

CHAPTER 6

專案啟動與專案章程

主要內容 ●●●

專案整合管理過程是專案管理的主軸，整合了其他的專案管理知識領域。專案整合管理過程的開始就是專案的啟動，本章所述專案啟動就是確定並核准專案和專案階段，是從實施專案管理的角度闡述專案的啟動階段及發展專案初步範疇說明書過程。在專案啟動階段，專案管理團隊主要的任務就是確定專案的目標，發展專案章程以取得相關組織對專案的授權，對專案的整體工作範疇做一個初步描述，從而為專案管理工作的開始做好前期準備工作，同時召開專案啟動會議。

6.1 專案整合管理概念

「專案整合管理」(project integration management)的基本任務就是按照實施組織確定的程序實現專案目標，將專案管理過程組中需要的各個過程有效地形成整體專案管理系統。專案整合管理的目的是在整個的專案生命週期中，協調所有其他專案管理知識領域所涉及的過程。它確保專案所有的組成要素在正確的時間結合在一起，以確保成功地完成專案。由於專案整合管理將每一個不同的方面都聯繫在一起，因為整合管理把分散在其它知識領域中的相關專案管理過程作了有效的聯繫，形成了專案的整體管理過程，所以我們把專案整合管理視為最重要的專案管理知識，專案經理的主要精力應該放在專案整體管理上。

6.1.1 專案整合管理的內涵

從專案管理的角度來看，專案整合管理知識領域包括辨識(identify)、定義(define)、結合(combine)、統一(unify)與協調(coordinate)各專案管理過程組內不同過程，與專案管理時需要進行活動中所需的各種過程和活動，包括為完成專案，滿足顧客與其他利害關係者的要求，管理他(她)們的要求和期望而必須採取的貫穿專案整體的至關重要的行動。

專案的整體性要求對專案進行整體化的管理，主要呈現在下列幾個方面：

1. **專案構成的整合性。**專案是由共同發揮作用的各個部份組成的，專案產品包括各硬體成份和軟體成份的組合。專案可以是為了達到特定目標而彙集在一起的資源組合，例如人員、資金、物資、產品、服務、技術、組織結構等，而大型專案通常由若干個相關聯的小專案或次專案所組成。這些組成部份是**相互作用且**相依的，任何一個成份的短缺和削弱都會影響專案的整體效果。
2. **專案範疇的整合性。**專案範疇是為達到專案目標要求所要完成的全部活動和工作，而且也僅僅是要求完成的工作。專案範疇內的工作在整體中都有一定的地位和作

用。經過確認專案範疇內的所有工作必須在專案實施過程中完成，專案的完成與否取決於專案範疇的完成。專案範疇定義的主要工具工作分解結構(WBS)就是確保專案整體性的重要條件。利用 WBS 可將專案範疇分解成一個完整的、反映專案內在功能特徵的、界面清晰、層次分明、便於管理的工作結構。這些工作只有按預定計畫完成，才能確保專案的成功。因此，劃分和實施這些工作都要以整體的角度來思考。

- 3. 專案目標的整合性。**各專案利害關係人的需求會有所不同，且在專案生命週期中可能會不斷變化，有時常有衝突。專案的各個目標，如時間、成本和品質等也都互相限制，往往會有矛盾。~~時間管理要顧及成本和品質，成本管理當然也不能忽視專案進度和品質要求，合約管理、人力資源管理等都是為專案整體目標服務。~~因此，專案目標的整體性要求對那些互相衝突、矛盾的需求和目標加以權衡，尋求各方面都可能接受或感到滿意的結果。~~專案交付標的也需要與實施組織或顧客組織的日常業務，或者同時考慮到將來問題和機會的長期策略規劃結合為整體。~~
- 4. 專案過程的整合性。**專案過程的整合性是指根據專案的生命週期，將專案的每一個階段又細分為若干個子階段或過程，這些過程既相互雖有區分隔但過程間又緊密關聯，每一過程都是基於專案需求的個人和組織共同努力的成果，儘管這些過程看起來是相互獨立的，但實際上它們之間都存在著相互交叉或相互影響的部分。~~在各個過程相互影響並互相作用之時，『整合管理』就在專案管理中發揮了明顯的重要作用。~~
- 5. 專案管理思想和方法的整合性。**~~專案管理是一個複雜的「系統工程」，長期的實踐和研究，已形成了一個較為完善的知識體系，如 PMBOK。專案管理吸取和發展了相關學科的成果和技術，~~各個專案管理知識領域中都有一系列成熟的工具、方法和技術，而這些方法和技術各有所以長，運用時常常相輔相成，綜合作用。
- 6. 專案組織的整合性。**專案團隊與各功能單位或部門的管理要緊密配合。專案必須跨部門的整合，不論專案組織是屬於純專案組織或矩陣式組織，~~組織都是一個整~~

體性的組織系統，組織系統中各個單位元素相關聯並為共同的專案目標而努力，並進行專案各不同專業或部門的整合管理，以及專案工作與組織日常營運工作的整合管理。

7. **專案環境的整合性。**專案依附於組織，受組織行為的影響，也受其他專案(尤其是同類、相關專案)的影響。專案也受到所處環境的限制，諸如政治、經濟、文化、法律、宗教等的影響。專案任務是分別由不同的人執行的，所以專案管理要求把這些人的群體集合視為一個整體。

提示：《ISO10006》國際標準指南中的「產品實現」體現了專案整合管理的內含。

7 產品實現

7.1 概述

本條文涵蓋了實現專案產品的七個必要的專案管理過程群組

7.2 相互關聯性相關過程

7.2.1 概述

專案包含一個計畫的系統、相互關聯的過程和這些過程中一個通常的影響因素。專案經理負責處理整個專案過程的相互關聯關係。專案組織應該管理參與此專案的不同小組成員之間的有效溝通並明確他們的職責。

相互關聯性相關過程包括：

- ① 專案啟動和專案管理計畫發展；
- ② 交互管理；
- ③ 變更管理；
- ④ 過程和專案結束。

6.1.2 專案整合管理綜觀

「專案整合管理」的基本任務就是按照專案實施組織所確定的程序來實現專案目標，將專案管理過程組中需要的各個過程有效地形成整體。

專案整合管理是專案管理中最具有概括性的流程與概念，是專案管理中一項綜合性和全局性的管理職能和工作。在專案的實現過程中，某個方面採取或者不採取行動，都將

會對專案的其他方面造成影響。專案實施和管理活動之間的這種關聯性和相互作用與影響，有時會表現的非常顯著和確定，有時可能表現的非常微妙和很不確定。

專案經理必須充分認識專案各項工作之間的相互關係，通過展開專案的整合管理，對專案的各種實施與管理活動和目標進行協調與控制，全面地把握和管理好專案工作中的這些相互影響和關聯。因為專案某個目標的實現或某個方面實施與管理活動要求的提高，也許會是犧牲另一個目標或改變另一方面實施與管理的要求。例如，一個專案範疇如果發生改變，通常會直接造成一個專案的成本發生變化，但是專案範疇變化對於專案團隊的士氣和專案產出物品質的影響就是間接的，是很難把握與確定的。這種專案實施與管理活動之間的相互影響和關聯，要求在專案管理中必須充分、積極地開展專案的整合管理。

「專案整合管理」是指為確保專案各項工作能夠有效地協調和配合所展開的綜合性和全局性的專案管理工作。它包括為達到甚至超過專案相關利害關係人的要求和期望，協調各種相互衝突的專案目標，選用最佳或滿意的專案備選行動方案，以及整合控制專案的變更和持續改善專案工作與方法等方面的內容。因此，專案的整合管理，從本質上就是從全局的觀點出發，以專案整體利益最大化作為目標，以專案各個管理知識領域(包括：專案時間管理、專案成本管理、專案品質管制、專案採購管理等)的協調與整合為主要內容，所開展的綜合性管理活動與過程。

專案整合管理的綜合三維模型如圖 6-1 所示，其中介紹由車輪的輻條開始，前 9 個元素作為車輪的輻條，專案領導能力(第 10 個元素)作為車輪的邊緣使車輪保持完整。車軸和車輪組合在一起代表整個的專案管理過程。

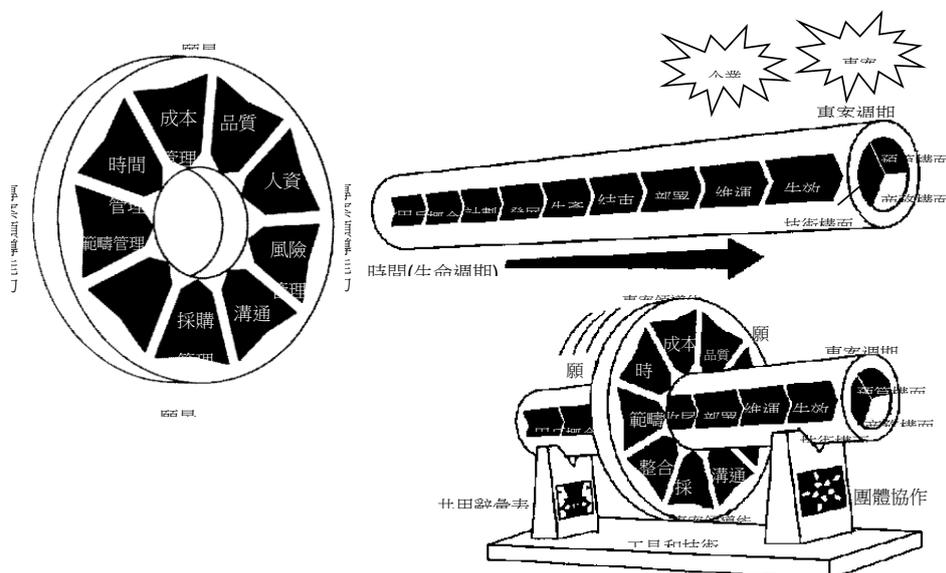


圖 6-4：專案管理綜合三維模型

對於我們的專案管理方法來說，非常重要的一點是認識到專案管理分為順序活動和情形活動兩個方面，它們是相互獨立的區域。車軸代表設置了控制關口的專案週期；圖 6-4 車輪代表 40 個管理元素的技術和工具在整個項目週期中根據具體情形而具體應用。隨著專案取得進展，車輪沿著車軸移動，專案週期階段(車軸)與管理元素(車輪)之間是垂直相交和動態的關係。車輪和車軸被置於通用詞彙表和團隊協作作為支撐的兩個橋墩之上，它們是兩個永久的要素，沒有它們，專案週期和管理元素就不能有效地發揮作用。這 4 個要素通過管理層的支持得到了進一步的加強。順序地設置了控制關口的專案週期可以視為一個車軸。專案若想在商務方面及技術方面都成功，必須同時管理專案週期的 3 個方面，如圖示的軸的 3 個核心部分。

「專案整合管理過程」一般有三個主要過程：(1)專案計畫發展過程；(2)專案計畫執行過程；及(3)整合變更控制過程。主要工作包括如下幾個方面：

1. **啟動專案工作。**這是指專案的業主/客戶向某一個內部或外部組織授權，委託其開始一個新專案的籌備工作，或者委託其分析與決策是否可以開始一個專案階段

的工作。專案整合管理中的『專案起始工作』的主要內容包括：發展專案章程，發展專案初步範疇說明書，分析和決策專案(或專案階段)是否繼續開展，選派並任命合格的專案經理等工作。

