

專案管理在教育培訓之應用

++TTQS洪家祥輔導顧問(台北區)之報告，請備查
(該篇講義係用於屏東科技大學成人教育管理研究所上課用)

洪家祥

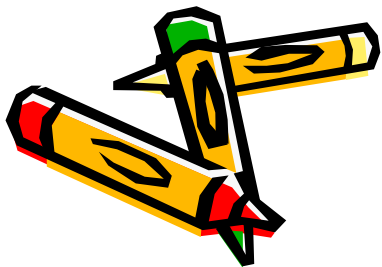
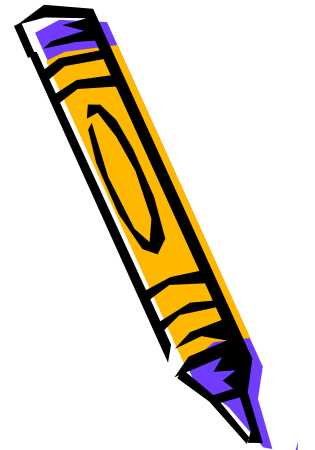
如魚得水管理顧問公司 總經理

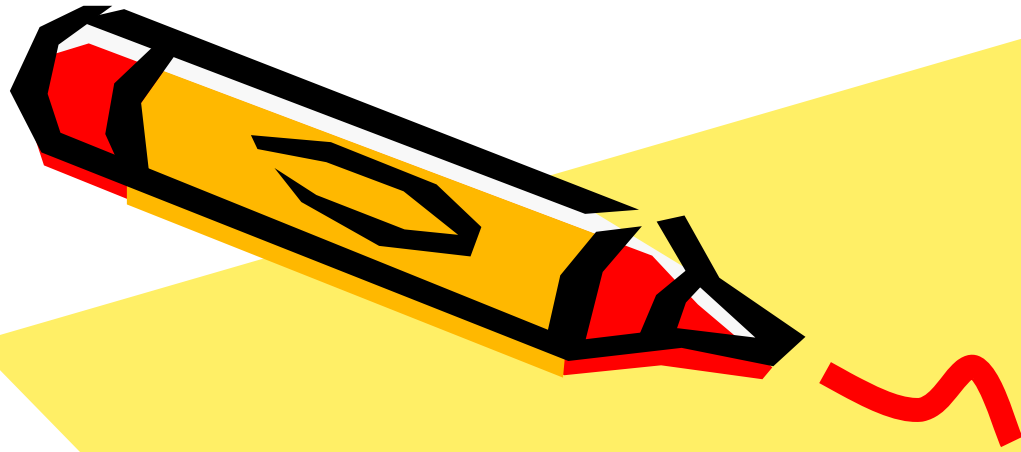
2011.11.22



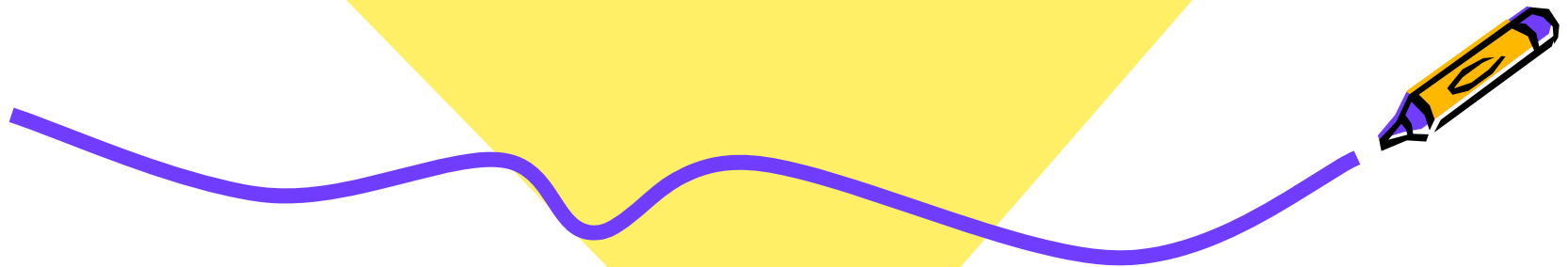
課程大綱

1. 專案管理介紹
2. 專案啓動書(章程) & WBS
3. 關鍵能力-你的孩子到底該學什麼？
(天下雜誌 2006年教育專刊)
4. 分組練習:各組專案目的如下，請各組寫出章程
第一組-目的:讓學生愛上閱讀
第二組-目的:培養學生創新能力
第三組-目的:增加學生的國際化能力
第四組-目的:培養學生良好品格





專案管理介紹



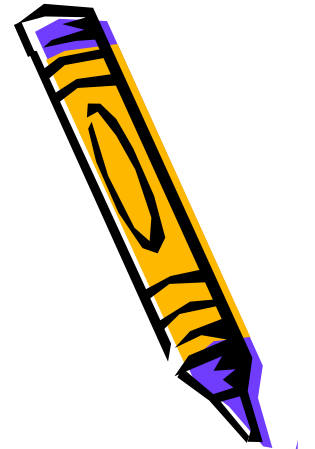
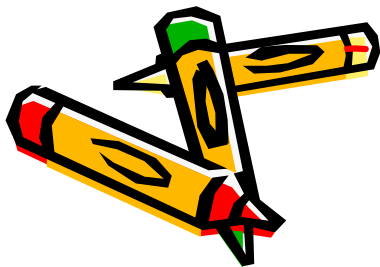
專案是什麼？

專案有以下特徵

1.臨時性的：

- 有明確的開始及結束日期
- 當目標達到時或明確知道不可能達到目標時，則專案宣告結束
- 臨時不代表專案是短時程的，大型專案可能長達幾年
- 臨時性不是指專案的產品或結果，如某專案建設公路，公路的存在是長久的

專案組織也是臨時性的

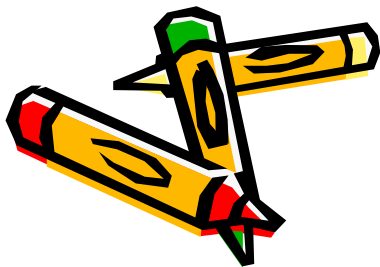
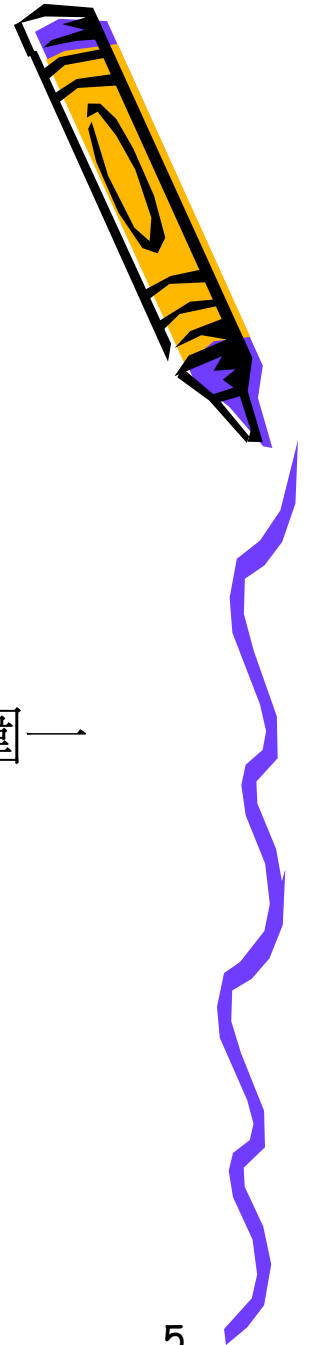


專案是什麼？

2.有獨特的產品、服務及結果

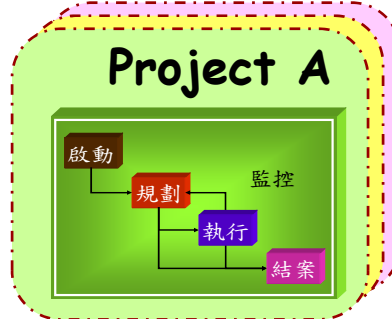
3.是逐步完善的

- 分階段及連續的累積
- 逐步完善使專案執行更具落實性, 如專案的範圍一開始僅有概念，在規劃階段需求會逐漸明確



專案管理示意圖

Streams of Projects



公司水準

Commitment
Direction
Resources

Product
Service
Capability

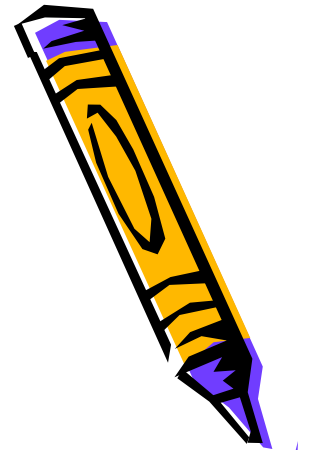
Vision
Mission
Objectives

Strategy

We are
here !!!

