

# CH2 專案成立

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

# 本章大綱

- 組織願景與專案
- 專案組合管理
- 專案起始

## 2.1 組織願景與專案

- 過去專案管理只專注於專案的規劃與執行；現在專案管理要位於組織策略的頂點。專案管理需要將工作的執行延伸到達成企業使命與贏得市場。
  - 唯有瞭解組織的使命與策略，才能做出適當的決策與調整。
  - 扮演好專案辯護者的角色，以為專案獲得公司的保護、持續性的支持與專案優先權。

- 專案的第一步（丁惠民譯，2002）
  - 「我們的需求是什麼？」
  - 「服務使用者的需求是什麼？」
  - 「這個問題值得去解決嗎？」
  - 「是否已存在某個潛在的解決方案？」
- 每個專案的目的都是要解決某個問題，不過，大多數人常忽略「定義問題」。你怎麼解決問題，端視你如何定義問題。（目標≠問題）
- 分辨基本問題或核心問題。

## 使命、願景與問題(山形袖章圖)

問題：		
不可或缺	很想要有	有了更好
使命：		

- 每專案都有其既定的目標，這目標最好能夠與組織的使命與目標相結合。
- 為將有限的資源做最大效益的運用，組織設有專門單位監督及審核，以決定專案是否繼續。
- 這種統一管理組織內部所有專案，嘗試讓資源發揮到最大效益的作法，稱為專案組合管理（Project Portfolio Management，PPM）。

## 2.2 專案組合管理

- 定義：藉由一套整合性的評估準則與流程，來評估與篩選出足以支援較高階決策與目的之專案（專案優先權）。
- 運用專案組合管理，可以降低專案執行中三個最明顯的問題（劉雯瑜、張世鵬譯，2010）：
  - 執行落差（implementation gap）
  - 組織政治（organization politics）
  - 資源衝突與多重任務

○ 優點：

- 建立專案篩選流程的紀律
- 將專案篩選連結到策略
- 透過準則來進行專案的排序，而非以政治或情緒為考量
- 將資源配置給那些能夠對準組織策略的專案
- 協調所有專案間的風險
- 證明那些無法支援組織策略的專案之不足
- 提高對專案目標的溝通與支持度



○ 步驟：

- 建立專案委員會
- 專案分類
- 設定選擇準則
- 收集專案提案書
- 審核專案提案書
- 定期評估專案

## 2.2.1 專案分類

- 分類的目的是為了管理。
- 主要有三種不同的類型：
  - 緊急型/強制型/承諾型專案（compliance projects）：符合調整條件，沒有執行通常會有損失，甚至公司就會失敗，如多元就業留用率。
  - 策略型專案（strategic projects）：直接支援公司長期使命的專案，如新的服務模式或是提高社會責任與形象的專案，如八八風災協助專案。
  - 日常性/操作型專案（operational projects）：用以支援現行操作的專案，通常是為了得到服務對象的認同，如TQM專案。

## 2.2.2 設定選擇準則

- 不同專案可以有不同選擇準則，但都應圍繞著組織願景與目標。例如組織願景、組織核心能力、公共形象、社會責任或環境保護。
- 組織建立專案篩選模式的準則（許棟樑、林俊仁譯，2009）：
  - 真實性：真實反映管理者的決策狀態及期待目標。
  - 能力：模式需能夠考量專案風險及限制，進行比較，以選出較佳的專案。
  - 彈性：模式需易於修正或調整以因應環境變化。
  - 容易使用：易於使用及瞭解，容易對不同專案組合進行模擬。
  - 成本：所有成本都應考量，包括資料管理及模式運作的成本。
  - 易於電腦化：模式資料應能便於生產及儲存。