2. **發展專案整合計畫。**這是一項綜合考慮專案各種專項子計畫工作結果(如，時程計畫、品質計畫、成本計畫、採購計畫等)，通過綜合平衡編制出能夠協調和綜合各個專項子計畫的專案整合計畫管理工作。發展與編制專案計畫成為專案基準計畫，以作為專案實施的依據和指南。
3. **實施專案整合計畫。**這是將專案整合計畫付諸實施(執行與控制)，開展並完成專案整合計畫，實現專案整體目標，使專案整合計畫轉變成專案產出物的專案管理工作和過程。這一個工作是一項貫穿專案全過程的綜合性和全局性的專案實施與控制工作，主要包括：指導與管理專案執行，監督與控制專案工作。
4. **整合控制專案的變更。**這是一項協調和控制整個專案實現過程中的各種專案變更，努力使專案的實施既能保證專案整合計畫的完成，又能夠適應專案各種內部和外部情況變化的專案整合管理工作。任何通常專案都會有各種各樣的變更，而這些變更都可能直接影響專案其他目標的實現，所以專案整合管理必須包括全面控制這些變更的工作。這一工作主要涉及型態管理、變更管理系統及變更授權系統的建立與實施。

提示：《ISO10006》國際標準指南中的「產品實現」體現了專案整合管理的內含。

7.2.2 專案啟動和專案管理計畫發展

必須建立並不斷更新專案管理計畫，專案管理計畫應該包括或參考專案品質計畫。其詳細程度可能受專案大小和複雜性的影響。

專案啟動時，應該辨識從發起組織獲得的有關以前專案的詳細資訊並與專案組織溝通，這樣有助於充分利用以前的專案經驗(如 經驗教訓)。

如果專案目的是滿足合約要求，應該在專案管理計畫過程中審查合約，以滿足合約要求；如果專案目的不是為了滿足合約要求，應該對其進行初步審查以確立適

當的能夠滿足的合約要求。

專案管理計畫應該：

- a) 參考客戶和其他相關方的文件要求和專案目標；
- b) **應該**記錄每項要求的投入源以方便查詢；
- c) 辨識並記錄專案過程及其目的；
- d) 辨識組織間的介面關係，特別要注意；
 - ① 專案組織與發起組織的聯繫方式和報告線；
 - ② 專案組織內部組織之間的介面關係；
- d) 整合其他專案過程的規劃結果，這些子計畫包括：
 - ① 品質計畫(the quality plan)
 - ② 工作分解結構，專案進度表
 - ③ 專案預算
 - ④ 溝通計畫
 - ⑤ 風險管理計畫
 - ⑥ 採購計畫
- e) 應該審查所有子計劃的一致性，解決其間的偏差；
- f) **應該**辨識、包含、或參考產品特點以及衡量和評估方式；
- g) 制定專案衡量和管理的標準以計畫剩餘工作；**應該**準備並計畫審查和過程評估；
- h) 規定效益指標和衡量方式，準備定期評估以監督過程；這些評估**應該**：
 - ① 採取預防和矯正措施；
 - ② 確定專案環境改變時專案目標的有效性；
- i) 按照合約規定審查專案以滿足合同要求；
- j) 儘管發生重大變化，仍要定期審查。

專案品質管制系統**應該**記錄或者在專案品質計畫中被提到。

應該在專案品質計畫和發起組織的品質管制系統的不同部門間建立關聯。只要可行，專案組織就**應該**採納，必要時，**應該**接受品質管制系統和發起組織的工作程式。

如果其他相關方對品質管理系統提出特殊要求，**應該**保證專案品質管理系統滿足這些要求。

品質管制，如記錄、檢驗、查詢和審查**應該**在整個專案中被建立。

根據《PMBOK 指南：2008》，必須分解各個相關管理要素再進行整理，因而「專案整合管理」是整合專案管理所需的管理要素。專案整合管理過程包括 7 個子過程(見圖 6-2)：

1. **發展專案章程**(develop project charter) - 根據專案形成原因及專案工作說明(或合約)，發展專案章程，正式批准專案或專案階段。
2. **發展專案管理計畫**(develop project management plan) - 以其他專項分計畫之規劃過程所得到的成果為基礎，來發展與編制出專案管理計畫，提供專案控管的指導方針，是貫徹專案頭尾的專案計劃流程。
3. **指導與管理專案執行**(direct and manage project execution) - 執行專案管理計畫所確定的工作，實現專案範疇說明書確定的專案要求。
4. **監測與控制專案工作**(monitor and control project work) - 在專案執行的過程中，監測和控制專案的啟動、規劃、執行和結束的全過程來實現專案管理計畫中確定的實施目標。
5. **實施整合變更控制**(perform integrated change control) - 在執行專案的過程中發生變更時，審查所有的變更請求，批准變更並控制可交付標的和組織過程資產。
6. **結束專案或階段**(close project or phase) - 最終完成所有專案管理過程組的所有活動，正式結束專案或專案階段。

知識領域 Knowledge	實施程序 Process	投入 Inputs	工具與技術 Tools & Techniques	產出 Outputs
專案整合 管理	發展專案 核准章程	1. 專案工作說明書 2. 企業案例 3. 合約	1. 專家判斷 *專案選擇方法 *專案管理方法論	1. 專案章程
	發展專案 管理計畫書	1. 專案章程 2. 專案範疇說明 3. 規劃過程的產出	1. 專家判斷 *專案管理方法論 *專案管理資訊系統	1. 專案管理計畫書
	指導與管理 專案執行	1. 專案管理計畫 2. 核准之變更請求	1. 專家判斷 2. 專案管理資訊系統	1. 交付標的 2. 工作績效資訊 3. 變更請求

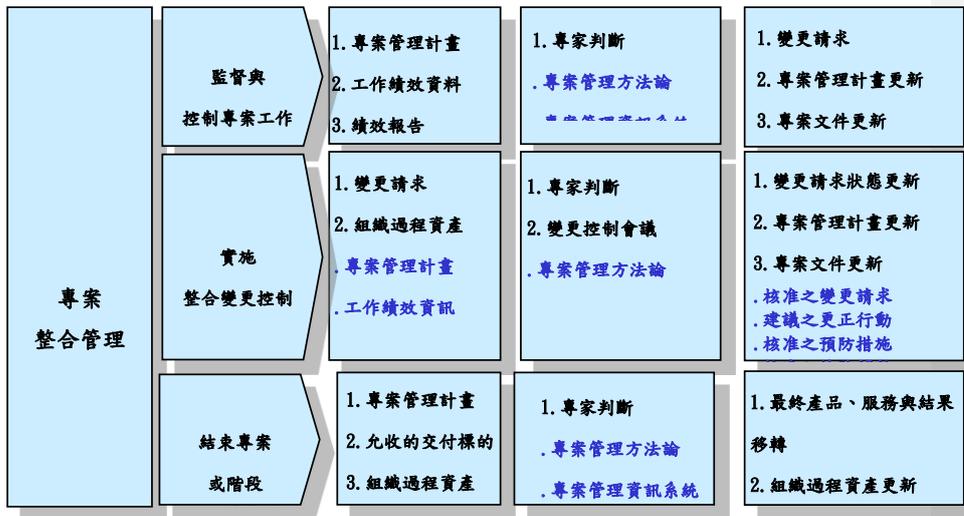


圖 6-2 專案整合管理主要程序之綜觀

6.2 專案啟動過程組

專案的發起就是為了解決某種問題或滿足某種專案需求。專案管理過程(project initiation process)就是事先制定計畫，然後按計畫去執行，最後實現專案目標，從而使客戶的需求或組織的策略目標得到滿足的過程。在專案啟動階段，專案管理團隊主要的任務就是根據前期對專案內外部環境分析的結果來確立專案的目標，對專案的整體工作方案做一個初步描述，確定專案實施方向，並取得相關組織對專案的授權。

6.2.1 專案啟動的概念

專案的啟動工作在不同的專案階段可以有不同的內容。整個專案的初始階段的工作內容是正式辨識和決策開始一個新專案，以及規定這個新專案的任務範疇。在專案的各個後續階段，專案起始工作的內容主要是確定專案是否應該繼續進行下一個階段的工作，以及下一階段的工作範疇和計畫。專案的起始工作可以是正式的，也可以是非正式的。正式的專案起始工作通常是由專案業主/客戶自行或委託完成的專案或專案階段的可行性研究工作。

也有一些專案的起始工作是非正式的，像一些規模小，只涉及組織內部資源的專案就不需要正式的專案起始工作，甚至不需要做正式的專案範疇管理。

6.2.1.1 專案啟動全過程的主要內容

「**專案啟動**」是指成功開始一個專案的過程，其最主要的目的是為了獲得對專案的授權。專案啟動意味著開始定義一個專案的所有參數(範疇、時間、成本、品質、人力資源、風險、溝通、採購等)，以及針對專案的目標和最終成果開始規劃各種管理活動與行為。

啟動專案首先應該從組織整體環境和策略規劃角度來考慮。成功的專案經理根據組織的宏觀前景和策略計畫來判斷哪種類型專案會帶來最大的價值。因此專案的啟動過程涉及到辨識潛在專案，發展商務案例，使用現實方法去選擇專案的問題，然後通過發佈專案章程正式地啟動這個專案。

「**啟動專案過程**」也是由專案管理團隊和專案利害關係人共同參與的一個過程，這個階段的主要任務包括：

- ①專案的合理性說明，具體解釋為什麼展開該專案是「解決問題」或者是滿足某種需求的最佳方案。
- ②制定並確認專案的目標，並使專案中的不同目標形成一個「目標系統」。
- ③專案範疇的初步說明，明確說明專案應包括及不包括的「專案範疇」。
- ④確定專案的可交付成果，明確專案的「產品範疇」。
- ⑤預計專案的期程及所需的資源，並作合理的資源配置。
- ⑥確定高層管理者在專案中角色、職責和義務的分配。

專案的「啟動過程」涉及對客戶需求與合約的重新理解、審定專案級別、發佈專案章程、委派專案經理、**組建專案團隊、發展與編制專案範疇說明書及召開內部專案啟動會議**等活動。專案啟動階段包括開始於跟執行解決方案的組織或承包商簽定合約，結束於發佈專案章程及專案正式啟動。專案啟動模式如圖 6-3 所示。根據專案的前期支援過程結束的正式合約，承包商組織開始專案啟動過程，運用了專案選擇方法對專案進行專案篩選後，

