**IPMA 國際專案管理師職能基準(For programme)**

|  |
| --- |
| IPMA Level A®-Programme |
| A級的所有經驗必須在過去12年內獲得。 |
| 領域 | 角色描述 | 報名申請資格 |
| 專案管理 | **■ 專案總監認證**■ 在非常複雜的專案環境中進行戰略層面的行動。■ 負責一個對組織具有戰略影響的非常複雜專案。 | 至少五年擔任負責領導職能的專案經理，其中至少3年必須具有戰略層面之非常複雜專案的經驗。 |
| IPMA Level B®- Proamme |
| B級的所有經驗必須在過去8年內獲得。證據時間表可以延長4年，必須有正當理由。 |
| 領域 | 角色描述 | 報名申請資格 |
| 專案管理 | **■ 高級專案經理認證**■ 在復雜的專案環境中執行。■ 負責組織內的複雜項目。 | 至少5年作為專案經理的經驗，其中至少3年負責管理複雜專案的領導職能 |

ICB4.0 專案管理職能要素 29項 (KCIs)關鍵職能指標

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 洞察職能(ICB4-5.3) | 個人職能(ICB4-5.4) | 實踐職能(ICB4-5.5) |
| 職能要素 | KCIs | 職能要素 | KCIs | 職能要素 | KCIs |
| 5.3.1 | 策略 | 5 | 5.4.1 | 自我反思和自我管理 | 5 | 5.5.1 | 大型專案設計 | 8 |
| 5.3.2 | 治理、結構和流程 | 7 | 5.4.2 | 操守和可靠性 | 5 | 5.5.2 | 利益和目標 | 5 |
| 5.3.3 | 承諾、標準和法規 | 6 | 5.4.3 | 個人溝通 | 5 | 5.5.3 | 範圍 | 4 |
| 5.3.4 | 權力和利益 | 3 | 5.4.4 | 關係和參與 | 5 | 5.5.4 | 時間 | 3 |
| 5.3.5 | 文化與價值觀 | 3 | 5.4.5 | 領導 | 5 | 5.5.5 | 組織和資訊 | 4 |
|  |  |  | 5.4.6 | 團隊合作 | 5 | 5.5.6 | 品質 | 2 |
|  |  |  | 5.4.7 | 衝突與危機 | 4 | 5.5.7 | 財務 | 5 |
|  |  |  | 5.4.8 | 足智多謀 | 5 | 5.5.8 | 資源 | 5 |
|  |  |  | 5.4.9 | 談判 | 5 | 5.5.9 | 採購與合作關係 | 3 |
|  |  |  | 5.4.10 | 結果導向 | 5 | 5.5.10 | 規劃和控制 | 5 |
|  |  |  |  |  |  | 5.5.11 | 風險和機會 | 5 |
|  |  |  |  |  |  | 5.5.12 | 利害關係人 | 5 |
|  |  |  |  |  |  | 5.5.13 | 變革與轉型 | 4 |
|  |  |  |  |  |  | 5.5.14 | 選擇與平衡 | 4 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 發起階段 | 結案、監控階段 | 規劃、執行階段 |

**5.3 洞察職能**

**■ 5.3.1 策略** Strategy

**【說明】**

此項職能說明大型專案目標的正當性及實現組織長期目標的利益。這包含策略績效管理」的訓練，使組織將策略目標分解成可管理的要素，目的是為了：

*  在組織文化、企業系統及流程中，達成利益交換
*  建立與追求議定的策略目標
*  分配與評排序資源
*  通知管理階層有關改變策略目畫的需求，
*  激勵持續性的改善

策略計劃包含長期的願景、中期或短期的策略，應該與組織的使命、品質政策及共同的價值校準。策略職能也包含理解組織環境、開發期望的利益、從組合型專案之中，所精選出的專案，與/或大型專案的流程。策略校準應能傳遞組織願景與策略，進而達成專案的目標或大型專案的利益。藉由策略校準的流程，個人能夠應用不同的模式，傳遞與管理策略目標，例如，平衡計分卡(BSC)、績效矩陣、環境分析等。因此，個人設定一個「績效管理系統」，通常是根據「關鍵績效變數」，例如，「關鍵成功因素」（CSFs）與「關鍵績效指標」（KPIs）。因此，每一大型專案都會受到一套CSFs 與KPIs 所管控，來確保組織的永續性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.3.1.1 與組織的使命與願景校準

■ 5.3.1.2 辯識與利用機會，影響組織的策略

■ 5.3.1.3 發展與確保持續的企業有效性／組織的正當性

■ 5.3.1.4 判定、評估及審查「關鍵成功因素」（CSFs）

■ 5.3.1.5 判定、評估與審查「關鍵績效指標」（KPIs）

■ **5.3.2治理、結構和流程** Governance ,structures and process

**【說明】**

架構與流程為任一組織的治理系統不可或缺的一部分，校準架構與流程意謂著利用角色與責任、流程及政策之能力，來確保大型專案達成共同的策略性目標。為符合已建立的組織架構與流程，管理大型專案需要不同類型的發起倡議、如何運作以專案為導向的組織及專案管理相關利益之基本認知，包括校準與專案、大型專案及組合型專案管理相關的永久的流程。大部分以專案為導向的組織，都有不同類型的專案、大型專案與組合型專案的支援架構與流程。就大型專案管理的範圍而言，個人需要提供大型專案量測機制，直接追蹤長期利益的實現，及在大型專案內，於專案、非專案活動間整合架構與流程。

