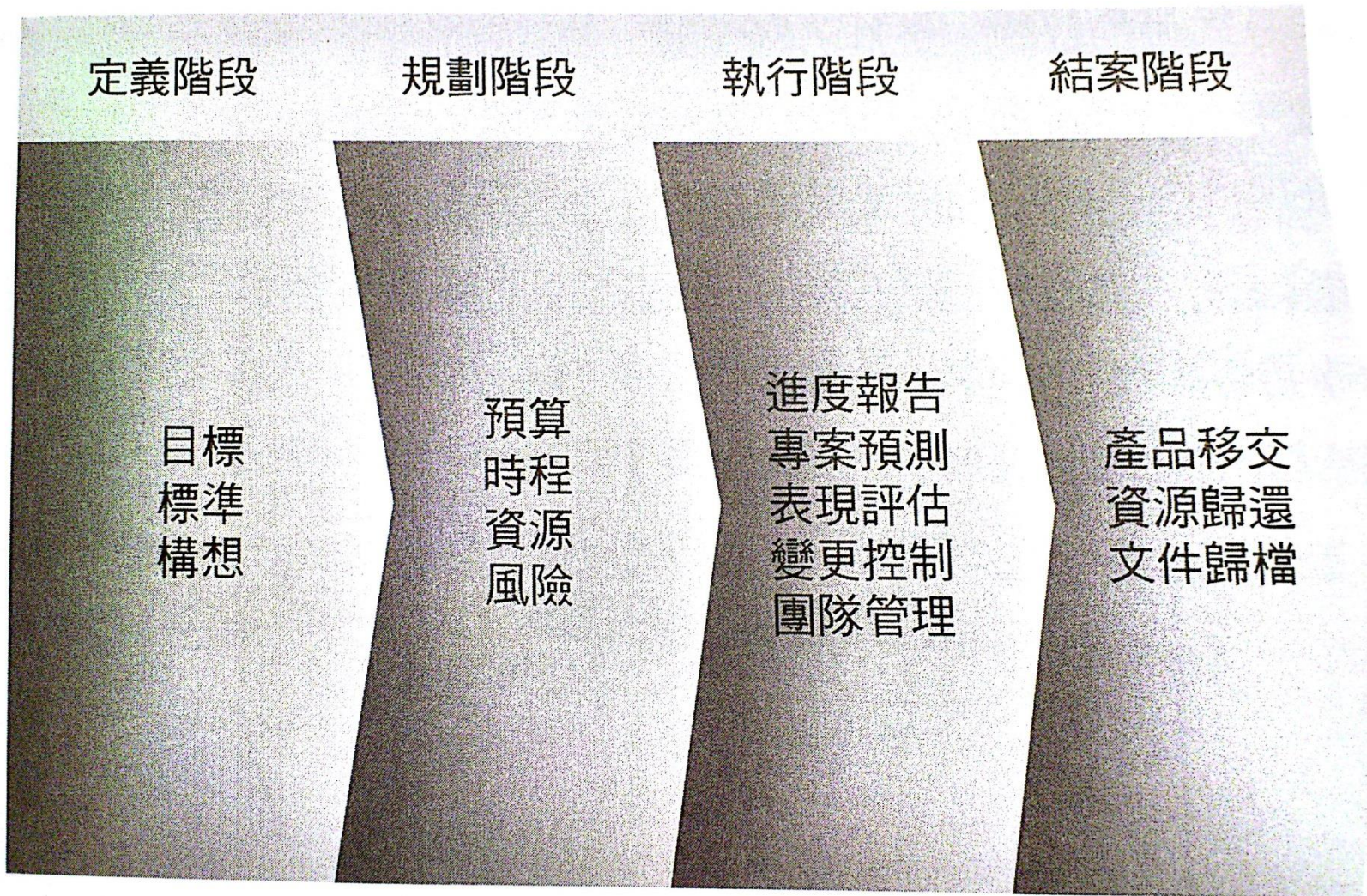


圖1.8 專案生命週期四階段

1.11 流程群組

