

教材編號：A408

「專案管理基礎知識與應用實務」
第八章

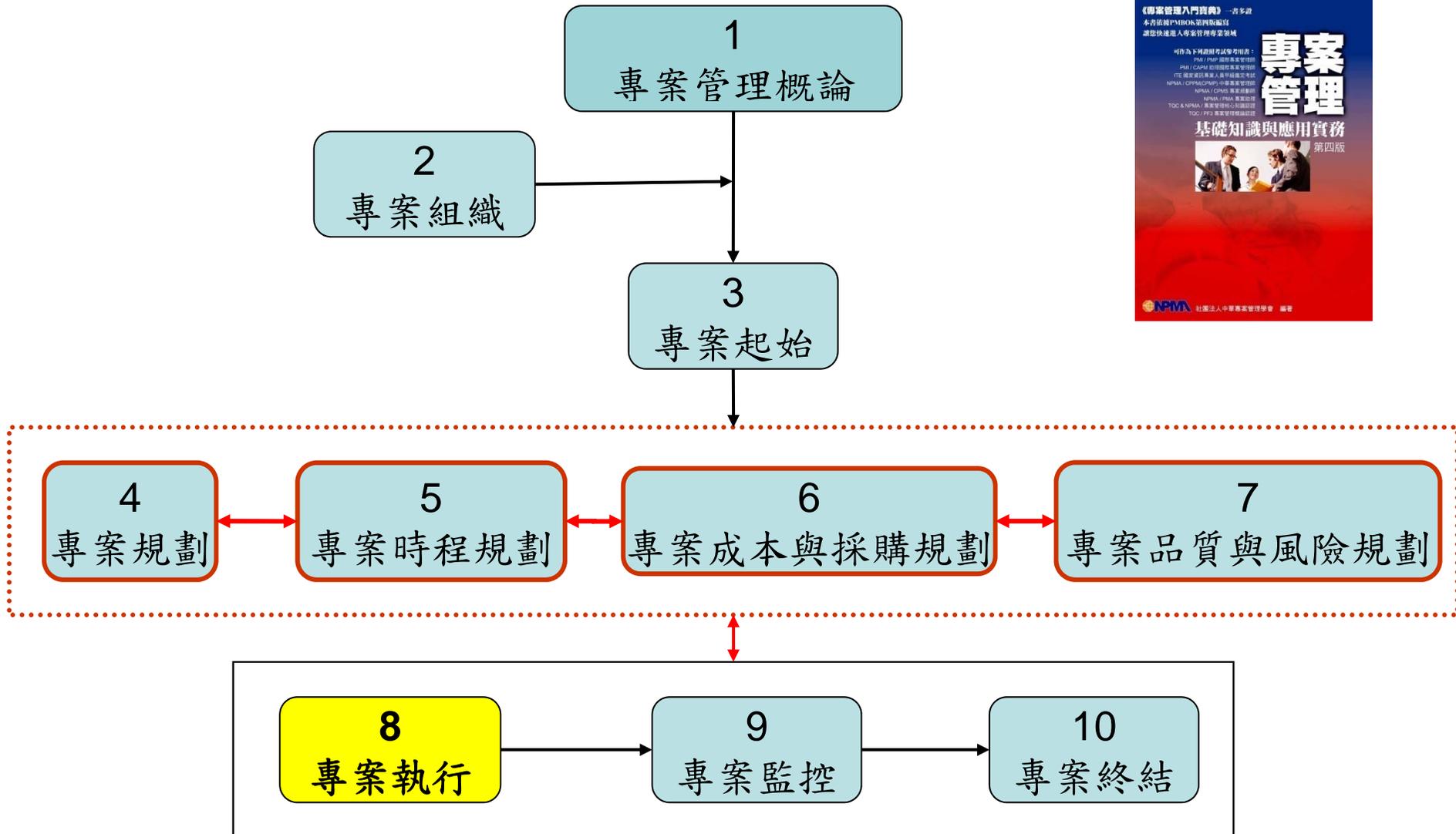
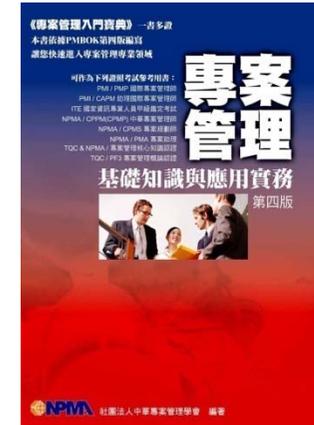
專案執行



此教案為中華專案管理學會
版權所有，翻印必究

專案管理基礎知識與應用實務

— 第四版 —



學習目標

1. 了解專案執行流程群組的流程步驟與內涵
2. 了解專案團隊發展之重要性及如何發展一個好的專案團隊
3. 掌握專案溝通規劃與執行之要訣
4. 知道如何執行專案品質保證
5. 了解如何進行專案成效評量、稽核與審查
6. 學習如何撰寫專案報告及知道其不同類別與功能
7. 學習如何召開、規劃與執行專案會議，並了解會議記錄之撰寫與後續執行之追蹤與管理

課程提要

- 所謂「專案執行」主要是依據專案計畫書把所須執行的任務，經由專案團隊成員與各專案利害關係人之協調、溝通、合作與透過有效的管理方法與領導而達成，以滿足專案的預期目標，大部份的專案資源與經費都是使用在這個流程中。
- 專案執行成效之良窳取決於專案經理本身之專業與領導能力、專案團隊的執行力及是否有成熟溝通、審查與成效檢討機制的建立等。

