

第1章 專案管理緒論

0.0 專案的定義和概念

- 投資者角度：
 -  所有者
 -  使用者
 -  實施者
 -  專案政府監管部門…等

- 專案領域角度：
 -  軟體發展
 -  建築工程
 -  新產品開發
 -  服務提供
 -  管理諮詢…等

- 40 年代，貝爾電話公司按時間順序把工作劃分為規劃、研究、發展…等階段，為系統工程與專案管理之開端，之後有其他軍事工程、大型工程專案發展，與軍方合約商和營造商。
 -  計畫評核技術(PERT)-Program evaluation and Review Technique)：50 年代末美國研製北極星飛彈首創採用。
 -  圖型評核技術(GERT)：60 年代美國 NASA 執行阿波羅登陸計畫採用，計算機仿真技術。
 -  要徑法(CPR)-Critical Path Method)：美國杜邦公司新蓋化工廠採用

- 專案逐漸受到重視之原因：
 -  知識的快速累積

- ✚ 複雜、精巧、客製化產品和服務之成長需求
- ✚ 產品和服務之全球性競爭
- ✚ 個人處理發展成團隊處理

1.0 企業活動類型與異同

- 企業為達成願景而規劃或承接的工作可分為兩類：
 - ✚ 作業：係存在大量常規性及不斷重複的工作或活動，是重複進行的常規作業，如日常生產製造定型產品的活動。
 - ✚ 專案：是暫時性、一次性、及獨特性的活動或工作；亦即是為實現某一特定目標，在一定的時間、人員和資源限制下，所展開具獨特性的一次活動；如技術改造活動、流程改善、組織變革活動。
- 二者之異同性
 - ✚ 共通性：二者都需要由人來完成，且受限資源、都需要進行規劃、執行和控制等。
 - ✚ 差異性：專案是獨特唯一且存在較多創新性，作業則是周而復始，較不具創新性。
- 企業產品或服務通常會限制在某一領域，因此同時會有作業與專案發生，且會相互重疊與支援。

1.1 專案與計畫之異同

- 專案亦可稱為計畫，實務上可交互使用，差別在於範疇、時間換預算。
 - ✚ 計畫：通常指一較大型、較長期的工作；其可再分解成一組「專案」；
 - ✚ 專案可再往下分成許多「任務」，各任務再分成許多「工作包」，各工作包再分成許多「活動」，必要時各工作包再分解成許多「工作單元」。

1.2 專案的共同特性或特徵(不同專業領域另各有其獨特特性)

- 臨時性的 (**temporary**)：即有時間限制，亦指每一專案都有其明確的起點和終點。
 - ✚ 因不是反覆進行，所以當專案目標已經實現、或目標明顯無法實現、或需求已不復存在，而終止專案時，即意味專案的結束。
 - ✚ 並不意味著時間極短，有些專案甚至歷時數年或數十年。
- 獨特性或唯一性(**unique**)：指專案所產生的產品或服務，在關鍵特性上不同於其他的產品或服務。
 - ✚ 專案是一次性的任務，通常不以同樣的方式重複執行，沒有完全一樣的專案；
 - ✚ 意味著專案都有其特殊性，沒有完全一樣的先例，也不會存在有完全相同的專案。
 - ✚ 專案的一次性屬性是對專案整體而言的，並不排斥在專案中存在著某些重複性的工作。
- 逐漸完善或漸進明確(**progressive elaboration**)：專案通常無法事先清楚預見最終產品或服務的細節，即是須配合專案進行逐漸趨於明朗，通常滾動調整與修訂，來達成專案開始所設定之目標。
 - ✚ 專案初期時目標僅能大致界定，或只能粗略定義；隨著專案進行，才能逐漸完善和精確。所存在的不確定性，會導致規劃工作上的困難，且會發生無法在規定時間內、按規定預算、規定人員(數)來完成。
 - ✚ 專案本質上是基於對未來進行假設和預測，而需在一些假設條件下進行規劃；因此執行過程與實際情況通常會有差異，或會遇到各種始料未及的「意外」和「風險」。
 - ✚ 執行時所遇到的問題應具體分析，並在監督與管控下進行變更，再執行和驗證。
- 目標特定性(**objective**)：專案須有一個或一組明確的目標，包含有：
 - ✚ 時間目標，在規定的時間前完成。
 - ✚ 成本目標，在規定的預算內完成。

- ✚ 成果目標，提供規定的產品、服務或其他成果。
- ✚ 其他目標，即其他必須滿足的要求。
- 整體性與系統性：專案往往由多個子專案和多個單位組成，必須有效整合才能發揮整體功能，達到專案目標。
- 其他：
 - ✚ 一定程度的複雜性
 - ✚ 非常態性的工作
 - ✚ 無完善的經驗可循
 - ✚ 面對許多不確定性
 - ✚ 具有特定顧客等等。

