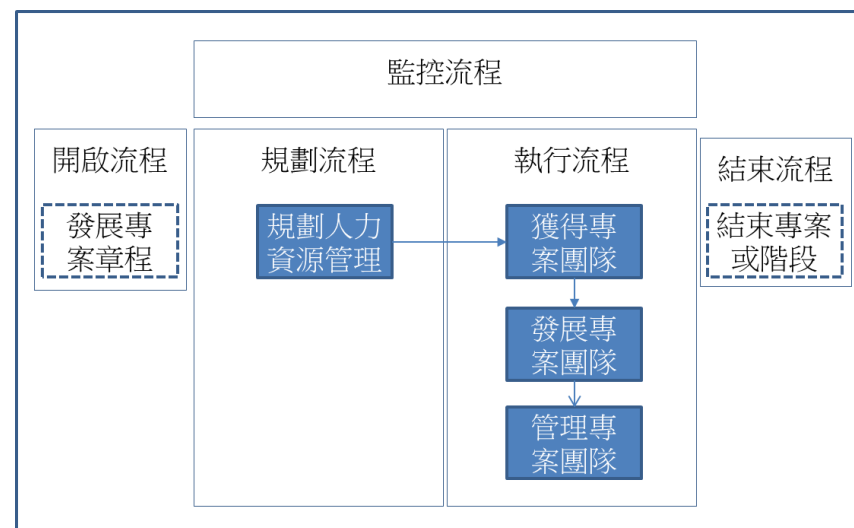


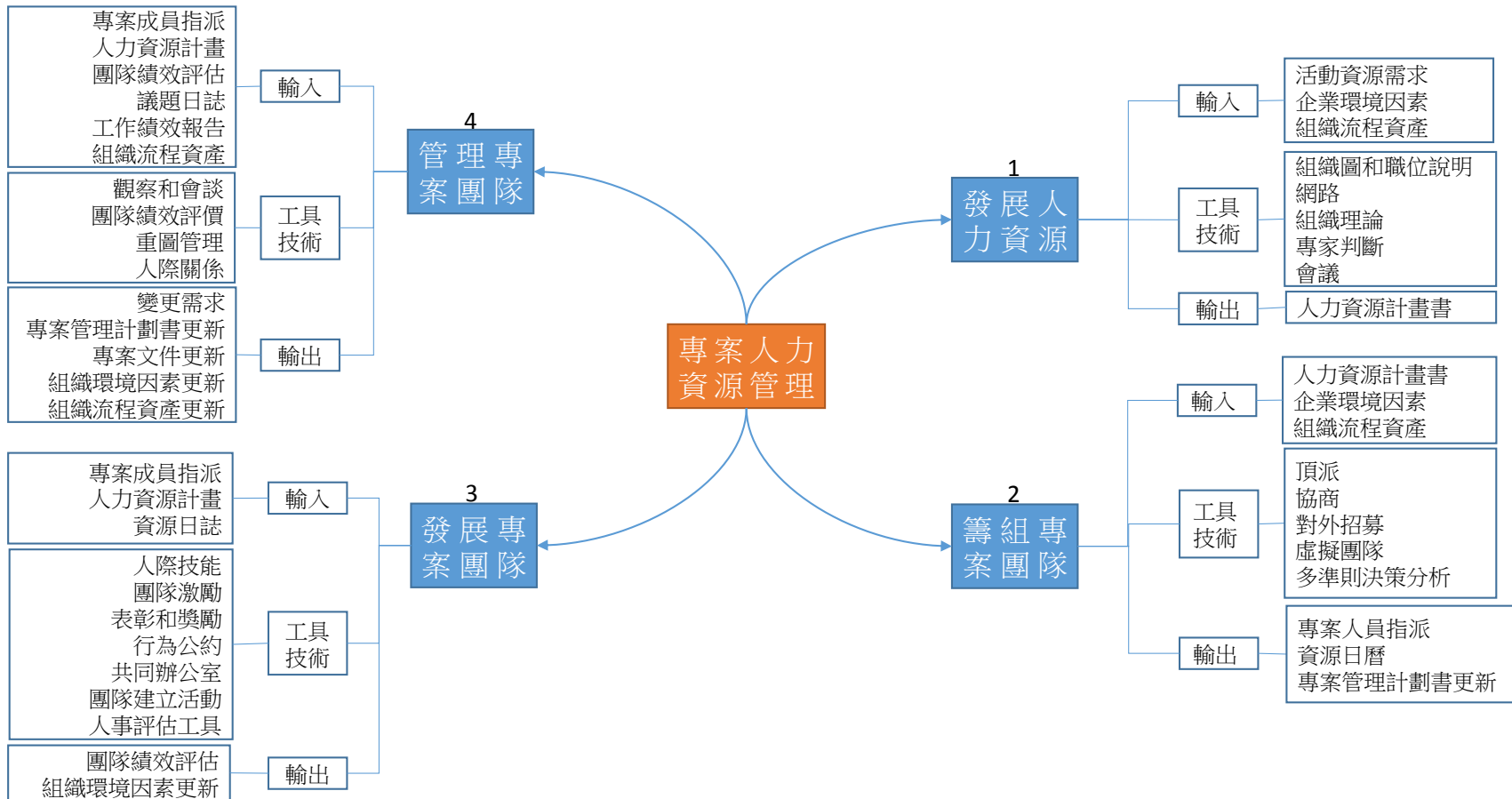
第 10 章 專案人力資源管理

0.0 前言

- 人是組織中最重要和最有價值資產(再次為組織流程資產)，因此人力資源亦是專案重要資源。
- 專案工作若沒具適當技能的人來執行，專案目標是很難被實現或完成，因此尋找專案人力資源之目標，是在確保能找到具適當技能人員來執行專案工作。
- 專案經理利用資源來完成工作，主要分成人員和設備。專案經理責任在最大化資源產出，為專案創造最大利益。流程、設備是可抄襲、仿製，但人力資源的能力和特質則無法複製。
- 專案管理是由硬技能和軟技能所構成。硬技能包含有發展 WBS、排程、編製預算...，較容易學習和量化衡量其績效，軟技能如人際溝通、領導、激勵、協商、衝突管理...等，則難以傳授，並對專案效率和效能有較大影響，所以軟技能是專案最終是否成功之主要關鍵。
- 專案初期偏重於規劃，因此人力資源需求較少，偏重於資深人員；進入中期，以執行為主，需較多人力，由資深與資淺人員組成，後期，則人員可逐漸減少，並歸建或遣散。
