

第2章 組織系統與專案經理

1.0 策略與專案之關係

- 每一計畫或專案與公司策略間應會有一定的聯結；
 - ✚ 若專案經理能了解公司的策略，則在該專案之時程、成本、範疇、和品質間，能更清楚適當拿捏。
- 然許多專案經理是在專案執行時才被任命，因此可能不知道專案或計畫來自何處？或為何會有此專案或計畫？且此不清楚專案或計畫成功對公司貢獻如何？
- 現今參與計畫或專案之規劃，不僅是資深管理者，且鼓勵內部各階層人員參與。
- 專案經理人參與愈深，愈會有下列優點：
 - ✚ 專案經理可對公司現在與未來之策略與發展有整體看法，進而協助做出更合理決策。
 - ✚ 對公司資源能力和限制，提供更有價值的意見。
 - ✚ 了解與其他專案間之關係。
 - ✚ 幫助資源分配，減少與其他專案間之衝突。

2.0 專案內外環境

- 企業環境因素
 - ✚ 內部環境
 - 組織文化、結構和治理
 - 設施和資源的地理分配
 - 基礎建設
 - IT 軟體系統




- 資源可用性
- 員工能力

外部環境

- 市場條件
- 社會和文化的影響和問題
- 法律限制
- 商業資料庫
- 學術研究
- 政府和產業標準
- 財務因素實體環境因素



■ 組織流程資產

- 是公司特有，包含

-  以往計畫或專案執行上，所採用過的計畫、流程、政策和程序等所累積之知識或資料庫；
-  以及執行專案所獲得之產出、實務、經驗、知識、教訓…；
-  均納入組織流程資產，並加以管理與更新。

3.0 專案組織

- 當專案核准，亦即獲得資源與資金，則意味可開始組成專案團隊來執行。

-  除非小型專案，否則須有一群人協同合作才能有效執行與達成專案目標；因此需要專案團隊。
-  專案團隊之組織架構與型態，會影響到專案執行的指揮運作。

- ✚ 雖然採同樣的專案組織架構，但不同的公司文化，在執行上亦會有極大差異；也就是說，不同企業的組織文化，會反映出不同管理模式。
- ✚ 當公司對專案管理之要求愈多時，就有必要成立**常態性之專案管理辦公室**，來統籌與管理各專案間之流程、制度、和監督執行，同時可培養專案經理人才。
- ✚ 公司會根據不同專案需求，採用**功能式、矩陣式、專職式…等組織架構**來成立專案團隊；這些專案架構可能單獨、或多個同時存在於一個公司組織中。
- 公司一定會有**常態性之部門組織與經理**，此部門經理擁有自己專屬的人力資源
 - ✚ 專案組織則是臨時性，專案經理所有資源都必須向部門組織調借。

3.1 功能式組織

- 公司之常態組織，即功能部門，為一層級式組織，每一員工有一明確之上司。
 - ✚ 通常由相同專案背景之成員所組成，從事例行性作業，並產出重複性的產品或服務。例如：生產、銷售、人資、研發、財務等，人員接受部門主管的指揮和調度。
 - ✚ 當專案範圍不大，且某一功能部門在專案執行上扮演較重要角色或舉足輕重時，則會採功能性式組織，由該部門負責。
 - ✚ 此部門主管通常會指派一位同仁來擔任類似專案經理的角色，負責訊息傳遞與連絡工作，真正的專案管控與決策，還是屬於部門主管。

