**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 | 自我反思和自我管理 | 5 | 4.5.1 | 專案設計 | 5 |
| 4.3.2 | 治理、結構和流程 | 7 | 4.4.2 | 操守和可靠性 | 5 | 4.5.2 | 需求和目標 | 3 |
| 4.3.3 | 承諾、標準和法規 | 6 | 4.4.3 | 個人溝通 | 5 | 4.5.3 | 範圍 | 4 |
| 4.3.4 | 權力和利益 | 3 | 4.4.4 | 關係和參與 | 5 | 4.5.4 | 時間 | 5 |
| 4.3.5 | 文化與價值觀 | 3 | 4.4.5 | 領導 | 5 | 4.5.5 | 組織和資訊 | 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 | 足智多謀 | 5 | 4.5.8 | 資源 | 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 |
| **對應專案五大流程** |
| 發起階段 | 結案、監控階段 | 規劃、執行階段 |

**4.3 洞察職能**

□ **4.3.1 策略** Strategy

**【說明】**

這項能力須具備專案目的正確判斷，以及實現組織長遠目標的利益。也包含了策略執行的紀律，特別是組織因應下列敘述管理化而分開的策略目標。目的是為了：

* 在組織文化，商業系統與過程下，達成有益處之改變
* 訂定與確保所同意之策略項目
* 分配與等級化資源
* 知會管理層所需要改變的策略項目
* 促進持續性改善

策略計劃包含長期的願景、中期或短期的策略，應該與組織的任務、品質政策和企業的價值匹配。策略能力也包含了解組織環境的過程，發展出期望的利益，執行正確的專案選擇，以及/或者程序化其內容。策略聯縱應該包含了組織願景，專案目標，以及計算好之利益通過策略連縱過程，每個人應用不同的方法擴散並管理策略目標，例如，平衡計分卡、績效矩陣、環境分析等等，因此，每人都須制定績效管理系統，通常就是運作關鍵績效變數。像是關鍵成功因素（CSFs）和「關鍵績效指標」（KPIs）。加上每一專案都會受到一套CSFs和KPIs管控來確保組織的永續性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.1.1 與組織的任務與願景一致化

□ 4.3.1.2 辯識與利用機會，影響組織的策略

□ 4.3.1.3熟悉專案管理的原則與實施辦法

□ 4.3.1.4 決定、評估與複審「關鍵成功因素」（CSFs）

□ 4.3.1.5 決定、評估與複審「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、結構和流程** Governance ,structures and process

**【說明】**

結構和流程為任一組織的治理系統不可缺的一部份，調準校直結構和流程意謂著利用組織既定的價值系統、角色、責任、流程和政策之能力，為了保證專案達成共同的策略性目標。與既定的組織結構和流程符合，管理專案需要不同的首創倡議，以及如何運作以專案為導向的組織之基本認知，同時，具備與專案管理相關的利益，包括調準校直與專案管理相關的固定流程，大部份，以專案為導向的組織，都有不同的專案支援結構和流程。就專案管理的範圍而言，個人需要提供治理流程的數據和商務情報，在現行的結構和流程之內部工作。有些專案可能會有改變結構和流程之結果。

支援結構和流程的例子，來自不同行業的職務，例如，人力資源（HR），財政與控制，以及資訊科技（IT）。成熟的專案組織也可透過專案管理辦公室（PMO），提供更專門的專案管理所需的支援。適合的結構和流程也意謂著複審與應用在以前

的專案所習得的回饋和教訓之能力。其中一關鍵的挑戰就是平衡強制性的與選擇性的結構和流程之運用，以達最理想的專案結果和利益。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.2.1 熟悉專案管理的原則與實施辦法

□ 4.3.2.2 熟悉大型專案管理的原則與實施辦法

□ 4.3.2.3 熟悉組合型專案管理的原則與實施辦法

□ 4.3.2.4 調準校直專案與專案辦公室功能

□ 4.3.2.5 調準校直專案與組織決策、呈報結構，以及，品質規定

□ 4.3.2.6 調準校直專案與人力資源流程和功能

□ 4.3.2.7 調準校直專案與資金管理流程和功能

【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

* **4.3.3 承諾、標準和法規** Compliance ,standards and regulations

**【說明】**

專案面對不同的限制與規定，發展某一產品或服務，除了生產與專案管理過程的影響。這些限制相應於專案在地理、社會和職業上的特性與其外部環境、法律形成、標準與法規。在啟動專案之前，個人需要分析專案範圍與型態，然後找出直接或間接影響的相關標準與法規，而這些標準與法規應該視同為管理過程中，潛在的風險與機會。附帶相關標準與法規的承諾可影響組織結構、流程與文化。在專案管理的範圍中，個人可能必須暸解與整合相關標準，用於專案之中。

