

中華專案管理師學院
Institute for Project Management Research

課程編號：A209

PMA「專案助理/技術士」課程之九

結案管理



講授時間：4小時

©2007 NPMA All Rights Reserved

NPMA

課程提要

- 結案作業程序
- 結案工作準備與執行
- 結案報告之編撰協助
- 經驗學習與知識管理

©2007 NPMA All Rights Reserved

NPMA

專案終結之型態

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。

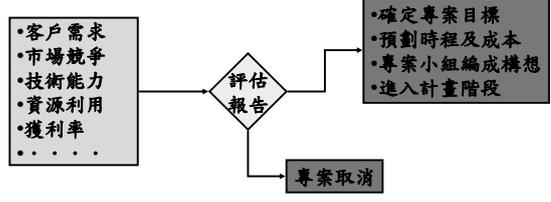


©2007 NPMA All Rights Reserved

NPMA

專案終結之型態

專案取消或繼續決策示意圖：



```

    graph LR
      A[客戶需求  
市場競爭  
技術能力  
資源利用  
獲利率  
.....] --> B{評估報告}
      B --> C[確定專案目標  
預劃時程及成本  
專案小組編成構想  
進入計畫階段]
      B --> D[專案取消]
  
```

©2007 NPMA All Rights Reserved

NPMA

專案終結之型態

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



©2007 NPMA All Rights Reserved

NPMA

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

©2007 NPMA All Rights Reserved

專案終結之型態

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程序，使專案能順利完成所有任務。



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 7

專案結案之準備工作

- 依據檢查清單(Checklists)檢查所有工作項目是否完成，或至正式結案日期尚有多少未完成工作。
- 決定專案結案日期，檢查專案目標是否達成並確定結案日期是否可依據專案計畫訂定。
- 建立結案共識，組織內部所有專案相關人員對專案所達成的目標及結案日期均有共識。



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 8

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以被接受。
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.	專案小組解編、成員歸建與後續工作之安排。



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 9

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.	決定哪些資料與紀錄應保留，並放置在妥善地點。
8.	確定所有支援裝備及場所已完成移交。
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。



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 10

專案中止或結束的WBS

```

    graph TD
      Root[專案中止或結束] --> Org[組織]
      Root --> Fin[財務]
      Root --> Con[合約]
      Root --> Site[場地]
      Org --> Org1[結案會議]
      Org --> Org2[歸建計畫]
      Org --> Org3[個人報告]
      Fin --> Fin1[支出審查]
      Fin --> Fin2[帳務結算]
      Fin --> Fin3[最終財報]
      Con --> Con1[履約文件]
      Con --> Con2[通告廠商]
      Con --> Con3[最終付款]
      Site --> Site1[關閉設施]
      Site --> Site2[處理裝備]
      Site --> Site3[轉讓物資]
  
```

A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 11

專案中止之重要考量

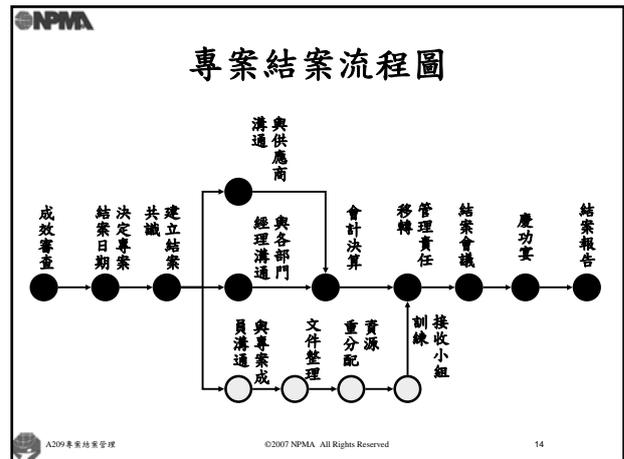
- 專案中止比取消及結束更為複雜且衝擊更大
- 專案成員的士氣與挫折安撫，及重新分配與調整職務。
- 專案失敗及中止原因的檢討與經驗留存。
- 通知各部門專案中止所應配合的處理事宜。
- 處理合約中止及罰責問題。
- 結算所有財務費用問題、設備及資源重新分配及歸建。
- 專案利害關係人之溝通管理。

A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 12

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、投資人及利益關係人充份溝通，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，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

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 13



專案結案活動



- 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。
 - 會議結論應進行紀錄並保存作為以後運用。

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 15

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		專案小組專案是否完整？
4		專案小組人數是否過多或過少？
5		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從而影響到專案目標？
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		應變計畫是否執行？內容是否恰當？

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 16

專案結案活動(續)



- 接收小組訓練：
 - 專案小組需擬定接管計畫。
 - 對接收小組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。

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 17

專案結案活動(續)

