

運用層級分析法探討專案經理核心能力之研究：以營建業為例

張鳳玉、曾清枝

E-mail: 9900549@mail.dyu.edu.tw

摘要

專案管理(project management)是企業因應高度競爭且多變市場環境最常用的法寶，專案要成功，專案經理(project manager)的能力是關鍵因素。本研究乃針對營建業專案經理的核心能力之內涵做探討，經由參考專案經理之相關文獻統整分析後，發展出 13 項核心能力的衡量指標，其分別隸屬於「專業知識及經驗」、「管理技能」、「人際關係」、「系統整合能力」等四個構面。本研究運用層級分析法(analytic hierarchy process, AHP)予以分析，分別得出衡量指標之重要性排序與相對權重。實證結果顯示專案經理最重要的核心能力依序為：「人際關係」、「專業知識及經驗」、「管理技能」、「系統整合能力」。而在 13 項衡量指標中，專案經理較重視的前 5 名為：溝通能力、實務經驗、領導能力、協調能力、整合能力。顯示營建專案經理最重視「人際關係」的能力。

關鍵詞：專案管理，專案經理，層級分析法，核心能力，營建業，系統方法

目錄

內容目錄	中文摘要	iii	英文摘要	iv	誌謝辭	v	內容目錄	vi																																							
表目錄	viii	圖目錄	ix	第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1	第二節 研究目的	3	第三節 研究流程	3	第二章 文獻探討	6	第一節 專案經理應具備能力	6	第二節 關鍵核心能力之內涵	9	第三節 關鍵核心能力的衡量指標	17	第三章 研究方法	22	第一節 研究架構	22	第二節 研究方法	24	第三節 問卷之設計	33	第四節 調查方法與對象	33	第四章 研究結果與分析	36	第一節 問卷發放結果	36	第二節 問卷結果與分析	37	第五章 研究結論與建議	46	第一節 研究結論	46	第二節 研究限制	47	第三節 研究建議與未來研究方向	48	參考文獻	49	附錄 A 探討專案經理核心能力之研究 - 以營建業為例	57

參考文獻

- 一、中文部份 Heerkens, G. R. (2002), 專案管理立即上手(丁惠民譯), 台北:美商麥格羅希爾股份有限公司, (原文於 2001 年出版)。左麗玲(2007), 左麗玲精確選才, 提升寶來戰鬥力, 工商時報[線上資料], 來源: <http://www.ctjob.com.tw/> [2007, September 17]。李宗儒, 鄭正鑫(1996), 以分析層級程序法擬定物流中心之成功營運因素, 台灣經濟, 236, 43。吳生生(1982), 專案管理與專案經理之計劃管制功能, 國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。吳?輝(1999), 運用模糊層級分析於管理才能評鑑模式之研究, 國立中山大學人力資源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。張春興(2005), 現代心理學, 台北:東華書局。張超建(2007), HR與營運主管對於核心職能規劃應有的正確思維 [線上資料], 來源: <http://asia-learning.com/> [2007, September 30]。 - 50 - 郭啟瑞(2005), 國小學童依附關係與人際關係、生活適應之研究, 國立台南大學教育學系研究所未出版之碩士論文。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研究所未出版之碩士論文。黃玲娟(2006), 應用模糊積分層級分析法探討核心職能 - 以美容業為例, 私立大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。董玉娟(2004), 知識分享意願影響前因之研究:威脅之情境效果。人力資源管理學報, 4(3), 117-137。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。廖述良(2001, July 5), 系統分析概論, 發表於環境系統動力學理論與應用研習會, 中壢:國立中央大學。鄧振源, 曾國雄(1989), 層級分析法的內涵特性與應用(上), 中國統計學報, 27(6), 5-22。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。 - 51 - 鄧振源(2005), 計畫評估 - 方法與應用(2 版), 基隆:海洋大學運籌規劃與管理研究中心。藍兆宏(2007), 半導體產業研發主管核心職能之研究, 私立中國科技大學運籌管理研究所未出版之碩士論文。二、英文部份 Anderson, S. D., & Tucker, R. L. (1994). Improving Project Management of Design. Journal of Management in Engineering, 10(4), 35-44. Archibald, R. B. (1981). The Implementation of Project Management: The Professional's Handbook. Massachusetts: Addison-Wesley, 178. Barczak, G., & Wilemon, D. (1989). Leadership Differences In New Product Development Teams. Journal of Product Innovation Management, 6, 259-267. Bommer, M., Delaporte, R., & Higgins, J. (2002). Skunkworks Approach to Project Management. Journal of Management in Engineering, January, 21-28. Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). System analysis and Project Management. New York: McGraw-Hill, Inc. - 52 - Czuchry, A. J., & Yasin, M.