支援架構與流程的案例，如各功能部門，包括人力資源（HR）、財務與控制及資訊科技（IT）等。成熟的專案組織也可透過專案管理辦公室（PMO）提供專案與大型專案管理更專業的支援。具備架構與流程的職能，也意味著具備審查與應用過去專案與大型專案經驗學習之能力。其中一關鍵的挑戰就是平衡強制性的與選擇性的架構與流程之運用，使大型專案達成最佳之效果與利益

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.3.2.1 熟悉大型專案管理的原則與執行方式 。

■ 5.3.2.2 熟悉與應用專案管理的原則與實施方式。

■ 5.3.2.3 熟悉組合型專案管理的原則與實施方式。

■ 5.3.2.4 校準大型專案與專案支援功能

■ 5.3.2.5 校準大型專案對應組織呈報與決策架構及品質管理流程

■ 5.3.2.6 校準人力資源流程與功能

■ 5.3.2.7 校準財務與控制流程與功能

* **5.3.3 承諾、標準和法規 Compliance ,standards and regulations**

**【說明】**

當開發產品或服務時，除了生產與專案管理流程的影響外，大型專案面對不同的限制與規定。這些限制對應在大型專案在地理、社會與專業上的面向，及法律、標準及法規所形成的外部環境。在啟動大型專案之前，個人需要分析大型專案的範圍與型態，然後找出會直接或間接產生影響的相關標準與法規，而這些標準與法規應該要考量潛在的風險與機會，並加以小心管控。遵守相關標準與法規會影響組織架構、流程及文化。在大型專案管理的領域中，個人應該要在對於多個專案與非專案工作間有著直接提及的標準與法規進行回應。

此項職能要素包括標竿學習與改善組織的專案管理職能。發展大型專案管理職能是一項持續性的流程，是組織持續改善策略的一部分，也是每個人的責任，包括學習與改善策略，來影響組織的專案管理文化。個人應使用此項職能，來展現管理系統的所有部分與階層如何來改善。藉由增強專案、大型專案或組合型專案管理職能，組織也增加了選擇與執行成功的專案、大型專案與組合型專案的能力，藉此達成組織的永續性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.3.3.1 識別與確保大型專案與其組件遵守所有相關法律。

■ 5.3.3.2 識別與確保大型專案與其組件，遵守所有與健康、工安、安全，及環境有關的法

規（HSSE）。

■ 5.3.3.3 識別與確保大型專案及其組件，遵守所有相關的行為規範與職業上的規定。

■ 5.3.3.4 識別與確保大型專案遵守相關的永續原則與目標。

■ 5.3.3.5 評估、使用及發展大型專案的專業標準與工具。

■ 5.3.3.6 評估、標竿學習及改善組織的大型專案管理職能。

■ **5.3.4 權力和利益** Power and interest

**【說明】**

權力是指影響他人行為的能力。影響的真實部份來自於非正規的權力，這個部份的權力並非「凝固」成正式的角色、結構或過程。此權力的非正規方面，通常受到私人追求的目標與利益而激發。利害關係人通常也有私人追求的目標與利益，他們通常試著利用他們的影響力，使他們的利益與「專案的過程，和／或，結果」相配，這些行動可幫助或阻撓專案。熟諳並且能夠影響與利用這些非正規的、私人追求的利益，再加上政治效果，是確保專案成功不可缺的要素。

除文化的觀點與價值，每個人都有他／她的風格與個性。個人門徑將影響權力行使的方式，在專案管理的範圍，個人可能引發並且行使充分的影響力，為了實現成功又圓滿的專案。個人也可能需要識別、按優先順序處理關鍵的專案利害關係人之利益。

就一特定的主題或期望的結果，利益是一吸引力，例如，達到或迴避任一目標、情況、結果或意見，而產生某種（或一定）程度的期望，我們通常試著了解他們的利益，行使他們的影響力。利益通常因著正式或非正規的關係而進行，也可以因著團體的影響力。團體可包括非正規的同事或朋友所組成的團體，或者，正式的組織，例如，部門，會議與董事會。在正式的團體，應要留意、區別正式的角色或權力，以及來自其他權力來源之非正規的影響力，非正規的影響力之例子，包括專家的權力，或者，指示對象的權力。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.3.4.1 評估個人意圖、他人的利益利益及對專案潛在的衝擊。

■ 5.3.4.2 評估個人與團體非正規的影響力及對專案潛在之衝擊

■ 5.3.4.3 評估他人的個性與工作風格，並運用之使專案獲益

■ **5.3.5 文化與價值觀 Culture and values**

【說明】

組織亦即社會體系，個人行為都是在此社會背景嵌入，包括共同的價值觀、願景、規範、象徵、信仰、習慣、目標等等，簡而言之，就是文化。文化含有正式的、明確的起源與觀點（例如，組織明確的任務、共同的價值觀），以及，非正規的、較不明確的觀點（例如，信仰、常規等等）。再者，每個組織在社會中運作，也有一特定的文化（可能有次文化），包括價值觀、規範、象徵、信仰、習慣、目標等等，這些文化觀點影響我們在社會、組織、專案，以及內外部利害關係人的互動方式。專案通常是發起組織中，構成整體所必需的部份，專案也是暫時性的組織，內部文化需要與外部文化一致（適應外部、整合內部）。在專案管理範圍內，個人也必須使專案與組織的文化與價值觀密切合作。在多元文化的專案中，個人也需要引導多元文化、價值觀和規範。

