

CH4 專案規劃

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

- 專案規劃
- 專案原則規劃
- 專案計畫書的目的

4.1.1 專案管理9大知識領域

1. 整合管理
2. 範疇管理
3. 時間管理
4. 成本管理
5. 品質管理
6. 資源管理
7. 溝通管理
8. 風險管理
9. 採購管理
10. 利害關係人管理

- 專案管理的目的：會想，也要會做。
- 透過系統化的專案規劃步驟，做好完善的規劃。

【小組討論】

➤ 練習用下列原則規劃你這兩年的學習目標

1. Specific 明確的
2. Measurable 可衡量的
3. Achievable 可達成的
4. Real 真實的
5. Time-limited 有時間限制的

4.1.2 專案規劃

- 專案規劃階段最重要的事，就是要產生一”組”專案管理計畫書。
- 規劃是控制的基礎。
- 包含：
 - 範疇管理計畫書、時間管理計畫書、成本管理計畫書、品質管理計畫書、人力資源管理計畫書、溝通管理計畫書、風險管理計畫書、採購管理計畫書、流程改善計畫書、專案階段定義、專案流程、專案變更管理、專案建構管理、專案範疇管理、專案成本基準、專案時程基準、風險登錄表、利害關係人登錄表...

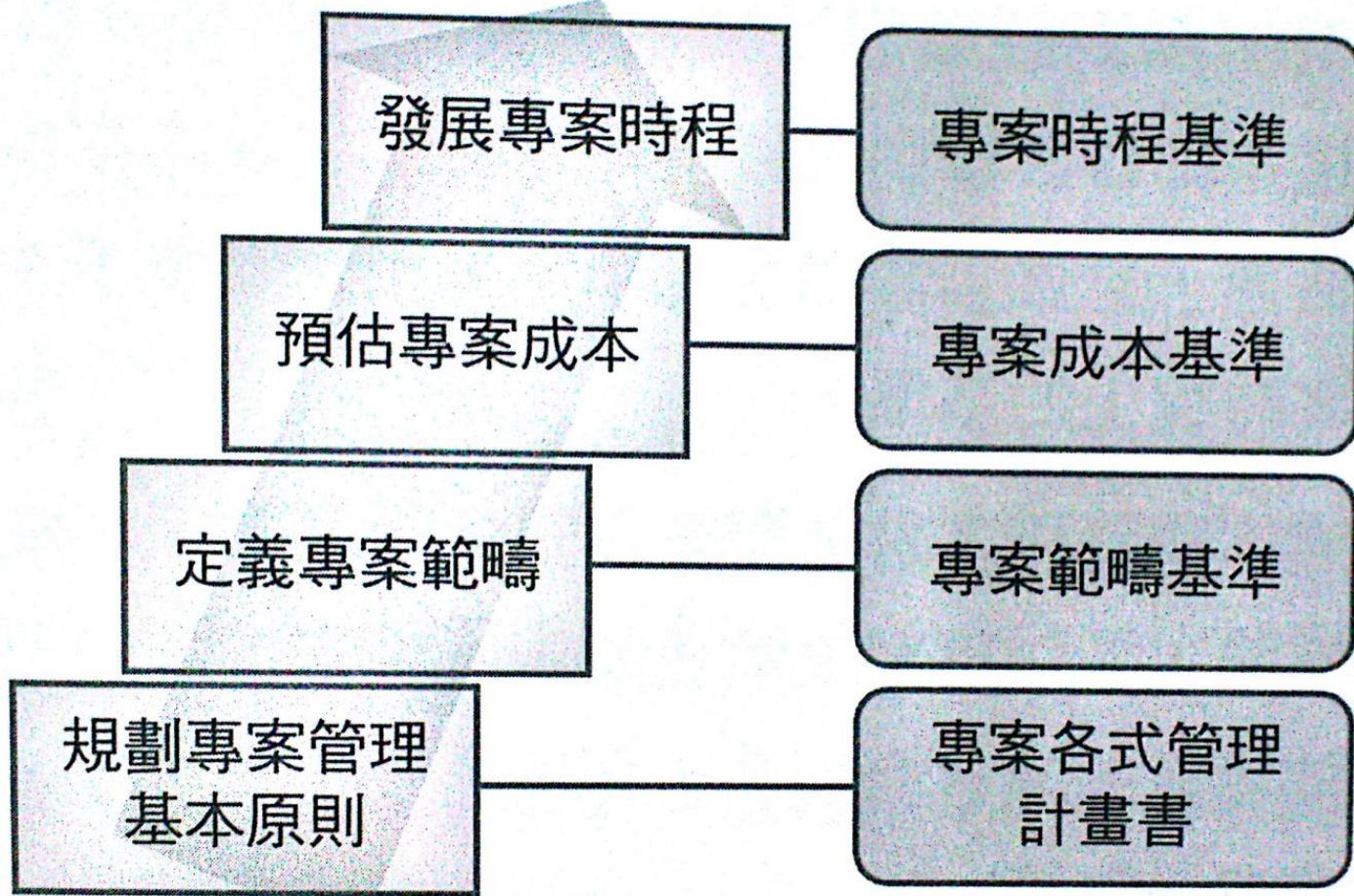
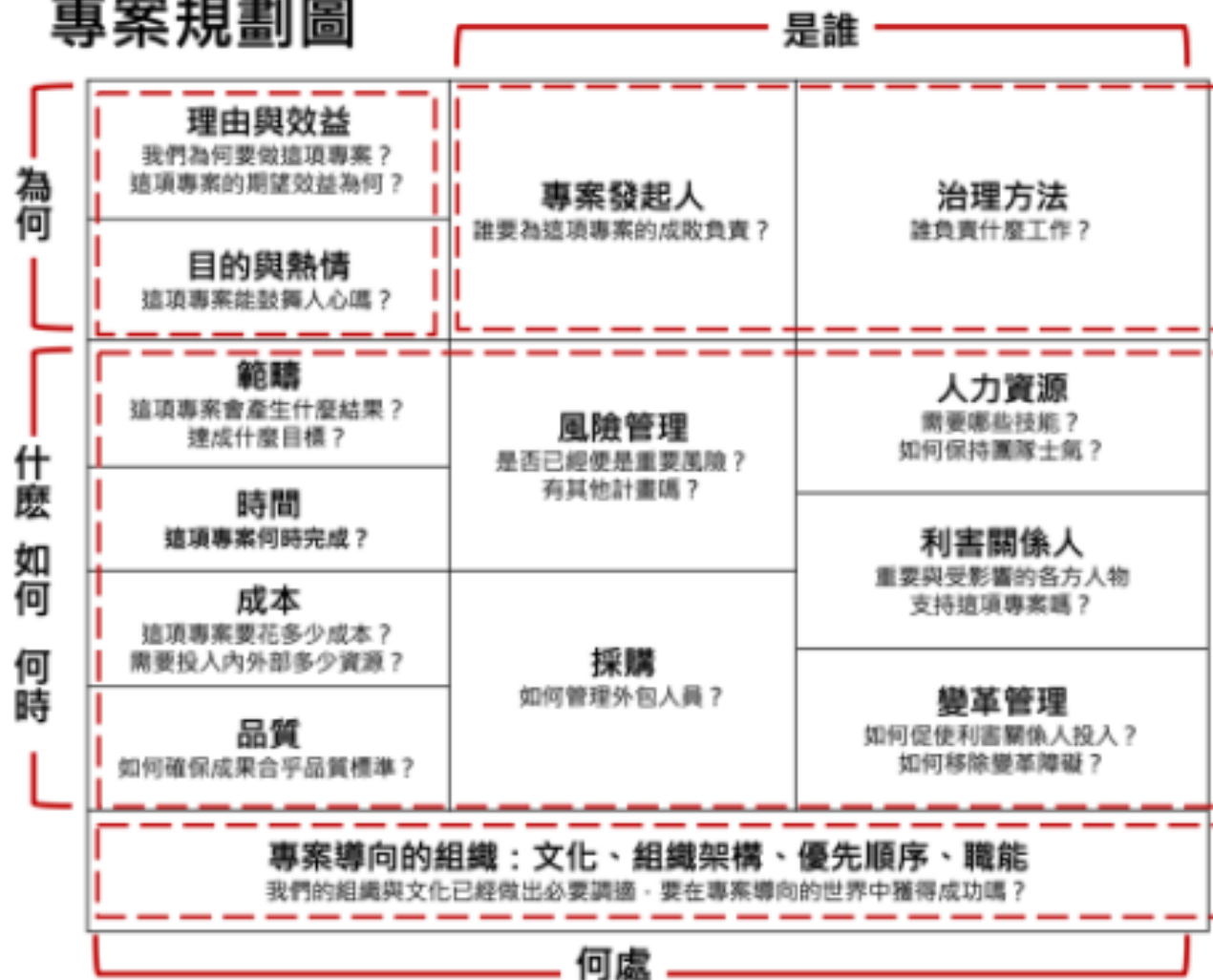


圖3.1 專案規劃步驟

專案規劃圖



4.2 專案原則規劃

- 若有下列幾個條件，組織可以協助專案經理在專案管理計畫成形時快速完成一份計畫書：
 - 標準專案管理流程
 - 完整的歷史紀錄
 - 持續的改善
- 專案管理計畫書內容：
 - 原則性：組織內部所要求專案管理基本要遵守的原則。
 - 專一性：不同專案有其特殊性，非與其他專案相同的部分。

1. 範疇管理計畫書

- 說明專案管理範疇的方法。包括：
 - 如何收集專案需求
 - 定義專案範疇
 - 建立工作分解結構（WSB）
 - 確認與控制範疇

2.時間管理計畫書

- 描述專案在時間管理上的計畫，包括：
 - 在時間管理上要運用哪些流程
 - 透過哪種排程方法及利用什麼排程工具，製作專案時程
 - 如何定義時程單位？天、週、月
 - 如何控制時程
 - 用什麼方式去衡量進度
 - 時程差異的可忍受範圍
 - 差異超過多少要求救？

