

出國報告（出國類別：國際會議）

國際專案管理學會研討會－ PMI Global Congress 2015

服務機關：財政部財政資訊中心

姓名職稱：林文彥主任

派赴國家：美國

出國期間：104 年 10 月 9 日至 104 年 10 月 15 日

報告日期：104 年 12 月 31 日

摘要

面對變化迅速環境，包含企業或政府機關為達成特定目標，經常成立各專案，期使透過專案管理將各種專案基本知識、工具及技能應用於專案活動之中，規劃、組織和管理任務及資源，期專案能如期、如質、如預算達成預期之目標。

專案管理學會（PMI Management Institute，PMI）成立於 1969 年致力於推動專案管理知識體之標準化與專業認證系統之建立。目前為在專案管理專業領域上已發展上為全球最大、貢獻最卓著、影響力最深遠、及具有領導者地位的一個非營利性且國際性的專案管理社團組織。包含 290 萬以上專業人士協作，教育和研究工作，並以其全球統一的標準認證，提供網路學術研究資源及工具，專業人士學術研究發表，專業理論書籍出版，舉辦專業發展課程和交流研討，提升組織成員專案管理的成功。

本次國際專案管理學會研討會（PMI Global Congress 2015）2015 年 10 月 11 日至 10 月 13 日，於美國佛羅里達州奧蘭多市之 DISNEY'S CORONADO SPRINGS RESORT 會議中心舉行，會中邀請各領域的專家學者及業界先進，介紹專案管理所面臨的挑戰、最新管理知識運用及案例經驗分享，就技術面專案管理（Technical Project Management）、領導管理（Leadership）、策略管理（Strategic Management）等 3 大關鍵領域之 13 類主題，與約 120 場分組會議。

參加本次國際專案管理學會研討會議，學習最新美國專案管理學會的專案管理流程。訂定專案目標所需執行步驟，運用方法及使用工具，與檢核機制。並透過案例經驗分享，了解如何修正規劃與執行，達成專案目標。

本篇報告主要分為三大部分，第一部分說明參加本次會議目的，第二部分為過程描述，包含會議簡介、舉辦地點簡介、議程說明及研討主題摘述等，最後報告參加會議的心得及建議。

目 次

壹、目的	1
貳、過程	2
一、「PMI Global Congress 2015」會議簡介	2
二、「PMI Global Congress 2015」舉辦地點簡介	3
三、「PMI Global Congress 2015」會議議程	3
四、「PMI Global Congress 2015」研討主題重點簡述	7
參、心得及建議	15

壹、 目的

PMI 全球大會係提供各行業、各地域，管理專業人士經驗與技術分享。參加人員可藉由參與專題演講會議獲得主講人專業知識，經由交流了解他們成功因素，轉換為將來自己執行專案重要參考。因應全球市場的快速變遷與激烈的競爭，可透過學會各類學習管道了解最新的趨勢與最佳實踐戰略和戰術，保持領先的競爭。透過三天會議可更完整學習事先預訂學習 PMI 人才三角技能（技術，領導能力，以及戰略和經營管理）專題會議項目，分享知識和理念，透過問題研討，尋求建議與解決方案。期使未來執行專案管理能更完善，達成專案目標。

專案管理學會（Project Management Institute, PMI）致力於推動專案管理標準化（5 大專案管理流程，9 大知識領域），協助組織解決於專案執行過程中所面臨困難及挑戰，例如：專案控管、資源運用、績效評核、風險管理等。該專案管理學會定期召開年度國際會議，邀請專案管理各知識領域的專家學者及業界先進，介紹專案管理所面臨的挑戰與最新管理知識應用，及案例經驗分享，本次會議提供約 120 項研討主題。

希望藉由參加本次國際專案管理學會研討會議，瞭解目前最新管理技能之發展趨勢及應用，並運用於本中心執行之各類專案及提供相關建議，以提升專案管理效能，如期如質如預算完成專案目標。