- 專案目標確定後，透過工作分解，確定專案目標、工作範疇、工作細項、工作人力需求，包含角色、職責和技能，再從組織內部或外部尋找或招募適當人員，組成專案團隊來負責與執行。
- 綜此，專案人力資源管理如圖所示四流程。

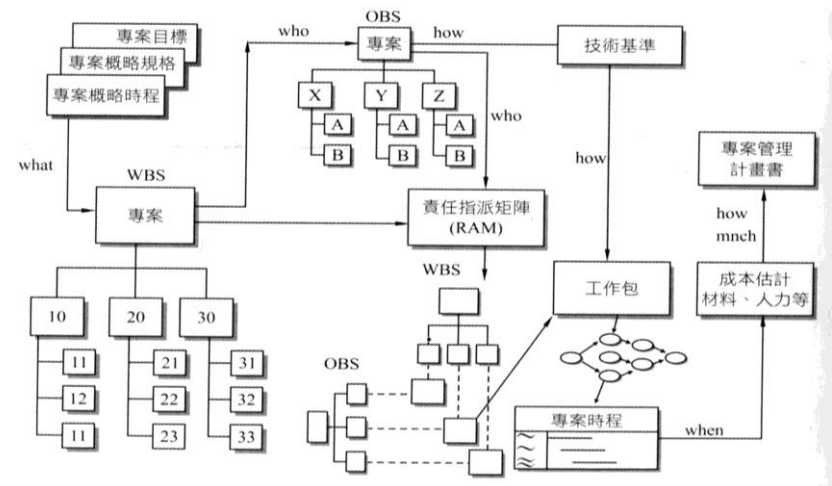


專案人力管理地圖



1.0 發展人力資源計畫書

- 是識別和記載專案角色、責任和所需技能、成員間依屬關係，所擬訂出專案人員管理計畫。
- 當專案經理藉 **WBS** 展開專案工作後，需識別每項工作包所需的角色、責任和技能，每一成員可以有一個或一個以上之角色，則暫時或延續至專案結束。當被負角色，就被付以一定程度之責任含職權，以執行某項工作、活動或決策。
- 輸入
 - 活動資源需求：藉 **WBS** 技術分解成工作包，再將工作包分解成細項或活動，估計專案或技術人員資源需求。
 - 企業環境因素：即組織既有之文化、結構、人力資源、人員管理政策、市場環境...等。
 - 組織流程資產：所過去從事的專案組織架構資訊...等。

