

「專案管理基礎知識與應用實務」
第十章

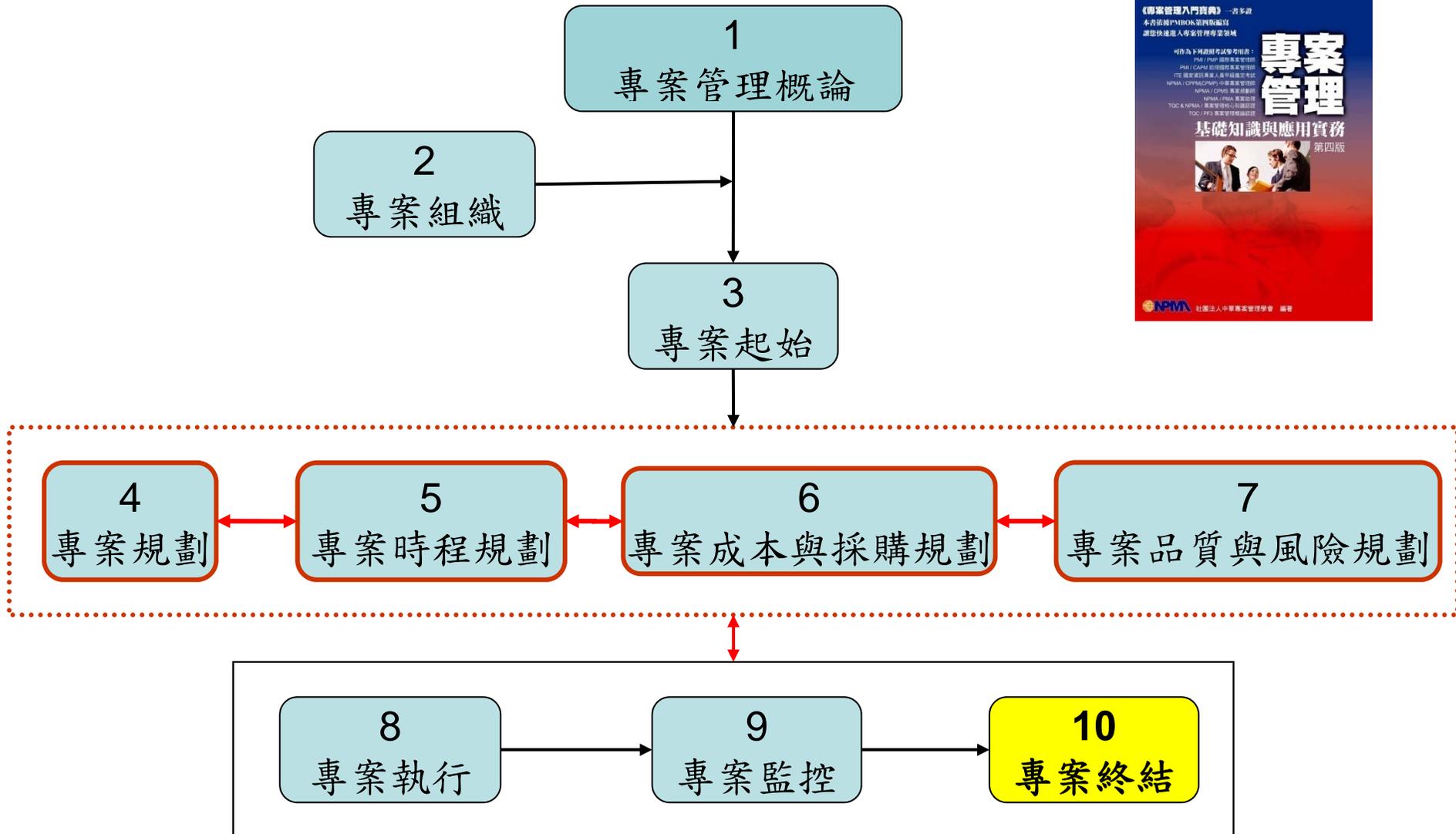
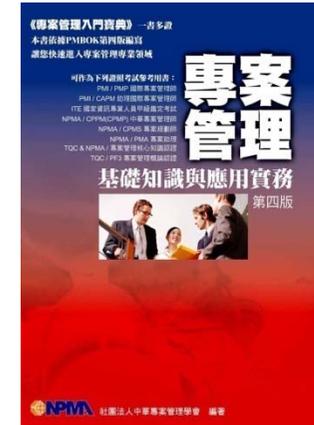
專案終結