此項職能要素包括標竿瞄準、基準評價與改善組織的專案管理職能。發展專案管理職能是一持續性的過程，組織持續性改善策略的一部份，也是每個人的責任，包括學習與改善策略，影響組織的專案管理文化。個人應使用此項職能，證明管理系統的所有部份與階層都可能改善。藉由增強專案、大型專案或組合型專案管理職能，組織也增加了選擇與履行成功的專案、大型專案與組合型專案，因此，達到組織的永續性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.3.1 辯識與保證專案遵守所有相關法律

□ 4.3.3.2 辯識與保證專案遵守所有相關健康、安全、防禦（措施）與有關環境（保護）

的法規

□ 4.3.3.3 辯識與保證專案遵守所有相關的行為規範和職業上的規定

□ 4.3.3.4 辯識與保證專案遵守所有相關永續原則與目標

□ 4.3.3.5 評估、使用與發展專案的專業標準和工具

□ 4.3.3.6 評估、使用標準衡量與改善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 權力和利益** Power and interest

**【說明】**

權力是指影響他人行為的能力。影響的真實部份來自於非正規的權力，這個部份的權力並非「凝固」成正式的角色、結構或過程。此權力的非正規方面，通常受到私人追求的目標與利益而激發。利害關係人通常也有私人追求的目標與利益，他們通常試著利用他們的影響力，使他們的利益與「專案的過程，和／或，結果」相配，這些行動可幫助或阻撓專案。熟諳並且能夠影響與利用這些非正規的、私人追求的利益，再加上政治效果，是確保專案成功不可缺的要素。

除文化的觀點與價值，每個人都有他／她的風格與個性。個人門徑將影響權力行使的方式，在專案管理的範圍，個人可能引發並且行使充分的影響力，為了實現成功又圓滿的專案。個人也可能需要識別、按優先順序處理關鍵的專案利害關係人之利益。

就一特定的主題或期望的結果，利益是一吸引力，例如，達到或迴避任一目標、情況、結果或意見，而產生某種（或一定）程度的期望，我們通常試著了解他們的利益，行使他們的影響力。利益通常因著正式或非正規的關係而進行，也可以因著團體的影響力。團體可包括非正規的同事或朋友所組成的團體，或者，正式的組織，例如，部門，會議與董事會。在正式的團體，應要留意、區別正式的角色或權力，以及來自其他權力來源之非正規的影響力，非正規的影響力之例子，包括專家的權力，或者，指示對象的權力。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.4.1 評估私人追求的目標，別人的利益，以及這些專案潛在的衝擊

□ 4.3.4.2 評估非正規的個人與團體的影響力，以及這些專案潛在的衝擊

□ 4.3.4.3 評估個性與他人的工作風格，依照優勢，僱用他們在專案之中

【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 文化與價值觀** Culture and values

**【說明】**

組織亦即社會體系，個人行為都是在此社會背景嵌入，包括共同的價值觀、願景、規範、象徵、信仰、習慣、目標等等，簡而言之，就是文化。文化含有正式的、明確的起源與觀點（例如，組織明確的任務、共同的價值觀），以及，非正規的、較不明確的觀點（例如，信仰、常規等等）。再者，每個組織在社會中運作，也有一特定的文化（可能有次文化），包括價值觀、規範、象徵、信仰、習慣、目標等等，這些文化觀點影響我們在社會、組織、專案，以及內外部利害關係人的互動方式。專案通常是發起組織中，構成整體所必需的部份，專案也是暫時性的組織，內部文化需要與外部文化一致（適應外部、整合內部）。在專案管理範圍內，個人也必須使專案與組織的文化與價值觀密切合作。在多元文化的專案中，個人也需要引導多元文化、價值觀和規範。

文化與價值觀的一致性甚至更為重要，特別是專案越過不同的社會、組織或團體，因此，形成一多元文化的環境。在啟動專案之前，個人需要定期地認可，在專案和組織內外部的相關背景、文化。個人必須調準校直（定期地重覆調準校直）專案文化，有效率地、有戰鬥力地達成目標、目的。如果可以，也可以利用調查結果、內外部的標準、常規或指導方針（例如，統治原則、行為規範），調準校直文化。有時候，專案明確地建立組織文化與價值觀的變革。最終，在專案中習得的教訓也可成為改善、調準校直文化的依據，作為日後專案的參考。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.3.5.1 評估社會的文化與價值觀，與其在專案方面的含意

□ 4.3.5.2 使專案與正規的文化、組織共同的價值觀密切合作

□ 4.3.5.3 在專案中，評估組織非正規的文化、價值觀，以及，在其中的含意

【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 自我反思和自我管理** Self-reflection and self-management