文化與價值觀的一致性甚至更為重要，特別是專案越過不同的社會、組織或團體，因此，形成一多元文化的環境。在啟動專案之前，個人需要定期地認可，在專案和組織內外部的相關背景、文化。個人必須調準校直（定期地重覆調準校直）專案文化，有效率地、有戰鬥力地達成目標、目的。如果可以，也可以利用調查結果、內外部的標準、常規或指導方針（例如，統治原則、行為規範），調準校直文化。有時候，專案明確地建立組織文化與價值觀的變革。最終，在專案中習得的教訓也可成為改善、校準文化的依據，作為日後大型專案的參考。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.3.5.1 評估相關背景文化與價值觀的含意。

■ 5.3.5.2 校準大型專案與協調的組織之正規文化與共同價值觀。

■ 5.3.5.3 在協調的組織中，評估非正規的文化與價值觀的含意。

**5.4 人員 People**

■ **5.4.1 自我反思和自我管理** Self-reflection and self-management

**【說明】**

固有的情感、偏愛與價值觀引導我們所有的決定與行動。察覺與反映情感、偏愛與價值觀，還有行為上的衝擊，都提供我們機會去引導我們自己。反映個人價值觀與行為，尋求回饋，以及察覺個人自然原始的反應，開啟改變與改善行為之可能性，能控制原始的反應，支持一致的行為、決策、溝通與領導。採取有條理、紀律嚴明的方法，處理每日工作，意謂著，管理如何運用時間，按優先順序處理、完成目標。增加工作效率並非指更努力工作，而是能使個人實現結果，以達更滿意、更卓越的水準，自我管理且獨立工作，藉由外部的影響，利用機會，應用所學到的教訓。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.1.1 辨識並反思自身價值觀和經歷對工作的影響方式。

■ 5.4.1.2 在個人優勢及劣勢的基礎上建立自信。

■ 5.4.1.3 識別及反思個人動機以設定個人目標並保持專注。

■ 5.4.1.4 根據外在情況和自己的資源以組織個人的工作

■ 5.4.1.5 自行負責個人的學習和發展

* **5.4.2 操守和可靠性 Personal integrity and reliability**

**【說明】**

操守與可靠程度建立在前後一致的價值觀、情感、行動與結果，亦即，言行一致。藉由倫理標準、道德規範作為行動與決策之基礎，個人採取行動，負起個人行動與決策之責任，信心即可提升，此人也能深得依仗。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.2.1 認知並應用道德價值觀於所有決策和行動上

■ 5.4.2.2 促進產出和成果的永續性

■ 5.4.2.3 對自己的決策和行動負責

■ 5.4.2.4 以一致的方式行動、決策及溝通

■ 5.4.2.5 徹底完成任務以建立他人的信任

* **5.4.3 個人溝通 Personal communication**

**【說明】**

個人溝通敘述有效率的溝通中不可缺的部份，溝通的內容與方法（聲調、管道與資訊量）皆須讓目標對象清楚與相稱。個人也須透過主動地傾聽目標對象、探索回饋，證實資訊的理解力。個人要能促進開放性的、真誠的溝通，也要能運用不同的溝通方法（發言、會議、書面形式等等），以及承認他們的價值觀、限制因素。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.3.1 向他人提供清晰及有條理的資訊並驗證他們是否理解

■ 5.4.3.2 促進和推動開放式溝通

■ 5.4.3.3 選擇溝通方式和管道以滿足對象，情況及管理層面的需求

■ 5.4.3.4 有效率地與虛擬團隊進行溝通

■ 5.4.3.5 在適當的時機，利用幽默感與洞察力

■ **5.4.4 關係和參與**Relations and engagement

**【說明】**

個人的關係創始於真誠對人的興趣，建立關係是有兩部分的，一方面是一對一的關係，二方面是創設與支持社會性的網狀系統，在兩種情況之下，個人必須能與其他人真誠地互動，一旦建立了關係，就必須維持與增進自信、禮貌的互動與敝開的溝通。文化的差異能夠避免誤會、傷害關係的品質，而是能夠增加興趣、吸引力與機會。建立個人的關係之後，也較易與其他人交手，以一熱烈的方式，溝通個人的願景、目標與任務。另一與其他人交手，並且取得其他人保證的方式，就是積極地加入討論、決定與行動。一般來說，我們較易傾向於事先作出目標與任務之保證。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.4.1 開始發展個人的與職業上的關係

■ 5.4.4.2 建立、幫助促成社會性的網狀系統

■ 5.4.4.3 藉由傾聽、理解與支持，表露同感

■ 5.4.4.4 藉由鼓勵其他人，讓其他人分享意見或關心，展現自信與尊重

■ 5.4.4.5 分享自己的願景與目標，獲得其他人的保證與託付

■ **5.4.5 領導** Leadership

**【說明】**

在所有可能的情況之下，領導者必須知道不同的領導風格，然後依他或她的性格，決定適合專案，管理團隊與其他利害關係人的領導風格。被採用的領導風格，包括行為模式、溝通方法、面對衝突的態度、監控成員行為的方法、決策過程，以及代表團的數量多寡與類型，貫穿整個專案生命週期，領導顯得相對重要，特別是在需要改變，或在常規的情況之下，仍會變幻無常。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.5.1 創始行動，主動提供幫助與忠告