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. 了解專案終結的流程步驟與要領
2. 了解專案終結的型態與原因，及其準備工作與作業流程，以建立專案結束時正確的作法
3. 學習結案報告之內容與其撰寫的方法，並知道如何建立一完整的專案歷史記錄
4. 了解專案文件管理之重要性、所面臨的問題、解決的方法與實際管理的作為
5. 掌握知識管理對企業發展與進步的價值，並認知專案經驗傳承、記錄留存及知識管理整合的觀念

課程提要

- 說明專案終結的流程及應處理的工作、並指引專案結案時幾項特別需要注意的課題，諸如人員與裝備設施之歸建、結案報告的撰寫等
- 探討專案文件管理之相關問題與方法，如專案文件內容之區分、文件檔案之建立、歸檔與儲存方式等
- 對知識管理、專案管理知識與經驗之整合做通盤性的討論，並就此為本書做最後之總結。

10.1 專案終結流程與內涵

圖10-1 專案結束流程群組

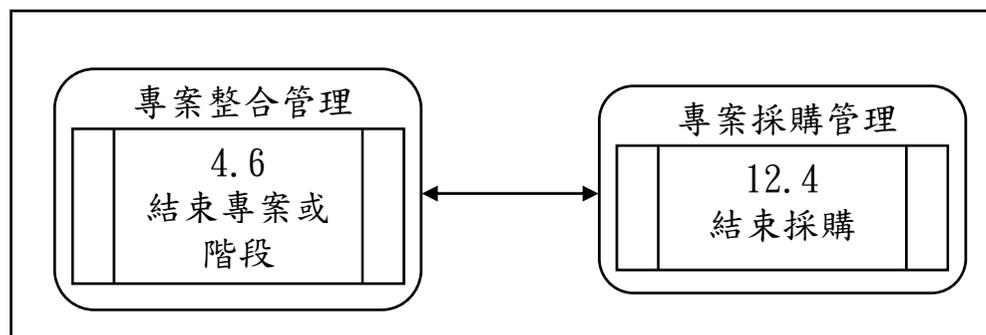


表10-1 專案結束流程群組ITTO表

流程	投入	工具及技術	產出
4.6 結束專案或階段 [整合管理]	.1 專案管理計畫書 .2 接受的交付標的 .3 組織流程資產	.1 專家判斷	.1 最終產品、服務或結果移轉 .2 組織流程資產更新
12.4 結束採購 [採購管理]	.1 專案管理計畫書 .2 採購文件	.1 採購稽核 .2 談判解決 .3 紀錄管理系統	.1 結束的採購 .2 組織流程資產更新