**【說明】**

固有的情感、偏愛與價值觀引導我們所有的決定與行動。察覺與反映情感、偏愛與價值觀，還有行為上的衝擊，都提供我們機會去引導我們自己。反映個人價值觀與行為，尋求回饋，以及察覺個人自然原始的反應，開啟改變與改善行為之可能性，能控制原始的反應，支持一致的行為、決策、溝通與領導。採取有條理、紀律嚴明的方法，處理每日工作，意謂著，管理如何運用時間，按優先順序處理、完成目標。增加工作效率並非指更努力工作，而是能使個人實現結果，以達更滿意、更卓越的水準，自我管理且獨立工作，藉由外部的影響，利用機會，應用所學到的教訓。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.1.1辨識並反思自身價值觀和經歷對工作的影響方式

□ 4.4.1.2 在個人優勢及劣勢的基礎上建立自信

□ 4.4.1.3識別及反思個人動機以設定個人目標並保持專注

□ 4.4.1.4 根據外在情況和自己的資源以組織個人的工作

□ 4.4.1.5 自行負責個人的學習和發展

【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

□ **4.4.2 操守和可靠性** Personal integrity and reliability

**【說明】**

操守與可靠程度建立在前後一致的價值觀、情感、行動與結果，亦即，言行一致。藉由倫理標準、道德規範作為行動與決策之基礎，個人採取行動，負起個人行動與決策之責任，信心即可提升，此人也能深得依仗。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.2.1 認知並應用道德價值觀於所有決策和行動上

□ 4.4.2.2促進產出和成果的永續性

□ 4.4.2.3 對自己的決策和行動負責

□ 4.4.2.4 以一致的方式行動、決策及溝通

□ 4.4.2.5 徹底完成任務以建立他人的信任

【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】**

個人溝通敘述有效率的溝通中不可缺的部份，溝通的內容與方法（聲調、管道與資訊量）皆須讓目標對象清楚與相稱。個人也須透過主動地傾聽目標對象、探索回饋，證實資訊的理解力。個人要能促進開放性的、真誠的溝通，也要能運用不同的溝通方法（發言、會議、書面形式等等），以及承認他們的價值觀、限制因素。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.3.1 向他人提供清晰及有條理的資訊並驗證他們是否理解

□ 4.4.3.2 促進和推動開放式溝通

□ 4.4.3.3 選擇溝通方式和管道以滿足對象，情況及管理層面的需求

□ 4.4.3.4 有效率地與虛擬團隊進行溝通

□ 4.4.3.5 在適當的時機，利用幽默感與洞察力

【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 關係和參與**Relations and engagement

**【說明】**

個人的關係創始於真誠對人的興趣，建立關係是有兩部分的，一方面是一對一的關係，二方面是創設與支持社會性的網狀系統，在兩種情況之下，個人必須能與其他人真誠地互動，一旦建立了關係，就必須維持與增進自信、禮貌的互動與敝開的溝通。文化的差異能夠避免誤會、傷害關係的品質，而是能夠增加興趣、吸引力與機會。建立個人的關係之後，也較易與其他人交手，以一熱烈的方式，溝通個人的願景、目標與任務。另一與其他人交手，並且取得其他人保證的方式，就是積極地加入討論、決定與行動。一般來說，我們較易傾向於事先作出目標與任務之保證。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.4.1開始發展個人的與職業上的關係

□ 4.4.4.2 建立、幫助促成社會性的網狀系統

□ 4.4.4.3 藉由傾聽、理解與支持，表露同感

□ 4.4.4.4 藉由鼓勵其他人，讓其他人分享意見或關心，展現自信與尊重

□ 4.4.4.5 分享自己的願景與目標，獲得其他人的保證與託付

【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】**

在所有可能的情況之下，領導者必須知道不同的領導風格，然後依他或她的性格，決定適合專案，管理團隊與其他利害關係人的領導風格。被採用的領導風格，包括行為模式、溝通方法、面對衝突的態度、監控成員行為的方法、決策過程，以及代表團的數量多寡與類型，貫穿整個專案生命週期，領導顯得相對重要，特別是在需要改變，或在常規的情況之下，仍會變幻無常。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.5.1創始行動，主動提供幫助與忠告

