

不同產業之專案經理人核心能力

鄭鵠瀚、曾清枝

E-mail: 321386@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究旨在「探討不同產業專案經理核心能力」之排序，以提升專案經理之核心能力，引領走向專案成功之路。此外以層級分析法(Alytic Hierarchy Process ,AHP)作為研究方法，並根據以發展為研究架構，包含專業知識及經驗、管理能力、人際關係和人格特質、系統整合能力等四核心能力構面、13項評估指標。經實證結果顯示，隨著產業的不同，專案經理核心能力之重要性亦有所差異，此外在所有產業中系統整合能力為四大能力構面中為最重要、領導亦為在管理能力構面中最重要的評估構面。瞭解專案經理的核心能力為引領專案邁向成功的關鍵要素，因此本研究建議一、有志成為專案經理者，應在其他領域不斷獲取新知與經驗；二、依產業特性之差異，企業可提供一套全方位之專案經理養成課程計畫；三、在系統整合能力的養成上，建議公司在培養專案經理的議題上，可將全方位工作輪調列為篩選專案經理的指標或參考依據；最後，實務經驗皆列為所有產業前五大評估指標，企業除了透過正式化的訓練課程或學術計畫外，亦可將顧問指導法納入培訓課程，以提升專案經理的核心能力。

關鍵詞：專案管理、專案經理、核心能力、層級分析法

目錄

| | | | |
|--------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| 內容目錄 中文摘要 | iii | 英文摘要 | iii |
| iv 誌謝辭 | | v 內容目錄 | |
| vi 表目錄 | | viii 圖目錄 | |
| x 第一章 緒論 | 1 | 1 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 1 第二節 研究目的 | 2 | 2 第三節 研究流程 | 2 |
| 3 第二章 文獻探討 | 5 | 5 第一節 專案管理應具備能力之定義 | 5 |
| 5 第二節 關鍵核心能力之內涵 | 9 | 9 第三節 關鍵核心能力衡量指標 | 9 |
| 14 第三章 研究方法 | 19 | 19 第一節 研究架構 | 19 |
| 19 第二節 研究方法 | 21 | 21 第三節 問卷設計 | 21 |
| 29 第四節 調查方法與對象 | 30 | 30 第四章 研究結果與分析 | 30 |
| 31 第一節 問卷發放結果 | 31 | 31 第二節 問卷結果與分析 | 31 |
| 31 第五章 結論與建議 | 55 | 55 第一節 結論 | 55 |
| 55 第二節 研究限制與建議 | 56 | 56 第三節 研究限制 | 56 |
| 58 第四節 續研究與建議 | 58 | 58 參考文獻 | 58 |
| 60 附錄A 專案經理核心能力填寫問卷 | 67 | 67 表目錄 表 2-1 管理監督權的演變 | 67 |
| 10 表 3-1 A H P 評估尺度意義及說明 | 25 | 25 表 3-2 成偶比對矩陣 | 25 |
| 26 表 3-3 隨機指標 | 28 | 28 表 4-1 製藥業有效問卷之樣本資料 | 28 |
| 32 表 4-2 製藥業專業經理核心能力構面排序 | 32 | 32 表 4-3 營造業有效問卷之樣本資料 | 32 |
| 33 表 4-4 營造業專業經理核心能力構面排序 | 33 | 33 表 4-5 電子業有效問卷之樣本資料 | 33 |
| 35 表 4-6 電子業專業經理核心能力構面排序 | 35 | 35 表 4-7 工程技術服務業有效問卷之樣本資料 | 35 |
| 36 表 4-8 工程技術服務業專業經理核心能力構面排序 | 37 | 37 表 4-9 製藥業專案知識及經驗評估指標之排序 | 37 |
| 38 表 4-10 製藥業管理能力評估指標之排序 | 39 | 39 表 4-11 製藥業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 39 |
| 40 表 4-12 製藥業系統整合能力評估指標之排序 | 41 | 41 表 4-13 營造業專業知識及經驗評估指標之排序 | 41 |
| 42 表 4-14 營造業管理能力評估指標之排序 | 43 | 43 表 4-15 營造業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 43 |
| 44 表 4-16 營造業系統整合能力評估指標之排序 | 45 | 45 表 4-17 電子業專業知識及經驗評估指標之排序 | 45 |
| 46 表 4-18 電子業管理能力評估指標之排序 | 47 | 47 表 4-19 電子業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 47 |
| 48 表 4-20 電子業系統整合能力評估指標之排序 | 49 | 49 表 4-21 工程技術服務業專業知識及經驗評估指標之排序 | 49 |
| 50 表 4-22 工程技術服務業管理能力評估指標之排序 | 51 | 51 表 4-23 工程技術服務業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 51 |
| 52 表 4-24 工程技術服務業系統整合能力評估指標之排序 | 53 | 53 圖目錄 圖 1-1 A H P 研究流程圖 | 4 |
| 20 圖 2-1 專案績效鐵三角 | 6 | 6 圖 3-1 A H P 分析研究架構 | 20 |
| | | 33 圖 4-2 營造業 | |

