**IPMA 國際專案管理師認證職能報告書(Project)**

姓名： 等級：□ C級／□B級／□A級　　領域：**Project**

|  |
| --- |
| IPMA Level A®-Project |
| A級的所有經驗必須在過去12年內獲得。 |
| 領域 | 角色描述 | 報名申請資格 |
| 專案管理 | **■ 專案總監認證**■ 在非常複雜的專案環境中進行戰略層面的行動。■ 負責一個對組織具有戰略影響的非常複雜專案。 | 至少五年擔任負責領導職能的專案經理，其中至少3年必須具有戰略層面之非常複雜專案的經驗。 |
| IPMA Level B®- Project |
| B級的所有經驗必須在過去8年內獲得。證據時間表可以延長4年，必須有正當理由。 |
| 領域 | 角色描述 | 報名申請資格 |
| 專案管理 | **■ 高級專案經理認證**■ 在復雜的專案環境中執行。■ 負責組織內的複雜項目。 | 至少5年作為專案經理的經驗，其中至少3年負責管理複雜專案的領導職能 |
| IPMA Level C®-Project |
| C級的所有經驗必須在過去的6年內獲得。證據時間表可以延長4年，必須有正當理由。 |
| 領域 | 角色描述 | 報名申請資格 |
| 專案管理 | **■ 專案經理認證**■ 在適度複雜的環境中行事。■ 負責組織內部具有中等複雜性的專案管理角色。  | * 在中等複雜程度的專案中擔任專案經理至少3年的經驗。
* 至少3年的負責專案管理經驗，協助專案經理完成複雜的項目。
 |

**ICB4.0 專案管理職能要素 28項**  (KCIs)關鍵職能指標

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **洞察職能(ICB4-4.3)** | **個人職能(ICB4-4.4)** | **實踐職能(ICB4-4.5)** |
| 職能要素 | KCIs | 職能要素 | KCIs | 職能要素 | KCIs |
| 4.3.1 | 策略 | 5 | 4.4.1 | 自我覺察與自主管理 | 5 | 4.5.1 | 專案規劃 | 5 |
| 4.3.2 | 治理機制、組織架構與運作流程 | 7 | 4.4.2 | 個人誠信與可靠性 | 5 | 4.5.2 | 需求、目標與效益 | 3 |
| 4.3.3 | 遵守標準與法規 | 6 | 4.4.3 | 個人溝通 | 5 | 4.5.3 | 專案範圍 | 4 |
| 4.3.4 | 影響力與利益關係 | 3 | 4.4.4 | 人際關係和參與 | 5 | 4.5.4 | 時間 | 5 |
| 4.3.5 | 組織文化與價值觀 | 3 | 4.4.5 | 領導 | 5 | 4.5.5 | 組織管理和資訊 | 4 |
|  |  |  | 4.4.6 | 團隊合作 | 5 | 4.5.6 | 品質 | 5 |
|  |  |  | 4.4.7 | 衝突與危機 | ４ | 4.5.7 | 財務 | 5 |
|  |  |  | 4.4.8 | 應變能力 | 5 | 4.5.8 | 資源管理 | 5 |
|  |  |  | 4.4.9 | 談判 | 5 | 4.5.9 | 採購 | 4 |
|  |  |  | 4.4.10 | 結果導向 | 5 | 4.5.10 | 規劃和控制 | 6 |
|  |  |  |  |  |  | 4.5.11 | 風險和機會 | 5 |
|  |  |  |  |  |  | 4.5.12 | 利害關係人 | 5 |
|  |  |  |  |  |  | 4.5.13 | 變革與轉型 | 4 |

**4.3 洞察職能**

□ **4.3.1 策略** Strategy

**【說明】**

如何為專案目標提供正式的策略依據，以及如何透過專案實現對組織長期目標有益的成果（效益）。這項職能屬於策略性績效管理的範疇，強調組織將策略目標分解為可管理的要素，以達成以下目的：

* 推動組織文化、營運系統與流程的有益變革
* 建立並執行明確的策略目標
* 資源分配與優先排序
* 向管理階層提供策略調整的依據與資訊
* 促進持續改進與創新

策略計畫的組成：包含長期願景（Long-term visions）、中期或短期策略（Mid-/Short-term strategies），必須與組織的使命（Mission）、品質政策（Quality Policy）與企業價值觀（Corporate Values）保持一致。

策略一致過程中，個人可能運用的管理工具包括：

* 平衡計分卡（Balanced Scorecard）
* 績效矩陣（Performance Matrix）
* 環境分析工具（如 SWOT、PESTEL 等）
* 透過這些工具，個人可建立一套績效管理系統，並以關鍵成功因素（CSFs）與關鍵績效指標