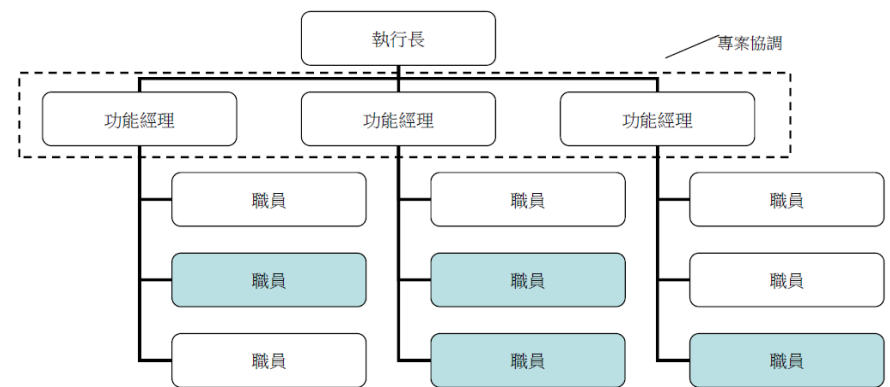


圖2-1 功能型組織架構
資料來源：譯自PMBOK 2008, 圖 2-7

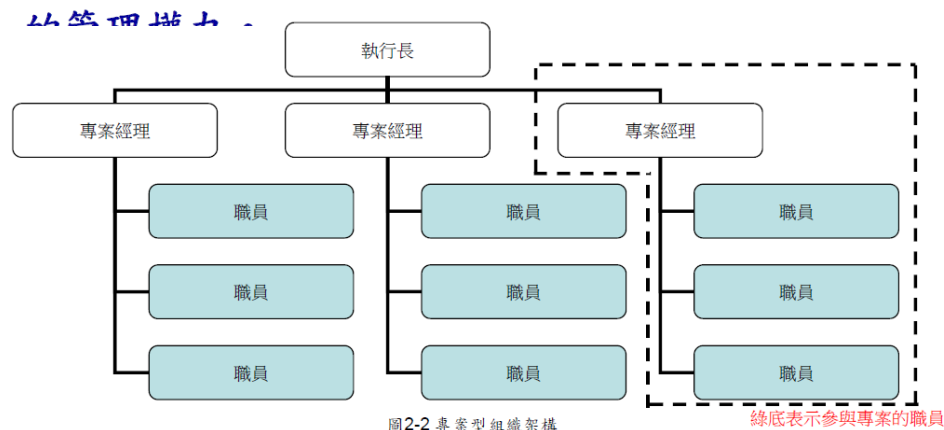
綠底表示參與專案的職員

優點	缺點
現有組織結構維持不變	缺乏聚焦
人員運用保有彈性	配合機動較差
強化專業技術能力	系統整合不良
技術可保留不致流失	執行速度緩慢
專案完成後人員容易轉移	

3.2 專職式組織

- 在某些因素考量下，如涉及國防機密或商業機密，會以專職式組織來運作，此時與功能性部門成員關係大為降低。
 - ✚ 通常為外部顧客合約為主之計畫或專案，例如：土木營建、飛機船舶製造、研發機構、軟體代工開發、工程顧問服務公司等。
 - ✚ 專案經理幾乎擁有專案人事、資源、預算、績效等管理權限，且專案管理行政人員通常是全職且職務固定。

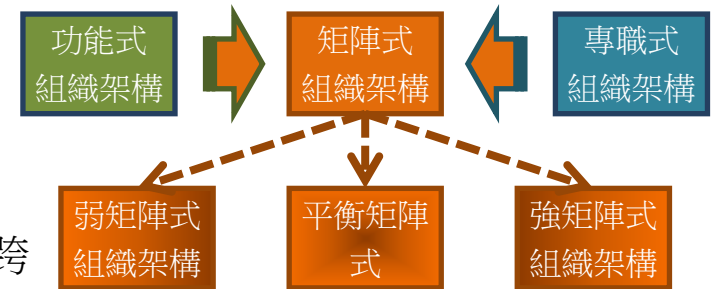
優點	缺點
專案經理擁有自主權	付出較高成本
成員只有一個老闆	容易造成衝突
維持大部分現有組織	技術發展受限
榮譽、向心及使命感高	