就可以展開可行性研究，並運用專案評估與決策對專案進行最後的選擇，正式啟動專案。

在專案通過了可行性研究之後，客戶的需求即由一個概念變成了一個具體的、可行的專案方案，此刻就可以正式啟動專案了。

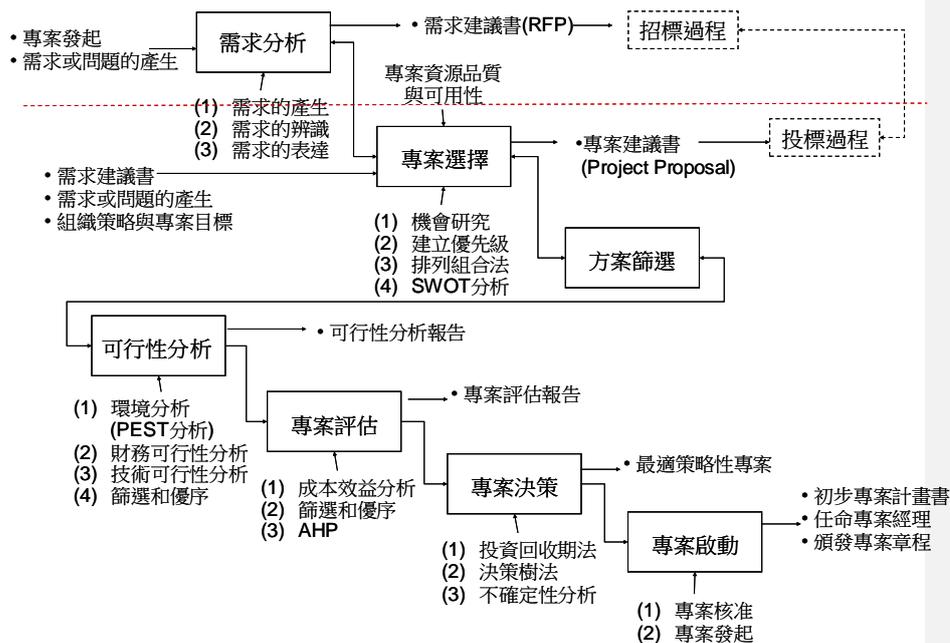


圖 6-3：專案啟動過程參考模式

提示：專案建議書(project proposal)。由賣方提供或內部產生的「專案建議書」是專案啟動最重要的依據之一，描述了專案目標以及開展專案的初步思路。專案建議書通常是由專案發起人在確定了專案需求後編寫的，一個標準的專案建議書包括：(1)封面和標題頁；(2)摘要；(3)專案所要解決問題的介紹；(4)專案目標；(5)專案所要採用的方法；(6)評價體系；(7)任務分配；(8)預算；(9)附錄等部份。在很多企業組織中都專門規定了專案建議書應包含的內容和格式。雖然這些不同的組織使用不同的詞彙或是提出不同的框架，但在大多數組織中專案建議書的基本資訊都是相同的。專案建議書中包含的資訊應該全面並具有說服力，這是因為專案建議書的目的是為那些評估專案建議書的專案提供相關的資訊，並說服這些專家批准專案。

▶ 6.2.1.2 啟動專案的步驟

從需求階段、啟動階段到實施階段中，無論是客戶的需求辨識或需求分析專案，即招標專案；或承包商決定依據客戶需求建議書成立競標專案；或是客戶與承包商正式簽約後的立案及專案實施，都可視為專案，也都會需要一個專案啟動。

“啟動正確的專案”在專案管理過程中最重要。“正確的專案”是指那些有證據能夠服務於企業某種具體策略或某種具體商業目的的專案，否則即使專案成功完成了也只會消耗企業資源。通常一個專案的啟動一般有以下幾個步驟：

1. 確定專案利害關係人。專案是為了給其利害關係人創造價值並使其滿意，因此專案啟動的出發點應該從分析、辨識和定義其相關利害關係人著手。明確了專案利害關係人及其不同的需求和期望是下一步專案發起準備了條件。
2. 明確專案要求。專案要求是專案發起人或專案客戶對專案的期望。專案要求有多個方面，包括：範疇、時間、成本、品質、人力資源、風險、溝通、採購等。可以把這些不同的方面稱為專案變數或專案參數。專案經理在接受委託之後，準備啟動專案之前，必須弄清楚專案委託人對各專案變數的要求。

要明確專案的變數要求，一定要進行下面的工作：

- ① 哪些人或單位是專案的利害關係人？
- ② 利害關係人對專案的期望究竟是甚麼？
- ③ 我們打算如何滿足利害關係人這些的期望？
- ④ 我們怎麼知道利害關係人的期望已經得到滿足？
- ⑤ 滿足這些利害關係人期望後我們能得到甚麼？

專案經理根據上述問題所得到的資訊提出專案策略並評價。評價專案策略的準則應當現實、可行，反映出專案的最終目標。通過評價選取最優或滿意的行動路線(roadmap)，即「專案策略」(project strategy)。

3. **發起專案。**專案選定之後，還要有一個發起過程，才能使專案行動起來。專案發起就是讓專案利害關係人充分認識到專案實施的必要性，並承擔起自己相應的責任，讓他們根據自己的義務投入人力、物力、財力、資訊或精力。在發起一個專案，尋求他人支持時，必須有書面資料交給可能的支持者，使其明白專案的必要性和可能性。這種書面資料稱為專案發起文件，例如專案建議書就是一種專案發起文件。
4. **核准專案。**專案核准是指由專案實施組織的最高決策者正式承認專案的必要性，把完成專案的全部權力授權給專案組織的過程。許多大型的專案都必須按照國家法規的規定，通過必要的程序，取得政府有關部門的核准。一些小型專案，特別是民間企業專案，只要合法，則由選定專案的個人或組織自己實施，不需經過他人核准就可以啟動，也就不存在專案委託人。
5. **啟動專案** 專案啟動就是專案經理開始**組建專案管理團隊，並開始執行專案的具體工作**，包括專案或專案階段的規劃、實施和控制等過程。只有在專案的可行性研究結果表明專案可行或專案階段必備的條件成熟或已經具備的時候才可以啟動。專案正式啟動的標誌包括：1)任命專案經理，開始組建專案管理團隊；2)頒發專案章程。應當盡可能早地選定專案經理，並將其委派到專案去。專案經理無論如何要在專案計畫執行之前到位。專案章程就是正式承認專案的文件。
6. **專案立案。**有些專案，特別是大中型的專案，還要列入政府的社會和經濟發展整體計劃。專案經過專案實施組織決策者和政府有關部門的批准，並列入專案實施組織或者政府計劃的過程，叫作「**專案立案**」。
7. **發展初步專案計畫。**在此步驟，專案管理者要制定初步的品質計畫、專案計畫和專案控制計畫，進而改進商業政策和風險，制定專案文件和整理專案啟動文件。

▶ 6.2.1.3—確定專案目標

確定專案目標是專案啟動的一項重要工作。「**專案目標**」是指實施專案所要達到的預期結果或者最終產品。專案的實施實際上就是一種追求專案目標的過程，同時，專案目標明確後，還要讓專

格式化: 樣式1字元, 階層3, 與下段同頁

格式化: 樣式1字元, 階層3, 縮排: 左0字元, 間距套用後: 0.3行, 與下段同頁

案團隊和客戶之間相互溝通達成一致，使專案目標最終可以實現。正確的專案目標將把專案引向成功，不切合實際的目標只能導致成本費用的增加、時程進度的延期，甚至無法完成客戶所需要的產品品質要求。

什麼是專案目標呢？簡單地講，專案目標就是實施專案所要達到的期望結果，即專案所能交付的成果或服務。由於專案與日常作業的主要區別在於，專案目標通常是具有一定期望結果的一次性活動，它有確定的起點和終點，且任何一個專案都要解決一定的問題，達到一定預期的合理目標，所以專案實施的過程實際上就是一種追求預定目標的過程。因此，從一定意義上講，專案目標應該是被清楚定義，並且可以是最終實現的。

專案管理必須是**目標管理**。目標管理技術是一種把目標系統中的各級目標與實現目標的具體計劃相聯繫的一種管理方法。專案管理實際上就是一種目標管理。目標系統中的各級目標對應專案組織結構中相應級別的功能部門。下面我們從三個方面介紹確定專案目標應考慮的問題：**專案目標的共通性**；**確定專案目標的原則**；**確定專案目標的過程**。

1. 專案目標的共通性。雖然特定專案的目標有其特殊性，但歸納起來，對於一般專案目標都具有如下的共性：

(1) **專案目標的多目標性。**專案目標由一個目標體系構成。專案的目標往往不是單一的，它必須滿足多方面的需要，從而形成一個由多個目標構成的複雜的目標系統，組織希望通過一個專案的實施，實現一系列的目標，滿足多方面的需求。例如，時程(進度)、成本(費用)、品質(性能)一般是所有專案都具有的三個基本目標。同時專案不同方面的目標之間往往有衝突，尤其是進度目標和成本目標之間的衝突最為常見。因此，要做好不同目標之間的協調工作。實際上，專案的實施過程就是多個目標協調的過程，有同一層次不同目標的協調，不同層次總專案目標與子目標的協調，專案目標與組織策略的協調等。

(2) **專案目標的優先性。**專案是一個多目標的系統，不同目標可能在專案管理不同階段根據不同需要，不同階段各方面目標的優先性不同。在專案實施的不同階段，專案目標的重要性也不同，這種重要程度一般通過一定的權重來表示。一般而言，在專案實施的初始階段，技術性能往往是考慮的主要目標；在實施階段成本將會成為重點，而時程進度往往是在驗收時給予高度的重

格式化: 樣式1 字元, 階層3, 取消項
目符號與編號, 與下段同頁

況。當專案不同層次目標之間出現矛盾時，就需要專案經理掌握主要矛盾，解決其間的衝突。對於不同的專案，關注的重點也不一樣，例如單純的軟體研發專案，將更多關注技術指標和軟體品質。

(3) **專案目標具有層次性。**專案目標的層次性是指對專案目標的描述需要由一個抽象到具體的層次結構，即一個專案目標就既有最高層的策略目標，又有較低層次的具體目標。通常是把明確定義的專案目標按其意義和內容表示為一個遞增層次結構，而且在越低層次的目標應該描述愈清晰具體。實際上，往往清晰界定的某一層次目標，就有可能直接作為專案範疇基準，為進一步範疇劃分提供列直接有效的依據。專案目標的層次性見圖 6-4。

(4) **專案目標的階段性。**專案的生命週期中每一階段的主要任務都不同，其主要目標也不同。在很多專案中，專案實施具有明顯的階段性，即每一階段的專案任務具有其獨特性質，但各階段又是相互關聯的。例如，工程專案的實施可分為設計準備階段、設計階段、施工階段、動工前進階段和維修階段等，每一階段都有具體的目標，即專案總目標中有各階段的子目標。此時，專案管理組織的配置在各階段就有所不同。

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 取消項目符號與編號, 與下段同頁

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 行距: 1.5 倍行高, 與下段同頁

格式化: 樣式1 字元, 靠左, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 行距: 1.5 倍行高, 與下段同頁

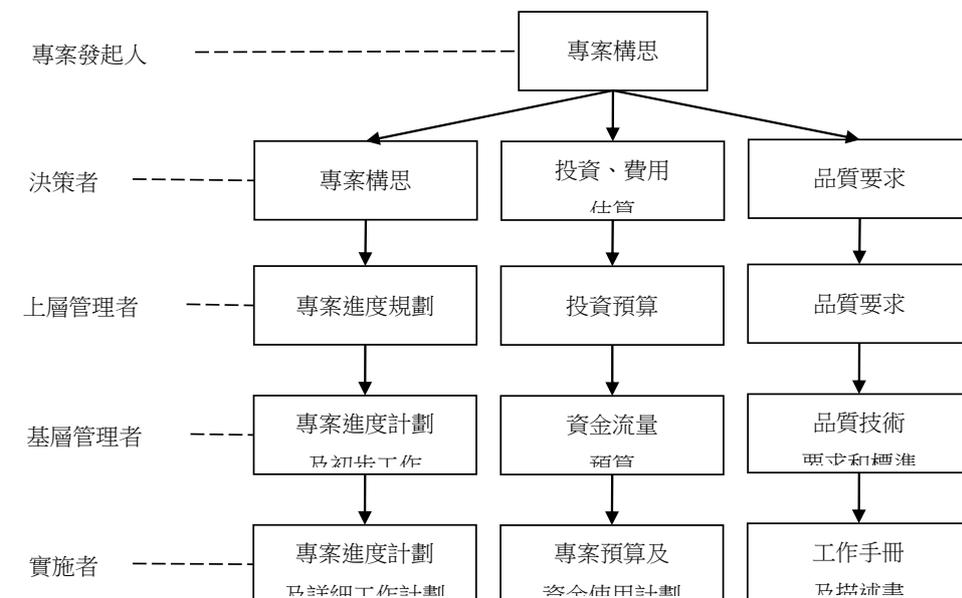


圖 6-4：專案目標的層次圖

2. 確定專案目標的原則。對專案目標的描述應該力求反映專案的本質，而且清楚明確。確定專案目標時應遵循如下五個 **S.M.A.R.T** 原則：

S—specific，具體的。專案的目標應該清楚、準確，而且是具體的。專案有一個明確界定的目標，一個期望的結果或產品。一個專案的目標通常是依照工作範疇、進度計畫和成本來定義的。

