黃至祥講稿

大家好我們這組要來為個案報告主題“專案管理”，首先目錄部分專案管理知多少是在講何謂專案管理＆專案管理方法，專案管理大疑惑則是說明專案管理可以是職業嗎，第三部分專案管理大分析，主要為分析專案管理的優劣勢，最後專案管理之我們是以實際例子應用專案管理

首先會由我來說專案管理知多少，想問大家什麼是敏捷？

敏捷項目管理是一種迭代方法，工作在短衝刺中完成。通過優先考慮靈活的方法和持續交付，敏捷方法在遇到意外的項目變更時更加靈活——但是，它可能會因此受到範圍蔓延的影響。

敏捷方法的開發是為了對抗傳統的瀑布式項目管理。隨著軟件開發在 2000 年代初期變得越來越流行，開發人員需要一種迭代方法來進行原型設計和項目管理——因此敏捷軟件開發誕生了。

從那時起，敏捷宣言一直是任何希望實施這種方法論的人了解敏捷價值觀和原則的首選資源。敏捷方法不再是軟件開發獨有的。其中，營銷、IT、活動策劃和產品開發已經調整和修改了方法以適應他們的行業。

敏捷如何運作

敏捷項目管理包括迭代積壓管理、衝刺、反思、迭代和更多衝刺。每個敏捷衝刺通常持續兩到四個星期。

敏捷方法的優點

敏捷方法之所以受歡迎是有原因的——以下是敏捷團隊的一些最大優勢。他們…

快速適應意料之外的變化

關注客戶滿意度

通過強調團隊合作和團隊成員參與來體驗高內在動力

敏捷方法論的缺點

所有這些靈活性帶來了敏捷團隊必鬚麵對的一些缺點：

可能會意外 增加範圍蔓延和項目預算

如果他們沒有時間或帶寬，可能很難與客戶互動

只關注敏捷衝刺過程不允許團隊成員從事其他計劃

虛擬團隊可能難以在敏捷環境中茁壯成長

什麼是瀑布方法？

瀑布模型將每個項目劃分為不同的階段，並按順序通過各個階段。在完成之前的階段之前，任何階段都不能開始。通常，每個階段都以項目里程碑結束，表明下一階段可以開始。

瀑布過程的具體階段取決於您的團隊正在創建什麼，但通常它們看起來類似於：

需求階段，有時會分成一個額外的分析階段

* 系統設計階段
* 實施階段，也稱為開發階段或編碼階段——取決於項目的類型
* 測試階段
* 部署階段，也稱為操作階段
* 維護階段

瀑布項目管理的優點

瀑布式項目管理對於跨職能項目更有效。瀑布方法的一些最大優點是您可以……

提前計劃項目以防止範圍蔓延。

在項目的不同階段之間輕鬆跟踪進度。

在不完全專注於一項計劃的情況下處理多個項目。

輕鬆管理依賴項。

瀑布項目管理的缺點

但是，瀑布方法也有一些需要注意的缺點：

由於缺乏靈活性，可能導致項目風險增加。

如果不同的人在不同的階段從事項目工作並且沒有清楚地記錄，可能會導致信息丟失。

當 QA 發生較晚時，可能會導致意外錯誤。

如果沒有他們的參與，可能會導致客戶滿意度下降。

什麼是看板？

看板是更廣泛的敏捷思維中敏捷方法和功能的一個子部分。敏捷哲學是關於適應性計劃、早期交付和持續改進的——所有這些都是看板可以支持的。

當有人在項目管理中談到看板時，他們最常指的是看板。看板代表工作的各個階段，其中包含每個階段的各個任務的列——但稍後會詳細介紹。

看板框架非常靈活，可以幫助您的團隊隨著時間的推移變得更有活力和敏捷。

Scrum 的好處

運行 Scrum 的團隊有明確的規則、儀式和職責。此外，您的每日 Scrum 會議，結合 sprint 計劃和 sprint 審查（或“回顧性”會議），幫助團隊不斷檢查和改進當前流程。

因為它從積壓的工作中提取，並從衝刺計劃會議開始，所以 Scrum 為團隊領導或產品所有者提供了一個簡單的內置結構，以管理和支持他們團隊最重要的工作。在 Scrum 期間，您的團隊為每個 sprint 預先設定了有限的工作量和時間。這種級別的內置優先級與明確定義的職責相結合，確保每個人都知道他們始終負責什麼。