（KPIs）為基準：以 CSFs 與 KPIs 控制每一個專案的執行，確保其對組織永續發展具有貢獻。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.1.1 與組織使命和願景一致化

□ 4.3.1.2 辯識並善用影響組織策略的機會

□ 4.3.1.3 制定並確保商業/組織正當性的持續有效性

□ 4.3.1.4 制定、評估與檢視「關鍵成功因素」（CSFs）

□ 4.3.1.5 制定、評估與檢視「關鍵績效指標」（KPIs）

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.3.2治理機制、組織架構與運作流程** Governance ,structures and process

**【說明】**

治理系統中的**組織架構與流程**是不可或缺的元素。**與這些架構與流程保持一致**，意味著能善用組織中**價值體系、角色職責、政策與程序，以確保專案目標與組織策略目標的實現**。要達到這一點，個人需具備以下能力與認知：

* **理解不同類型的管理機制與組織設計**
* 熟悉**專案導向組織的運作方式與優勢**
* 對於**組織既有之永續流程**（如報告、控制、人資、財務、資訊科技等）要能整合與運用
* 在既有治理機制中**提供專案相關資訊與商業智慧**
* 認知到**某些專案本身也可能反向改變既有的架構與流程**

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.2.1 理解專案管理原則與其在組織中的實踐方式

□ 4.3.2.2 理解並應用大型專案管理的原則與實踐方式

□ 4.3.2.3 理解並應用組合型專案管理的原則與實施辦法

□ 4.3.2.4 使專案與支援能力保持一致

□ 4.3.2.5 使專案對於組織的決策機制、報告架構與品質要求

□ 4.3.2.6 使專案對於人力資源流程和功能保持一致性

□ 4.3.2.7 使專案與財務和控制流程和功能保持一致性

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

* **4.3.3 遵守標準與法規** Compliance ,standards and regulations

**【說明】**

專案除了面對產品或服務開發本身的挑戰，還需應對外在環境中的多項要求，如法律法規、產業標準與社會期望，這些限制因專案所處的地理位置、社會文化或專業環境而異，專案開始前，個人應：

* 分析專案範圍與構型
* 探查哪些標準與法規會對專案造成直接或間接影響
* 並視這些要求為風險與機會來源，納入風險管理機制

此外，合規管理可能影響組織的結構、流程與文化，因此個人需將這些規範整合至專案管理流程中，促進組織在專案管理上的標竿學習與持續改進，發展專案管理職能應視為組織永續策略與每一位專業人員的責任，透過提升職能，強化整體專案、計畫與組合型管理的成功率

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.3.1 辨識並確保專案遵守所有相關法規

□ 4.3.3.2 辨識並確保專案遵守所有相關的健康、安全、保安與環境法規(HSSE)

□ 4.3.3.3 辯識與確保專案遵守所有相關的行為準則與專業規範

□ 4.3.3.4 辯識與確保專案尊循相關的永續發展原則與目標

□ 4.3.3.5 評估、運用並發展專案的專業標準與工具

□ 4.3.3.6 評估、標竿學習並提升組織的專案管理職能

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.3.4 影響力與利益關係** Power and interest

**【說明】**

* 權力是影響他人行為的能力，其中許多來自非正式權力，如：
* 個人魅力
* 專業知識
* 人際關係網絡
* 潛在的政治籌碼
* 利害關係人常因個人或組織利益，透過正式或非正式方式影響專案進程與結果。
* 專案經理需能辨識這些潛藏動機與權力來源，以利適時應對與平衡。
* 利益是對某個議題或結果的期望或偏好，常透過個人／群體影響力及正式／非正式關係網來進行實現。
* 非正式群體可能是朋友、同事、顧問。
* 正式群體則如部門、委員會、董事會。

在正式結構中，也須注意非正式的實際權力來源，避免誤判決策影響力；文化、價值觀、個人風格與人格特質，也會深刻影響一個人使用或接受權力的方式。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.4.1 評估他人的個人企圖與利益及其對專案的潛在影響

□ 4.3.4.2 評估個人與群體的非正式影響力及其對專案的潛在影響

□ 4.3.4.3 評估他人的人格特質與工作風格，並善用其優勢促進專案發展

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.3.5 組織文化與價值觀** Culture and values

