

CH9 團隊及溝通管理

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

9.1 團隊管理

- 團隊管理即是「組織、管理與領導一個專案團隊的一系列流程」，並透過人員配置、職權劃分，期能將專案成員的產能，發揮到極致。
- 團隊管理的任務：建立任務分工表、協助成員完成任務、建立績效考核制度。
 - 建立一個有效率的團隊需要時間，需要費用，更需要專案經理有意識的帶領。
 - 要決定要找什麼樣的成員加入團隊時，可先從待完成的專案，需要什麼樣的技術或能力開始發想，並開出職能需求規劃，再針對組織現有人力的背景進行評估。

○ 團隊管理的流程

1. 規劃人力資源管理：人力需求評估、人力配置（層級結構圖）。
 2. 建立專案團隊：人力取得（內外部調度？）、能力、經驗、興趣與專案成本（RACI矩陣）。
 3. 發展專案團隊：專案團隊建立的五個階段為組建、風暴、正軌、風采、解散。
 4. 管理專案團隊：觀察團隊、追蹤成員任務及績效、提供回饋，以「促進團隊運作的績效」為導向。
- 由於團隊管理及溝通管理的必要性及重要性，選用專案經理人時，專業能力未必是首要考量，管理技巧與溝通能力也非常重要。

9.2 溝通管理

1. 定義及步驟

- 溝通管理是「確保能適時、適當地產生、蒐集、發佈、儲存、擷取及最終處置專案資訊」所需的一系列流程。
- 溝通管理包括規劃溝通、發佈資訊、管理利害關係者的期待，及報告績效等。
- 溝通管理的步驟：規劃溝通管理、管理溝通、控制溝通。
- 溝通方法：電話、電子郵件、書面、口頭、會議。
- 溝通會議：定期會議或不定期會議。
 1. 急迫性：非要召開會議嗎？可提升成員意識及士氣嗎？
 2. 嚴重性：不召開會有什麼後果？開會有助於改善業務效率與利潤嗎？有必要面對面傳達或討論的內容嗎？

2. 專案溝通管理的作用

- (1) 建立專案管理活動的共通語言
- (2) 建立專案決策和規劃的基礎
- (3) 降低專案實施過程的模糊性
- (4) 提供專案組織和控制的依據和手段
- (5) 實現有效的專案管理過程
- (6) 滿足專案團隊成員對資訊的需要
- (7) 建立和改善人際關係
- (8) 專案經理成功領導的重要手段
- (9) 構建良好的專案協同工作關係：效率、激勵、創新、變更



專案管理溝通的內容

內容	解釋
1 前言	描述溝通管理計畫的目的，提出溝通方法，以使用於專案和編制每個計畫的目的和進度。
2 溝通機制列表	列出專案要使用的溝通機制所有內容。
3 描述每個溝通機制	詳細描述上述列舉的每一個溝通機制。
3.1 溝通類型	描述溝通類型，如文件、會議、視訊會議等。
3.2 溝通目的	描述溝通要發出的原因和目的，借助溝通預示確定潛在的問題。
3.3 溝通頻率	描述溝通的時間間隔。
3.4 負責人	描述誰負責準備溝通。
3.5 資訊發佈計畫	列出完成溝通的步驟。包括初期準備、評價、成果和發佈。發佈計畫也要顯示每一個步驟所需時間和每個溝通發佈的進度。

溝通內容核對注釋表(舉例)

專案溝通管理過程的綜觀

知識領域	實施程序	投入	工具與技術	產出
Knowledge	Process	Inputs	Tools & Techniques	Outputs
專案 溝通管理	辨識 利害關係人	<ul style="list-style-type: none"> .1 專案章程 .2 採購文件包 .3 企業環境因素 .4 組織過程資產 	<ul style="list-style-type: none"> .1 利害關係人分析 .2 專案判斷 	<ul style="list-style-type: none"> .1 利害關係人登錄 .2 利害關係人管理策略
	規劃溝通	<ul style="list-style-type: none"> .1 利害關係人登錄 .2 利害關係人管理策略 .3 企業環境因素 .4 組織過程資產 . 專案範疇說明書 . 專案管理計畫 -限制條件 	<ul style="list-style-type: none"> .1 溝通要求分析 .2 溝通技術 .3 溝通模式 .4 溝通方法 	<ul style="list-style-type: none"> .1 溝通管理計畫 .2 專案文件更新
	發佈資訊	<ul style="list-style-type: none"> .1 溝通管理計畫 .2 績效報告 .3 組織過程資產 	<ul style="list-style-type: none"> .1 溝通方法 .2 資訊發佈工具 . 資訊收集和檢索系統 . 資訊發佈系統 . 經驗教訓過程 	<ul style="list-style-type: none"> .1 組織過程資產更新 . 變更請求