時序

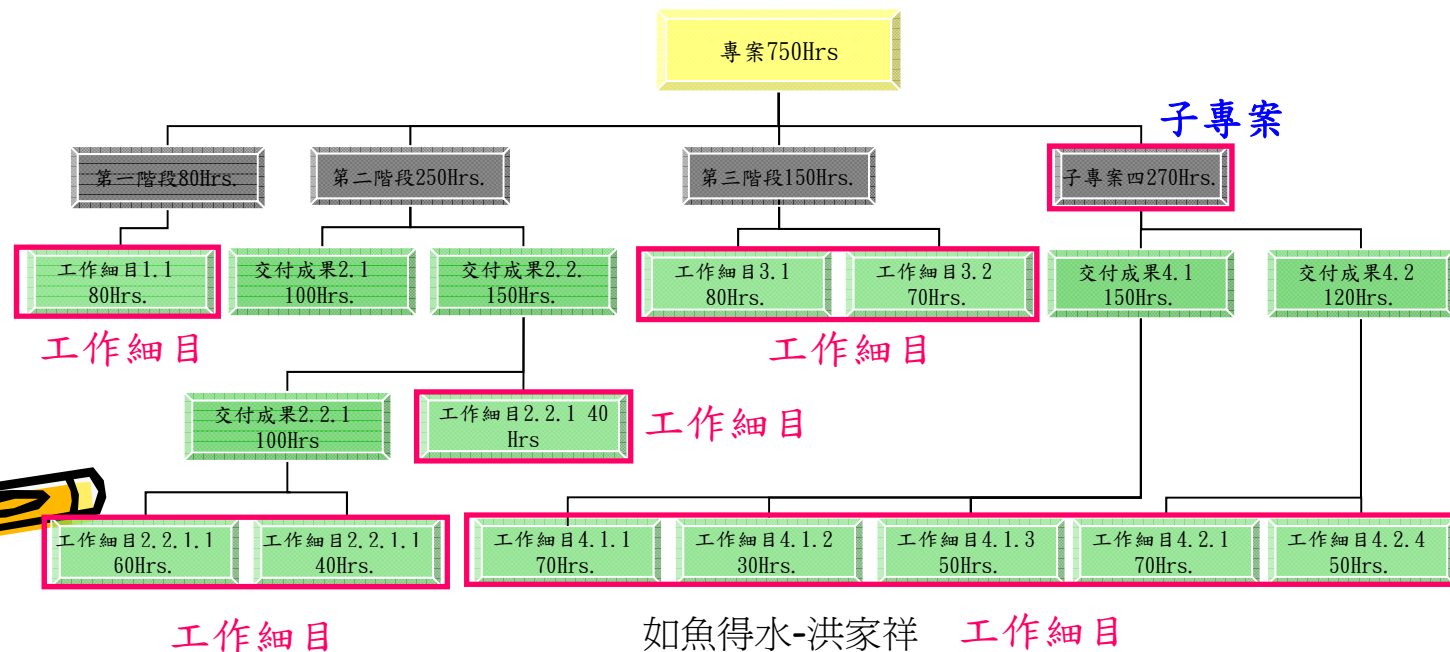
如魚得水-洪家祥





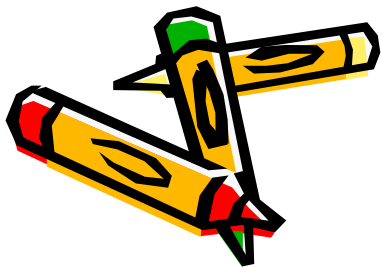
子專案 Subproject

- 專案通常被分割為較好管理的工作細目或子專案. 子專案也可以當作是專案來管理
- 專案可展開成工作分解結構, 一直分解到工作細目(<80小時的交付成果)或子專案



什麼是專案管理

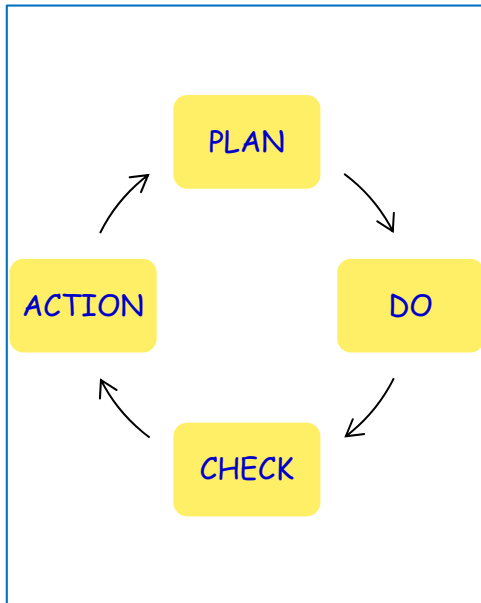
- 為達成專案目的及利害關係者的需求及期望結合各種知識、技能與技術運用在專案的管理活動
- 管理一個專案需要：
 - 1.確認專案的目的及利害關係者的需求
 - 2.確立清楚及可達成的目標
 - 3.在專案三重限制下(成本、時程及範圍)，顧及專案品質並權衡完成專案目的及需求
 - 4.權衡技術規格，計劃與可能達成方法，滿足不同利害關係者的不同需求



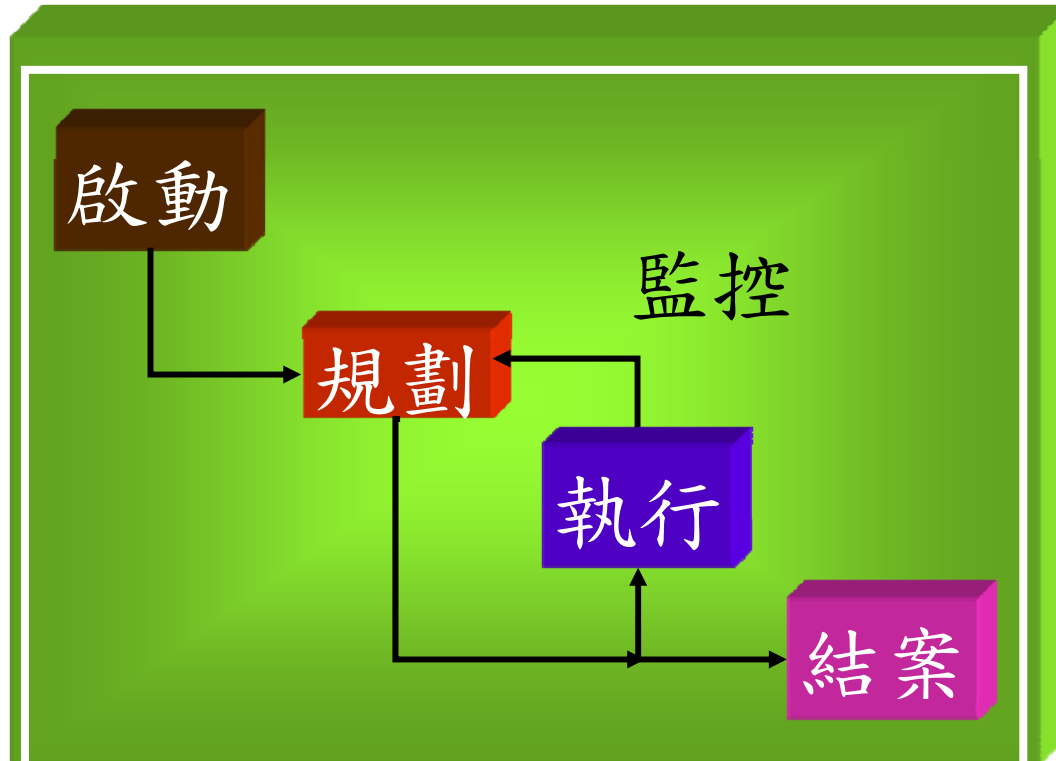
專案管理的五大流程



啟動: 啟動書(章程)



結案: 經驗學習



1 啟動: Initiating

2 規劃: Planning

3 執行: Executing

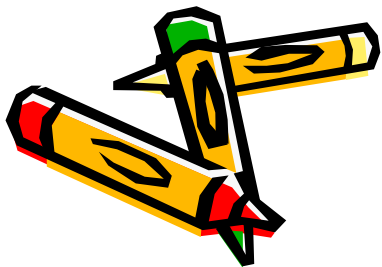
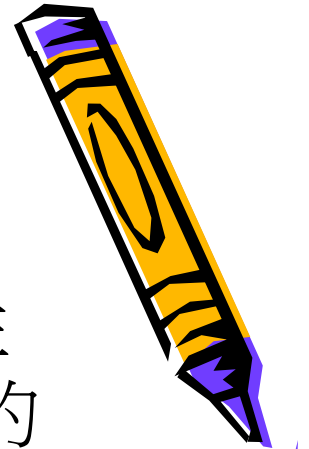
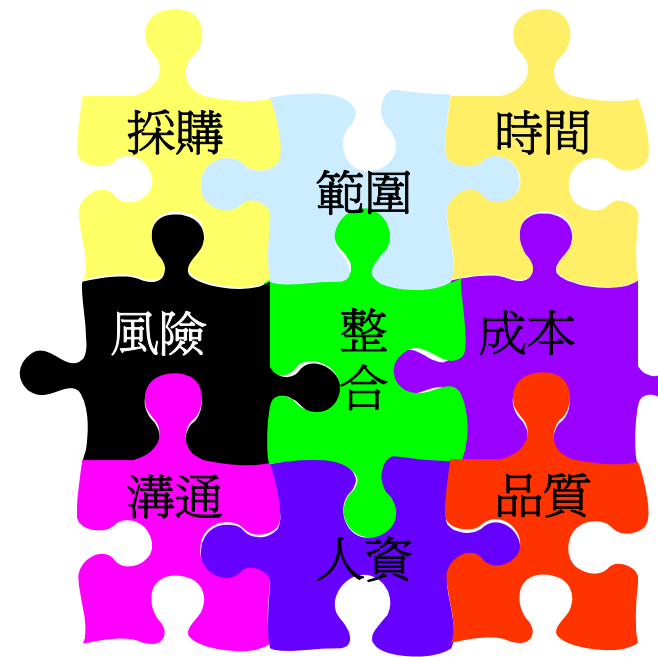
4 監控: Monitoring and Controlling