□ 4.4.5.2接受所有權，表明承諾

□ 4.4.5.3 提供方向、訓練與監控，引導與改善個人、團隊的工作

□ 4.4.5.4 發揮其他人適當的力量與影響力，達到目標

□ 4.4.5.5 作出、實施與重新探討決策 Make, enforce and review decisions

【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】**

團隊合作包含完整的團隊生命週期，最初的階段就是選擇對的成員，然後團隊的建立、支持與帶領。在專案的不同階段，在成員與團隊各自的任務，整體養成更加成熟，也更能獨立地、必然地執行任務，授予更多的責任。團隊的建立通常會利用會議、作坊與研討會，可能包含個人領導專案、成員，有時還有其他的利害關係人。團隊精神（換言之，使團隊適當地一起工作）可以透過個人的動機、設定團隊目標、社會事件、支持策略與其他，然後達到目的。但也可能產生問題，因為技術上或經濟上的困難，或其他的緊張情況，也可能產生爭議，因為文化上與教育的差異、不同的利益，和／或，工作的方法，或，位於較遠的成員，個人領導團隊，需要持續性地使團隊與成員成長，貫穿專案的生命週期。在成員為了專案工作時，個人應該經常重新探討成員的表現，領導團隊與生產線的經理商議，對於發展與訓練的需求，給予評價與作出反應。只要其中一成員的表現在規定的標準之下，可能必需採取補救的行動。貫穿團隊的生命，應該鼓勵個人的介入，激勵網狀系統，促進營利的工作環境，以及激勵溝通與關係。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.6.1 選擇與建立團隊

□ 4.4.6.2 促進成員之間的合作與網狀系統

□ 4.4.6.3 支持、幫助與重新探討團隊與成員的發展

□ 4.4.6.4 透過委派任務與責任，授權團隊

□ 4.4.6.5 識別過失，幫助從錯誤中學習

【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】**

衝突可能發生在兩個或更多人和/或團體之間。 衝突經常侵蝕良好的工作環境，並可能對相關的各方造成負面影響。危機可能是衝突的產物，也可能是意外、突然或緊要性變化的結果，這種變化有可能直接或間接地阻礙專案目標的實現。在這種情況下，需要快速回應，需要熟練的判斷來評估危機，確定解決危機的方案，確保專案的安全，並且決定是否升級此議題以及需要達到多高的組織層級。

識別潛在衝突和危機並作出相應回應的能力是需要了解基本機制的。個人可以使用各種手段對潛在或實際的衝突和危機作出反應，例如協作，妥協，預防，說服，升級或使用權力，每一個手段都是取決於現實利益之間的平衡。

個人充當衝突各方之間的中間人所表現出的透明度和誠信，將有助於找到可接受的解決方案。 然而，衝突有時候不能從團隊或專案內部來解決，而只能透過獨立調解或決策性團體來解決。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.7.1 預測並可能預防衝突和危機

□ 4.4.7.2 分析衝突與危機的原因與後果，選擇適當的反應

□ 4.4.7.3 調停與解決衝突和危機及其衝擊

□ 4.4.7.3 調停與解決衝突和危機及其衝擊

□ 4.4.7.4 辨識及分享從衝突和危機中學習到的知識，以便改進未來實務

【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 足智多謀 Resourcefulness**

**【說明】**

足智多謀是關於如何最佳地利用那些執行任務的事物。它不僅僅是創造新事物; 它也適用於使現有的東西更好，更快或更便宜。個人獲得有能力的資源並培養團隊內部的足智多謀態度，以刺激、評估和採取有益於過程、結果或目標的想法。在被團隊接受之前，構想必須經常被“銷售”，保持對創意和創新開放態度的團隊氛圍是接受的先決條件。然後團隊中的其他人會經常支持這個想法並對其進行改進，以便獲得更大的認可。

足智多謀是專案成功的主要職能之一。足智多謀有助於克服問題並激勵團隊共同努力，將構想發展為可行的解決方案。在專案團隊中必須小心使用創造力，才不會失去對實現專案案商定結果的關注。概念性和分析性技術對於處理許多專案和組織所面臨的資訊過載也是至關重要。能夠及時提取，展示或報告正確的資訊對成功至關重要。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.8.1 促進並支持開放和創造性的環境

□ 4.4.8.2 運用概念化思維來定義洞察和策略

□ 4.4.8.3 應用分析技術以分析情況、財務和組織數據及其趨勢

□ 4.4.8.4 推廣和應用創造性技術，以尋找替代方案和解決方案

□ 4.4.8.5 增進對專案及其背景的整體觀點，以改善決策

【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

□ **4.4.9談判** Negotiation

**【說明】**

協議(Agreements)是基於滿足各方的利益、需求和期望的立場。談判(Negotiations)可以是政治性的，也可以是商業性的，往往需要達成妥協，而不是讓各方都覺得非常滿意。 利益、需求和期望通常涉及情感、感受以及事實，並且可能不容易識別全貌。談判過程往往受到各方的相對權力以及稱為「槓桿作用」的洞察因素所影響。

談判者需要探究這些問題，並且在沒有完整資訊時，先對它們做出假設。藉由制定若干替代方案以促進談判的成功，每個替代方案都有可能滿足不同的利益，需求和期望。談判可能涉及使用不同的技術、戰術和策略。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.9.1 辨識及分析參與談判之各方的利益