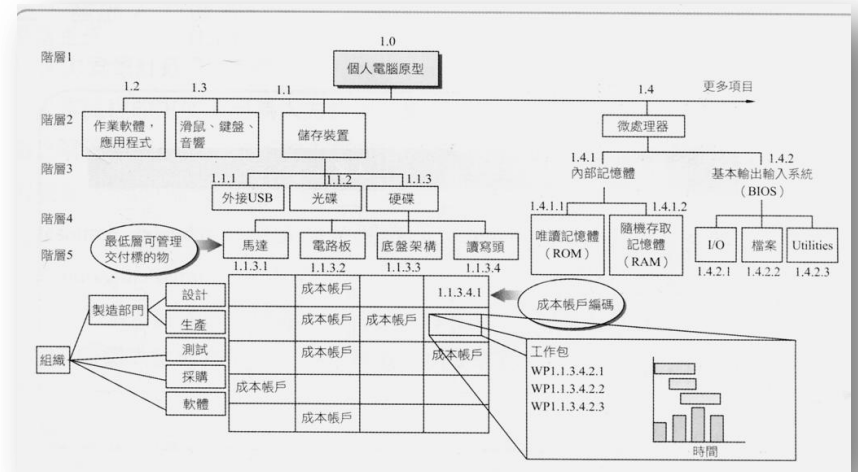


■ 工具或技術

□ 組織圖和職位說明

✚ **OBS 組織分解結構**：通常用於較大與較複雜專案，用以連結 **WBS** 和 **OBS**；**WBS** 上所有工作指定專人或專門部門負責，然後將負責的人和部門設計成組織架構。如圖所示。

✚ **責任指派矩陣**：以矩陣形式說明工作包或活動，



與專案成員間的連結。

✚ 文字敘述：以文字敘述方式說明工作包與負責責任與部門。

- 網路
- 組織理論(如功能式組織、矩陣式組織、混合式組織、虛擬式組織)
- 專家判斷
- 會議

■ 輸出

- 人力資源計劃書，說明完成專案工作，所需何種專業人力資源、何時需要、以及需要多久時間等，包含下列內容：
 - ◆ 所需專業或技能的人員和數量
 - ◆ 建立專案人員編裝，包含人員職稱、人數、專業或技能層次、責任角色
 - ◆ 建立專案組織結構圖：以專案組織圖呈現，不分層次表現，如全專案組織架構、部門組織架構；以界定各單位或專案參與人員之職責與工作，建立個人與專案團隊間關係、指揮與報告系統。
 - ◆ 擬定人員管理計畫書，可正式或非正式，可詳細或概略，但一般需包含下列資訊：
 - 專案人員管理整體作法
 - 工作地點
 - 人員獲得，類型、數量與時程等需求
 - 訓練

專案團隊	王OO	林OO	胡OO	張OO	陳OO
定義	A	R	I	I	I
設計	I	A	R	C	C
發展	I	A	R	C	C
測試	A	I	I	R	I

說明 R=負責、A=當則、C=諮詢、I=告知

- 人員釋出，歸建或轉移其他專案
- 成員獎勵

2.0 籌組專案團隊

- 招募適當技能人員，組成專案團隊，成功執行專案必要條件。
- 大型或複雜計畫或專案需要，各種不同專業和技能，組成團隊，且非一人所能具備。
- 團隊成員人數應視專案大小而異，大型專案可能數百或數千，此時應將其區分成許多較小團隊，分別負責不同任務，大約 5-7 人或 7-11 人最為適當。適當人員可大幅降低人員閒賦可能性。
- 如果無法取得必要的人力資源，可能導致時程增加、品質降低、風險增加，甚至違約。
- 組成專案團隊所需技能可分成：技術或功能的專業知識、解決問題和決策技能、人際關係技能等三種。
- 輸入
 - 專案人力資源管理計劃書，所需人數、技能、期程
 - 企業環境因素：現有人力資料庫，不具備或不足時公司政策
 - 組織流程資產：內部人力支援、對外招募、委外作業等公司流程
- 工具或技術
 - 預派：來自內部人才，專案開始前就被指派。
 - 協商：來自外部人才，與功能部門經理或高層協商。
 - 對外招募，來自外部人才
 - 虛擬團隊：藉資訊科技將分散各地成員連結。
 - 多準則決策分析：專案經理設定遴選準則評選所需成員，包含成本、能力、經驗等。