3.3 矩陣式組織

- 為功能式與專職式間之折衷性組織，可俟專案特性偏向功能式之弱矩陣，或偏向專職式之強矩陣。

- 當功能性組織內的專案變得越來越重要時，就需要一種更有效的跨部門協調和整合機制來管理專案，而有矩陣式組織產生。

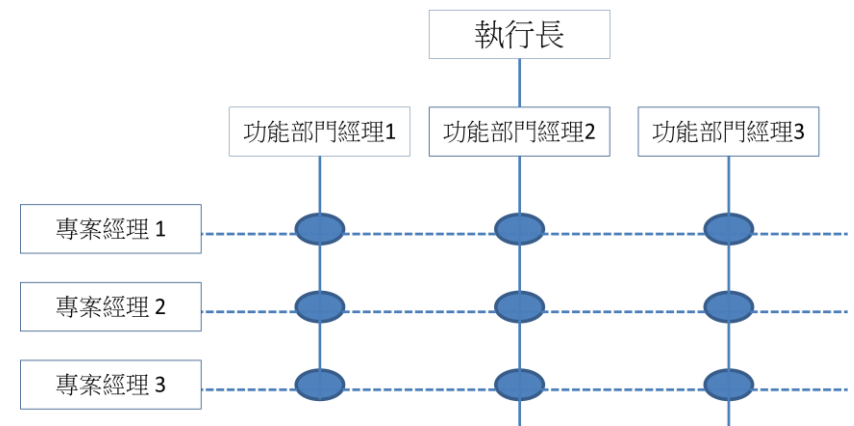


- 矩陣式組織是一種暫時性的專案組織，由跨部門單位與跨專業領域的人員所組成，並由一位專案經理來負責溝通、協調及控管的工作。

- 矩陣式組織系統通常有二個指揮體系，一是原功能組織、另一是臨時專案組織，即員工有二位老闆。

- 根據專案經理的權限大小，矩陣式組織可分為：弱矩陣、平衡矩陣、及強矩陣等三種類型。

優點	缺點
充分彈性運用資源	違反權責應相符之原則
員工可參與瞭解經營策略	違反部屬只有一老闆原則
有助技術複雜提出創新方案	決策速度緩慢
有助橫向溝通與改善溝通	