1.2 專案願景

- 目標願景
 - ✚ 作業僅能維持與提供企業穩定之基本效益，難以開創企業未來。
 - ✚ 專案能達到作業所不能產生或達到的效益，但須承擔所能得到期望收益下，可能所帶來的風險與損失。
- 專案組織
 - ✚ 作業係重複工作且相對確定，所以組織部門是相對不變，以持續穩定工作。
 - ✚ 專案則非重複性工作，組織視專案變化，通常採團隊方式編成，且由短期或臨時人員所組成，專案結束後即解散歸建。
- 管理型態

- ✚ 作業以(專業)職能性和直線指揮管理系統為主，基本上按照供應、生產、銷售、產銷程序，以組織和領導來進行人、財、物、與資訊的展開與控制。
- ✚ 專案主要在專案過程和活動的管理為主，通常跨越多個組織部門，所以需要多方協同合作才能完成。
- 工作環境
 - ✚ 作業中涉及工作環境相對封閉性，加上作業的重複性，所以不確定性較低，且經不斷重複的作業過程，已消除了許多不確定性因素。
 - ✚ 專案基本上是在組織外部環境下開展，加上專案的一次性和獨特性，使得專案不確定性較高，因為對新的嘗試很難全面預先認識和預測。
- 績效管理
 - ✚ 作業追求的是時間和成本的「效率」，即 **do thing right**(把事情做對)為主。
 - ✚ 專案是追求的是範疇及品質的「效益」，即 **do right thing**(做對的事情)為主。
 - ✚ 專案有其獨特性目標，使得專案必須先行關注實現效益(範疇)，然後才可能考慮效率，切忌因追求效率而影響了效益。
- 其他方面
 - ✚ 作業帶來的是改良性的、漸進性的改變，所需的資源則是相對穩定的。
 - ✚ 專案是產生一些根本性的變革，使專案處於不平衡的或不穩定的狀態，迫使企業須做跳躍式的發展。
 - ✚ 專案所需要的資源在整個專案的生命周期中是多變的，使得對專案資源的管理形成一種動態的管理。
 - ✚ 專案是風險型管理，因通常是第一次做，沒有經驗，所以風險考慮相當重要。

1.3 專案分類

- 依專案屬性

- ✚ **產業專案**：土木、石化、採礦等，工作場所曝露於大眾眼光，遠離合約商辦公室，且接近其標的物。
- ✚ **製造專案**：製造設備、船舶、飛機、或其他特殊設計的軟體可能是客戶特定需求而設計製造，或企業為銷售而研究開發的產品。
- ✚ **研究專案**：如政府部門之科技研究或產業研究專案
- ✚ **管理專案**：如企業經營改善專案、資訊管理專案
- ✚ 其他

- 依完成期限

- ✚ **絕對期限專案**：通常是外界給定，而不允許更改。
- ✚ **相對期限專案**：通常是企業內部給定，如新產品開發、改善專案、或政府一些專案；側重於品質，時程和成本限制則有調整彈性。

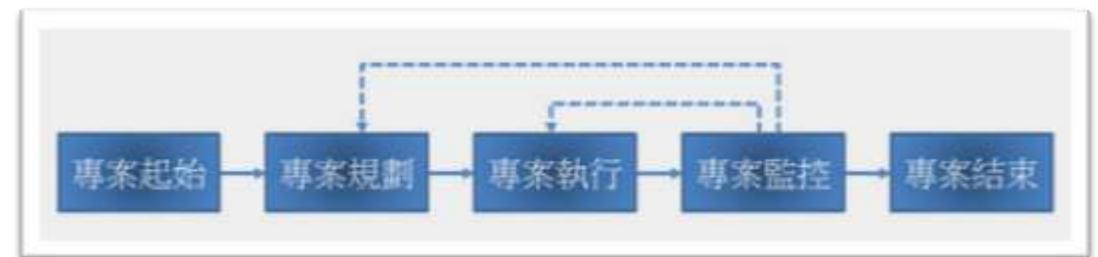
2.0 專案管理

- ✚ 傳統的功能部門運作**難以**面對動態且複雜的專案管理需要，且功能部門的單一知識或專業專家已無法滿足，因此另設專案組織來整合各功能部門的資源，以便執行特定任務或解決特殊問題。
- ✚ 專案管理必非一成不變，需隨專案類別、形態、企業能力、科技條件，以及政治與經濟等環境適時調整。
- ✚ 不同專案、不同企業、不同專案、專案經理人…等，有不同管理模式，目的是在對企業最小衝擊下，以最小資源完成專案。