8.1 專案執行流程與內涵

圖8-1 專案執行流程群組關聯圖

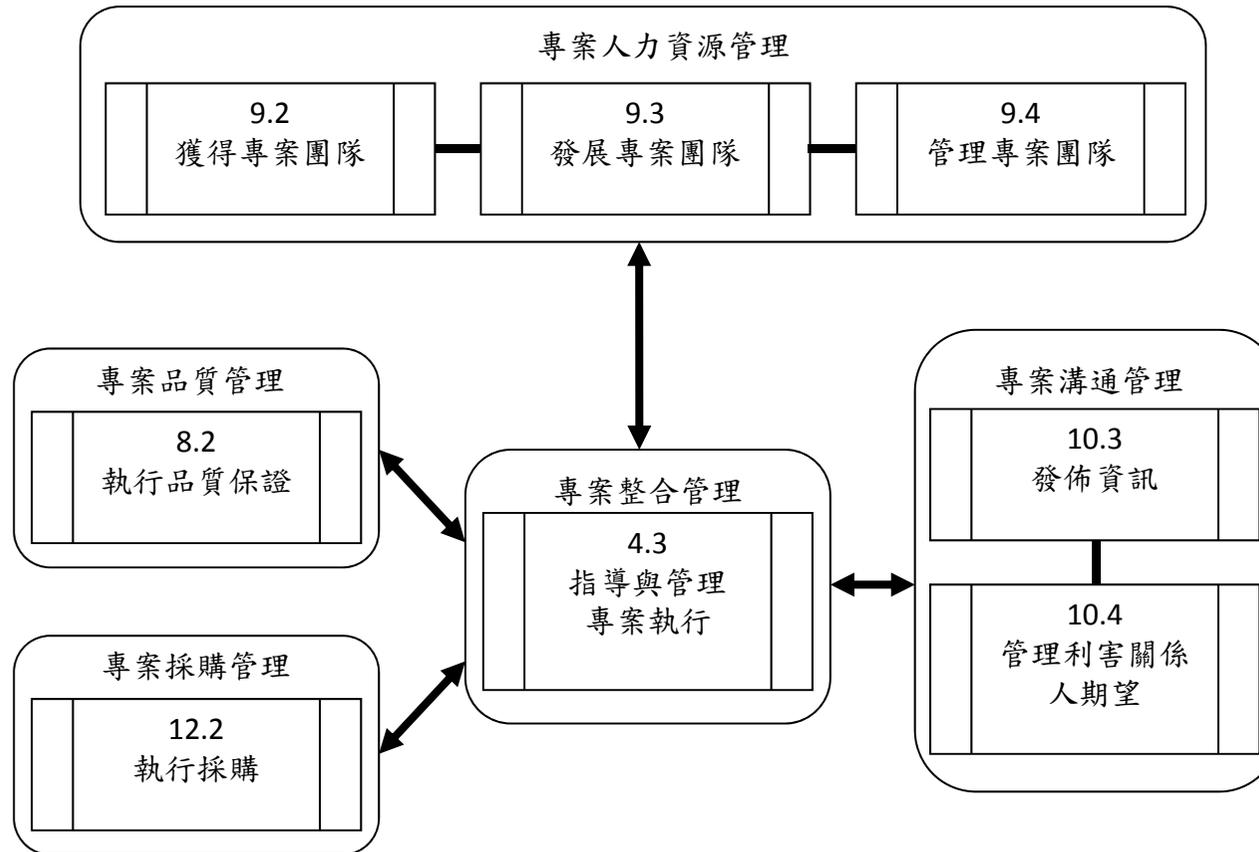


表8-1 專案執行流程群組ITTO表

流程[知識領域]	投入	工具及技術	產出
4.3 指導與管理 專案執行 [整合管理]	.1 專案管理計畫書 .2 獲准之變更申請 .3 企業環境因素 .4 組織流程資產	.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 變更申請 .4 專案計畫書更新 .5 專案文件更新
8.2 執行品質保證 [品質管理]	.1 專案管理計畫書 .2 品質度量指標 .3 工作績效資訊 .4 品質管制衡量值	.1 規劃品質與執行品質管制之工具及技術 .2 品質稽核 .3 流程分析	.1 組織流程資產更新 .2 變更申請 .3 專案管理計畫書更新 .4 專案文件更新
9.2 獲得專案團隊 [人資管理]	.1 專案管理計畫書 .2 企業環境因素 .3 組織流程資產	.1 先行指派 .2 協商 .3 委外獲得 .4 虛擬團隊	.1 專案人力指派 .2 資源行事曆 .3 專案管理計畫書更新
9.3 發展專案團隊 [人力資源管理]	.1 專案人力指派 .2 專案管理計畫書 .3 資源行事曆	.1 人際關係技能 .2 訓練 .3 團隊建立活動 .4 基本規則 .5 集中作業 .6 表彰與獎勵	.1 團隊績效評估 .2 企業環境因素更新

表8-1 專案執行流程群組ITTO表 (續)

9.4 管理專案團隊 [人力資源管理]	.1 專案人力指派 .2 專案管理計畫書 .3 團隊績效評估 .4 績效報告 .5 組織流程資產	.1 觀察與交談 .2 專案績效評鑑 .3 衝突管理 .4 議題紀要 .5 人際關係技能	.1 企業環境因素更新 .2 組織流程資產更新 .3 變更申請 .4 專案管理計畫書更新
10.3 發佈資訊 [溝通管理]	.1 專案管理計畫書 .2 績效報告 .3 組織流程資產	.1 溝通方法 .2 資訊發佈工具	.1 組織流程資產更新
10.4 管理利害關係 人期望 [溝通管理]	.1 利害關係人登錄表 .2 利害關係人管理策略 .3 專案管理計畫書 .4 議題紀錄表 .5 變更紀錄表 .6 組織流程資產	.1 溝通方法 .2 人際關係技能 .3 管理技能	.1 組織流程資產更新 .2 變更申請 .3 專案管理計畫書更新 .4 專案文件更新
12.2 執行採購 [採購管理]	.1 專案管理計畫書 .2 採購文件 .3 商源評選準則 .4 合格賣方名錄 .5 賣方建議書 .6 專案文件 .7 自製或外購決策 .8 團隊協議 .9 組織流程資產	.1 投標人會議 .2 建議書評估技術 .3 獨立估價 .4 專家判斷 .5 廣告 .6 網際網路搜尋 .7 採購談判	.1 獲選的賣方 .2 採購合約簽訂 .3 資源行事曆 .4 變更申請 .5 專案管理計畫書更新 .6 專案文件更新

8.2 發展專案管理團隊

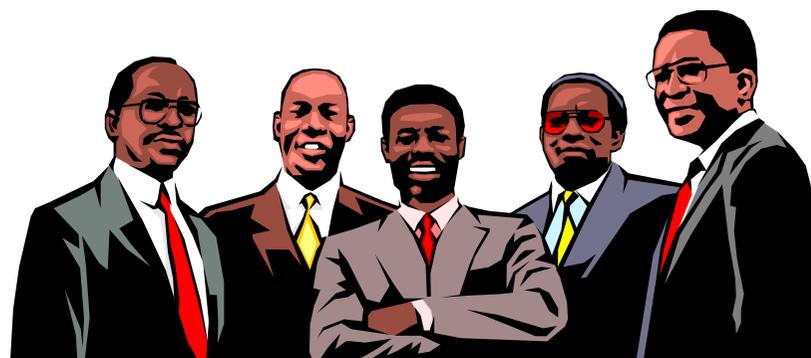
專案團隊之發展

1. 專案團隊發展包括專案利害關係人及專案團隊的個人能力及整體功能的提升。
2. 專案團隊發展是持續性並且遍及於專案的每個階段。
3. 專案團隊發展應在專案初期儘早開始。



專案團隊特性

1. 無論是任務編組、專案型或是矩陣型的專案組織，都是由不同專業人員所組成，許多成員的任務可能與其他專案組織重疊，且可能在專案團隊內具有多重角色。
2. 專案團隊的優劣，可用以下兩種類型作區分。



鬆散式專案團隊

1. 只注重完成工作而非如何將工作做正確。
2. 專案成員不了解專案目的。
3. 缺乏一致的工作方法、紀律及溝通語言。
4. 個別成員的工作態度及理念差異太大。

績優式專案團隊

1. 專案成員了解專案目標、價值與願景。
2. 明確定義專案成員的角色、責任、紀律及語言。
3. 有效的專案管理、領導、溝通與協調。
4. 專案成員的三項特徵：
 - 1) 投入時間(Time)
 - 2) 專注(Focus)
 - 3) 感情(Feeling)