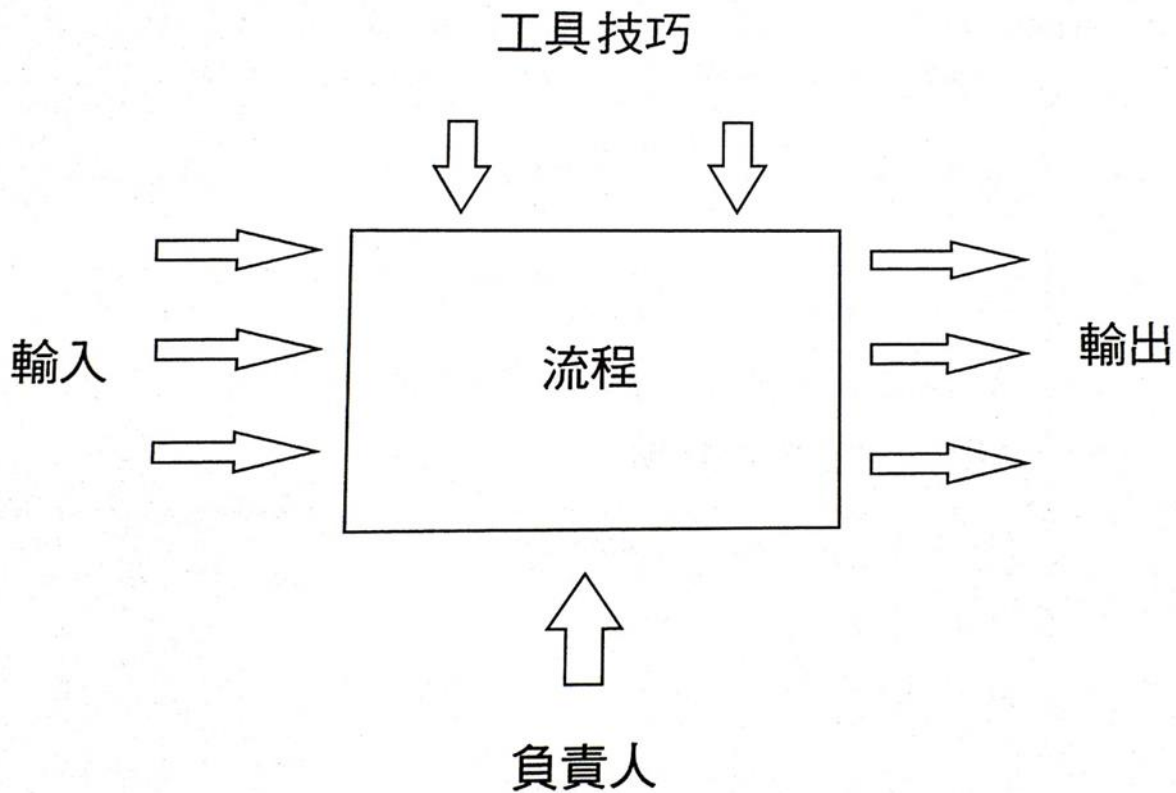
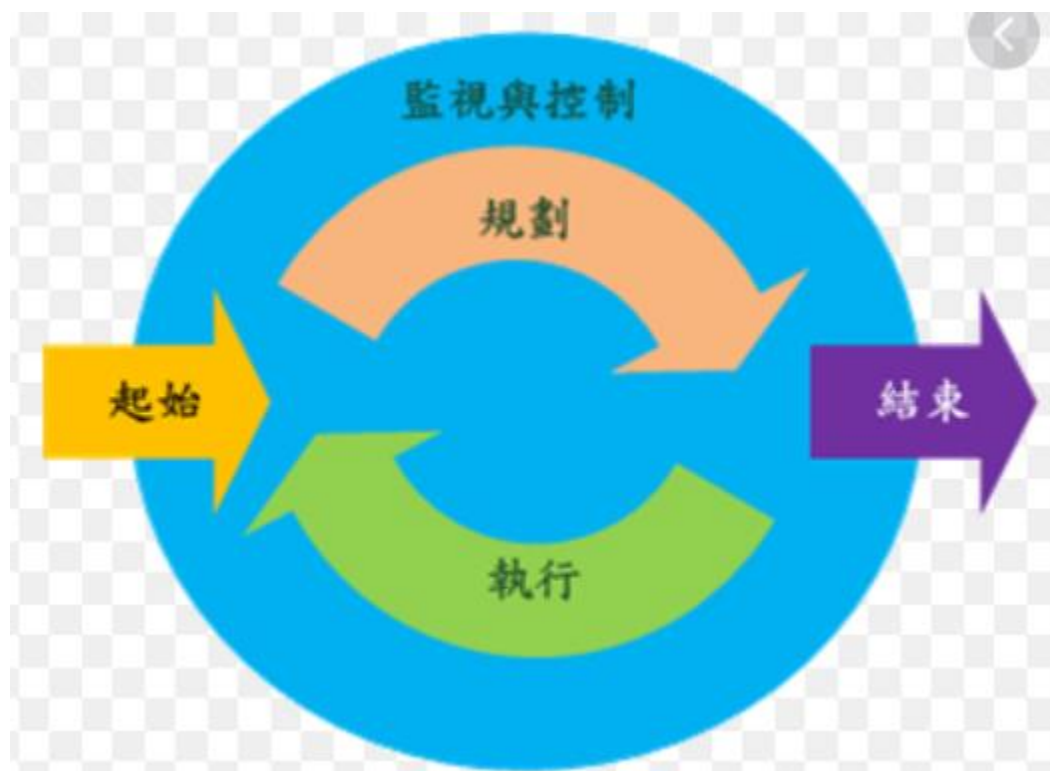


