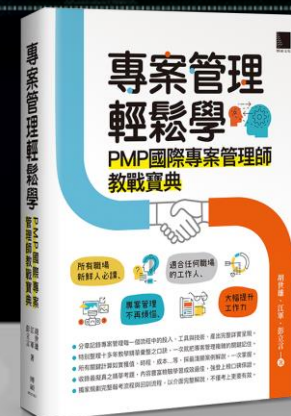


第二章 專案管理概論





章節大綱

2.1 專案的定義與特性

2.2 專案管理的定義與特性

2.3 專案策略與專案組合、計畫及專案間之關係

2.4 專案生命週期

2.5 專案的利害關係人

備註：可依進度點選小節

2.1 專案的定義與特性



A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

「專案」是一種暫時性的努力，以創造出獨特的產品、服務或結果。

2.1 專案的定義與特性



一般具有下列三項特性：

一、暫時性（**Temporary**）

暫時性並非表示專案執行的時間很短，在法國博物館重建與歷史資料蒐整的專案，其時程可長達數十年。故無論執行時間的長短，暫時性表示一個專案具有一定的時程起始與終止點（**Beginning and End**），當達到目標則專案終止。

二、獨特性（**Unique**）

此項任務是獨一無二且未曾發生過的，亦即不重複的（**Non-Repetitive**）。

三、逐步精進完善（**Progressive Elaboration**）

在專案的早期，資訊非常缺乏，專案的規劃也就比較粗略；隨著專案的發展，資訊越來越充分，專案的規劃也就越來越詳細。簡言之，就是循序漸進發展，持續精益求精，也就是我們常說的「先求有，再求好，再求更好」。

2.1 專案的定義與特性



在企業的日常營運工作中，若不屬於專案者，就稱為「作業（**Operation**）」，有時也可稱為「營運」或是「運作」。不同於專案的，作業即是例行性的日常活動，例如：生產作業、銷售作業，及會計作業等。相對的，作業的特性包括持續性（**On-going**）及重複性（**Repetitive**）。

