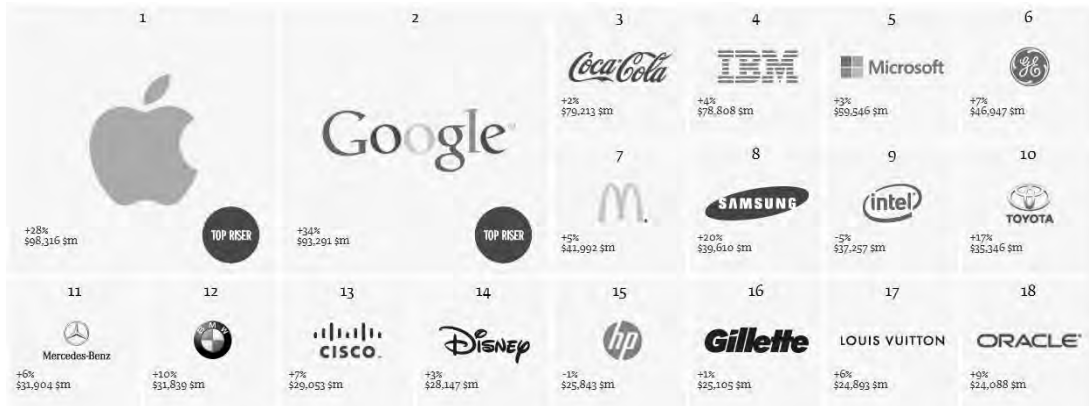


## PREFACE

# 前言

## 全球標竿企業對專案管理的重視性



Interbrand 2013 年全球品牌報告

依據國際品牌顧問公司 Interbrand 的全球品牌年度報告，蘋果公司(Apple)擊敗蟬聯 13 年冠軍寶座的可口可樂，成為 2013 年全球最具價值品牌。蘋果公司的品牌價值為 983 億美元，比前一年增長 28%。蘋果能成為全球最有價值品牌的主要原因，主要是靠著公司的金雞母：iPhone。

從蘋果前執行長賈伯斯 2007 年發表 iPhone 以來，iPhone 一直是最受消費者歡迎的手機之一。而蘋果公司每年都會發表新的 iPhone，進行規格與功能的更新。在科技業中，一個新產品的誕生，就代表完成一個新的專案；而為了讓新產品專案能順利完成，所需要做的相關準備與管理工作，就稱為專案管理。

一個成功的公司背後，一定有成功的新產品。而新產品的成功，除了靠公司的創新力、技術力外，更需要有卓越的專案管理來做通盤的整合，帶領公司團隊順利完成新產品的開發。蘋果與其他標竿企業雖然產業型態不盡相同，但對專案管理的重視性都是一樣的。這些標竿企業明確的目標都是要推出新產品，積極做好相關規劃，希望能在特定時間內完成新產品的開發。

例如微軟公司，在 1995 年推出 Windows 95 作業系統，成功的融入圖形界面，而改變了用戶習慣，並間接推動個人電腦的發展。之後，微軟仍不斷推出新的作業系統，Window 98、2000、XP、Windows7，一直到 Windows 8。每一代作業系統，都必須使用專案管理的手法，讓新產品專案能成功準時發表。至今，Windows 系統仍是市佔率最高的個人電腦作業系統。

而另一家公司：Google，亦在作業系統上有不可抹滅的成就。Google 公司首先專注於網際網路搜尋引擎的開發，順利推出“Google 搜尋”，奠定成功的雄厚基礎。而在蘋果發表 iOS 作業系統後，Google 成立開放手機聯盟，開始跨入手機領域，進而推出安卓作業系統(Android)，讓第一支安卓智慧型手機(T-Mobile G1)在 2008 年成功上市。而 Google 仍積極持續地開發安卓的新產品專案，版本一代接著一代更新，越做越好，最後終於站上智慧型手機作業系統的龍頭寶座。

蘋果、微軟、Google 三家這麼優越的公司，都具有傲視全球的技術，而面對每一次新產品的改版與上市，他們是如何完成目標的呢？背後不可或缺的條件，就是因為他們都擁有最優秀的專案管理團隊，才能整合龐大的技術團隊與資源，做出感動人們的新產品。

全球的標竿企業都非常重視專案管理的精神，但並不代表這門學問遙不可及，只有這些企業才用得到。實際上，專案管理是一門相當實用的科學，亦跟我們生活息息相關。只要能瞭解專案管理的重要觀念，再從生活中獲取不同的想法，進一步體驗專案管理的操作，在活絡其中的思維後，將能進一步發揮與應用在未來的生活或職場中。