六標準差

介紹：有別於其他專案管理法，六標準差是用於品質管理，經常稱之為一套哲學而非傳統的方法。通常將它和精實法搭配或敏捷架構搭配使用，而得名為精實法六標準差和敏捷法六標準差。

六標準差的主要目的是持續改善流程並去除瑕疵。透過現場專家維護、定義並控制流程來持續改進，從而辦到這一點。

若要進一步延伸這個方法，可使用六個標準差 DMAIC 流程，此方法具有不同階段，包括：

定義：建立一個專案範疇、商業計劃，以及啟動站立會議。

測量：收集有助告知改善需求的資料。

分析：指出問題的根本。

改善：解決找到的根本成因。

控制： 致力使解決方案具永續性，以便適用於未來的專案。

誰應使用：六標準差最適合用於大型組織，通常是員工數百人 (或以上) 的組織，這時消除專案浪費的需要已開始對您的組織有較大的影響。

關鍵鏈專案管理 (CCPM)

介紹：關鍵鏈專案管理架構與關鍵路徑法非常相關，但甚至更重視細節，因而成為最全方位的選項之一。

連同 CPM 這類工作細目結構一併實施，CCPM 包括對各項任務的特定時間要求。這有助進一步推展任務追蹤，讓任務在分配的時間進行情況變得一目了然。它還使用資源調配，力求透過在所有可用資源間分配工作來解決大量工作負荷的問題。

這一切不僅有助提高生產力及效率，更有助連結必須與專案目標一起完成的工作。許多專案管理工具甚至透過可視化元素來強化顯示這些目標，為團隊成員建立井然有序的藍圖。

誰應使用：CCPM 對小型和大型團隊而言都是絕佳選擇，但多半用來協助解決專案效率問題。用它來向領導階層報告進行中的工作也很實用。

精實

介紹：精實專案管理法旨在減少浪費，以及針對專案需求建立簡單的架構。說到底，就是用更少的資源完成更多的工作，從而使效率和團隊合作獲得最大化。

儘管減少浪費原本指的是實體產品 (可回溯至亨利福特以及其後 Toyota 和 Motorola 當年使用的方法)，現在則是指產生浪費的做法。可用三個以字母 M 開頭的字來表示此概念：

Muda (浪費)：消耗資源但並未增加價值的做法

Mura (不均)：過度生產時會發生，進而留下廢棄物

Muri (負擔過重)：當資源太過勞累時會發生

身為專案經理，您的工作室避免這三個 M 發生，以便更順利地執行專案並簡化流程。這與統一軟體開發過程 (RUP) 相似，後者旨在減少浪費。兩者的差異在於 RUP 注重降低開發成本，而非產生浪費的做法。

誰應使用：由於精實法主要強調的是減少浪費，因此最適合苦於效率問題的團隊使用。儘管這會對大型組織造成較大的衝擊，但對各種規模的專案團隊來說卻可以相當有幫助。

蔣昀真講稿

專案管理大疑惑

介紹完專案管理本身，接下來我想跟各位講的是，專案管理可以是職業嗎？

或許可以在一般情況聽到許多像專案管理師之類的名詞，但是其實專案管理可以更多元的用在很多不同領域的項目上，像是工程類、軟體類等，所以專案管理是一個專門的行業嗎？我們先詳細說明這三種的不同，「專業」、「行業」、「產業」的不同，我們就把會計師當作例子好了，一開始是因為我們需要記帳，所以需要一套系統化的結構讓我們可以套用，有需求就有市場，大學出現了「會計系」，同業公會、相關學會也逐漸成立，於是會計就成為一門「行業」單純的記帳也逐步衍生成一般會計、成本會計、審計、財報分析、電腦審計、稅務法規...一大堆東西，會計相關的工作早就不限於記帳而開始分化「會計」這兩個字已經從專業變成行業，再分化擴散形成一個產業。所以，回來與專案管理做比較，就可以知道，其實他不完全是一份行業，他更像是一項專業的代名詞，也就是假使專業是1，行業是2，產業是3的話，我認為專案管理他的發展目前才走到1.5左右！