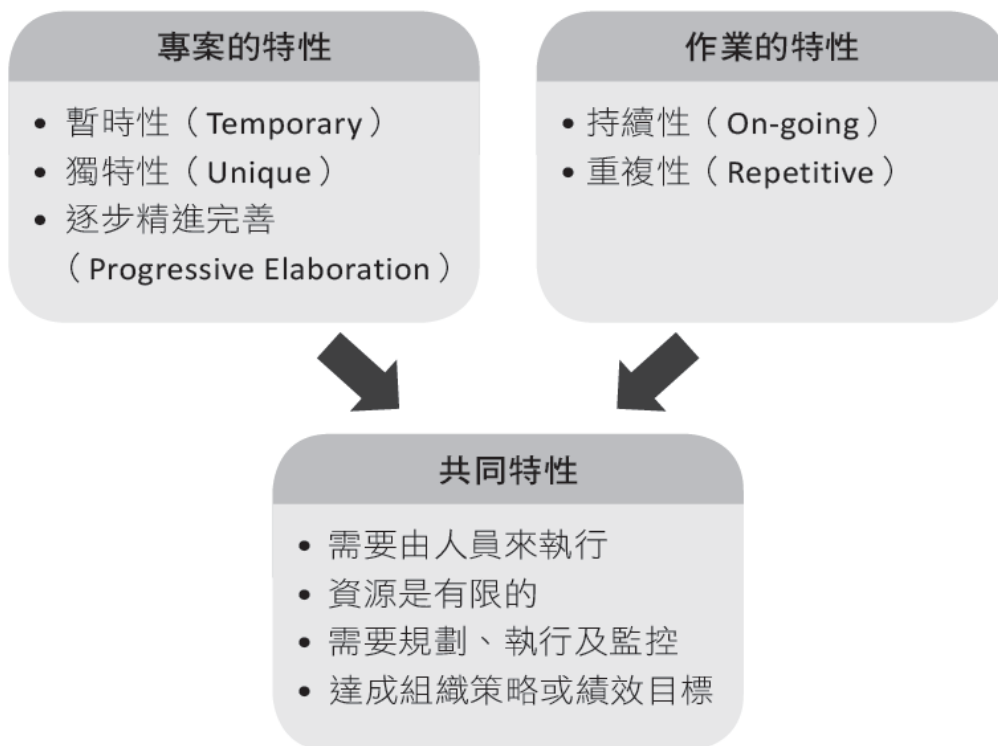


圖 2-1 專案與作業之相同與相異處比較

2.2 專案管理的定義與特性



簡言之，專案管理是一種既有效果地（Effectively）又有效率地（Efficiently）將專案成功執行的一種程序與方法，而一個「**高品質的專案**」其所關切的是如何能將一項任務：如期（時程）、如質（品質）、及如預算（成本）的達成，並充分滿足需求目標。