建立有效專案團隊之考量

1. 成功的專案除了視專案經理本身優劣之外，專案團隊的選員、組成、指導與促進合作之模式就是下一個重要的課題。
2. 建立團隊考量的事項包含決策如何形成與制訂、團隊的目標如何建立、發生潛在的內部衝突之化解及如何協調聯繫與溝通等，具體作法為：
 - 1) 疏解壓力強化共識
 - 2) 建立互信增進溝通
 - 3) 消弭問題化解衝突

建立新專案團隊之步驟

了解成員參與專案投入的程度



分享願景並說明專案期望

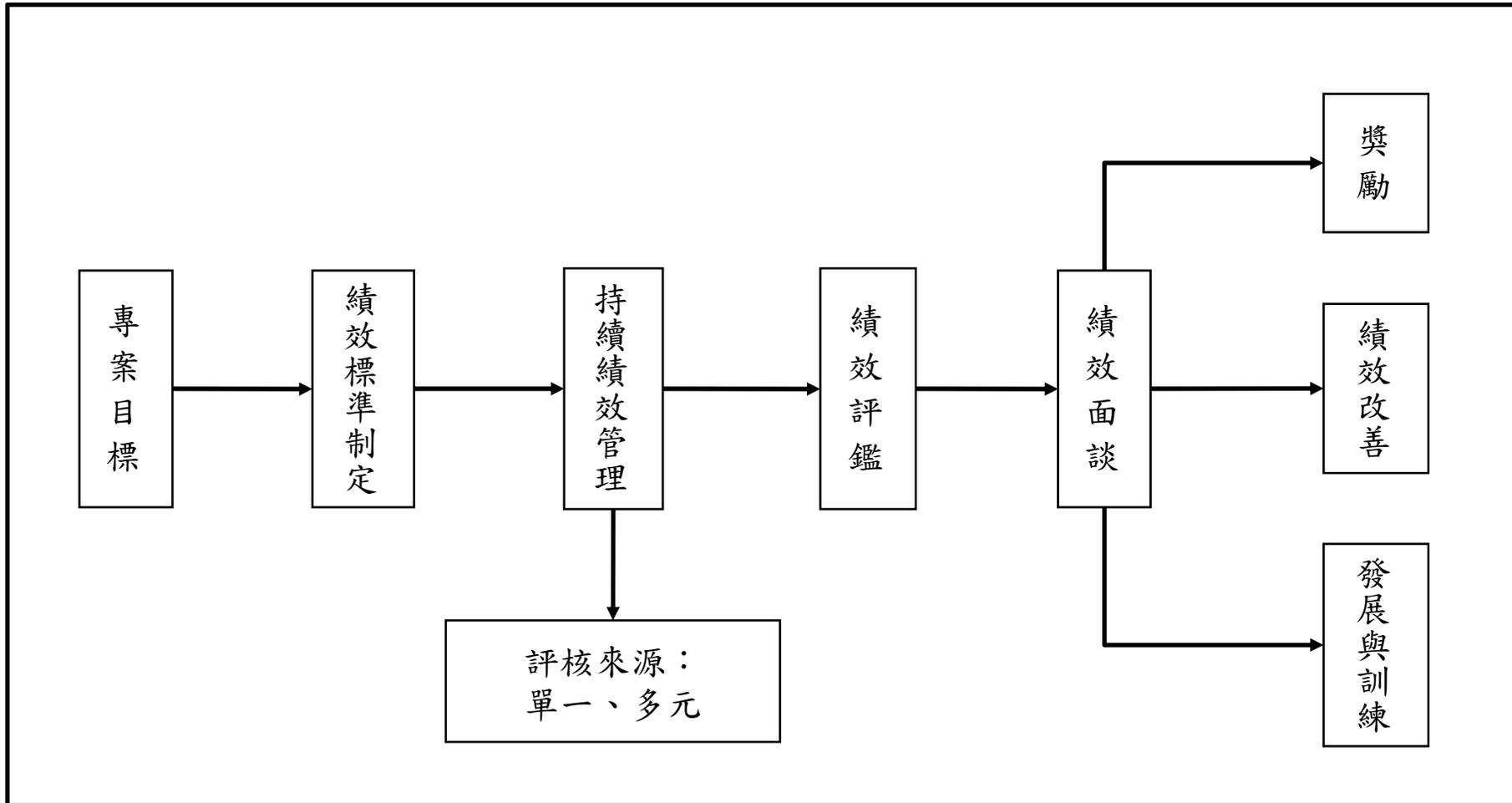


闡明專案目的與目標

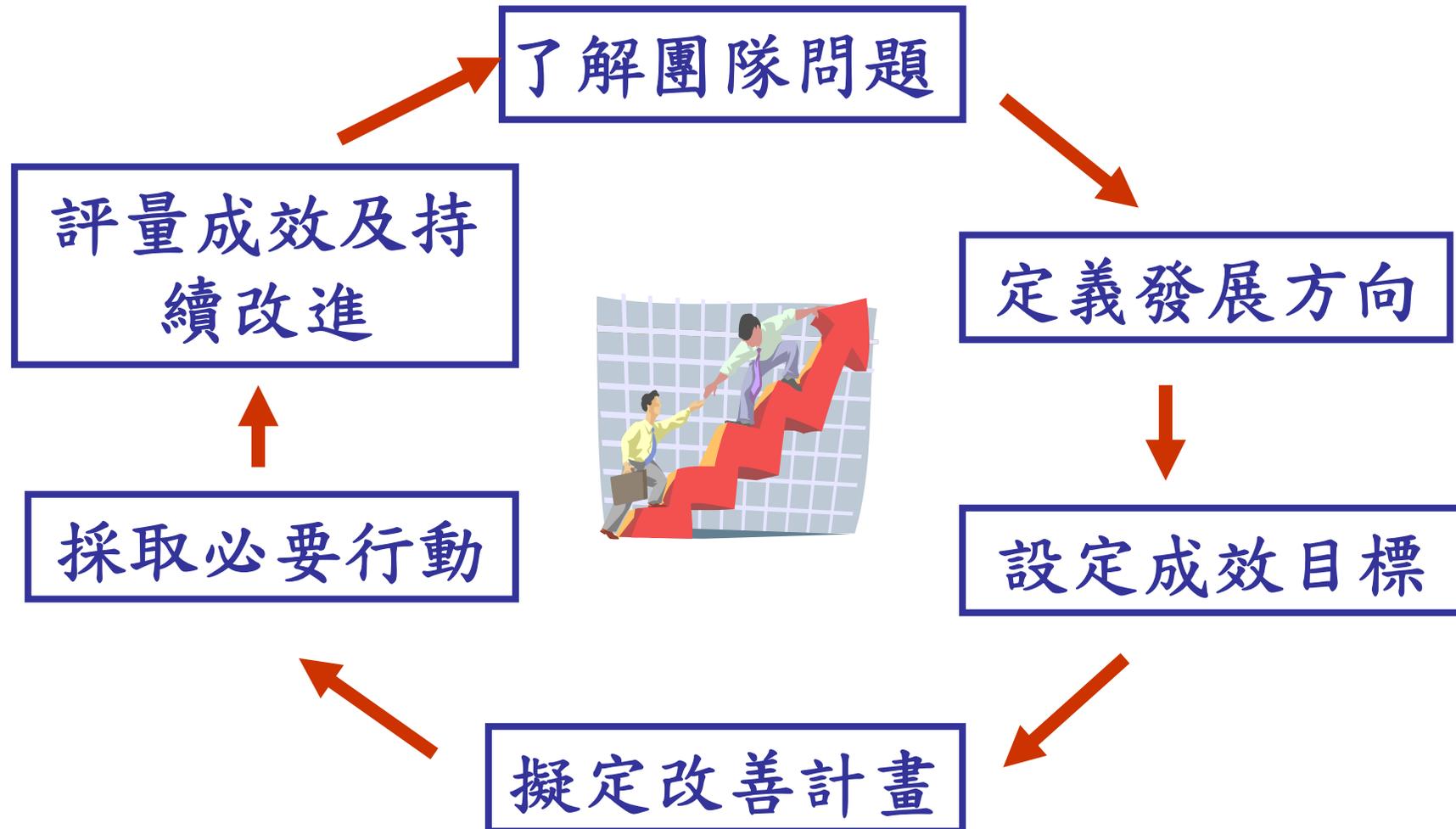


建立工作準則與紀律

團隊績效評估流程



改善專案團隊成效



專案團隊改善方法

1. 角色分析
 - 1) 焦點角色分析
 - 2) 焦點角色對其他角色之期望
 - 3) 角色任務說明
2. 角色協商
3. 感謝與改善建議練習
4. 願景分析
5. 力場分析
6. 人員教育訓練與發展
 - 1) 新進人員
 - 2) 現職人員
7. 勵志活動



8.3 專案溝通規劃與執行

專案溝通規劃與執行

“專案經理花**75%~90%**的時間在溝通上”



WBS是專案技術層面的最佳溝通工具，也是專案團隊建立的重要活動之一



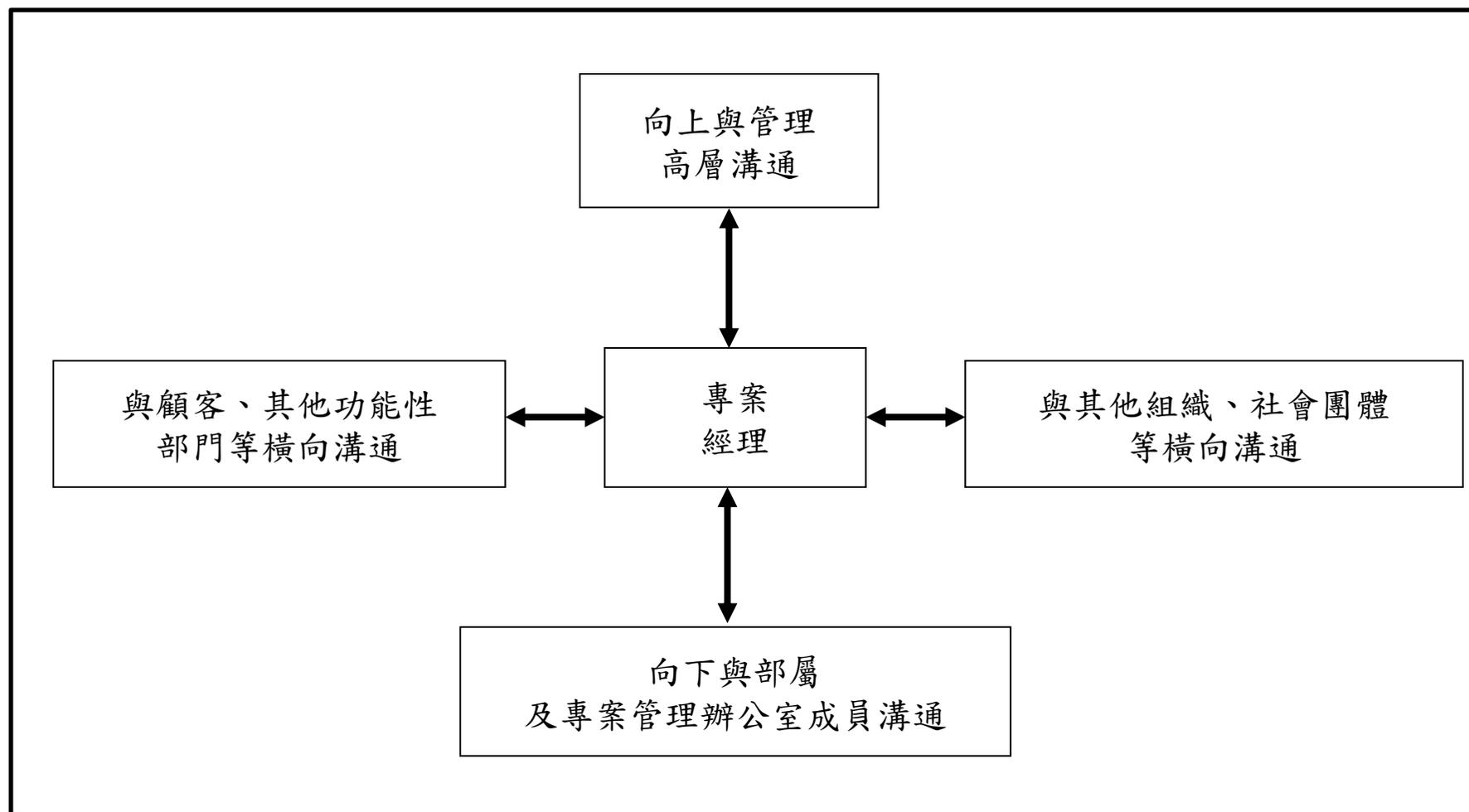