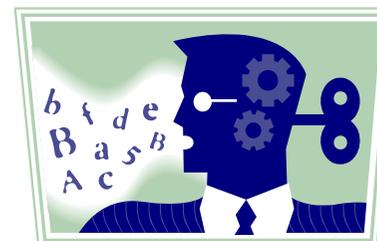
10.2 專案終結作業

專案終結的類型與原因

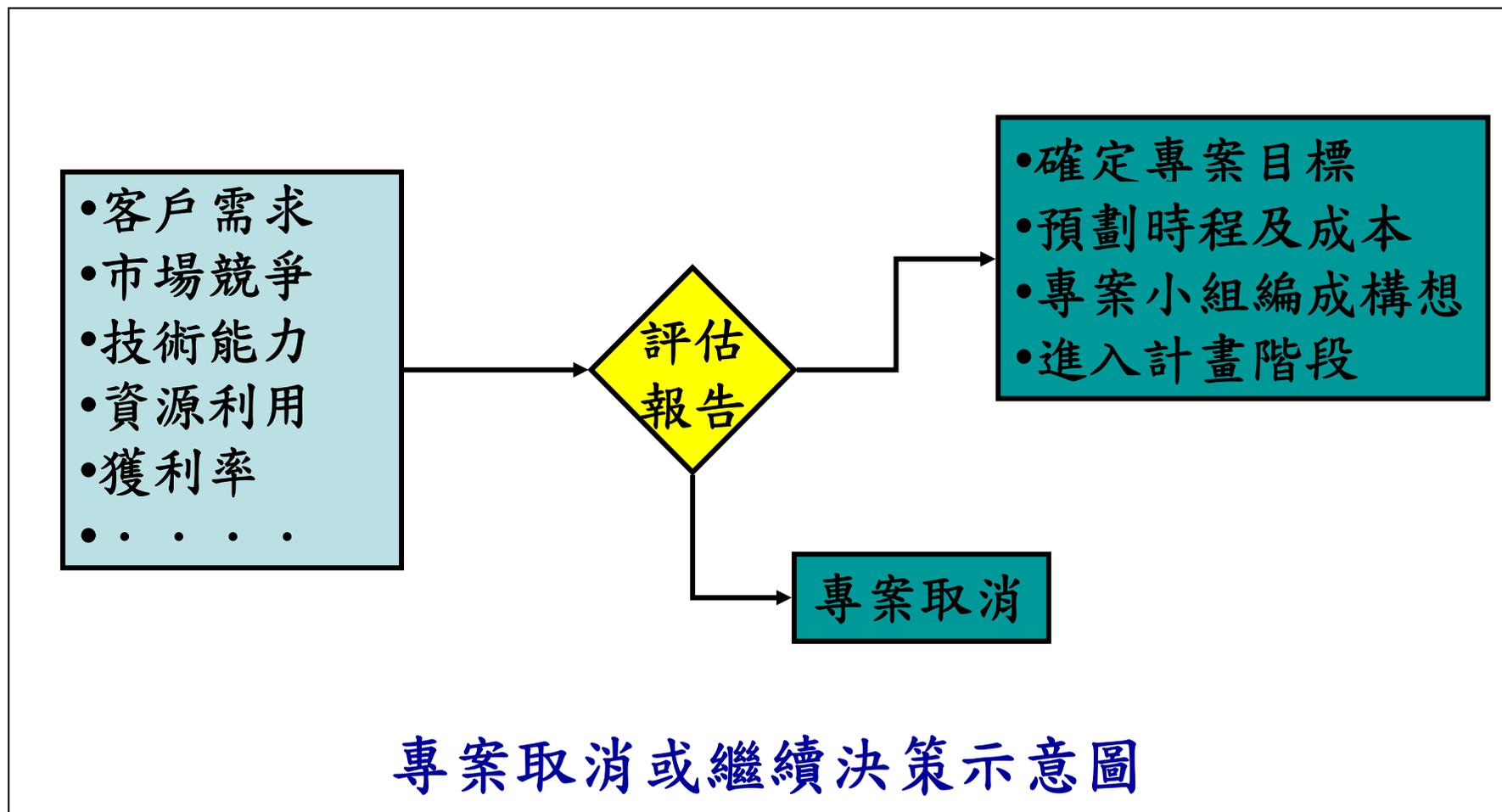
1. 專案取消 (Cancellation) :

專案在進行概念發展時，經過市場分析、風險分析及技術可行性分析後，若評估認為不可行，需透過一定的決策過程將專案取消。

- 專案在概念發展階段被取消，對組織的衝擊及資源的浪費最低。



專案終結之的類型與原因(續)



專案終結的類型與原因(續)

2. 專案中止(Termination)：

- 當專案目標已無法達成或已無繼續完成的必要時，專案就會面臨中止。
- 專案中止的可能原因：
 - 政策性中止
 - 缺失性中止
 - 市場或經濟狀況改變
 - 技術發展問題



專案應否中止檢核表範例

是	否	專案中止原因
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	專案實際成本、時間已經超過總預算
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	資源不斷投入，但完工日期遙遙無期
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	公司合併，不確定性高
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	技術購買，不確定性高
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	人員/關鍵人員大量離職
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	技術無法突破，無法達成使用者需求
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	專案需求經常變更
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	風險太大
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	出現新技術/新產品

專案終結的類型與原因(續)