■ 5.4.5.2 接受所有權，表明承諾

■ 5.4.5.3 提供方向、訓練與監控，引導與改善個人、團隊的工作

■ 5.4.5.4 發揮其他人適當的力量與影響力，達到目標

■ 5.4.5.5 作出、實施與重新探討決策

■ **5.4.6 團隊合作**Teamwork

**【說明】**

團隊合作包含完整的團隊生命週期，最初的階段就是選擇對的成員，然後團隊的建立、支持與帶領。在大型專案的不同階段，在成員與團隊各自的任務，整體養成更加成熟，也更能獨立地、必然地執行任務，授予更多的責任。團隊的建立通常會利用會議、作坊與研討會，可能包含個人領導專案、成員，有時還有其他的利害關係人。團隊精神（換言之，使團隊適當地一起工作）可以透過個人的動機、設定團隊目標、社會事件、支持策略與其他，然後達到目的。但也可能產生問題，因為技術上或經濟上的困難，或其他的緊張情況，也可能產生爭議，因為文化上與教育的差異、不同的利益，和／或，工作的方法，或，位於較遠的成員，個人領導團隊，需要持續性地使團隊與成員成長，貫穿專案的生命週期。在成員為了專案工作時，個人應該經常重新探討成員的表現，領導團隊與生產線的經理商議，對於發展與訓練的需求，給予評價與作出反應。只要其中一成員的表現在規定的標準之下，可能必需採取補救的行動。貫穿團隊的生命，應該鼓勵個人的介入，激勵網狀系統，促進營利的工作環境，以及激勵溝通與關係。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.6.1 選擇與建立團隊

■ 5.4.6.2 促進成員之間的合作與網狀系統

■ 5.4.6.3 支持、幫助與重新探討團隊與成員的發展

■ 5.4.6.4 透過委派任務與責任，授權團隊

■ 5.4.6.5 識別過失，幫助從錯誤中學習

■ **5.4.7 衝突與危機** Conflict and crisis

**【說明】**

衝突可能發生在兩個或更多人和/或團體之間。 衝突經常侵蝕良好的工作環境，並可能對相關的各方造成負面影響。危機可能是衝突的產物，也可能是意外、突然或緊要性變化的結果，這種變化有可能直接或間接地阻礙專案目標的實現。在這種情況下，需要快速回應，需要熟練的判斷來評估危機，確定解決危機的方案，確保專案的安全，並且決定是否升級此議題以及需要達到多高的組織層級。

識別潛在衝突和危機並作出相應回應的能力是需要了解基本機制的。個人可以使用各種手段對潛在或實際的衝突和危機作出反應，例如協作，妥協，預防，說服，升級或使用權力，每一個手段都是取決於現實利益之間的平衡。

個人充當衝突各方之間的中間人所表現出的透明度和誠信，將有助於找到可接受的解決方案。 然而，衝突有時候不能從團隊或專案內部來解決，而只能透過獨立調解或決策性團體來解決。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.4.7.1 預測並可能預防衝突和危機

■ 5.4.7.2 分析衝突與危機的原因與後果，選擇適當的反應

■ 5.4.7.3 調停與解決衝突和危機及其衝擊

■ 5.4.7.4 辨識及分享從衝突和危機中學習到的知識，以便改進未來實務

■ **5.4.8 足智多謀** Resourcefulness

【說明】

足智多謀是關於如何最佳地利用那些執行任務的事物。它不僅僅是創造新事物; 它也適用於使現有的東西更好，更快或更便宜。個人獲得有能力的資源並培養團隊內部的足智多謀態度，以刺激、評估和採取有益於過程、結果或目標的想法。在被團隊接受之前，構想必須經常被“銷售”，保持對創意和創新開放態度的團隊氛圍是接受的先決條件。然後團隊中的其他人會經常支持這個想法並對其進行改進，以便獲得更大的認可。

足智多謀是專案成功的主要職能之一。足智多謀有助於克服問題並激勵團隊共同努力，將構想發展為可行的解決方案。在專案團隊中必須小心使用創造力，才不會失去對實現專案案商定結果的關注。概念性和分析性技術對於處理許多專案和組織所面臨的資訊過載也是至關重要。能夠及時提取，展示或報告正確的資訊對成功至關重要。

【關鍵職能指標KCIs】

■ 5.4.8.1 促進並支持開放和創造性的環境

■ 5.4.8.2 運用概念化思維來定義洞察和策略

■ 5.4.8.3 應用分析技術以分析情況、財務和組織數據及其趨勢

■ 5.4.8.4 推廣和應用創造性技術，以尋找替代方案和解決方案

■ 5.4.8.5 增進對專案及其背景的整體觀點，以改善決策

■ **5.4.9談判** Negotiation

【說明】

協議(Agreements)是基於滿足各方的利益、需求和期望的立場。談判(Negotiations)可以是政治性的，也可以是商業性的，往往需要達成妥協，而不是讓各方都覺得非常滿意。 利益、需求和期望通常涉及情感、感受以及事實，並且可能不容易識別全貌。談判過程往往受到各方的相對權力以及稱為「槓桿作用」的洞察因素所影響。

談判者需要探究這些問題，並且在沒有完整資訊時，先對它們做出假設。藉由制定若干替代方案以促進談判的成功，每個替代方案都有可能滿足不同的利益，需求和期望。談判可能涉及使用不同的技術、戰術和策略。

【關鍵職能指標KCIs】

■ 5.4.9.1 辨識及分析參與談判之各方的利益

■ 5.4.9.2 發展和評估可能滿足各方需求的選項及替代方案

■ 5.4.9.3 依據所有相關各方均可接受的目標來確定談判策略

■ 5.4.9.4 與其他談判方達成符合自己目標的協議

■ 5.4.9.5 檢測並開發其他附加的售出和獲取的可能性

■ **5.4.10 結果導向** Results orientation

【說明】

專案生命週期中的大部分工作都在處理任務的定義和管理，以及解決較小或較大的問題。在這個定義的過程中，必須反復做出選擇，包括優先度，配置，使用技術等。結果導向通過定義一個基本標準來簡化這些選擇：「當前的工作是否會實現預期的結果或使流程更快、更便利 和/或更好嗎？」