在這個模糊地帶，當然仍然有許多頭銜為ＰＭ的職業應運而生，大體而言，有人分為3PM有人分為5PM，3PM包含產品經理（Product Manager）、專案經理（Project Manager）、產品行銷（Product Marketing），則5PM包含產品經理（Product Manager）、專案經理（Project Manager）、產品行銷經理（Product Marketing Manager）、產品銷售經理（Sales Product Manager）、計劃經理 （Program Manager）5PM把3PM的最後一個：產品行銷又再更細向的分出來，而前面兩者都是一樣的，

那我們先介紹3PM的部分，如同剛才介紹包含產品經理（Product Manager）、專案經理（Project Manager）、產品行銷（Product Marketing），在這邊我們只先介紹最後一項產品行銷的部分，因為等等我們會有前兩項的比較，那產品行銷的工作屬於對外溝通的角色，不僅要清楚定義市場區隔、分析通路選擇以及產品上市後的戰略，在對外曝光的眾多媒體管道上更要謹慎挑選。因為當一個產品能成功又精準地投放到目標客戶心中

但在5PM的部分又把他更係向的分出來了！

前面也有說過他們的工作其實是介於模糊地帶的，所以也有把對外溝通的不嗯教給專案經李來做，下面我們就來分析，普通人可能最常搞混的兩項，產品經理和專案經理的

產品經理

他的工作整體而言，較專注於產品本身，達到洞察需求、產品開發到完成、得到回饋而優化，而根據所在的產業不同，產品經理著重的能力也會不同，例如在民生用品公司，因為競品間的差異小，產品經理會花比較多時間在處理通路關係、塑造品牌價值。而在軟體科技業，因為使用者在不同產品間的轉換障礙很低，所以不斷優化使用者體驗會是最重要的工作，他們的日常是追蹤研發部門的開發進度、工廠的生產進度、和通路洽談新品上架的行銷宣傳、找出上一批產品滯銷的原因、提高存貨週轉率和培養品牌忠誠度的方法，讓消費者在大同小異的民生消費品中，能夠在每次購買的一開始就想到你的品牌，在如何成為產品裡的部分，不同產業的產品經理工作內容會有很大的區別，因此得先瞭解各產業最注重的部分才能確保工作內容與自己的期待、能力沒有落差，例如民生用品的產品經理需要知道如何營造品牌價值、熟悉通路的運作方式

專案經理

一般來說，分為兩種一種為以專案為主要業務的企業，這類的專案經理需要利用本身專業來為客戶解決問題，成為接洽的窗口，另一種專案經理則是因應企業中不定時產生的專案需求。因為問題需要被解決但又沒有長期存在，所以會需要專案經理能夠快速掌握狀況、評估可運用的資源，並且整合可以貢獻力量的人，掌握整個專案的時程。他的日常包括與客戶大量溝通協調和彈性應變。因為專案經理所擁有的專業可能是客戶缺乏的，因此需要傾聽客戶的需求，根據自身專業提出建議，同時與客戶一同推進專案的進行，成為專案經理首先需要積極、善於與團隊溝通且可以扛罵的特質，當然如果要更精進，最好可以多加了解不同的專業，可以幫助溝通的過程更順暢，如此對方自然也會用專業的態度對待你，好接下來，請詩雅來幫我們說明專案管理的優劣分析

Jessica的講稿

分析專案管理的一些優劣勢

首先，它有４個優勢

第一個就是可以幫助團隊訂立的清晰、有條理的計劃

透過專案管理，用行事曆或時間軸等等視覺化的工具，我們可以呈現專案所有的待辦事項、到期日和任務所有人等等我關鍵細節。這樣我們就會對工作的範疇和時程更清楚，甚至能在開始工作之前就發現可能的衝突點。減少浪費時間和資源。

那要達到這個優勢的秘訣有三個

1) 記住要讓計劃所有事項 以可流通的方式 讓所有人資訊同步。

2) 確認團隊清楚專案的優先事項，這樣會更方便我們來設定期望值和專注於正確的工作上。

3) 將會重複執行的專案轉換為範本，為下次的專案的計劃階段節省時間。

—-------------------------------------------------————————————  
專案的第二個優勢呢 就是能 定義每個人的職責，以免模糊不清

透過專案管理 我們可以清楚表明和定義所有人的職責，確認所有人知道專案領導人是誰！這樣參與專案的人員知道有問題要跟誰問，也知道該向誰取得進度的更新。

執行的秘訣

1) 由於已經建立清楚的計劃，專案管理者也已知道自己的職責所在，就要查核成員的工作進度，或協助他們取得所需的一切。

2) 團隊中定期分享專案進度有助所有人掌握最新資訊，減少狀態更新的相關提問，也能鼓舞專案關係人。  
—---------------------------------------------------——————————————  
優勢3. 定義完善的目標，可改善團隊的效率

