



專案管理大獎

PTGA (PMI Taiwan Grand Award)

OPM 自評說明

中華專案管理學會 理事長

許秀影博士

Dr. Maggie ShouYiing Hsu

PMI *OPM3*[®] Certification Instructor

PMI *OPM3*[®] Certified Professional

Agile Certified Practitioner, PMI-ACP[®]

Certified Scrum Product Owner, CSPO

RMC PMI-ACP[®] Instructor

NCIIA Lean Launchpad Educator

理事長 許秀影博士簡介



學經歷

許秀影博士為**資訊工程博士**，擔任30年以上專案管理及資訊系統開發領導人、管理者、顧問、開發者、著作人、課程設計者及教學者，具備豐富學識及實務經驗。演講及授課場次超過300次，培訓專業人員超過20,000人次，發表學術論文超過200篇，**是國內專案管理與敏捷開發一線浸染多年的實踐者和佈道者**。創辦中華數位關懷協會，致力於縮減數位落差，獲頒教育部「推展社會教育有功個人獎」。

專業證照

1. 全國唯一獲得PMI「OPM3[®]組織專案管理導師」證書（全球僅10人）
2. 全國第一位獲得PMI「OPM3[®]組織專案管理專家」證書（全球86人）
3. 華人第一位獲得「LLP敏捷創新創業教育家」證書
4. 美國敏捷聯盟「Scrum@Scale」組織敏捷實務專家
5. 全國唯一獲得美國國防武獲大學（DAU）20餘張「國防武獲」證書
6. 獲得美國國防武獲大學（DAU）「國防武獲教師導師」證書
7. 獲得法國DECISO「DAE國防武獲工程」證書
8. 獲得英國政府商務辦公室（OGC）「PRINCE2」初階證書
9. 「PMI-ACP[®]國際敏捷專案管理師」證書
10. 「CSPO敏捷產品負責人」證書
11. 美國RMC公司「PMI-ACP[®]敏捷專案管理認證培訓課程導師」證書

主要著、譯作

NPMA《2017敏捷專案管理基礎知識與應用實務：邁向敏捷成功之路》作者
NPMA《敏捷專案管理基礎知識與應用實務：邁向敏捷成功之路》作者
NPMA《專案管理基礎知識與應用實務》第一作者
PMI《PMBOK[®]指南》政府擴充版繁體中文譯者
PMI《OPM3[®]標準》2013年版領域專家審查委員
國家文官學院《專案管理之運用》、《政府專案管理師培訓》教材作者
基峰《專案管理認證考題解析》譯者

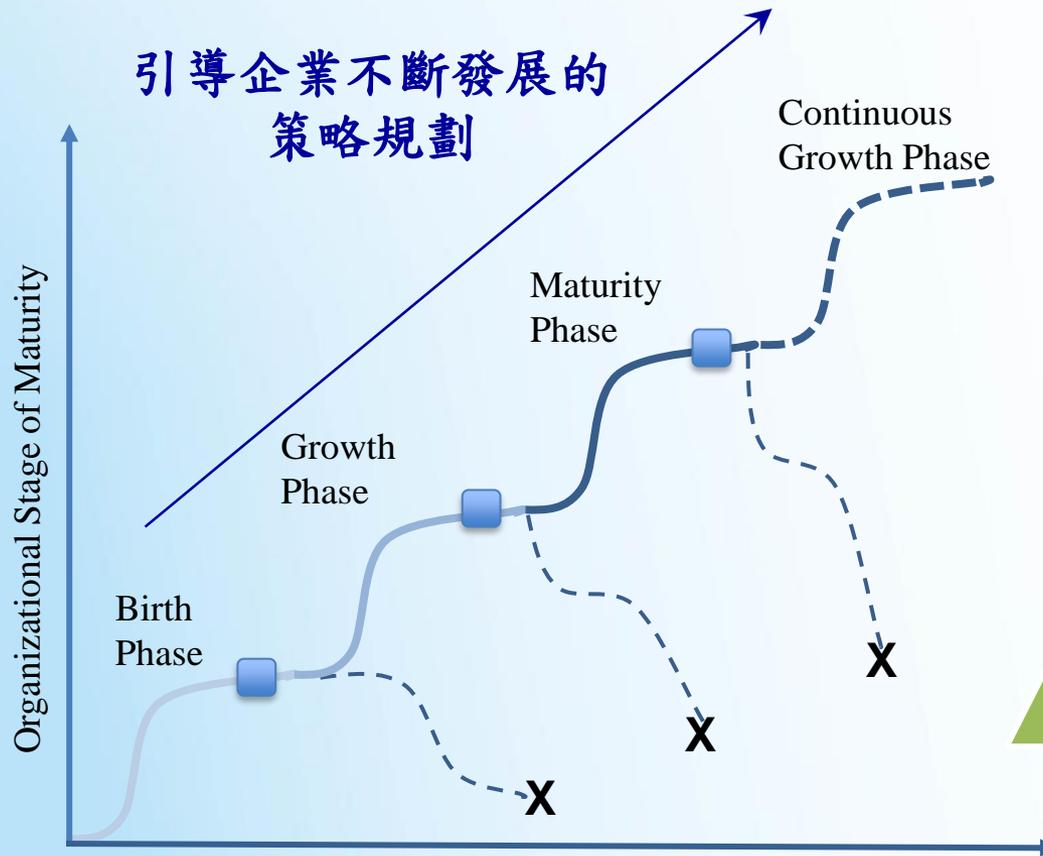
參考資訊：

PMI為總部在美國的國際專案管理學會，是全球最具權威的專案管理專業組織。PMI《PMBOK[®]指南》全球已賣出**591萬冊**。全世界有約**1,041,411位PMP[®]**，有**86位OPM3[®]顧問師**，有**34,657位PMI-ACP[®]**（資料來源：PMI Today[®] May/June, 2020, P. 4），只有**10位OPM3[®]導師**。臺灣目前已有超過**15,000位**專業人士通過「**PMP[®]專案管理師**」認證考試，行業涵蓋國防產業、高科技等國內主要產業。