- ✚ 通常受企業文化或外在環境影響與限制下，難以符合專案或專案經理人之期望，因此唯有妥協一途，並在妥協下儘可能去達成所設定之目標。
- ✚ 專案從未有百分之百的成功，且專案經理人從未有滿意之成就。因此在外人看似成功的專案，但在專案經理人心中之失落，外人難以想像與理解。
- 專案管理必須考量與面對問題：
 - ✚ 需求或決策「由上而下」較「由下而上」容易執行且易成功；
 - ✚ 在技術層次下要求或決策，必須考量外在的政治環境；
 - ✚ 隨時應有風險觀念，並設法將風險避免或消除；
 - ✚ 具前瞻性與迎合潮流。
- 藉由專案管理經驗累積，發展出專案管理之「五大流程」與「十大知識領域」，統合與運用管理「知識」、「技術」、「工具」與「方法」，在有限時間與資源下，完成滿足客戶需求與期望的管理行為。

✚ 五大流程

- (1) 專案起始：定義問題與發展解決方案
- (2) 專案規劃
- (3) 專案執行
- (4) 專案監控
- (5) 專案結束



✚ 為在五大管理流程下，明確界定專案

範圍，並在期程、品質與預算下達成專案目標，則必須上述四大基準以及其他二大重要議題：

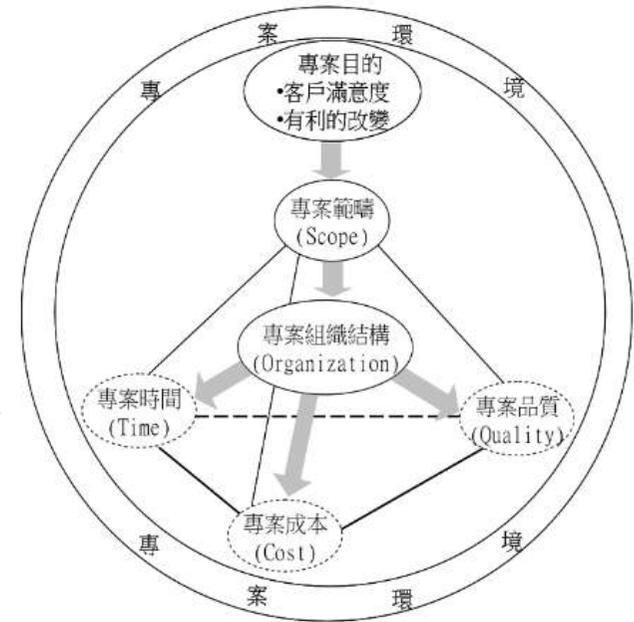
■ 四大基準

- (1) 專案範疇：即是要完成的內容是什麼？

- 範疇界定不適當時，會造成範疇變更、擴大與蔓延，導致翻工與重工，增加時間、降低效率、提高成本等，造成專案績效降低或失敗。

(2) 專案時程：需要多長的歷時完成？

- 專案的時程與進度，應包括專案內之每項工作的計畫開始時間，和期望完成時間。
- 專案時間進度有主要期程，顯示關鍵工作期程，常用直觀形式的圖形方式加以描述，如甘特圖、里程碑圖
- 細部期程，顯示各項細部活動期程，專案網路圖(帶日曆的時間座標網路圖)。



(3) 專案成本：需要花多大的代價

- 是指為實現專案目標而開展的各種活動中，消耗資源形成的各種成本的總和。

(4) 專案品質：須交付產物需要達到什麼樣的指標？

- 專案兼具產品和服務兩方面的特性，同時還具有一次性、獨特性與創新性等專案本身的特性。

■ 二大議題

(1) 專案組織：用哪種組織型態來完成專案工作？

- 專案組織是為完成專案而建立的組織。
- 專案組織的具體職責、組織結構、人員構成與配置等，會因專案性質、複雜程度、規模大小、期程長短等而有所不同。

(2) 顧客滿意：如何達成顧客滿意？

2.1.1 專案管理特徵

- 為有效管理，通過一個臨時性、專門性的彈性專案組織(跨越多個功能部門組織)，運用科學理論和方法，對專案進行高效率的計劃、組織、指導、控制和協調，而制定的一整套原則、方法、手段、技術、技巧。