**【說明】**

組織本身是一個**社會系統**，其中包含各種形式的文化影響：

* 正式文化：企業使命、願景、價值觀、倫理政策等
* 非正式文化：員工信念、習慣、象徵、潛在規範等

而專案常常處於這些文化的交匯點上，專案一方面是**母組織的一部分**，需與其文化與價值觀一致，另一方面也是一個**臨時的組織單位**，需要**建立自有文化**以促進團隊運作，在多元文化的專案中，**文化整合更為關鍵**專案經理需能在啟動前與執行過程中，**持續辨識內外部文化差異，善用組織內部或外部的標準、規範、研究與準則**（如治理原則、行為守則）來促進文化融合，有時專案甚至是**為了改變組織文化或價值觀而設立**，這更凸顯文化管理的必要性結案時應總結**文化整合與學習經驗**，以供未來應用

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.5.1 評估所處社會的文化與價值觀及其對專案的影響

□ 4.3.5.2 使專案與組織的正式文化與企業價值觀保持一致

□ 4.3.5.3 評估組織的非正式文化與價值觀及其對專案的影響

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

**4.4 人員 People**

□ **4.4.1 自我覺察與自主管理** Self-reflection and self-management

**【說明】**

每個人內在的情緒、價值觀與偏好，會直接影響行為與決策。**具備自我覺察能力的人**，會定期反思個人表現、主動尋求回饋，並覺察自己的直覺反應，從而進行調整與改善。控制原始情緒反應，有助於**維持穩定的行為、溝通風格與領導方式**。自主管理也包含**設定清晰目標、有效時間管理、任務優先排序與壓力管理技巧**。透過這些方法提升工作效率，並非只是「更努力工作」，而是「**以更高效、更有滿足感的方式工作**」。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.1.1 辨識並反思個人價值觀與經驗對工作的影響

□ 4.4.1.2 依據個人優勢與弱點建立自信心

□ 4.4.1.3 辨識並反思個人動機，進而設定目標並保持專注

□ 4.4.1.4 根據情境與自身資源安排個人工作

□ 4.4.1.5 為個人的學習與發展負起責任

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.2 個人誠信與可靠性** Personal integrity and reliability

**【說明】**

誠信與可靠性建立在「**言行一致、信守承諾**」的基礎上，當個人依據道德標準與原則行動，並勇於承擔其行為後果時，能夠**建立他人的信任與信心，**面對壓力與外部阻力時，仍堅持**道德標準與個人信念**，展現真誠與堅定，此特質使個人成為團隊中**可以依賴與仰賴的角色。**

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.2.1 在所有決策與行動中體現並運用倫理價值

□ 4.4.2.2 促進交付成果與專案效益的永續性

□ 4.4.2.3 為個人決策與行動負起責任

□ 4.4.2.4 以一致的方式行動，決策與溝通

□ 4.4.2.5 徹底完成任務以建立他人對自己的信任

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.3 個人溝通** Personal communication

**【說明】**

有效的溝通不只關乎「說什麼」，也關乎「怎麼說」和「對誰說」

* \*\*內容需具備針對性與明確性
* \*\*傳遞方式應視情境與受眾調整，包括：
* 使用的語氣與態度
* 傳遞工具（如面對面會議、簡報、電子郵件等）
* 信息的長度與深度

一位具備良好溝通能力的個人應能**主動傾聽**、**確認理解**、**接收與提供回饋，並**鼓勵**開放與誠懇的雙向溝通，**善用各種溝通形式（簡報、主持會議、書面溝通等），並了解其**價值與限制**

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.3.1 向他人提供清楚且有結構的資訊，並確認其理解程度

□ 4.4.3.2 促進並營造開放的溝通氛圍

□ 4.4.3.3 根據對象、情境與管理層級選擇合適的溝通風格與管道

□ 4.4.3.4 有效與虛擬團隊溝通

□ 4.4.3.5 在適當情境下運用幽默感與多元觀點

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.4 人際關係和參與**Relations and engagement

**【說明】**

積極主動地建立關係來自於**對人的真誠關心與興趣，**建立關係包含兩個層面：

* **一對一的深度互動**
* **社交網絡的建構與經營**

維持關係需要透過：

* **建立信任**
* **尊重互動**
* **開放溝通**
* **情感投入與行動一致**

**文化差異**既可能促進關係，也可能造成誤解，因此**文化敏感度與包容力**是關鍵。若建立了良好的人際連結，**他人更容易接受你的願景、任務與提案。**透過**邀請對方參與討論與決策**，能大幅提高參與感與任務承諾。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.4.1 主動建立並發展個人與專業關係