2015~2020許秀影博士版權所有，歡迎引用，請註明出處

不創新就等死！

適者生存，要活下來，必須變成學習能力最強的組織



資料來源：PMI, *OPM3[®] Knowledge Foundation*, 2013, P. 87

2015~2020許秀影博士版權所有，歡迎引用，請註明出處

專案管理能力的好壞 直接決定了組織的策略執行能力



達成策略目標

要選對的專案且把專案做對

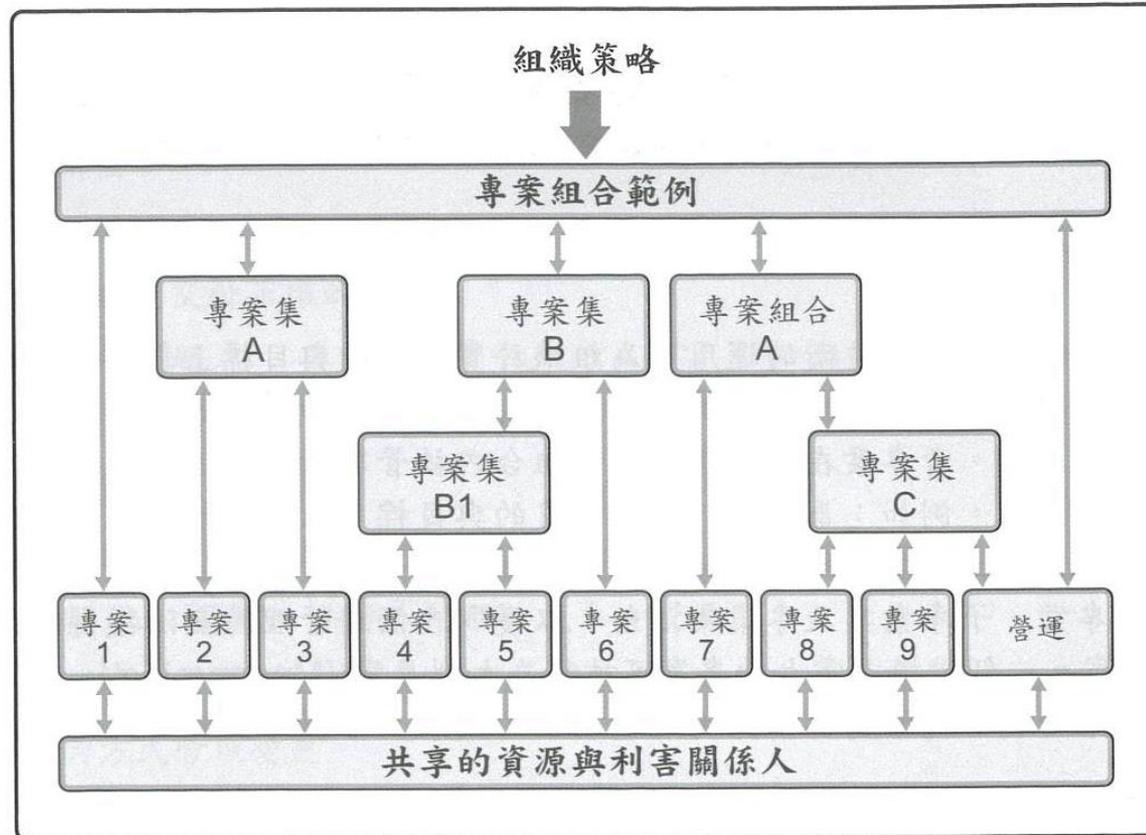
專案管理大獎

資料來源：PMI (2013), *The Standard for Program Management*, P. 26

2015~2020許秀影博士版權所有，歡迎引用，請註明出處

專案管理能力的好壞

直接決定了組織的策略執行能力 (續)



資料來源：PMI (2017), *PMBOK® Guide*, P. 12

組織專案管理成熟度愈高 愈可協助組織達成策略目標

- 要保證一個專案的成功並不是非常困難。
- 追求所有專案都成功，卻是非常困難，這要取決於組織的專案管理整體成熟度。
- 成熟度高表示多數專案能精確預估專案期程與成本，並能掌握專案範疇與品質，達到預期目標，使專案的成果為組織及客戶帶來最高的價值，進而達到策略目標。

組織專案管理成熟度模式

Organization Project Management Maturity Model, OPM3



- PMI經由組織的專案管理最佳實踐（Best Practice, BP）的案例分析，發展成為全球公認的組織執行專案最佳實踐的標準。
- OPM3可評鑑成熟度，瞭解組織的專案管理成熟度現況，做為改善的依據。
- OPM3用專案管理理論與實踐的做法，消弭了策略與個別專案之間的落差，以達成組織策略目標。

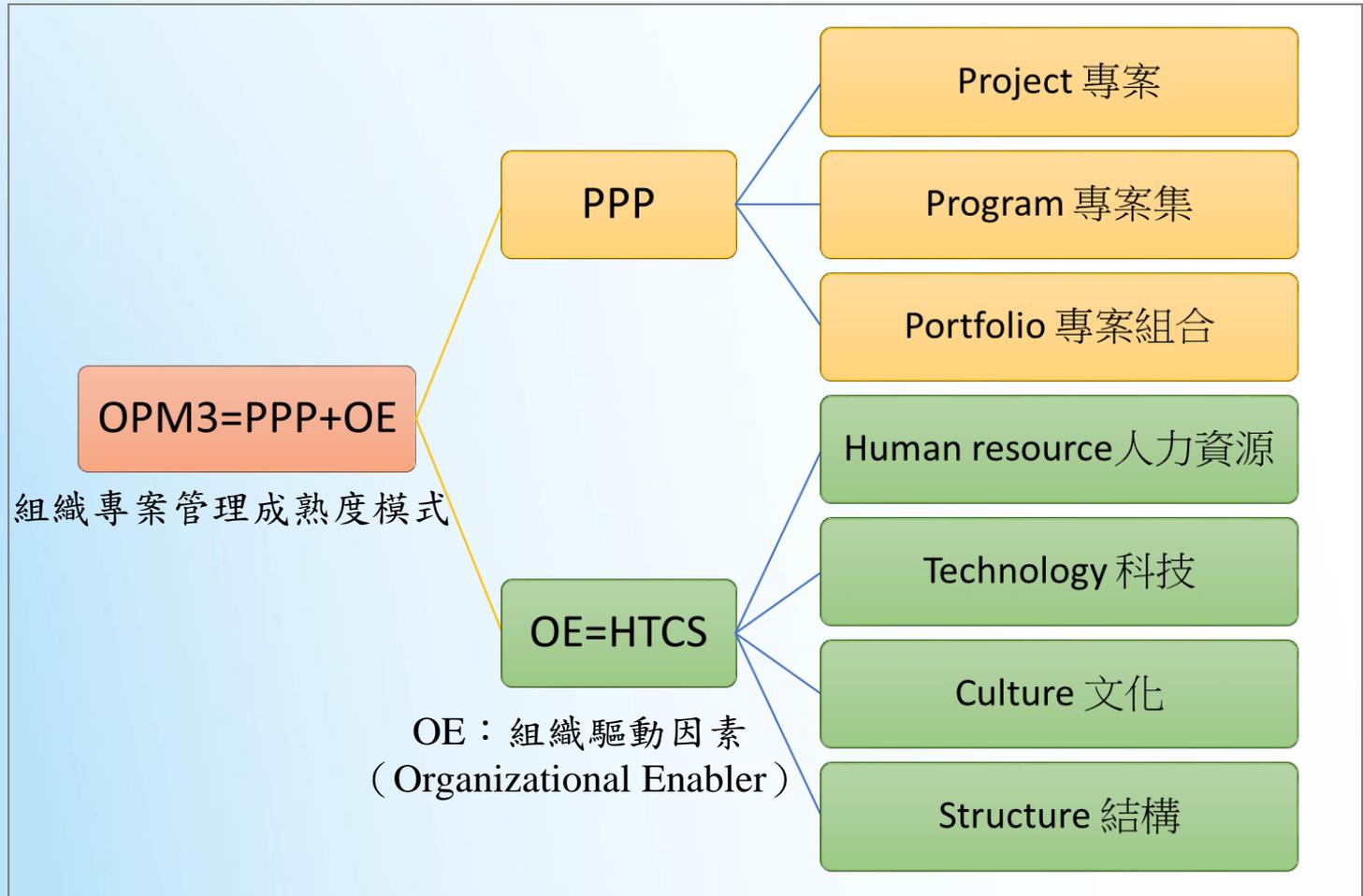
組織專案管理成熟度模式 (續)