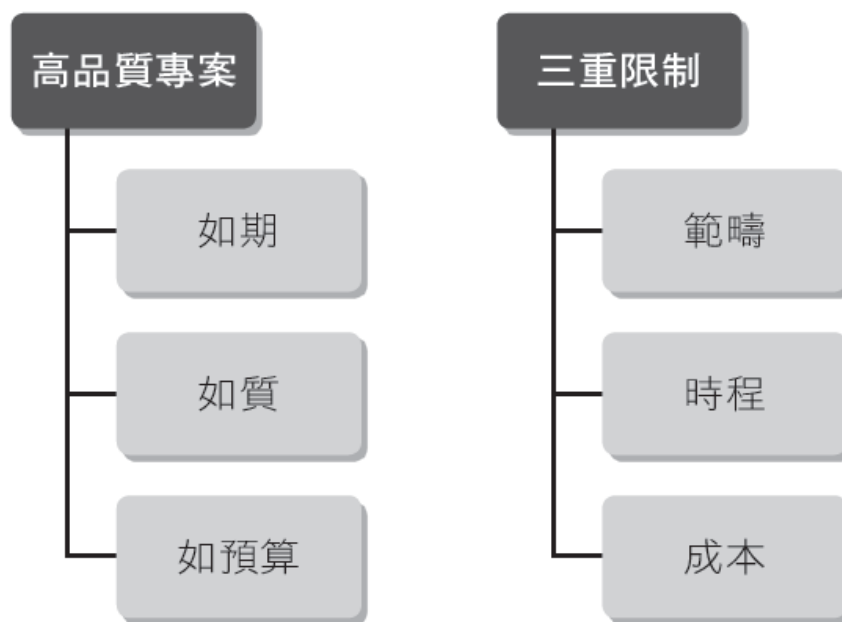


圖 2-2 高品質專案與專案的三重限制示意圖

2.3 專案策略與專案組合、計畫及專案間之關係



各策略層級的目標



2.3 專案策略與專案組合、計畫及專案間之關係

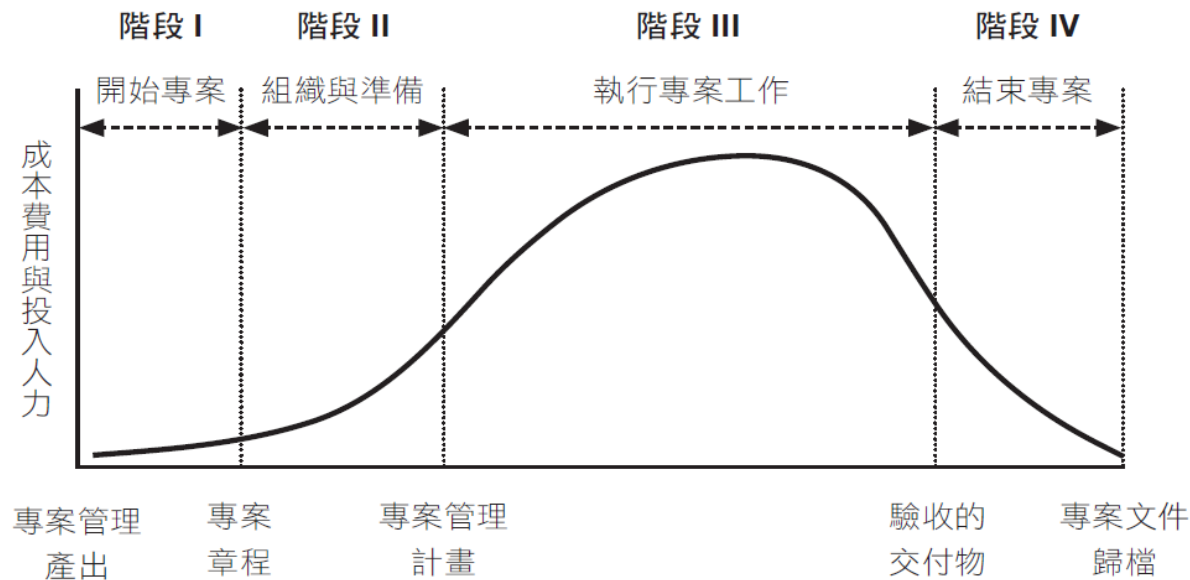


圖 2-4 企業各策略層級與專案組合、計畫、專案之關係

2.4 專案生命週期



專案生命週期（Project Life Cycle）亦即將專案分為多個「階段（Phase）」，其目的為「易於管理」。專案生命週期可整理如圖 2-5 所示，表示專案付出的努力（工作量、資源使用量）與時間軸之關係，在專案初期，成本和人力需求的程度都很低，然後隨之增加，其工作量到達頂點後，再逐漸降低工作量慢慢接近尾聲而至專案結束，此種曲線的形狀稱為「山型圖」。



2.5 專案的利害關係人



專案的「利害關係人 (Stakeholder)」，亦可稱為「利益關係者」或「利益相關方 (Interested Party)」，係指個人、團體或組織，可能會影響專案之決定、活動或結果，或受上述影響者，而且同時他們亦可能對專案及其最終結果產生影響力（可能是正面或負面）。專案經理或專案管理團隊要來識別內部及外部的利害關係人，倘若專案經理忽略利害關係人的需求，則專案會失敗；倘若利害關係人忽略其責任與參與，則專案也會失敗的。專案的利害關係人，可依據「由上而下，由內而外」的排列方式列舉如下：

- ▶ 執行組織 (Performing Organization) 或公司
- ▶ 贊助人 (Sponsor) 或老闆
- ▶ 組合經理 (Portfolio Managers/ 組合審查委員會 (Portfolio Review Board))
- ▶ 計畫經理 (Program Managers)

2.5 專案的利害關係人



- ▶ 專案經理（PM, Project Manager）
- ▶ 專案管理團隊（Project Management Team）或核心團隊
- ▶ 專案團隊（Project Team）
- ▶ 其他的專案經理（PM from Other Projects）
- ▶ 專案管理辦公室（PMO, Project Management Office）
- ▶ 功能經理（Functional Managers）或部門經理
- ▶ 作業管理（Operations Management）
- ▶ 賣方 / 企業夥伴（Seller/Business Partners）或供應商 / 子母公司 / 策略聯盟
- ▶ 顧客 / 使用者（Customer/User）



重點解析

專案的利害關係人，可以將其分類，如：內部 / 外部；正面 / 負面 或 輕重 / 遠近，也就是權利（Power） / 關切（Interest）。

第三章 專案的組織環境與流程



課前指引

通過網路概論的學習，使讀者能夠理解什麼是網路、和網路一些常見的應用，例如遠距教學、遠距醫療、網路拍賣、…等；對網路有初步的認識，學會網路在日常生活和辦公室的應用。