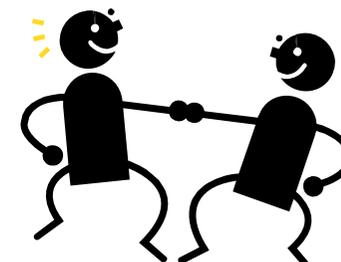
3. 專案結束(Project Closure)：

專案目標已達成、產品已符合客戶需求及確認接受專案結果後正式進入結案流程，使專案能順利完成所有任務。



專案結案之準備工作

- 決定專案結案日期
- 建立結案共識
- 與外部供應商溝通
- 與各部門經理溝通
- 與專案成員溝通



專案結案之主要工作



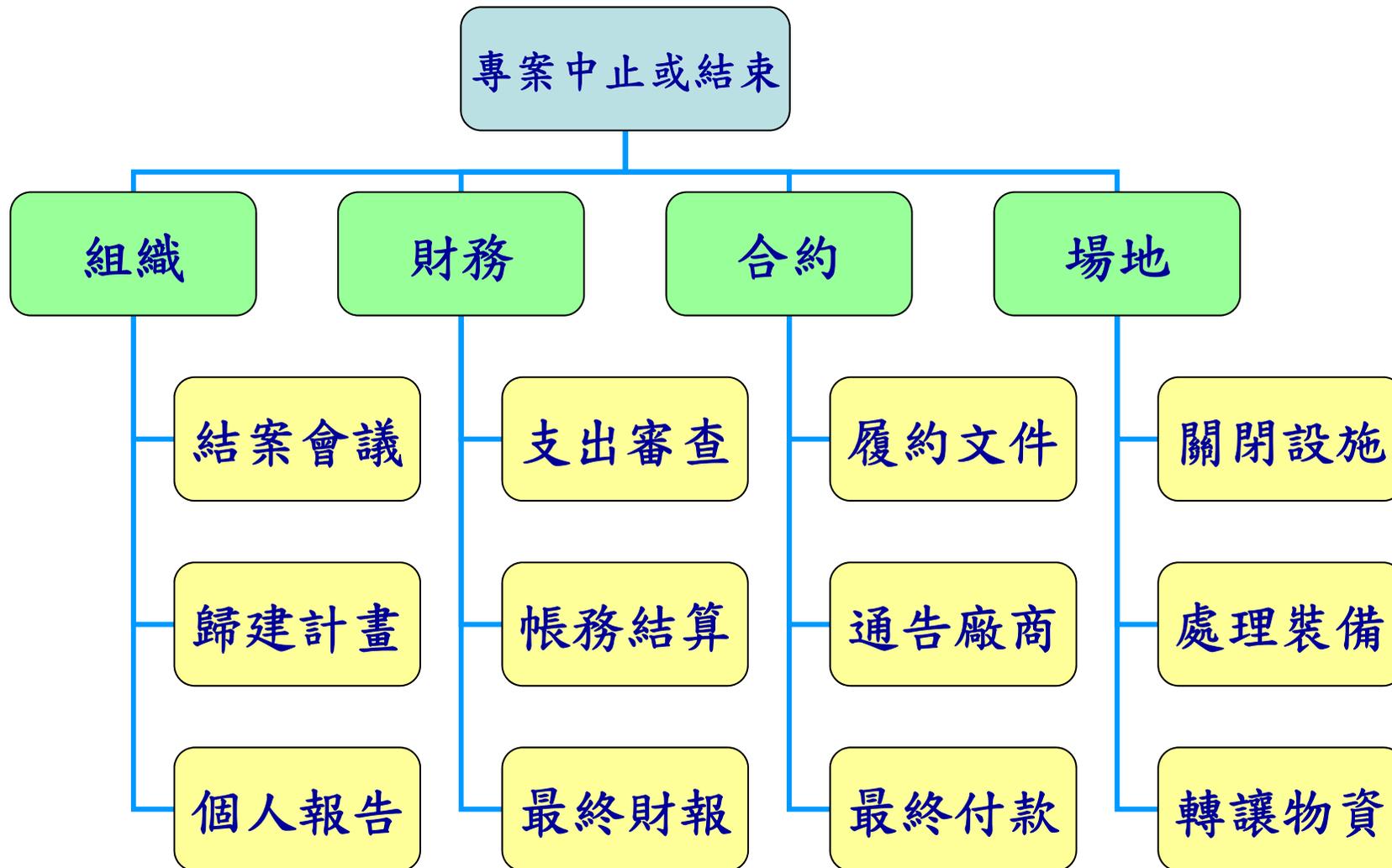
1.	確定所有工作均按合約或相關計畫完成
2.	通知客戶專案的完成並確保所有產品或服務已完成交付且已被接受
3.	確定所有文件包括相關之評估報告均已完成，且結案報告已完成準備
4.	澄清所有的付款及帳單均已處理
5.	專案團隊解編、成員歸建與後續工作之安排