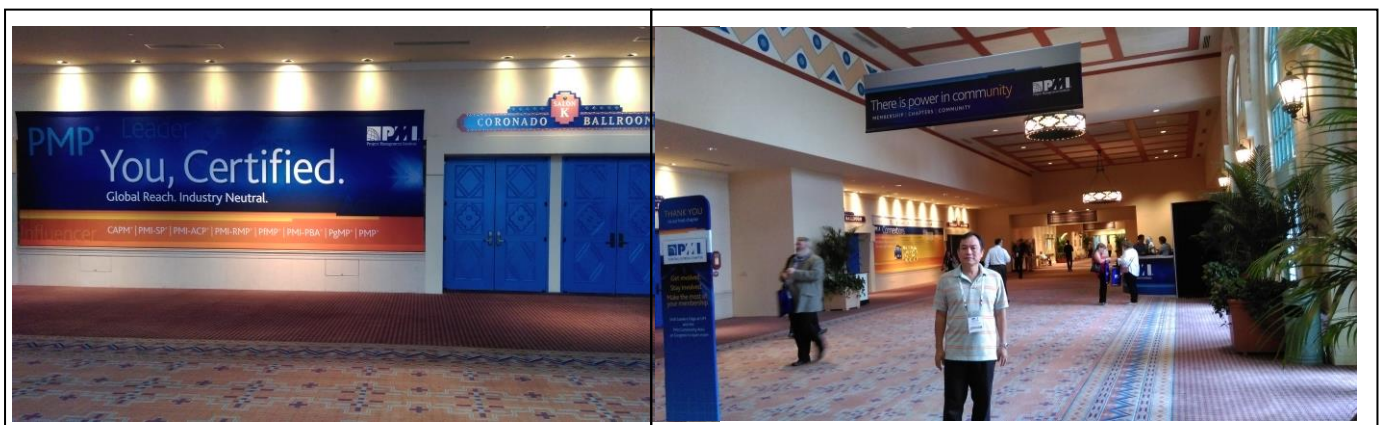
貳、 過程

一、「PMI Global Congress 2015」會議簡介

專案管理學會 (PMI)，1969 年成立於美國賓州費城，為一個非營利性的國際性專案管理社團組織，致力於推動專案管理知識體之標準化、應用與推廣及專業認證系統之建立，以加強產業專案管理之能力，提升產業整體之競爭力，目前約在 171 個國家成立 267 個地區分會、30 個專業分會及 11 個學校分會。專案管理學會台灣分會 (PMI-Taiwan Chapter, PMI-TW) 亦於 1999 年 10 月由 PMI 總會授權在台北成立，並於 2003 年 4 月於內政部正式登記為全國性非營利性組織。

專案管理學會所發展的專案管理專業標準，將專案管理分為「起始」、「規劃」、「執行」、「監控」及「結束」等 5 大流程，整合包括「整合管理」、「範疇管理」、「時間管理」、「成本管理」、「品質管理」、「人力資源管理」、「溝通管理」、「風險管理」及「採購管理」等 9 大知識領域，期透過一整套系統化的方法，協助組織強化專案管理效能。

本次國際專案管理學會研討會 (PMI Global Congress 2015) 於 2015 年 10 月 11 日至 10 月 13 日，於美國佛羅里達州奧蘭多市之 DISNEY'S CORONADO SPRINGS RESORT 會議中心舉行，主辦單位為專案管理學會 (PMI)，協辦單位有 AgileCraft、Clarizen、Digite, Inc 及 Microsoft 等 27 家公司。



二、「PMI Global Congress 2015」舉辦地點簡介

奧蘭多(Orlando)位於佛羅里達州中部，為佛羅里達州第六大城，人口約二十三萬五千人，是世界上最好的休閒城市之一。湖泊眾多，乾淨的街道、友善的居民及溫暖的氣候為健行、露營、水上活動、蜜月及家庭旅行的最佳去處。

在奧蘭多還有老少咸宜的主題樂園，如華德迪士尼世界(Walt Disney World)、環球影城(Universal Studio)、冒險島樂園(Islands of Adventure)，海洋世界(Sea World)及無數的旅館，造就了它的觀光地位。

由華納兄弟與環球影城公司合作興建的哈利波特的魔法世界，位在兩大電影製片商在奧蘭多面積達 787 英畝的主題公園園址，霍格華茲城堡與人工白雪覆蓋的霍格莫德村，將哈利波特書中的魔法世界真實呈現。於 2009 年完工，造價數十億美元，吸引川流不息的觀光客。

