



臺灣大學進修推廣學院  
**NTU SPECS**

NTU School of Professional Education and Continuing Studies

# IT賦能企業變革/轉型的執行



江俊毅 教授

臺大工商管理學系暨商學研究所

**授課時間：**每週三晚7:00-9:45，03/06 (三)開學。

時間和過去經驗已指出，資訊技術 (IT) 僅僅是變革的催化劑，真正的挑戰實是在變革本身，而非任何特定技術。經歷數十年的經驗，從業者已經開始意識到並聚焦於了解IT是以怎樣的方式讓組織得以採用完全不同且更有效的方式來拓展業務。不幸地，試圖從這些IT變革中實現商業利益的結果卻往往是令人相當失望。如何落實IT成為企業策略優勢儼然已成為今天企業裡高階主管們主要關注的議題。價值實現管理 (benefit realization management) 可以被用來最大化來自於一個特定專案或者專案集群的報酬，並且最優化與平衡專案(或者專案集群)的投資組合，抑或去決定及管理有效的商業策略。

本課程的第一個目標是藉由實務成功及失敗案例分享使學生了解數位轉型(digital transformation)的涵義、執行的必備條件、影響最大的人員挑戰。第二個目標是介紹變革管理的類型、方法及挑戰，使學生建立以變革管理的視角，了解數位轉型的本質即變革管理 (change management)。第三個目標為開始思維如何「執行」數位轉型使學生全面了解採用專案導向(project)、專案組合導向 (portfolio) 或者專案集群(program)方式來執行策略時之間的差異。第四個目標為介紹執行數位轉型之具體管理方法—專案集群管理 (IT program management)，使學生在經過本課程的教學及討論之後，能夠將其所學應用於實務。

本課程包括下列主題，授課方式將採用兩本參考書目(包含《組織策略執行: 專案管理的視角》與《IT轉型專案集群管理: 介紹及工具》)以及自編講義進行講授，研讀資料包括個案、導讀文章。各別議題如下：

# 課程性質與範疇(續)

| 日期    | 議題   | 個案(暫定)   | 導讀(暫定)  |
|-------|--|--|---|
| Week1 | <p><b>議題1：變革的類型與過程</b><br/>(簡介不同的變革類型與框架)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monsters Inc.: An IT-driven Organizational Change</b> (光華管理個案) <b>IT賦能的組織變革</b></li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織變革不需要大策略+轉型有4種，你需要哪一種？《哈佛商業評論》<b>簡介變革、變革類型</b></li> <li>2. 變革管理的硬道理《哈佛商業評論》<b>變革框架</b></li> <li>3. 領導變革三部曲《哈佛商業評論》<b>變革框架</b></li> </ol>                              |
| Week2 | <p><b>議題2：傳統專案管理 (Project Management)</b><br/>(傳統專案管理的動因分析、內涵要素、過程方法、侷限挑戰)</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>時大音樂—App開發之路</b> (光華管理個案) <b>敏捷專案管理</b></li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 讓計畫過關的四個關鍵答案《哈佛商業評論》<b>專案管理概念</b></li> <li>2. 迎接專案管理新未來《哈佛商業評論》<b>現代專案管理</b></li> <li>3. 「有話直說」合作學《哈佛商業評論》<b>應對複雜</b></li> </ol>  |
| Week3 | <p><b>議題3：複雜專案管理 (Complex Project Management)</b><br/>(複雜專案管理的動因分析、內涵要素、過程方法、侷限挑戰)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>衝向失敗</b> 《哈佛商業評論》<b>太空站專案</b></li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確保組織發展的利益大過成本！讓複雜不複雜《哈佛商業評論》<b>複雜概念</b></li> <li>2. 要啟動重大專案，先問六大問題+敏捷組織裡，容得下專案經理嗎？《哈佛商業評論》<b>專案管理概念</b></li> <li>3. 模組化+快速迭代，巨型專案不必曠日費時《哈佛商業評論》<b>現代專案管理</b></li> </ol> |
| Week4 | <p><b>議題4：專案集群管理 (Program Management)</b><br/>(專案集群管理的動因分析、內涵要素、過程方法、侷限挑戰)</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>提供電商服務=打開獲利之窗？</b><br/>《哈佛商業評論》<b>專案集群應用</b></li> </ul>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 讓我們有請「專案長」！《哈佛商業評論》<b>專案集群領導</b></li> <li>2. 策略必須有彈性，執行也一樣《哈佛商業評論》<b>應用</b></li> <li>3. 向「未來」學習：讓你的想像力制度化《哈佛商業評論》<b>應用</b></li> </ol>                                   |

