

台灣國際造船股份有限公司(後續簡稱台船公司)，為我國規模最大的造船廠，自 1973 年成立至今，在我國船舶艦艇建造、維修扮演重要的領頭羊角色，並同時身負保衛我國海疆之重要造船廠，配合我國「國艦國造、潛艦國造」政策，承接許多我國海軍重要軍用艦艇建造案，包含光華六號飛彈快艇、錦江級巡邏艦、武夷號油彈補給艦、磐石號油彈補給艦、玉山級船塢運輸艦(圖 1)等，其中近年來最重要的就是潛艦國造計畫，在執行如此龐大且艱鉅之任務，如何能如期、如質、如預算達成任務，專案管理人才之培養、專案管理團隊之建立是相當重要的。



圖 1. 玉山級船塢運輸艦【註 1】

執行潛艦國造這個龐大的計畫，需要建立相當完整的組織架構，從計畫建立、設計發展、物料採購、生產製造、品保檢驗、技術開發、整體後勤、風險

管理等領域都必須設立專責單位進行管制，每個部位要負責的業務都相當複雜，且與其他部位負責的業務亦息息相關，故單位間之溝通協調、整合工作、制定執行方案是任務能否「有效率」推動的重要關鍵，這也是專案管理團隊設立的核心價值，倘若沒有這個團隊的存在，常常會有工作落在灰色地帶，沒有人發現、沒有人處理，可能就會影響專案的推動，甚至產生翻工或不可預期之風險，進而時任務期程、成本增加。

從上述可知專案管理團隊建立之重要性，而近幾年來，台灣各大企業也持續尋覓優秀的專案管理人才，進行公司各大專案的管理與推動，而早在 20 世紀，世界強國美國就開始在專案管理這個領域進行發展，在 1969 年成立了美國國際專案管理學會 Project Manage Institute(圖 2)，PMI 是一個由專案管理專業領域的研究人員、學者、顧問組成的全球性專業組織機構，至今在全球超過 185 個國家擁有 85 多萬會員和證書持有人。由 PMI 組織編寫的《專案管理知識體系指南 PM BOOK》是目前專案管理領域內的權威教科書，且該學會推出的專案管理領域的資格認證國際專案管理師 (PMP, Project Management Professional) 是全球權威的專案管理資格認證；國際專案管理學會致力於向全球推行專案管理，以提高專案管理專業的水準，在教育、會議、標準、出版和認證等方面定製專業技術計劃【註 2】。



圖 2. Project Manage Institute 標誌【註 2】

專案管理的整體流程如圖 3 所示，從專案啟動時確認目標與範疇，建立專案計劃與執行方案，於執行階段進行監視與管控，遇到窒礙時不斷制定解決方案，以利專案能順利推展，到最終專案結束時，檢討整體專案成效，作為後續專案推動參考案例，這些經驗不斷累積起來，將成為後續專案推動，增進效率、降低期程、降低成本重要的參考依據，而這也是專案管理的核心精神，確認專案工作範疇，管制專案期程、成本及品質能相互平衡(圖 4)，達到專案目標，是每個專案管理者最重要的課題。

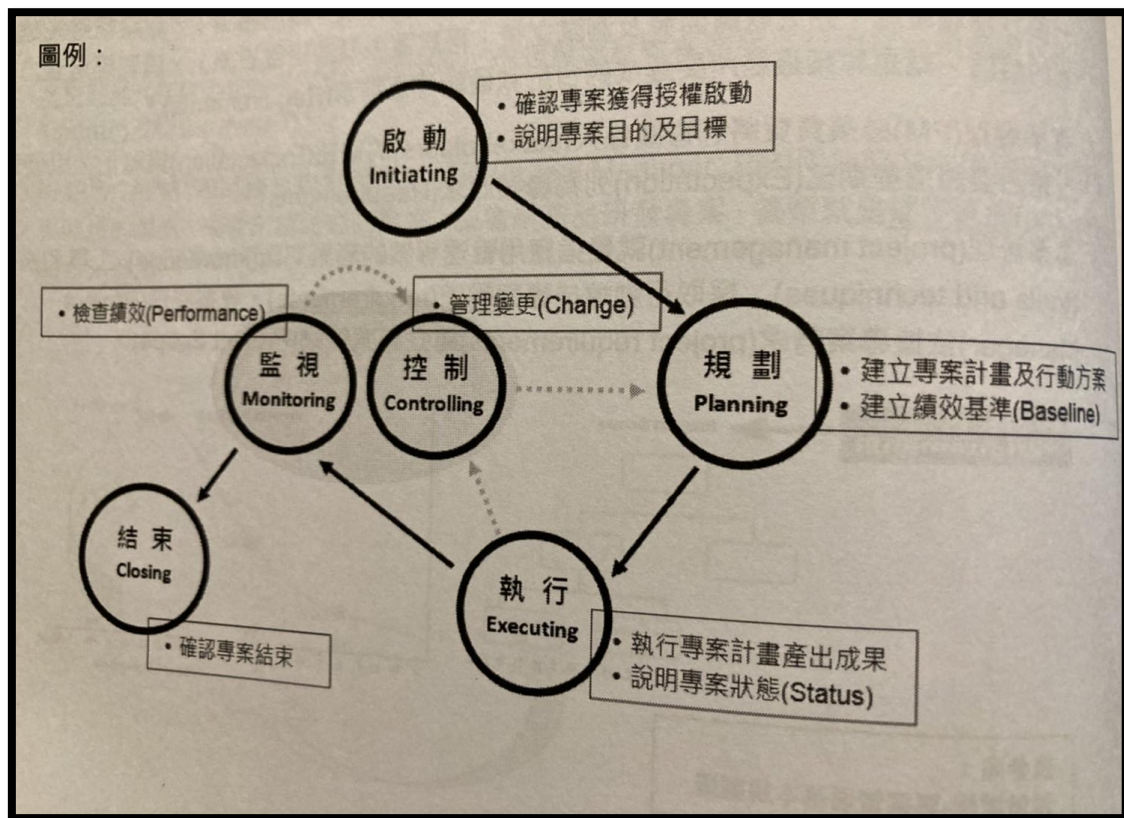


圖 3. 專案管理流程【註 3】



圖 4. 專案管理核心理念

台船公司承接我國重要潛艦建造，這就是一個龐大的專案，需要由強大的專

案管理團隊進行專案推動，除了建立 PMO 辦公室統籌整體專案進度外，考量專業性，各部位亦須有專案管理人員之設置，包含設計、建造、品管、物管等部位，其中設計專案管理者更是整個專案中相當重要的角色，從計畫開始階段，需確認船體性能設計、裝備功能符合船東需求，除了對外確認採購之裝備、物料滿足設計規格，同時亦須整合整艘艦艇各介面，包含船體結構、油、水、氣、電等介面，在完成設計階段後，亦須持續管制船體建造、裝備生產製造、品質檢驗及整體後勤文件產製等事宜，簡言之，設計專案管理者必須貫穿整個專案，方能有效協調各單位、並確認品質符合建造規範，為了讓我國潛艦國造專案順利推展，希望台船公司能培養年輕一代設計人員專案管理概念，在這個專案推動過程中，不斷學習專案管理、溝通協調、有效處理問題，那這些人員將成為我國後續國艦國造之重要專案管理人才。

參考文獻

- 註 1. 中央通訊社 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202104130130.aspx>
- 註 2. 維基百科 <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E5%B0%88%E6%A1%88%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%B8%E6%9C%83>
- 註 3. PMBOOK 第五版，第 56 頁