表8-2 規劃溝通流程ITTO表

投入	工具及技術	產出
.1 利害關係人登錄表 .2 利害關係人管理策略 .3 企業環境因素 .4 組織流程資產	.1 溝通需求分析 .2 溝通技術 .3 溝通模式 .4 溝通方法	.1 溝通管理計畫書 .2 專案文件更新

專案溝通規劃與執行

1. 有效的溝通對專案的成敗有舉足輕重的影響，因為專案管理涉及到組織內外不同層級的人與單位。
2. 專案必須要建立良好的溝通管道、其中最重要的為蒐集、紀錄、更新、發送與管理資訊。
3. 專案經理人為資訊的橋樑。

圖8-3 專案經理是專案溝通的橋樑



溝通對專案管理的影響

- 良好溝通是促使專案成功的重要因素，專案經理在專案管理的流程中所耗費最多的時間及須使用做多的技能就是溝通，主要是為：

1. 清楚表達願景及指導方向
2. 確保專案團隊的向心力
3. 有效解決共同問題
4. 化解衝突
5. 提振士氣
6. 排除障礙
7. 釐清誤解
8. 改善成效

溝通對專案管理的影響(續)

專案產生溝通障礙，必須設法立刻解除，否則會使專案窒息

- 專案中的工作低潮、誤解與衝突多半來自溝通的不良。
- 最佳的溝通工具為**WBS**：**SOW**說的越明白，**WBS**定義的越清楚、合約敘述越詳細，工作誤解的衝突越低。
- 專案文件是溝通時不可或缺的，但過與不及都會造成溝通的反效果。