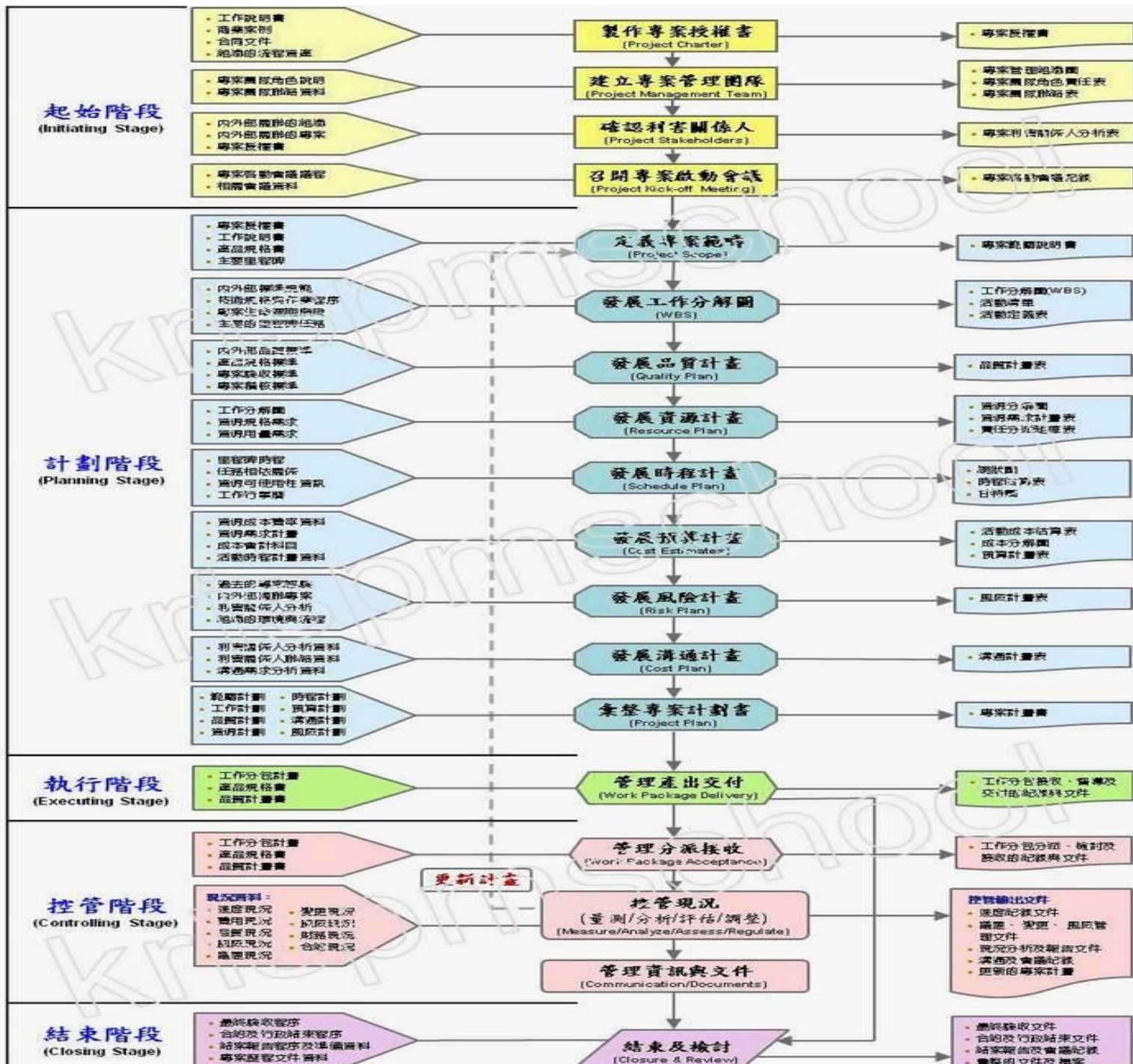
圖1.10 流程的示意圖

○ 五大流程群組



簡單歸納，這五個流程群組的功能分別為：

流程群組	工作內容
專案起始	確認專案取得授權 指定專案經理 找出專案利害關係人
專案規劃	確認專案範圍 預估專案成本 發展專案時程 找出潛在風險及相對因應措施 製作專案管理計畫書
專案執行	依照計畫執行專案工作 定期召開專案各式會議 管理專案團隊 管理專案利害關係人 如有需要，尋找外包 / 下游廠商 定期進行專案稽核
專案監控	比對進度與原定計畫 分析差異原因 找出根本解決方案 管理專案變更
專案結束	取得專案成果驗收報告 如有外包 / 下游廠商，結束廠商合約關係 檢討專案整體表現，撰寫經驗分享，供其他專案參考 整理專案文件歸檔 歸還專案成員與其他資源 正式宣告專案終止



1.12 「成功」的專案（丁惠民譯，2002）

- 層級一：達到專案目標
 - 是否達到原本所設定的成本、時程、品質或功能性目標？
 - 最大的成功是在專案目標與結果間沒有任何差異。因為這表示專案於計畫時成功規劃及掌握相關資源。

- 層級二：專案效率
 - 專案管理的成本
 - 在專案導入的過程中，專案關係人的肯定
 - 有效應用專案資源的方式
 - 專案團隊成員人數的質跟量
 - 有效處理衝突的方式

- 層級三：對顧客或使用者的實用度如何
 - 是否解決原本存在的問題