M. (2003). Managing the Project Management Process. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (1), 39-46.

Dewey, J. (1916). Democracy and education. New York: The Macmillan Company, 26-27.

Elmes, M., & Wilemon, D. (1988). Organizational Culture and Project Leader Effectiveness. *Project Management Journal*, 19(4), 54-62.

Harrison, F. L. (1993). *Advanced Project Management*. Aldershot Hants, England: Gower.

Jiang, J. J., Gary, K., & Steve, M. (1998). Important Behavioral Skills for IS Project Managers: The Judgments of Experienced IS Professionals. *Project Management Journal*, 29(1), 39-43.

Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30-45.

Kerzner, H. (1984). *Project Management: A System approach to Planning* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold Co. Inc. - 53 -

Kerner, H. (1989). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (3rd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold Co. Inc.

Kerzner, R. T. (1979). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold Co. Inc.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). New Management Job: the Integrator. *Harvard Business Review*, 45, 142-151.

Lewis, J. P. (1998). *Mastering Project Management*. New York: McGraw-Hill Co. Inc.

Lock, D. (1994). *Project Management*, Brookfield Vt. England: Gower Publishing Company.

Mann, F. C. (1965). Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, Leadership and Productivity. In R. Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann & D. C. Miller (Eds.), *Leadership and productivity* (pp. 68-303). San Francisco: Chandler.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (1989). *Project Management: A Managerial Approach* (2nd ed.). Singapore: John Wiley & Sons.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (1995). *Project Management: A Managerial Approach* (3rd ed.). Singapore: John Wiley & Sons. - 54 -

Moder, J. J. (1988). Network Techniques in Project Management, *Project Management Handbook*(2nd ed.). New York: D. I. Cleland & W. R. King.

Morris, P. W. G. (1988). Management Project Interfaces. In D. I. Cleland & W. R. King. (Eds.), *Project Management Handbook*, (2nd ed.) (pp. 16-81). New York: Van Nostrand Reinhold Co.

Morris, P. W. G., & Hough, G. (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. England: Wiley Chichester.

Nicholas, J. M. (1990). *Managing Business and Engineering Projects*. New Jersey: Prentice-Hall.

Pinto, J. K., & Covin, J. G. (1989). Critical Factors in Project Implementation: A Comparison of Construction and R&D Projects. *Technovation*, 9, 49-62.

Pinto, K., & Slevin, D. P., (1987). Critical Factors in Successful Project Management. *IEEE Transaction on Engineering*, 34 (1), 22-27.

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. London: Doubleday Publishing.

Poser, B. Z. (1986). What 's All the Fighting About Conflicts in Project Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33 (4), 207-211.

Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge:Pmbok Guide* (3rd ed). Newtown Square, Pennsylvania: Author.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

Shenhar, A. J., & Wideman R. M. (2000). Optimizing Project Success by Matching PM Style with Project Type [Online]. Available: <http://www.pmforum.org> [2001, June 20]

Souder, W. E., & Song, X. M. (1998). Analyses of U.S. and Japanese Management Processes Associated with New Product Success and Failure in High and Low Familiarity Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 208-223.

Tavares, L. V. (2002). A Review of the Contribution of Operational Research to Project Management. *European Journal of Operational Research*, 136, 1-18.

Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1975). Conflict Management in Project Cycle Life Cycles. *Sloan Management Review*, 16(3), 31-50.

Thusman, M. (1978). Technical Communication in R&D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics. *Academy of Management Journal*, 21(4), 624-645.

Zimmerer, T. W., & Yashin, M. M. (1998). A leadership Profile of American Project Managers. *Project Management Journal*, 7, 867-883.