章節大綱

3.1 專案的組織

3.2 企業環境因素

3.3 專案流程與專案管理

3.4 專案經理的角色

備註：可依進度點選小節

3.1 專案的組織



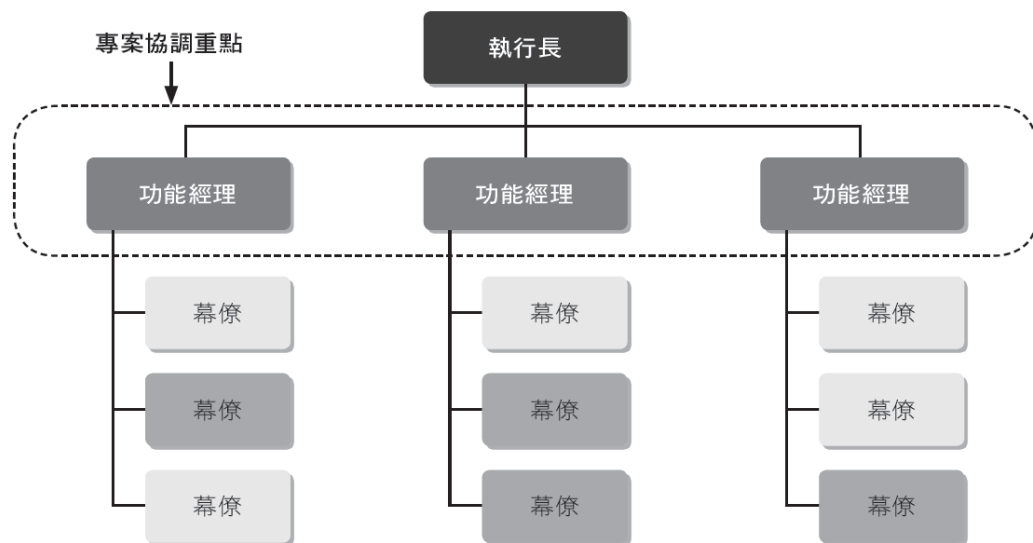
專案的組織架構非常重要，一個適當的專案組織，可以讓專案的執行更有效率；反之，一個不適當的專案組織，會讓專案執行起來卡卡的，耗費很多資源在溝通協調上。專案的組織架構有三種，包括功能型、專案型及矩陣型，詳細說明如下：

3.1 專案的組織



功能型組織（Functional Organization）

如圖 3-1 所示，之所以稱為功能型組織，就是因為保有公司原有功能別的階層式組織架構，每位幕僚都有一位明確的上司，指揮與報告架構明確。一般的公司組織設有「產銷人發財資」等部門，而每個部門，都有其特殊的功能（Function），因此功能型組織就是「部門型」組織，亦即在「原有部門內」執行專案，在大多數的情況下，功能經理就是專案經理（專案的負責人），領導專案的執行。



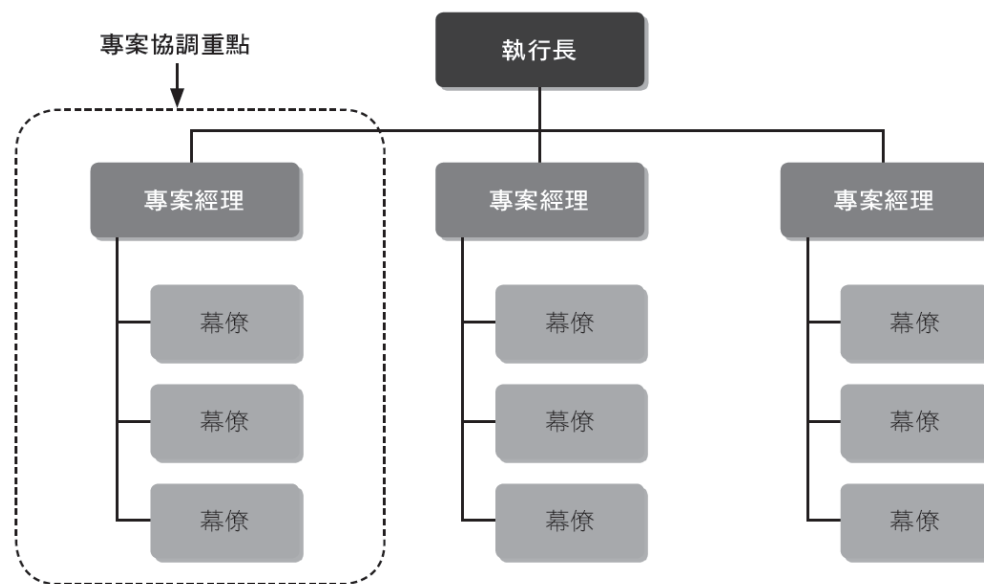
註：■ 灰色表示是有參與專案的幕僚

3.1 專案的組織



專案型組織（Projectized Organization）

如圖 3-2 所示，針對公司組織的策略與經營的需求，正式成立專案，指派專案經理。因為公司重視專案，因此公司大部分的資源，都是供專案使用。通常專案團隊成員專職（Full Time）參與專案，且集中辦公（Co-location），專案經理有極大的獨立性及權限。