M—measurable，可量測的。專案的目標可能同時含有定量與定性兩方面的標準，能夠定量描述的目標就不要用定性描述，盡量使專案目標的結果或產品都是以具體到可以測量的數據為基礎來限定。

A—achievable，可實現的。專案的目標應該是現實可行的，不是理想化的。專案的結果或產品都是可以通過努力達到的，不可能實現的目標沒有任何意義。

R—relevant，相關的，及 **results-oriented**，結果導向的，及 **realistic**，現實的。專案的實施要通過完成一系列相互關聯且不重覆的任務以一定的順序完成，以便達到專案目標；專案的目標應該是結果導向的，不是成本導向的。

T—time bounded，有時限的，及 **traceable**，可跟蹤的。因為專案本身的時限性，專案的目標也有一定的完成時限；同時專案的過程是可以通過文件、資訊系統來監測和控制。

——表 6-1 給出了描述專案目標的一些準則。

表 6-1：描述專案目標的準則

專案目標應該是	專案目標不應該是
定量的、可量測的	定性的、不可量測的
使每一個專案組成員都能清楚認識	與專案組成員無關的

格式化：樣式1字元，靠左，階層3，間距套用後：0.3行，與下段同頁

格式化：樣式1字元，靠左，階層3，間距套用後：0.3行，行距：1.5倍行高，與下段同頁

格式化：樣式1字元，階層3，間距套用前：0點，行距：1.5倍行高，與下段同頁

格式化：樣式1字元，階層3，間距套用後：0.3行，行距：1.5倍行高，與下段同頁

格式化：樣式1字元，階層3，間距套用後：0.3行，行距：1.5倍行高，與下段同頁

的	
現實的、可以達成的	理想化的
簡單的	複雜的
結果導向的	成本導向的
能夠起激勵作用的	無激勵作用的

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 行距: 1.5 倍行高, 與下段同頁

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 行距: 1.5 倍行高, 與下段同頁

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 行距: 1.5 倍行高, 與下段同頁

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 間距 套用後: 0.3 行, 行距: 1.5 倍行高, 與下段同頁

格式化: 樣式1 字元, 階層 3, 縮排: 左: 0 公分, 第一行: 0 字元, 間距 套用後: 0.3 行, 與下段同頁

綜上所述，專案目標必須明確、具體，儘量利用量化的語言來描述，對於專案目標的描述應盡量簡化，保證專案團隊成員對專案目標容易理解，使每一個專案團隊成員相信專案是可以實現的，並且根據上級目標合理確定自己這一級的具體目標，把責任落實到個人，只有這樣，專案目標才能對專案團隊成員起到很好的激勵作用。還應注意的是，專案目標可能會隨著專案的進展需要變更，任何專案目標的變更都會對專案的成本和進度等方面產生影響，所以專案團隊和客戶必須對專案目標的變更達成一致的意見。

3. 確定專案目標的過程。專案目標的描述是一項非常重要的工作，其描述一般包含在**專案建議書(project proposal)**中。

專案目標一般由專案的客戶(或具體投資方)或專案的發起人來確定，有時需要潛在承包商來參與確定。確定專案目標需要一個過程，而且已確認的專案目標需要被專案團隊各層次的管理人員所了解。特別是專案經理，應該對專案目標正確理解和正確定義，因為專案經理不但是專案的管理者，還是專案的領導者，直接把握和控制專案的發展方向。一般來說，專案管理者通過如下過程確定專案目標：

①**分析專案情況。**對專案的整個環境進行有效分析，包括外部環境、上層組織系統、市場情況、相關利害關係人(主要指客戶、承包商、相關供應商等等法人實體)、社會經濟和政治/法律環境等。

②**界定專案問題。**對專案情況分析後，發現上層組織系統、當前環境和各種可能限制條件等

是否存在影響專案開發的因素和問題，並對問題分類、界定及分析以得出專案問題產生的原因、背景和界限。

④ **確定專案目標因素。**根據專案當前問題的分析 and 定義，確定可能影響專案發展和成敗的明確、具體、可量化的目標因素，如專案風險大小、資金成本、專案所涉及的領域、通貨膨脹、回收期等，具體與否應該體現在專案政策或可行性分析過程中。

⑤ **確認專案目標體系中各目標的關係。**哪些是必要(或強制性)目標，哪些是期望目標，哪些是階段性目標等，不同目標之間有哪些必然、直接或間接的聯繫和矛盾，清楚確認後，便對於專案目標的整體把握推進專案的發展。

6.2.2 專案啟動過程組

啟動過程是要回答為什麼要做這個專案。專案啟動就是正式承認一個新專案的存在。

它的活動內容實際上是屬於組織策略管理的一部分。在實踐上，它的活動結果會主要用來影響到整個專案計畫的內容，所以《PMBOK 指南：2008》把它歸於專案整合管理的內容。

啟動階段是正式認可一個新專案存在的過程，也有人稱為「**立案管理**」。任何一個專案的實施都意味著人力、財力和時間資源的消耗，決定啟動一個專案是一個相當嚴肅而慎重的

工作。

在啟動過程中，進一步細化最初對於專案範疇和組織願意投入的資源所做的說明。如果尚未任命專案經理，現在就應選擇一位。最初的假設事項與限制條件也要擬訂成文件。這些資訊應該反映在專案章程之中，一旦專案章程獲得批准，專案也就得到了正式授權。專案章程雖然可由專案管理團隊起草，但專案的批准與資金的取得是在**專案邊界**(project boundary)之外。

許多大型的或者複雜的專案可以劃分為若干階段，這也屬於啟動過程的一部分。每一階段開始時對啟動過程進行審查有助於讓專案始終將注意力集中在它本來應當解決的商業需要上。這時候要驗證進入下一階段的需求準則，包括是否有必需的資源等。然後，來決

定該專案是否已經做好了繼續下去的準備，或者是否應延遲或中斷專案。在隨後的各個專案階段中，進一步實現本階段專案範疇的驗證與發展。在以後的各階段重複啟動過程中就能够在商業需要已經消失，或者認為專案已經無法滿足這一商業需要時，將專案停頓下來。

沒有重視使未能讓利害關係人之間就專案需求和目標達成理解上的一致，是專案啟動過程中普遍存在的一個問題。很多專案管理者都低估了這方面的難度，很多專案其實是在目標和需求還沒有定義清楚的情況下匆忙啟動的。因此，讓顧客與其他利害關係人參與啟動過程通常有助於改善和提高同意分享專案所有權、可交付標的驗收、滿足顧客與其他利害關係人需求等的可能性。這樣的認同及共識對於專案的成功至關緊要。啟動過程組開始一個專案或專案階段，該過程組的產出確定了專案的用途，明確了目標，並授權專案經理開始實施這一專案或進行專案的下一階段。

專案通常都需要經過一個適當的起始過程或啟動過程。專案起始過程的一個輸出就是專案章程。專案章程是一個重要文件，這個文件正式承認專案的存在並對專案提供一個概況。對於一個合約專案而言，簽署的合約可以作為專案許可證，合約條款必須寫明限制條件和專案假設事項。

「**專案啟動過程組**」(project initiating group)包括兩個子過程：「**發展專案章程**」子過程及「**辨識利害關係人**」子過程。這兩個子過程也是對應於專案整合管理的前兩各子過程。**專案啟動過程組**係由一組有助於正式授權開始一個新專案或一個專案階段的過程組成。在多階段的專案中，隨後階段進行的啟動過程是為了確認「**發展專案章程過程**」中所做的原假設事項與決策的合理性，以及瞭解「**辨識利害關係人過程**」中的專案利害關係人及管理利害關係人的策略。表 6-2 給出了按知識領域劃分的**專案啟動過程**的輸入、技術與工具和輸出。

表 6-2：專案啟動過程和輸出(參考：PMI, 《PMBOK:2008》專案管理知識體系指南)

知識領域	啟動過程組	輸入	工具與技術	輸出
專案整合管理	發展專案章程 (develop)	專案工作說明 商務案例	專家判斷 *專案選擇方法	「專案章程」

	project charter)	合約 企業環境因素 組織流程資產	*專案管理方法 *專案管理資訊系統	
專案溝通管理	辨識利害關係人 (identify stakeholders)	專案章程 採購文件包 企業環境因素 組織過程資產	利害關係人分析 專案判斷	利害關係人登錄 利害關係人管理 策略

6.3 發展專案章程

「**專案章程**」(project charter)宣佈一個新的專案的開始。發展專案章程的目的是表明管理階層對專案和專案經理的支持。**專案章程應該有效，但不必複雜。作為一種通告，它可以採用電子郵件或者已簽署的紙質文件形式。**專案章程中包括專案的名稱和目的，專案經理的名字和來自資訊發佈者的支持說明。專案章程必須送到與專案有關的人手中，並盡可能範圍廣泛地傳達到每一個人，因為它的意圖就是引起大家對新專案及專案經理的注意。

6.3.1 發展專案章程

6.3.1.1 專案章程的作用

「**專案章程**」是針對某一專案存在的正式批准專案的書面文件，它是專案啟動過程的主要輸出。專案章程是一份由專案團隊以外的、對組織資源有控制權的直接管理者和支持專案的管理者所簽發的正式書面文件。其目的是正式承認專案的地位，並授權專案經理能夠在專案實施過程中調配組織的資源來開展專案活動。專案章程的簽發對於專案而言是一個關鍵的起點，**這一過程的完成以專案啟動會議的召開為標誌，在專案啟動會議上專案經理將向專案團隊和參加專案啟動會議的其他人員出示並講解專案章程。**

提示：成功的專案一開始就要有一個能夠被各專案利害關係人理解和接受的詳細的專案定

義。定義專案就是把專案計劃中要開展的每一件重要工作都以書面的形式寫下來，以確保得到團隊成員對專案各項活動的承諾，以及專案團隊和專案利害關係人對工作範疇的承諾。作為專案啟動的基礎，一份獲得以上承諾來執行專案的授權文件是有其必要的，這份正式文件就是「**專案章程**」。

專案章程正式授權一個專案的存在並向專案經理提供在專案活動中使用資源的權力，它通常是由專案組織以外的負責人或者高級管理層頒發，如在承包的專案中，簽署的合約就是提供給賣方的專案章程。企業組織為了確保「專案」這個臨時性的任務得到必要的資源保障，為了確保臨時性的專案經理其有足夠的許可權來對專案的成功完全負責，為了使專案的利害關係人明確和兌現各自對專案責任的承諾，需要有一種文件來界定專案的正式存在，這種文件就是「**專案授權書**」或「**專案章程**」。