□ 4.4.4.2 建立、促進並參與社交網絡

□ 4.4.4.3 透過傾聽、理解與支持展現同理心

□ 4.4.4.4 透過鼓勵他人表達意見與關切，展現信任與尊重

□ 4.4.4.5 分享個人願景與目標以促進他人參與與承諾

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.5 領導** Leadership

**【說明】**

一位具備領導力的個人，需能**覺察不同的領導風格**，並根據專案特性、團隊組成與外部情勢，靈活運用領導風格，包含：

* 行為模式（控制 vs. 授權）
* 溝通方式（直接 vs. 啟發）
* 面對衝突的態度（對抗 vs. 協調）
* 決策方式（權威、民主、共識、妥協等）
* 任務指派與授權程度

在**變革時刻、方向不明或專案遭遇瓶頸時**，領導力更顯關鍵。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.5.1 主動發起行動，積極提供協助與建議

□ 4.4.5.2 承擔責任並展現承諾

□ 4.4.5.3 提供方向、教練與指導，以引導並提升個人與團隊表現

□ 4.4.5.4 運用適當的影響力與權力以達成目標

□ 4.4.5.5 做出決策、落實執行並持續檢視調整

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.6 團隊合作**Teamwork

**【說明】**

團隊合作涵蓋團隊的整個生命週期（Team Life Cycle），包括：

* 組建團隊：招募與甄選具備合適職能與文化契合度的成員
* 建立與引導團隊：使用會議、工作坊、社交活動等手段來促進關係與信任
* 賦能與授權：隨著團隊成熟，逐步讓成員獨立承擔更多責任
* 持續發展與評估：定期檢視成員表現，識別培訓或輔導需求，必要時採取補救措施
* 應對困境與分歧：處理來自文化差異、遠距合作、工作方式不同等可能引發的挑戰

團隊合作的關鍵，在於營造一個安全、開放、積極參與的工作氛圍，鼓勵互動與主動貢獻。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.6.1 選擇與建立團隊

□ 4.4.6.2 促進團隊成員間的合作與連結

□ 4.4.6.3 支援、促進並檢視團隊與成員的發展

□ 4.4.6.4 透過授權任務與責任來賦能團隊

□ 4.4.6.5 辨識錯誤以促進學習與改進

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.7 衝突與危機** Conflict and crisis

**【說明】**

衝突與危機可能來自：

* 團隊成員間的誤解或角色重疊
* 部門之間的資源競爭或目標矛盾
* 外部環境的突發變化（如重大風險發生、政經變動等）

**衝突若未妥善處理，將破壞信任與合作氛圍；危機若處理不當，將威脅專案整體成敗。**

處理策略可能包括：

* 協商與妥協
* 協作解決
* 預防與早期介入
* 說服與影響
* 升級處理
* 權力介入

有時，需引入**第三方調解者或高層仲裁**以解決難以內部處理的僵局。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.7.1 預判並可能預防衝突與危機

□ 4.4.7.2 分析衝突與危機的成因與後果，並選擇適當的應對方式

□ 4.4.7.3 調解並解決衝突與危機及其影響

□ 4.4.7.4 識別並分享衝突與危機中的學習，以改善未來實踐

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.8 應變能力 Resourcefulness**

**【說明】**

應變能力不只是在「創造新事物」，也包含讓**現有資源發揮更大效益**（更快、更便宜或更好）。它體現在個人是否能：

* 善用手邊資源解決問題
* 帶動團隊產生創意與共識
* 在不穩定情況中找出新機會或新解法
* **提出想法→說服團隊→推動實踐**

有創造性的團隊文化，是應變能力發揮的基礎。這種文化能促使團隊更願意接納創新構想，並一同精煉，讓想法真正落地。

應變能力對**專案成功**至關重要，它能幫助克服問題、推動團隊共創解法，同時不偏離已定義的成果目標。在資訊過載的環境中，應變能力也表現在是否能**萃取與呈現關鍵資訊**，並於對的時間做出對的決策。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.8.1 激發並支持開放與創意的環境

□ 4.4.8.2 運用概念性思維以釐清情境與策略

□ 4.4.8.3 運用分析技巧來解析情境、財務與組織資料及勢

□ 4.4.8.4 推動並運用創意思維技術以尋找替代方案與解決方案

□ 4.4.8.5 推動專案與其情境的全觀視角以提升決策品質

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.9談判** Negotiation

**【說明】**

談判的基礎是透過各方立場的協調，滿足彼此的利益、需求與期望。有時談判可能涉及政治性或商業性的考量，並可能需達成**不盡完美但可接受的妥協**。

談判的過程往往受到多種因素影響，如各方的**權力差距**、情境中的**籌碼**、以及參與者的情緒與感受。當無法取得完整資訊時，談判者需具備做出假設與判斷的能力。

成功的談判需建立多種方案選項，每一選項都應有潛力滿足不同的利益需求，並靈活運用策略與技巧，推動共識形成。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.9.1 辨識並分析談判各方的利益