✚ 具創造性與獨特性，因此要承擔風險又須發揮創造性，這是與一般重複性管理的主要區別。

✚ 與一般管理一樣，既是藝術又是科學，它使遠景轉變為現實。

✚ 受到政治因素、人際關係，及組織等制約，需相互溝通、協商、談判與解決衝突和矛盾；所以，專案管理需要硬(hard)技能，也需軟(soft)技能。

✚ 需採動態管理，不斷進行資源配置和協調、工作優序排列、決策；使專案處於最佳狀態，並在時間、成本、品質限制下綜合協調，達成專案目標。

- 專案經理是負責實現之主要人員，透過專案管理，可以實現設計、準備、製造、品質、裝配、測試，以及期間之採購與供應等，進行串聯與整合。

- 在「客戶需求」下所形成的專案，係通過：

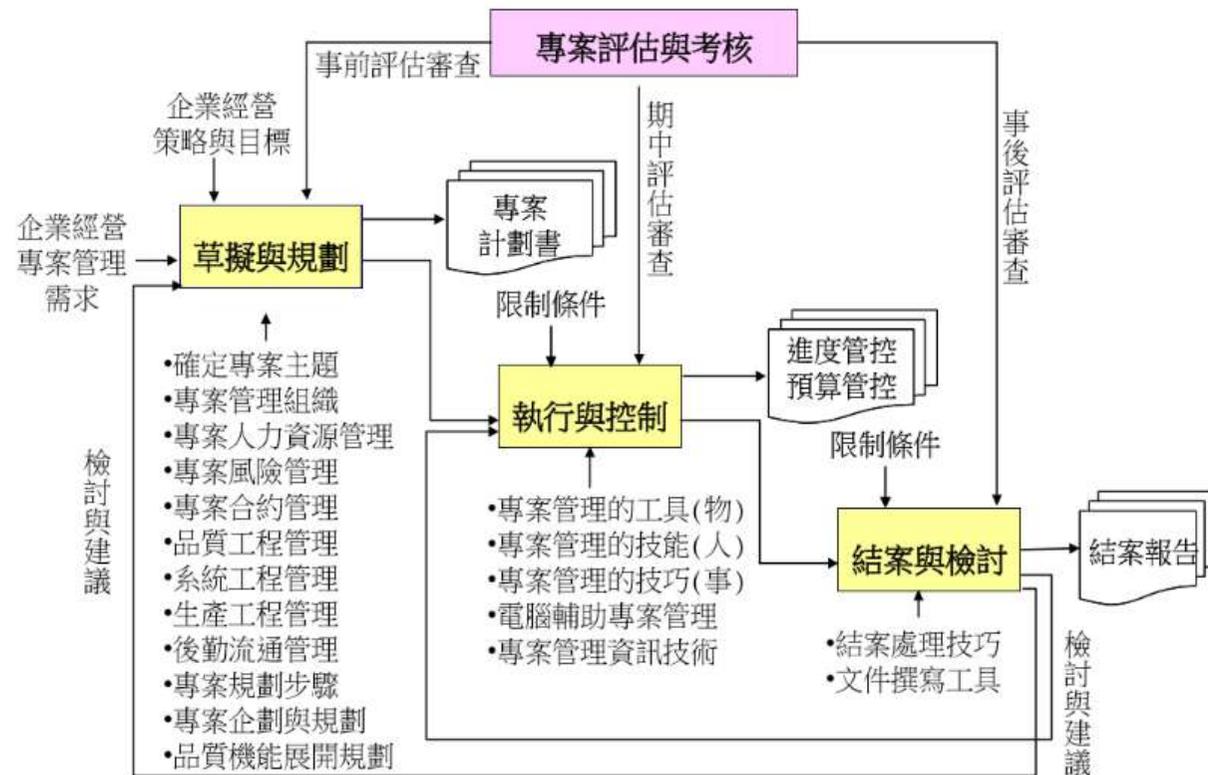


圖 1-5：專案管理程序綜觀

- 專案草擬/規劃、專案執行/控制、專案結案/檢討…等階段，產出符合專案需求的「交付物」，並在過程中，進行評估與考核、實施績效控管，達成專案目標。

2.1.2 專案管理三法則

- 帕金森 (Parkinson law)，工作會擴充與佔滿整個所被付於的時程。
- 彼得原理(Peter principle)，會晉升至能力所不及職位。
- 莫非定律(Murphy law)，有可能出錯的事都會出錯。

3.0 專案管理成熟度

- 描述專案管理各項實務流程之成熟度，呈現組織是否能發展前後一致、可重複、可預測的方法，來規劃和執行專案；其為知識與經驗之累積，及有技巧與前瞻之運用。

- 利用成熟度將組織內部或同一產業中成功實務案例設定為公司學習之標竿(benchmark)，提供學習樣板(template)。此標竿學習，係透過尋求最佳作業典範並將其作為學習對象的方式，來汲取精華，使企業能夠藉此過程有效的提昇營運績效

- 是一種蒐集資訊的過程，提供組織有用資訊。

- 是學習性組織，被視為企業創造競爭性優勢的重要因素。

- 專案成熟度等級、定義與含意如圖。

- 第一級「各自為政，每人用自己方法管理專案，即非正式(Informal)」。



組織中無任何正式的專案管理方法及工具。專案的管理的方法及工具使用是根據專案負責人個別需要來決定，為一種臨時性的的選擇模式，沒有固定的流程方法及系統架構，可重複使用在未來的專案管理上。

✚ 第二級「知道但不一致，開始知道用專案方法管理，但仍不統一，即個別的(Individual)」。
專案負責人或部門個別擁有一套自行發展的專案管理流程及方法。而這些流程及方法通常是經由個人的經驗或部門慣例所形成，主要並偏重於技術流程的控管，並運用簡單的軟體工具來輔助(如 Excel 或 MS- Project)，整個企業組織並無一套整合的專案管理流程方法。

