

論述	大陸現況	法今天地	全民國防	資通安全	科技新知	健康生活	生態保育	文與藝	傳播·溝通·新視野	其他
----	------	------	------	------	------	------	------	-----	-----------	----

專案管理辦公室是專案發展的根據地，也是專案作戰的指揮中心。

「專案管理辦公室」的建立與功能

◎黃紅紋

壹、案情摘要

專案在推動時，面對詭譎多變的環境，專案管理手法應更加靈活並富有彈性；又「專案管理」層面將擴及至各功能性部門與組織，如此一來，「專案管理」就越顯得重要。目前「專案管理」在臺灣市場的發展，雖然已從狹隘的工具應用導向，轉變為專案管理流程的骨幹，惟在轉型的過程中，「專案管理辦公室」的定位與策略相當重要，若未能詳加規劃，將導致專案協調與資源調度的功能無法發揮。

「專案管理」根據美國專案管理學會（Project Management Institute, PMI）定義：「...應用知識、技能、工具與技術來規劃活動，以達成專案的需求」。「專案管理」是藝術，也是科學，可使藝術構面與人際構面緊密結合，也就是透過「專案管理」領導眾人的事務，其構面包括對流程、工具及技巧的掌握。身為專案經理，負責專案流程規劃、專案工具之選擇與使用，及各種溝通技巧之運用。

管理一個專案，必須適度分析專案之挑戰及風險。若組織必須同時管控數個不同類型之專案計畫，則更具挑戰性。為控管這些繁雜與不同屬性的專案，成立專案管理辦公室管理與利用各項專案資源實屬必要。以下，本文將概述組織內部設置專案管理辦公室之不同運作型態，協助組織分析專案管理辦公室之功能，以期發揮專案管理之最大效益。

貳、專案管理辦公室簡介

何謂「專案管理辦公室」呢？「專案管理辦公室」（Project Management Office, PMO）是直接支援專案經理與專案團隊執行任務的一個「單位」，是專案發展的根據地，也是專案作戰的指揮中心。PMO在專案管理中，是一種常見的組織型式，在實際應用中這個組織形式存在著各種不同的稱呼，常見的說法有：專案支持辦公室、計畫支持辦公室、專案管理辦公室、專案管理支援辦公室、計畫辦公室等。

根據PMI的定義：「一個專案管理辦公室是一個被賦予若干相關責任，並以集中、協調、指導、監督及支援等管理其經理部門授權管轄範圍內各專案組織或單位」，其主要職能就是針對執行中的專案，制定工作規範，並提供管理、指導和監督，以符合專案利害關係人的期望。其管理重點為「專案運作規範」、「專案進度和預算的監控」、「專案群問以及專案內部溝通」和「專案品質管制」等4個面向。

至於PMO被賦予之權責範圍，端視PMO設置的型態、功能、組織架構，以及取決於組織內部對專案重視之程度而決定，可從提供專案支援行政管理功能到直接負責組織內部所有的專案管理工作。PMO在每個專案計畫啟動時，即須全程參與，藉由PMO之運作，採取必要之決策行動，俾使組織專案任務之目標維持一致性與達成性。

參、專案管理辦公室型態與層級

PMO會隨著不同類型之專案組織架構，建立出符合組織需求之PMO設置型態，PMO有4種設置型態：「專案管理卓越中心」（Project Management Center of Excellence, PMCOE）、「專案管理辦公室」（Project Management Office, PMO）、「專案支援辦公室」（Project Support Office, PSO）及「自主性專案團隊」（Autonomous Project Team, APT）（如圖1所示）。