3.1 專案的組織



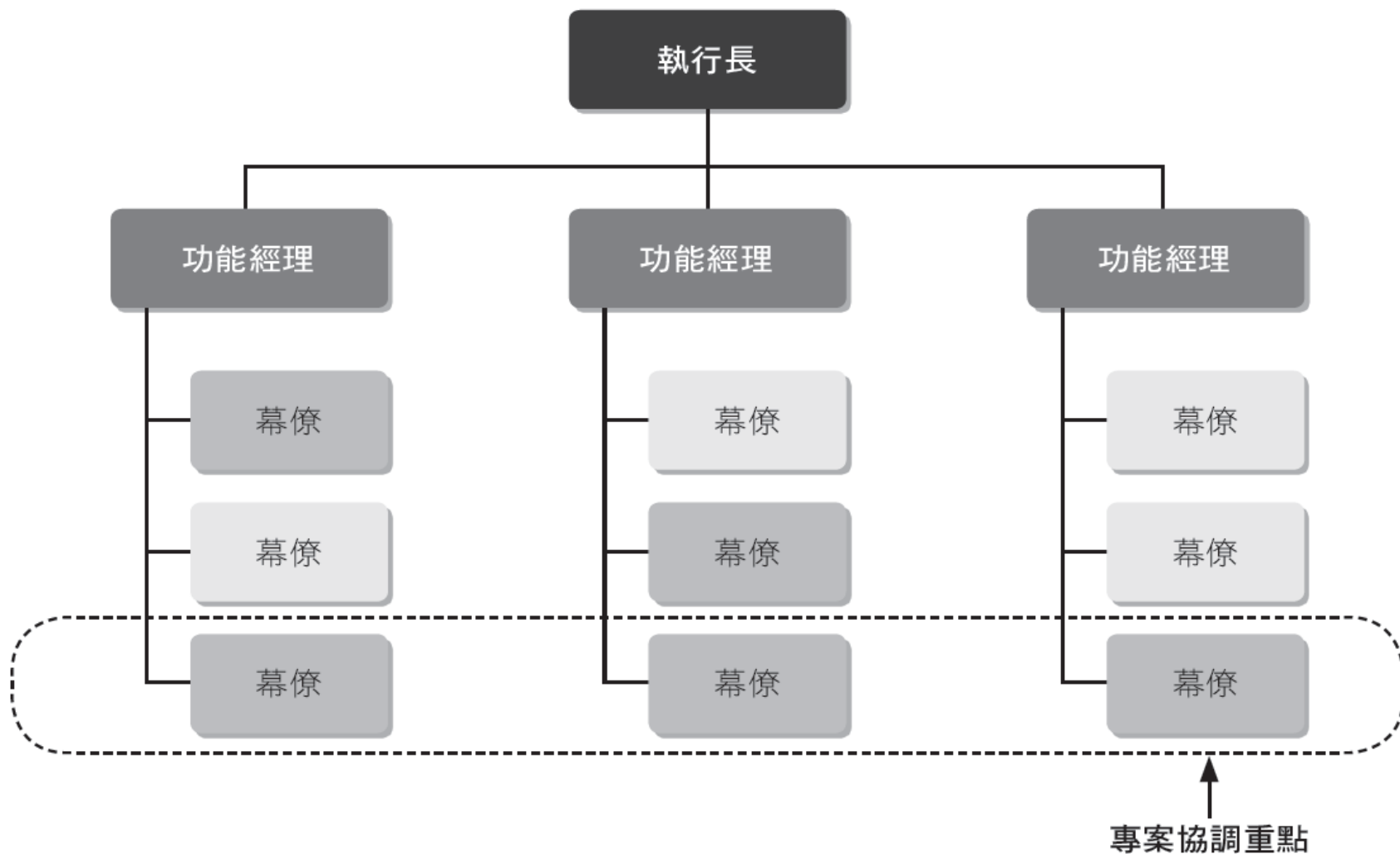
矩陣型（Matrix Organization）

專案的矩陣型組織，又可以分成三種類型，包括弱矩陣、平衡矩陣及強矩陣。詳細說明如下：

一、弱矩陣型（Weak Matrix）

如圖 3-3 所示，可看出弱矩陣型組織，已具備矩陣型「跨功能」（也就是跨部門）的特性，再細看，可發現並沒有專案經理這個頭銜，一個專案沒有專案經理，只有協調者（Coordinator）來進行協調，可看出這種架構非常「鬆散」，因此稱為「弱」矩陣型。最後請讀者將圖 3-3 與圖 3-1 與圖 3-2 進行比較，可看出「弱矩陣型比較接近功能型」。與功能型相較，也只有專案協調重點不同，弱矩陣的專案協調重點比較屬於較低的作業層次，是專案各部門的幕僚間進行協調。