專案應儘早選定和委派專案經理。專案經理任何時候都應在規劃開始之前委派，最好是在發展專案章程之時。發展專案章程基本上就是將商業需要、建立專案的理由、當前對顧客要求的理解，以及用來滿足這些需求的產品、服務或產出形成文件。專案經理所具有的**職權**(authority)是臨時性的，因此專案經理需要依靠專家的**權威力**(實際的專案職權)和正式的**權威力**(法定的專案職權)。**專家權威力**(expert authority)來自於專案經理在工作上的績效，指的是藉由個人特殊的知識、專業、人際互動技巧或個人效率的原因所帶來的影響力。專案經理的專家權力來自於個人的背景與經驗、技術成就、參與過的專案，他(她)們在工作中做得越好，顯示出的知識和能力就越多、越強，於是在其他利害關係人中的威信就越高。**正式的職權力**(legitimate authority)是由組織授予的權力，即在專案管理中被合法賦予的指揮或行動的權力。這種職權指的是擁有給予或收回專案資源的權力。專案經理的法定職權通常包含在某種形式的文件中；文件中通常還說明其他與專案有關的管理者的互補角色(例如，功能經理、工作包經理、總經理)。專案章程就是通過發起人正式的授權，授予專案經理正式的權力。

專案章程一般由專案發起人或高層管理者在專案的啟動階段編寫，通常由專案外的高層經理發佈，發佈的級別根據專案需要而定。專案章程一旦被認可就能確保專案的各方利

害關係人對專案有一致性的共同理解，協助專案團隊成員和專案利害關係人就實現的專案目標和專案的可交付成果達成一致，並在專案章程中所獲得的資訊辨識出展開專案所必需的時程和資源，為專案進入到詳細的規劃階段作準備。

▶ 6.3.1.2 發展專案章程過程

「專案章程」是正式批准一個專案的文件。專案章程應當由專案組織以外的專案發起人或投資人發佈，其在組織內的級別應該能批准專案，並具有提供該專案所需資金的權力。一般發展專案章程的過程如後。

1. **發起專案章程與專案。** 建立專案章程將專案與執行組織的日常作業聯繫起來。在一些組織中，專案只有在需求評估、可行性研究、初步計畫或其他獨立啟動的等同形式的分析完成後才被正式批准和啟動。專案的起始通常由專案組織外的企業、政府機構、公司、大專案管理或組合投資組織批准和授權。專案的起始通常發生在專案業主/客戶遇到某種『使專案得以開始的刺激』的時候，這些因素也可能被稱為是問題、機會或企業的要求。一個組織的管理部門必須針對這種刺激做出回應或提出對策，從而形成一個專案。這些「問題」或「機會」通常包括下面的情況：[參照 1.1.7 節“專案的形成”]

- ① 市場需求(market demand)。這類『刺激』多數是由於市場變化引起的。例如，為了從市場了解客戶的屬性及需求，成立專案以建立 CRM 系統；又如為了回應市場上長時期的汽油供給短缺，一家石油公司會決定開始一個新專案，即新建一個煉油廠。
- ② 商業需要(business need)。多數是與市場競爭有關。例如，轉投資或垂直整合評估，以增加它們的收入。例如，當一個管理諮詢顧問公司為提高其市場競爭力和增加其年收入，發現並決定投入一項新開發的管理諮詢顧問業務。
- ③ 消費需要(consumption demand)。多數是由於出現新的消費需求或時尚而引起的。例如，當我們在衣著方面更追求獨特性時，定制化的服裝生產專案就會出現。
- ④ 客戶需求(customer request)。多數是由於客戶的需求所引起的，例如多功能事務機或手機。

⑤ 科技進步(technological advance)：多數是由於技術的變化引起的。例如固網業者提供隨選視訊。例如，在 DVD 技術成熟之後，我們就會很快放棄 VCD 技術而進行新產品的開發和推銷專案。

⑥ 法律要求(legal requirement)：多數是由於一個國家或地區的法律發生變化引起的。例如，政府頒佈了新的環境保護法，汽車製造商們就要為解決汽車排氣問題而開展研究和推廣專案。

⑦ 社會需要(social need)：如為震災災民建造組合屋與相關救助措施。

然而無論稱作「問題」、「機會」或「企業的要求」，管理部門通常要對這些核心問題，作出適當決策，決策內容包括如何回應此問題，和將授與或核准何種專案以解決此問題。當一個組織決定要對某種「刺激」做出反應時，首先需要考慮的是研究和分析組織的資源與能力能否有條件開始一個專案，以滿足自己的需求。

對一個組織來說，此時要考慮的一些基本要素包括：①『資源條件』是指一個組織是否具備了專案需要的物質資源和技術等；②『組織能力』是指組織是否能夠從外部得必需的資源去滿足專案要求；③『專案要求』是指完成專案所必需的資源和條件的要求；④『經濟效益』是指專案的投入能夠帶來的收益。當這些基本條件具備時，一個專案就可以起始，或起始開展下一階段工作了。專案核准與否，通常考慮到企業需要，專案的正當性，和目前對顧客需求的了解程度，並意圖藉由新產品、或服務以滿足顧客此些需求等問題。

2. **撰寫專案章程。**專案章程描述了專案的各個基本元素，並批准專案繼續進行。撰寫專案章程要遵循以下步驟：

① 與專案發起人、所有的產品經理以及其他任何與專案相關的企業主管會面，以保證你了解專案的產品和目的。在任何會面中，記住所聽取資訊並做紀錄的同時，向所有與會者確認你所發現的專案要點。

- ② 向專案發起人和其他專案關係人詢問專案的主要目的和目標。可以提出這樣的問題：
專案結束時的成果或交付標的是什麼，有什麼作用？讓他們試著給專案的成功下一個定義。
 - ③ 向專案發起人和其他專案關係人詢問專案的可見的可交付成果。根據你所在企業的產品或服務的一般生命週期給他們舉出一些例子。
 - ④ 為你的專案收集商業案例並附在計劃中。如果案例不完整，務必將它補充完整。注意你也需要與專案發起人以及其他與會者討論商業案例的要點，並確認你們已經考慮到了專案的所有合理性要求，而且專案關係人對案例表示贊同。
 - ⑤ 著手估算專案的資源需求和成本。使用以前的專案進行對照，或請專案利害關係人參與估算，並根據專案規模、複雜程度以及企業所處行業的特點收集資訊。
 - ⑥ 根據所收集的所有資訊與資料撰寫專案章程。其中包括專案經理所需之權力的說明（例如，能否僱用/解僱員工、控制預算以及根據績效給予獎勵/懲罰）。
 - ⑦ 確保前述說明中專案章程內容提到的所有元素都紀錄在案。
 - ⑧ 請專案發起人、一個高層領導者或主管審閱章程並根據需要進行修改，並請他們簽名，然後分發到專案涉及到的主管者手中。
 - ⑨ 召開起始會議確保所有高層主管和已確定的團隊成員對章程的意見一致。
3. **產出專案章程。**專案章程通常包括一個專案概況、目標、交付標的、需求、資源、成本估算和可行性研究等方面的內容，並應該指定專案經理、專案團隊成員和明確其主要職責。完備的專案章程可以使專案利害關係人事先避免許多在專案初期遇到的及隨後可能出現的問題。經過簽發的專案章程表明專案章程已經由在其上簽名的專案發起人、高層管理人員以及其他的重要專案利害關係人審閱過，並且他們同意和支持該專案，這樣就能在專案未來的進展中繼續得到他們的參與和支持。在一般情況下，專案章程是由專案經理來編寫的，但必須是由專案經理以外的高層管理人員來公佈，並且應該分發給相關的專案利害關係人。

4. **發佈專案章程。**專案章程描述並記錄了專案規則 —— 工作說明書(statement of work, SOW)、責任指派矩陣 (responsibility assignment matrix, RAM) 和溝通計畫 (communication plan)的 3 種技術。所有這些在專案利害關係人中已取得一致共識。另一方面，專案章程是一個通告，這一點使它在兩方面有不同之處：①專案章程的制定時間應該在其他專案文件之前，因為對專案經理的正式確認必須獲得書面認可；②專案章程並不意味著要對專案過程中發生的變化進行管理。專案章程只通告一次。如果發生的變化非常之大，以至於使現有的專案章程過時，那麼就要發佈新的專案章程而不是修改舊的章程。

圖 6-5 給出了發展專案章程時的輸入、工具與技術、產出，其細項說明如後。圖 6-6 給出了發展專案章程過程資料流圖。

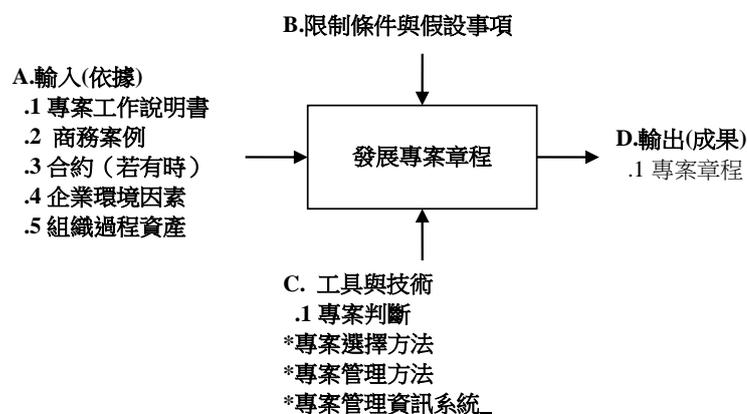


圖 6-5：發展專案章程子過程的輸入、工具與技術、產出

6.3.2 發展專案章程的輸入

「專案章程」是整個專案管理過程中最重要的專案文件，因為組織需要制定專案章程來授權專案團隊調撥組織內的資源來實施專案，所以發展或編寫專案章程之前，專案團隊必須收集與專案有關的重要資訊作為發展專案章程的輸入。

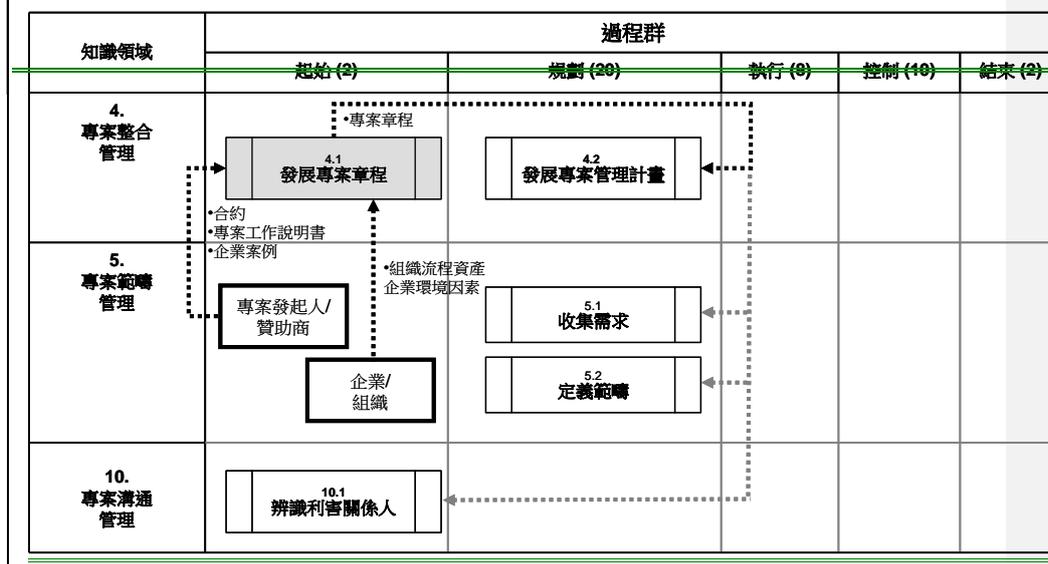
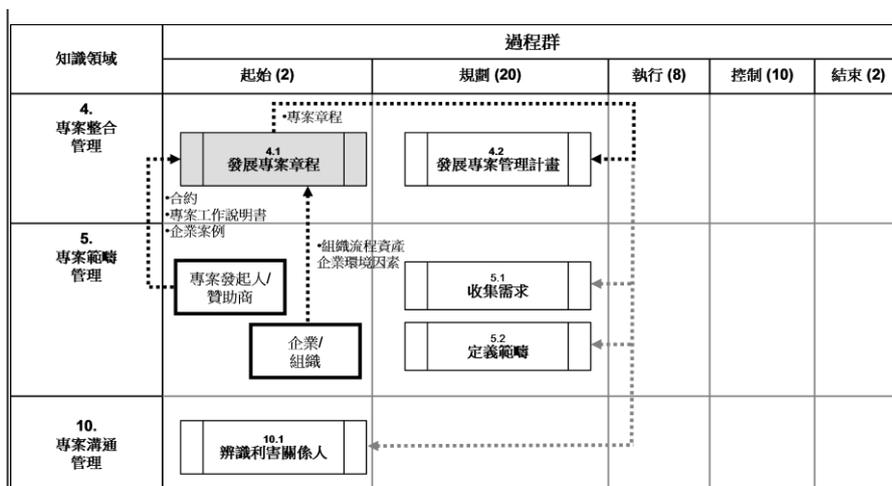


