**專案管理(期中)**

**CH1**

1. 請為專案下定義。有哪五個特徵可以協助人們分辨專案與組織例行功能性操

作的差異？

專案(Project)是指為了創造出獨一無二的商品、服務或成果所做的暫時性努力。

專案的主要特徵

1目標明確

2由開始至結束的生命長度已被定義好

3通常會有多個部門和多位專業人員參與

4一般來說，做的是過去未曾做過的事

5有特定的時間、成本及績效要求

2. 改變專案管理方式的關鍵環境力量有哪些？這些力量會對專案管理產生什麼

影響？

3. 為什麼專案的執行對策略性規劃與專案經理來說很重要？

4. 科技構面與社會文化構面對於專案管理，就像是同一枚錢幣的正反兩面。請

嘗試解釋之。

專案的執行包含兩個構面

科技面

由正式的、學術性的及純粹邏輯性的流程部分所構成

包括規劃、排程及控制專案

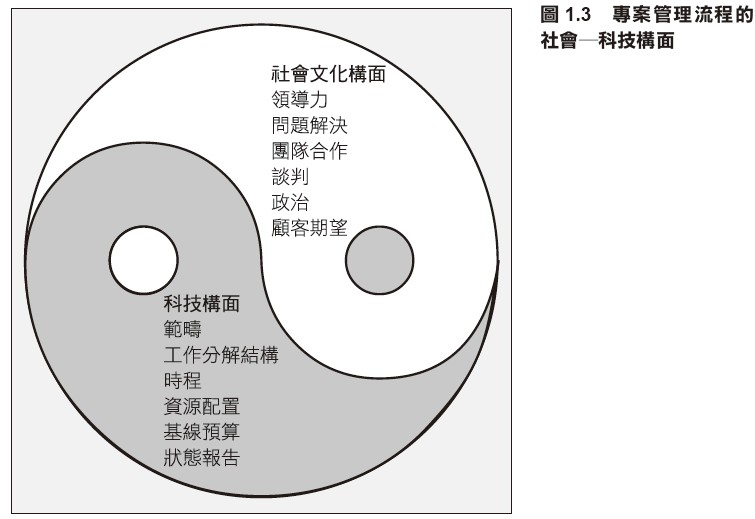
代表專案管理的「科學」

社會文化面

專注於在結合了各類專家之才能的較大型組織環境中建立暫時性的社會系統，以完成專案。

牽涉管理專案與外部環境之間的介面

代表專案管理的「藝術」



5. 治理對於個人專案的管理有何影響？為什麼這種方式在當今環境下很重要？

治理被設計來提升整個組織長遠的專案管理

專案治理提供高階經理下列事項：

1所有專案管理活動的概述

2組織資源正在如何被使用的概觀圖

3專案組合的風險診斷

4粗略的量測

5高階經理單位與專案實際執行管理單位之間的聯繫

6治理使管理階層對於所有專案管理活動能有  
7較大的彈性和較好的控制

**CH2**

1. 請描述策略管理流程的主要構成要素。

策略管理的兩個主要構面：

1回應外部環境的變化

2分派組織的稀有資源

策略管理需在使命(mission)、目標(goal)、目的(objective)、策略(strategy)及執行(implementation)之間建立強力的連結。

2. 解釋專案在策略管理流程中所扮演的角色。

策略透過專案而被實現，每個專案都應該與組織策略有清楚的連結。

3. 專案如何與策略計畫做連結？

策略管理流程中可透過專案來執行策略

執行必須注意幾個關鍵：

1要完成任務就必須配置資源

2需要有能夠補足及支援策略和專案的  
3正式與非正式組織

4設立適當的規劃與控制系統是必要的

5激勵專案有功人員

6專案組合管理與專案優先權評等

沒有執行，就不可能成功。

4. 專案組合一般都是透過承諾型、策略型及操作型的專案來呈現。這種分類方

式可能對專案選擇產生什麼影響？

5. 為什麼本章所描述的優先權系統要求要公開與公告？這個流程鼓勵透過由下

而上的方式開始專案嗎？這個系統會阻擋某些專案嗎？為什麼？

**CH3**

1. 以功能型、矩陣型及專責專案團隊來管理專案，各有何優缺點？

功能型

優點：不會改變、有彈性、深入的專門技術、專案結束後的升遷容易

缺點：失焦、整合不當、緩慢、缺乏歸屬感

矩陣型

優點：有效率、強力的專案焦點、專案結束後較容易移轉、較具彈性

缺點

非功能性的衝突、內鬥、緊張、緩慢

專責專案

優點：簡單、快速、凝聚力、跨功能整合

缺點：昂貴、內部鬥爭、有限的技術專長、專案結束後的難題、

2. 如何區分弱矩陣、強矩陣、平衡矩陣？

弱矩陣(weak matrix)

類似於功能型組織，但有正式指派的專案經理

職權偏向功能部門經理，專案經理只有間接職權

平衡矩陣(balanced matrix)

傳統式的矩陣式配置，由專案經理設定整體計畫，而由功能部門經理決定工作如何進行

強矩陣(strong matrix)