✚ 第三級「整個組織有統一制度和流程，即制度化(Institutionalized)」。
企業組織的專案管理系統被制度化及標準化。將專案管理的政策方針、組織架構、流程工具、及人員發展正式地載明於企業組織的專案管理手冊中，以作為全體人員從事專案管理必須遵循的指導規範。

✚ 第四級「有能力使用量化指標來衡量專案制度與流程好壞，即數據化(Quantitative)」。
發展專案管理績效量測方法及工具，用以評核個別、部門及企業整體專案的執

PM 系統構面	Level 1 非正式	Level 2 個別的	Level 3 制度化	Level 4 數據化	Level 5 持續改善
策略	無任何正式的專案管理政策方針。	僅限於口號式的專案管理基本原則及要求。	具有公司共同遵循的專案管理價值信念、策略需求、及政策方針。	具有公司更具體的專案管理策略需求及效益目標。	持續地調整及修正公司專案管理的策略需求、效益目標、政策方針及指導原則。
組織	無任何正式的專案管理組織。	僅有個別部門使用臨時性的專案管理組織架構在其專案上。	具有公司獨立的專案支援辦公室(PSO)。	具有公司獨立的專案管理辦公室(PMO)組織架構。並運用量測工具來協助診斷組織的專案管理能力。	具有公司的策略專案管理辦公室(PMCOE-Project Management Center of Excellence)，並持續地規劃，執行及管理專案管理組織再造工作。
流程	無任何標準的專案管理流程。	僅有個別部門或少數專案經理運用自己的專案管理流程方法及文件表單。	具有公司共同的「專案管理手冊」，用以指導及規範全體部門的專案管理流程方法及文件表單。	具有公司的群組專案管理(program management)流程方法及文件表單。運用量測及診斷工具來稽核專案管理流程的效率。	具有公司的投資組合管理(portfolio management)流程方法及文件表單，並持續地規劃，執行及管理專案管理流程改善行動。
工具	無任何正式的專案管理工具及軟體。	僅有個別部門或少數專案經理使用簡單的專案管理工具及軟體。	具有公司共同使用的專案管理工具及軟體。	具有公司基本的專案管理資訊系統(專案管理 IS)及數據化績效分析工具。	具有公司進階的整合專案管理資訊系統(專案管理 IS)及數據化績效分析工具。
人才	無任何正式的專案管理人才教育	僅有個別部門或少數專案經理接	所有的公司主管與專案管理人員	運用量測工具來協助診斷公司主	持續地規劃，執行及管理公司主管與

行成效。使專案進行的每個過程狀況及績效皆能被有效地量測、分析、及控管。進而確保每個專案的最終目標及效益能夠穩定而一致地被實現。同時，發展個人及組織的專案管理能力的量測方法及指標，用以評核個人、部門及整體組織的專案能力程度，以作為持續改善的客觀依據。

✚ 第五級「組織可因應環境變化隨時做有持續性的改善，確保有最佳之管理制度與流程，即持續改善 (Continuous Improvement) 」。

運用問題分析及診斷工具(如因果分析法、失效模式分析法、或關聯法等)來找出組織流程的問題產生現象、影響及根本原因。同時，運用創意思考的方法(如檢核表法、KJ法、或階層分析法等)構思可能的解決方案。此階段的任務主要專注於潛在問題的防範及流程的持續改善，以達到最佳化的專案管理系統效率。

▫ 在國防產業上有類式成熟度概念，稱之技術備便水準 (Technology Readiness Level, TRL)，用於衡量材料、零件、設備等技術發展成熟度的指標。

TRL1 已觀察到並報導基本原理

TRL2 已制定技術概念和/或實際應用

TRL3 已分析及實驗關鍵功能或概念的定性證明

TRL4 在實驗室環境驗證組件和/或樣板

TRL5 在相關環境驗證組件和/或樣板

TRL6 在相關環境驗證系統或子系統或原型

TRL7 在實際運用環境演練系統原型

TRL8 實際系統完成並通過測試和演練

TLR9 已通過實際任務證明系統可實用

3.1 組織專案管理成熟度模式

- 組織要管理好所有專案，各階層專案人員要具備相對的專案管理知識和能力外，組織也需建立專案管理的系統和制度，並持續運作和改善至某一程度，將專案能力發揮致，此能力稱之專案管理成熟度。
- OPM3 專案管理協會之專案管理成熟度模式包含知識、評鑑和改善三部分，達成其所屬專業或產業領域中最佳的全組織性視野。
 - ✚ 知識：專案管理知識體系、計劃管理標準、組合管理標準。
 - ✚ 評鑑：提供與各領域標準比較的方法。
 - ✚ 改善：為組織可改善的執行步驟。



4.0 專案生命週期

- 專案生命週期為專案開始至結束，即完成專案或完成交付產物交給客戶為止之整個過程；不包含後續之保固、使用、維護與汰除階段。
 - ✚ 產品生命週期 = 專案生命週期 + 產品使用週期(產品操作、產品維護、產品汰除)
 - ✚ 一般專案包含起動、規劃、執行、管制和結束等 5 階段；