□ 4.4.9.2 制定並評估能滿足各方需求的選項與替代方案

□ 4.4.9.3 擬定符合自身目標且可為各方接受的談判策略

□ 4.4.9.4 與其他方達成符合自身目標的談判協議

□ 4.4.9.5 發掘並運用額外的銷售與採購機會

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.4.10 結果導向** Results orientation

**【說明】**

專案的工作大多聚焦於任務的定義與管理，並處理各種規模的問題。在這些決策過程中，必須反覆進行選擇，涉及優先順序、資源分配、技術手法等。結果導向提供了一個基本判準：「目前的工作是否有助於實現預期成果，或讓流程更快、更便宜、更好？」

結果導向意味著將個人及團隊的注意力集中於關鍵目標，確保成果能符合利害關係人的期望，並在專案進行期間隨時因應可能的變更。此外，結果導向還要求個人保持對倫理、法律及環境議題的關注與因應。此職能也包含引導團隊與利害關係人聚焦於成果交付，辨識問題、找出原因並推動解決方案的能力。

為交付符合各利害關係人期望的成果，個人必須清楚各方對專案的期望，並在部署與培養團隊成員時加以納入考量。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.10.1 評估所有決策與行動對專案成力與組織目標的影響

□ 4.4.10.2 平衡需求與資源以優化成果與成功

□ 4.4.10.3 建立並維護健康、安全且具生產力的工作環境

□ 4.4.10.4 推廣並行銷專案、其流程與成果

□ 4.4.10.5 提供成果並獲得認可

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

**4.5 實務 Practice**

□ **4.5.1 專案規劃 Project design**

**【說明】**

專案規劃著重於**設計、實施與維持一個最能服務組織目標的執行方式**，此方式需同時考量所有有助於或妨礙公司目標與專案成敗的正式與非正式因素。這些因素包括組織的意圖、治理機制、組織架構與運作流程、遵守標準和法規、文化面向、以及個人與群體的利益關係。

設計專案時，還需納入其他專案的經驗教訓（無論來自組織內部、產業界或外部），並根據本專案的特性加以調整。

專案規劃涵蓋的層面極廣，包括治理機制與決策機制、報告與資源配置、符合標準與法規，以及文化規範與價值觀（無論是組織內部或更大的社會層面）。也必須考量預期效益、動機、團隊與利害關係人溝通等因素。

在專案啟動與執行期間，須明確定義這些目標、條件與判斷標準。這項活動會產出一份具高度情境化的高層次規劃草圖，後續再進一步轉化為具體行動，以帶來專案成功。

所選擇的執行方式同時也包含管理與管控的哲學觀點。其架構應展現節奏、平衡與承諾，並指引各個子任務與其在整體專案中的角色定位。

這些設計與決策應於規劃、組織與執行階段開始前就完成。此外，**在專案生命周期中應持續檢視與挑戰原先的設計決策**，因為來自專案內部或外部的情境可能會不斷變化。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.1.1 認知、排序與檢視成功準則

□ 4.5.1.2 檢視、應用並交流其他專案的經驗教訓

□ 4.5.1.3 判斷專案的複雜性及其專案規劃的影響

□ 4.5.1.4 選擇並檢視整體專案管理方法

□ 4.5.1.5 設計專案執行架構

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.2 需求、目標與效益** Requirements and objectives

**【說明】**

在實務中，個人會接觸到許多用語如目標、任務、效益、影響、交付物、價值、需求、輸出與成果等，它們皆代表從利害關係人「想要什麼」到專案「將交付什麼」之間的不同視角。具備覺察力的個人需清楚定義本專案所需回答的「為什麼、如何、做什麼、何時、由誰、在哪裡、為誰而做」等問題。

個人應與所有利害關係人進行互動，以明確定義專案對他們的價值，並將這些轉化為具體且可衡量的輸出與交付物，再與利害關係人共同確認與管理期待。此過程具有持續性，因為利害關係人的觀點與專案內容會隨時間變動，因此需定期檢視與更新。溝通、談判與分析能力至關重要。為平衡各方需求，常採用工作坊形式（代替一對一訪談）以引導與聚焦需求。需求需被有效引導、整理與排序，明確界定專案應完成的內容與目的。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.2.1 定義並發展專案目標層級