□ 4.4.9.2發展和評估可能滿足各方需求的選項及替代方案

□ 4.4.9.3 依據所有相關各方均可接受的目標來確定談判策略

□ 4.4.9.4 與其他談判方達成符合自己目標的協議

□ 4.4.9.5 檢測並開發其他附加的售出和獲取的可能性

【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

□ **4.4.10 結果導向** Results orientation

**【說明】**

專案生命週期中的大部分工作都在處理任務的定義和管理，以及解決較小或較大的問題。在這個定義的過程中，必須反復做出選擇，包括優先度，配置，使用技術等。結果導向通過定義一個基本標準來簡化這些選擇：「當前的工作是否會實現預期的結果或使流程更快、更便利 和/或 更好嗎？」

結果導向意味著將個人和團隊的注意力聚焦在關鍵目標上，以便為所有相關方獲取最佳結果。個人必須確保商議的結果能滿足相關的利害關係人。這也適用於專案生命週期內商議的任何變更。在注意力集中於結果上的同時，個人仍需要保持對那些影響專案的任何道德、法律或環境問題之辨識和回應。結果導向還包括聚焦於團隊和相關利害關係人所提出的結果要求，這包括識別問題、使用技術找到原因及找到並實施解決方案。

為了提供相關利害關係人所要求的結果並與之達成共識，個人必須找出專案中不同參與者所希望獲得的結果。個人也必須依團隊成員的期望來管理對他們的部署和發展。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.4.10.1 評估所有決策和行動，以防止它們對專案成功和組織目標的影響

□ 4.4.10.2平衡需求與手段，促使結果與成功最優化

□ 4.4.10.3 創造與維持健康、安全與富有成效的工作環境

□ 4.4.10.4 宣導和「銷售」專案及其流程和產出

□ 4.4.10.5 履行結果，獲取贊同

【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 專案設計 Project design**

**【說明】**

設計是處理最適合組織目標之方法的發展、運用與維護，斟酌可能幫助或阻礙公司目標和特定專案成敗之所有正式與非正式的因素。設計包括考慮意圖、治理、結構與流程，相關的標準與規章，文化方面，以及組織內，與更廣泛的社會中的個人與團體利益。從方法選擇，與從組織、產業或外部其他專案中所學的教訓與特殊性皆扮演重要的角色。

設計處理的範圍相當廣泛，包括治理、決策、報告、資源，也要符合標準與規範，並遵守文化的基準與價值另外，像是知覺利益、動機、團隊，與利害關係人的溝通等，也都要考量。從一開始到執行專案，確切地與清楚地定義這些目標、因素與標準，皆為執行專案主要的要求。活動結果在經過仔細描繪情境後，將能轉化為專案成功之特定行動。

被選出來的方法也包括管理與控制的邏輯，結構反映韻律、協調與承諾，可提供專案任務與其身分地位之引導。

在規劃組織和執行前，方法挑選與活動設計皆須完成。此外，在專案的環境改變下，在專案生命週期間，應該定期重新思考，檢討被選出來的方法是否合適。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.1.1認可、依照優先順序處理，以及重新審視成功標準

□ 4.5.1.2 回顧、應用與交換從其他專案中、所學的教訓

□ 4.5.1.3 決定方法的複雜性與其結果

□ 4.5.1.4選擇、複審全面的專案管理方法

□ 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 需求和目標** Requirements and objectives

**【說明】**

個人會碰到許多關於目的、目標、利益、影響、可交付物、價值、要求、輸出與結果的定義，這些相關性如何？這些也會在「利害關係人想要達到什麼？專案又會達成什麼？」之間造成不同的觀點。個人意識到這點之後，才能清楚定義專案目的，需要答覆為何、如何、什麼、何時、誰、在哪兒，還有為了誰等等問題。個人也能著手與利害關係人達成「專案將會為大家達成什麼？」充分的明確性之過程，然後必須改善並清楚地定義專案的產出、可交付成果。為了定義與管理預期的事物，又必須再與利害關係人溝通，反覆處理這過程。若雙邊利害關係人的觀點改變，專案的輸出與結果就會浮現出來，也需要定期更新，因此，這過程一開始就需要執行，而且在有規律的基礎上一直重複。過程中，溝通、談判與分析的技巧都很重要。為了在利害關係人之間達到平衡，善用工作坊為常見的方式，而不是一對一面談。利害關係人的需求、要求都要引出並優先考慮，清楚地定義什麼是專案必須實現，以及其理由。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.2.1 定義、發展專案目標等級制度

□ 4.5.2.2 辯識與分析專案利害關係人的需求、要求

□ 4.5.2.3按優先順序處理、決定要求與接受標準

【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 範圍**Scope

**【說明】**

範圍包含理解、定義與管理專案特定的內容之過程，然而，專案範圍的弦外之音也可能需求定義，範圍定義所有的界線，通常理解與決策什麼是專案的一部份、什麼不是專案的一部份，也很重要。