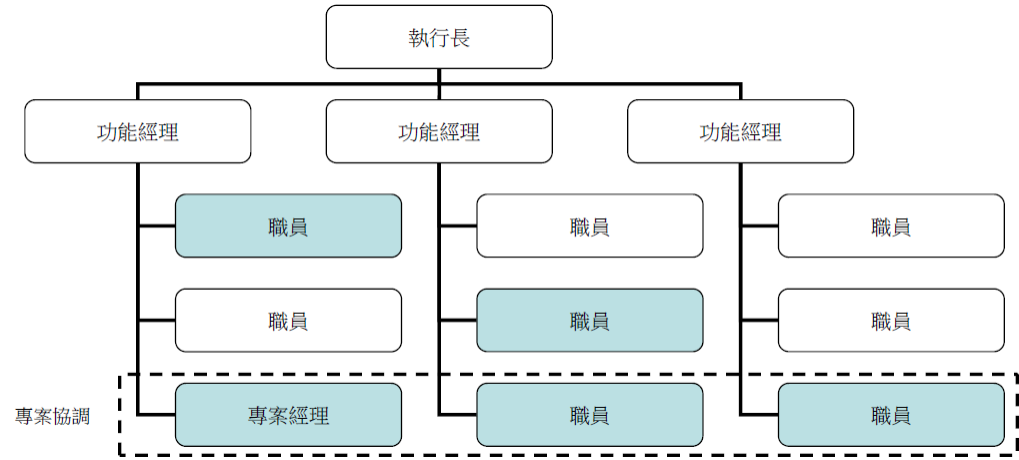
3.3.1 弱矩陣式組織

- 當專案規模小、重要性低、參與人員少時而採矩陣式組織時，則通常為弱矩陣，專案經理權限很弱。

- 專案成員由各部門借調，且沒指派專職專案負責人，而由某一部門經理兼職。

✚ 專案經理的權責僅限於溝通協調工作，人員指派、資源分配、預算核准、績效考核等的權限則屬於部門經理。

✚ 專案經理和專案管理行政人員通常是兼職的。



3.3.2 平衡式矩陣組織

■ 當專案的規模變大、重要性變高、參與人員較多時，可採平衡矩陣。

✚ 專案經理的權限與部門經理相當。

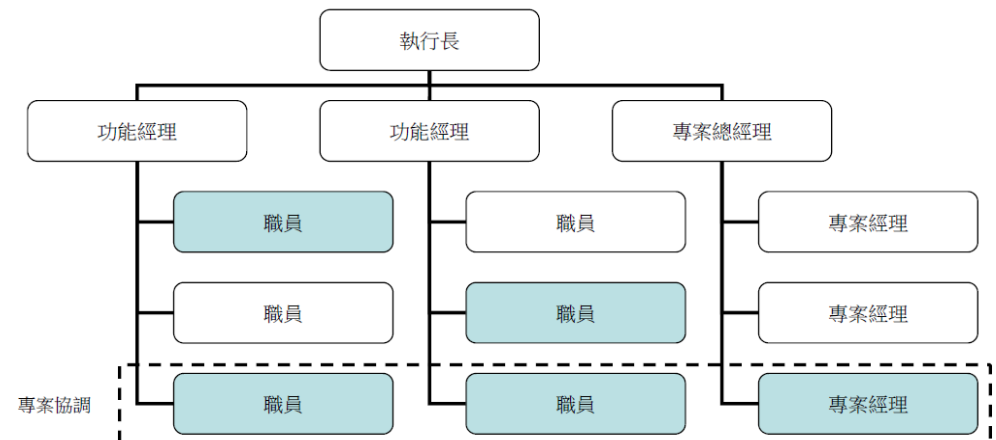
✚ 會指派一人擔任專案經理人，人員指派、資源分配、預算核准、績效考核等，由專案經理和部門經理共同協調及決定。

✚ 專案經理通常是全職的，但專案管理行政人員仍是兼職的。

3.3.3 強矩陣式組織

■ 當專案對公司營運策略、目標和利益非常重要時，則會採用強矩陣；但這些專案仍須與其他專案共用組織的有限資源(如：技術人力、特殊設備或預算等)。

✚ 成立一個專職的專案部門，統籌專案目標、利益、執行政策、管理方法及資源等。



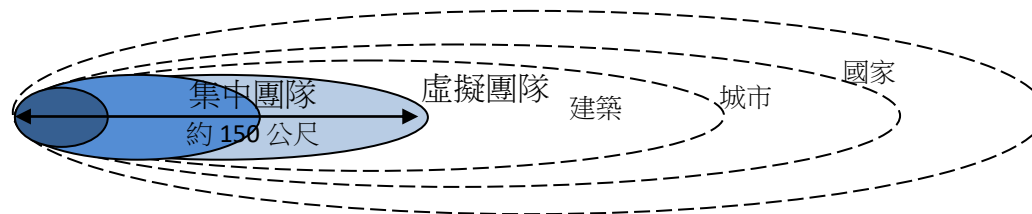
- ✚ 專案經理的權限會比部門經理還要強。
- ✚ 專案經理具有人員指派、資源分配、預算核准、績效考核等主要決策權，部門經理僅具建議和參考權限。
- ✚ 專案經理和專案管理行政人員通常是全職的，並屬於獨立的專案管理部門或專案辦公室。