類似一個專案團隊，在這個團隊中，專案經理擁有廣大的控制權，而功能部門經理則類似是這個專案的分包商

3. 在何種情況下，使用強矩陣會比使用專責專案團隊來得適當？

4. 專案管理辦公室（POs）如何支援有效的專案管理？

5. 為什麼在決定採用何種專案管理團隊來完成專案之前，先診斷組織文化是件

重要的事？

專案成功與專案經理所擁有的專案自治權和職權有直接關係

最好的系統須能平衡專案需求與母組織需求

無論在組織層次或專案層次，都需要考慮相當多的議題

6. 除了文化之外，還有哪些組織因素應該被用來決定該採何種專案管理結構？

專案管理對公司的成功有多重要？  
有多少比例的核心工作會牽涉到專案？

若超過75%的工作會涉及專案，  
就應考慮完全專案化的組織

資源的可利用性

無法提供專用關鍵人員給專案的組織，採用矩陣系統會比較適合

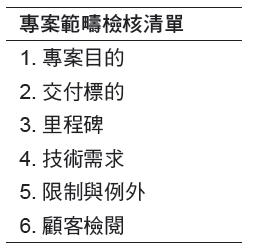
當組織內部資源不足時，則可建立專責專案團隊，但將專案工作委外

7. 你認為要成功完成專案，最重要的事是什麼——是正式的專案管理結構，還

是母組織的文化？

**CH4**

1. 典型的範疇描述中有哪六大組成單元？



2. 專案目標回答了哪些問題？什麼是好的專案目標範例？

專案目標回答了做什麼、何時完成及花費多少成本的問題

3. 假使某個專案的優先權包含：時間－限制（time-constrain）、範疇－接受

（scope-accept）及成本－加強（cost-enhance），請問這代表什麼涵義？

4. 工作包中包含哪些資訊？

1定義工作 [什麼(what)]

2確認完成工作包所需的時間 [多久(how long)]

3確認完成工作包所需的時程化預算 [成本(cost)]

4確認完成工作包所需的資源[多少(how much)]

5確認每個人所需負責的工作單位[誰(who)]

6確認檢核點以衡量工作的進行

5. 在什麼時機下，建立責任矩陣會比建立完善的工作分解結構來得適當？

責任矩陣(RM)：又稱為線性責任圖(liner responsibility chart)摘要描述被完成的任務以及誰負責專案裡的哪一個部分。

1列示所有專案活動以及各活動之負責成員

2闡明介於需要合作的個人與單位之間的關鍵介面

3提供讓所有專案參與者可以自行檢視責任與認同任務的工具

4幫助每個成員瞭解在執行多個團體涉入的活動時，個人所可運用的職權範

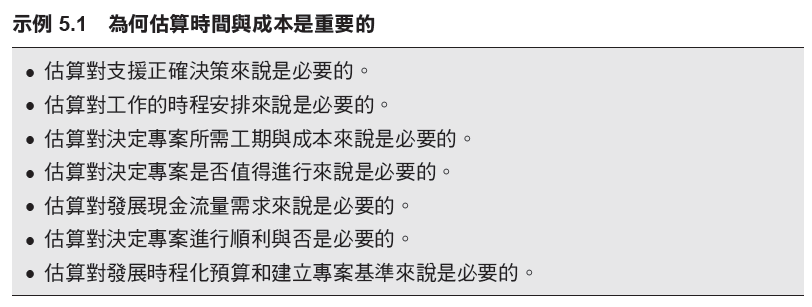
圍與類型

6. 溝通計畫如何對專案的管理產生效益？

溝通計畫取代了被動式的資訊需求回應，可以自己掌握資訊的流動，降低混淆與不必要干擾，並提供專案經理較強的自治性，讓管理高層安心放手讓專案團隊完成專案，不干預。

**CH5**

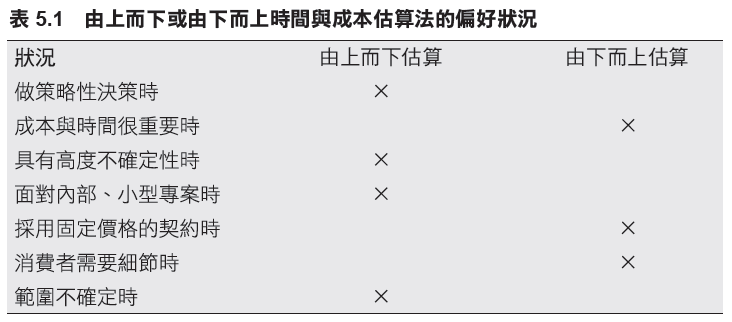
1. 為什麼準確的估算對有效的專案管理來說很關鍵？



2. 組織文化如何影響估算的品質？

3. 由下而上估算法與由上而下估算法有何差異？在哪些情況下，你會偏好使用

其中一種？



4. 成本有哪些主要的類型？哪些類型的成本是專案經理可以掌控的？

直接成本

對特定工作包來說，明顯應支付的費用

人工、材料、設備、其他

可被清楚計算到某個特定工作包上去

直接的專案營業間接成本

一般及行政的營業間接成本

非直接與特定專案相關的組織成本