專案溝通規劃

專案經理需要知道如何發展一套有效的專案溝通計畫，以確保能適時妥當地將專案相關資訊予以蒐集、保存、彙總、發佈及傳送給所有專案利害關係人。

1. 溝通需求 (Communications Requirements) :

指專案利害關係人所需資訊的總和，也就是什麼人要看什麼時間看到哪些資訊。

2. 利害關係人分析 (Stakeholder Analysis) :

什麼人要獲得什麼資訊。



專案溝通規劃(續)

表 8-3 專案利害關係人資訊需求分析表

專案利害關係人	所關心的事項	專案資訊需求
專案贊助人	專案執行成效	成效報告（摘要）、預算支用、進度與風險等
客戶	專案執行成效	專案審查結果、成效報告、問題之解決、品質與進度
公司財務部門	公司現金流	專案各階段完工驗收時間與請款付款進度
公司其他功能部門與其他專案團隊	技術支援需求與資源使用	專案執行現況與相關問題、重要資源之釋放

專案溝通規劃(續)

表8-4 典型的溝通計畫矩陣表

提供資訊者	接受資訊者	資訊發佈管道	資訊發送內容	發送頻率/次數
專案經理	總經理/管理高層	專案審查會議	專案執行現況	每季一次
專案經理/團隊	客戶	專案審查會議	專案執行現況	每季一次
專案經理	客戶	專案成效報告	專案進度與問題	每月一次
團隊成員	專案經理	電子郵件/工作會議	本週個別工作狀況	每週一次 (每週五)
專案經理	團隊成員	電子郵件/工作會議	上週團隊工作狀況	每週一次 (每週二)
專案經理/團隊	公司各部門主管	專案成效報告	專案進度與問題	每月一次
專案經理/團隊	其他專案團隊	專案協調會議	資源分配	視需要召開
專案經理/團隊	專案管理辦公室	專案工作會議	需求與問題反應	視需要召開

專案溝通規劃(續)

3. 溝通管理計畫書 (Communications Management Plan)：將**溝通需求與利害關係人分析**彙整出來的文件。

其說明文件需具備：

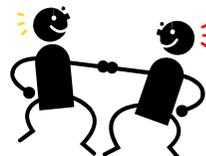
- 1) 彙整的資料與檔案結構：詳述以何種方法收集與儲存資料
- 2) 更新、修正及傳送先前所獲得資料內容。
- 3) 資料分類結構：詳述何種資料流向何人及以何種方法傳送不同的資料。
- 4) 最重要的功能是律定專案利害關係人之間在溝通方式上的「遊戲規則」，即解決資訊流問題的依據

訊息管道

訊息管道公式： $n*(n-1)/2$

例：A專案有4名專案成員及3名外部利害關係人，A專案有幾條訊息溝通渠道？

$$7*(7-1)/2=21$$



專案資訊發佈管理

將許多必要的資訊循一定的管道與方法適時地提供給需要的專案利害關係人，有以下方式：

- 1.正式書面：專案計畫書、報告、遠距離或複雜情況時。
- 2.正式口頭：專案簡報、演說。
- 3.非正式書面：電子郵件、備忘錄。
- 4.非正式口頭：會議溝通、特別談話。
- 5.垂直溝通：組織上下階層間的溝通。
- 6.水平溝通：同僚間的溝通。
- 7.內部(專案內)及外部(對顧客、媒體、大眾)



8.4 專案品質保證

專案品質保證

- 運用一計畫性、系統化的品質活動，以確保專案所有的活動均符合要求的流程
- 依據ISO 9000：2000定義之品質保證為「品質管理的一部分，著重於提供會達成品質要求之信心」



專案品質保證的目的

- 協助流程、標準的建立
- 確保預定產品品質目標之達成
- 評估是否與預定之標準及流程一致
- 確實掌握品質狀況並採取修正的行動



實施品質保證的方法

■ 品質稽核 (Quality Audits)

是一種結構化的，且獨立的審查，以決定專案活動是否符合組織及專案的政策與流程。其目標是辨識出有哪些使用於專案中的政策與流程是無效率及無效益的。

■ 流程分析 (Process Analysis)

是根據流程改善計畫所摘要的步驟，從組織及技術的立場，辨識所需之改善。它亦查驗在流程作業中曾經經驗過的問題、經驗過的限制條件及識別出無附加價值的活動。

8.5 專案成效評量

專案成效評量

1. 有關專案執行良窳的數據、資料與狀況，需靠一系列的專案審查、稽核與評量，及定期提出的各相關的報告來發展與產生。
2. 基本上，所有的專案在執行與控管過程中需要經過以下控管作業來確保專案執行的成功。
 - 1) 專案監視(Project Monitoring)
 - 2) 專案評量(Project Evaluation)
 - 3) 專案稽核(Project Audit)
 - 4) 專案審查(Project Review)
 - 5) 技術績效衡量
(Technical Performance Measurement, TPM)



專案評量之目的、益處與方法

- 整體而言，專案評量的主要目的就是要協助達成專案的目標，並促進組織目標的有效實踐。
- 專案評量的益處為：
 1. 儘早發現問題產生之原因，以便迅速有效解決。
 2. 澄清專案在品質、成本與時程間之相互關聯性與影響。
 3. 適時改進專案執行成效，避免重做，以降低成本。
 4. 定位未來專案工作的機會與特性。
 5. 評鑑專案管理的品質並加速任務的完成。
 6. 發現錯誤，立即予以修正，並避免其再度發生。
 7. 提供客戶及主要利害關係人正確的資訊。
 8. 藉以確認對專案利益與承諾之確保。

專案評量之目的、益處與方法(續)

■ 專案評量對專案之結果亦可：

1. 促進專案對組織如何產生價值的具體了解
2. 決定組織及專案管理的最佳方式
3. 協助辨認專案風險因素
4. 提昇專案對個別成員成長的貢獻

專案評量之目的、益處與方法(續)

- 專案評量主要是在設定專案目標的價值並評鑑專案實施狀況的一種流程，使用方法包含：
 1. 將專案之現在進度、成效與計畫中的基準和成效基準進行比較。
 2. 與其他類似專案的成本、品質與進度進行比較。
 3. 針對專案中某一特殊問題或現象進行研究與解決。

專案稽核

1. 是最正式的一種「專案評量」型式，主要目的是掌握有關專案工作品質、目前經費支出及時程管制等正確而完整的全貌。
2. 專案稽核所需考量之因素包括：
 - 1) 稽核之深度(Depth of Audit)
 - 2) 稽核之時機(Timing of Audit)
3. 須考量專案稽核小組成員之公信力、可靠性及專業度等

專案審查

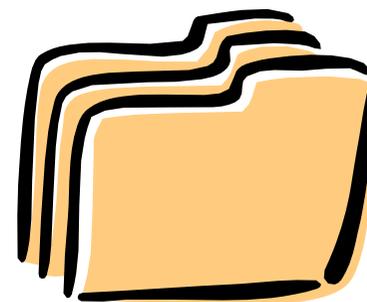
1. 屬於一般性與例行性的專案評量，由專案團隊與客戶針對成本、時程及品質等管理或技術的問題進行檢驗、找出問題原因並適時解決。