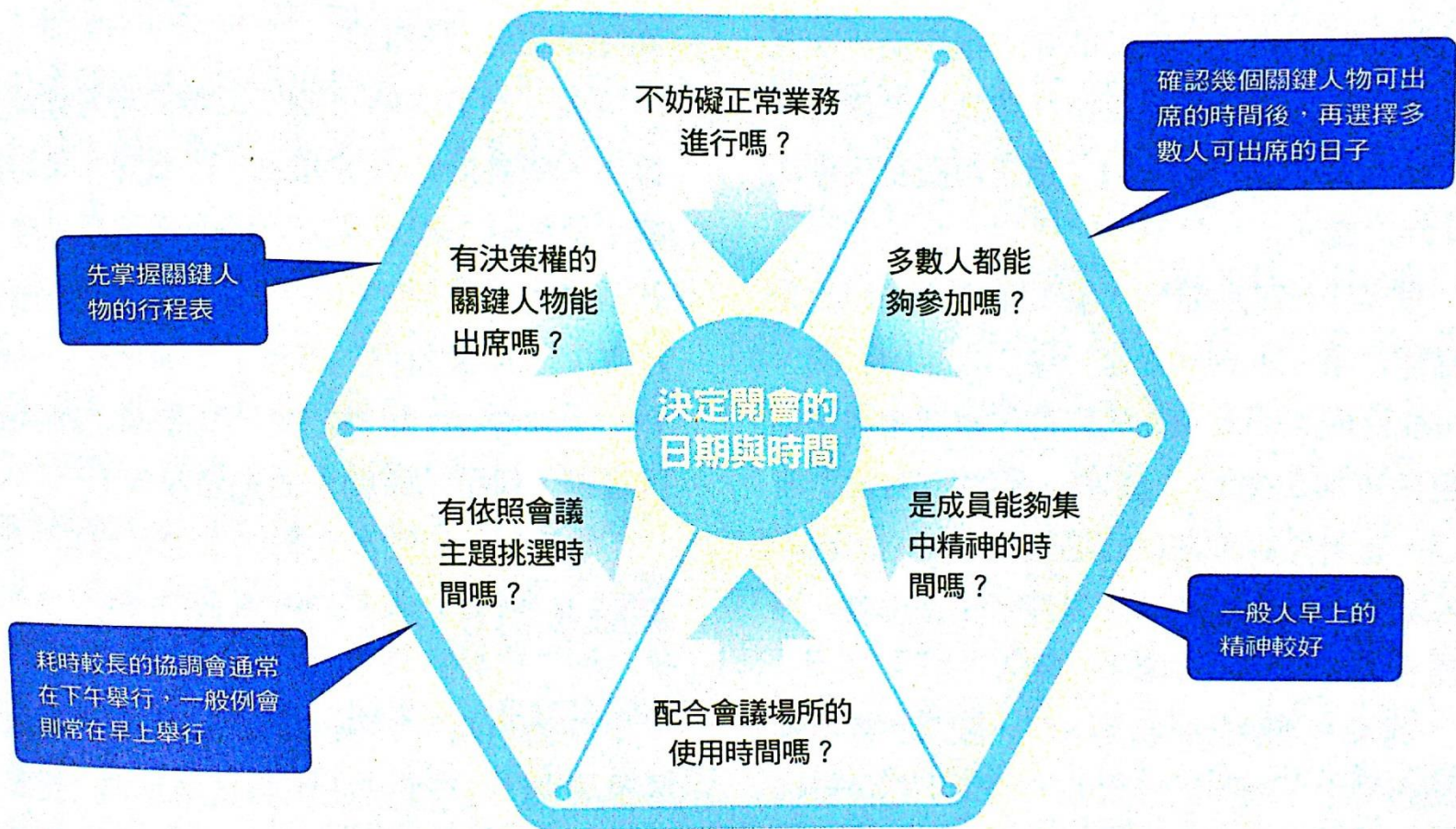
專案溝通管理過程的綜觀



專案溝通管理過程綜觀

圖表 2：決定開會時間的技巧

務必要邀請重要的利害關係人參與，讓會議能徹底發揮解決問題及節省時間的功效。



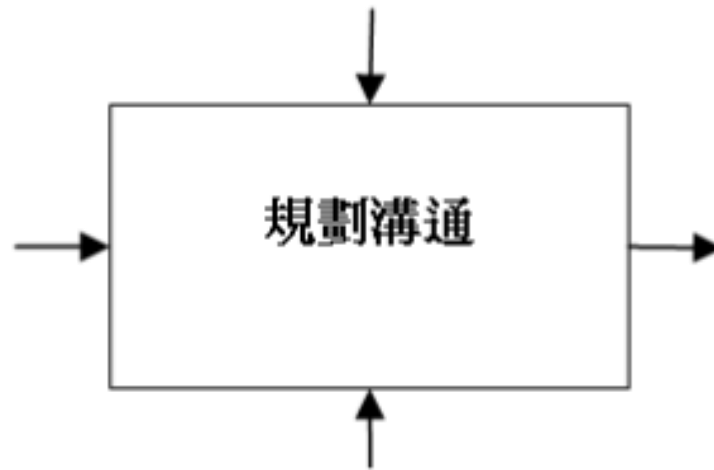
專案溝通規劃過程

C.限制條件與假設事項

- .1 組織保密政策
- .2 現有溝通系統
- .3 虛擬團隊

A.輸入

- .1 利害關係人登錄
 - .2 利害關係人管理策略
 - .3 企業環境因素
 - .4 組織過程資產
- *專案範疇說明
 - *專案管理計畫



D.輸出

- .1 溝通管理計畫
- .2 專案文件更新

B.工具與技術

- .1 溝通需求分析
- .2 溝通技巧
- .3 溝通模式
- .4 溝通方法

規劃溝通過程的輸入、工具與技術、輸出



規劃溝通的輸出（案例1）

項目	描述	舉例
關係人	確定具有溝通需要的專案利害關係人	客戶、業主、發起人、賣方等
溝通需求	描述利害關係人的溝通需要是什麼	專案進度情況，風險水準，成本資訊等
資訊收集方式	採取何種方法(how)、何時(when)、從何處(where)、收集什麼資訊(what)	每周從例會中獲取專案時程、成本及風險等資訊
資訊記錄方式	說明收集的資訊如何記錄和保存，如何查閱	專案報告所使用的模板，報告所存放的地方，查閱的程序
資訊發佈方式	說明透過何種方式將資訊發送給利害關係人	透過電子郵件定期將資訊發送給各個利害關係人，或是定期公佈在網站