Organization Project Management Maturity Model, OPM3

- OPM3可評鑑成熟度，瞭解組織的專案管理成熟度現況，做為改善的依據。
- OPM3用專案管理理論與實踐的做法，消弭了策略與個別專案之間的落差，以達成組織策略目標。



組織專案管理成熟度標準組成



資料來源：許秀影等（2019），專案管理基礎知識與應用實務第七版，P. 64

PMBOK®指南

- 在不同的時代需要不同的管理方式，國際專案管理學會PMI為了要協助各國政府、企業及非營利組織，做好專案管理、達成策略目標，出版了一系列的專案管理標準，並不斷地與時俱進，持續綜整專案管理成功實踐經驗並定期進行改版，**每次的改版都標誌著當代專案所面臨的挑戰。**
- 專案管理知識體系導讀指南PMBOK® Guide從1996年第一版以來，每四年改版一次。

年份	版本	知識領域數	過程數	改版重點
1996	第一版	9	37	新出版九大知識領域
2000	第二版	9	39	強調專案實務重要性
2004	第三版	9	44	加入一般認可之實務
2008	第四版	9	42	強調組織級專案管理
2013	第五版	10	47	新增利害關係人管理
2017	第六版	10	49	加入敏捷概念與調適

資料來源：許秀影等（2019），專案管理基礎知識與應用實務第七版，P. 52

2015~2020許秀影博士版權所有，歡迎引用，請註明出處

PMBOK® Guide 第六版

為敏捷和傳統兩種截然不同的專案管理方法建構一個 統一的觀點

敏捷和傳統是相輔相成的，而非競爭的關係

專案管理統一的觀點

此舉證明了當代專案都需要用敏捷思維，也更印證了秀影於2019年出版著作《敏捷專案管理基礎知識與應用實務第三版》書上所說的：

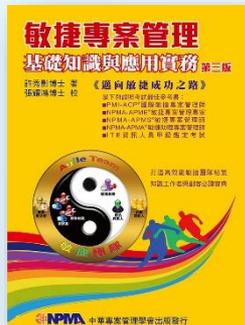
「敏捷是人人必須具備的DNA」



PMBOK® Guide 第六版

傳統計畫驅動的專案管理

敏捷



敏捷宣言及各種敏捷方法論

PMBOK® Guide 第五版

2015~2020許秀影博士版權所有，歡迎引用，請註明出處



專案管理大獎

打造敏捷企業，需要敏捷領導團隊



打造敏捷企業：
在營運標準化及
追求創新之間，
找到最適當的平衡

資料來源：哈佛商業評論 2020年5月號，P. 56 敏捷領導團隊成軍

基於OPM3的 大中華組織專案管理成熟度 評核工具簡易版STEPS

STEPS模式發明人：許秀影博士、張斌博士、張耀鴻博士

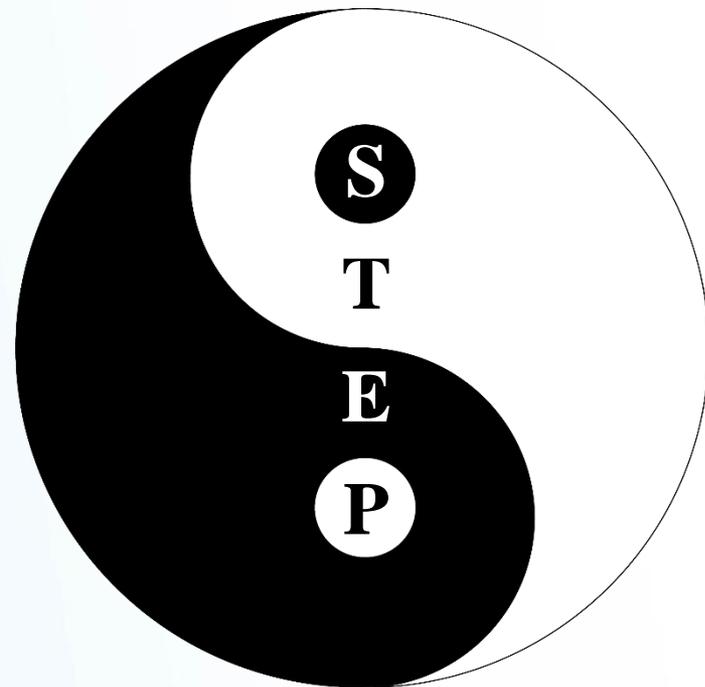
「STEPS模型」是由全球華人僅有的兩位PMI OPM3導師：許秀影博士和張斌博士，根據PMI OPM3標準、個人多年研究及大中華地區組織專案管理成熟度的評核實踐，與張耀鴻博士研討整合開發的「組織專案管理成熟度測評模型」，是組織層級專案管理測評和改進的工具與方法。