**PJ 是專案(project)的英文縮寫**，本書希望用輕鬆的態度，透過生活化的方式，將專案管理的精神融入。本書將透過活潑的案例圖解，把艱深、繁瑣的學問，轉化成易於瞭解的故事章節，生動又極富內涵。因此讀者只要按照本書章節，逐章研習，一定可以學到專案管理之精神，並在未來的求職或職場過程中，成為不可或缺的加分項目。

CHAPTER

# 2

## 認識專案管理

### > 本章內容

2-1 何謂專案

2-2 成功的專案

2-3 如何讓專案成功



## 2-1

## 何謂專案

### 案例導讀 宏達電品牌之路



PDA



微軟手機



安卓手機

近年來，3C 產品與技術不斷進步，更新的速度越來越快，尤其是智慧型手機，更是受到大家的重視。而國產品牌廠商宏達電，是台灣最積極在智慧型手機發展的公司之一。

宏達電早期只專注在代工的業務，成立初期，並沒有很成功的產品，所以知名度並不高。在 HTC 之前，過去台灣電子業，很少有代工廠轉型品牌廠成功的例子。就在 HTC 對外正式宣佈向品牌商轉型之前，當時宏達電代工的業務還是不斷的成長，在銷售量、收入還持續創下歷史新高。

回顧過去，宏達電有很多重要性的里程碑與產品，在代工時期，2000 年，宏達電接到康柏電腦的 iPAQ 訂單，成為歷史上第一部量產的掌上型電腦，iPAQ 也曾列入金氏世界紀錄裡，成為當時最強的 PDA，讓宏達電大幅獲利，也成功打響宏達電的代工能力，後來更讓宏達電一度成為世界最大的 PDA 代工廠。

在 PDA 逐漸轉向智慧型手機的趨勢中，宏達電也搶得先機。首先微軟推出 Windows Mobile 系列作業系統，而使用這種作業系統的 PDA，稱為 Pocket PC，2002 年是 Pocket PC 大放光彩的一年，許多的軟硬體廠商，都先後宣布支持微軟的系統。而宏達電更是在這一年，發表了第一款將手機功能整合進去 Pocket PC 的機種：多普達 Dopod 686。

宏達電成功推出將電話功能加入 PDA 機型的產品，屬於相當少見的高價產品，當時已經算是一部智慧型手機，擁有 3G 無線上網功能，能夠收發電子郵件，以及進行 Office 文件編輯功能；這樣強大的功能，獲得當時商務人士的喜愛與

支持。所以歐美電信業者看好這樣的商機，紛紛與宏達電簽了相當大的訂單，不但在歐美市場快速成長，其他地區的市場也有相當好的表現。

2007 年則是智慧型手機關鍵的一年。這一年，蘋果發表了 iPhone，宣佈進軍智慧型手機市場，銷售成長相當驚人。而宏達電也下定決心，確定用「HTC」作為自有品牌的營運策略，更在 iPhone 正式銷售前，發表了搭載自行研發的使用者介面的阿福機，HTC Touch。這款機型在上市 5 個月後，全球銷量就突破 100 萬支，同時看到當時中國不計其數的山寨機，爭相模仿 HTC Touch，就證明了這款產品是相當成功的。

而 Google 意識到行動型裝置的潛力無窮，2007 年成立了開放式手機聯盟，並公佈了 Android 作業系統。HTC 在第一時間就加入聯盟，並開始著手 Android 智慧型手機的開發；在 2008 年，發表全世界第一台量產 Android 的智慧型手機，T-Mobile G1(代號 HTC Dream)。G1 手機在 2008 年 10 月推出後，銷售超過 100 萬支；亮眼的銷售成績是好的開始，也增加各電信商與軟硬體廠商的信心，吸引更多的製造廠向 Google 陣營靠攏。當時 HTC 憑藉著領先的技術，在智慧型手機的陣營裡，站穩了一席之地。

此後，Android 智慧型手機的成長速度超乎想像，在 2012 年就超過了 iPhone 的智慧型手機數量，到了 2013 年，甚至在智慧型手機的市占率也達到將近 80% 的比例。在這樣快速成長的市場中，幾乎不到三個月就會有新的智慧型手機推出，新的規格、新的外型、新的顏色都可能是賣點。於是，隨著競爭越來越激烈，消費者越來越挑剔的情況下，雖然各家公司的產品跟策略不盡相同，但是都有著同樣的目標，就是在最快的時間內，將新產品上市，來搶奪市場。