三、「PMI Global Congress 2015」會議議程

本次會議主要研討包含技術面的專案管理(Technical Project Management)、領導管理(Leadership)及商業策略管理(Strategic/Business Management)等 3 大關鍵領域之 13 類主題，提供約 120 場分組會議，介紹各領域主題知識之應用與進行案例分享，同時間於不同會議室進行不同主題研討，參加者須於會議開始前自行上網依需要選擇欲參與的分組會議。主辦單位亦提供免費 Wi-Fi 及建置行動裝置應用程式(Mobile App)，讓參加人員可使用 iPhone、Android 及任何 Web-enabled 裝置隨時查詢會議相關訊息。另協力廠商在會場也設置攤位，展示專案管理工具應用、提供教育訓課程的諮詢及販售專案管理相關書籍，供參加者會場休息時間參觀。

本次會議議程及研討主題範圍摘要如下：

「PMI Global Congress 2015」會議議程

Day 1 Sunday, 11 October 2015	
07:00 a.m. ~07:30 p.m.	Registration
09:00 a.m. ~10:30 a.m.	Welcome and Opening Keynote Strategies for Success : The Scott Brothers Method
10:30 a.m. ~11:00 a.m.	Break
10:45 a.m. ~12:15 p.m.	Education Sessions: 1 (第 1 次分組會議)
12:00 p.m. ~01:30 p.m.	Lunch and Industry Networking Activity
01:15 p.m. ~02:45 p.m.	Education Sessions: 2 (第 2 次分組會議)
02:30 p.m. ~03:15 p.m.	Break
03:00 p.m. ~04:30 p.m.	Education Sessions: 3 (第 3 次分組會議)
04:15 p.m. ~06:30 p.m.	Solution Center Opening Reception : PMI Around the World Ask An Expert Signup
Day 2 Monday, 12 October 2015	
07:30 a.m. ~06:00 p.m.	Registration
09:00 a.m. ~10:00 a.m.	Keynote : “THE LEGO Approach to innovation” Speaker: David Robertson
10:00 a.m. ~10:45 a.m.	Break
10:30 a.m. ~12:00 p.m.	Education Sessions: 4 (第 4 次分組會議)
12:00 p.m. ~1:30 p.m.	Lunch
01:30 p.m. ~02:45 p.m.	Education Sessions: 5 (第 5 次分組會議)
02:45 p.m. ~03:15 p.m.	Break
03:00 p.m. ~04:45 p.m.	Education Sessions: 6 (第 6 次分組會議)
04:30 p.m. ~06:30 p.m.	PMI Night at Epcot Materials and Pass pick Up
Day 3 Tuesday, 13 October 2015	

07:00 a.m. ~04:30 p.m.	Registration
08:30 a.m. ~10:15 a.m.	Education Sessions: 7 (第 7 次分組會議)
09:30 a.m. ~10:30 a.m.	Break
10:30 a.m. ~12:00 p.m.	Education Sessions: 8 (第 8 次分組會議)
11:45 a.m. ~1:00 p.m.	Lunch
12:45 p.m. ~2:15 p.m.	Education Sessions: 9 (第 9 次分組會議)
02:15 p.m. ~02:30 p.m.	Break
02:30 p.m. ~04:00 p.m.	Closing Keynote : “Reaching Summit : A High-Altitude Laboratory for Project Endurance” Speaker: Stacy Allison

「PMI Global Congress 2015」研討主題範圍

No	Content Area	Description
1	Organizational Agility through Project Management (AGL)	Agile Project Management Concepts Applied to Construction and Other Non-IT Fields ; A Case Study on Taming the Wild Problem of Portfolio Management ; Experiential Learning: Agile Principles and Concepts ; Leading Construction Industry to Lean-Agile (LeAgile) Project Management
2	Benefits Realization (BRL)	Agile Software Development and the Space Shuttle LiOH Lab ; Earned Value Management: Not Just for Government Contracting Anymore ; Str Innovate Like LEGO ; Scaling Agile
3	Business Analysis and Requirements Management (BAR)	Agile Requirements: Who, What, When, Why and How? ; Collaborating with Stakeholders: An Agile and Flexible Technique for Project Requirements ; I Don't Have Time to Innovate: I'm Too Busy Doing Business Analysis ; Requirements Estimation: Get it Right the First Time
4	Change Management (CHG)	"Retreat" to Managing Change in a Politically Charged Environment ; Benefits: A Necessity to