專案結案之主要工作(續)

6.	設施裝備、材料及資源的重新分配或汰除
7.	決定哪些資料與記錄應保留，並放置在妥善地點
8.	確定所有支援裝備、場所已完成移交
9.	確認專案結束後之所有資料均已建檔並會適當有效的運用



專案中止或結束的WBS



專案中止之重要考量

- 專案中止比取消及結束更為複雜且衝擊更大
- 專案成員的士氣與挫折安撫，及重新分配與調整職務
- 專案失敗及中止原因的檢討與經驗留存
- 通知各部門專案中止所應配合的處理事宜
- 處理合約中止及罰責問題
- 結算所有財務費用問題、設備及資源重新分配及歸建
- 專案利害關係人之溝通管理

專案中止的方法

設立正當理由

問題開誠佈公的與專案成員說明，大部份的專案人員均能接受

意見充份溝通

與專案成員、投資人及利害關係人充份溝通，說明專案問題，減少專案中止之衝擊

成員參與決策

使專案成員參與中止之決策過程，可有效降低專案中止之阻礙及衝擊

高階支持承諾

高階平常能關心專案進度，爭取向心力，當專案中止時，自能得到團隊諒解與支持

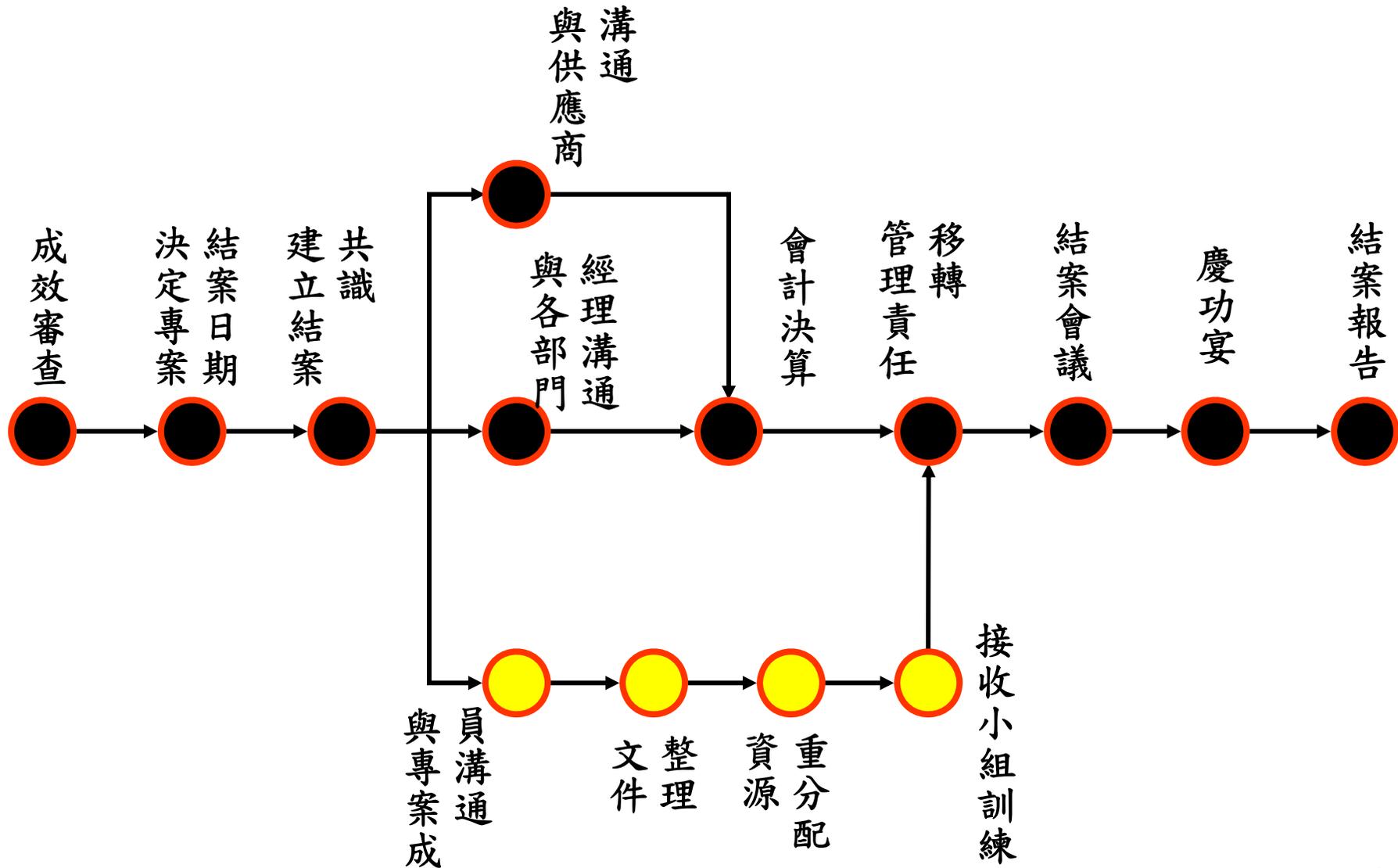
盡快安排工作

專案成員面對專案突然中止，立即面對工作或職務上之挑戰，必須儘速為其安排

表揚及獎勵

即使在專案失敗情況下，適度的表揚及獎勵亦可提高專案成員對組織之忠誠度

專案結案流程圖



專案結案作業檢查清單範本

專案結案檢查表						
檢查事項		是否需要		完成日期	負責人員	附記
類別	項目	是	否			
結案工作	剩餘工作辨認	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	結案計畫（結案流程訂定）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	最終變更需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	結案通知	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	設備調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	文件整理/歸檔	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	專案結案會議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	結案報告及審核會議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
人員調整	人員績效評核	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	人員職位調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