結果導向意味著將個人和團隊的注意力聚焦在關鍵目標上，以便為所有相關方獲取最佳結果。個人必須確保商議的結果能滿足相關的利害關係人。這也適用於專案生命週期內商議的任何變更。在注意力集中於結果上的同時，個人仍需要保持對那些影響專案的任何道德、法律或環境問題之辨識和回應。結果導向還包括聚焦於團隊和相關利害關係人所提出的結果要求，這包括識別問題、使用技術找到原因及找到並實施解決方案。

為了提供相關利害關係人所要求的結果並與之達成共識，個人必須找出專案中不同參與者所希望獲得的結果。個人也必須依團隊成員的期望來管理對他們的部署和發展。

【關鍵職能指標KCIs】

■ 5.4.10.1 評估所有決策和行動，以防止它們對專案成功和組織目標的影響

■ 5.4.10.2 平衡需求與手段，促使結果與成功最優化

■ 5.4.10.3 創造與維持健康、安全與富有成效的工作環境

■ 5.4.10.4 宣導和「銷售」專案及其流程和產出

■ 5.4.10.5 履行結果，獲取贊同

**5.5 實務** Practice

■ **5.5.1 大型專案設計** Program design

**【說明】**

設計是處理最適合組織目標之發展、運用與維護，斟酌所有可能幫助或阻礙大型專案的正式與非正式的因素。設計包括考慮意圖，治理、結構與流程，相關的標準與規章，文化方面，以及，在一個（或多個）組織或更廣泛的社會中的個人與團體利益。選擇適當方法、從組織的其他專案或大型專案中所學的教訓、外部的企業，以及特定的大型專案，皆扮演重要的角色。

設計表示各式各樣方面的範圍，包括治理、決策、報告、資源，還有，集合標準與規章，遵守文化的基準與價值（在組織、更廣泛的社會中）。在各方面，例如：察覺利益、動機、團隊，與利害關係人的溝通等等，也都要考慮。從一開始到執行專案，確切地與清楚地定義這些目標、因素與標準，皆為主要的需求。活動結果，經過認真仔細地描繪高階的情境，應轉化為通向大型專案成功的特定行動。

被選出來的方法也包括管理與控制的邏輯，結構反映韻律、協調與承諾，提供大型專案的職能任務與其身分之引導。在規劃前，大型專案設計活動皆須履行，然後，組織與執行大型專案，此外，在大型專案的環境改變，以及，從更大規模的背景改變，那麼，在大型專案生命週期，應該定期重新思考、再次挑戰被選出來的方法。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.1.1 認可、依照優先順序處理，以及重新探討成功標準

■ 5.5.1.2 回顧、應用與交換從其他大型專案中、職能中所學的教訓

■ 5.5.1.3 決定方法的複雜性與其結果

■ 5.5.1.4 創造大型專案的願景

■ 5.5.1.5 創造、適應變革策略

■ 5.5.1.6 選擇、修改全面的大型專案管理方法

■ 5.5.1.7 設計大型專案執行架構

■ 5.5.1.8 設計大型專案履行策略

■ **5.5.2 利益和目標** Requirements and objectives

**【說明】**

個人會碰到許多的定義，關於目的、目標、利益、影響、可交付物、價值、要求、輸出與結果，這些又是如何相關？這些也會在「利害關係人想要共同達到什麼？大型專案又會達到什麼？」之間造成不同的觀點（以及，有時，不同的水準）。個人意識到這點之後，才能清楚定義大型專案目的，需要什麼答覆為何、如何、什麼、何時、誰、在哪兒，還有為了誰等等問題，個人也能著手與利害關係人達到「大型專案將會為大家達到什麼？」充分的明確性之過程，然後，必須改善、清楚地定義大型專案的結果、輸出，為了定義與管理預期的事物，又必須再與利害關係人溝通，反覆處理這過程，雙邊利害關係人的觀點改變，大型專案的輸出與結果就會浮現出來，也需要定期更新，因此，這過程一開始就執行，而且在有規律的基礎上一直重複。為了在利害關係人之間達到平衡，善用工作坊為常見的方式，而不是一對一面談，利害關係人的需求、要求都要誘出與優先考慮，清楚地定義大型專案必須實現、為了什麼原因。

在大型專案的例子中，利害關係人的需求、要求皆作為專案改善的說明，也就是，利益。實現利益也是大型專案管的根本目標，職能，例如，專案、產出與可交付成果（能力），但通常不對利益的實現負責，利益也可能為有形的或無形的，通常，利益是有形商業的增進，支持組織策略目標，通常，也在經營的水準上測量。實際上，無形的利益並不存在，也不易測量。為了一些人，以正向價值觀構成的利益，可能成為其他人負面價值觀構成的利益（有時又叫作非利潤），為了取得平衡，大型專案對所有的利害關係人有利，即為大型專案管理的關鍵觀點。通常，藉由提供職能，每項可交付物或輸出，皆為大型專案實現的多樣利益，因此，通常，需要詳細計劃或束縛利益的開發（有時又叫作利益分解結構），在大型專案水準上，詳細表示每項職能提供全面利益的實現，在大型專案生命週期中，這個描述也作為利益的歷程。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.2.1 定義和發展目標和收益層次

■ 5.5.2.2 辯識與（若可能的話）量化大型專案的利益

■ 5.5.2.3 發展利益實現策略

■ **5.5.3 範圍**Scope

**【說明】**

範圍包含理解、定義與管理大型專案特定的內容之過程，然而，大型專案範圍的弦外之音也可能需求定義，範圍定義所有的界線，通常理解與決策什麼是專案的一部份、什麼不是大型專案的一部份，也很重要。