實務上，一般公司福利委員會（簡稱福委會）的組織，或是過年前全公司進行大掃除或年節佈置專案，就比較像弱矩陣型的組織。

3.1 專案的組織

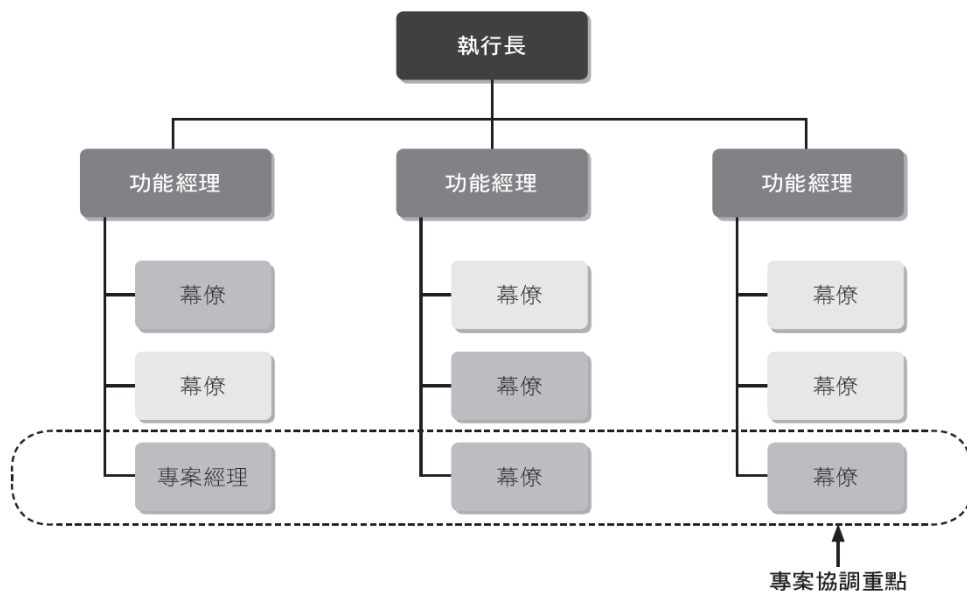


3.1 專案的組織



二、平衡矩陣型 (Balanced Matrix)

如圖 3-4 所示，在主要負責專案推動的功能別內，也就是功能經理所管轄的部門內，挑選一位幕僚來任專案經理，若是稍微重要的專案，也可能挑選部門內小主管或部門副理來擔任專案經理，因為專案經理的職務越高，通常權限與協調的能力與資源都越高。因此，平衡型組織最大的特色就是「**專案經理是功能經理的部屬**」，由專案經理與功能經理「**共同**」來推動與管理專案，達成兩人之間的權力平衡，因此稱為平衡型矩陣。