本模式創建時就已加入敏捷實踐



基於OPM3標準的 組織專案管理評核模型：STEPS

- S：策略 Strategy
- T：技術 Technology
- E：環境 Environment
- P：人才 People
- S：系統 System



STEPS的「兩儀」

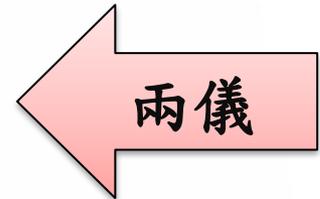
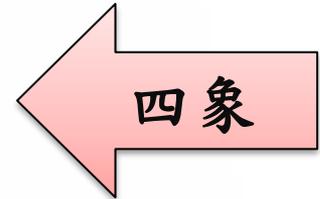
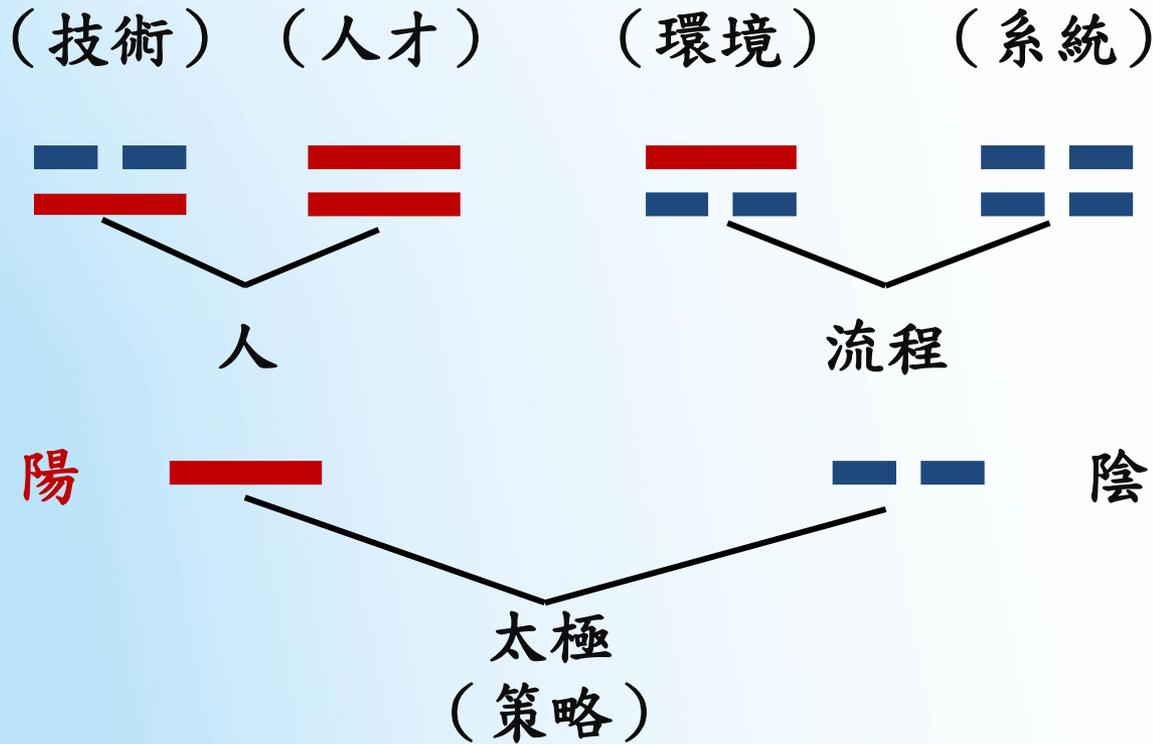
- 組織專案管理就是策略執行力，最重要的是實現策略（太極）。
- 敏捷企業要取得人性化管理與科學化管理的平衡。
- 所以從策略（太極）出發，選定合適的人（陽），設定一套合理的工作流程（陰），人和流程的有機結合，就可以讓專案順利的進展下去（兩儀）。
- 陰陽是最基本的兩個要素，二者的運動、結合可以生成萬物。
- 專案中的人和流程也是體系中最基本的兩個要素，缺一不可，其它因素都可由人和流程創造出來。

STEPS的「四象」

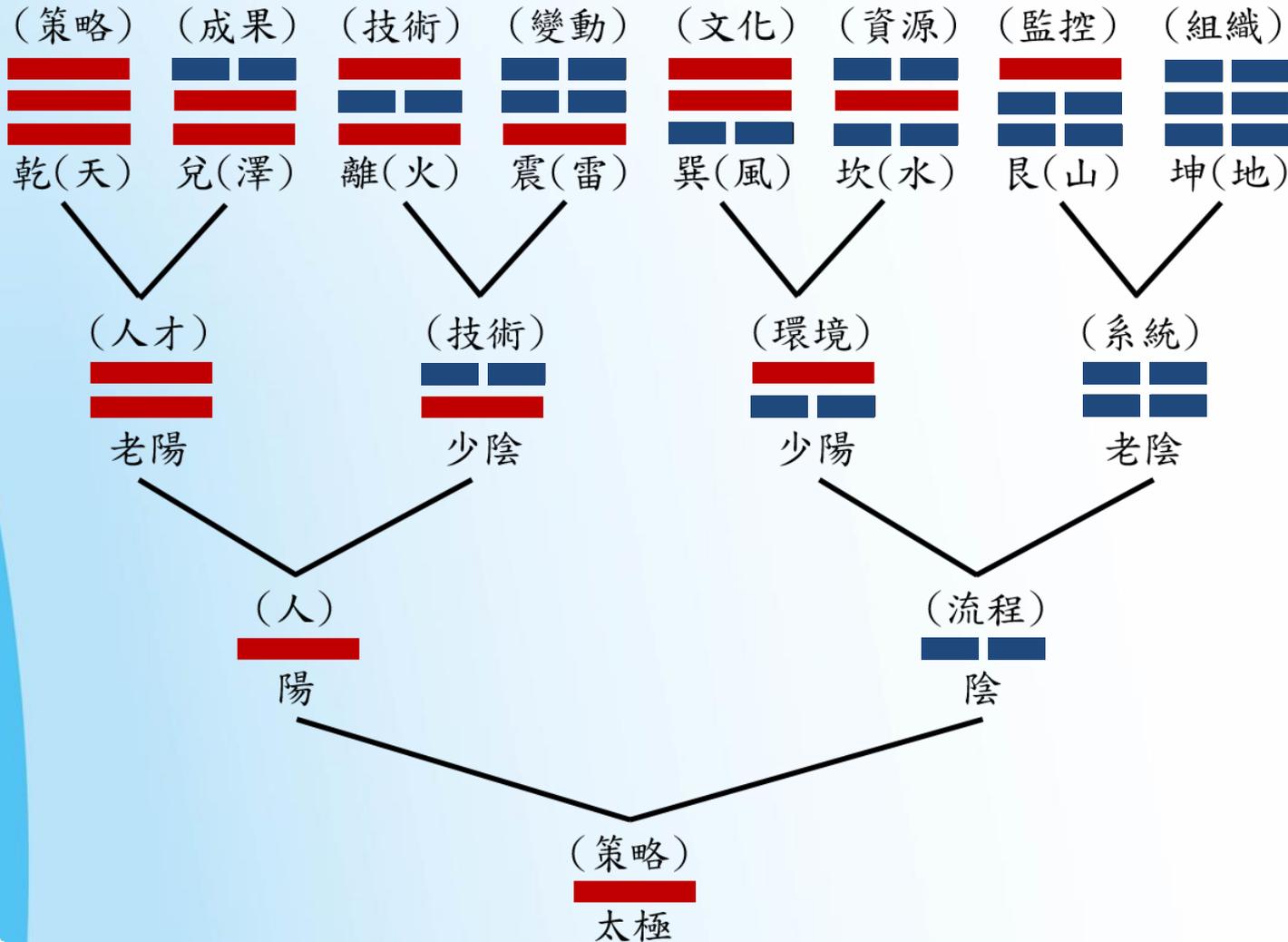
- 由人的要素可以衍生出
 - 人才 (People)
 - 人才所使用的技術 (Technology)
- 由流程的要素可以衍生出不同層次 (專案組合、專案集、單個專案) 的
 - 管理系統 (System)
 - 流程所處的環境 (Environment)