HTC one 官網照片



HTC 累積深厚的代工經驗，但並不滿足，進而訂出發展自我品牌的目標，而正式進軍到 Android 智慧型手機市場後，在不同的階段，都會訂出發表新機的目標，進而搶攻市場，更甚至一度威脅到蘋果的 iPhone。因此，對於科技業來說，首要的目標一定要明確，才有機會成功。

面對智慧型手機市場競爭激烈，HTC 能脫穎而出，我們應給與它掌聲與鼓勵。

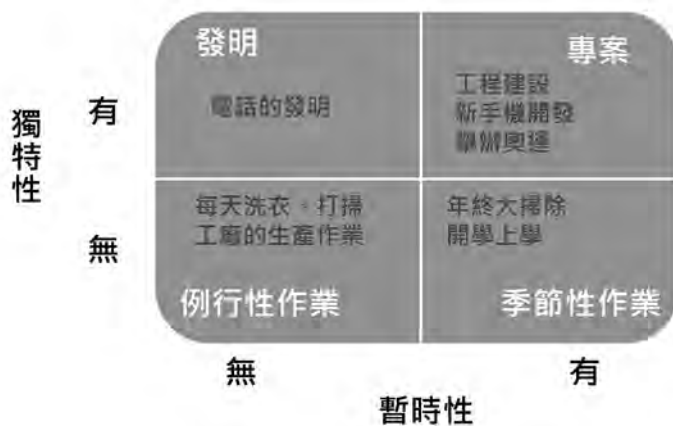
### 宏達電品牌之路的啟示

- 一支新手機，一個新專案
- 手機廠最想要的：新產品能快速上市

## 2-1-1 專案的獨特性與暫時性

隨著人類的生活複雜化，組織的運作也跟著改變。每個組織都有特定的職責，雖然可以解決問題，但常常會缺乏彈性。因此遇到很複雜、很困難、跨部門、暫時性的工作時，組織就無法做出快速的應變。而專案組織與管理就是因應這樣的情況，特別獨立出來的概念。

專案需要兩個特性：「暫時性」、「獨特性」。暫時性，有明確的開始時間和結束時間，即是生命週期。獨特性，是指專案在本質上，有跟原來的產品或服務上，有不同或創新的地方。而依據獨特性與暫時性的差異，可再細分如下圖的四種類型：發明、專案、季節性作業、例行作業。



例行性作業是持續不中斷，並一再重複的活動。像作業員每天在工廠製造產品的動作、組織固定的行政管理工作、企業日常的財務工作、銀行的存放款業務

等。這類的活動內容一成不變，或者變化很少；通常有穩定的模式，一直循環；而且短時間內不會結束，或者沒有明確的結束時間。

而季節性作業，雖然沒有獨特性，但卻有特定的時間點，例如每個學期開學上學、或是年終大掃除。至於發明雖然有獨特性，但是卻無法知道明確的結束點，所以也不能稱為專案。

專案必須兼具獨特性與暫時性，例如工程專案、新產品開發、舉辦奧運會、員工旅遊、學校校慶、結婚典禮等，都是屬於專案的範圍。而在 HTC 品牌之路的案例中，HTC 持續不斷推出新手機，而新手機就是新專案，就是代表 HTC 不斷的在開發新的專案。

### 案例導讀 交友節目的目標

「我愛紅娘」在 1982 年開播，是台視推出第一個電視交友的節目，同時也開創出新的節目型態。用各種方式讓男女雙方在電視上相親，每集都會有一個男主角或女主角，再邀請三個想要交友的異性來賓，共同展開配對比賽。在節目開始，會有一道簾幕，主角就坐在簾幕旁。然後主持人會請主角向三位異性進行發問，如果回答的答案讓主角覺得滿意，簾幕就會往上升一點，依序會露出主角的腳、下半身、上半身等，最後才是臉部。

我愛紅娘，從 1982 年播出，到 1993 年播出最後一集，11 年期間總共成功造就七百多位佳偶。而節目口號：「我愛紅娘，紅娘愛我，為您搭起友誼的橋樑。」也成為大家耳熟能詳的一句話。



社交媒體上癮圖

<https://www.flickr.com/photos/hikingartist/5726741345/>(插圖 by Frits, hikingartist.com)