- 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。
- 管理責任轉移：
 - 在接收小組完成訓練並接掌專案小組工作後，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。

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 18

專案結案活動(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。



A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 19

結案報告

『結案報告』是專案的一個歷史紀錄，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
- 專案組織結構
- 專案組織成員、執掌及重要工作績效
- 專案所運用的技術與資源



A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 20

結案報告(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”

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 21

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，讓簡單的資料變成具備更多價值的資訊及知識。



“二十一世紀是知識經濟的時代”

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 22

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”



A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 23

為何專案管理需結合知識管理

- 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。

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 24

NPMA

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、專案門戶建制、知識管理系統與相關的訓練與顧問諮詢。

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 25

NPMA

專案管理與知識管理的比較

專案管理	知識管理
■ 有限度的資源與付出	■ 必須持續進行
■ 一定時間內有限的努力	■ 需經年累月不斷運用
■ 目標為導向	■ 在專案中建立與更新

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 26

NPMA

專案管理與知識管理的整合

- 知識管理通過專案方式運作而能跨越時間與掌握全貌
- 經由專案溝通使團隊成員能交換隱藏在個人身上的知識
- 專案程式所發展的文件能將沈靜的知識轉換與內部化而為具體可用的知識

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 27

NPMA

專案管理與知識管理的整合(續)

- 成功的專案經理是從轉移自過去的專案而學到知識
- 知識管理是專案管理的基石
- 知識整合需要靠團隊合作，而團隊合作則是專案成功的要件

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 28

NPMA

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
- 使用合適的知識管理系統提升效益



A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 29

NPMA

知識管理的最佳實踐

- 建立專案辦公室(PMO)：標準化的規範與樹立學習型組織的典範

它是組織內最重要的專案知識管理平臺

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 30

NPMA

建立行政支援知識庫

1. 時間維護：

- 協助專案發展時間
- 在專案概念階段協助規劃初步時間
- 在專案計劃階段協助規劃細步時間
- 在專案執行階段協助更新及維持時間
- 提供時間變異/進度落後的警示



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 31

NPMA

建立行政支援知識庫(續)

2. 工時表(Time Sheet) 管理：

- 定期審查專案成員任務承諾執行狀況
- 適時供應專案人員各相關表單
- 搜集、審查、統計與分析表單
- 指導如何填寫表單



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 32

NPMA

建立行政支援知識庫(續)

3. 專案工作日誌(Workbook)管理：

- 協助每一專案建立工作日誌
- 審查工作日誌內容以確保可發揮適當功能

4. 軟體工具操作

- 建立主要軟體工具操作能力
- 維持與更新軟體工具的可用性
- 分配與管制使用
- 協助製作相關圖表
- 需使用的軟體：試算表、時間發展、資料庫、決策分析與仿真、WBS、EVM

A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 33

NPMA

建立文件製作知識庫

1. 報告製作及分送：

- 協助文件收發與報告發展
- 報告發送物件：管理高層、客戶、政府管理機關、檔案管理處
- 報告類別：期初、期中報告、專案審查/稽核報告、技術評估報告、結案報告、經驗學習報告



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 34

NPMA

建立文件製作知識庫(續)

2. 建立專案文件記錄：

- 提案書/合同、變更需求及文件、工時統計表、預算表/時間表、專案計劃書、專案會議記錄、各種報告、個人相關資料。

3. 保持專案文件的更新、一致性及清潔可用。

4. 協助通知專案人員文件的修訂與更新

5. 協助專案人員搜尋資料及獲得相關資料

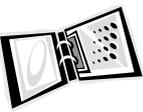
A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 35

NPMA

提供顧問諮詢與指導知識庫

1. 提供建議書發展指導：

- 依據經驗與知識協助製作能獲勝的建議書
- 訓練及指導建議書編寫
- 提供改善與修訂意見



A209 專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 36

NPMA

提供顧問諮詢與指導知識庫(續)

2. 提供專案起始協助：

- 協助發展專案特許證(Charter)及範圍說明(SOW)
- 指導規劃執行專案啓動會議(Kick-off Meeting)
- 建立及審查專案團隊成員的責任與分工

3. 即時回應解決專案疑難雜症：

- 時間延宕問題
- 分析成本超支/質量不符原因
- 實施類比分析
- 提供管理高層專案問題決策分析



A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 37

NPMA

提供顧問諮詢與指導知識庫(續)

4. 建立風險評估制度：

- 協助發展風險管理流程
- 實施獨立的風險評估
- 採用特殊工具與方法以獲得最佳風險實務



A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 38

NPMA

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分



“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”

A209專案結案管理 ©2007 NPMA All Rights Reserved 39

中華專案管理師學院
Institute for Project Management Research

課程編號：E109

本單元課程結束 敬請指教！謝謝！



©2007 NPMA All Rights Reserved