- ✚ 特殊專案則配合主要交付產物劃分成不同階段，每階段可視為包含一相互關連的子專案，各子專案各有其啟動至結束等 5 階段，如：

- 需求階段，可再分成：

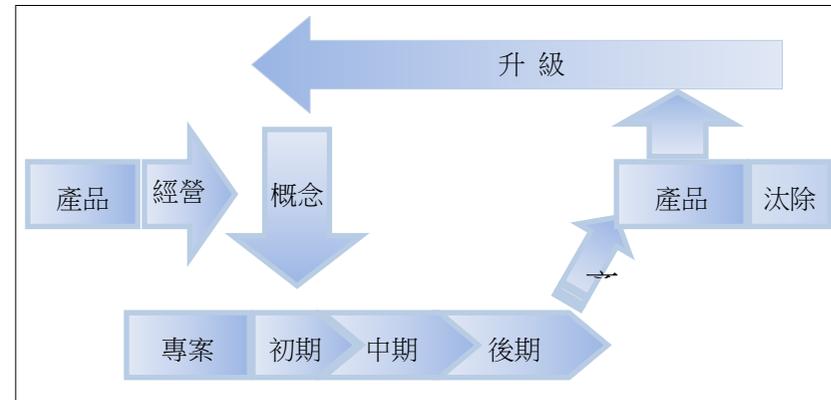
- 律定專案需求
- 建立專案

- 設計階段，可再分成：

- 構想設計
- 初步設計
- 合約設計
- 細部設計
- 生產設計

- 生產製造階段，可再分成：

- 製造
- 檢驗
- 測試



- 每階段結束時通常會有審查節點，亦可稱為階段關卡或轉折點，目的：

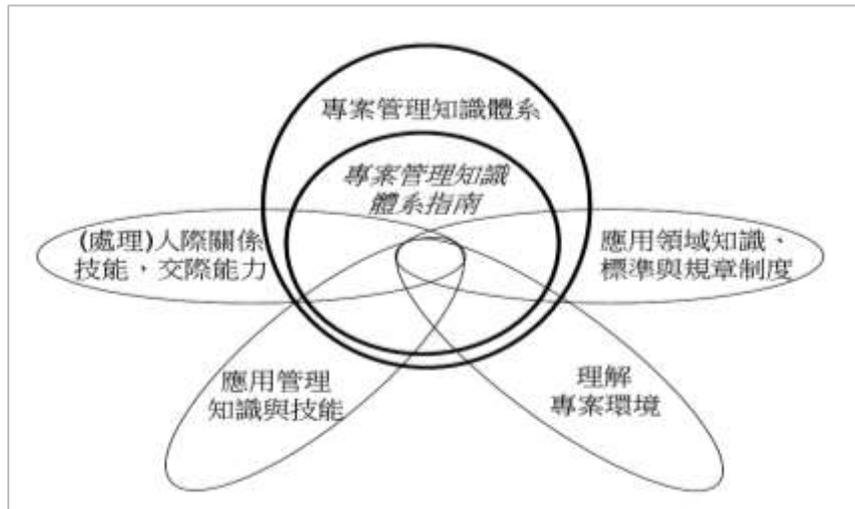
- ✚ 確定專案是否應繼續進入下一階段

- 在進入下一階段前應將發現之缺點或錯誤加以修正
- 確定進入下一階段之基準

- 上述專案執行階段，在考量專案複雜度、技術成熟度、時程限制等因素，可採循序方式或同步式執行；前者風險較低，惟所需時程較長；後者則反之。

5.0 專案技術與知識領域

- 專案管理中有許多管理技術對專案管理來說是獨特的：包含
 - 專案管理知識體系指引
 - 應用領域之知識、標準與法規
 - 專案環境
 - 一般管理知識和技能
 - 人際關係技能



5.1 專案管理知識體系指引

- 描述專案管理領域所獨特的知識，它和其他管理領域互有重疊。
- 包含啟動、規劃、執行、監測、控制、結束等五個專案管理流程組，和下列十個管理知識領域。
 - 專案整合管理
 - 專案範疇管理
 - 專案時間管理
 - 專案成本管理
 - 專案品質管理
 - 專案(人力)資源管理
 - 專案溝通管理
 - 專案風險管理
 - 專案採購管理

5.2. 專案應用領域的知識(標準和規章)

