

CH3 專案經理

授課老師：莊俐昕

原住民文化產業與社會工作學士學位學程
(原住民族專班)

國立暨南國際大學社會政策與社會工作博士
lhchuang@ncnu.edu.tw

本章大綱

- 專案經理的責任與要求
- 專案經理可能面臨的挑戰
- 專案經理達到成功所需的技能
- 專案經理的選擇

功能經理與專案經理

○ 功能經理

- 負責公司內部某部門的主管，常是該領域的專業人員。為分析導向，並知道其所負責的各項操作細節。

090 專案管理 第三版

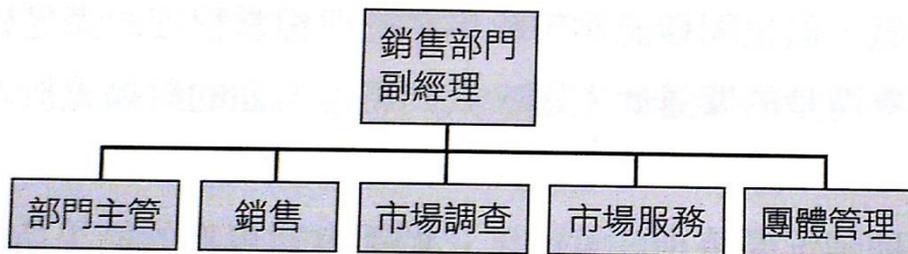


圖 3-1 專案管理組織圖：
保險公司的銷售部門

○ 專案經理

- 有某領域的技術，但需要監管數個功能領域。使用系統模式進行管理，扮演促動者及通才的角色。

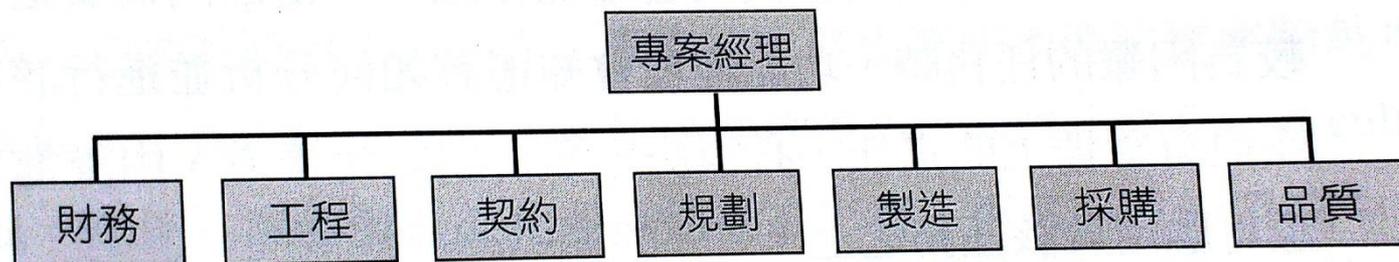


圖 3-2 專案經理在專案管理組織中典型的責任範圍



Product
Manager

產品經理

判斷顧客需求，決定產品的長相。

Project
Manager

專案經理

協調時程、成本，確保產品順利上線。

Product Marketing
Manager

產品行銷經理

思考定位，在市場中推廣產品。

Sales Product
Manager

產品銷售經理

管理供應商與通路，確保能服務產品所需。

Program
Manager

計畫經理

跨團隊分配各專案需要的資源與職能。

專案經理在專案運作中的重要職責



3.1 專案責任

- 主要責任：保證所有工作能準時、在預算和範疇內及正確的成效水準下完成
- 對組織的責任
 - 妥善管理資源
 - 及時與正確的專案溝通
 - 謹慎全面的專案管理
 - 讓高階主管瞭解專案的狀態、成本、時效及前景
- 對專案與服務使用者的責任
 - 瞭解並整合利害關係人的衝突需求
 - 如期如質如預算地完成專案
- 對專案團隊成員的責任
 - 領導、溝通與協調
 - 專案成員的出路

對專案經理的要求

- 獲取足夠的資源
- 人力的獲取與激勵
 1. 高品質的技術能力
 2. 政治敏感性
 3. 強烈的問題導向性格
 4. 強調的目標導向性格
 5. 高度的自尊及挫折忍受力
- 處理障礙
 - 專案初期：資源、專案計畫的可行性
 - 專案中期：管理
 - 專案終期：最後時程與設計的變更、專案成員的出路

- 做出專案取捨
 - 專案內：成本VS.時程VS.績效
 - 專案內：技術VS.管理
 - 專案VS.專案
 - 專案VS.組織

- 所以，專案經理在每個階段（專案發起、專案規劃、專案執行、專案控制及專案結束）的角色如下：
- 一般性責任
 1. 落實專案的政策與程序
 2. 取得完成任務所需的資源
 3. 維持專案成員的專業度
 4. 確保專案的工作結果品質
 5. 尋求專案管理的輔助工具