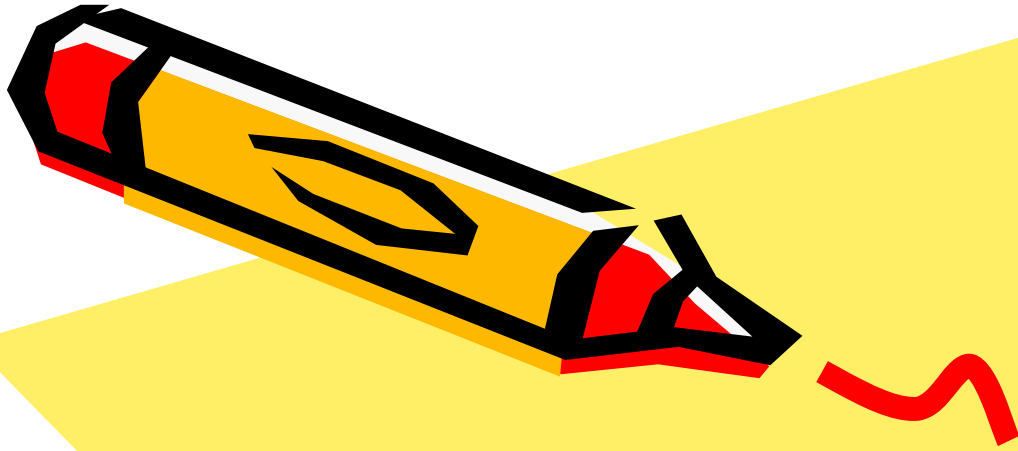
5 結案: Closing



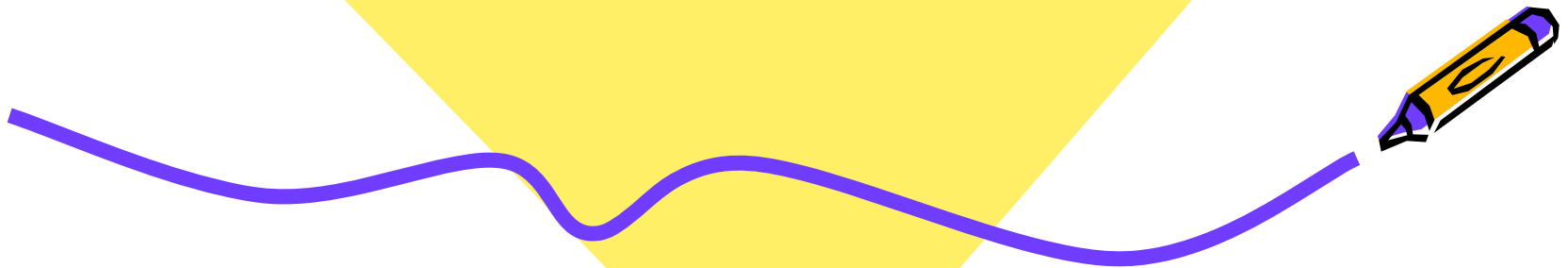
專案管理的九大知識領域

- 為滿足專案 “一英哩寬三吋深” 的特性，專案經理需對各知識領域有一定程度的涉獵，故PMI依知識領域將專案知識分為九大知識領域
- 九大知識依PMBOK排序：
整合、範圍、時程、
成本、品質、人資、
溝通、風險、採購。

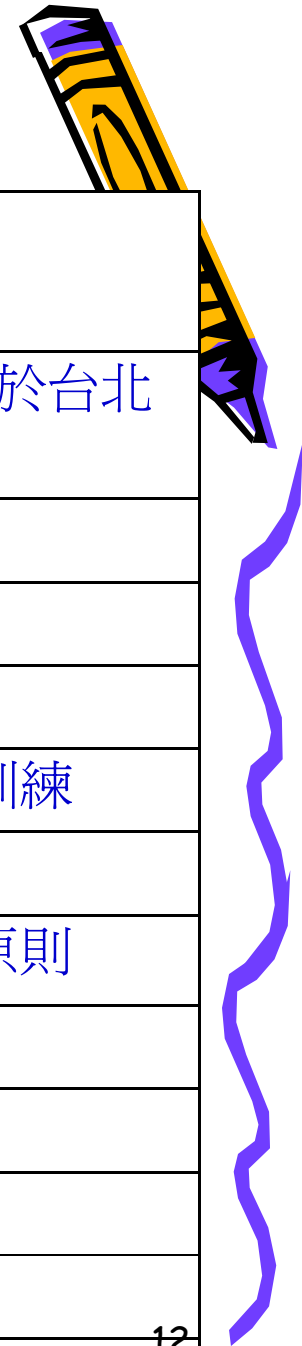




專案啟動書(章程) &
WBS

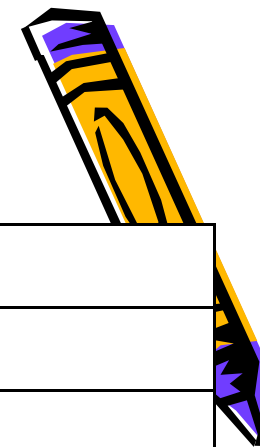


專案啟動書(章程) 1/3

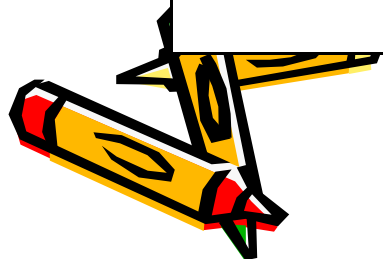


專案目的 (為何而戰)	開設新分店，增加市占率，提高營業額
專案目標 (SMART)	1、佳佳超商以5000萬內資本額在4個月內於台北地區開設第4家分店
	2、展店後第一季營業額預計達1000萬元
產品範圍說明書 (特性與功能)	1、店面必須座落於文化學區生活圈
	2、店面總面積需求約300坪
	3、全店服務人員必須接受佳佳服務人員訓練
專案要求說明書	1、市場調查有效問卷需達500份
	2、店面設計規劃需參照連鎖店展店設計原則
專案範圍 & 里程碑(專案邊界)	1、市場分析評估 :2010.5.10
	2、店面建構 :2010.7.10
	3、設備建置 :2010.7.30
	4、團隊建構 :2010.7.30
	5、行銷推廣 :2010.9.10

專案啟動書(章程) 2/3



專案可交付成果	1、可行性評估報告
	2、店面設計圖及施工報告
	3、設備採購書
	4、人員訓練成果報告書
	5、行銷推廣計畫書及成果報告書
產品驗收原則	1、店面座落於涵蓋主生活圈人口數達5萬人
	2、店面總面積至少需達300坪
	3、店長需通過3個月展店經營管理訓練課程認證合格
	4、全店服務人員需通過2週服務專業訓練及格
專案初步組織	1、Chairman：林明遠
	2、Project manager：黃先晉



專案啟動書(章程) 3/3

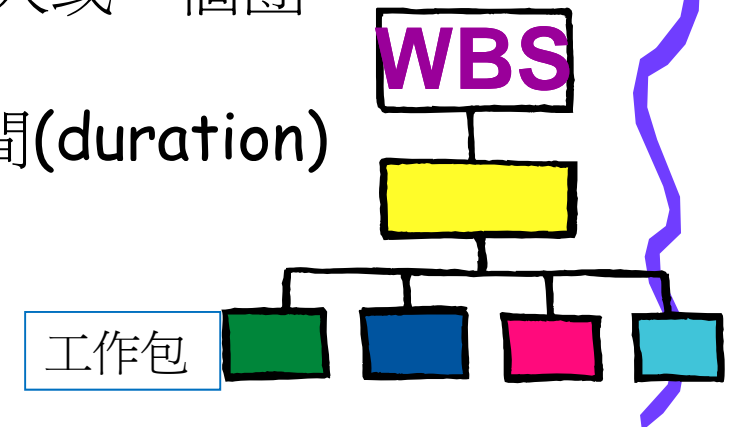


專案限制	1、最遲於2009/10/01開幕
	2、資本額上限為5000萬
專案假設	1、若人員招募不足，行銷期間可向其他分店調派
	2、若店面設計規劃未能完全依據展店設計原則，則可視店面實際狀態作適當調整。
	3、台北市市區之大面積店面尋覓不易
	4、設備購置成本恐因物價波動而增加
	5、裝潢施工恐因天氣影響而延誤完工時程
指定專案經理	郭勞斯
發起人簽章	史耀前