		Deliver Business Value and a Culture Change, but How do We Achieve Them ; Global Project Management Organization Setup Saved a New Combined Company From the Verge of Destruction
5	Managing Project and Program Complexity (CPX)	A Case Study on Taming the Wild Problem of Portfolio Management ; Have You Seen My Bulldozer? A Case Study on Why Integrating the Execution of Risk and Quality Processes are Critical for Project Success ; Law-gile: An Evolution
6	Methodology (MTL)	Bringing Certainty in Agile Sprint Planning through Estimation ; Facilitation Strategies to Prevent Project Meeting Apocalypse ; Quantifying Risk: Measuring the Invisible ; Weight Loss for Risky Projects
7	New Research in Project, Program and Portfolio Management (RES)	Analysis of the 2015 Undergraduate Project Management Curriculum and Adoption ; Multidisciplinary Scientific Research Teams: Empirical Research on Leadership, Project Management and Team Processes ; The Promotable Project Manager: New Findings About the Leadership Behaviors of Successful Project and Program Managers
8	Introduction to PMO (INP)	Appoint Picasso to Transform PMOs ; How to Make Your PMO Survive ; The 'DANCE'ing PMO: How to Transform Your PMO for a Disruptive World
9	Improving Talent Management in PPM (ITM)	I Building a PM Pipeline for Your Organization ; Developing Superior Project Teams at NASA ; PMBOK® Guide—Sixth Edition: Preview of Coming Attractions
10	Leadership and Soft Skills for Project Managers (LDR)	Achieving the Elusive Work-Life Balance ; Adopting a Jazz Mindset for Strategic Execution and Leadership ; Are You an Above the Line Project Leader? ; Developing Leadership Capacity through the Sport of Chess
11	Project Management in a	Building the Vision: How 'Bold' Projects are

	Global Economy (PGE)	Changing the World
12	Strategic Business Management Skills for Project, Program and Portfolio Managers (SBM)	A New Hybrid Approach for Selecting a Project Management Methodology ; How to Successfully use Social Media and Online Collaboration on Your Projects ; My Project is Failing...It's Not My Fault ; Negotiate to Win across Cultures
13	Strategy Implementation (SIM)	Leveraging sound risk management practices to The Aid for Overcoming Transition State: Psychodrama in Organizational Context ; Vision-Strategy-Objectives-Projects-Outputs and Return. Do We Need an Ultimate Management Model?

四、「PMI Global Congress 2015」研討主題重點簡述

本次會議有多達 120 項研討主題，內容相當廣泛，以下謹就參加分組會議提出重點報告。

(一) Neuroscience and the Servant Leader: Reducing the Risks of Complex Projects

專案管理學會 (Project Management Institute, PMI) 致力於推動專案管理標準化 (5 大專案管理流程, 9 大知識領域), 協助組織解決於專案執行過程中所面臨困難及挑戰, 規劃每一階段的目標、步驟、方法、使用工具和資源配置及檢核點, 除了使用各類方式與工具達成專案目標, 領導方式也須納入考量, 完美專案規畫, 如領導不當, 也可能導致專案無法達到預期目標。本專題式研討介紹僕人領導模式, 並運用該領導方式完成各類專案。

全球專案管理項目複雜性對專案管理經理是越來越大的挑戰, 複雜的項目的失敗率高。本專題闡述什麼是僕人式領導, 討論的僕人領導對複雜項目管理有效性。

僕人式領導是領導力的風格, 強調領導者需要有“追隨者”。僕人領導透過對組織成員溝通和承諾, 將追隨者利益放置在領導者利益之前, 對追隨者充分授權, 增加對領導者的信任, 完成專案目標。

