

學習專案管理，從每天的工作開始

# 專案管理 使命必達的管理智慧

專案管理不急於一時，也不一定需要PMP認證的專才。讓經理人熟悉在有限的資源、時間下解決問題、達成目標，並將專案管理技巧漸漸融入工作思維中，企業便可在競爭激烈的市場中，取得領先地位。

◎ 撰文 / 吳豐州

相信大家對2008年8月北京奧運會仍印象深刻，為了迎接此一盛會，中國大陸除了推出以奧運五環顏色為主的五隻福娃吉祥物，向全世界行銷，其斥資39億人民幣籌建的鳥巢主場館，也成為全球關注的焦點。

一個組織如此龐雜，動員如此龐大，耗費鉅資興建如此多場館的大工程，正因為深化了專案管理（PMP，Project Management Professional）手法才能順利推動。北京奧運主辦單位不光要求每個專案需有兩位PMP，也要求廠商要有PMP資格才能承作外包案，就是怕人才來自四面八方，國籍不同，專業領域也不一樣，唯有透過專案管理，建構共同語言及思維邏輯，才能有效消除溝通障礙。

## 上班族必修的學習課程

在快速變動的經營環境



下，企業追求的不再是「專業分工」，而是強調「專業多工」。除了執行專案的人必須了解專案管理外，許多白領上班族不僅得專精自身專業與技術，專案管理也是一門必須學習的課題。

但是，對台灣123萬家中小企業而言，提供「專案經理」職位的公司並不多，PMP人才也多落於資訊產業，不僅讓人感覺「專案管理雖是種世界潮流，但卻充滿複雜術語、高門檻技術，還有文件滿天飛」的困惑，讓多數中小企業不知道該從何著手。

其實不然！從生活到工作，我們周遭充滿了許多專案管理的實例，像是一次知性的旅遊、一場完美的婚禮，或是公司進行新產品開發、現有流程的改善、幫客戶導入新服務、承接政府標案，這些活動都有專案管理中4個基本條件——PCTS：成效（Performance）、成本（Cost）、時間（Time）和範疇（Scope）。換個說法，一項專案必須包含明確的時間起點和終點、有預算、有規範明確的工作範疇，最重要的是必須完成特定的目標和成果。

不管是個人或企業都有「專案」需要被管理，只是有沒有運用更好的管理觀念、工具跟方法，讓工作更有目標、更有效率地完成。而用對專案管理的技



■除了執行專案的人必須了解專案管理外，許多白領上班族也需專精自身專業與技術，同時，專案管理也是一門必修的學習課題。

巧，可以讓企業更有效率，在競爭激烈的商場，立於不敗之地。

### 「人」是專案管理第一步

雖說專案管理需滿足PCTS的4個條件，但是「人」才是專案是否能夠成功的最重要因素。能夠整合多領域的專業經理人，才能在有限的時間、成本與範疇中，完成專案目標、達成預期效果，所以在《專案管理：專案思維與管理關鍵》一書中，作者丁榮貴便引用《西遊記》的故事，說明各種專案經理人的角色及微妙關係。

首先，如來佛（專案發起人）明確提出了專案目的是為唐太宗（客戶）「到西天取得三藏真經，永傳東土」，並找到唐三藏（專案經理），提供他金緊禁（資源），用來吸收孫悟空（專

案人員）。另外，在取經過程中還要歷經九九八十一劫（專案管理原則），如來佛在過程中並不干預，只在關鍵時刻出手援助，並於取經結束時給予封賞（績效評價）。

至於為何「專案經理」是一位只會念經的唐三藏？書中指出，在專案管理中，外行領導內行十分正常，許多部屬的專業領域都比上司強，但是正因為能夠互補不足之處，所以才會被納入專業團隊之中，而專案經理的必要條件是站在制高點上緊盯全局，擁有足夠的溝通協調能力，並幫團隊進行資源調度、排除障礙，讓成員能安心發揮專業。

所以唐三藏能夠堅持專案使命，與專案發起人、客戶和部門經理保有良好關係，並且讓他的徒弟們各司其職、發揮所長。專

## 雖說專案管理需滿足成效、成本、時間和範疇4個條件，但是「人」是專案能否成功的最重要因素。

案經理必須掌握專案中每一種角色特性，才能讓專案順利完成。

### 5階段流程做好專案管理

公司不會突然出現一位唐三藏，但是訓練出一位專案經理卻是一定可以辦到的事，除了企業可以依照自己經驗，以土法煉鋼的方式養成外，目前已有許多國際性組織提供專案管理領域的專業認證。不過，不一定要具備通過專業認證的國際管理師才能進行專案管理，企業可透過指派具有潛力的經理人承接專案，來學習專案管理的技巧。