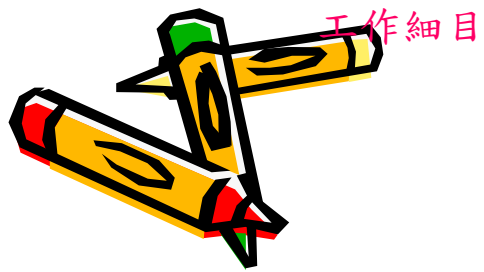
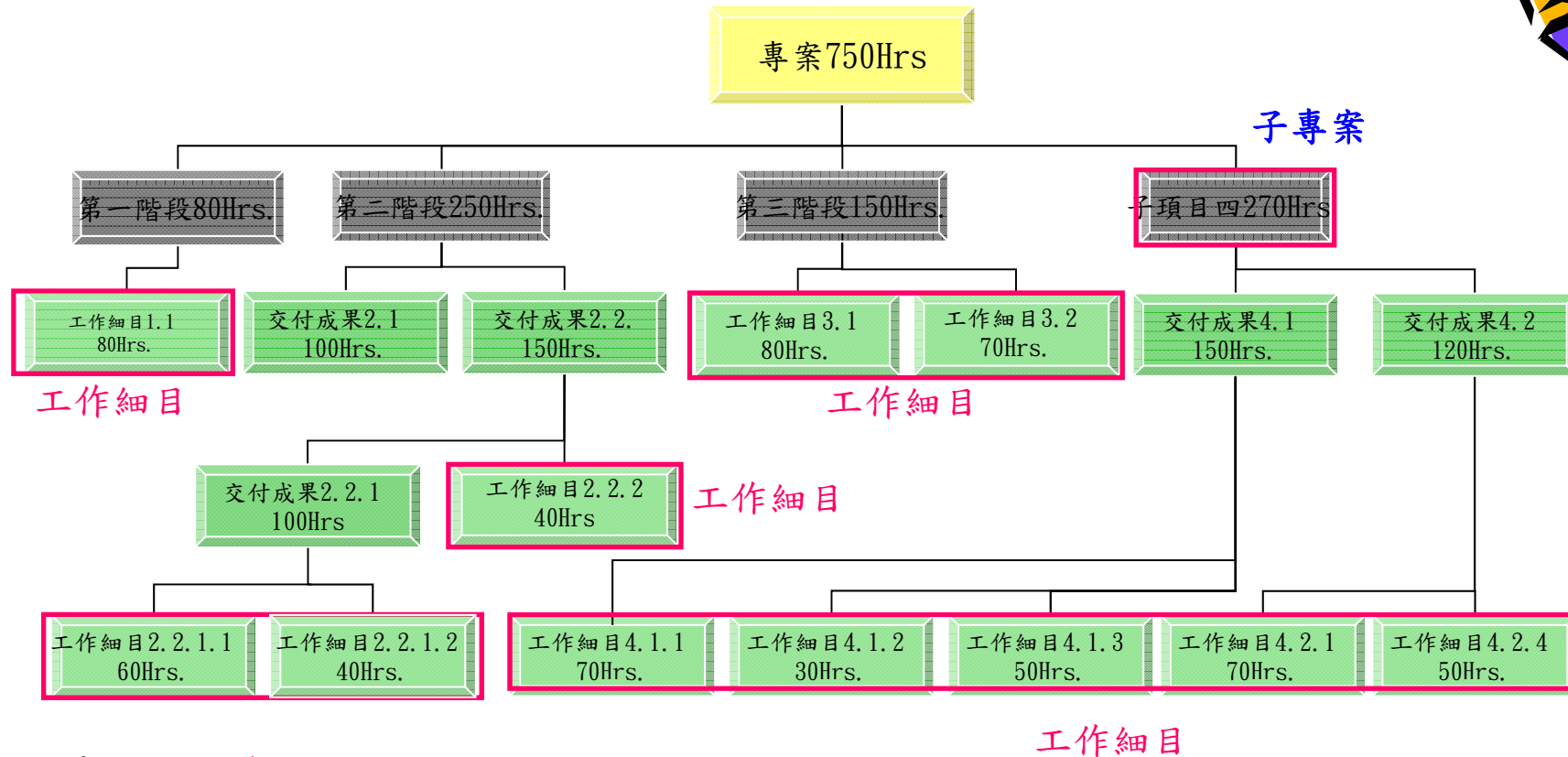


製作工作分解結構 WBS

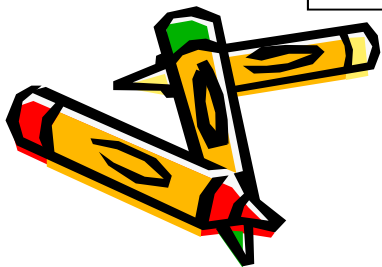
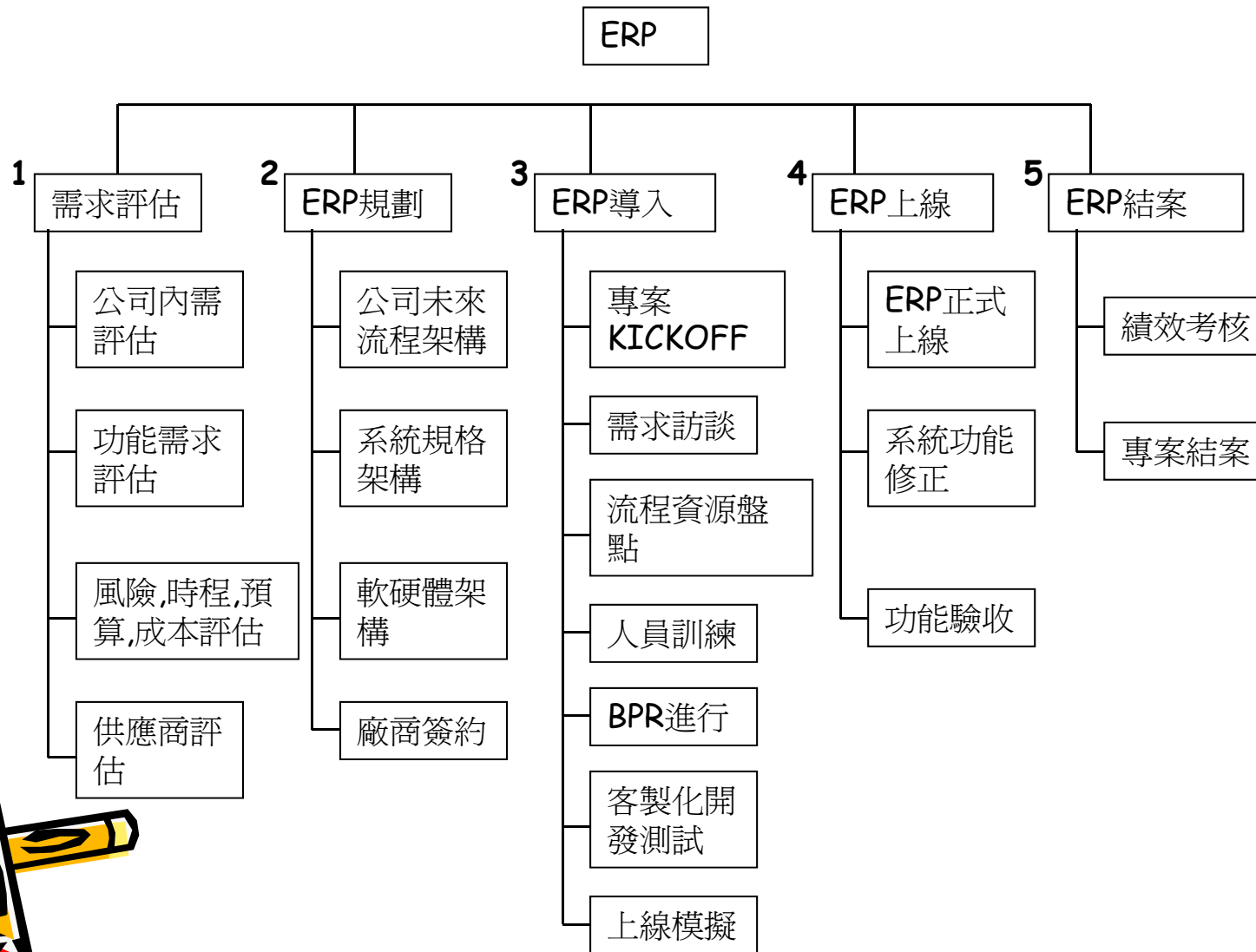
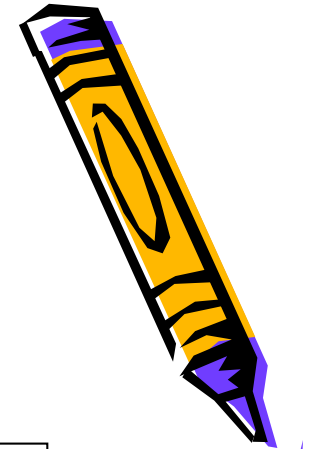
- 「製作工作分解結構」流程的主要工作：將專案的主要交付物(**deliverable**)與專案工作細分成較小且較易管理的項目(**WBS元件, WBS components**)
- 是執行專案所必須完成的各項工作總清單
- 若該工作不存在**WBS**內，則非本專案之工作範疇(**out of scope**)
- 每一個**WBS**工作包只能指派給一個人或一個團隊負責完成
- **WBS**工作包的**成本(cost)**與**持續時間(duration)**必須是可預估與管理的