STEPS模型的五個要素和 易經太極圖的對應關係



STEPS模型和易經八卦的對應關係



八卦

四象

兩儀

太極

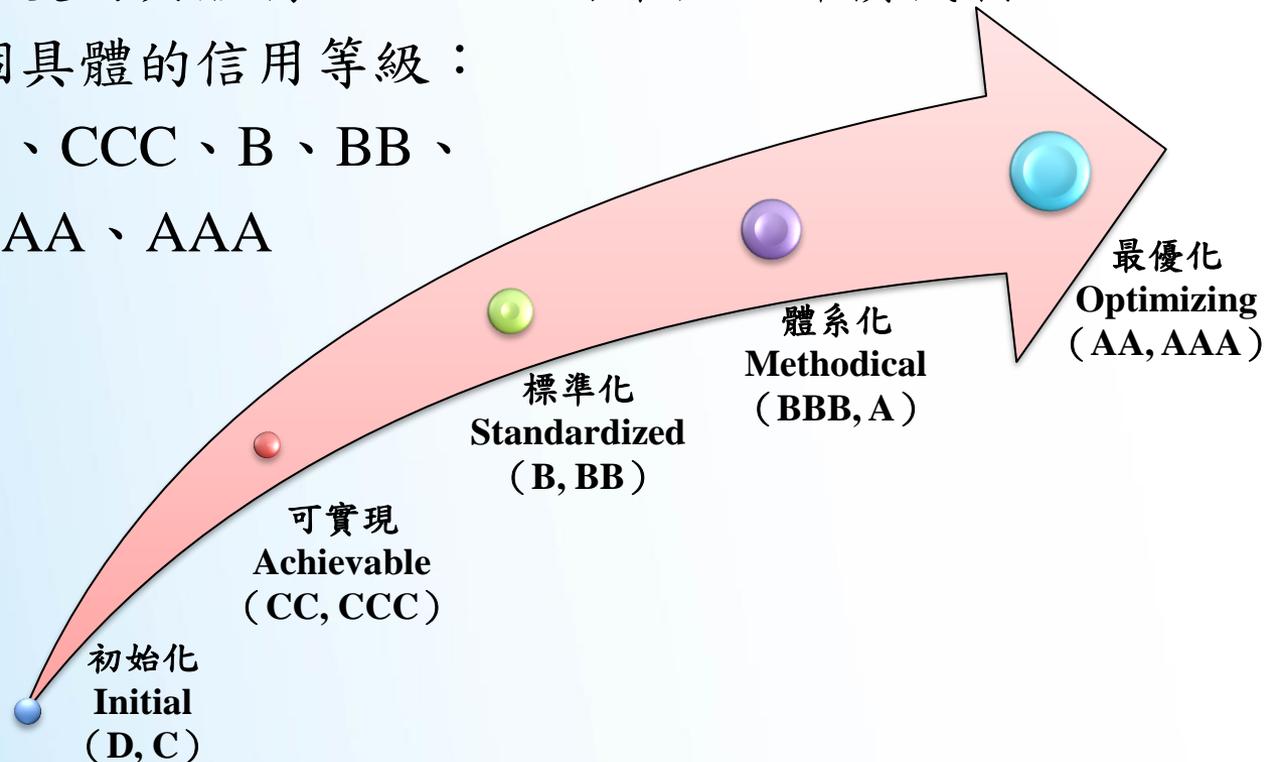
專案管理大獎

OPM發展進階能力梯度

Progress Dimension

- 以組織專案管理成熟梯度展現
- 以不同成熟度特點為邏輯關係劃分五個梯度：
初始化、可實現、標準化、體系化、最優化
- 根據每個梯度的具體特點，仿照國際信用評價機制，
劃分出十個具體的信用等級：

D、C、CC、CCC、B、BB、
BBB、A、AA、AAA



STEPS for PMI-TW

簡易評核版

- 2016年起，為了提供「PMI-TW標竿企業獎暨十專獎」一個以PMI OPM3為基礎且公平客觀的評獎機制，許秀影博士特別設計「STEPS簡易版」，以供參賽企業與專案經理快速進行簡易評核，以OPM協助達成組織策略的觀點，評核企業及專案經理的專案管理成熟度。
- 2017年起，許秀影博士特別開發「STEPS簡易版--雲端OPM評核系統」，使參賽企業、專案經理及評審皆可運用電腦及各種行動裝置，快速進行自評、資料上載、進行評審及統計分數。
- 本評核系統對應易經八卦，企業標竿獎每卦兩個問題，一陰一陽，企業評核問題共計16題，專案經理評核每卦根據PMCDF的三個面向各問一個問題，共計24題。