2. 專案審查所需考量之因素包括：
 - 1) 視專案特性及總期程決定審查頻率
 - 2) 配合重要的里程碑進行審查

8.6 專案報告與文件

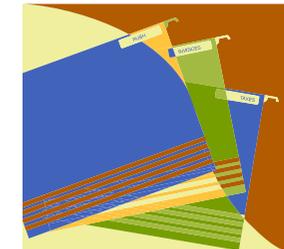
專案報告與文件

1. 在專案生命週期中會產生許多不同的專案報告與文件，它們的運用各有不同的目的，且是配合專案在不同階段之所需。
2. 專案報告的發展編纂與各種文件的使用、管理、建檔與儲存等作業是專案的核心工作之一。



專案報告與文件(續)

- **專案紀錄(Project Records) :**
專案工作與重要活動及過程文件
- **專案報告(Project Reports) :**
專案進度或議題中的正式專案報告書
- **專案簡報(Project Presentations) :** 專案團隊以簡報格式在正式或非正式的場合所提報與專案相關的資訊
- **專案管理計畫書(Project Management Plan) :**
用來指導專案執行、促進專案利害關係人之間的溝通、定義關鍵性的管理審查等的文件
- **工作成果(Work Results) :** 用以說明交付標的(Deliverables)、成本及資源等使用現況文件



專案報告之目的與益處

1. 專案工作最忌諱只是工作而不留存任何記錄與資料，尤其在專案的掌控上，任何的變更及所須作的改善都必須要有所依據。
2. 基本上，專案報告對專案行動計畫或**WBS**間之影響是決定專案報告內容與頻率的主要因素。

專案報告之目的與益處(續)

■ 專案報告的益處包含：

1. 促成專案團隊與主要利害關係人對專案目標共同認知。
2. 對各項活動的進度及各活動協調上產生的問題提出警示。
3. 對參與專案的所有團體或個人的需要提供規劃。
4. 了解個別任務與整體專案間之關係。
5. 對潛在的問題及專案之延誤提供早期預警。
6. 減少變更所造成之延誤與困惑，促成有效溝通。
7. 協助對無法接受或不適當的工作做出回應。
8. 提昇對管理高層互動與曝光率及引起對專案需要的注意。
9. 保持顧客及其他利益團體了解最新專案現況，尤其是專案成本、里程碑及交付標的。

專案報告之類別

1. 例行報告(Routine Report)
2. 例外報告(Exception Report)
3. 特殊分析報告(Special Report Analysis)
4. 成效報告(Performance Reports)



8.6.3 專案成效報告

1. 成效報告是用來彙整和摘要所蒐集的專案資訊，並顯示相關分析的結果。成效報告主要內容包含：
 - 1) 現況報告(Status Report)
 - 2) 進度報告(Progress Report)
 - 3) 預測(Forecasting)與分析
 - 4) 問題分析與解決(Problem Analysis and Solving)
 - 5) 成效審查(Performance Reviews)會
 - 6) 差異分析(Variance Analysis)
 - 7) 趨勢分析(Trend Analysis)
2. 成效報告一般需提供專案範疇、時程、成本和品質的資訊。

專案成效報告之主要內容

- **現況報告(Status Report)**：說明專案的目前執行情況
- **進度報告(Progress Report)**：記述專案團隊已完成的進度
- **預測(Forecasting)與分析**：預測未來的專案狀況和進度
- **問題分析與解決(Problem Analysis and Solving)**：分析可能發生的問題與建議解決方法

專案成效報告之主要內容(續)

- 成效審查(Performance Reviews)會
 - 是為配合評量專案執行狀況或進度而舉行的會議
- 差異分析(Variance Analysis)
 - 牽涉到將實際的專案結果和計劃的或預期的結果作一比較
- 趨勢分析(Trend Analysis)
 - 是以長時間的方式預判專案成效，以研判其績效是否正在改進中或是每下愈況(如EVM實獲值管理)

8.7 專案會議

專案會議

- 只靠書面的分析報告並不足以協助專案經理與專案團隊有效掌控專案的成效。
- 尤其化解衝突、澄清問題與排除障礙等，均非仰賴單向溝通的專案報告就可達成。



專案會議之類別與目的

1. 召開會議的目的：

- 1) 發佈資訊
- 2) 獲得資訊
- 3) 下達決策
- 4) 解決問題

2. 專案會議的類別與目的分別說明如下：

專案啓動會議(Kick-off Meeting)

1. 說明專案願景(Vision)與專案任務間之關聯性。
2. 促使專案成員間彼此了解並凝聚達成專案目標的共識。
3. 說明專案主要交付標的、里程碑、限制、機會及風險等。
4. 進行分工及定義部門間溝通方式與介面。
5. 應邀請管理高層及相關支援部門主管參加。

專案審查會議(Project Review Meeting)

1. 所有專案利害關係人共同檢討進度、審查專案目標成效、解決相關問題及下達決策。
2. 專案審查會議是專案的核心活動，是掌控專案的重要機制。
3. 專案的每一個階段視預定目標及需求重點的不同，都需經過技術性及管理性的審查。

管理高層會議(Management Meeting)

1. 屬於專案高層與主要利害關係人 (Stakeholders) 間之互動與策略協商的一種會議。
2. 視需要召開。
3. 主要效益在於將專案經理及團隊間無法解決之問題以管理高層的權限與策略考量下進行決策，以便專案進行。

專案協調會(Projects Coordination Meeting)

1. 專案與專案間，或專案團隊與支援單位及部門之間進行工作協調的一種會議。
2. 視需要召開。
3. 主要目的包含資源協調、時程衝突協商、工作協調及分配、意見整合、衝突及問題解決。



專案結案會議(Projects Close Meeting)

1. 確認專案已正式完成或結束的會議。
2. 結案會議是專案的重要里程碑之一。
3. 專案結案會議除了策略性與技術性問題的審查與檢討外，還包含行政管理、財務性與支援性工作的檢討。