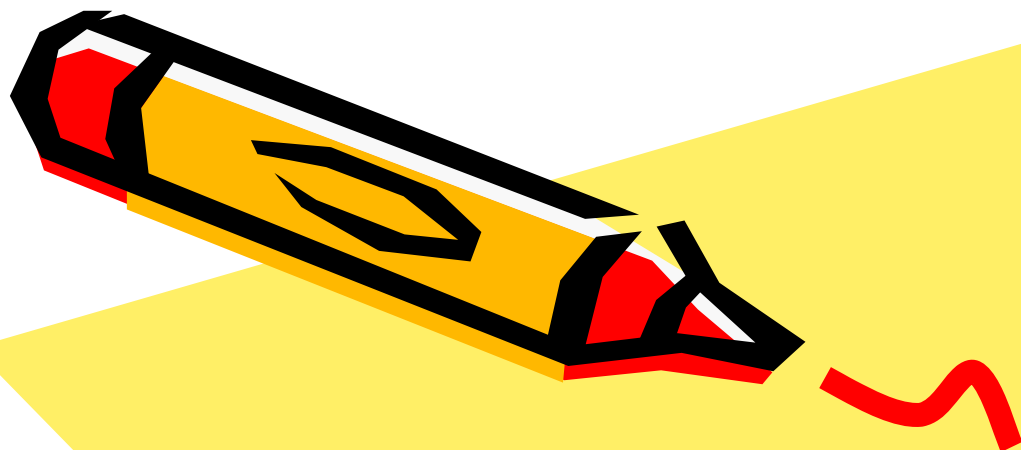


WBS 展開示意圖



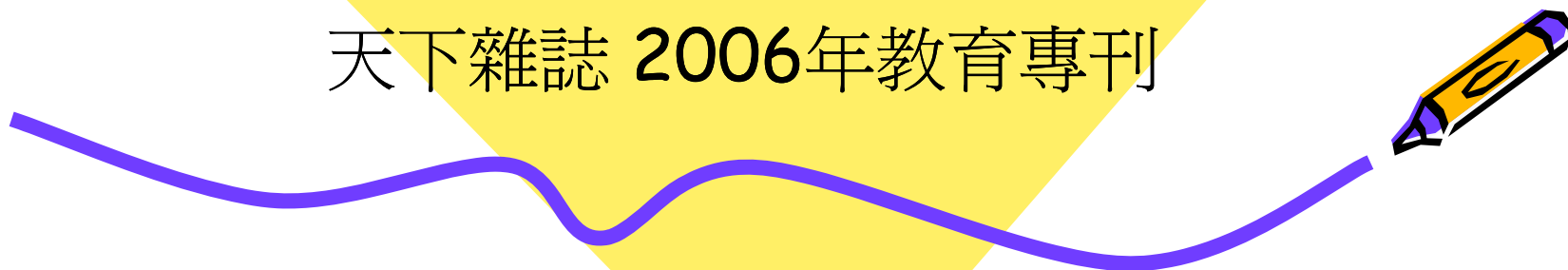
ERP建置專案





關鍵能力

你的孩子到底該學什麼？
天下雜誌 2006年教育專刊

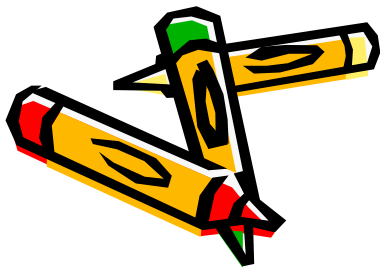
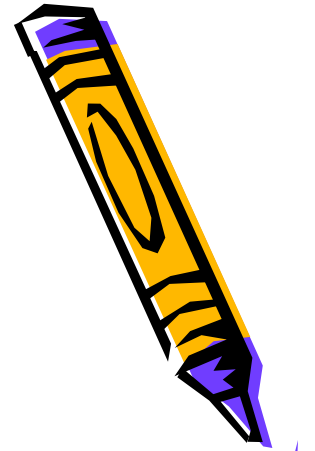


你的孩子該學什麼？

全球化的關鍵能力

關鍵能力

- 代表一種**可轉移的**(可以運用到不同的情境)，
- **多功能**(可以達成不同目標、解決不同問題)的能力，
- 它是一種包含知識、技能、態度所組成的能力。



你的孩子該學什麼？

全球化的關鍵能力

台灣教改十年

- 全球化浪潮來襲，網路科技深入生活各層面，少子化衝擊顯現，
- 全球競爭力也正在重新大洗牌，
- 每一個國家都瞄準教育----
- 竭盡全力培養面對未來的人才。



世界現況

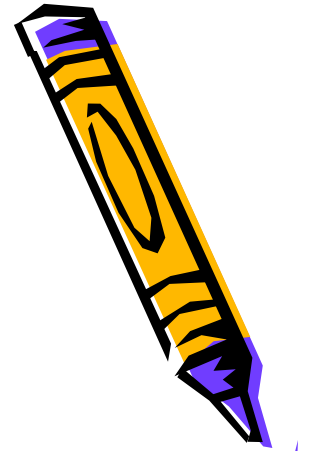
- **中國大陸**，投入家庭三分之一收入在孩子身上。
- **香港**學校課程外，每週再加體育課等課外活動與溫習學校課程。
- **日本**家長將子女送到私立學校，加強學科學習
- **美國**送孩子學中文
- **台灣**補習班成長五倍，學生辛苦學習。

過度、過多、過早的學習，可能扼殺孩子真正的學習能力。



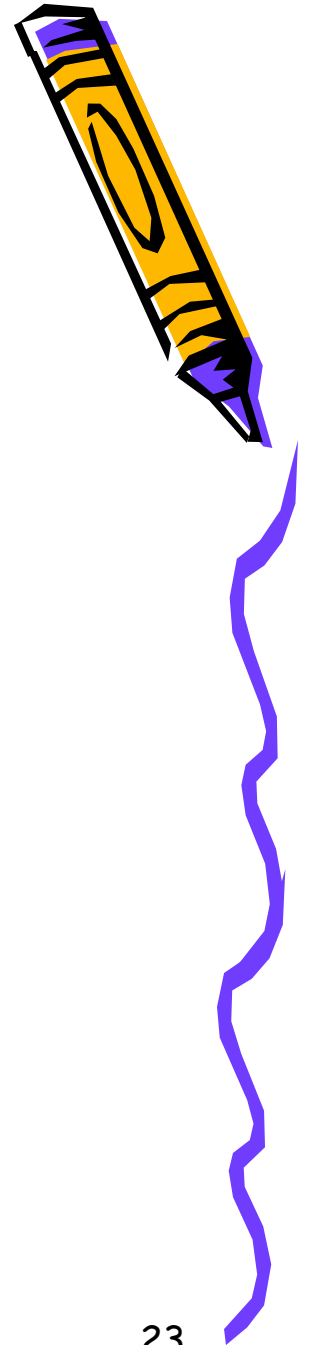
世界的孩子都在學什麼？

- 用母語溝通的能力
- 用外語溝通的能力
- 運用數學與科學的基本能力
- 數位學習的能力
- 學習如何學習的能力 (時間管理、解決問題、蒐集資訊、有效運用)
- 人際互動、參與社會的能力
- 創業家精神 (擁抱改變、勇於創新、自我設定目標、策略，追求成功)
- 文化表達的能力