在大型專案的例子中，根據「結果」（藉由履行大型專案輸出，透過受到衝擊的參與者社區達成）、「利益」（藉由結果，受到衝擊的參與者社區利用結果、進而實現），典型地說明範圍。所要求的輸出提供結果、利益，加上，發展這些輸出的解決辦法，授權職能水準，依照兩個水準，執行大型專案範圍管理，一是管理大型專案本身的範圍，二是建立職能的範圍，因此，部份的大型專案管理也建立或影響職能的範圍。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.3.1 定義大型專案的範圍

■ 5.5.3.2 定義大型專案的範圍架構

■ 5.5.3.3 管理職能的範圍

■ 5.5.3.4 建立、維持範圍架構

■ **5.5.4 時間** Time

**【說明】**

安排時間的目標在於決定職能需要在何時實現，為了使執行大型專案最有效地進行。在大型專案的例子中，安排時間的目標在於決定（從屬）大型專案、專案與其他的相關活動需要實現什麼、何時，為了最有效地執行大型專案，順序需要運輸可利用的資源、變革策略與適應性給受到變革衝擊的參與者。通常，大型專案的時刻表又叫路標，說明其可預測性較低，例如，專案時刻表。在大型專案中會產生：

*  職能依照其時刻表進行中
*  仍待開始實施的職能（因此，可能甚至沒有仔細設計）
*  （完成的）職能結果轉變成為實現的利益
*  大型專案管理活動

整個活動範圍必須聚集在有效的、可管理的、分類的或分期的大型專案路標中，時刻表包括定義職能在分類、持續期間與時機掌握之間的界面，通常，分類要與內部協調、合乎邏輯，在隨後的分類之間，大型專案具備邏輯的關卡，有時被稱為「穩定島」或「反應島」，在評估、重新定義大型專案的過程、建立時。在接下來的路標分類中，需要比進一步、及時分類的定義更加詳細。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.4.1 按先後次序排好大型專案職能，創建分類的指引

■ 5.5.4.2 管理分類的一致性

■ 5.5.4.3 管理分類的過渡時期

■ **5.5.5 組織和資訊** Organization and information

**【說明】**

這項職能要素敘述大型專案如何組成，組織和資訊此項職能包含人力資源、關聯的溝通過程，組織也適用於不同水準的專案角色、責任與委託，至少，在發起者水準、大型專案水準與職能水準之間的不同，敘述在這些水準之間（正式的）資訊的流暢性，致使每一水準能在高品質資訊中，承擔指定的責任、基礎決策，通常，發起者水準負有定義專案目標、範圍之責任，大型專案水準負有履行品質輸出之責任。

對於所有的水準而言，為了達到高品質的決策，所有的水準應該適時支持權利、高品質的資訊。個人也要負起資訊品質、及時性與流暢性的責任。內部的資訊、文件與溝通，都要緊密與組織的管理相關，包含辯識資訊需求，建立所要求的流程、資訊基礎下部構造，最終，監控內部、外部資訊流暢性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.5.1 設計、執行大型專案治理架構與角色

■ 5.5.5.2 定義大型專案的結構、角色與責任

■ 5.5.5.3 建立基礎下部組織、流程與系統的資訊流暢性

■ 5.5.5.4 執行、監控與維持大型專案組織

■ **5.5.6 品質** Quality

**【說明】**

大型專案品質一方面是為了確保（中型的）服務或產品（特定專案的）之正確品質，另一方面是關於確保確實執行大型專案品質流程，確保確實執行品質流程是指制定標準，衡量有效性。通常，以組織內大型專案品質標準、方法作為基礎，身為發起人或供應者，上述都應因著專案而制定、執行、衡量與調整。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.6.1 確保大型專案品質

■ 5.5.6.2 組織大型專案品質保證

■ **5.5.7 財務** Finance

**【說明】**

最初，個人必需估算執行大型專案必需的成本，換句話說，確定大型專案預算。個人也必須採取大型專案財務或籌措資金相關方法之行動。因此，個人必須知道大型專案實際成本計劃（或者預期什麼），以及如何與完成的任務和達到的目標有關。此外，在大型專案組織中，必須建立成本管理系統，用於監控財務狀況，提供財務預測和績效問題，個人才能作出適切的決策。個人需要知道什麼是合約的資金以及預期的資金。以此方法，個人能使用績效指標，預測大型專案未來的績效，假設發出成本超支的信號，根據大型專案組織與管理，應要呈報，建議適當的緩和計劃。在組織內部，為了大型專案財務，常使用「資金」術語；從組織外部資源中，例如，貸款、合資企業等等，獲得大型專案資金，就會使用「融資」術語。就每個大型專案支出、收入兩方面來說，適當管理現金流動是很重要的，必須定期計算、評估現金流入與流出，再採取適當的行動，確保充分的財務資源。建立財務管理系統必須與財務，和／或財務部門，以及其他相關永久性組織的部門一起合作。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.7.1 決定大型專案資金、財務策略

■ 5.5.7.2 制定、建立與管理資金和財務管理架構

■ 5.5.7.3 基於組成部份和資金條件的需求，分配大型專案的資金

■ 5.5.7.4 向提供資金者和財務組織提供報告

■ **5.5.8 資源** Resources

**【說明】**

為了實現目標，大型專案需要資源。管理資源是指應用適當的方法定義及獲得這些資源。在規劃階段，必須準備資源配置，貫穿整個大型專案生命週期，也應持續監控、調整。個人應確定人力資源具備必要的職能，也要提供能夠滿足需要的資訊、工具與訓練，成功地履行所要求的任務。因為資源的需求和可利用性經常改變，由於可控制、不可控制的原因，分配資源是一持續或經常的流程。