- 專案篩選模式的步驟：條列組織目標、設定權重、判斷每個專案對各目標的貢獻程度。
- 專案篩選的準則很多，但大概可區分為「財務」與「非財務」兩大類。
  - 財務準則：利潤/獲利性
    - 回收期間法：成本多快可以回收。
    - 淨現值法：將所有回收貨幣值換算為現值。
  - 非財務準則：營運必要、市佔率、生產線擴張、願景、核心能力、公益形象等
- 選擇準則確認後要公告：專案優先權。

圖表 2.4

實務上使用的篩選  
問題範例

主題	問題
策略／校準	這個專案可與組織的哪一個特定策略配合？
驅力	這個專案解決了哪一個商業問題？
成功定律	我們要如何衡量成功與否？
贊助者	誰是這個專案的贊助者？
風險	如果不進行這個專案，會有什麼影響？
風險	這個專案會對組織造成什麼風險？
風險	這個專案計畫書觸犯了組織風險概況裡的哪一類風險？
利益、價值、投資報酬率	這個專案對組織的價值是什麼？
利益、價值、投資報酬率	這個專案的成果何時才可以展現？
目標	專案的目標是什麼？
組織文化	針對這類專案，組織文化能夠配合嗎？
資源	針對這個專案，內部資源有辦法取得嗎？
方法（取向）	組織該自建或購買？
時程	這個專案需要耗時多久？
時程	這個專案的時間線實際可行嗎？
培訓／資源	需要進行員工培訓嗎？
財務／組合	這個專案的估計成本是多少？
組合	這是全新的專案，還是現存專案的部分修改？
組合	這個專案將如何與現存的專案互動？
科技	這個專案要用的技術是已經熟悉的，還是全新的？

## 2.2.3 收集專案提案書

- 企業都由高階管理階層提出專案候選名單，經過討論後定案。
- 可更公開對所有員工甄選專案提案書，以集思廣益。

## 2.2.4 審核專案提案書

- 依據專案類別，將專案提案書經不同的選擇準則進行評估，產生專案的優先次序。
- 通常每個專案都會依照他們的相對重要性而評等與加權。
- 排定優先權對管理者來講是很困難的，因為它不只是同意優先權系統，而是必須具體地針對組織最為關鍵的目的與策略進行評等與加權。
- 好的優先權系統可以支持管理者進行引導，好讓專案能夠致力於組織目標。
- 確定專案後，必須再次驗證專案的正當性及可行性，驗證的方法包括市場研究、小量測試、原型測試或模擬。



## 2.2.5 定期評估專案

- 定期審核的目的：
  - 確認持續符合組織願景與目標
  - 確認執行過程與原定目標相符
  - 依內外部環境，定期調整策略目標（修正目標）



## 2.3 專案起始

- 當專案正式宣布成立，就近入專案起始階段。
- 啟動的目標在於設定專案的方向：專案預期何時完成及界定專案的限制。
- 重要工作
  - 專案核准證明
  - 指派專案經理
  - 指認專案利害關係人
  - 舉辦啟動會議

## 2.2.1 專案章程/專案核准證明

- 正式宣布專案成立的文件。目的：確定執行的權力。
- 由專案資助人或組織管理階層撰寫，如合約。
- 若被口頭告知，專案經理應立刻撰寫專案核准證明簽核。
- 內容可以包括專案目標說明、預期的團隊成員、專案經理的權限、預期的專案成果、贊助者及利害關係人、初步的規劃資訊、正式的管理階層簽名。
- 專案核准證明必須說明專案經理和發起人之間的權責關係，以確保專案經理出現無法解決的問題時，可循管理機制得到支援。

- 專案範疇說明書(project scope statement)與專案核准證明(project charter)

- 請對照p.2-12

1. 專案核准證明是專案範疇說明書的基礎
2. 專案核准證明為一種啟動的宣示與認可；專案範疇說明書則是一種達成承諾的描述（工作與流程）
3. 專案範疇說明書需要更詳盡、精緻化的資料