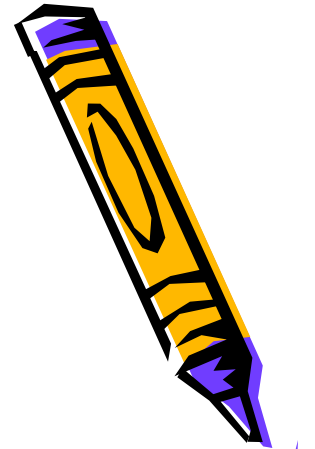
世界的孩子都在學什麼？

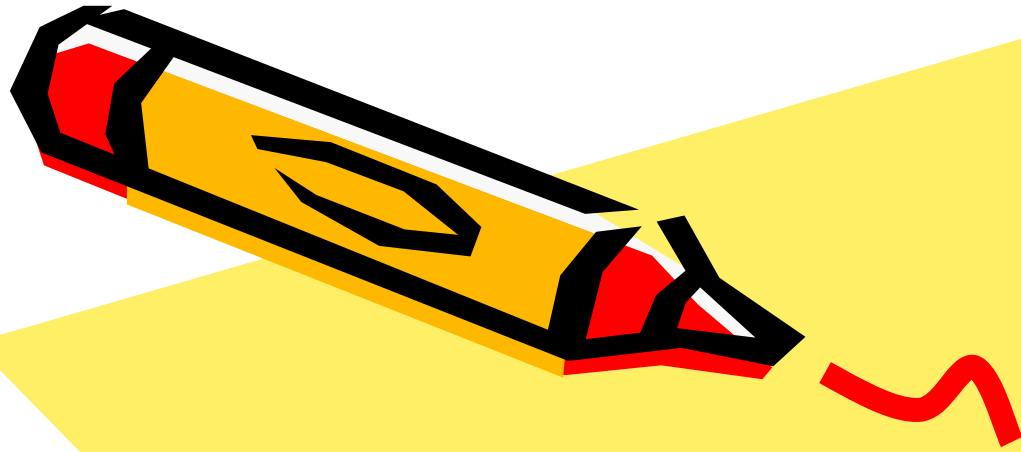
- 蒐集、分析、組織資訊的能力
- 表達想法與分享資訊的能力
- 規劃與組織活動的能力
- 團隊合作的能力
- 應用數學概念與技巧的能力
- 解決問題的能力
- 應用科技的能力



世界的孩子都在學什麼？

- 個人的自我得到充分的發展，創造個人的文化資本。
- 成為一個活躍的公民，融入社會。
- 具備就業能力，創造人力資本。





四大學習支柱

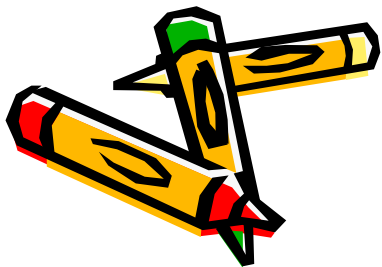
聯合國教科文組織 1998年



聯合國教科文組織 1998年

建立學習支柱，培養關鍵能力

1. 學習知的能力(Learning to Know)。
2. 學習動手做(Learning to DO)。
3. 學習與他人相處(Learning to live together)：
世界公民、國際觀、文化。
4. 學習自我實現(Learning to BE)。





1. 學習知的能力 (Learning to Know)

- 奠定孩子學習基礎的第一步，在於給他學習的能力
閱讀，是開啟學習潛能的發動機，
也是通往其他能力的大門，更是學習知的第一步。

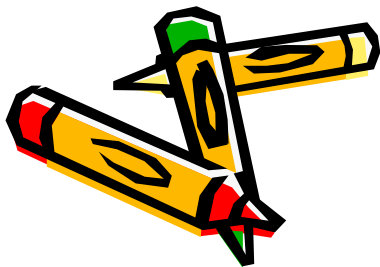
OECD舉辦國際學生能力評比以數學能力、科學能力、
解決問題的能力、閱讀能力





1. 學習知的能力 (Learning to Know)

- 美國研究指出，如果孩子不能在小學三年級時具備基本閱讀能力，往後的學習會有困難。
- **閱讀 = 整合力 + 想像力**
- 洪蘭教授指出，閱讀是主動獲取訊息的歷程，神經迴路活化的程度比看電視來的深。



1. 學習知的能力 (Learning to Know)

- 給老師：10招讓孩子愛上閱讀
 - 一、佈置一個有利閱讀的教室
 - 二、善用小組閱讀
 - 三、教導閱讀技巧
 - 四、讓學生成為一個有信心的讀者
 - 五、增加學生閱讀的機會
 - 六、建立學生閱讀的內在動機
 - 七、運用外在獎勵
 - 八、與家長溝通
 - 九、展現你對閱讀的熱情
 - 十、把閱讀活動變成一個社交活動



1. 學習知的能力 (Learning to Know)

• 給父母：10招讓孩子愛上閱讀

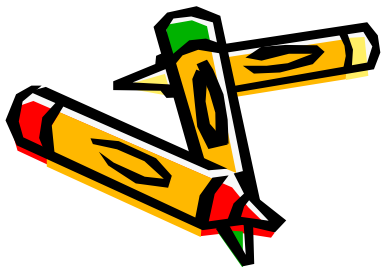
- 一、每天大聲朗讀故事給孩子聽
- 二、做孩子的榜樣
- 三、佈置一個充滿書香的家
- 四、在購物時鼓勵閱讀
- 五、和你的孩子一起看食譜做菜
- 六、一起探索書中內容
- 七、和孩子一起唱歌唸詩
- 八、和孩子一起說故事
- 九、和孩子一起寫作
- 十、經常帶孩子上圖書館



2. 學習動手做 (Learning to DO)

- 資訊科技的發展，讓知識本身不再具有高價值，背誦、記憶、滿腹經綸，已經不能在全球化的競爭下取得優勢。

未來需要的人才，要能從浩瀚的資訊中，擷取有用的知識，並能學以致用、敢於創新、創造、具備動手做的創業家精神。



2. 學習動手做 (Learning to DO)

- **運用資訊科技能力**，讓孩子連接全球智慧
網際網路的出現，徹底改變了教與學的形態，
能夠善用資訊科技於教育，
等於為孩子引進全世界的智慧，
帶領孩子來到一個不受時空限制的全球教室裡學習。
(國際學校網界博覽會、國際學校交流)



運用資訊科技能力

- 新加坡1997年 資訊教育總藍圖

- 一、資訊科技能增加學習樂趣

- 二、透過資訊科技的輔助能促進學生創意思考、團隊合作與解決問題能力

- 三、加強自主學習能力，

- 四、培養學生熟練的數位科技操作技巧

- 五、資訊科技提供跨界學習合作經驗

透過數位學習服務社區



學習動手做 (Learning to DO)

- **創新&創業精神**，讓孩子自信贏向全球化

不論從國家競爭力的需要，

或從個人面對全球化挑戰的準備，

創新與創業精神都將越來越重要。

放眼全球，新加坡、芬蘭、挪威、荷蘭、冰島等許多國家，都試圖提出具體的策略來培養孩子創新與創業能力。





創新&創業精神

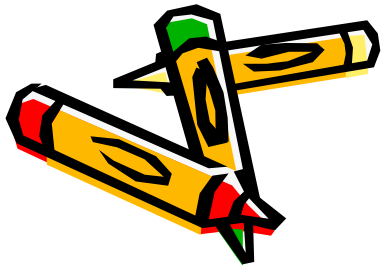
- 什麼是創新&創業精神？

包含一連串的自我管理技巧，更是**面對人生挑戰**所需具備的能力。

- 創新&創業能力怎麼教？

創新能力的培養不是靠零星的活動或另闢課程，而是將創新與創業的精神，融入到所有的課程中。創新與創業的目的與動機，

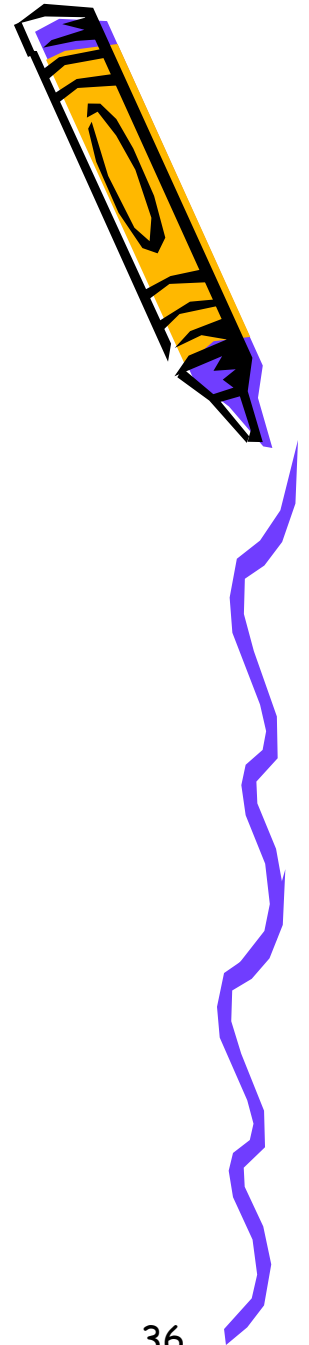
應該強調回饋社會的精神。



學習動手做(Learning to DO)

創新&創業精神

- 創造力教育要有核心價值
新加坡認為需建立的核心價值
誠信
社會責任
尊重他人



創新&創業精神

- 創新&創業者所需具備的特質

新加坡教育部指出：

探索知識的好奇心

具有堅毅、熱情、能忍受挫折的個性

有冒險的勇氣，不害怕面對不確定的狀況

有團隊合作，回饋社群的信念



創新&創業精神

- 培養學生創新能力的5個方法
 - 一、開拓孩子的學習經驗
 - 二、鼓勵學生自己創造活動
 - 三、鼓勵學生參與社區服務
 - 四、鼓勵學生參與冒險犯難的活動
 - 五、公開肯定學生與老師創新、創業的精神