僕人式領導模式，定義了六種主要特徵：

1、每個人都有價值，值得尊重

透過引導式管理取代不信任管理方式，組織成員都有其價值，信任取代猜忌，以尊重態度對待成員。

2、信任

僕人領導教育他們的團隊成員對自己的言行負責，以有利於服務他人為目標。

3、全神貫注地聽，並密切觀察

僕人領導認真傾聽組織成員意見，並積極徵求他們的參與，了解他們的想法與意見。

4、充當無私的導師

僕人領導知道，通過幫助指導組織成員，讓其學習的重要技能，激發其潛力，促其成長。

5、領導方式持續性

僕人領導要體認無法透過一或兩次對話讓成員意識到領導方式調整與改變。短期無法展示成果，長期持續教育和激勵可使僕人式領導發揮其效應。

6、引導與鼓勵達成目標

沒有人是完美的，每個人都會犯錯誤 - 包括他們自己。引導與鼓勵達成目標組織目標。

約翰·亨特 1953 年運用僕人式領導風格管理高複雜性和風險登珠穆朗瑪

峰專案計畫，專案複雜度包含協調贊助各團體及跨文化挑戰（包含搬運工，夏爾巴人，登山者，國際關係整合），過程需率領包含 13 噸設備所進行超過 350 個搬運工，約翰·亨特領導探險隊征服了世界最高峰，珠穆朗瑪峰。

僕人是領導是以服務取代控制的領導方式。執行專案過程對於專案成員相互激勵，肯定價值，充分授權，人性化管理，凝聚團隊共識，達成專案目標。

（二）Weight Loss for Risky Projects

風險管理對專案目標達成是為重要項目，本項主題以風險管理達到減重目標，首先要定義肥胖的風險，並預測肥胖風險重要性，診斷所認知肥胖風險，各項治療方案風險評估，學習如何控制自己的風險偏好，降低風險，變化冒險的習慣，達到目標的風險水平，保持健康。

1. 主講者希望透過演講與研討後可以獲得下列收益：

- (1). 了解過度與激烈方式冒險減重的影響。
- (2). 認識減重高風險暴露的症狀。
- (3). 能夠運用短期或長期的策略降低減重風險。
- (4). 知道如何保持健康。