 - 是否有可被驗證的收入或獲利
 - 是否省下和預期般的成本
 - 顧客或使用者是否樂於接受專案的成果
 - 是否達到所想要的結果，同時讓顧客感到滿意

○ 層級四：組織改善

- 組織是否從該專案中學習成長
- 組織從中獲得的知識是否提升未來專案在上述三個層級的成功率
- 組織是否有所收穫，並藉由經驗讓未來的專案做得更好

1.13 小結

- 專案關鍵成功因素（魏秋建，2013）
 - 高階主管支持專案
 - 專案目標明確
 - 專案計畫清楚可行
 - 專案關係人管理妥當
 - 專案成員的專長分布平均
 - 有效管理專案的溝通
- 成功專案管理的基礎：將專案流程標準化，各階段文件必須有標準化的範本，以作為專案團隊共識的依據，並可能為專案的傳承。

- 缺乏良好的管理可能導致專案延遲、成本增加或結果不如預期。
- 專案主要失敗的原因（葉乃嘉，2011）：
 - 規劃不善
 - 目標不明確
 - 專案過程中目標生變
 - 時間或資源估計不切實
 - 缺乏行政支援和使用者的參與
 - 團隊溝通及行動失敗
 - 技術不合宜

- 為減少專案失敗的風險（葉乃嘉，2011）：
 - 設定明確的專案目標
 - 獲得管理階層的支持
 - 先計畫再進行
 - 定期溝通專案的進展情況
 - 要求使用者參與設計和執行
 - 注意任務中的標準路徑
 - 設置必要的程序來估算及傳達風險
 - 變更目標時要瞭解該變更對專案的影響
 - 利用合宜的管理工作及規劃、溝通的技術