# 課程性質與範疇(續)



|              |   |   |  |
|--------------|---|---|--|
| <p>Week5</p> | <p>議題5：專案組合管理 (Portfolio Management)<br/>(專案組合管理的動因分析、內涵要素、過程方法、侷限挑戰)</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>影片優先權 專案組合概念、應用</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>三個步驟，兼顧長期策略與短期目標《哈佛商業評論》<b>專案組合概念應用</b></li> <li>評價績效時，該考量資產的預期價值！投資決策別畫錯重點《哈佛商業評論》<b>應用</b></li> <li>瞄準成長四大心法《哈佛商業評論》<b>專案組合概念</b></li> </ol>    |
| <p>Week6</p> | <p>議題6：IT賦能的專案集群管理— 數位轉型的意義與應用過程<br/>(數位策略類型、策略執行、執行案例)</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>讓數字化戰略_軟著陸_數字化項目集群管理《清華管理評論》<b>專案集群落地簡介</b></li> </ul>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>數字化企業的成长路徑《清華管理評論》<b>定義、應用、成功案例</b></li> <li>不只是導入資訊系統與流程改善，七大構面檢驗數位轉型《哈佛商業評論》<b>數位策略類型、策略執行</b></li> <li>下一個關鍵數位優勢《哈佛商業評論》<b>執行案例</b></li> </ol> |
| <p>Week7</p> | <p>議題7：預專案集群— 識別與制定專案集群 (Pre-program and Identify Program)<br/>(專案集群的策略/價值決策管理和利害關係人分析)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>美的智造-傳統製造業的數字化轉型《清華管理評論》</li> <li>美的集團：中國家電製造商的成長轉型《臺大個案》</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>為策略畫張地圖吧《哈佛商業評論》<b>識別過程</b></li> <li>建立新時代領導團隊《哈佛商業評論》<b>專案集群指導團隊</b></li> <li>讓發現驅動數位轉型《哈佛商業評論》<b>策略執行</b></li> </ol>                            |
| <p>Week8</p> | <p>議題8：定義與規劃專案集群 (Define Program)<br/>(專案集群的目標管理、文件設計以及組織和人員配置)</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>美的智造-傳統製造業的數字化轉型《清華管理評論》</li> <li>美的集團：中國家電製造商的成長轉型《臺大個案》</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>注重成果，變革才會成功《哈佛商業評論》<b>效益實現</b></li> <li>打造提案說明書《哈佛商業評論》<b>制定商業案例</b></li> <li>商業模式圖也可用於規畫數位轉型《哈佛商業評論》<b>制定商業案例</b></li> </ol>                     |

# 課程性質與範疇(續)

|               |   |   |   |
|---------------|---|---|---|
| <p>Week9</p>  | <p>議題9：執行與交付專案集群 (Delivery Program)<br/>(監控、交付IT能力與專案集群的治理)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>美的智造-傳統製造業的數字化轉型《清華管理評論》</li> <li>美的集團：中國家電製造商的成長轉型《臺大個案》</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>績效管理不應是協作殺手《哈佛商業評論》<b>目標及效益保持一致</b></li> <li>我把策略變績效了《哈佛商業評論》<b>效益控制追蹤交付</b></li> <li>搬開經驗絆腳石《哈佛商業評論》<b>品質保險</b></li> </ol>                                  |
| <p>Week10</p> | <p>議題10：結束專案集群 (Close Program) 與變革的挑戰<br/>(檢視專案集群的效益實現及分析學習經驗)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新官推不動變革？《哈佛商業評論》<b>變革障礙</b></li> </ul>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>扭轉慣性，啟動企業變革！給台灣中小企業的四大行動方案《哈佛商業評論》<b>變革障礙</b></li> <li>領導變革：為何轉型未竟其功？《哈佛商業評論》<b>變革障礙、負面影響</b></li> <li>人們抗拒改變的十個原因+助力就在阻力裡《哈佛商業評論》<b>變革障礙負面影響</b></li> </ol> |
| <p>Week11</p> | <p>議題11：應對專案組合、專案集群與專案的複雜 (Navigating Complexity in Portfolio, Program, and Project)<br/>(簡介造成專案組合、專案集群與專案挑戰的複雜性因素)</p> |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>與複雜共舞《哈佛商業評論》<b>應對複雜</b></li> <li>Taming complexity (HBR)</li> </ol>   |
| <p>Week12</p> | <p>議題12：管理專案組合、專案集群與專案的風險 (Managing Risk in Portfolio, Program, Project)<br/>(簡介專案組合、專案集群與專案所面臨的不同風險因素)</p>             |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>風險大師來開講 《專案經理雜誌》<b>專案風險</b></li> <li>設計一個「好」失敗《哈佛商業評論》<b>經驗歸檔</b></li> <li>考量四項關鍵要素，準確評估風險預知大數據專案成敗《哈佛商業評論》<b>專案風險</b></li> </ol>                            |

# 課程性質與範疇(續)

|        |   |  |   |
|--------|---|--|---|
| Week13 | 議題13：專案組合、專案集群與專案的治理 (Governance in Portfolio, Program, and Project)<br>(簡介專案組合、專案集群與專案的治理框架) |  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 專案治理的概念與結構《專案經理雜誌》<b>專案治理</b></li><li>2. 能解決企業、社會與人生所有問題！當紅「專案管理」你知道怎麼做？(天下雜誌)</li></ol>   |
| Week14 | 議題14：IT賦能轉型的領導力 (Leadership)<br>(簡介在IT賦能的轉型中不同階層的領導力)   |  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 數位化時代的新職位--數位化專案集群經理《哈佛商業評論-中國》<b>專案集群領導</b></li><li>2. 數字化轉型中領導者的新_實踐智慧《清華管理評論》<b>組織領導</b></li><li>3. 變革管理平衡的藝術《哈佛商業評論》<b>TMT領導</b></li></ol> |
| Week15 | 期末考or期末報告   |  |   |

## 課程要求

本課程配合個案授課需要每班分為若干組(預估每組約5-6人)。

## 評量方式

- ➡ 課堂參與 10%
- ➡ 導讀報告 30%
- ➡ 個案討論 30%
- ➡ 期末考/期末報告 30%