2. 肥胖風險計畫失敗因素與影響：

- (1). 減重項目裡非預期的風險累積，會威脅整個的減重計畫執行，甚至影響身體健康。

(2).減重失敗身體會失去靈活性和彈性，增加心臟病、第二型糖尿病、骨關節炎的可能性。

(3).過量食物攝取、缺乏運動、周遭環境文化等綜合因素而導致減重計畫失敗。

3.全球肥胖情況：

(1).全球約十億九千萬的人過胖 佔全球總人口 30%。

(2).全球超過六億的人肥胖 佔全球總人口 13%。

(3).1980-2014 年，肥胖人數幾乎倍增。

(4).截至 2010 年，21%的人減肥失敗，42%還在挑戰中，37%減肥成功。

(5).許多人減重失敗原因在於使用過度與激烈減重方式。

4.為何降低肥胖風險如此重要，如有肥胖風險可能會有下列狀況：

(1).無法處理額外的風險。

(2).身體僵化，對新的危機反應與處置緩慢。

(3).長期處於肥胖壓力狀態，決策錯誤率增高。

(4).情緒低落，降低動力和生產力。

(5).決策能力低落，影響組織運作。

5.診斷肥胖風險：

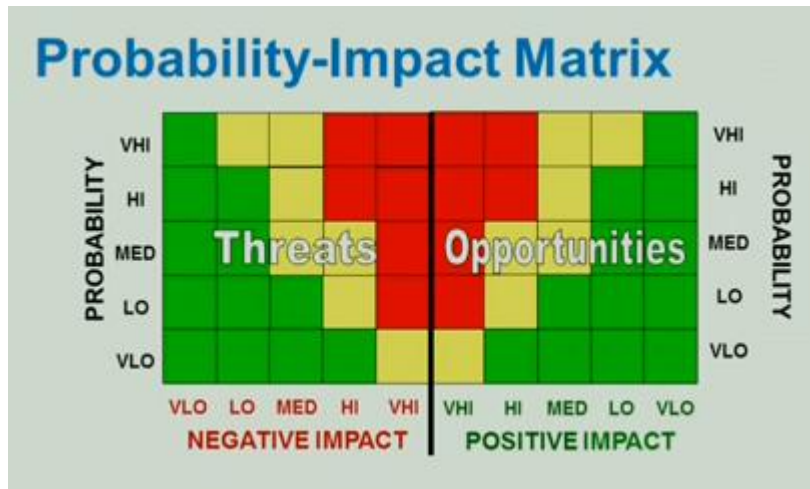
(1)食慾風險（在這項計畫中多少的風險是我們想承擔的）。

(2)暴露風險（在這項計畫中我們實際上承受的多少風險）。

6.定義概率影響矩陣：

(1)紅 黃 綠區域說明食慾的風險

(2)由風險的位置定義出風險暴露項目



紅色區域=高優先風險

很多的紅色風險=高風險計畫

定義紅色 黃色 綠色門檻

影響規模反映著風險的食慾

(3)威脅:

I . VHI=無法忍受 無法接受。

II . VLO=微不足道 “誰在乎啊?”。

(4)機率:

I . VHI=“有必要的” “絕不能錯過!” “必須要擁有”。

II . VLO=微不足道 “誰在乎啊?”。

7. 量化風險的肥胖:

在整個計畫的，很多或太多紅色的風險代表風險暴露過高。

我們可以定義 BMI 大於等於 30 作為身體肥胖量化基準，當作風險暴露測

量單位。

運用 P-I 分數

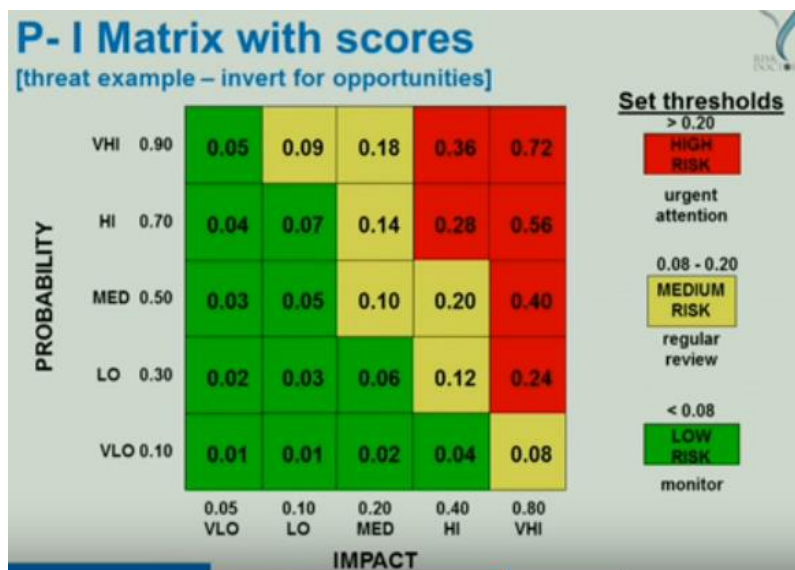
-每個刻度點(HI /MED/LO)與一些相關聯，分別是概率(P)和影響(I)