專案範圍包含定義專案可交付物，創立範圍定義架構（工作分解結構），以及，從中再定義出工作包，範圍也包含發展範圍配置控制，保證與支持範圍管理的連續性，監控與管理範圍配置可為一些專案減少範圍緩慢行進，這種非計劃中的風險，大部份的專案是在動態環境中運作，因此，範圍不會是靜態的，為了保證永久性組織的連續關聯性，透過不間斷的監控與管理利害關係人的需求、渴望與期待，維持可持續發展的範圍。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.3.1定義專案可交付物

□ 4.5.3.2 建造專案範圍

□ 4.5.3.3 定義專案工作包

□ 4.5.3.4 建立、維持範圍等級制度

【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】**

安排時間的目標在於決定活動需要在何時實現，為了使執行專案最有效地進行，就專案而言，活動或職能包括，例如，工作包、工作階段。必須及時分析、序列專案活動，預測、設想計劃表的持續期間、指定的團員或團隊，以最佳的狀況執行。時間也包括監控變動、誤差。執行計劃表的誤差，是否導致外部影響（可交付成果、要求、資源或錢的缺乏等等的改變）或內部影響（例如，延遲的或投機的交付成果）可能需要重新安排。應該定期比較計劃表與基線，必要時，採取調整。隨著反覆的計劃，計劃表可以某種長度，區分為某些時區，因著每次重複，可定義某種序列的活動（例如，設計、執行、檢驗與實行）。再者，整體的專案計劃聚焦於許多重複、其他的活動（例如，準備、監控等等），有著所需特定階段或活動之時間框架，有著不確定性，時間的緩衝或浮動都應納入計劃表的考量。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.4.1 定義所要求、為了實現專案的活動

□ 4.5.4.2 決定工作的努力成果、活動期間

□ 4.5.4.3 決定計劃表、階段方法

□ 4.5.4.4 排序專案活動，創建計劃表

□ 4.5.4.5 對照計劃表，監控流程，必要時，要作調整

【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 組織和資訊** Organization and information

**【說明】**

這項職能要素敘述專案如何組成，組織和資訊此項職能包含人力資源、關聯的溝通過程，組織也適用於不同水準的專案角色、責任與委託，至少，在發起者水準、專案水準與職能水準之間的不同，敘述在這些水準之間（正式的）資訊的流暢性，致使每一水準能在高品質資訊中，承擔指定的責任、基礎決策，通常，發起者水準負有定義專案目標、範圍之責任，專案水準負有履行品質輸出之責任。

對於所有的水準而言，為了達到高品質的決策，所有的水準應該適時支持權利、高品質的資訊。個人也要負起資訊品質、及時性與流暢性的責任。內部的資訊、文件與溝通，都要緊密與組織的管理相關，包含辯識資訊需求，建立所要求的流程、資訊基礎下部構造，最終，監控內部、外部資訊流暢性。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.5.1 評估與決定有關利害關係人需求之資訊、文件

□ 4.5.5.2 定義專案的結構、角色與責任

□ 4.5.5.3 建立基礎架構、流程與資訊流的系統

□ 4.5.5.4 執行、監控與維持專案組織

【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】**

專案品質一方面是為了確保（中型的）服務或產品（特定專案的）之正確品質，另一方面是關於確保確實執行專案品質流程，確保確實執行品質流程是指制定標準，衡量有效性。通常，以組織內專案品質標準、方法作為基礎，身為發起人或供應者，上述都應因著專案而制定、執行、衡量與調整。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.6.1 制定、監控執行，修改專案品質管理計劃

□ 4.5.6.2 審查專案與其可交付物，確保持續符合品質管理計劃的要求

□ 4.5.6.3 驗證達到專案品質目標，採取必要的矯正和／或預防措施

□ 4.5.6.4 計劃、組織專案結果之「認可」

□ 4.5.6.5 確保專案品質

【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

□ **4.5.7 財務 Finance**

**【說明】**

最初，個人必需估算執行專案所需的成本，換句話說，確定專案預算。個人也必須採取與專案融資財務或籌措資金相關方法之行動。因此，個人必須知道專案實際成本計劃（或者預期）成本和實際成本，以及如何與完成的任務和達到的目標有關。此外，在專案組織中，必須建立成本管理系統，用於監控財務狀況，提供財務預測和績效問題，個人才能作出適切的決策。個人需要知道什麼是合約的資金以及預期的資金。以此方法，個人能使用績效指標，預測專案未來的績效，假設發出成本超支的信號，根據專案組織與管理，應要呈報，建議適當的緩和計劃。在組織內部，為了專案財務，常使用「資金」術語；從組織外部資源中，例如，貸款、合資企業等等，獲得專案資金，就會使用「融資」術語。就每個專案支出、收入兩方面來說，適當管理現金流動是很重要的，必須定期計算、評估現金流入與流出，再採取適當的行動，確保充分的財務資源。建立財務管理系統必須與常設組織的財務，和／或財務部門，以及其他相關永久性組織的部門一起合作。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.7.1 預測專案成本