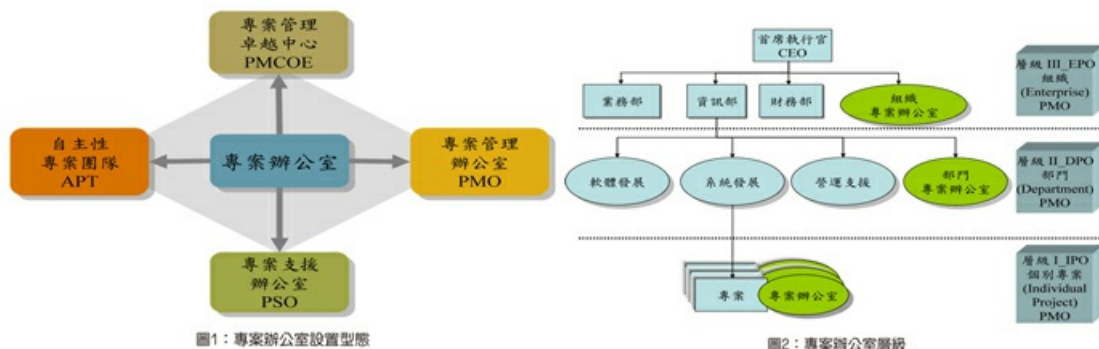


圖1：專案辦公室設置型態

圖2：專案辦公室層級

- 層級I：專案型式之專案辦公室（Individual Project Office, IPO）層級I的PMO通常以APT/PSO型態來管理單一專案，因此發展並定義對單一專案管理的實務與技術。
- 層級II：部門型式之專案辦公室（Department Project Of fice, DPO）層級II的PMO通常以PSO/PMO型態來管理專案，本層級是建構在層級I之上，藉由增加多重專案管理能力來整合管理相依存專案與部門資源，達到管理標準的一致性。
- 層級III：組織型式之專案辦公室（Enterprise Project Of fice,EPO）層級III的PMO通常以PMO/PMCOE型態來管理專案，是進一步結合組織政策、進行組合分析及制訂管理決策，並累積組織專案管理資料。

依據專案管理辦公室不同性質的演進過程，隨著專案管理辦公室的建立，組織的專案管理成熟度也將逐步提升。以下將概述在組織常賦予專案管理辦公室之功能。

肆、專案管理辦公室功能

PMO是近十年間才逐漸興起的管理單位，一般多出現在以專案為主要核心業務的大型組織中，其主要任務並非直接執行專案，而是提供不同專案團隊一個能更有效運作的最佳環境與功能。PMO藉由提供專案管理工具、技術與行政管理支援、建立工作規範、發展專案流程、確保作業標準、提供顧問諮詢服務及協助執行教育訓練，基本上可扮演一個整合與分配資源並協助決策的神經中樞。

PMO更可發展成CEO（首席執行官）模式，創造一個能增進組織與專案績效，亦可追求卓越發展之核心單位，同時，也可做為所有專案資訊交流的平台、主導專業發展的窗口、整合高素質團隊之催化劑，達成有效降低成本、創造利潤之目的。

有關PMO之主要功能，PMI認為應包括但不限於以下方式：

- 管理PMO轄下所有專案計畫之共用資源。
- 評估與發展專案管理方法論、最佳實務及標準。
- 負責監督、指導、審核及追蹤專案工作。
- 稽核所有專案是否遵循專案管理的標準政策、流程、程序及風險管控。
- 協調專案間之縱向及橫向溝通聯繫。
- 發展並管理專案的政策、程序、作業標準及共用文件。
- 提供專業諮詢服務。
- 專案經理的訓練、輔導及教導。
- 專案人力的支援與調整。
- 提供專案團隊有效運作的最佳環境。
- 指導與訓練使用專案管理工具。
- 培養專案管理的共通語言、建立溝通平台與凝聚基本共識。

組織可以利用不同之功能屬性，設計運用手法，透過這些專案管理方向，提升整個組織的專案管理成熟度。

伍、組織專案管理成熟度

隨著專案管理辦公室成立後，一項關鍵要務是依據專案與利害相關者之需求，定期評估與衡量專案管理之成熟度。PMI於2003年發行全球公認組織執行專案最佳實務的標準－「組織專案管理成熟度模式（Organization Project Management Maturity Model, OPM3）」，OPM3評鑑模式讓使用者更了解組織內專案管理成熟度所需的各項知識與技能，並經由組織內部的自我評鑑與OPM3的相關標準進行比對，再依組織策略以資源的現況來決定所需改善的重點、執行方向或改進計畫。

OPM3結構為三維的成熟度模式，第一維度為OPM3所定義的4項成熟度，分別為標準化、可評量、可控制及持續改進等4個梯度；第二維度為組織專案管理之3個版圖層級，分別為專案、計畫及專案組合管理；第三維度為專案管理知識體系所定義之9大專案管理知識領域與5個專案管理流程組合。

OPM3由知識、評鑑及改善等3階段所組成，其中知識是指了解OPM3的標準、成熟度、最佳實務以及如何使用此模式；評鑑是指衡量組織是否具備OPM3的最佳實務與能力指標；改善是指將組織改善至最佳實務標準的過程。

藉由OPM3評鑑階段之五大步驟：(1)準備評鑑、(2)實施評鑑、(3)計畫改善、(4)執行改善、(5)重複流程，評鑑組織PMO之執行成效。當步驟(4)達成後，重複步驟(2)到步驟(4)的整個流程，使組織的專案管理成熟度逐步完善；如此週而復始，組織專案管理的成熟度將持續不斷地增加。

陸、結語

PMO透過管理知識、技術工具及方法等，整合地運用到各種不同型態的專案活動，期許圓滿完成專案任務，達成組織整體的策略目標。組織必須意識專案管理能力是組織策略優勢的重要關鍵，進而重視PMO發展；且可藉由OPM3機制不斷修訂PMO的任務與功能，以組織之整體策略看待專案管理及發展，達到專案管理辦公室層級III之成熟模式。

（作者現任財團法人資訊工業策進會與行政院國家資通安全會報技術服務中心經理）