- $P \times I = P - I$ 分數

舉例分數系統：

SCALE	PROBABILITY	IMPACT
VHI	0.9	0.8
HI	0.7	0.4
MED	0.5	0.2
LO	0.3	0.1
VLO	0.1	0.05

P-I 矩陣和分數



使用 P-I 分數

- I . 運用整體指標作為趨勢分析。
- II . 區域的型態可反映風險偏好。
- III . 定義可以接受的最大值的 P-I 分數。

8. 治療選擇方式：

- (1). 短期：去承擔風險的計畫達到可接受的風險暴露的目標程度。

(2).長期：變化承擔風險的習慣，更均衡的風險飲食。

9.短期的治療：

(1).定義體重減重至可以承受目標。

(2).在計畫中調整個別的目標。

例如：減重至可以接受的程度，再停止執行計畫。

(3).運用明確的風險管理方式。

I .評估將最高風險項目降低可行性。

II .移除最高風險的元素。

III .將項目細分並漸進式達成。

IV .請其他專家協助提供更佳管理風險。

(4).不要預期立即達成目標。

(5).在健康計劃執行期間檢視與調整執行項目。

I .注意力集中在規律的項目管理。

II .管理關鍵項目間的關聯。

III .經常檢視各項目達成狀況。

10.長期的治療：

(1).改變承擔風險的行為，配合降低肥胖風險，調整各類生活作息。

(2).確保均衡地飲食習慣降低風險，了解風險飲食，根據需要修改。

(3).避免衝動與激烈方式減重行為。

(4).檢視所有的計畫決策，切勿任意調整實際承受的風險計畫。

(5).實施項目執行新措施。

(6). 檢討項目調整是否會增加風險。

11. 三個策略來持續有效執行風險管理：

(1). 發展成熟的組織風險文化。

(2). 領導展示清楚的風險領導能力。

(3). 定期學習風險管理能力新知。

12. 結論：

(1). 肥胖項目風險最大的風險，係為飲食控制不當。

(2). 檢視風險項目

I .使用 P-I 矩陣,確定風險項目分數，反應風險偏好。

II .使用全部的 P-I 分數去評估整體計畫的風險暴露。

(3). 短期的治療

利用風險管理去除風險項目，直到我們達到可接受的風險承擔的“目標水平”。

(4). 長期的治療

我們需要改變我們的冒險減重生活習慣，以更加均衡的飲食方式，了解風險管制中個人偏好，並謹慎管理風險的行為，即使面對是最危險肥胖項目，亦可達到保持健康的目標水平。

參、心得及建議

專案是指「一項暫時性的任務、配置，以開創某獨特性的產品或服務」，有別於傳統工作，強調彈性及因任務需求而成立，任務結束專案就終止，在工作領域為完成非例行作業，或執行特定任務，會規畫各類專案計畫與執行專案組織。

參加本次會議與來自各國不同產業的專案管理者，透過分組會議的研討，與案例分享，體認於職場上可利用 PMI 人才三角技能（技術，領導能力，以及戰略和經營管理），協助各行業、各類組織、與執行專案成立團隊達成各項專案目標，本次會議有多項主題研討是將個人生活中各項計畫運用專案管理方式規畫與執行，完成計畫。

本次大會閉幕主題演講者 Stacy Allison 於 1988 年成為美國第一個女性登上世界最高峰，珠穆朗瑪峰，她利用專案管理標準規畫與執行，完成登第一高峰壯舉。她分享從登山過程所獲得經驗，這些經驗對於她未來工作有極大助益。其中一個就是成就取決於領導。領導意味著了解你的團隊的能力，了解自己的獨特優勢，並配合正確的流程執行，成功達成目標。著也是將專案管理執行於個人生涯規劃實例。

每個專案皆為達成預期目標，為期專案順利達成目標、必先蒐集資訊、規劃工作內容、執行作業步驟與方式、作業時程檢核，輔以組織文化制定完整計畫。但專案執行期間，人員、時程、成本與品質皆可能發生與計畫不相符風險，風險未處理可能帶來危機與災難，因此風險管理（Risk Management）如何將影響專案最大發生機率最高風險優先處理，期使風險對專案執行干擾降至最低，希望以最少的資源化解最大的危機。

對於專案成功與否皆會面臨的各類挑戰，風險管理不僅只有工具與技術、流程、以及制度，對有效管理風險的一重要因素是專案成員對風險容忍度，要如何適當地處置風險，需要風險領導及風險管理。專案執行過程產生風險時，除透過成員研討外，要由組織中的資深風險領導，以其經驗領導專案成員帶領輔以有效的戰術性風險管理的結合，來應付風險挑戰並達成目標。

參加 PMI 研討會 (SeminarWorld®) 計畫，可以於會前透網路了解各主講者演說主題簡介，視參加者所需，選擇欲參加場次，學習和留住寶貴的技能 and 知識，本中心有眾多各類專案正在執行，如何使各專案皆能依規劃步驟與方法、使用預定工具和資源配置，建立與查核各個檢核點達成專案目標，有賴於專案團隊同仁執行經驗，技術與工具運用，才能如期完成專案。雖然 PMI 研討會每年在全球不同城市舉辦。參加同仁有限建議對於無法出席參加研討會活動的同仁，可透過 PMI 網路學習計畫 (e-Learning Program)，使得有意學習專案管理參與者能夠不限「任何地方，任何時候」皆可追求自我發展，並請本中心各級專案領導者，傳承各項專案執行及管控，危機與風險管理經驗，期望本中心各專案能如期、如質、如預算完成。