另外一個節目，中視的「來電五十」在 1989 年首播，通常在週末下午時段播出，直到 1996 年停播。每集都有男女主角各十人參加聯誼配對，在節目進行中，二十個人透過活動、遊戲與交談，從自我介紹、初步認識，慢慢打破隔閡，逐漸熟絡起來，搭起雙方友誼的橋樑。互動程過程間，會詢問對方的興趣和感情的看法，以及要求對方表演才藝等。

其實，相親與聯誼性的活動與節目，不論活動的形式，不論過程如何安排，或是利用各種不同的方式去包裝，目標都只有一個，而且目標簡單又明確，就是希望可以配對成功。**專案也是如此，就是需要有一個明確的目標。**

人類因夢想而偉大。如果目標遠大，往往可以給人巨大的力量，讓人取得成功。對於奧運金牌的得獎者來說，他們的成功不僅是靠天生的運動才華與後天的勤勞練習，更需依賴心中遠大目標的支持。在各種領域都是如此，目標就是推動人們前進的力量，一定要有目標才能讓個人或是企業有努力的方向。

### 個人與組織都需要有目標，來獲得前進的力量

- 交友聯誼的明確目標：配對成功
- 專案的首要條件，就是目標要明確

## 案例導讀 賞味期限的意義

卡卡甜甜圈(Krispy Kreme) 擁有 70 年歷史，是美國第二大甜甜圈食品店。原來只批發甜甜圈給雜貨店作零售，但是甜甜圈的味道實在太吸引人，於是創辦人就在牆上挖個洞，當作臨時的銷售窗口，就這樣開始卡卡甜甜圈的傳奇。

卡卡甜甜圈相較於日式甜甜圈，具有更香甜、更鬆軟的特色，最讓人津津樂道的，就是從 1937 年創立開始，美味直到今日都不變的招牌「原味糖霜」口味。有人說「軟到幾乎入口即化」，「熱熱的吃、更好吃」，就是它吸引人的地方。





卡卡甜甜圈

<https://www.flickr.com/photos/gotovan/sets/72157623479468109/page2>

卡卡甜甜圈對於賞味期限，有它獨特的堅持與建議。為了可以品嚐到最好的風味，卡卡甜甜圈建議是在店裡馬上享用香噴噴、熱呼呼的甜甜圈；如果只能外帶，也建議在購買後的 24 小時內就要食用完畢。

越是美味的食物，越注重賞味期限，通常賞味期限也越短。換句話說，在賞味期限內，把食物吃完，才能品嚐到最好的味道。而對於專案來說，也必須有明確的期限；如果專案能在期限內完成，則是好專案的必備條件之一。

#### 明確期限的啟示

- 美食，就是要在時限內吃完，才好吃
- 專案能在期限內完成，是好專案的必備條件

### 案例導讀 蘋果的產品地圖

產品地圖(product roadmap)是科技業中不可或缺的工具。是建立在公司新產品開發的策略架構下，訂出新產品的組合，再依照開發時程的順序，將產品主要規格列出。由於具有時間性，描述產品組合的過去、現在與未來，勾勒出新產品發展的方向，因此就像地圖一樣有方向性，所以被稱為產品地圖。



近年來，蘋果推出的新產品種類大爆發，桌機、筆電、平板都紛紛升級；蘋果並推出全新設計的 4.7 吋 iPhone 6、5.5 吋 iPhone 6 Plus，加上傳言已久的 Apple Watch，產品線可說是全部到齊。而將這些產品目標進行彙整，再依規劃上市時間做排序後，就成為上圖中的蘋果產品地圖。

科技業公司的產品地圖，是每個公司新產品專案發展的靈魂，主要包含兩個元素：專案的目標、專案的時間性。而一旦競爭對手能有效的掌握別人的產品地圖後，甚至就能做出足以抗衡的新產品專案，後果十分嚴重。也因為如此，科技業的產品地圖，因為有公司的新產品專案開發策略，通常是非常機密的文件。

### 產品地圖的啟示

- 產品地圖：目標 + 時間的結合

## 案例導讀 不要當冤大頭

紐約洋基隊(New York Yankees)是歷史悠久的美國職棒大聯盟隊伍之一，也是得到冠軍最多次的隊伍。近年來，為了增強球員陣容，不斷在市場上尋找大牌明星球員，然後不惜成本，與球員簽下優渥的條件，合約往往都超出市場的預期。紐約洋基隊因此給人財大氣粗的印象，而獲得「邪惡帝國」的封號。