□ 4.5.7.2 建立專案預算

□ 4.5.7.3 確保專案資金

□ 4.5.7.4 發展、建立與維持專案財務管理、報告系統

□ 4.5.7.5 監測專案財務狀況，以確認和矯正與專案計劃的偏差

【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 Resources**

**【說明】**

為了實現目標，專案需要資源。管理資源是指應用適當的方法定義及獲得這些資源。在規劃階段，必須準備資源配置，貫穿整個專案生命週期，也應持續監控、調整。個人應確定人力資源具備必要的職能，也要提供能夠滿足需要的資訊、工具與訓練，成功地履行所要求的任務。因為資源的需求和可利用性經常改變，由於可控制、不可控制的原因，分配資源是一持續或經常的流程。

在專案中，個人必須經常與永久性組織或外部服務供應者談判，才能得到期望的資源。

因為某些突發事件可能會導致資源可用性產生衝突，例如︰資金短缺執行所遭遇的困境、設備故障、惡劣天氣、勞工動盪等等，這些情況可能需要重新安排活動或改變與現行或後來的活動相關的資源，尤其，這些事件影響關鍵活動時，因此，應該適當表述、識別這些突發事件，確保儘速作出必需的調整。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.8.1 發展資源計劃劃策略，履行專案

□ 4.5.8.2 定義所需資源的質量和數量

□ 4.5.8.3 確定潛在資源的來源，協商這些資源的徵用

□ 4.5.8.5 評估資源使用情況，並採取必要的矯正的行動

【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】**

採購流程能使組織取得必需的資源，這些組織並不擁有或生產的資源（至少，所需的數量）。通常，組織的採購政策從上到下強制實行，當採購的部份牽涉專案的大部份，或者，有多樣的採購項目時，採購方法應在採購計劃中，記錄至少包括下列：

* 使用不同類型的合約
* 角色、責任
* 供應商選擇程序
* 轉包契約規則

個人在指定的專案執行採購管理，受委託的專家或部門（例如，法律的部門，財政部門）執行採購管理，由負責全組織採購和策略夥伴關係的計劃層級負責，或甚至受到組合型專案管理層級影響。策略性的動機，例如，持續性，生命週期成本與供應者、合作夥伴或買方發展建設性的關係，以減少經常費用，也必須要考慮與他們有關連的風險，針對要採購的每個項目，基本流程包括定義需求，辨識潛在的供應者或合夥人，取得技術、和財務提案及優先選取的供應者或合作夥伴，與優先選取的供應者協議，執行採購和合約管理。通常，存貨、出售與其他相關功能視同為間接採購。每個步驟努力的成果應該與採購項目的大小、複雜性相對應。在同一法人單位之間的交換商品或服務可視為採購，在這些情況下，採購應視如在獨立團體中，受到相同程度的控制。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.9.1 商定採購需求、選擇與流程

□ 4.5.9.2 提供供應者與合作夥伴的評估與選擇

□ 4.5.9.3 提供合約條款與條件的談判、協議，以符合專案目標

□ 4.5.9.4 監督合約執行，報處理問題，以及在必要之處，尋求矯正

【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 規劃和控制** Plan and control

**【說明】**

規劃和控制這項職能是指將所有訊息彙整在一起，提供準備或採取決策的職能。在其他的職能要素中，有詳細敘述（與管理）許多的流程、活動。在這項職能要素中，依據規劃設計出來的整合計劃文件，進行組合查看和管理這些流程、活動。基本循環的流程：計劃、執行、監控、調整計劃，或者，調整執行。

從專案管理的觀點來看，重點需聚焦於計規畫和監控。在取得並組合必須進行選擇組織與其團隊。個人必須決定如何規畫、量測專案管理效果，以及管理專案的方式。方式包括：選擇恰當的管理方法，授權數量與程度這些都需要在一個或多個討論和協議的決策文件（願景，路線圖，計劃等）中規定。

一旦專案建立，監控流程應該到位，藉由這些流程，經常收集進度、財務和資源使用的資訊與基線比較，嚴守品質和其他的標準、並滿足利害關係人等等。定期報告（團含專案成員向專案經理呈報、專案經理向利害關係人呈報）也是此職能必要的部份。

根據定期執行的管理工作績效評估，專案執行的內容經常需要改變，這種是連續不間斷的學習過程。預先定義的、透明的改變管理是另一必要的專案控制要素。

在專案週期中各階段，按順序結束，接著應該進行評估、並準備好一份報告，說明專案結果、成功與所學的經驗教訓。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.10.1 啟動專案及專案計劃發展和取得同意