圖 6-6：發展專案章程過程資料流圖

1. **專案工作說明書條款(statement of work; SOW)**。**專案工作說明書條款**是對專案所要提供的產品或服務的敘述性的描述。對內部專案而言，專案發起者或投資人基於業務需要、或產品或服務的需求提出**工作說明書條款**。對外部專案而言，**工作說明書條款**則可作為投標文件的，其中一部份可以從客戶那裡得到，例如邀標書、投標的資訊、投標邀請書或者作為合約的一部份得到。**工作說明書條款**一般需要說明的內容包括：
 - ① 目的陳述(或**商務營運要需求**)。為什麼要做這個專案？商務要求是什麼？這些都是目的陳述中試圖回答這類的問題。一個組織的業務要求可能基於需要的培訓、市場需要、技術的進步、法律的要求或政府的標準等。雖然專案中可能有許多『為什麼』需要解答，但是目的陳述和工作說明書並無法為專案建立一個完整的業務案例描述。這些內容包含在另一個不同的文件中，一般稱為**商務營運企劃案例**(business case)或**成本效益分析**(cost-effectiveness analysis)。如果該專案具有商務案例，那麼就可以參考它或將它的摘要拷貝到工作說明書(SOW)中。
 - ② **專案範疇(或工作範疇)描述**。**範疇描述**用來設置專案的邊界。**範疇蔓延(scope creep)**是最常見的專案管理通病之一，它意味著一點點地增加工作，直到最後估計的成本和進度根本無法達到。**範疇描述**應該描述專案中的主要活動，如果以後增家加了額外的工作也可以一目了然。
 - ③ **產品範疇描述**。記述專案所要創造的可交付標的需求以及產品、服務和結果的特性。產品範疇能夠在專案範疇擴展的時候保持一致。通常，產品需求在專案的啟動過程中並不是很詳細，在後續的過程中隨著產品特性的明晰會逐漸細

化。這些需求也要記述專案創造的產品、服務和業務要求或其他引出產品要求的刺激因素之間的關係。雖然產品需求文件的形式和實質內容各不相同，但它應該總是保持足夠詳細以支持後續的專案規劃。

④ 策略計畫。所有專案都應該支持組織的策略目標，專案實施組織的策略計畫將作為專案選擇的一個要素來考慮。

~~⑤ 專案選擇和成功的準則。定義了專案被選擇的參數，並解釋了展開專案的理由，和定義了衡量專案是否成功的準則。~~

對於內部專案而言，專案發起人或贊助人根據經營需要、產品或服務要求提供一份專案工作說明書條款。對於外部專案而言，工作說明書條款屬於顧客(買方)招標文件的一部分，例如建議邀請書(request for proposal)、資訊請求(request for information)、招標邀請書(request for bid)或合約中的一部分(part of a contract)。

2. **商務營運企劃案例(business case)**。組織的商務案例文件或資訊對專案都具有參考價值。商務案例通常是基於下列專案需求結果被創造出來：市場需求；商務需要；顧客要求；技術進步；法律要求；社會需要。[參照 1.1.7 「專案的形成」]

提示：商務案例(商務實例或業務實例)

- 專案啟動過程一般持續較短，它的主要功能是確認所有必須參與者以及參與內容，並且在專案真正開始之前就位。
- 它假定「商務實例」(business case)是存在的，儘管在專案開始之前並不存在真正的商務過程，但可以在專案啟動階段設立一個商務模型。
- 商務模型用來評估專案，並從原因、利益、成本、進度、風險和來自專案要求或者專案概要、專案計劃或者來自客戶的信息等內容進行評估。
- 商務模型是一個動態的文件，為反映專案條件的變化，將在專案進程中按需要更新。在專案準備的時候，商務案例將作為專案的基準。

在定義專案的商業價值方面應善於使用商業專家，即便是純技術專案，商業專家的介入常常也是很有價值的。實務表明，缺乏商業專家參與的專案所產生出來的東西

一般是能力過剩的、不適用的，甚至是完全不能用的。

3. **合約(當有合約時)**。合約來自客戶的採購組織。如果專案是為外部顧客而進行，則來自顧客採購組織的合約屬於輸入。客戶合約中的客戶需求是發展專案章程的重要資訊。
4. **企業環境因素(enterprise environment factors)**。在發展專案章程時，必須考慮某些或所有涉及並影響專案成功的組織環境和組織的因素和系統。這些因素和系統包括下列這幾項：
 - ① 組織的策略規劃。如組織在最近幾年內的經營目的和經營方向。
 - ② 組織或公司文化和結構。
 - ③ 基礎設施。如：已存在的設施和固定資產
 - ④ 現有的人力資源。如：技能、專業和知識(設計，開發，法律，合約和採購)
 - ⑤ 人力資源管理。如：招聘和解聘的指導方針，員工績效評估和培訓紀錄等
 - ⑥ 市場條件。如：專案需要委外時，要考慮當時的市場供需。
 - ⑦ 專案利害關係人的分析情況。如：專案利害關係人對風險的容忍度。
 - ⑧ 業界的風險研究資訊和風險數據庫。
 - ⑨ 專案管理資訊系統。如：一個與型態管理系統相結合的時程制定自動工具集。
5. **組織過程資產(organization process assets)**。發展專案章程和後續的專案文件時，可以從組織得到用以促進專案成功的任何或全部的組織過程資產。參與專案的部份或全部組織可能必須考慮正式的和非正式的企業計畫、政策方針、規則、指南和管理系統的影響。組織過程資產也代表了組織的知識和經驗學習的累積。

根據《PMBOK 指南：2008》，組織過程資產依據行業的類型、組織和應用領域等幾個方面的結合可以有不同的組成形式，如組織過程資產可以分成兩類：

(1) **組織中指導工作的過程和程序**(organization's processes and procedures for conducting work) :

- ① 組織內的標準過程，例如標準、政策(安全和健康政策；專案管理政策)、標準產品和專案生命週期、品質政策和規則。
- ② 組織內部的審批程序和過程，包括：組織的工作程序和過程、規範化的過程綱領、工作說明、專案評估標準和績效量測標準、組織匯報要求、風險控制程序等。
- ③ 標準指導方針、模板、工作指南、建議評估標準、風險模版和性能測量準則。

- ~~④ 組織用於滿足專案特定需要之修正的一系列標準過程的指南和標準。~~
- ~~⑤ 為滿足專案的特定需求，對組織標準過程集進行修訂編制的準則和指南。~~
- ~~⑥ 組織的溝通需求，例如可以使用的特定通信技術、允許的通信媒介及保管的要求。~~
- ~~⑦ 專案結束指南和需求，例如，結案稽核、專案評估、產品驗證與確認，及驗收標準指南。~~
- ~~⑧ 財務控制程序，例如匯報週期、必要開支評審、財務編碼和標準合約條款。~~
- ~~⑨ 問題和缺陷管理程序，定義對問題和缺陷的控制，問題和缺陷的辨識和解決，行動項目的追蹤。~~
- ~~⑩ 政府或行業標準，例如調整的機構規則、產品標準、品質標準和工藝標準。~~
- ~~⑪ 變更控制規則，包括公司正式的標準、方針、計畫和規則及任何專案文件可以被調整、批准和確認變更的過程規範。~~
- ~~⑫ 風險控制程序，包括風險的分類、機率和影響定義、機率和影響矩陣。~~
- ~~⑬ 作為整體過程管理資訊系統的一個子集的工作授權發佈規則。~~

(2) **組織的內部知識基礎**(organizational corporate knowledge base for storing and retrieving information) :

- ① 過程量測數據/資料庫，用於收集和利用過程和產品的測量數據。
- ② 經驗學習系統，包括以往專案的選擇決策和以往的專案績效資訊，以前類似專案的資訊，以及專案團隊成員的知識和經驗。
- ③ 歷史資訊(專案文件，紀錄，文件和所有專案結束資訊和文件檔案)，包括來自風險管理的資訊。如，確定的風險，計畫的響應措施和任何影響。
- ④ 問題和缺陷管理數據庫，包括問題和缺陷的狀態、政策、程序和專案文件的各種版本和基線。
- ⑤ 財務資料庫，包括勞動時間，產生費用，預算和專案超支費用等資訊。

6.3.3 發展專案章程的工具和技術

1. **專家判斷(expert judgment)**。專家判斷通常用於評估制定專案章程所需要的輸入。這些判斷和專案意見在這個過程中被用於任何技術和管理的細節。這些專案意見由任何具有專門知識或受過專門培訓的團體或個人來提供，並可以有 multiple 來源，包括：①執行組織中的其他單位，例如公司的法務室；②諮詢顧問，例如專案管理顧問公司；③專案利害關係人，包括客戶；④專業和技術協會，例如中華專案管理學會；⑤行業團隊，例如工商協進會等。

~~2. 專案選擇方法(project selection methods)。主要包括：~~

- ~~①收益測量方法(benefit measurement methods)，即比較法(comparative approaches)、評分模型(scoring models)、利潤貢獻(benefit contribution)或經濟模型(economic models)。~~
- ~~②財務分析法：淨現值法(Net present value (NPV) analysis)、投資報酬率法(Return on investment (ROI))、回收期法(payback analysis)。~~
- ~~③數學模型，使用線性的，非線性的，動態的，整體的及多目標程序算法。優化工具可以用來尋找不同決策的最優組合。~~

④其他一些方法經常涉及決策模型，包括常用工具：決策樹法(decision tree)，力場分析法(force field analysis)等。

3. 專案管理方法論(project management methodology)。「方法論」是一套可以重覆的流程、規模及各式表單模板(template)，而其方法、規則、指導原則可以根據實際情況而有所調整，能夠受到管理，而且為組織創造價值。可以重覆的流程係指以同樣的方法來進行管理，方法論就好比地圖，能夠指引你想要去的地方，方法論能夠為專案管理建置一套可以重覆的流程以及程序，從而為組織提昇價值以及生產力。