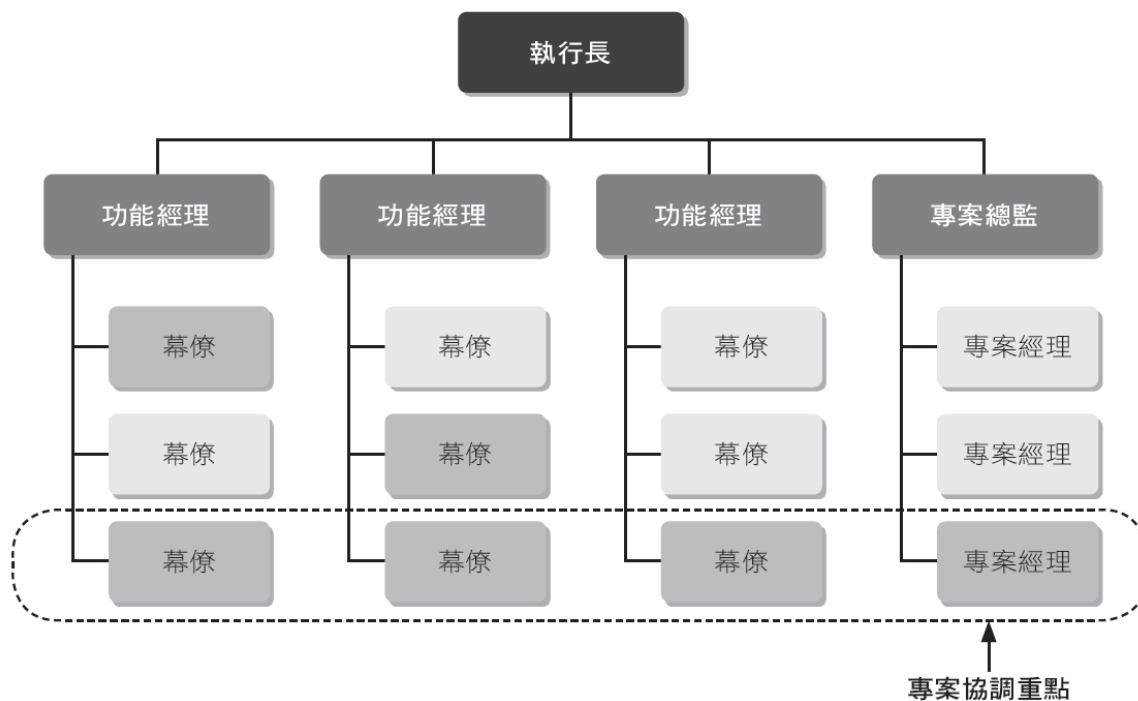


3.1 專案的組織



三、強矩陣型（Strong Matrix）

如圖 3-5 所示，強矩陣型則成立一個專責單位，將專案經理集中起來管理。這個專責單位的主管稱為專案總監，也有公司稱為專案副總、專案處長、專案協理、專案長、研發長等，是所有專案經理的主管，也常常就是專案管理辦公室（PMO）的主管。在台灣多家組織成熟度很高的研究單位及上市的高科技公司，都是採用強矩陣型組織。



3.1 專案的組織



各種專案組織的比較

專案特性 \ 組織架構	功能型	矩陣型			專案型
		弱矩陣	平衡矩陣	強矩陣	
專案經理的權限	最低	低	中	高	最高
資源可用性	最低	低	中	高	最高
誰控制預算	功能經理	功能經理	功能經理與專案經理共同	專案經理	專案經理
專案經理的角色	兼職	兼職	全職	全職	全職
專案管理幕僚	兼職	兼職	兼職	全職	全職

3.2 企業環境因素



表 3-1 企業環境因素結合 SWOT 分析表列

企業環境因素 (EFF, Enterprise Environmental Factors)	
企業內部因素 (文化與結構、產銷人發財資)	優勢 (Strength) / 劣勢 (Weakness)
	<ol style="list-style-type: none">1. 組織文化、結構及治理2. 設施與資源的地理分佈3. 基礎設施4. 員工能力5. 資源可用性6. 資訊科技軟體
企業外部因素 (政策、經濟、社會及科技)	機會 (Opportunity) / 威脅 (Threat)
	<ol style="list-style-type: none">1. 政府或產業標準2. 法規限制3. 實體環境要素4. 市場狀況5. 商業資料庫6. 財務條件7. 社會與文化影響及議題8. 學術研究