財務管理	應收/應付帳款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	帳目結算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
產品交運	通知客戶及利害關係人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	產品交運指示	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	顧客（接收小組）訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

正式的專案結案作業



1. 結案會議：

- 說明專案整理目標達成狀況
- 對專案進行最終審查及結案作業之決議
- 檢討專案計畫與實際執行的差異及改進事項
- 感謝專案團隊與相關人員對專案的貢獻
- 會議結論應進行記錄並保存作為以後運用

結案會議檢討事項表



項次	分類	檢 討 事 項
1	計畫	原始計畫在執行上，是否過於複雜或簡陋？
2	專案 編組	專案是否運用到最佳資源？
3		專案團隊專業是否完整？
4		專案團隊人數是否過多或過少？
5	專案	整體溝通系統是否良好？
6	架構	組織外部專家或顧問是否發揮功能？
7	範疇	專案進行中，其他管理階層是否改變了需求終而影響到專案目標？
8	風險 規避	有何政治因素影響專案進行？
9		是否有無可避免的外部因素？
10		是否有衝突狀況影響過專案進行？如何解決的？
11		是否有未規劃到的風險因素，曾造成專案執行困難？
12		決策過程是否即時正確？
13		應變計畫曾否執行？內容是否恰當？

正式的專案結案作業(續)

2.接收團隊訓練：

- 專案團隊需擬定接管計畫
- 對接收團隊進行專案產品資訊及特性進行訓練
- 專案經理應監督所有材料、軟硬體及文件的移轉工作



正式的專案結案作業(續)

3. 資源重新分配或歸還：

- 專案剩餘材料及租購設備之歸還及重新分配

4. 管理責任轉移：

- 在接收團隊完成訓練並接掌原專案團隊工作後，專案成員可將所有專案產品、裝備、文件與相關責任完全轉移給接收部門

正式的專案結案作業(續)

5. 舉行慶功宴或惜別會：

- 利用此機會對所有利害關係人表達感謝
- 正式宣告專案結束



專案後續作業與先期規劃

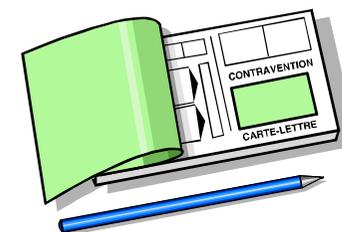
一個專案的結束，是一個專案團隊的任務結束，而對整個組織而言，可能只是階段性任務的完成，仍有下一階段的工作由不同的專案團隊來執行。所謂專案下一階段之發展類型則可區分為：