「專案管理方法論」定義了一系列專案過程組，他們相關的過程和控制功能被整理、合併到整體機能中。專案管理方法幫助專案管理團隊有效地制定專案章程，可以是正式或非正式的方法。

「專案管理方法論」應該包括風險評估以及控制程序，讓突發狀況的風險可以降到最低的程度，藉以移轉專案的風險。良好的方法論通常會應用專案管理軟體作為資訊運用工具，所有紀錄專案狀態的資料可以隨時取得，使專案績效或生產力獲得提昇，同時專案溝通獲得改善。

專案管理方法論的選擇與專案規模大小有關，不論是哪一種類型的專案，其專案生命週期的各階段也都會有不同的目標與不同的工作需求，而且在每一個階段也會有時程、預算及資源需要被分配及控制，所以在生命週期的各階段中將應用到的方法論也不只一種。組織內一般的方法論包括行銷方法論、人員招募方法論、研發方法論、專案管理方法論、發展方法論、維運方法論等。如圖 6-7 所示。

專案管理的過程當中，使用標準化的方法或是方法論能夠帶來重大的好處以及大幅提昇生產力：①管理階層的投資有保障，因為專案的支援獲得清楚的界定，而且很可能成功。②管理階層以及使用者能夠預先知道他們對於每一項專案能夠有什麼樣的期望。③專案成果有一定的品質：品質需求以及驗證是良好的方法論

中不可或缺的環節。

專案管理方法論定義了一系列專案過程組，他們相關的過程和控制功能被整理、合併到整體機能中。專案管理方法幫助專案管理團隊有效地制定專案章程，可以是正式或非正式的方法。

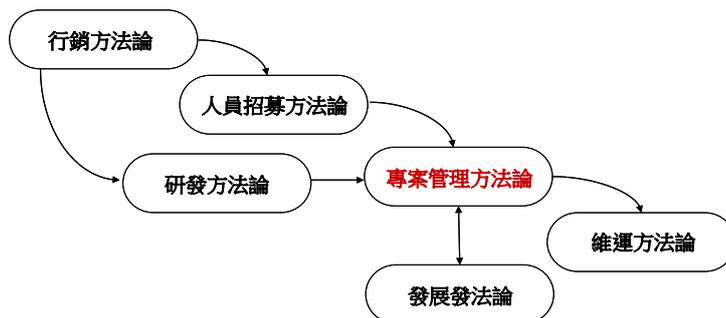


圖 6-7：組織內一般的方法論

提示：使用專案管理方法論的一般性目標：①獲得可以預期的、可以重覆的專案管理流程，這種流程有架構，不過卻很靈活，擁有多種的專案實施路徑。②提供規劃、估計以及時程安排專案的一套標準作業程序，以建立專案實施基準。③將專案管理過程的成果整理成共通資料庫，形成組織過程資產，並鼓勵標準的使用。④組織應該有計劃地發展專案管理方法論，以提升組織的「專案管理能力成熟度」(Project Management Maturity)。

4. 專案管理資訊系統(project management information system; PMIS)、電腦及

資訊科技發展至今，已具備快速準確的計算以及大容量處理資料的能力，很適合我們應用電腦處理企業專案管理(enterprise project management; EPM)的大量資訊。管理資訊系統(management information system; MIS)的特性恰可滿足組織全面專案管理的需求，因此，利用 MIS 建立專案管理系統(PMIS)，將可達成專案管理電腦化的目標，更能提昇 EPM 品質、增加效率，進而增加專案成

功的機率。專案管理資訊系統是用來儲存資訊，而這些資訊對執行有效規劃、組織、指導、激勵與控制專案是不可或缺的，同時提供一個用來保存告知關係人專案狀態的資訊儲藏庫。

——一般專案的 PMIS 主要工作內容包括：

- ① 建立專案資訊。包括客戶資訊、合約資訊、專案類型、專案編號、專案級別、專案團隊成員資訊、分包商資訊等；
- ② 建立專案計畫。包括時程計畫、範疇計畫、預算計畫、收付款管理計畫、人力資源計畫、風險管理計畫、溝通計畫等，也包括周計畫、月計畫、日計畫等；
- ③ 記錄專案實施資訊。包括專案工作實際完成情況記錄，由專案中各任務負責人負責及時維護；
- ④ 產生專案執行情況報告。包括進度狀況報告、範疇狀況報告、成本狀況報告、實獲值分析報告、問題和風險報告、專案簡報等；
- ⑤ 管理專案文件。包括專案中產生的專案管理文件、專案技術方案、驗收文件等；
- ⑥ 支援多專案環境，產生多專案綜合報告。包括當前十大專案問題報告、關鍵專案報告等。

專案管理資訊系統(PMIS)是組織內可用的系統化的標準自動化工具集。專案管理團隊用 PMIS 來支持發展專案章程，促進反饋以細化文件，控制專案章程的變更，以及生成新的文件。通過 PMIS 的建置與實施，組織可以更有效地管理各種專案。

6.3.4 發展專案章程的輸出

專案章程(project charter)。此過程的輸出為專案章程。專案章程是正式批准專案的文件。專案章程是證明專案存在的書面說明和證明文件。一般專案章程的內容會包括：專

案綜述、專案目標與目的、專案的業務情況和需求、專案可交付成果(產品描述)、專案的具體目標、專案經理的角色、專案主要里程碑、資源和成本的估算、預期的投資回報率、主要專案利害關係人的辨識、專案的組織權力結構、專案的外部環境描述、可行性分析結果(若有進行可行性分析)等資訊。

提示：專案章程應當包括以下內容(直接列入或援引其他文件)

- 為滿足顧客、贊助人，以及其他利害關係者需要、願望與期望而提出的要求。
- 經營需要、高層專案說明，或本專案對應的產品要求。
- 專案目的或專案立案的理由。
- 委派的專案經理與許可權層級。
- 總體里程碑進度表。
- 利害關係者影響。
- 功能組織及其參與。
- 組織、環境與外部假設事項。
- 組織、環境與外部限制因素。
- 說明專案合理性的經營實例，包括投資收益率。
- 總體預算。

專案授權書的一般內容：

- 專案目的。”為什麼要作這個專案？”是專案授權書要向所有利害關係人說明的問題。
- 專案目標。主要是指專案的績效目標。專案績效可直接上溯到企業的策略目標、使命及商業目的等。
- 專案工作範疇。是指專案所要完成的任務範圍。範疇說明應當能夠清楚地辨別將來額外增加的工作是否超出了計畫的專案任務範圍。
- 專案權力。專授權書必須定義清楚解決潛在問題的權力和機制。它成為級管理層與專案經理之間的合約。
- 專案角色與責任。專案全過程的角色和責任都必須在專案團隊成員和其他利害關係人之間進行分配。
- 管理檢查點。清晰定義管理檢查點，確定衡量專案進展的日期，以保證專案取得令人滿意的進展。
- 專案產品說明。是對專案所要提供給客戶的產出結果的說明。

6.4 辨識利害關係人

「**辨識利害關係人過程**」旨在辨識出受專案結果影響的組織或個人，並將這些人或組織對專案成果的喜好、涉入情況及影響程度等相關資訊文件化。辨識利害關係人可以提升專案的成功機率。

圖 6-8 給出了「辨識利害關係人」的輸入、工具與技術、產出，說明如後。圖 6-9 給出了辨識利害關係人過程的資料流圖。

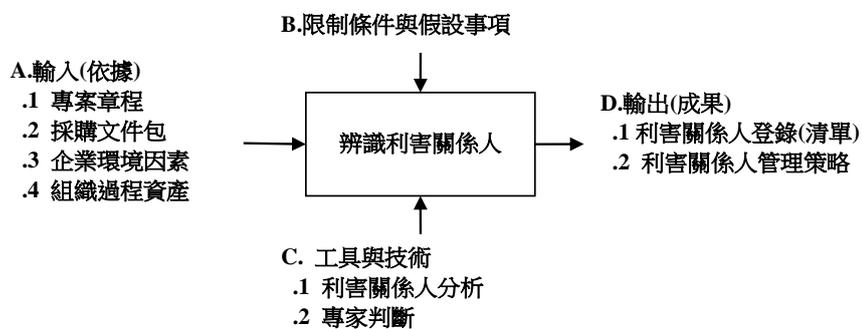


圖 6-8：辨識利害關係人過程的輸入、工具與技術、產出

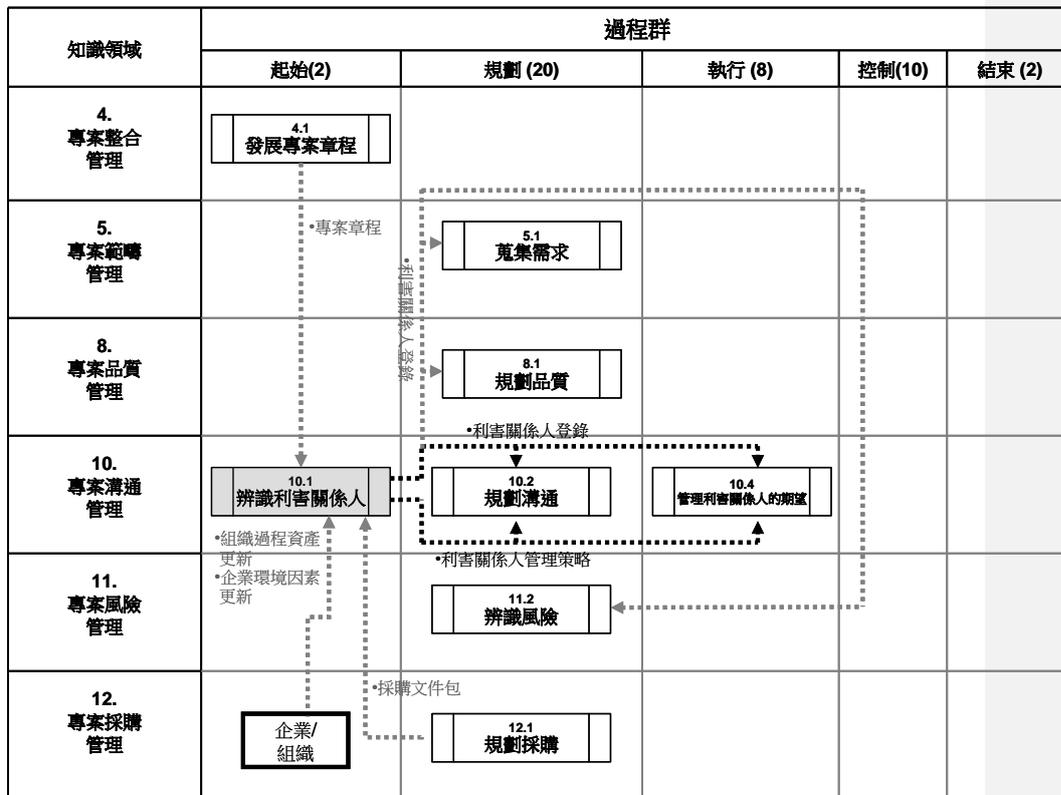


圖 6-9：辨識利害關係人過程的資料流圖

6.4.1 辨識利害關係人的輸入

- 專案章程(Project Charter)。** 專案章程提供了參與專案並受到專案影響的內外團體，例如，專案贊助人、顧客、專案團隊、參與專案的群體和部門，以及其他受專案影響的人員和組織。
- 採購文件包(Procurement Documents)。** 如果專案是採購活動或是根據已簽訂合約的結果，合約中的團體就是專案的利害關係人。其它相關團體，例如供應商，也應該放在利害關係人清冊內。