3.3 專案流程與專案管理



一、流程（Processes）、政策（Policies）、及程序（Procedures）

- (1) 起始與計畫階段：指導方針與標準、組織政策（人資、健康與工安、安全與保密、品質、採購及環境政策等）、產品與專案生命週期與管理方法、各式範本（Templates）、事先核定的供應商清單與合約形式。
- (2) 執行與監控階段：變更控制程序、追蹤矩陣（Traceability Matrices）、財務控制程序、議題與缺點管理程序、資源可用性控制與指派管理、組織溝通需求、優先次序、核准與工作授權程序，各式範本、標準守則、工作指導書（Work Instructions）、建議書評估準則（Proposal Evaluation Criteria）、績效量測準則，產品、服務或結果驗證（Verification）與確認（Validation）程序。
- (3) 結案階段：專案結案指導書或需求文件，如最終專案稽核、專案評估、交付物驗收、合約結束、資源重新指派、及將知識轉移給產品或作業。

3.3 專案流程與專案管理



□ 五大流程

- (1) 起始（Initiating）流程群組。
- (2) 規劃（Planning）流程群組。
- (3) 執行（Executing）流程群組。
- (4) 監控（Monitoring and Controlling）流程群組。
- (5) 結案（Closing）流程群組。

□ 十大知識領域

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| (4) 專案整合（Integration）管理 | (9) 專案資源（Resource）管理 |
| (5) 專案範疇（Scope）管理 | (10) 專案溝通（Communication）管理 |
| (6) 專案時程（Schedule）管理 | (11) 專案風險（Risk）管理 |
| (7) 專案成本（Cost）管理 | (12) 專案採購（Procurement）管理 |
| (8) 專案品質（Quality）管理 | (13) 利害關係人（Stakeholder）管理 |

3.4 專案經理的角色



一、技術面專案管理的職能

主要就是專案管理的專業內容：範疇（WBS）、時程（要徑法）、成本（實獲值分析）、品質、風險（機率與衝擊矩陣）、採購、利害關係人管理等，均會在本書的後面章節說明。

二、領導統御的職能

領導、團隊合作、指派工作、激勵、溝通、協調、衝突解決、談判、會議管理等，是屬於人際關係間（Interpersonal）的「軟技巧（Soft Skill）」。專案經理還需要熟悉領導風格、權力的種類及激勵理論等，會在本書的〈第9章 專案資源管理〉後面的補充資料中詳細介紹說明。

3.4 專案經理的角色



三、策略及企業管理的職能

願景 (Vision)、使命 (Mission)、核心價值及策略目標訂定、策略排序 (priority)、短中長期營運計畫、SWOT 分析、TOWS 策略矩陣、波特的五力分析、STP 市場定位、BCG 模式、平衡計分卡 (BSC)、KPI 績效管理、OKR 目標與關鍵成果、MBO 目標管理、麥肯錫決策矩陣、一頁紙商業模式等。

STP: Segmentation, Target, Position

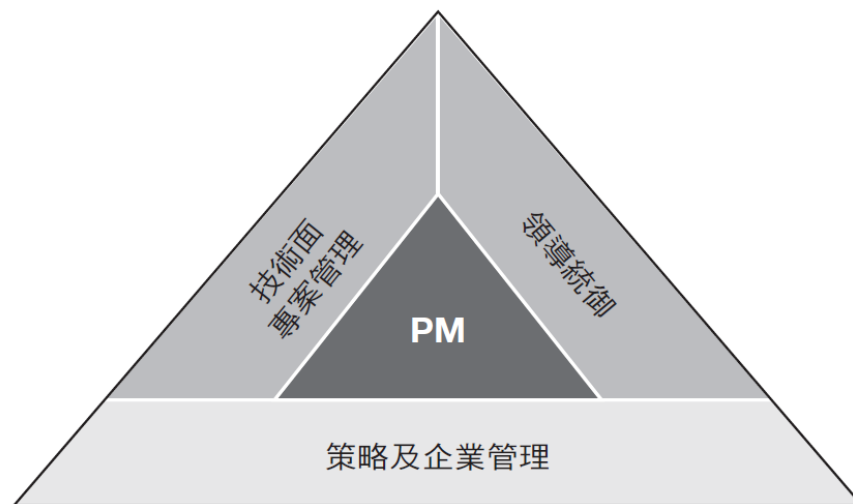


圖 3-8 PMI 律定專案經理的人才三角職能