- 起始另一專案：如產品發展完成後，展開行銷專案，以擴展產品知名度及市佔率
- 轉移至日常營運：如產品開發完成，轉移給行銷及客服部門，進行銷售及服務不論次一階段為何，皆須及早規劃，以利於時程上及訓練上之銜接

結案報告之撰寫與運用

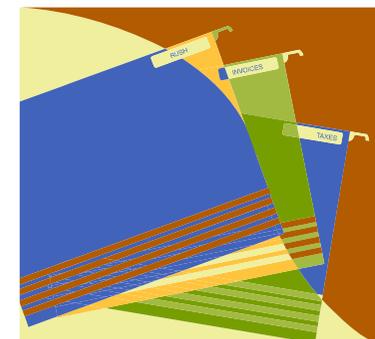
「結案報告」是專案的一個歷史記錄，內容應包含：

- 摘要及專案重要歷程
- 專案最後執行成效(品質、時間、成本)
- 行政管理之檢討與表現
- 專案團隊結構
- 專案團隊成員、職掌及重要工作績效
- 專案所運用的技術與資源



結案報告之撰寫與運用(續)

- 專案重要數據、圖表及研究報告
- 預算執行表現及變異分析
- 未來需繼續執行之工作
- 經驗學習
- 專案結果與建議



“結案報告應視機密性區分為公開與限閱部分”

結案報告範例

- 摘要
- 專案重要歷程
- 專案目標及內容（包含對原始專案計畫之改變）
- 主要完成事項
- 專案目標達成程度分析（品質、時間）
- 預算執行表現及變異分析（視需要本部份限閱）
- 工作表現及管理作為評估
- 專案團隊與團隊成員績效表現（視需要本部份限閱）
- 未來需繼續執行之工作
- 經驗學習及對未來相類似專案之建議
- 誌謝
- 相關圖表與附件

10.3 專案文件建檔與管理

檔案文件建檔與管理

- 專案團隊經常投入40%~50%的時間發展與處理專案文件
- 文件檔案管理是知識管理的基礎，知識庫的建立有賴於知識文件的彙集與知識管理的落實
- 透過有效的文件管理，在資訊軟體工具的協助下，讓原本簡單的資料與數據，變成具備更多價值的資訊或知識
- 專案文件管理的目的是使所有專案利害關係人迅速、有效正確的找到所需的專案資訊



檔案文件建檔與管理(續)

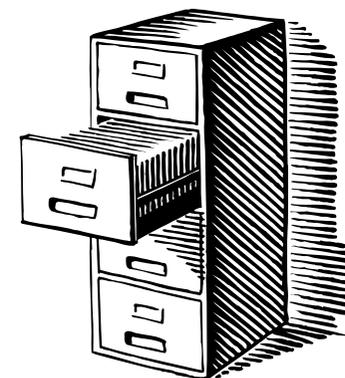
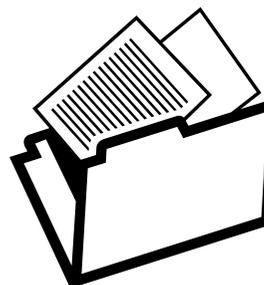
專案文件的收發

- 記錄資料/文件/檔案來源
- 確認文件的正確性與時效性
- 整理及校對文件內容的一致性
- 發送至需要之利害關係人手中



文件的管理重點

- 檔案的產生、建立與更新
- 檔案的命名規則制定
- 檔案的摘要
- 文件分類與關鍵字標示
- 檔案使用權限等級與管理
- 檔案的儲存架構與關聯
- 文件的整理與標準化
- 情資的儲存與標示
- 文件的歸檔與數位化
- 文件的備份與安全保護