3.企業環境因素(Enterprise Environment Factors)。企業環境因素可以影響到辨識利害關係人的因素包括(但不限於):①組織或公司文化和結構;②政府或產業標準(例,法規、產品標準)。

4.組織過程資產(Organization Process Assests)。組織過程資產可以影響到辨識利害關係人的因素如下(但不限於):①利害關係人登錄模版;②先前專案的經驗學習;③先前專案的利害關係人登錄。

6.4.2 辨識利害關係人的工具和技術

1. 專案利害關係人分析(stakeholder analysis)。辨識各種各樣利害關係人的影響和利益,並將其需要、願望與期望形成文件。同時對這些需要、願望與期望進行選擇,確定重要性大小順序,加以量化,編寫出要求說明書。不能量化的期望,例如顧客的滿意度主觀性很強,因而要成功地滿足是風險很大的。利害關係人的利益可能受到專案實施或完成而產生的有利或不利影響,因此他們也會對專案及其交付標的施加影響。

利害關係人分析過程是指在針對不同利害關係人所需的資訊加以分析。分析的目的地在於:①確定不同利害關係人所需的資訊;②辨識不同利害關係人的影響力與關心事項,專案經理才能對不同利害關係人進行不同的溝通策略。

在規劃過程中,利害關係人對專案已經有了更多的瞭解,因而在確定與說明專案範疇時利害關係人之期望與需求的分析(形成專案之需求)應更加具體。經過分析利害關係人的需要、願望與期望分析變成了需求說明書。[參考 8.2 節的“蒐集需求過程”]

利害關係人分析的主要步驟包括:

- ① 辨識所有潛在利害關係人和相關資訊。

- ② 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。眾多分類模型：權利/利益矩陣；意願/技巧模型；權力/影響矩陣；影響/衝擊矩陣。
- ③ 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。

「利害關係人分析」也是發展溝通計畫的一個關鍵部份就是專案害關係人分析。專案利害關係人是指那些積極參與專案，或利益可能會受到專案執行結果或專案完成的正面或負面影響的個體、工作組和組織。

一些不是團隊成員的專案利害關係人也會承擔專案相關職責。如：新安插到一個專案的雇員們可能對於這個重組的專案來說不算專案組成員，但他們卻是專案利害關係人，因為他們受到專案的影響。在這個案例中這些流動的員工的職責是：在編制計畫階段提供輸入，檢查與他們有關內容的符合情況，以及根據需要做即時回應。參與、審查、反饋是對應非組員專案利害關係人的三大職責。

專案利害關係人分析有兩個目的：①確定不同的專案利害關係人的資訊需求；②辨別出對專案利害關係人的影響和收益，以此幫助專案經理制定出對專案最佳的溝通策略。「資訊需求分析」應當考慮那些能夠給專案提供有用資訊和與專案匹配的方法和技術，應當認真避免在無用的資訊或者不適用的技術上浪費資源。專案利害關係人影響和收益分析應當進行一個結構化、系統化的評估，評估專案利害關係人在專案中的收益水準以及他們對專案支出的影響程度。

專案利害關係人分析通常先召開腦力激盪會議，列出專案利害關係人名單，然後腦力激盪小組評估和列出專案利害關係人的需求，或者進行採訪或研究以獲得從專案利害關係人處直接的資訊輸入。確定各個專案利害關係人可以分別看到哪些專案文件，什麼範圍的人出席什麼會議。可以將專案文件放在公用文

件夾中，設定完全共享或者唯讀權限，保證資訊發送時有限定的範圍，一方面不會浪費相關人員的時間，提高了資訊的使用效率，同時也有助保密。

根據專案組織結構確定內部人員的資訊瀏覽權限，還需要考慮客戶、客戶的領導層、分包商等關鍵的利害關係人。

6.4.3 辨識利害關係人輸出

1.利害關係人登錄(stakeholder register)。辨識利害關係人主要產出即其登錄冊，主要活動包括：①辨識資訊(姓名、職位、專案任務角色及聯絡方式)；②評析資訊(主要條件、期望、和對專案的潛在的影響)；③利害關係人分類：內部/外部、支援/中立/對抗。

2.利害關係人管理策略(stakeholder management strategy)。在專案整個生命週期中，利害關係人管理策略在訂立對利害關係人能提升和減低衝擊到最小的方法，策略原則如下：①關鍵利害關係人具極大影響力；②已知利害關係人的專案參與度；③利害關係族群及其管理。

提示：利害關係人的期望可以分為三類：

“Musts”，即如果缺乏了就不能實現專案基本目的的成果特性；

“Wants”，即利害關係人希望得到的能夠豐富專案成果的東西；

“Nice to haves”，即對利害關係者而言多多益善的東西。

儘管從對利害關係人的重要性而言這三類需求是遞減的，然而，在專案運行過程中，利害關係人向專案承擔方表達的頻率卻常常是遞增的。

這是導致專案範疇蔓延最終失控而使專案失敗的重要原因。

6.5 組織及召開專案啟動會議

在足球比賽中，開球意味著明確的、有決定性意義的開始。這時，每個人都知道比賽已經準備到位了。專案的開始也可以借鑒這種作法。專案啟動會議就是把所有專案利害關係人召集在一起，讓大家默認專案的開始，並解釋所要達到的專案目標。

6.5.1 專案啟動會議

根據《PMBOK 指南：2008》的過程，就在專案章程制定完成之後，專案團隊就進入召開「專案啟動會議階段」(project kick-off meeting)。專案啟動會議標誌著專案的正式開始。到此為止，所有的宣傳工作和專案說明已經得到了批准和贊同，專案團隊也已經組織完畢。這是一個慶祝專案開始的會議。在專案啟動會議上，主要由專案發起人組織專案團隊討論專案使命，對專案的各項工作進行第一次正式安排，並對專案成功後的願景進行描述。在專案啟動會議上，專案團隊成員有機會相互介紹並討論他們的專業領域，以及願意為專案做出的貢獻。專案章程由專案經理陳述，並進行公開討論，使專案團隊成員理解他們的『下一步』，以取得對專案理解上的一致，並得到專案利益相關者對專案的高度支持。

在專案的啟動會議階段，無論是專案經理還是專案團隊都應該對專案啟動會議予以足夠的重視。對於有些專案來說，這可能是整個專案過程中唯一的一次所有專案各參與方見面的機會。專案團隊應該把握這次機會使得各方對即將啟動的專案形成良好的第一印象，在專案各參與方中建立起對專案的良好期望。如果這次會議給人的感覺是無組織、混亂不堪或是浪費時間，那麼這些參與者很有可能也將把這種感覺帶到專案中。建立專案團隊與專案各參與方的良好關係對於專案的成功非常關鍵。所以專案經理需要牢記的是為這次會議做充分的準備並保證如期能夠順利進行。俗語說：好的開始是成功的一半。專案啟動會議是專案啟動階段所開展工作的集中展示，是專案開始的標誌性事件，具有很重要的意義。

6.5.2 專案啟動會議的籌備和召開

下面是一般專案啟動大會的準備工作和安排。

1. 啟動會議的籌備。在召開專案啟動會議之前，專案經理應該準備一個能突出專案章程內容的議事日程。在專案啟動會議上所討論的內容都應該被保存下來，作為將來專案計劃和評估階段的重要資料。專案章程與其他相關材料應該分發給與會人員閱讀和評估。專案啟動會議是專案整個生命周期中最重要的一次會議，因此，所有的專案利益相關者和參與專案工作的人員都應該參加，以保證這些人員對正在進行的工作和即將發展的工作造成一致的共識。

2. 準備會議內容。一個良好的專案啟動會議應該包括以下幾項：

- (1) 由專案發起人宣告大會開始，並具體解釋一下專案的目的以及與所有企業策略/商業活動的關係。
- (2) 介紹所有到會成員的基本情況。
 - ① 介紹到場的客戶。他們應該適當解釋專案對於他們所進行的企業策略/商業活動的重要性。
 - ② 介紹專案經理。專案發起人應該對專案經理表示熱烈的認可。
 - ③ 介紹專案成員(員工)。如果專案團隊人員不太多的話，最好一一介紹。同時也應該對賣方和承包商進行介紹(若已經決定)。
- (3) 準備所有與專案建立和啟動相關的專案資料。
- (4) 講解專案團隊的專案章程，概述專案定義中的內容。
- (5) 講解初步的專案工作方法和綱要(包括何時和怎樣匯報專案的工期和狀態，病假與休假制度，獎金分配制度等)。
- (6) 針對一些重點問題進行討論。討論的目的並不是為了強調這些問題的重要性，而是允許各方成員提出一些具體問題或表達專案開展後他們可能會關注的事項。

- (7) ~~為專案團隊的成員確定方向為討論專案團隊、業主和專案利益相關者的重要職責和責任。~~
- (8) ~~回顧專案啟動階段和專案到目前為止所取得的成果。~~
- (9) ~~準備好專案中重大任務的責任分配，使得與會人明白專案將如何展開。尤其是能夠確保各方成員理解短期內需要開展的工作。~~
- (10) ~~準備好客戶的相關資料。~~
- (11) ~~準備好專案辦公地點的後勤工作(包括停車制度，工作時間，辦公樓安全要求，公用洗手間的位置，專案工作中供應的位置，印表機，傳真機等辦公用品的配置情況等)。~~
- (12) ~~確定專案團隊成員的職位和角色。在選擇專案團隊成員的過程中，有必要對完成現有的任務以及專案未來的任務所需要的技能做出定義，在此基礎上選擇合適的專案團隊成員。專案團隊成員確定之後，專案經理應該向他們提供專案定義描述，並與每一個團隊成員討論他們目前在專案中擔任的角色和未來將要擔任的角色。建立起團隊成員對專案責任的基本理解，有助於在專案的執行過程中進行的績效評估。~~

3. 實施會議議程。一個良好的專案啟動會議議程應該包括以下過程：

- (1) ~~歡迎和介紹；~~
- (2) ~~介紹會議目的；~~
- (3) ~~介紹專案背景；~~
- (4) ~~說明專案範疇；~~
- (5) ~~說明專案利害關係人的角色和責任；~~
- (6) ~~介紹專案經理將採取的管理方式；~~
- (7) ~~說明專案變更控制方式；~~
- (8) ~~說明專案行動要點；~~
- (9) ~~說明客戶對專案成果的接收標準；~~
- (10) ~~說明下次會議的議題和時間；~~
- (11) ~~回答與會人員的問題；~~

~~(12)對會議進行總結；~~

~~(13)結束會議。~~

【思考題】

1. 用自己的話描述專案整合管理。
2. 專案管理團隊要如何確定專案的目標？
3. 專案啟動的作用有哪些？
4. 專案管理方法論在整個專案管理過程中發揮哪些效益？
5. 專案管理資訊系統在整個專案管理過程中發揮哪些效益？
6. 為什麼說專案章程的形式意義大於內容本身？
7. 為什麼要辨識並管理專案利害關係人？
8. 如何準備召開一個有效的專案啟動會議？

【練習題】

1. 簡述專案啟動的過程？
2. 為什麼要發展專案章程？專案章程主要發揮什麼作用？
3. 發展專案章程要遵循哪些步驟？
4. 確定專案目標時必須遵循哪些基本原則？
5. 為什麼要辨識利害關係人？簡述辨識專案利害關係人的過程？
6. 正式召開專案啟動會議對專案經理及專案管理團隊有什麼作用？