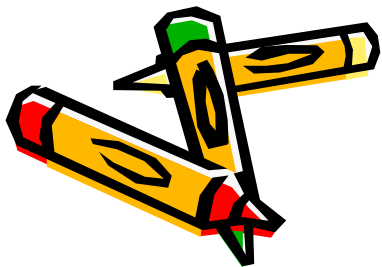
3. 學習與他人相處

(Learning to live together)

- 在這個多元文化交流頻傳的時代，
每一個孩子，都需具備世界公民的素養，
學習與他人相處的能力。

讓世界走進來，讓自己走出去，拒絕封閉邊緣化，
要能從認識自己的文化語言開始，

進而培養國際化能力、具備文化欣賞的美感，
這些是迎向全球化時代的關鍵能力。

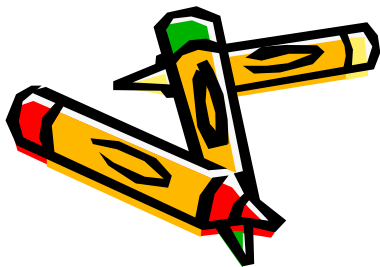


3. 學習與他人相處

(Learning to live together)

- **國際化能力**，全球化下的必要配備
不論從經濟、文化、國際影響力來看，
國際化能力不再是奢侈品，
而是教育必須提供給人民的必需品。

韓國英語村 芬蘭數學課本 香港二文三語能力



學習與他人相處 (Learning to live together)

國際化能力

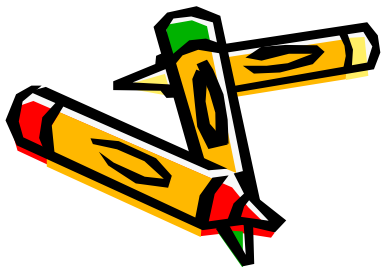
- 國際化能力的內涵

歐盟 用外語溝通的能力。

丹麥 外語能力、運用資訊科技、文化了解與溝通能力。

聯合國教科文組織

對文化的尊重、與不同族群的人相處、
了解不同的文化、不歧視他人。



學習與他人相處 (Learning to live together)



國際化能力

- 增加國際接觸的體驗 教學合作 交換學生、教師…

國際間的教學合作、老師、學生的交流、教育旅行
義工旅行等都是開拓學生國際視野的方法。

英國國際發展部「全球學校計劃」推動與亞洲、非洲、拉丁美洲學校結為伙伴。

歐盟 2007~2013至少10%參與跨國的合作交流。



學習與他人相處 (Learning to live together)



國際化能力

- 用網路連接世界

日本東京外國語言大學發展出的「TUFS語言教學模組」教材放在網站上，可免費學習17種語言。

- 國際化應從自己的文化出發

美國2003年教育評定委員會擬定國際化學習目標「能夠從全球的角度來理解自己的文化」

日本東京外國語言大學發展出的「TUFS語言教學模組」的教授林俊成認為「國際化前先認清自己再想辦法用外語介紹本國文化」



學習與他人相處 (Learning to live together)

美感教育

- 美的教育不僅在於提升國家與個人的競爭力，更重要的，它是健全人格、平衡身心與開啟創造力很重要的力量。

而最好的美感教育，應該融入生活裡……。

紐西蘭 人口四百萬 全球電影與觀光大國

新加坡 獲得片商Lucasfilm設立海外製片場靠綠樹

韓國首爾 成功整治清溪川

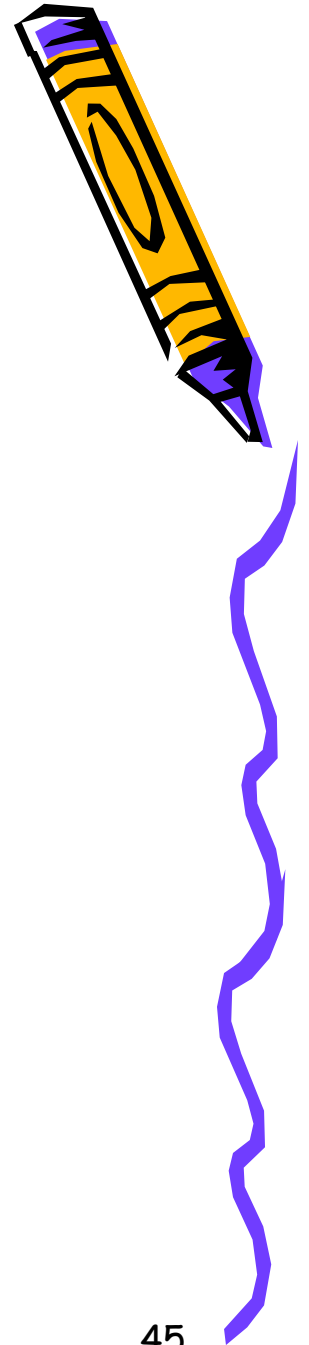
趨勢作家平克 未來在等待的人才



學習與他人相處 (Learning to live together)

美感教育

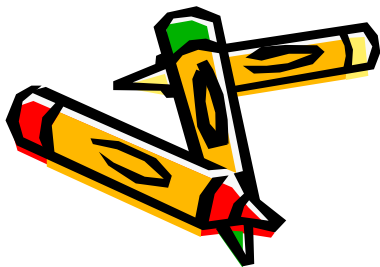
- 美的力量
- 全球化更需要美感能力



4. 學習自我實現 (Learning to Be)

- 教育的目的，在於培養出一個更好的人，具備更高尚的行為，並能活出更有意義的人生。

幫助孩子展現天賦潛能、實踐個人的責任與目標，成為熱愛生活、有品格的人，是學習的最高目標，也是孩子一生最重要的學習。



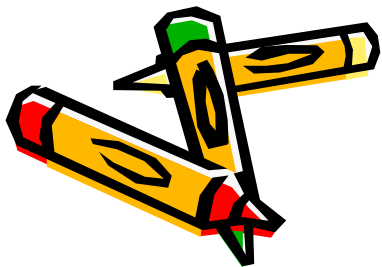
學習自我實現(Learning to Be)

- 品格決勝負

當台灣的孩子逐漸處在一個充斥著欺騙、貪污、扭曲事實的環境下成長，

今日，「品格教育」顯得迫切需要。

如何正確培養孩子的品格？



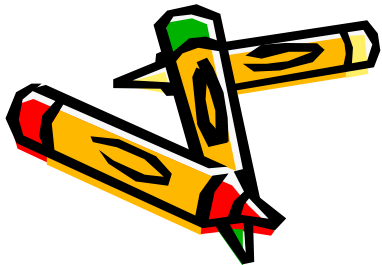
品格決勝負

- 品格當紅

美國超過30州正大力推動品格教育 (CHARACTER EDUCATION) 主要包括道德教育、公民教育、人格教育三大領域。

新加坡1990年通過「五大共同價值觀」。

日本東京都教育委員會位了讓年輕人認真思考人生的意義，學會尊重他人，培養公共道德心將「社福」列入高中必修課程。



學習自我實現 (Learning to Be)

品格決勝負

• 學校如何教品格

美國波士頓大學教育學家瑞安 五E

榜樣 (example) : 教師身教, 歷史、文學、社會的典範。

解釋 (explanation) : 不靠灌輸, 與學生真誠對話, 解惑、啟發道德認知。

勸勉 (exhortation) : 從感情上激勵善良動機。

環境 (environment) : 創造一個彼此尊重與合作的環境。

體驗 (experience) : 教學生助人的方法, 安排校內外活動。



學習自我實現 (Learning to Be)

品格決勝負

• 在家如何教品格

美國品格與倫理教育中心提供建議

- 一、把做父母的責任擺在第一：建構親子關係。
- 二、回顧一下你如何使用一週的時間：參與孩子生活。
- 三、做個好榜樣：
- 四、用心注意、觀察孩子正在吸收的東西：讀書、上網、看電視的內容。
- 五、跟孩子清楚解說品格的內涵：告訴清楚、了解意義。



品格決勝負

- 在家如何教品格(二)

美國品格與倫理教育中心提供建議

六、帶著愛的處罰：讓孩子知道為什麼被處罰。

七、聆聽孩子：真心聆聽孩子。

八、深度參與孩子的學校生活：

九、把全家一起吃飯當做重要的事：

十、不要把品格教育簡化成說教：





分組練習:

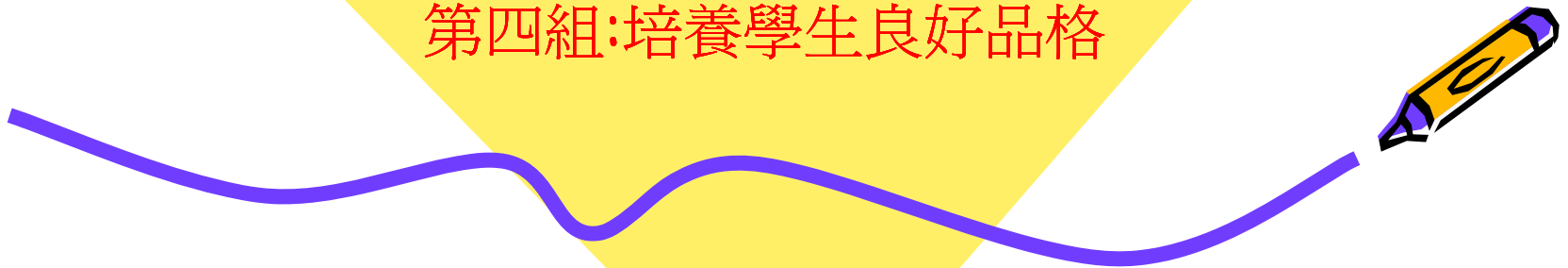
各組之專案目的如下，
請各組寫出專案啟動書

第一組:讓學生愛上閱讀

第二組:培養學生創新能力

第三組:增加學生的國際化能力

第四組:培養學生良好品格



第一組 - 目的：讓學生愛上閱讀

10招讓孩子愛上閱讀

• 給老師：

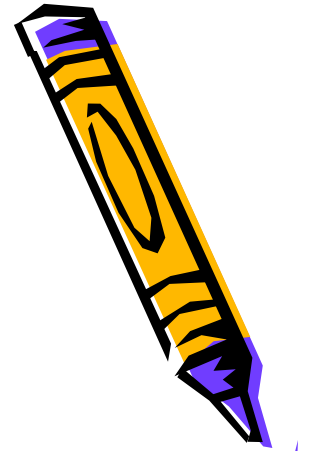
- 一、佈置一個有利閱讀的教室
- 二、善用小組閱讀
- 三、教導閱讀技巧
- 四、讓學生成為一個有信心的讀者
- 五、增加學生閱讀的機會
- 六、建立學生閱讀的內在動機
- 七、運用外在獎勵
- 八、與家長溝通
- 九、展現你對閱讀的熱情
- 十、把閱讀活動變成一個社交活動



第二組 - 目的: 培養學生創新能力

培養學生創新能力的5個方法

- 一、開拓孩子的學習經驗
- 二、鼓勵學生自己創造活動
- 三、鼓勵學生參與社區服務
- 四、鼓勵學生參與冒險犯難的活動
- 五、公開肯定學生與老師創新、創業的精神



第三組 - 目的: 培養學生國際化

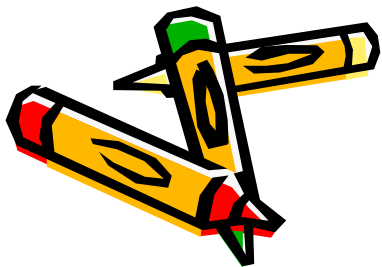
國際化能力

- 增加國際接觸的體驗 教學合作 交換學生、教師…

國際間的教學合作、老師、學生的交流、教育旅行
義工旅行等都是開拓學生國際視野的方法。

英國國際發展部「全球學校計劃」推動與亞洲、非洲、拉丁美洲學校結為伙伴。

歐盟 2007~2013至少10%參與跨國的合作交流。



第四組 - 目的: 培養學生良好品質

學校如何教品格



- 美國波士頓大學教育學家瑞安 五E

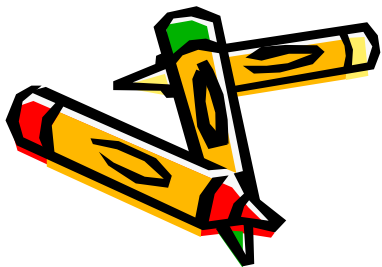
榜樣 (example) : 教師身教, 歷史、文學、社會的典範。

解釋 (explanation) : 不靠灌輸, 與學生真誠對話, 解惑、啟發道德認知。

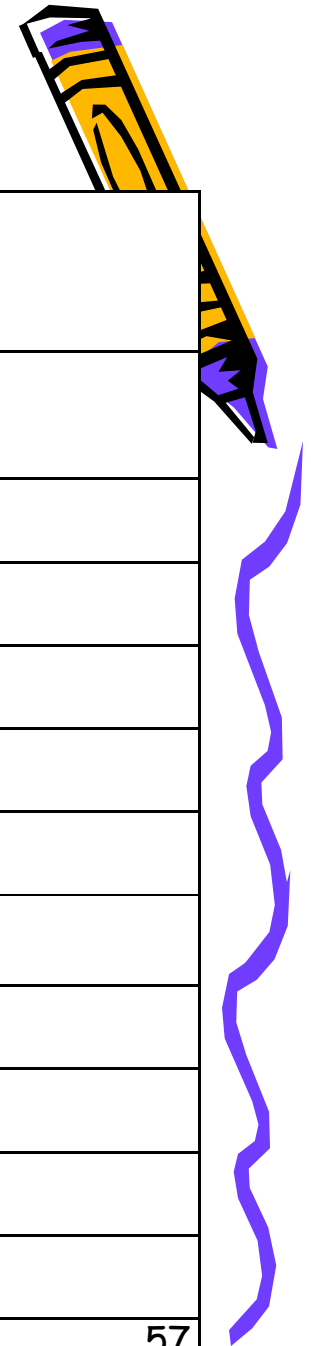
勸勉 (exhortation) : 從感情上激勵善良動機。

環境 (environment) : 創造一個彼此尊重與合作的環境。

體驗 (experience) : 教學生助人的方法, 安排校內外活動。

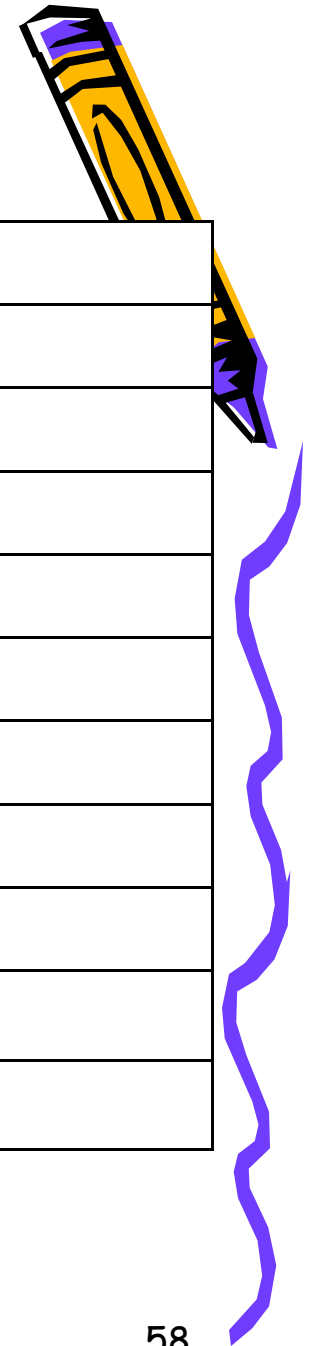


專案啟動書(章程) 1/3

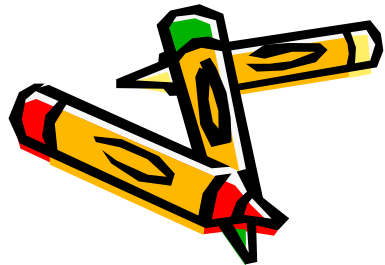


專案目的 (為何而戰)	
專案目標 (SMART)	
產品範圍說明書 (特性與功能)	
專案要求說明書	
專案範圍&里程碑 (專案邊界)	
	如魚得水-洪家祥

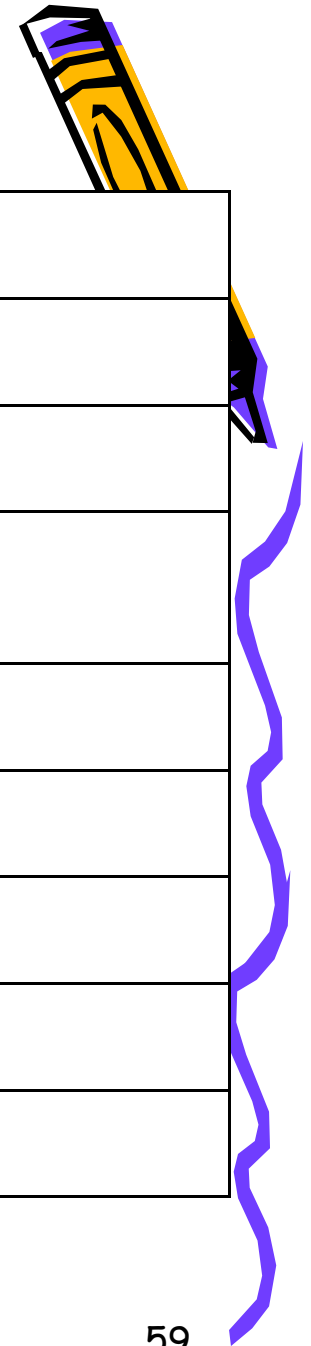
專案啟動書(章程) 2/3



專案可交付成果	
產品驗收原則	
專案初步組織	



專案啟動書(章程) 3/3



專案限制	
專案假設	
指定專案經理	
發起人簽章	