以下依序說明：

➤ 評核問項：

請參考2020標竿企業獎、十大傑出專案經理獎專用評核表

➤ 計分方式：

請參考2020標竿企業獎、十大傑出專案經理獎、標竿專案獎
評分規則說明





專案管理大獎

PTGA (PMI Taiwan Grand Award)

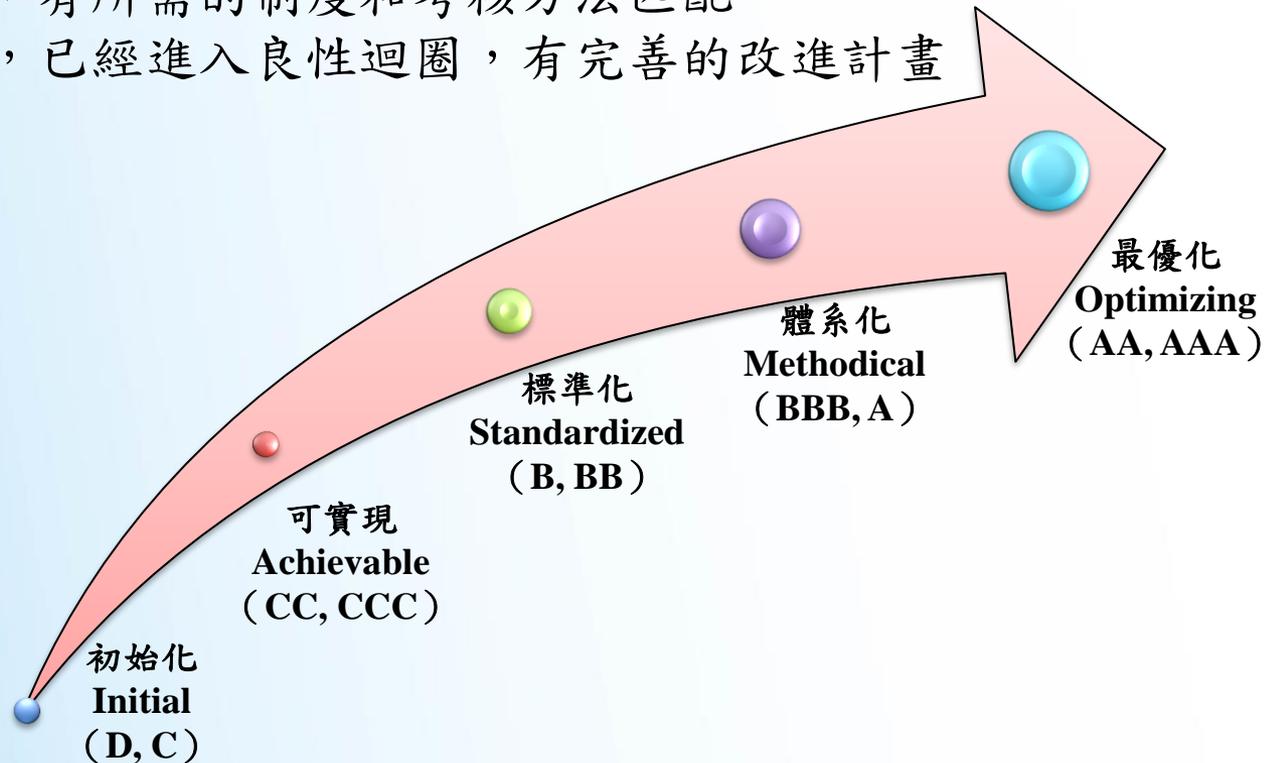
標竿企業獎 (EPBA) Enterprise Project Management Benchmarking Award 評核表

STEPS組織專案管理成熟度簡易評核版

本評核系統對應易經八卦，企業標竿獎每卦兩個問題，一陰一陽，企業評核問題共計16題。

OPM發展進階能力梯度 STEPS計分方式

- 0分：沒有
- 1分：可實現，有好的結果，但沒書面文件或IT系統
- 2分：標準化，有書面文件或IT系統，少數人在少數專案使用
- 3分：標準化，有書面文件或IT系統，多數人在多數專案使用
- 4分：體系化，有所需的制度和考核方法匹配
- 5分：最優化，已經進入良性迴圈，有完善的改進計畫
- X：不知道



STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版

乾卦（天）--策略

- 問題1：

制定策略決策的人，是否已經確保組織各層級員工和自己一樣，都能清楚地瞭解組織存在的宗旨和價值定位，並在此基礎上，正確合理地制定了組織未來3-5年的發展目標？

- 問題2：

對於策略目標，組織是否建立了一個包含所有單一專案和多個專案的策略組合，能夠動態監控專案對策略的具體貢獻和完成狀態，並能基於資訊回饋，更新或修正策略決策和組合？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

坤卦（地）-- 組織

- 問題3：

組織目前的總體專案管理能力和水準（包括個人和群體，包括單一專案和多個專案）對於完成策略目標的支撐是足夠的嗎？

- 問題4：

組織的結構和工作流程是非常有助於推動專案進行的嗎？特別是跨部門專案的開展，是否不會受到組織結構和規章制度的阻礙，而推行緩慢甚至壓制了實施專案員工的自覺性和實際效果？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

坎卦（水）-- 資源

- 問題5：

在專案遇到困難和阻礙的時候，大家的態度是敢於面對，集思廣益；還是隔岸觀火，明哲保身，有沒有共渡難關的精神，並且能夠真正產生實際效果？

- 問題6：

組織是否有足夠的資源或集中資源，以解決困難和阻礙的機制和方法，並且確保資源配置是基於專案的策略重要性來進行的？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

離卦（火）-- 技術

- 問題7：

有沒有幫員工進行適當的培訓，讓員工有機會瞭解最新知識和資訊，並且能掌握適合自己實施專案的好技術和好方法，並且員工樂意去接受培訓，以跟得上最新市場競爭的需要？

- 問題8：

組織內部有沒有知識經驗分享互助的機制和方法，及時將專案過程中的發現、經驗、教訓進行歸納整理，並且確實的應用於其他的專案中？



STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

震卦（雷）-- 變動

- 問題9：

面對專案中突如其來的變更，專案成員是否具備足夠的技術水準，讓他們可以用積極平和的態度及足夠的勇氣和經驗來迎接？

- 問題10：

組織內部有好的機制和做法來面對專案中突如其來的變更，例如有好的專案變更管理制度，或者已經採用了敏捷專案管理架構和最佳實踐？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