根據《專案管理知識體指南》，專案管理可分為5個流程，分別是起始、規劃、執行、監控和結束：

**(一) 起始階段：**確認專案關係人（例如顧客、供應商）、定義出專案的需求，並針對問題發展出解決方案，讓大家都目標共識。

**(二) 規劃階段：**專案目標形成後，便要進行縝密的規劃，釐清專案「要做什麼」、「該如何做」、「誰負責做」、「何時完成」、「需要哪些成本與資

源」。規劃得越周詳，進展到執行和追蹤階段時就會更加順暢，讓專案目標順利達成。

**(三) 執行階段：**專案經理在此階段必須確實掌握各成員執行狀況，了解專案利害關係者的需求與期望，讓專案欲解決的問題能在有限時間、資源、人力下得解決。

**(四) 監控階段：**專案經理要不斷監督及控制各個流程是否符合原先計畫。一旦發現有偏差，就必須採取措施，將流程導回正軌。

**(五) 結束階段：**除了讓專案圓滿完成，可以讓專案中產品或服務進行「合約結案」外，更應該將團隊成員在「專案各個階段結束及整個專案結束」之後所學到的經驗，轉化成文件記錄下來，做為日後的參考及借鏡。

### 理性邏輯中找到感性公式

上述各階段或多或少都會運用到專案整合管理、專案範疇管理、專案時間管理、成本管理、品質管理、人力資源管理、溝通、風險管理、專案採購等9大知識領域，但實際上還是得視企

業所需解決的問題來活用。

「PG美人網」創辦人莊龍隆就說，當初想將女包設計進行量化管理，但是服裝與配件背景的設計師告訴他，「設計是感性的，很難被量化管理，」讓他一度感到困惑，因為無法量化就不容易計算成本，價格自然就不容易拿捏。結果，莊龍隆成功把包包拆解成功能、材質、配色、圖案與流行元素5個構面，比如現在的流行元素是蝴蝶結，配色是糖果色，經過分類，莊龍隆要求設計師不再只憑想像，而是在5個構面下的多種元素裡，找出3種流行元素來組合成一個包包。

經過這樣規劃，讓「PG美人網」的女包設計也能成為一個單獨專案進行，於是莊龍隆與設計師成功利用專案管理方式，精確控制成本、提升設計效率，每月可推出將近百種新款女包。

### 運用文件做好專案管理

除了新產品研發外，還有很多公司的日常營運可以進行專案管理，例如一般企業常見的國內、外展覽，就是有明確的專案時間起點和終點、預算、展覽規

範，最重要的是必須完成展期的活動宣傳目標。

安口食品機械公司董事長歐陽禹表示，「國際展覽是給客戶實機展示的最好機會，後續若有需求就會持續詢問、報價、成交訂單，所以每年安口食品機械都是固定參加12至16個國際展覽。」因為參展次數多，展覽又分佈在各個國家，所以安口食品機械有設有專案人員負責所有展覽活動，從一開始跟主辦單位聯繫、場地、費用的確認、活動的宣傳、當日活動人員安排、會後客戶聯繫等，所有環節都有文件詳實紀錄工作項目、時程、人力及可用資源，最重要是每次展覽結束並進行客戶追蹤後，都會由專案主持人進行成果報告，將該次活動從頭到尾進行檢討與改進，挑出為何辦得好的心得與中間缺失檢討，以做為下次展覽活動改進。這一連串的過程，安口食品機械便是以專案方式來管理展覽活動。

專案管理的好處是所有相關環節都有明確的文件，未來即使員工異動，新人都可以藉由這些文件瞭解過去公司累積的經驗，不會出現交接的斷層，公司的知識也得以完整保存及傳承。

### 每個環節融入專案管理

運用專案管理後，能有多少比例的專案可以在預定的期限、



■用對專案管理技巧，可以讓企業更有效率，在競爭激烈的商場中，立於不敗之地。

成本內，以預計的品質順利完成？根據行政院主計處電子處理資料中心調查，超過7成的委外專案不能如期完成，並以加派人力的方式來因應問題，造成專案成本的增加。其中最主要原因來自於專案的需求發生變更。簡單地說，就是專案進行到一半，客戶或老闆又有新想法，因此追加需求，造成與原本估算的時間與人力不敷使用，只好延期完成或追加人力、資源。

這也是一般企業在進行專案時經常發生的狀況，因為衍生性需求的不斷出現，專案經理無法掌控情勢，讓原本簡單的案子，最後卻落到無法結案的下場！

儘管專案在進行中會遭遇到各種狀況，但是專案管理所涵蓋的5大階段、9大知識領域，卻是企業受用不盡的管理思維，運用這些專案管理方法，就能貫徹執行組織在願景及使命下所訂定的策略，以及在策略下所展開的一系列的專案，確保目標的達成。

企業採用專案管理，不用急於一時，也不一定需要擁有PMP認證的專才，如能從日常營運的每一個環節做起，讓具備潛力的經理人學習扮演專案經理的角色，熟悉在有限資源下準時解決問題，將管理技巧融入工作思維中，相信企業就可以在競爭激烈的市場中，取得領先的地位。■