○ 專案發起階段

1. 協助分析專案可行性
2. 協助發展專案概念書
3. 協助定義專案關鍵成功因素
4. 書面化專案的限制
5. 書面化專案的假設

- 專案規劃階段
 - 擬定專案計畫書
 - 制訂工作設計及組織結構說明
 - 確保專案計畫書的核准
 - 專案資源和工作分派
 - 建立專案績效衡量基準

○ 專案執行階段

- 日常工作管理並指導成員
- 定期審核專案狀況，比較計畫績效和實際績效
- 確保專案進度的更新與核准
- 專案團隊士氣的激勵與提升

○ 專案控制階段

1. 專案預算和進度的變更申請
2. 審查品保績效
3. 參與變更管制委員會審查專案變更邀糗
4. 審查專案風險並制訂因應措施

○ 專案結束階段

1. 擬定行動計畫矯正品質不良
2. 取得服務使用者對工作結果的滿意
3. 經驗教訓的檢討及書面資料留存
4. 專案財務的結算
5. 專案資料的彙整
6. 專案交貨的稽核/驗收
7. 採購合約的結束
8. 專案結束後的績效評估及結案報告

3.2 專案經理可能要面對的挑戰

1. 責任與權利陷阱：責任與權利的差距；正式權力與專家力量。
2. 不切實際的目標：大部分的專案目標並非經由理性計算。
3. 堅持對功能部門的重視：因為專案是暫時性的、專業績效及本位主義的考量。
4. 雙重責任的陷阱：專案經理VS.既有工作（忠誠、時間分配及主管）
5. 確定與不確定間的根本衝突：專案的不確定性產生管理及資源上的困境。

○ 評估行政性環境

1. 考量對你的利害關係人的潛在效應
2. 釐清哪些人的協助是必要的
3. 釐清哪些人將試著反對你
4. 確認一位專案支持者
5. 點出不務實的目標或限制

3.3 專案經理所需的技能

1. 專案管理流程技能
2. 人際關係與行為技能
3. 技術管理技能
4. 人格特質

○ 專案管理流程技能

- 與專案管理機制有關的知識與技能，包括公司財務運作、資源分配、法律規章、專案管理工具、技巧與流程技術等，並有能力加以應用；有時亦被稱為「硬性技能（hard skills）」。

○ 人際關係與行為技能

- 包括人際處理能力、個人行為操守、行為作風與做事方法等；或稱為「軟性技能（soft skills）」

1. 團隊與個人領導能力
2. 口頭與書面溝通能力
3. 衝突化解能力
4. 談判協調能力
5. 影響能力
6. 授權能力
7. 教導與監督能力

○ 技術管理技能

- 大部分專案與一種或多種「嵌入技術（embedded technologies）」有關。所謂「嵌入技術」是指專案核心的流程或技術領域，在非營利組織中可能是指個案、團體、社區或研究等。是否具備這些技術的應用指導與整合能力，具有重要的影響。以下列出NPO一些技術管理技能：

1. 精通專案的主要/核心技術
2. 精通其支援技術領域
3. 個案管理
4. 服務知識
5. 方案規劃與評估
6. 績效管理知識

○ 人格特質

1. 誠實與正直
2. 廣泛的思考
3. 對模糊的高容忍度
4. 對不確定的高容忍度
5. 具說服力
6. 決斷力
7. 流程導向
8. 自覺/反思
9. 開放與可溝通
10. 具政治敏感度
11. 果決的

3.4 專案經理的選擇

1. 可靠性：技術可靠性、管理可靠性
2. 敏感性：政治敏感性、團體敏感性、專業敏感性
3. 領導能力與管理風格
4. 壓力處理能力

3.5 小結

- 專案管理必須對目前的組織、專案及團隊負責，所以對專案經理有下面七個要求
 1. 取得足夠的實體資源
 2. 找到人員並激勵他們
 3. 面對並處理困難
 4. 做出目標取捨
 5. 設法取得團隊平衡
 6. 與各方進行溝通
 7. 協商
- 除了這些正式要求外，專案經理可能需要扮演些非官方的角色，如保姆、推銷員、老師或朋友等，至於扮演的頻率，端視你的工作伙伴及組織文化而定。

表 3-2 專案經理的道德準則*

前言：專案管理的專業人員對社會上所有人的生活影響深遠，因此必須依循一個道德標準，以獲得團隊成員、同事、員工、雇主、客戶及大眾的信任。

誓約一：專案管理專業人員的個人與職業行為必須維持高標準：

- a. 對自己的行為負責。
- b. 在接受訓練與認證後，才承接專案相關工作與責任。
- c. 維持專業技能，並持續自我發展與教育。
- d. 維持高格調的行事風格，以提升信賴度與聲譽。
- e. 支持本準則並鼓勵同事一起遵行。
- f. 積極參與協會活動，並鼓勵同事一同參與。
- g. 遵守國家相關法律。

誓約二：工作時，專案專業人員必須：

- a. 塑造領導風格，以期令產出最大化與成本最小化。
- b. 妥善運用各項專案技能以確保品質、成本和時間目標皆符合需求。
- c. 公平對待專案成員。
- d. 在生理與心理層面上照顧團隊成員。
- e. 提供合適的工作條件與機會給團隊成員。
- f. 接受合理公正的批評，同時也公正地評論他人的貢獻。
- g. 協助團隊成員、同事與共事者發展專業技能。

誓約三：與員工、客戶溝通時，專案工作人員必須：

- a. 公平處理員工與客戶的事務，忠於自己的職責。
- b. 保守公司與顧客的機密，直到資訊可以公開。
- c. 將可能發生的衝突及時告知客戶與員工。
- d. 不接受員工與客戶直接或間接的餽贈。
- e. 誠實公正的報告專案品質、成本與時間變化。

誓約四：在履行社群義務時，專案專業人員應該：

- a. 在專案中應考量大眾的安全與福利，並反對有違公眾利益的事項。
- b. 尋找並拓展大眾知識，使之與專案職能相結合。

*來源：Project Management Institute.