- 我們把專案按照應用領域進行分類，同一應用領域的專案具有一些共通的元素，這些共通的元素對於某些專案而言是重要的因素，但對所有專案來說不是必需的或存在的。
- 應用領域通常是根據幾個方面來定義：
 - ✚ 功能部門和輔助性專案，如法律、產品和庫存管理、市場營銷、後勤和人事等。
 - ✚ 科技(技術)要素，如軟體開發、晶片設計、環保和衛生工程、建築工程等。
 - ✚ 專門化(管理專業)領域，如政府合約、地區開發和新產品開發等。
 - ✚ 產業群，如汽車、化工、建築、財務服務、法律服務
- 標準(standard)和規則(regulation)
 - ✚ 標準係指得到大家一致同意，並經公認的機構所批准的文件，提供該團體共同使用。每一個應用領域通常都有一系列的標準。包含產品制定、服務特徵、指引活動或其結果的特徵或特性，如電腦硬碟的大小，液壓機液體的耐熱性規格等等。
 - ✚ 規則係指經政府規定而應強制要求的，在不同的組織上規定要強制遵守，如管理條款，建築法規、環保規章等
 - ✚ 兩者間存在很大的灰色區。例如：「標準」通常先以描述一項為多數人選用的最佳方案的準則形式開始，然後隨著其得到廣泛的採用，變成了「規則」。

5.3. 專案環境的了解

- 文化和社會環境：
 - ✚ 專案團隊需要理解專案如何影響人以及我們如何影響專案。這要求對專案所影響的人或執行專案的人的，需在經濟、教育、道德、人口、種族、宗教和其他特徵上，有所理解。
- 政治環境：
 - ✚ 專案團隊的一些成員可能需要熟悉影響專案適用的國際、國家、地區和本地的法律、風俗和政治風氣。例如，跨國專案就必須了解當地的政治因素會如何影響專案的實施。
- 自然環境：
 - ✚ 如果專案會影響到自然環境，那麼專案團隊的一些成員就應該對影響專案，或被專案所影響的當地生態和自然地理非常了解。
- 組織或企業環境：
 - ✚ 需要理解企業環境因素如何影響專案。專案經理應該調查組織文化，並確定專案管理是否在組織內受到重視，及被視是一項正當的專業職業。

5.4. 一般的管理知識和技能

- 對於任一專案來說，許多通用管理領域的技能是必要的，此概略包含有
 - ✚ 會計和財務管理。
 - ✚ 購買、採購和獲得。
 - ✚ 銷售和行銷。
 - ✚ 策略計畫、戰術計畫和運作計畫。
 - ✚ 研發設計、生產製造和運輸配送。

- ✚ 後勤支援和供應鏈。
- ✚ 合約和商業法律。
- ✚ 組織結構、組織行為、人事管理、薪資福利和職業規劃。
- ✚ 健康、安全和環保實踐。

5.5. 人際關係技能

- 屬專案管理的軟技能，包含有：
 - ✚ **執行能力**：所謂『讓事情辦成』的能力就是專案執行之能力。
 - ✚ **領導能力**：構建專案的共同願景和策略，並激勵我們或專案團隊成員實現之。
 - ✚ **激勵能力**：激勵專案人員達到高水準的生產率，並克服變革阻力之能力。
 - ✚ **人際關係管理與溝通能力**：有效的溝通能力，專案資訊收集與交換，與專案利害關係人交流和分享資訊達到溝通目的之能力。
 - ✚ **談判和衝突管理技巧**：與其他相關專案利害關係人談判或達成協議之能力。
 - ✚ **談判和衝突管理能力問題解決能力**：能以系統方法將問題明確、辨識與分析，並將解決辦法與分析結果，作成決策等結合起來之能力。

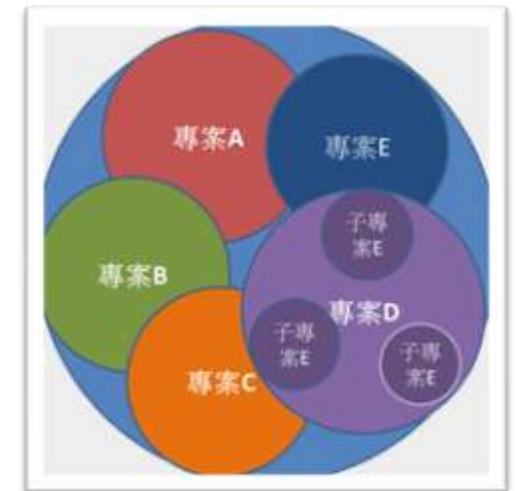
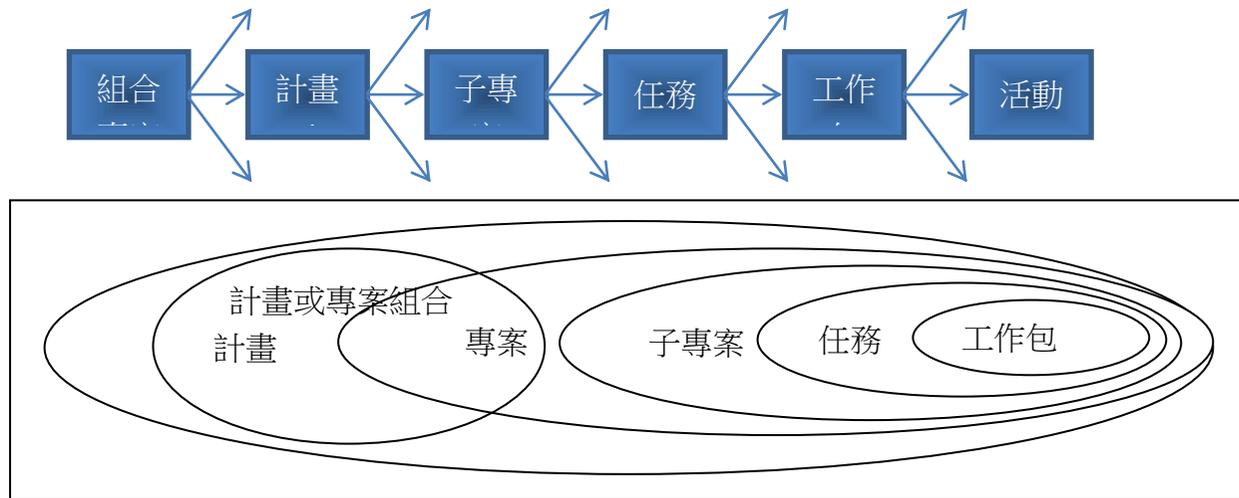
6 計畫與專案之組成(補充)