□ 4.5.2.2 辯識並分析專案利害關係人的需求與要求

□ 4.5.2.3 對需求與驗收標準進行優先排序與決策

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.3 專案範圍**Scope

**【說明】**

範圍管理涵蓋了理解、定義與控管專案具體內容的整個過程。不過，範圍之外的內容也常需被明確界定。範圍界定所有邊界，這對於理解與判斷哪些內容屬於專案、哪些不屬於專案至關重要。

在專案中，範圍涵蓋了交付項目的定義、建構範圍結構（如工作分解結構 WBS），並進一步定義工作包。範圍管理亦包括範圍構型控管的制定，以支持範圍的持續管理。對某些專案而言，監控與控制範圍構型可降低非預期範圍蔓延（scope creep）的風險。多數專案運作於變動環境中，因此範圍並非靜態不變。為確保範圍持續與常設組織保持一致，需持續監控與控制主要利害關係人的需求、期望與欲望，以維持範圍的可持續性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.3.1定義專案可交付項目

□ 4.5.3.2 建構專案範疇結構

□ 4.5.3.3 定義專案工作包

□ 4.5.3.4 建立並維護範圍設定管理

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.4 時間 Time**

**【說明】**

時間排程的目的是明確規劃何時執行哪些活動，以達到最佳化的專案執行效果。在專案中，這些活動通常包含工作包與各階段任務。針對這些活動，需進行時間排序、估算所需工期，並將其可視化為排程圖，指定人員或團隊執行，並以最優順序實施。

時間管理同時涵蓋偏差與變異的監控。不論是外部因素（如交付項變更、需求調整、資源或預算短缺）或內部因素（如延遲交付或交付品不符規格）所導致的時程偏差，都可能需要進行重排程。應定期將實際進度與基準時程進行比較，並在必要時調整計畫。

在採用重覆式(如敏捷)規劃的情境下，可將時間區分為固定長度的時間區塊，每次重覆中可規劃一系列活動（如設計、執行、測試與實作）。整體專案規劃則聚焦於重覆次數與其他相關活動（如準備與監控）。當某階段或活動所需時間尚有不確定性時，應於時程中設置「緩衝時間」或「浮動時間」作為應變之用。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.4.1 定義完成專案交付成果所需的工作活動

□ 4.5.4.2 估算每項活動所需的工作量與時間

□ 4.5.4.3 決定時程與階段規劃方式

□ 4.5.4.4 排列專案活動順序並建立時程表

□ 4.5.4.5 依據時程表監控進度並進行必要的調整

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.5 組織管理和資訊** Organization and information

**【說明】**

此職能說明如何設計與組織一個專案。組織與資訊職能結合了人力資源管理與溝通流程，涵蓋不同層級的角色、責任與授權範圍。這些層級通常包括：贊助者層級、專案管理層級以及構成元件層級，並應建立清晰的資訊流通機制，以支援各層級做出高品質決策。一般來說，贊助者層級負責定義專案的目標與範疇，專案管理層級則負責交付符合品質要求的成果。為了使每一層級都能有效運作，需提供正確、即時且具參考價值的資訊。個人需負責資訊的品質、時效與流通性。

內部資訊與溝通管理與組織運作密切相關，包括識別資訊需求、建立必要的流程與資訊系統，並持續監控內外部資訊的流動。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.5.1 評估並確認利害關係人對資訊與文件的需求

□ 4.5.5.2 定義專案中的組織架構、角色與職責

□ 4.5.5.3 建立資訊流通所需的基礎建設、流程與系統

□ 4.5.5.4 實施、監控並維持專案的組織架構

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.6 品質 Quality**

**【說明】**

專案中的品質，一方面在於確保交付的服務或產品（包括中間產出）符合要求；另一方面也在於確保品質管理流程貫穿專案始終。有效的品質管理流程，需訂立明確標準並衡量其成效。這些標準通常根據專案所屬組織的品質方法與制度（無論是業主或供應方）來制定，並根據專案特性進行調整後實施、監測與持續改進。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.6.1 建立、監控執行並修改專案品質管理計劃

□ 4.5.6.2 檢視專案及其交付成果，確保其持續符合品質管理計畫的要求

□ 4.5.6.3 驗證專案品質目標的達成情況，並建議必要的修正與預防措施

□ 4.5.6.4 規劃與組織專案成果的驗證作業

□ 4.5.6.5 確保整個專案期間的品質管理

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.7 財務 Finance**

**【說明】**

專案開始前，專案負責人需先進行成本預估並制定預算，同時擬定資金取得方式，了解資金來源是來自組織內部（資助）或外部（融資）。此外，也需掌握計畫成本與實際成本之間的差異，並針對已完成工作與達成目標之間的關係進行分析。