巽卦（風）-- 文化

- 問題11：

組織各級管理人員是否建立了共同的文化和價值觀，以客戶滿意度為導向，以專案可交付成果為導向，當個人（部門）利益與專案（策略）目標產生衝突時，能否展現出高尚的品格和順從大局的態度？

- 問題12：

組織有沒有通過各種機制和手段，建立起良好的文化氛圍，讓員工真正以客戶滿意度和可交付成果為導向，在這種氛圍的影響下，專案所需的各種資訊都能夠順利通暢的獲得？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

艮卦（山）--**監控**

- 問題13：

員工在實施專案時，有沒有自我檢查和彙報監督的習慣？當專案的情況不理想時，員工在專案中的行為和慾望（例如技術人員不計成本地想要實現高技術功能）會不會得到控制和阻止？

- 問題14：

組織有沒有建立有效的監控和稽核機制，用好的系統來協助儘早制止問題的發生？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

兌卦（澤）-- 成果

- 問題15：

員工在實施專案時是不是總能有效地完成客戶所需的可交付成果？

- 問題16：

組織有沒有足夠的流程和機制來重視能夠產生結果的人才？在專案可交付成果達成後，組織有沒有相應的激勵和慶祝活動，並能依照組織的機制，將他們安排到更適合的工作職位上去？



專案管理大獎

PTGA (PMI Taiwan Grand Award)

十大傑出專案經理獎 (TOPM) Ten Outstanding Project Managers 評核表

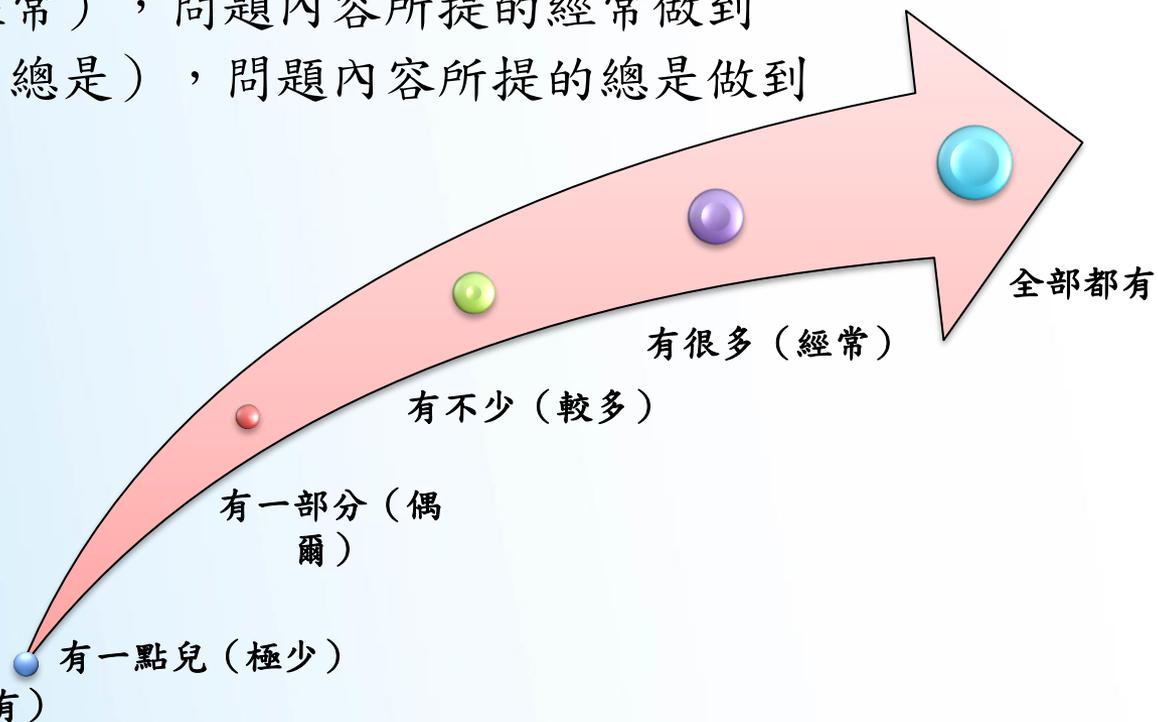
STEPS組織專案管理成熟度簡易評核版

本評核系統對應易經八卦，專案經理評核每卦在知識、執行、個人等三能力面向，各問一個問題，共計24題。

十大傑出專案經理獎

STEPS計分方式

- 0分：完全沒有（沒有），問題內容所提的全部都沒有做到
- 1分：有一點兒（極少），問題內容所提的極少做到
- 2分：有一部分（偶爾），問題內容所提的偶爾做到
- 3分：有不少（較多），問題內容所提的較多做到
- 4分：有很多（經常），問題內容所提的經常做到
- 5分：全部都有（總是），問題內容所提的總是做到
- X：不知道



STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版

乾卦（天）--策略

- 問題1：

專案經理是否清晰瞭解組織存在的宗旨和價值定位，以及組織未來3-5年的發展目標，具備了如何將策略目標和專案目標正確關聯的必要知識和方法？

- 問題2：

專案經理是否能夠在領導專案的時候清晰地介紹組織存在的宗旨和價值定位，以及組織未來3-5年的發展目標，並且說明所有專案團隊成員將策略目標和專案目標正確關聯？

- 問題3：

專案經理是否具備足夠的策略視野和大局觀，能夠正確理解公司的願景、使命和策略目標，並且敏銳地根據策略變化對專案工作進行及時調整，能夠將個人和團隊的價值觀與公司價值觀相匹配？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

坤卦（地）-- 組織

- 問題4：

專案經理是否能夠清晰瞭解現有組織結構、工作流程和規章制度，能夠掌握不同組織結構下，跨部門開展專案所需的必要知識和方法？

- 問題5：

專案經理是否能夠在清晰瞭解現有的組織結構、工作流程和規章制度的基礎上，成功地跨部門開展專案？

- 問題6：

專案經理是否能夠具備足夠的靈活度和觀察力，能充分利用現有的組織結構、工作流程和規章制度的特點，揚長避短，推動跨部門專案的開展？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