▫ 計畫或專案組合(portfolio)

✚ 專案組合係指一或多個專案計畫或組合的集合，用來達成組織的策略方針。

✚ 包含了專案、計畫、子專案與其他相關工作任務，組合中的專案不一定有相互依賴關係。

- 公司同一時間需要執行好幾個專案的機會非常高，因為資源的有限，會從候選專案中，選擇一組綜合投資報酬率最大的專案組合，進行專案組合管理。定案後，如果有其他問題或機會發生，可能會被更有效益或是更緊急的專案所取代。



▫ 計畫(program)

✚ 是一項大型的、長期的任務，在一個共同的目標下，由一系列相互關聯彼此依賴，且可協同管理的專案構成。

✚ 計畫與專案類似，主要差別在於範疇和時間範圍。雖然經常可互換，但兩者有很大不同。通常由計畫主持人負責執行。

- 專案(projects)
 - ✚ 專案是指為創造獨特的產品或服務而進行的一次性努力。一般是有獨立完整的生命週期，有明確的交付標的，通常由專案經理負責執行。
- 子專案(subprojects)
 - ✚ 計畫或大型專案通常劃分為多個容易管理的部分，可稱為子專案。
 - ✚ 子專案常分派給組織內部的單位或發包給組織外部的承包人。
- 任務(task)
 - ✚ 專案或子專案內所須執行的工作，具有一定邏輯與關聯。
- 工作包(work packages)
 - ✚ 專案工作分解(WBS)後的最小單元，稱之工作包。
 - ✚ 一個工作包通常具有時間、成本、資源需求等估計。
- 活動(activities)
 - ✚ 構成工作包的具體部份，也是專案最基本(礎)的組成單位。

7. 計畫與專案之異同

	計畫	專案	專案組合
範疇	計畫有較大範圍，並提供較顯著效益或利益	專案有明確目標，專案範疇在專案過程中逐漸明細	專案組合的業務範圍，隨著企業策略目標改變而改變
變更	計畫主持人必須預期可能來自計畫內部或外部的變更，並為管理變更做好規畫與管理	專案經理必須預期會發生變更，並依變更程序執行，確保變更可有效管理與控制	專案組合經理在管理的環境中持續監控各專案可能發生之變更
規畫	計畫主持人必須制定整體計畫，並制定宏觀計畫來指導下一層的詳細計畫	專案經理在專案整個生命週期中，逐漸將宏觀資訊，明細化成詳細計畫	專案組合經理在廣泛的整體專案組合上，建立與維護必要的過程和溝通
管理	計畫主持人管理專案群人員與專案經理，建立願景並指導全局	專案經理管理專案團隊，來達成專案目標	專案組合經理管理或協調專案組合管理人員
成功	藉計畫內之專案群，滿足預定需求和所產生的利益的程度，來平衡成功	藉由產品與專案品質，符合度、時程及顧客滿意度來衡量成功	藉由專案組合所產生的整體績效衡量成功
監測	計畫主持人監測專案群所有成員的進展，確保實現專案群的整體目標、進度、預算和利益	專案經理對創造預定產品、服務或成果的工作進行監測。	專案組合經理監測整體績效和價值指標

8. 專案建議書內容大綱

- 專案概述
- 現況及問題描述
- 專案需求與目的說明
- 專案執行策略與大綱
- 專案範圍與交付成果說明
- 專案組織與主要成員簡介
- 專案限制與假設條件
- 專案預算與時程預估
- 結語或結論
- 附錄

9. 可行性報告大綱

1. 專案背景
2. 專案建議書內容摘要
3. 各項可行性分析報告
 - (1) 財務分析
 - (2) 技術分析
 - (3) 管理分析
 - (4) 其他重要項目分析
4. 綜合結論與建議