3.4 混合式組織

- 除上述組織外，亦會在不同專案組合下，視專案型態、大小等因素，成立混合式專案組織
 - ✚ 也就是某些專案採弱矩陣，某些專案採平衡式，或某些採強矩陣等。

3.5 虛擬式組織

- 有些專案之專案成員來自不同地方、或在不同國家，則須採虛擬專案組織作業。
 - ✚ 現可藉網路或視訊來執行，如示意圖。



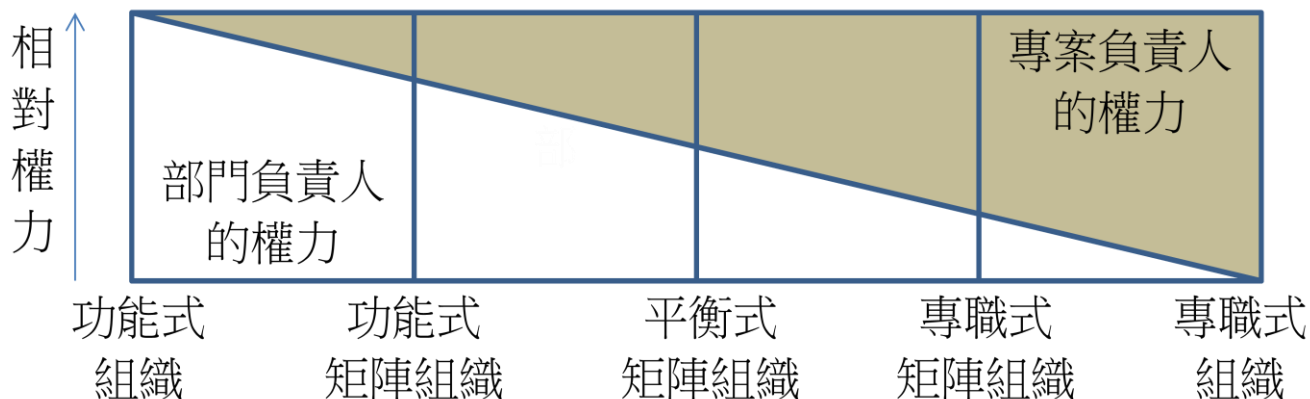
3.6 專案組織特性比較

- 瞭解公司在專案運作上特性後，就清楚專案經理有什麼樣的權限及應扮演的角色。
 - ✚ 基本上，專案經理的權限大小和專案本身對組織的重要性高低成正比。專案愈重要，專案經理的權限就愈大，反之亦然。

- ✚ 在功能性組織中，專案經理的主要職責是擔任訊息聯絡的工作，重要的跨部門的決策還是必須透過功能部門主管間的溝通和協調。
- ✚ 專職式組織中，專案經理則具有完全的專案決策及控管權限。
- ✚ 瞭解後就能認清應有的互動關係，方不陷入組織權力爭奪，避免不必要的摩擦和衝突。

組織形式	功能式組織	矩陣式組織			專職式組織
		弱矩陣	平衡矩陣	強矩陣	
專案經理人之權利	無或很少	低度	低度到中度	中度到高度	高度到幾乎完全
全職參與專案之人員比例	幾乎是 0	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
專案經理人之角色	兼任	兼任	全職	全職	全職
專案管理之行政幕僚	兼任	兼任	兼任	全職	全職
專案職稱	專案協調者	專案協調者	專案經理	專案經理	專案經理

(備註：權限或權責，包含有人員指派、資源分配、預算核准、績效考核等)



4.0 專案治理

- 專案治理與企業治理非常相似，係指導與管理專案的「治理架構」，以創造一個獨特的產品、服務或成果，並滿足企業策略和目標。
 - ✚ 「治理架構」包含有規則、政策、程序、規範、關係、系統、過程等。
 - ✚ 並無一套可適用於所有企業之「治理架構」，必須依企業文化、專案類型，和企業需要而調整。
- 執行專案治理必須與企業組織文化結合。
 - ✚ 組織文化是組織內部成員共有的價值觀、原則、傳統及文化，它有形或無形影響組織成員的行為。
 - ✚ 組織文化一般來自於組織高層的哲學和理念，甄選或招募相同理念員工，經由長時間的演化和碰撞，發展出自有的看法、想法、行為、作業、規定、態度等，而形成公司特有的文化。

5.0 專案管理辦公室

- 專案管理辦公室是臨時單位，也可是常設單位；目的在統合、協調或監督各專案的管理，亦可稱專案辦公室、計畫辦公室。以達到：
 - ✚ 專案的行政管理
 - ✚ 強化部門的協調能力
 - ✚ 和高層的積極訊息傳遞
 - ✚ 增加專案責任度的認知
- 當專案辦公室設置在常態性之公司層級時，係提供公司內所有專案之整體支援服務功能。
 - ✚ 當設置在專案層級，則提供該特定專案之支援服務。