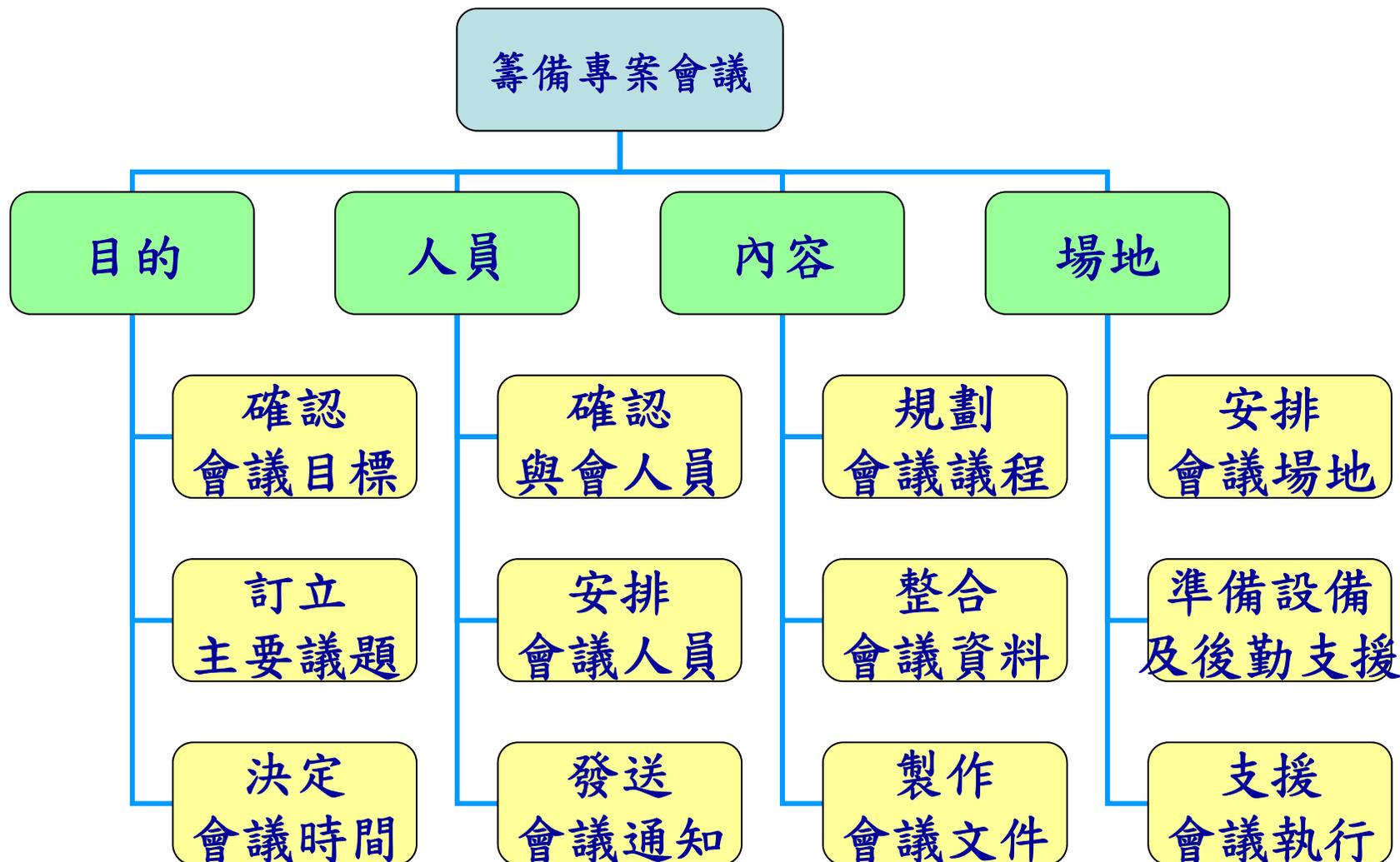


專案團隊工作會議(Project Team Meeting)

1. 專案團隊例行性的工作檢討及審查。
2. 運用**WBS**及檢核表進行重要工作檢查。
3. 利用工作會議瞭解專案現況、問題解決、風險分析及監控。



籌備專案會議之WBS



專案會議之安排



■ 專案會議議程之規劃因會議的目的與特性之相異而各有不同。

會議記錄之撰寫

1. 會議記錄如何要寫得好，有以下原則：
 - 1) 完整性：會議中所有的重點結論均已納入。
 - 2) 正確性：會議中所記載的內容均正確無誤。
 - 3) 執行性：會議記錄所列之各項結論變成可後續執行的行動綱領。
 - 4) 分工性：須強調專案後續工作執行時的適當分工。
 - 5) 整合性：兼顧會議資料的一致性與共通性，以利不同專案利害關係人的運用。
2. 會議記錄只需整理符合以上原則會議結論的重點摘要即可。

專案會議行動要項之追蹤管制

■ 行動要項(Action Items)

1. 必須持續追蹤管制，直至該行動要項完成為止。
2. 下次會議時，要將前次會議的行動要項執行狀況納入議程檢視及管理。



表8-9 行動要項之書面管制文件之格式

編號	類別	行動要項	負責單位及人員	完成期限
P.1.1	專案進度	發展完成已落後之產品說明書	專案小組/經理	2011/4/12
P.2.1	專案進度	提供客戶所要求的時程更新管制表	專案小組/經理	2011/2/19
R.2.4	產品研發	召集變更設計風險評估會議	研發部/研發經理	2011/3/1
R.2.5	產品研發	提出硬體設計變更申請書	研發部/研發經理	2011/3/10
L.1.4	後勤支援	提出後勤維修初級訓練計畫	維修部/維修經理	2011/4/1
S.2.3	銷售客服	完成銷售訓練的初步規劃	銷售部/銷售經理	2011/3/1
G.3.1	綜合事項	派員參與團隊發展訓練	各單位及各專案	2011/3/15
G.3.2	綜合事項	全面採用新版WBS發展範本	各單位及各專案	2011/3/15

附錄D 專案會議整體安排規劃檢核表

工作要項與順序	作業檢核清單	綜合考量因素	備註
1. 決定會議時間	<input type="checkbox"/> 會議時間是否根據專案計畫 <input type="checkbox"/> 是否已敲定主持人的時間 <input type="checkbox"/> 是否大部份與會人時間可行 <input type="checkbox"/> 是否會議場地時間可以配合	會議時間之決定需綜合考量關鍵人物與主要與會人員之時間，尤需注意主持人時間	專案經理宜先請示主持人，並先暫訂若干時間
2. 安排會議場地	<input type="checkbox"/> 是否已查詢所有可用之場地 <input type="checkbox"/> 是否已過濾選擇出最佳會場 <input type="checkbox"/> 會議室是否可容納所有人員 <input type="checkbox"/> 會議室設備是否可滿足所需	會議場地之安排需兼顧地點之方便性與議場之功能性及舒適度，設備好壞亦相當重要	若公司無法提供適當場地，則需根據預算外租
3. 明定會議目標	<input type="checkbox"/> 會議目標是否已明確訂定 <input type="checkbox"/> 會議目標是否有具體依據 <input type="checkbox"/> 會議目標是否已得到共識 <input type="checkbox"/> 會議目標是否可以衡量	會議目標需得到與會者之認同，且要建立是否能達成目標的衡量標準	專案經理需就此提出明確會議目標
4. 確認與會人員	<input type="checkbox"/> 是否已確定各場會議主持人 <input type="checkbox"/> 是否確定有哪些人員需參加 <input type="checkbox"/> 是否瞭解參加人數有所限制 <input type="checkbox"/> 是否知道何單位需派人參與 <input type="checkbox"/> 最遲何時需掌握與會人名單	與會人員邀請最重要需考量其決策權限與各專業之代表性、及參與者本身之條件	可邀請客戶高層主管擔任共同會議主持人
5. 訂定主要議題	<input type="checkbox"/> 是否納入上次會議待決事項 <input type="checkbox"/> 議題是否與會議宗旨相符 <input type="checkbox"/> 重要審查議題是否已納入 <input type="checkbox"/> 主要活動與參訪是否納入 <input type="checkbox"/> 議題是否已涵蓋所有需求 <input type="checkbox"/> 議題是否已經過與會者同意	訂定議題必須在一定範圍內兼顧其深度與廣度，同時要與會議目的相符且儘量勿遺漏應討論事項，尤其須先得到與會者同意	專案經理需先行就此與主要與會人討論以獲得共識