在專案執行階段，需建立財務管理系統，以即時掌握財務狀況與預測資金與績效問題。若出現成本超支的警訊，應依據專案的治理規範進行通報，並提出適當的因應方案。

現金流（資金的進出）是專案財務管理中極為關鍵的要素。專案負責人須定期評估現金流入與流出，採取必要行動，確保資金充足。財務系統的建置應與財務部或金庫部門及其他常設組織單位共同合作。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.7.1 預估專案成本

□ 4.5.7.2 建立專案預算

□ 4.5.7.3 確保專案資金到位

□ 4.5.7.4 建立、建構與維持專案財務管理與報告系統

□ 4.5.7.5 監測專案財務狀況，以辨識並修正偏離計畫的情況

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.8 資源管理 Resources**

**【說明】**

為了實現專案目標，資源管理是關鍵任務之一。管理資源的第一步是以正確的方法進行資源的定義與取得。資源配置應從專案規劃階段就開始準備，並在專案生命週期中持續監控與調整。

專案負責人需確保人力資源具備必要的職能，同時提供足夠的資訊、工具與訓練，使其能順利執行任務。由於資源需求與可用性經常發生變化（可控與不可控的變因皆有），資源管理需為持續或定期進行的作業。在專案情境中，資源經常需透過與常設組織或外部供應商的協調與談判才能取得。有時候還可能出現資源可用性的衝突，例如資金短缺、效能問題、設備故障、氣候影響或勞資糾紛等。若這些突發狀況影響到關鍵活動，可能需重新排程與調整所使用的資源。因此，應建立合適的流程以辨識此類風險並迅速調整。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.8.1 制定專案的資源策略規劃

□ 4.5.8.2 明確定義所需資源的品質和數量

□ 4.5.8.3 辨識潛在資源來源並進行協商取得

□ 4.5.8.4 根據既定需求分配與調度資源

□ 4.5.8.5 評估資源使用狀況並採取必要的修正行動

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.9 採購** Procurement

**【說明】**

採購通常由組織自上而下制定相關政策。在專案中，若採購項目占據相當比例或數量龐大，應另行制定「採購計畫」，至少涵蓋下列要素：

* 採購契約類型
* 各方角色與責任分工
* 供應商選擇程序
* 分包規則

採購管理可能由專案內部指定人員負責，也可能委由專責部門（如法務、財務等）或更高層級（如計畫層、組合型管理層）管理，特別是涉及組織整體採購或策略性合作關係時。採購計畫也需納入策略層面的考量，例如：永續性、生命週期成本，以及透過建立正面供應商關係所帶來的管理效率。風險因素亦須納入評估範疇。對於每一項採購標的，基本流程包括：

* 明確需求
* 辨識潛在供應商或合作夥伴
* 取得技術與財務提案
* 選擇優先供應商
* 協商並簽署合約
* 進行採購與後續合約管理

間接採購也涵蓋庫存管理、報廢作業等相關功能。在同一法人實體下，部門之間的資源交換有時也視為採購，處理上應依照第三方採購原則進行管控。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.9.1 就採購需求、選項與流程達成共識

□ 4.5.9.2 參與供應商與合作夥伴的評估與篩選

□ 4.5.9.3 參與契約條款的談判與簽訂，以達成專案目標

□ 4.5.9.4 監督契約執行、處理問題並於必要時尋求補償

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.10 規劃和管控** Plan and control

**【說明】**

規劃與管控的職能，是所有專案資訊匯聚、決策制定的核心所在。許多細節性的流程與活動，雖在其他職能要素中已有清楚說明，但在此職能中，它們將整合並依據設計階段的架構文件進行整體管理。基本的循環流程包括：「規劃 → 執行 → 監控 → 調整計畫或執行內容」。從專案管理的角度來看，此職能的核心在於規劃與監控。此過程中需蒐集整合資訊，組織與團隊需就位，並做出各項管理決策，例如管理方式、授權程度等，並記錄於願景文件、藍圖或計畫書中。

一旦專案啟動，應建立一套持續的監控流程，定期追蹤專案進度、財務狀況、資源使用情形、品質標準遵循程度與利害關係人滿意度等。從下到上、再從上到下的定期報告機制，是此職能的重要組成。

為持續提升學習與改善，管理方式也應定期檢視與評估，根據所收集的資訊進行必要的調整。而事前定義好、具透明度的變更管理程序，也是有效控管的關鍵之一。

每當專案進入階段性結束時，應進行一次階段性評估並產出報告，記錄成果、成效與經驗教訓。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.10.1 啟動專案並擬與取得專案管理計畫的共識