透過專案管理，我們可以事先定義專案的目標。讓所有人能針對目標採取最有效的步驟，目標日後也能作為測量成功的指標。而由於已有明確指引，團隊就不會迷失於不必要的工作中。

專案目標設定的秘訣

1)分析為何要推出專案。問自己：為什麼需要做這件事？這會影響誰？從此計劃中我們可預期哪些成果？

2)與所有專案關係人分享您的目標

3)不要只是設定完目標，然後就忘了。務必要擁有一個定期查核及回報目標進度的計劃，如果發現自己有錯過目標的風險，就能及時調整計劃來達成目標。

————————————————————————

第四個優勢是 可以定義一份讓團隊專心致志的溝通計劃

溝通計劃能夠指明各項工具的應用時機。例如，電子郵件用於外部溝通、line 用於快速傳達內部訊息、然後專案管理工具則用於記錄必須採取具體行動的工作。當指明了各項工具的應用時機，就會有效降低團隊成員做決策時的疲憊感，並且確保所有團隊成員能夠資訊同步。

建立秘訣：

1)清楚說明專案成員職責。這樣他們之間才能更有效地傳達資訊。

2)由於溝通計劃中最重要的一項元素，是分享專案進度。所以要統一狀態更新的頻率和型式。

———————————————————

根據組織性質分析劣勢

◎首先要介紹的是矩陣型組織的劣勢

* 組織運作成本高：因為矩陣組織的行政和管理的作業較為繁瑣。
* 然後因為專案大多是有獨特性的，所以很難有標準化的工作步驟和方法，導致需要更多的計劃和控管工作，因此工作流程運作效率較差。
* 專業經驗存續度低：矩陣組織是一種暫時性的組織，當專案完成後即被解散。很難將所獲得的專業經驗有系統的留存做為未來類似工作的參考。
* 決策速度及效率差：矩陣組織注重成員的個人的意見表達和共識形成，因此決策過程會變得較繁複。
* 成員角色及責任模糊：矩陣組織的成員大多是兼職的，同時可能參與多個不同的專案，而且還要向不同的老闆報告，例如部門經理和不同的專案經理。因此在個人在工作角色及責任的定位上，經常會很模糊。
* 組織的衝突性高：當不同功能部門發生利益衝突，而專案經理的權限難以協調時，可能會影響到專案目標的達成

◎專案型組織

(1)每個專案組織的資源與設備通常是獨立的，無法有效共享人員和資源，造成成本偏高，且資源分配效率偏低

(2)個專案團隊的技術人員往往只重視自己專案所需的專業技術，不同專案團隊很難共享知識，不利於專案團隊人員記術水準的提高

(3)專案團隊成員缺乏職業的保障，專案結束後可能失去工作

黎于豪的講稿

專案管理成功案例

某公司承攬的瀋陽棋盤山滑雪場專案管理任務，不僅工程有很強的獨特性，而且專案蘊含的風險很大，是一個重大的任務。該專案建設內容包括：新建一條雪道長550m，寬20m;加長雪道一條;遷移一條雪道;原計劃投資總額為800萬元。

其中的新雪道建設工程又包括：擋土牆、停車場、道路、樹木移植、土方工程、雪道平臺砌築、排水管道埋設、造雪供水管線及供電電纜敷設，上下棧房等專案。從專案組成內容就可以看出其特點：子項龐雜、涉及專業面廣、週期長短不一、臨時性強，這些因素決定了我們的專案管理工作難度很大，但是團隊利用已掌握的專案管理知識和技術克服各種困難成功地完成了這項工作，總結其成功經驗有如下幾點

原因一：嚴格控制專案範圍化解其中風險

　　由於這個專案屬於旅遊行業，原立項內容嚴重缺項且籠統，導致工程開工後項目範圍蔓延嚴重，有關單位要求增追加投資到1200萬元，專案管理方受出資方開發區管委會政府委託，嚴格把關：通過對專案目標的分解建立了工作分解結構，向開發區管委會呈報了《關於調整冰雪大世界改造專案內容的報告》進一步明確了該專案範圍，我們根據批覆檔案形成了專案範圍基準，從而避免“三超”帶來的風險。