□ 4.5.10.2 啟動並管理專案向新的專案階段邁進

□ 4.5.10.3 對照專案計劃，控制專案績效，採取必要的矯正行動

□ 4.5.10.4 專案進度報告

□ 4.5.10.5 評估、同意與執行專案變更

□ 4.5.10.6 結束並評估各階段或整個專案

【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（負面的影響）和機會（正面的影響）總是和完成專案目標的關係和後果有關，。明智的第一步就是考慮那些整體策略，最適合做為處理關於公司策略和專案相關之風險和機會。風險和機會管理流程首先識別和評估風險和機會的特徵，隨後制定和實施響應計劃，計劃應涵蓋處理已識別風險和機會的預期和計劃行動。並根據所選擇的整體風險和機會策略制定和實施響應計劃，個人負責影響團隊成員參與，使團隊共同承擔風險和機會管理過程，建立團隊警覺風險和機會的警覺，讓利害關係人參與這個過程，必要時讓適當的主題專家參與。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.11.1 制定並執行風險管理架構

□ 4.5.11.2 識別風險和機會

□ 4.5.11.3 評估風險和機會的可能性和影響

□ 4.5.11.4 選擇策略並執行「響應計劃」以應對風險和機會

□ 4.5.11.5 評估與監控風險、機會和已實施的反應

【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】**

利害關係人參與是一持續發生的過程，貫穿整個專案生命週期，利害關係人支持、是專案成功的合作夥伴。利害關係人的期待、需求與想法產生專案需求、基礎組織，利害關係人的資金與資源都是必需的投入，利害關係人使用專案結果。

利害關係人來自不同組織、編組（較高的管理、使用者、供應者、合夥人、壓力與特別的利益團體等等），也有不同態度、利益與影響力，因此，每一利害關係人或利害關係團體都有不同資訊的需求。也因此參與策略（通常制定於溝通計劃內）是不可或缺的。這個策略可能藉由聚焦於正式、非正式的溝通管道以及更多涉及形式的方式去執行，例如聯盟、合作或網路，通常聯盟是有文件可證明，透過契約文件，例如聯盟契約，或者，透過建立合資企業的實體進行文件化和正式化。合作者通常可以在組織內的單獨部分中使用，或者可以包括一個或多個不同的組織。網狀系統並沒有清楚的權力架構，因此更難以參與。

在執行參與的策略，應不斷監控利害關係人的環改變，以保證持續的協調和改進。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.12.1 識別利害關係人，分析他們的利益與影響

□ 4.5.12.2 發展並維持利害關係人的策略與溝通計劃

□ 4.5.12.3 與執行者、發起者和更高管理層合作，以得到保證並管理利益和期待

□ 4.5.12.4 與使用者、合夥人與供應者合作，以獲得他們的合作與承諾

□ 4.5.12.5 組織、維持網狀系統與結盟

【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】**

為了達到改善，組織專案，在許多的實例中，這些改善不僅達到實現結果，而且需要組織行為大大小小的變革。

人員不反對變革，但反對被改變，利用建立支持，解決阻力和發展實施變革所需的知識和能力，可成功解決他們的反對，執行變革，更具策略性的變革也包含影響主要的聯盟、其他心理學與社會心理學的干預。在成功完成變革做的好，可使人員埋頭致力於變革的過程中工作，共同朝向目標，實現利益與結果。

轉型發生在什麼時候，基於願景，因有意願以不同的方式做事，所以改變行為。願景引導轉型，主要依賴分享願景力度、以及分享願景的人們是否真正投入精力來實現願景真。

專案變革與轉型的管理水準，大部份需要依賴個人或團隊日常所生活中所產生的破壞程度，再加上文化、價值系統與過去變化的歷史等屬性。變革與轉型並非按設計發生，通常也不是直線性的過程，個人需要定期監控與評估變革的有效性，適應並調整變革與轉型的策略，個人也需考慮人員、團隊或組織的改變能力、潛力，協助他們成功適應或轉型。

專案通常傳遞新的潛力，但僅在利用這些潛力時，才會增加價值和實現利益。組織或商業變革通常影響或改變流程、系統、組織架構與工作角色，但最重要的是他們會影響人員的行為。變革可以很小，或者變革能產生全面的轉型。有時候，變革甚至能產生分裂，也就是說，需要特殊的技巧實現變革。在許多的實例中，專案將引導組織變革，但在實現變革帶來的利益之前就已經結束。

**【關鍵職能指標KCIs】**

□ 4.5.13.1 評估組織變革的適合性

□ 4.5.13.2辯識變革的需要和轉型的機會

□ 4.5.13.3發展變革或轉型策略

□ 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