在大型專案中，為了得到期望的資源，個人必須經常與永久性組織或外部服務供應者談判。大型專案可能負責取得這些資源，但也可能是同一類別的組織或合作的參與者之責任。但大型專案負責向牽涉在內的利害關係人確保可利用及明確的機制，甚至在個人並不負責組成部份的資源時，個人很可能負責確保妨礙及時交付利益的資源衝突和不足（在質或量方面）被識別，因此，程序、流程與人員應就位，識別可能的風險，提供對策。

由於意外事件，某些資源，可能會產生衝突，例如︰基金不足、實行的困境、設備故障、惡劣天氣、勞工動盪等等。這些情況可能需要重新安排活動、改變與現行或後來的活動相關的資源，特別是這些事件影響關鍵活動時。因此，應該、制定程序識別這些意外事件，確保儘速作出必需的調整。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.8.1 制定策略的資源計劃，履行大型專案

■ 5.5.8.2 規劃所需資源的質、量

■ 5.5.8.3 確定潛在資源的來源，協商這些資源的可利用性

■ 5.5.8.4 根據確定的需求，分配與分布資源

■ 5.5.8.5 評估資源的使用

■ **5.5.9 採購與合作關係** Procurement and partnership

**【說明】**

採購流程能使組織取得必需的資源，這些為組織並不擁有或生產的資源（至少所需的數量）。通常，組織的採購政策或組織都是從上到下強制實行，當採購的部份牽涉大型專案大部份時，或者有多樣的採購項目時，採購方法應在採購計劃中，記錄至少包括下列：

*  使用不同類型的合約
*  角色和責任
*  供應者選擇程序
*  轉包契約規則

採購管理由個人在分配的專案執行，或委託專家或部門（例如，法律部門，財務部門），及大型專案層級。策略性的動機，例如，可持續性、生命週期成本、供應者與合作夥伴或買方發展建積極性的關係，以減少經常費用，也必須要考慮與他們有關連的風險。對於要採購的每個項目，基本流程包括定義需求，辨識潛在的供應者或合作夥伴，取得技術和財務建議，優先選取供應者或合作夥伴。與優先選取的供應者協議，進行採購和合約管理。通常，存貨、出售與其他相關作業視同為間接採購。每個步驟的努力奉獻量應該符合採購項目的大小、複雜性。在同一法人單位之間，有時候，交換商品或服務可視為採購，在這些情況下，採購應視如在獨立團體中，受到相同程度的控制。

在大型專案的例子中，利害關係人的網狀系統、組織，要確保資源的一個方法，為發展正式的合夥關係，根據正式的協議。這些合作夥伴關係的存在（來自組織作出的策略選擇，或者因為之前的合作），或者，必須定義和組織，作為大型專案的一部份。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.9.1 維護和管理大型專案的採購系統

■ 5.5.9.2 發展合作夥伴關係

■ 5.5.9.3 結束合作夥伴關係

■ **5.5.10 規劃和控制** Plan and control

**【說明】**

規劃和控制這項職能是指準備和集結所有的資訊並採取決策。在其他的職能要素中，詳細敘述（與管理）許多的流程和活動。在這項職能要素中，進行查看與管理這些流程、活動，這是依據規劃，在設計時建立的結構文件。基本循環的流程：計劃、執行、監控、調整計劃，或者調整執行，此流程依據戴明循環（Deming’s Cycle），又稱PDCA（plan-do-check-act）迴圈。

在管理大型專案時，聚焦於整合、平衡、調步驟、同步、律動、協同作用，聚專注於達到需求及何時需要達實現。大型專案管理主要產生間接的操舵效應，因為所有的職能有其範圍、指令、管理。根據大型專案的結構，監控現行的組成部份，可能的指標，例如，結果實現的速度、實現利益的品質、達到組織變革的速度、執行的一般成本等等。基於大型專案設計、分類的指標，衍生出詳細的計劃，規定組成部份進行，大型專案管理也會加速組成部份、減速組成部份、停止或重新定義組成部份的範圍。

一旦大型專案建立，監控流程應該適時進行，藉由這些流程，與基線比較，定期收集進程、財務、利用資源的資訊，嚴守品質、其他的標準、滿足利害關係人等等。定期報告（組成部份應對向大型專案，大型專案應對向利害關係人）也是監控重要的部份。連續不斷支持學習的過程，績效管理的努力結果也應根據常備的基礎，進行評估，藉由資訊，可能需要改變。預先定義的、透明的改變管理是另一必要的大型專案控制要素。在分類中，按順序結束階段，接著評估和報告準備好要說明的大型專案過程、成功與所學的教訓。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.10.1 建立大型專案

■ 5.5.10.2 管理組成部份之間的分界面與協同作用

■ 5.5.10.3 測量、評估組成部份的狀態，並影響組成部份的過程

■ 5.5.10.4 提供組成部份經理人方向

■ 5.5.10.5 結束大型專案

■ **5.5.11 風險和機會** Risk and opportunity

**【說明】**

風險（消極的影響）和機會（積極的影響）與實現大型專案目標的關係和結果有關。明智的第一步就是考慮那些總體的策略，作為處理關於公司策略和大型專案之風險和機會有最佳幫助。然後，風險和機會管理流程具有最先識別、評估風險和機會的特點，開發並執行包含預期、策劃好的行動之「響應計劃」，處理經識別的風險和機會