| | | | | | |
|--|----|--------------------------------------|----|---|----|
| 專案經理核心能力之排序 | 34 | 圖 4-3 電子業專案經理核心能力之排序 | 36 | 圖 4-4 工程技術服務業專案經理核心能力之排序 | 37 |
| 圖 4-5 製藥業專案知識及經驗評估指標之排序 | 39 | 圖 4-6 製藥業管理能力評估指標之排序 | 40 | 圖 4-7 製藥業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 41 |
| 圖 4-8 製藥業系統整合能力評估指標之排序 | 42 | 圖 4-9 營造業產業知識及經驗估指標之排序 | 43 | 圖 4-10 營造業管理能力評估指標之排序 | 44 |
| 圖 4-11 營造業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 45 | 圖 4-12 營造業系統整合能力評估指標之排序 | 46 | 圖 4-13 電子業專業知識及經驗評估指標之排序 | 47 |
| 圖 4-14 電子業管理能力評估指標之排序 | 48 | 圖 4-15 電子業人際關係和人格特質評估指標之排序 | 49 | 圖 4-16 電子業系統整合能力評估指標之排序 | 49 |
| 圖 4-17 工程技術服務業專業知識及經驗評估指標之排序 | 51 | 圖 4-18 工程技術服務業管理能力評估指標之排序 | 52 | 圖 4-19 工程技術服務業人際關係和人格特質評估指標排序 | 53 |
| 圖 4-20 工程技術服務業系統整合能力評估指標排序 | 54 | | | | |

參考文獻

一、中文部分 吳生生(1982), 專案管理與專案經理之計畫管制功能, 國立中山大學管理研究所未出版之碩士論文。林欽榮(2001), 人際關係與溝通, 台北, 揚智文化。許如欽(2005), 專案負責人能力、專案執行力與專案效益之探討 - 以政府專案計畫為例, 中山管理評論, 13(1), 247-278。許國清(1998), 不同專案群組下, 專案經理人特性對專案績效之影響, 私立靜宜大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。許憲國, 黃三平(2009), 知識、能力和職業素質培養, 機械職業教育期刊, 2009(4), 6-7。張建達(2007), 專案經理人專業知能與培訓之研究 - 以電子系統產品製造業為例, 國立清華大學工業工程與工業管理研究所未出版之碩士論文。曾國書(2006), 企業界專案執行人員具備專案管理能力之研究, 私立長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。楊智彬, 呂文授(2008), 營建專案管理經理人應具備基本知識之分析, 專案管理學刊, 1(1), 1-19。廖述良(2001), 系統分析概論, 環境系統動力學理論與應用研習會, 中壢:國立中央大學。劉曉明(2006), 專案經理人型態與技能能力之配對對專案凝聚力影響之研究, 國立國防管理學院後勤管理研究所未出版之碩士論文。劉晏孜(2008), 金融專業人才應具備核心能力之研究, 文大商管學報, 13(2), 47-70。鄧振源, 曾國雄(1989), 層級分析法的內涵特性與應用(下), 中國統計學報, 27(7), 1-20。