坎卦（水）-- 資源

- 問題7：

在專案遇到困難和阻礙的時候，專案經理是否能夠清晰瞭解解決問題所需的必要知識和方法？

- 問題8：

在專案遇到困難和阻礙的時候，專案經理能否正確面對並且獲得好的結果？

- 問題9：

在專案遇到困難和阻礙的時候，專案經理的態度是敢於面對，集思廣益；還是隔岸觀火，明哲保身，有沒有共渡難關的精神，並且能夠真正產生實際效果？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

離卦（火）-- 技術

- 問題10：

專案經理是否通過包括培訓在內的各種必要手段，掌握了適合自己實施專案的好技術和好方法，以跟得上最新市場競爭的需要？

- 問題11：

專案經理是否在專案工作中展現了各種出色的技術和方法，並獲得了卓越的效果？

- 問題12：

專案經理是否具有對新技術和新方法的好奇心和探索意識，為了追求卓越的表現，有終身學習的態度，並在技術上有不斷研發精進的精神？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

震卦（雷）-- 變動

- 問題13：
面對專案中突如其來的變更，專案經理是否具備足夠的知識、技術和方法？
- 問題14：
面對專案中突如其來的變更，專案經理是否成功地進行了管理，並最後獲得了雙贏的結果？
- 問題15：
面對專案中突如其來的變更，專案經理能否用積極平和的態度和足夠的信心來迎接變更？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

巽卦（風）-- 文化

- 問題16：

專案經理有沒有清晰的瞭解：如何建立以客戶滿意度為導向、以專案可交付成果為導向的專案文化氛圍和價值觀，以及暢通的傳遞資訊所需的必要知識、技術和方法？

- 問題17：

專案經理有沒有努力建立和維護一種良好的文化氛圍，讓員工真正以客戶滿意度和可交付成果為導向，在這種氛圍的影響下，專案所需的各種資訊都能夠順利通暢的獲得？

- 問題18：

專案經理是否能夠通暢的傳遞資訊，並具備了以客戶滿意度為導向、以專案可交付成果為導向的文化和價值觀，當個人（部門）利益與專案（策略）目標產生衝突時，能否展現出高尚的品格和順從大局的態度？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

艮卦（山）--**監控**

- 問題19：

專案經理有沒有清晰地瞭解實施專案時，階段審查、監控及檢查所需的必要知識、技術和方法？

- 問題20：

專案經理是否能夠有效地通過階段審查、監控及檢查等方法 and 手段，控制風險和損失的擴大和蔓延？

- 問題21：

專案經理是否具備自律和控制能力（例如技術人員不計成本地想要實現高技術功能），並能夠進行必要的階段審查和總結？

STEPS組織專案管理成熟度 簡易評核版（續）

兌卦（澤）-- 成果

- 問題22：

專案經理在實施專案時是不是具備有效地完成客戶所需可交付成果的必要知識、技術和方法？

- 問題23：

專案經理在實施專案時是否能夠順利完成客戶所需可交付成果？

- 問題24：

專案經理是否體現出了堅定不移地完成客戶所需的可交付成果的意志和毅力？



專案管理大獎

PTGA (PMI Taiwan Grand Award)

標竿企業獎 (EPBA)
**Enterprise Project Management
Benchmarking Award**
評分規則

標竿企業獎評分規則

各題自評得分之計分方式：

- 0分：沒有
- 1分：可實現，有好的結果，但沒書面文件或IT系統
- 2分：標準化，有書面文件或IT系統，少數人在少數專案使用
- 3分：標準化，有書面文件或IT系統，多數人在多數專案使用
- 4分：體系化，有所需的制度和考核方法匹配
- 5分：最佳化，已經進入良性迴圈，有完善的改進計畫
- X：不知道

標竿企業獎評分規則（續）

參賽企業使用STEPS簡易版軟體，依下列規則自動排名：

1. 組織層級專案管理成熟度等級的評核方式為：

(1) 「組織層級」評核問題共計16題，分為：策略、技術、環境、人才及系統等5個面向呈現。

(2) 組織層級專案管理成熟度分數之計算方式為：

每個面向各4題，每題最高5分，每個面向最高得分20分，組織層級專案管理成熟度總分為5各面向得分加總，最高100分。

標竿企業獎評分規則（續）

(3) 每個面向等級評核方式為：

「急需改進」等級：得分為 0- 6分者，評核等級為1；

「差強人意」等級：得分為 7-13分者，評核等級為2；

「表現不錯」等級：得分為14-20分者，評核等級為3。

(4) 組織的整體成熟度等級評核方式為：

根據木桶原理，取各面向最低成熟度等級作為整體成熟度等級。

2. 評比排名時，先依組織層級專案管理成熟度等級排序，如果評核等級為同等級，則再比較總分，等級和總分愈高排名愈前面。





專案管理大獎

PTGA (PMI Taiwan Grand Award)

十大傑出專案經理獎 (TOPM)
Ten Outstanding Project Managers
評分規則

十大傑出專案經理獎 評分規則

各題自評得分之計分方式：

- 0分：完全沒有（沒有），問題內容所提的全部都沒有做到
- 1分：有一點兒（極少），問題內容所提的極少做到
- 2分：有一部分（偶爾），問題內容所提的偶爾做到
- 3分：有不少（較多），問題內容所提的較多做到
- 4分：有很多（經常），問題內容所提的經常做到，
至少要提交2個以上專案資料作為佐證
- 5分：全部都有（總是），問題內容所提的總是做到，
至少要提交3個以上專案資料作為佐證
- X：不知道

備註：

專案經理在各題的佐證資料如果只有一個專案的話，最高分是3分

十大傑出專案經理獎 評分規則（續）

1. 參賽專案經理使用STEPS簡易版軟體，依下列規則自動排名：

(1) 專案經理能力評量問題共計24題，以知識、執行、個人等3個能力面向呈現。

(2) 專案經理能力分數之計算方式為：

分為：知識能力、執行能力、個人能力等三個面向，每個能力面向計有8題，每題最高5分，每個能力面向最高40分。

十大傑出專案經理獎 評分規則（續）

（3）專案經理的整體能力評核方式為：

- TOPM共24題，加權、不分級、算總分，排序時依加權後的總分排序。
- 各面向加權比重為：知識 30%、績效（執行力）45%、能力 25%。

2. 評比排名時，加權後的總分愈高排名愈前面。



專案管理大獎

PTGA (PMI Taiwan Grand Award)

標竿專案獎 (GPA)
Grand Project Award
評分規則

標竿專案獎評分規則

- 區分為四個面向，配分如下：
 - Value 30%
 - People 30%
 - Process 30%
 - Business Environment 10%
- 名次：
各面向分數加總後，依總分排序。