資訊傳遞頻率	說明什麼時候進行資訊傳遞和發佈	定期，例如每週或每月特定時間，或在每個階段結束的時候，發佈專案的最新狀態報告

規劃溝通的輸出（案例2）

文件名稱	頻率	接收人	格式/ 媒介	細節 水準	交付時間	發送人	簽收
月進度報告	每月	主管 副總裁	電子郵件		每月3日前	專案經理	郵件回執
		專案組 成員	內部伺服器 共享		每月3日前		
		客戶代表	書面		每月3日前		
月例會	每月	專案組 成員	會議		每月5日前	主持： 專案經理	會議簽到 會議紀要 簽收
		客戶代表			每月5日前		
		主管 副總裁			每月5日前		

溝通需求列表(舉例)

9.3 利害關係人管理

- 利害關係人管理主要是針對受到專案影響的個人、組織或團體等進行一系列的管理。
- 利害關係人管理之所以重要是因為他們彼此間的期待可能相互矛盾，造成專案中的衝突。
- 專案經理需要在整個專案生命週期中持續找出利害關係人，瞭解他們對專案管理的影響力，平衡他們的要求與期望。如果沒有做好，可能會導致時間延誤、成本增加或預料之外的問題。例如專案經理沒有意識到法務部門是利害關係人，可能會使得服務未達法律要求。
- 辨識利害關係人的技巧：藉由章程、服務及組織經驗辨識第一層利害關係人，再請這些人指出還有哪些利害關係人也受到專案影響，依此類推直到找出所有的利害關係人。

○ 利害關係人管理的任務

1. 管理期望：利害關係人清單、排定利害人的優先順序、規劃如何增加支持。
2. 增進參與：適當階段的參與、協商與溝通、處理尚未成為議題的潛在關切現象、澄清與化解已辨識的議題。
3. 提高滿意度：利害關係人的滿意度應被當作一項專案關鍵目標來管理，發展適當的管理策略，驅動利害關係人參與，減少專案的阻力。