□ 4.5.10.2 啟動並管理專案進入新階段的過程

□ 4.5.10.3 根據專案計畫控管專案績效，並採取必要的補救行動

□ 4.5.10.4 回報專案進度

□ 4.5.10.5 評估、達成共識並執行專案變更

□ 4.5.10.6 結束並評估專案階段或整體專案

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.11 風險和機會** Risk and opportunity

**【說明】**

風險（負面影響）與機會（正面影響）需從其對實現專案目標的影響角度進行評估。建議首先釐清何種整體策略最能支持企業策略與專案目標。接著，進行風險與機會管理流程，包括識別與評估風險與機會、擬定回應計畫，並依照策略落實執行。

專案負責人需帶領團隊投入此流程，培養團隊對風險與機會的敏感度，並適時納入利害關係人與主題專家，共同參與評估與應對，確保資訊完整與判斷正確。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.11.1 建立並執行風險管理架構

□ 4.5.11.2 辨識風險和機會

□ 4.5.11.3 評估風險和機會的可能性和影響程度

□ 4.5.11.4 選擇策略並執行「因應計劃」以處理風險和機會

□ 4.5.11.5 評估與監控風險、機會及其應對措施

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.12 利害關係人** Stakeholders

**【說明】**

利害關係人參與是貫穿整個專案生命週期的持續性工作。利害關係人是推動專案成功的夥伴，他們的需求、期望與構想為專案創造存在的基礎，其投入的資源與資金為專案提供動能，最終也會成為專案成果的使用者。

利害關係人類型多元，可能來自高階管理層、使用者、供應商、合作夥伴、壓力團體或特殊利益團體等，其關注點、態度與影響力也有所不同，因此不同的利害關係人或群體，對於資訊的需求也不同。為此，必須擬定利害關係人參與策略（通常記載於溝通計畫中），並搭配正式與非正式的溝通管道，以及更深入的互動方式，例如建立聯盟、協作或網絡。

這些合作關係有時透過正式合約（如聯盟合約）或成立合資公司來具體化。協作者可能來自組織內部不同部門，或來自其他組織；而網絡通常缺乏明確的權力架構，參與與管理更具挑戰性。

在執行參與策略期間，也需不斷監控利害關係人的變動，以確保策略持續貼合現況並與時俱進。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.12.1 辨識利害關係人並分析其利益與影響力

□ 4.5.12.2 制定並維護利害關係人策略與溝通計畫

□ 4.5.12.3 與高層管理者、專案贊助人與主管互動，以爭取承諾並管理其利益與期望

□ 4.5.12.4 與使用者、合作夥伴及供應商互動，以爭取其合作與承諾

□ 4.5.12.5 建立並維繫網絡與聯盟關係

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件

□ **4.5.13 變革與轉型**Change and transformation

**【說明】**

專案的本質在於創造改善。然而，在許多情況下，這樣的改善不僅依靠交付成果，更需伴隨組織行為上的大小改變。人們通常並不排斥「改變」，而是抗拒「被改變」。若要成功推動改變，須建立支持基礎、處理阻力，並發展實施改變所需的知識與能力。若為更具策略性的轉型，則需建立領導聯盟、進行心理或社會心理層面的介入。有效的變革管理讓人們積極投入改變歷程，並為共同目標努力，最終實現效益與成果。**轉型**的發生，來自於對未來願景的認同與主動改變行為的意願。它依賴願景的力量與人們實現該願景的意志。每個專案所需的變革或轉型管理程度，端視其對個人或群體日常運作的干擾程度，以及文化、價值觀或過往改變經驗等屬性而定。變革與轉型往往不是線性的，也非完全「依設計」而成，因此需持續監測、評估其成效，並調整策略。同時，也需考量個人、群體或組織的變革能力與成熟度，協助其順利轉變。

專案通常會帶來新的能力，但只有這些能力被實際運用，才能創造價值並實現效益。組織或業務變革往往影響流程、系統、組織架構與職務內容，但最深遠的影響往往是人的行為改變。有些改變是漸進式的，有些則需要全面性的轉型，甚至會造成劇烈干擾，因此需要具備特殊技能來實施。許多情況下，專案將引發與推動變革，但專案結束時，效益仍未真正產生。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.13.1 評估組織對變革的適應能力

□ 4.5.13.2 辨識變革需求與轉型機會

□ 4.5.13.3 制定變革或轉型策略

□ 4.5.13.4 執行變革或轉型管理策略

【請用STAR法則撰寫此項職能反饋與經驗】

請提出該項職能(CE)的佐證附件