✚ 當設在功能部門層級時，則僅提供該特定部門之支援服務。

■ Casey & Peak 認為專案辦公室具下列三種功能

✚ 氣象站

- 專案目前進度？差異？
- 專案目前支用成本？差異與警訊？
- 專案目前風險？因應策略？

✚ 控制台

- 建立專案制度與標準
- 引導遵循制度標準
- 堅持遵守制度標準
- 改善制度標準

✚ 資源庫

- 制定和維持專案管理的制度和標準
- 專案管理的諮詢、輔導與訓練
- 建構專案管理系統、處理資源衝突、修訂專案目標、排定專案的優先順序

6.0 專案經理角色和能力

■ 專案經理是專案的監督、負責與領導者，應善於執行專案，並懂得領導和策劃專案。

✚ 若具備策略規劃能力，則可協助公司規劃長期目標，也可了解所負責專案在公司的優先程度，以調整專案執行節奏。

■ 專案經理之條件

- ✚ 專案：應帶領專案團隊達成專案目標和利害關係人期望。
- ✚ 組織：應主動與贊助者、其他專案經理或功能部門經理相互交流，以順利爭取執行專案所需資源。
- ✚ 產業：應隨時掌握產業當前趨勢，了解其影響與衝擊。
- ✚ 專業學能：應整合與應用現有專業知識，並持續吸收與開發所需專案知識與技能。
- ✚ 跨專業學能：應培訓跨專業學能。

■ 專案經理的能力

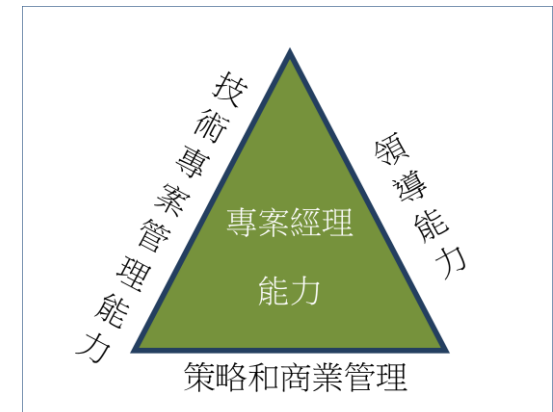
- ✚ 技術專案管理能力領域：五個流程組、十個管理知識領域
- ✚ 策略和商業管理能力領域
- ✚ 領導能力領域

■ 專案經理角色

- ✚ 領導者(上級充份授權、信任與位階)
- ✚ 規劃者
- ✚ 團隊經理

■ 專案經理之職責

- ✚ 了解專案複雜度和不確定性，制定專案策略，以完成為客戶創造價值得成果。
- ✚ 制定高階專案進度和預算，以達成專案目標和目的的商業計畫。



- ✚ 持續變更(修訂)與管制計畫，來配合專案策略的更新和變化。

- ✚ 領導專案團隊，發展改善專案或成果的創新方法。

- 設計、建立和管理專案的組織架構。
- 使用系統思考來管理專案，將專案視為與外界環境互相連動的有機體
- 領導專案團隊發展策略，以達成專案目的。
- 了解文化、認知、個性和生命階段的差異，以規劃和運作專案團隊。
- 以誠信治理專案。
- 智慧、行動、成果導向、鼓勵創新、聚焦、勇氣、影響力。

- **專案經理特質**，列舉如下：

- ✚ 願奉獻心力與時間

- ✚ 具足夠專案知識與經驗

- ✚ 具規劃能力

- ✚ 具辨識和解決問題能力

- ✚ 具積極領導能力

- ✚ 具積極學習能力

- ✚ 具溝通和整合能力

- ✚ 具廣泛知識

- ✚ 具誠信、抗壓與幽默能力

7.0 專案管理成功哲學

精實原則

- 減少浪費
- 擴大學習
- 延遲決策
- 進速交貨
- 授權團隊
- 大處著眼

創新原則

- 滿足客戶
- 團隊自主
- 客戶驅動
- 逐步交付
- 心繫風險
- 自我改善
- 互動溝通
- 客戶協同
- 順應變更

※ 美國專案管理協會(PMI - PMBOK)執照

C 級 一般專案

B 級 研發專案、行銷專案、營建專案、經營專案、活動專案

A 級 - 複雜專案

A+級- 大型專案

※ 中華專案管理協會(NPMA)執照

高階 3 年實務經驗 (CPPM)

中階 1 年實務經驗 (CPMS)

初階 不須實務經驗