二、英文部分 Albert, H. (2004). Project management reform: a public body case study. *Municipal Engineer*, 157(3), 199-207. Anderson, S. D., & Tucker, R. L. (1994). Improving project management of design. *Journal of Management in Engineering*, 10 (4), 35-44. Andrew, R. J., Dainty, M. C., & David, R. M. (2003). A competency based performance model for construction project management manager. *Construction Management and Economics*, 22, 877-886. Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. Barczak, G., & Wilemon, D. (1989). Leadership differences in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 6(2), 259-267. Boyatzis, R. E. (1982). Competencies in the 21st. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-17. Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (1996). Project leadership. England: Gower. Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *System analysis and Project Management* (2nd ed). New York: McGraw-Hill. Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Manager*, 23(1), 7-16. David, J. B., & Gillian, H. W. (2007). Project management priorities and the link with performance management systems. *Project Management Institute*, 38(4), 5-11. Dilenschneider, R. L. (1991). A briefing for leader: Communication as the ultimate exercise of power. New York: HarperCollins. Edward, M., Deborah, J. F., Erv, R. T., & Valerie, P. (2007). Soft skills quantification (ssq) for project manager competencies. *Project Manager Institute*, 38(2), 30-38. Edum-Fotwe, F. T., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: Perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18(2), 111-124. Fisher, D., Schluter, L., & Toleti, P.avan. (2005, Aug.). Project Management education and training process for career development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(8), 903-910. Harrison, F. L. (1993). *Advanced project management*. England: Gower. Heerkens, G. R. (2002). *Project management*. New York: McGraw - Hill. Jeffrey, L. B. (2005). Project managers, Can we make them or just make better. *Conference on Information Technology Education*, (6), 167-173. Jessup, H. R. (1990). New roles in team leadership. *Training and Development Journal*, 44(11), 79-83. Jennifer, M. B., Bishop, M. J., & Andrew, E. W. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager. *Educational Technology Research & Development*, 54(2), 115-140. Jiang, J. J., Gary, K., & Steve, M. (1998). Important behavioral skills for project managers: The judgments of experienced professional. *Project Management Journal*, 29(1), 39-43. Kamal, M. A. A. (2001). Application of the AHP in project management. *International Journal of Project Management*, 19 (1), 19-27. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33-42. Kerzner, R. T. (1979). *Project management: A system approach to planning, scheduling and controlling*. New York: Van Norstrand Reinhold. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row. Meredith, J. R., & Mantel, S. J., (1995). *Project management a managerial approach* (3rd ed). Singapore: John Wiley & Sons. Morris, P. W. G., Patel, M. B. & Wearne, S. H. (2000). Research into revising the APM. *Project management body of knowledge*. *International Journal of Project Management*, 18 (3), 155-164. Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87. Nicholas, J. M. (1990). *Managing business and engineering projects*. New Jersey: Prentice-Hall. Parfitt, M. K., & Sanvido, V. E. (1993). Checklist of critical success factors for building projects. *Journal of Management in Engineering*, 9(3), 243-249. Pinto, K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project management. *IEEE Transaction on Engineering*, 34(1), 22-27. Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: A comparison of construction and R- & D projects.

Technovation, 9(1), 49-62. Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchical process. New York: McGraw-Hill. Souder, W. E., & Song, S. (1998). Critical development activities for really new versus incremental product. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 124-135. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons. Suikkia, R., Raija, T., & Haapasalo, H. (2004). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Elsevier Ltd*, 26(5/6), 723-738. Tavares, L. V. (2002). A review of the contribution of operational research to project management. *European Journal of Operational Research*, 136(1), 1-18. Thomas, A. C. (2004). Project Manager Skill Development: A survey of programs and practitioners. *Engineering Management Journal*, 11(3), 10-16. Vijay, K. V. T., & Wideman, R. M. (1994, & 2002). Project manager to project leader? Project Management Institute's 25th annual seminar & symposium (pp. 1-9), Canada: Vancouver, University of British Columbia. Zimmerer, T. W., & Mahmoud M. Y. (1998). A Leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*, 29(1), 31-38.