原因二：科學合理進行採購低風險發生的可能性

為了控制投資風險團隊聘請專家進行成本估算。針對該專案的特點團隊專案的總投資進行了分解、分標段確定標底，團隊在專案管理部籌劃組建了招標工作小組。團隊採取公開招標方式，選擇專業性強、報價低、工期合理、有利於進行工程管理的承包商和施工隊伍，為如期順利完成各專案目標提供了保障。

原因三：整體考慮，將專案蘊含的風險變成專案機遇

通過對新雪道的建設專案管理，團隊不僅完成了合同既定的管理目標，而且還拓展了整個景區的運營空間，改善了周邊環境，由取土造地形成了新的利潤增長點，專案內容都得以實現，一舉多得，收效甚大。

專案管理能否應用到醫療產業嗎？

專案管理常常被應用在商管或工程類的領域，對於醫療產業沒有多加著墨，在加上我們組內大多是醫學院的學生，於是尋找專案管理對醫療產業的研究。

為了瞭解專案管理是否能應用到醫療產業，我從網路上學找研究論文，探討專案管理是否能應用到醫療產業，那為什麼要做這樣研究？

因為目前全國各大醫院在經營管理上都面臨許多問題，如電子病歷的推行、人力、物力、設備之不足、採購未達經濟量導致成本過高、醫院評鑑等因素，加諸近年來由於消費者意識的抬頭、健保財務的吃緊、健保總額給付制度的限制、診斷關聯群的影響、各項品質指標的嚴審等等諸多困境，醫院不得不投入更多的人力、財力、物力等，致使各大大小小醫療院所的經營越趨困難，醫院為尋找契機以達永續經營，同時又能符合醫療環境的快速變化，及因應越來越多的特定需求，此時專案管理的進行將可以達成醫療創新發展的契機，所以，專案管理知識體系及方法的運用在醫院管理上，是值得推展的一個管理工具。

本論文研究的目的即在探討醫療機構從業人員專案管理能力與工作績效間的關係，以了解專案管理九大知識領域對醫療機構從業人員工作績效之影響程度，做為醫院組織及成員於管理上的參考，進而能夠支援組織靈活運用專案管理技能以提升人力素質、工作績效，及醫院永續經營的策略目標。

那直接先講結論，專案管理對醫療產業有沒有用？

答案是可以的

受試的人員有誰？

那本次採取的對象是醫師、護理師、藥劑師、醫事檢驗師、醫用放射線技術師、營養師、復健治療師等在臨床上統稱為醫技人員。

然後又將這些人員屬性做分類，分為管理職和非管理職。管理職位例如醫院中某一科別得主任，就被列為管理職。

研究結論

個人的專案管理能力是重要的，主要是它被視為對專案執行情況與業續可以產生重大影響，發現專案管理能力對工作績效乃呈現顯著的正向相關。此可以說明當專案管理能力愈強時，工作績效可能會提高。本研究分析得到以下結論：

一、醫療機構從業人員在不同的工作職級中，其事案管理能力對工作績效的相關性與顯著性雖出現程度上的不同，但整體而言仍屬於顯著相關，如非管理職在專案管理九大知識領域之整體相關係數均呈現顯著相關性，顯示專案管理知識能力之養成，對於醫療機構從業人員具有一定推廣之正向意義。

二、醫療機構從業人員在不同的工作職級中，管理職與非管理職在專案管理能力各構面對工作績效呈現不同的影響程度，管理職於範疇管理方面影響程度最高；而非管理職則在於溝通管理和整合管理方面影響程度最高。

三、醫療機構從業人員在不同的工作職級中，發現非管理職人員與管理職之工作性質愈趨向於專業性質時，二者之專案管理能力對工作績效深具影響，利用表格比較管理職與非管理職相關係數時可以發現，管理職九大能力中有五項相關係數具顯著性，而非管理職九大能力中的相關性均具顯著相關，顯見不論是管理職或非管理職人員之工作性質若趨向於專案性質時，專案管理能力對工作績效的影響程度皆相當大。

https://asana.com/zh-tw/resources/benefits-project-management

https://www.krispmschool.com/blog/pm/pm-principle/matrix-good-bad/

https://sites.google.com/a/mail.fcu.edu.tw/102-1guo-lao-shino-zhuan-an-guan-li-team-1/0220ke-hou-fu-xi