

0.6 專案管理應用在政府機關大型專案管理

(作者：顧盈盈)

- 專案管理對於政府機關專案而言，是極為重要的一環，而其管理的方式，也將影響專案的成敗與否，以往，政府機關將標案外包給廠商，而大型專案之 RFP 已將專案的時程與範圍幾乎都定義明白了，甚至在議約時，連專案預算及付款期程也都可以確認，專案經理只需照本宣科的一步一步照著做。
- 然而，近幾年來，由於政府預算吃緊，加上客戶期望偏高，專案管理工作的挑戰，相對的與日俱增，此時，以往大家常忽略的變更管理與專案風險考量，顯的更重要了，而專案管理計畫書，也就不能如同既往，只是寫參考用的，而是真正要得以落實的計畫，”寫你所做，做你所寫”。
- 以下就依專案管理五大流程：起始、規劃、執行、監控及結束，各流程於政府標案中所要完成之工作說明如下：

一、起始階段：

通常政府大型標案，都會公開閱覽約一週，於公開閱覽階段，廠商對於合約/RFP 有疑慮之處可提問，此時組織就要開始專案之可行性評估，依據政府採購標案 RFP，定義高階專案範疇、評估所要提供的 Solution、成本預估、時程估算等；不僅要進行可行性評估，同時對於專案的目標、交付標的、交付文件，重要里程碑等確認，並且由公司高階主管確認 GO/ NO GO 決策。

二、規劃階段：

當標案正式公告後，便要開始著手專案建議書的撰寫，其內容通常就包含專案管理計畫書的內容，包含時程安排、預先指派人力、專案執行方法、風險管理、各工作小組負責職務等，由於建議書的撰寫期程約一個月(視專案金額大小而定)，所以在這個階段，進行規劃其實也是很緊迫的。所以各部門之動員與溝通管理就佔很重要的成敗因素。

三、執行階段：

當獲得合約後，就必須依專案管理計畫書執行，並依據所提報之 WBS、資源分配，確認每個工作項目的完成，專案經理需確實掌握專案執行狀況，讓專案能夠如期、如質、如預算的完成。

四、監控階段：

專案經理要定期匯報專案現況，針對基準與績效差異，提出差異分析，告知政府機關監管人員，如有績效不彰的情形，必要採取矯正措施或缺陷改善，即時修正，讓專案能導回正軌，於執行間，如遇任何問題，也需記載於議題紀要，並追蹤後續處理情形。

五、結束階段：

政府機關在驗收完成後，就會提供驗收合格的書面文件，除了產品、服務的移轉外，將專案各階段的經驗學習文件與專案文件記錄保存，也是很重要的一環，將這些知識庫保存下來，以做為日後的參考資訊。

- 在取得 PMP 認證前，個人已具多年專案管理經驗，但總像是土法煉鋼，依本能及經驗在做事情，透由學習 PMI 之專案管理方法後，對於專案的全貌，有更多的想法與做法，如何引導整個團隊依據專案管理計畫書執行、專案流程的逐步完善，PDCA 的管理方式，如何將專案管理技能與實務結合，提高專案之成功與獲得客戶的認同，都是一大突破，於此，個人針對幾項比較重要的事項說明如下：

一、專案管理計畫書規劃與落實

- 政府標案通常會要求交付專案管理計畫書，而此計畫書，在投標階段的建議書，即已先擬定初步規劃，於正式取得專案後，再依據與內、外部利害關係人確認相關需求後，逐步完善之。
- 由於政府機關要求廠商訂定專案管理計畫書後，必須由機關核可後執行，所以溝通管理就很重要，如果讓客戶 buy in，讓專案推動更順利，也是專案經理必備的技巧。

二、有效的溝通管理

- 專案經理花 80%時間在溝通，溝通之 3R 是很重要的，Right time、Right information to Right person，

- 對於每個利害關係者需要知道什麼資訊，不需要知道什麼資訊，都要去分析與了解，以及用何種方法可以將資訊送到該利害關係者手中，那些人喜歡用 e-mail，那些人希望口頭報告，也都要先確認，才不會造成資訊落差或斷層；
- 尤以現在許多企業走向國際化，虛擬團隊的溝通管理，是必要花功夫的，溝通的能力與技巧，在無國界的組織中，顯得更加重要，動輒影響專案的成敗。

三、專案變更與風險管理

- 民國 100 年起，許多政府標案的合約，新增了一項條款：「100 年度以後所需經費如未獲立法院審議通過或經部分刪減時，甲方應於預算確認後 90 日內，以書面通知乙方停止部分或全部之施作，並依本合約所定之進度給付已完成部分設備款予乙方，其餘部分應即辦理工期展延，乙方並不得請求甲方支付任何額外費用」
- 看到這個條款，相信很多專案經理都很頭痛，是的，我也曾遇到這種狀況，經過 90 天後才告知，加上政府機關的行政程序繁瑣，壓縮掉大多數的專案時間，原本很充裕的時間，最後搞得人仰馬翻，
- 所以建立變更與風險管理的重要性就在此突顯，如果事先沒有先考慮到相關風險，並擬定應變對策，遇到這種狀況一定措手不及，也因為專案時程經過巨幅壓縮，嚴謹的變更流程之重要，動輒影響專案成敗。

四、Lessons Learned

- 每個專案累積的智慧，都應該要有所保留，把歷史資訊與經驗學習寫入知識庫，除了在未來專案可以做為參考依據，對於新的專案經理，也有很好的資訊可參酌，可提昇企業的競爭力與專案成功機率。
- 對於許多企業而言，專案管理工作的門檻不高，有這樣的想法，通常表示企業主管對於 PMP 的不了解，這也是為何要推動主管階層了解 PMP 的最主要原因，
- 台灣普遍中小企業居多，很多專案經理的手法，也偏土法煉鋼，而在我實際了解 PMP 課程後，才明白，專案管理的領域及知識是很廣大的，除了可以是實務上的助力，更可以促進標準化與效率化，也更能與國際市場接軌。