個人負責影響大型專案團隊成員，使團隊共同承擔風險和機會管理過程，建立團隊警覺風險和機會的警覺，讓利害關係人參與這個過程，必要時讓適當的主題專家參與。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.11.1 發展並執行風險管理架構

■ 5.5.11.2 評估風險和機會的可能性和影響

■ 5.5.11.3 選擇策略並執行響應計劃以應對風險和機會

■ 5.5.11.4 評估與監控風險、機會和已實施的反應

■ **5.5.12 利害關係人** Stakeholders

**【說明】**

利害關係人參與是一持續發生的過程，貫穿整個大型專案生命週期，利害關係人支持、是專案成功的合作夥伴。利害關係人的期待、需求與想法產生大型專案需求、基礎組織，利害關係人的資金與資源都是必需的投入，利害關係人使用專案結果。

利害關係人來自不同組織、編組（較高的管理、使用者、供應者、合夥人、壓力與特別的利益團體等等），也有不同態度、利益與影響力，因此，每一利害關係人或利害關係團體都有不同資訊的需求。也因此參與策略（通常制定於溝通計劃內）是不可或缺的。這個策略可能藉由聚焦於正式、非正式的溝通管道以及更多涉及形式的方式去執行，例如聯盟、合作或網路，通常聯盟是有文件可證明，透過契約文件，例如聯盟契約，或者，透過建立合資企業的實體進行文件化和正式化。合作者通常可以在組織內的單獨部分中使用，或者可以包括一個或多個不同的組織。網狀系統並沒有清楚的權力架構，因此更難以參與。

在執行參與的策略，應不斷監控利害關係人的環改變，以保證持續的協調和改進。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.12.1 識別利害關係人，分析他們的利益與影響力

■ 5.5.12.2 利害關係人參與並得到他們的合作、承諾

■ 5.5.12.3 發展並維持利害關係人的策略與溝通計劃

■ 5.5.12.4 與執行者、發起者和更高管理層合作，以得到保證並管理利益和期待

■ 5.5.12.5 組織、維持網狀系統與結盟

■ **5.5.13 變革與轉型** Change and transformation

**【說明】**

為了達到改善，組織大型專案，在許多的實例中，這些改善不僅達到實現結果，而且需要行為大大小小的變革。

人員不反對變革，但反對被改變，利用建立支持，解決阻力和發展實施變革所需的知識和能力，可成功解決他們的反對，執行變革，更具策略性的變革也包含影響主要的聯盟、其他心理學與社會心理學的干預。在成功完成變革做的好，可使人員埋頭致力於變革的過程中工作，共同朝向目標，實現利益與結果。

基於願景，行為發生變化時會發生轉變，因為有意願以不同的方式做事。 轉型是以視覺為導向的，並且在很大程度上取決於願景的力度以及分享願景的人們是否真正投入精力來實現願景。

大型專案變革與轉型的管理水準，大部份需要依賴個人或團隊日常生活中所產生的破壞程度，再加上文化、價值系統與過去變化的歷史等屬性。變革與轉型並非按設計發生，通常也不是直線性的過程，個人需要定期監控與評估變革的有效性，適應並調整變革與轉型的策略，個人也需考慮人員、團隊或組織的改變能力、潛力，協助他們成功適應或轉型。

大型專案通常傳遞新的能力，但僅在利用這些能力時，才會增加價值和實現利益。組織或商業變革通常影響或修改變流程、系統、組織架構與工作角色，但最重要的是他們會影響人員的行為。變革可以很小，或者變革能產生全面的轉型。有時候，變革甚至能產生分裂性，也就是說，需要特殊的技巧實現變革。在許多的實例中，大型專案將引導組織變革，但在實現變革帶來的利益之前就已經結束

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.13.1 評估組織變革的適合性

■ 5.5.13.2 辯識變革的需要和轉型的機會

■ 5.5.13.3 發展變革或轉型策略

■ 5.5.13.4 執行變革或轉型管理策略

■ **5.5.14 選擇與平衡** Select and balance

**【說明】**

選擇合理的組件是不間斷的、反複的過程，在大型專案中，同時存在新的和現行的組件，已完成的組件已從大型專案中刪除，某些組件可能取消或暫停，雖然他們可能保留於大型專案中，並且仍於路徑上顯而易見，但他們卻不活躍。提案或商業案例產生可能的新組件，這新組件可能是具潛力選擇。檢閱這些提案，確保與大型專案的專案利益一致。也要考慮「限制」，例如，時間、成本或資源可利用性的限制，選擇過程本身也可能導致組件被延誤、徹底取消或被賦予較不優先排序考慮。

平衡大型專案是確保大型專案真正執行變革時、會實現專案利益，並以適當的方式，達到專案變革之過程，同時並符合正確的優先權，這是監控組件進展對專案利益影響的過程，透過監控，預測未來的績效。必要時，提議對大型專案進行變革。可能的改變可能減慢或加速組件，從組件中，重新配置策略性的資源，或甚至（有時是暫時的）停止組件，或者將其替代其他更具貢獻的組件，這是過程是定期，通常每月一次。

通常這是一個有計畫且穩定的過程，但可能會出現突然的改變，通常是因為大型專案優先權或環境的突然改變。在這些情況下，需要重新評估和確認整個大型專案計畫。

**【關鍵職能指標KCIs】**

■ 5.5.14.1 分析組件特性

■ 5.5.14.2 基於大型專案的優先權，確定組件的優先權

■ 5.5.14.3 分析、預測大型專案的未來績效

■ 5.5.14.4 準備並促進計劃決策

■ 5.5.14.5 分析組件特性