## 2.2.2 指派專案經理

- 每個專案都需要有專職的專案經理。主要是擔任專案管理職務，不該兼任其他專案中的工作。
- 除專案經理外，宜盡快選出專案團隊。

## 2.2.3 指認專案利害關係人

- 專案利害關係人登錄表。
  - 主要—與專案有正式關係者
  - 次要—與專案無正式關係，但對專案進展及存續有影響者
  - 關鍵—對專案具有重大影響力或重要者
- 管理專案利害關係人的期待。

## (1) 專案利害關係人分析

### ① 目的：

- 確定不同利害關係人所需的資訊
- 辨識不同利害關係人的影響力與關心事項

### ② 主要步驟：

- 辨識所有潛在利害關係人和相關資訊
- 辨識利害關係人可能對專案可能引起正面/負面影響，進行分類、定義，擬定策略
- 評估主要利害關係人在各種情況下可能的反應，預先計畫如何尋求資助並減少傷害

## (2)利害關係人登錄

- 辨識資訊
- 評析資訊
- 利害關係人分類

## (3)利害關係人管理策略

- 關鍵利害關係人具極大影響力
- 已知利害關係人的專案參與度
- 利害關係族群及其管理

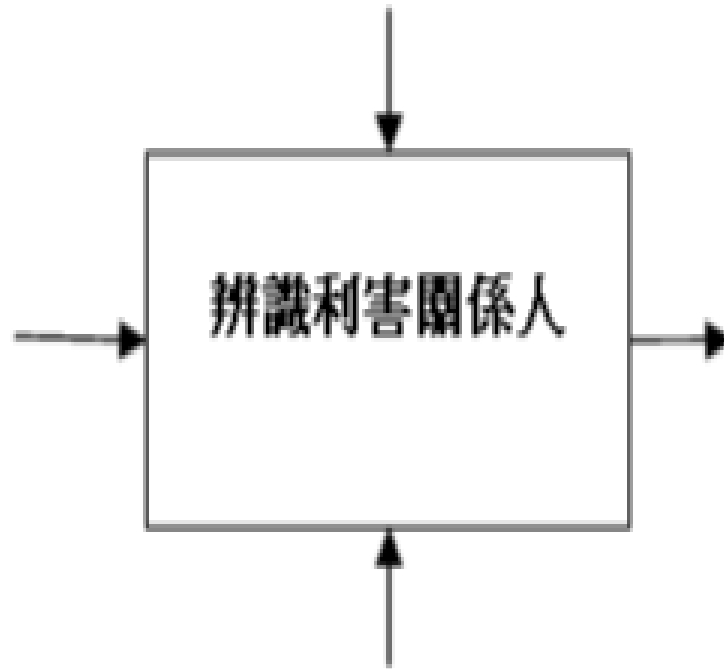


# 辨識利害關係人

## B. 限制條件與假設事項

### A. 輸入(依據)

- .1 專案章程
- .2 採購文件包
- .3 企業環境因素
- .4 組織過程資產



### D. 輸出(成果)

- .1 利害關係人登錄(清單)
- .2 利害關係人管理策略

### C. 工具與技術

- .1 利害關係人分析
- .2 專家判斷

辨識利害關係人過程的輸入、工具與技術、產出





## 2.2.4 舉辦啟動會議（劉復苓譯，2005）

- 一場成功的啟動會議有助於確保每個人都站在同一陣線、往同一方向努力。
- 正式啟動會議的益處：
  - 讓全公司知道有這項專案，並認識所有「官方」的團隊
  - 讓全體組員有對專案目的有共同的理解
  - 讓專案團隊有機會先與主管階級進行互動
  - 讓團隊有機會決定如何進行團隊任務
  - 讓團隊於工作前更熟悉彼此，提升凝聚力

## ○ 啟動會議的步驟

- 找出所有應該與會的利害關係人
- 盡量由主管來報告：強調專案的重要性及承諾。
- 有效運用會議時間，對未來團隊奠定基調（如甘特圖）