附錄D 專案會議整體安排規劃檢核表 (續)

6. 規劃會議議程	<input type="checkbox"/> 是否已預估會議所需總時間 <input type="checkbox"/> 是否已將所有議題納入議程 <input type="checkbox"/> 是否考量會議必要的順序性 <input type="checkbox"/> 是否考量關鍵人員參與時間 <input type="checkbox"/> 主會議外是否有分場會議 <input type="checkbox"/> 場地使用是否不會有衝突	規劃議程需注意議題討論之優先順序與連貫性，並需考量時間運用的彈性、主要人員參與的時間與場地的限制	議程時間長短需視討論議題之複雜度而定
7. 發送會議通知	<input type="checkbox"/> 通知是否註明時間、地點、目的、議程及與會單位/人員 <input type="checkbox"/> 通知發送前是否經過核定 <input type="checkbox"/> 是否確認與會者都接到通知	正式會議通知之發送需考量時效性，不宜太早或太晚，以一週前為佳	大型或需與會者充分準備之會議則越早通知越好
8. 綜整會議資料	<input type="checkbox"/> 是否根據議題規劃會議所需之資料清單 <input type="checkbox"/> 是否已通知若干與會者提供提報資料 <input type="checkbox"/> 會議資料是否已收齊並完成綜整	會議資料準備需分別考量與會者之不同需求；其內容應包含上次會議行動要項之執行狀況到本次會議完成事項等	若有簡報資料則需於會前獲得
9. 檢視會場安排	<input type="checkbox"/> 資料是否已檢查而無疏漏 <input type="checkbox"/> 報到台、與會人員座次表、座位名牌是否已製作妥當 <input type="checkbox"/> 會議人員進出與活動之動線是否規劃妥當 <input type="checkbox"/> 音響、投影機等視聽設備、電腦、空調、燈光等是否已測試無誤且有專人負責 <input type="checkbox"/> 主席台、發言台及會議桌椅擺設是否妥當 <input type="checkbox"/> 大型議程看版、各種標示牌與會議Banner是否已張貼妥當 <input type="checkbox"/> 會場花卉等布置是否已完成	重要會議三至十二小時前所有會場準備工作必須就緒且專案經理需親自檢視，任何不當之處要求立即改善。與會人員座次安排需考量其位階與報告順序等，若除主會場外還有分會場，亦需一併檢視	此會場安排之標準通常係為與會人員超過二十人之專案審查會。若為一般性例行性及人數少於十人，且無高層主管參加之會議則均可簡化

附錄D 專案會議整體安排規劃檢核表 (續)

10. 印製書面文件	<input type="checkbox"/> 是否已將會議所需之資料與相關說明印製成「會議手冊」 <input type="checkbox"/> 會議個別提報之簡報資料是否已完成印製 <input type="checkbox"/> 機密文件是否加註明顯標誌並要求會後收回 <input type="checkbox"/> 與會人員資料袋是否準備妥當	主要全程與會人員與列席旁聽人員發放之會議資料須有所區分，且須注意機密文件之保密措施	專案經理需親自檢視會議資料內容是否得當
11. 訂購餐點飲料	<input type="checkbox"/> 礦泉水/茶水是否已在與會人員會議桌上放置妥當 <input type="checkbox"/> 中場休息咖啡點心是否備妥 <input type="checkbox"/> 工作午餐/便當是否已安排好 <input type="checkbox"/> 晚宴餐廳之訂位與點菜是否已安排好	注意會中與會人茶水之添加、且需考量午餐之訂購，尤其是素食或宗教禁某食者之不同需求、晚宴餐廳地點與座次之安排等	專案經理需親自檢視安排是否得當
12. 核對人員報到	<input type="checkbox"/> 與會人員簽到單是否已備妥 <input type="checkbox"/> 與會人員識別證是否已備妥 <input type="checkbox"/> 與會人員資料及文具是否已放置其資料袋中 <input type="checkbox"/> 與會人員是否按規定報到及領取資料與識別證 <input type="checkbox"/> 貴賓報到是否另作妥善安排	與會人員報到後需引導入場，若有貴賓及高階主管參與另需考量設置「貴賓室」並由專人負責接待	
13. 控制會議流程	<input type="checkbox"/> 主席台上是否有放置議程表與議事規則 <input type="checkbox"/> 會前是否已與會議主席溝通議程之控制方式 <input type="checkbox"/> 會中是否有人提示主席掌控時間 <input type="checkbox"/> 所有提報人之簡報檔是否已存入會議電腦資料檔中 <input type="checkbox"/> 若需緊急變更議程是否有安排備案	負責擔任各主、分場會議的主持人必須先充分瞭解議程與議事規則，並盡到能按時完成議程的責任；會場指揮與支援團隊需隨時掌控突發狀況及提供主席立即的支援	專案經理需指派有會場管理經驗者擔任會場總指揮以利會議程度之控制

附錄D 專案會議整體安排規劃檢核表 (續)

14.議程錄音紀實	<input type="checkbox"/> 主、分場是否分別有專人負責錄音錄影及作會議紀錄 <input type="checkbox"/> 與會人員提報單、簡報修訂版、簡報投影電子檔、會議結論及提報資料等是否均完成蒐整	為確保會議紀錄之正確性與保存必要之發言證據，應告知與會人會中進行錄影、錄音及攝影	
15.支援會場服務	<input type="checkbox"/> 議場是否提供與會人必要的文具紙張與行政支援 <input type="checkbox"/> 是否有安排司儀作會中訊息發佈與議程階段宣達 <input type="checkbox"/> 是否安排攝影師現場拍照 <input type="checkbox"/> 人員進出是否有適當管制 <input type="checkbox"/> 是否規劃與會人之停車及安排其交通 <input type="checkbox"/> 是否協助安排與會人之住宿	貴賓及重要主管蒞臨之接送、其車輛之停放、駕駛之招呼或與會人交通、住宿之規劃提供等，均應列入必要之支援服務	
16.會議結束收尾	<input type="checkbox"/> 會後會議資料是否回收處理 <input type="checkbox"/> 各種裝備之清點歸還或攜回 <input type="checkbox"/> 會場是否已清理歸還並完成所有費用之支付 <input type="checkbox"/> 確認重要會議資料檔是否已妥善收存 <input type="checkbox"/> 工作人員是否給予獎鼓勵	為確保會議全程成功，會後收尾工作亦不得輕忽，尤其是資料裝備之清點收存	

有效的專案會議

- 開會是件實實在在的工作
- 會議前需用心規劃
- 會中需平衡專案利害關係人各方的需求
- 會議紀錄是永久的且重要的

“好的會議不是憑空發生的，
是設計出來的”

-Michael Begeman
(國際會議權威)

教材編號：A408

本單元課程結束
敬請指教！
謝謝！



此教案為中華專案管理學會
版權所有，翻印必究