組織內部文件的類別

- 基本文件
- 行政文件
- 專案文件
- 教育訓練文件
- 流程說明文件
- 標準樣本文件
- 公文



專案文件檔案編號與建立

- 專案檔案是一套完整索引式的專案紀錄，由適當的單位負責將任何與某一特殊專案相關的或與計畫相關的歷史性文件彙集起來的一種資料庫，並以系統化方式編輯，以建立成一種檔案式的文件
- 不論書面或電子檔案均應建立檔案編號，以利儲存及檢索
- 各類型專案文件應於專案開始初期即完成編碼規則，並要求專案成員及助理在製作文件時依據規則歸檔

專案文件編碼

1. 依WBS編碼：

專案編號 - WBS碼 - 文件名稱 - 版本

例：

行銷008 - 001.002.001 - 專案計畫書 - v001

專案文件編碼(續)

2. 依作業性質編碼：

專案編號 - 大綱編號 - 細目序號 - 版本

例：

軟發031 - 001 - 011.0002 - v001

(第31號軟體品質發展專案-計畫類-技術規格.產品編號-第一版)

專案文件編碼(續)

3. 依產品型態編碼：

專案編號-產品編號-產品序號-大綱-細目

例：

製033 - 10258 - 1023 - 001 - 011

(第33號生產製造專案-10258主機板-產品序號-計畫類-技術規格)

文件的歸檔管理

- 電子資料檔：
 - 定義檔案性質
 - 建立子目錄
 - 建立檢索方式：例如日期排序
 - 建立捷徑：將相關子資料夾建立鏈結
 - 將共用的專案文件放在網路共享區，以便專案成員取用



文件的歸檔管理(續)

■ 電子郵件(E-mail)：

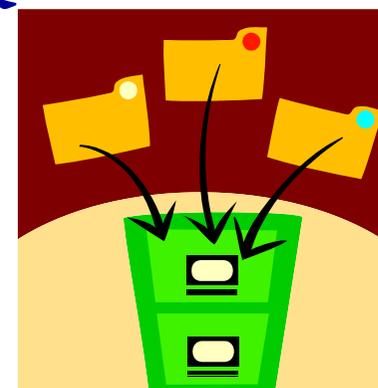
- 建立專案專屬之子資料夾
- 收發信皆須建立備份
- 重要之郵件應儲存為文字檔
- 電子郵件內容應簡潔，過長之內容應使用附件檔案寄送
- 專案成員每日應至少查閱電子郵件兩次



文件的歸檔管理(續)

■ 書面文件：

- 建立文件收發三聯單：(一份隨文件發給承辦人、一份由收發單位存檔管制執行進度、一份交由專案經理)
- 文件收發登錄、簽收及追蹤
- 文件管制與分類建檔
- 設定機密等級及儲存年限



10.4 知識管理與專案管理經驗總結

專案的知識管理

『**知識管理**』(KM)是一種知識整理的方法，透過資訊工具的協助，讓原本簡單的資料變成具備更多價值的資訊或知識。



“二十一世紀是知識經濟的時代”

專案的知識管理(續)

- 企業的知識不僅來自成功專案的知識，更包含那些從失敗專案中所學到的經驗及教訓，它們對企業而言都是無價的資產。
- 留存重要的數據、資料、文件與經驗，並結合有效的知識管理方法，對企業未來專案的成功率大幅提升。

“凡走過，必留下痕跡”



知識管理的原則

- 集中單一
- 標準化及模組化
- 整合的觀念
- 安全性的考量



專案管理需結合知識管理的原因

- 組織需藉由知識管理系統來分享與累積各不同專案間的知識，並進而集成與發展出其標準化的專案管理最佳實踐
- 標準化作業的組織則可由專案式的管理方法將各不同部門的最佳實踐予以簡化與分享
- 平均而言一個公司會花費專案經費總支出的8-10%在訓練、顧問諮詢與相關的資源以支援專案的完成

為何專案管理需結合知識管理(續)

- 一個缺乏專案管理知識與技術的專案團隊，最多可能會增加其16%的專案總支出，而良好的知識管理就可以降低這些成本
- 為增加投資報酬率，一個公司應在專案管理學習與運用上作必要的投資，如軟體工具、知識管理系統與相關的訓練與顧問諮詢

PM & KM

- 專案的成功需仰仗知識與經驗的正確結合
- 知識管理能大幅提升專案的投資報酬率，而它必須是專案管理中的一部份



“帶領我們進入這個時代的技能，
並不一定是帶領我們奔向未來所需的技能”

教材編號：A410

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