3. 成本管理計畫書

○ 專案在成本管理上的計畫

- 所欲使用的成本管理流程
- 成本所使用的單位
- 計算最小的單位？元、千元、萬元
- 如何追蹤成本執行狀況
- 花費承認方式？下訂單或開票或兌現時
- 成本差異的可接受範圍
- 差異不同是否會有不同處理模式

4. 品質管理計畫書

- 包括品質控制與品質保證。說明在專案中，如何確保專案品質以及如何確保專案可以順利成功。
 - 針對專案品質的組織架構為何？是否外聘顧問？是否委外辦理？
 - 專案團隊在品質上的職責為何？
 - 專案會採用哪些方法測試專案品質？
 - 如何視為通過？如果沒通過的補救措施為何？
 - 專案品質保證活動有哪些？頻率多高？
 - 團隊該如何配合稽核活動？

5. 資源管理計畫書

- 說明專案團隊的組織架構，各職位的角色與職責，也就是權力與義務。
 - 專案的教育訓練除了組織要求外，是否有其他額外的需求？
 - 專案人員獎勵辦法

6. 溝通管理計畫書

- 說明專案溝通的方式。
 - 什麼資訊需要被蒐集，以及何時該被蒐集？
 - 誰將會收到資訊？
 - 將採取什麼方法蒐集與儲存資訊？
 - 專案溝通的固定會議：頻率、參與人員、進行方式、會議資料、主責開會的人
 - 除了會議還有哪些溝通方式？
 - 進度報告：形式、對象、頻率、格式、不同進度報告的目的與重點
 - 溝通所使用的工具為何？如何取得？
 - 溝通所需的成本、需不需要額外的教育訓練

研究專案的溝通計畫

提供何種資訊	目標聽眾	時間點	溝通方法	提供者
里程碑報告	高階管理單位與專案經理	每兩個月	電子郵件和紙本	專案辦公室
專案狀態報告與大綱	員工和顧客	每週	電子郵件和紙本	專案經理
團隊狀態報告	專案經理與專案辦公室	每週	電子郵件	團隊記錄者
議題報告	員工與顧客	每週	電子郵件	團隊記錄者
擴充報告	員工與顧客	當有需要的時候	開會和紙本	專案經理
委外績效	員工與顧客	每兩個月	開會	專案經理
接受的變動請求	專案辦公室、管理高層、顧客、員工和專案經理	任何時候	電子郵件和紙本	設計部門
失察的決策	管理高層和專案經理	當有需要的時候	電子郵件會議報告	監督小組或專案辦公室

7. 風險管理計畫書

- 定義專案堆風險管理採取的哪些流程，說明各流程的內容。
 - 採用何種方式收集風險項目
 - 對風險項目的定量分析
 - 定義風險的類型
 - 風險機率的計算、等級
 - 風險的因應措施
 - 多久進行一次風險指認
 - 定期及不定期的風險監控

8.採購管理計畫書

- 在組織規劃下，針對專案管理先做好原則性的規劃。說明專案中，使用哪些流程進行採購。
 - 採購項目是否要先申請核准？
 - 不同採購金額的核准層級
 - 申請時的佐證文件
 - 採購是否需要公開招標
 - 招標的家數限制、決標方式、合約形式
 - 選定廠商後如何監控進度

9.利害關係人參與計畫書

- 專案利害關係人的參與程度與方式，對於專案的成功與否具有關鍵性的地位。
- 辨識利害關係人及其期待。
 - 如何引導與鼓勵他們朝著有利於專案成功的方向？
 - 如何收集、記錄、滿足他們對專案的期望？
 - 多久檢討一次利害關係人的參與策略？

10. 流程改善計畫書

- 執行專案過程中，發覺有需要改善的地方，應循一定的流程提出改善建議。
 - 如何提出改善建議
 - 如何審核？
 - 誰來審核？
 - 審核後如何修正流程？
 - 修正流程後要立即生效適用所有的專案或是從新專案開始？

11. 專案變更管理計畫書

- 專案基準確認後，如果需要更改，必須經過一個嚴謹的變更管理流程。這份文件就是說明專案變更的流程。
 -
 - 如何提起變更需求？
 - 如何審核？
 - 誰來審核？
 - 審核後如何執行與驗證？

12. 專案建構管理計畫書

- 建構管理主要是用在版本的控制上，就是當專案在進行當中，會有很多文件產生，如何確保最新版的文建會被保存下來，當有異動時，也不會造成互相掩蓋的情形。
 - 誰負責建檔？誰監督？
 - 所有更改的紀錄與時間
 - 文件留存的標準：討論中的版本要不要留存？還是只留確認版？
- 問題的追蹤與跟催
 - 使用什麼工具
 - 如何處理問題

4.3 專案計畫書的目的（丁惠民譯，2002）

1. 點出哪些工作必須被完成、以及如何被完成
2. 規劃期間，協助利害關係人認同此專案的範圍界線
3. 協助檢視執行期間可能產生哪些預料之外的改變，因此可以重新協商既有認知
4. 可協助建立所有參與者皆能同意的完成標準
5. 可協助建立所有參與者皆能同意的成功標準
6. 可協助團隊成員認同所採用的步驟與方法
7. 使人容易理解專案包含與涉及的事項