■ 輸出

- 專案人員指派，獲得適當成員後之工作指派。
- 資源日曆：記載每一專案成員可投入專案工作的時間，了解與掌握。
- 專案管理計劃書更新

3.0 發展專案團隊

- 是增進專案團隊整體的動能、改善團隊互動、和塑造團隊環境，以提升績效的過程。
- 專案團隊不是立即形成，而是需要時間加以經營和塑造，由初期少數、中期多數，以及至後期逐漸減少。即須經過：

- 形成期
- 磨合期或風暴期
- 規範期
- 執行期
- 最後之休止或解散期：歸建、遣散。

萬年團隊，優點：可延續專案能力，快速投入新的專案；缺點：缺乏改變，可能會有創造不足之虞。

- 專案團隊應具有之共識或特徵，包含：清楚目標、相關技能、相互信任、一致承諾、良好溝通、談判技巧、合適領導，內部與外部支持。以及遵守規範、相互支援、開放態度、團隊精神、彼此分享...等。
- 輸入
 - 專案人員指派
 - 專案管理計劃書

- 資源日曆，何時需要
- 工具或技術
 - 人際技能：與人互動技能
 - 團隊激勵
 - 表彰和獎勵，感謝表現、激勵未來，應以團隊及優先、個人次之
 - 行為公約，將低誤會、衝突，增進團隊生產力
 - 共同辦公室，協助改善溝通和促進團結
 - 訓練，技能專業、一般管理技能
 - 團隊建立活動，短時間會議、公司外團體活動
 - 人事考核工具
- 輸出
 - 團隊績效評估：由適當的團體決定，可包含下列指標：
 - ✚ 讓個人能有效執行與改善工作技能
 - ✚ 協助團隊改善整體執行效能
 - ✚ 減少員工離職率
 - ✚ 分享團隊資訊、經驗與成果，改善與凝聚總體績效
 - 企業環境因素更新

4.0 管理專案團隊

- 是一監控過程，涉及人事議題和衝突、跟蹤與分析工作績效資訊、採取預防和矯正行動措施、處理專案人事變

更，以達到最佳專案績效的過程。

- 專案執行過程中會有許多如技術、資源分配…等不同類型之衝突，其中人與人衝突最難解決，特別是在採取矩陣式組織架構時之雙重報告。需有足夠與熟練的管理技能，特別是溝通、衝突管理、協商、和領導等技能。
- 輸入
 - 專案人員指派
 - 人力資源計畫
 - 團隊績效評估
 - 議題日曆，追蹤造成專案無法達成目標的困難和問題，包含問題描述與適合負責人員
 - 工作績效報告，專案實際執行與計畫基線之差異比較，包含成本、期程、品質、範疇…
 - 組織流程資產
- 工具或技術
 - 觀察和對話
 - 專案績效評價，對每專案成員在專案貢獻的正式回饋(應)，具有兩個目的：
 - 團隊成員有必要知道他們在專案工作上的表現
 - 真誠和直接告訴他們在那些方面需要改善
 - 衝突管理
 - 衝突類型 I：
 - 🚦 關係衝突：人與人間之關係
 - 🚦 程序衝突：工作程序或步驟
 - 🚦 任務衝突：工作內容或目標

- 衝突類型 II：時程衝突、優先順序衝突、人力資源獲得衝突、技術意見衝突、程序衝突、績效衝突、成本衝突。
- 衝突解決方法
 - ✚ 面對面解決問題：最佳方式
 - ✚ 妥協：採捨和取方式，以折衷方式解決衝突
 - ✚ 強迫：使用個人權力加諸在別人或群體上，不是最好方式，但在某些情況勢是必要的，如緊急情況、或已拖延太久。
 - ✚ 圓滑：採取隱藏或迴避態度，是盲目樂觀，不是處理衝突的良好方式。
 - ✚ 退縮：迴避問題，不是解決衝突的方法。
- 人際技能，有效運用，有助於處理衝突與解決人際關係

■ 輸出

- 變更申請，構型變更程序、構型變更管制委員會
- 專案管理計劃書更新
- 專案文件更新
- 企業環境因素更新
- 組織流程資產更新