

—林國華—

現行補給體系專案組織中 專案經理人職權之研究

提要

- 一、國軍現行專案中，除中央科學研究院與重大軍購案採用純專案式組織架構外，多採取矩陣編組的方式執行專案管理，補給體系亦然。一般而言，專案經理人在軍中除了肩負專案預算、期程及目標的壓力外，更衷心期待功能部門提供高品質與高效能的支援，但功能部門普遍具有專家的立場與堅持，因此對立與矛盾便快速形成，甚至功能經理極易將專案經理視為固有權力範圍的入侵者，往往使得專案團隊成員對指揮體系的混淆與無所適從。
- 二、現行補給體系中之專案經理人職權的問題，對弱矩陣型的專案組織而言似乎較其它專案組織型態更顯重要，因此探討補給體系中，弱矩陣型專案組織中專案經理人之職權乃本研究的核心。
- 三、本文藉文獻的蒐集與分析，彙整出類型並比對建構命題，同時透過對執行中的「國軍服裝興革專案」進行個案分析與探討，進而提出精進作法與管理意涵。

關鍵詞：弱矩陣型專案組織、專案經理、職權、服裝興革專案、專案辦公室

資料來源：軍備局生產製造中心



壹、前言

專案管理 (Project Management) 起源於 50 年代，至今已被各行業廣泛使用。國軍現行專案中，除重大軍購案採用純專案式組織架構外，多採取矩陣編組的方式執行專案管理，¹ 現行補給體系之專案組織亦然。其中，數位迷彩服換裝案、沐浴機汰換案、淺層油管案等，均採用矩陣型專案組織來運作與管理各項專案活動。

專案 (Project) 是指為了創造出獨一無二的產品、服務或成果所做暫時性的努力。² 專案管理是運用管理知識、技能、工具和技術於專案各項活動，以能符合專案需求。³ 所謂「矩陣型組織 (Matrix Organization)」是置正式職權於專案經理，故除了既有的垂直直線權威外，又創造了水平的正式權威。⁴ 而「弱矩陣型

組織 (Weak Matrix Organization)」執行專案時，團隊成員通常是兼職的，在執行專案的同時還要完成原功能部門的任務。專案經理是功能部門的某一位員工，兼職執行專案經理的工作，專案經理主要是協調作用，支配專案資源的權力很低。⁵

「職權 (Authority)」是經理人完成工作所必須的。而「專案經理人職權 (Project Manager's Authority)」是一種在所有專案環境中法律上與實際上要素的結合體。⁶ 本研究稱專案經理人職權為組織賦予專案經理人的所有正式權力，其中專案經理人擁有「職權缺口 (Authority-gap)」，主要起因於他們無權獎賞或拔擢他們的成員。⁷

造成專案無法正常運作的原因眾多，有學者強調需要賦予專案經理與其責任等量的職權，方能使專案成功。⁸ 亦有學者將專案結

- 1 陳志忠，〈弱矩陣式專案組織內部衝突與衝突解決模式：一個國防武器系統獲得計畫的個案研究〉（臺北：國防大學管理學院後勤管理研究所碩士論文，西元2005年6月），頁1-110。
- 2 許秀影、熊培霖、朱艷芳、範森、張耀鴻、周祥東、黃哲明、陸正平，〈專案管理基礎知識與應用實務〉，第6版（臺北：社團法人中華專案管理學會，西元2016年2月），頁50。
- 3 PMI臺灣分會譯，〈專案管理知識體指南〉，第5版（臺北：PMI國際專案管理學會，西元2013年8月），頁5。
- 4 Robey, D. and Sales, C. A., *Designing Organizations* (Homewood, IL: Irwin Press, 1994).
- 5 同註2，頁96。
- 6 Cleland, David I., "Understanding Project Authority: Concept Changes Manager's Traditional Role," *Business Horizons*, Vol. 10, No. 1 (1967), p. 63-70.
- 7 Hodgetts, Richard M., "Leadership Techniques in the Project Organization," *The Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 2(1968), p. 211-219.
- 8 Glennon, John T., "MIS System: The Role of Authority and Responsibility," *MIS Quarterly*, Vol. 2, No. 2(1978), p. 1-6.

構列為專案管理未來發展的六大方向之一，包含兩個重點：1.專案組織重要性的提升；2.採行專案管理辦公室的組織增加。⁹這亦即專案經理人職權，由此可知專案經理人職權問題仍未能獲得有效的解決之道。

其中，弱矩陣型的專案組織乃補給體系現行之專案組織，專案經理人職權的問題，對於弱矩陣型的專案組織而言似乎較其它專案組織型態更顯重要，¹⁰因此探討弱矩陣型專案組織中專案經理人之職權乃本研究的核心。

貳、本文

一、專案管理

(一) 何謂專案

專案是指為了創造出獨一無二的產品、服務或成果所做暫時性的努力。¹¹亦即專案係指一連串彼此相關、目標相同且需耗費一

段時間的作業。¹²另外，也有學者認為專案是指一組完整而有特定目標的活動，範圍可大可小，皆具有明確的起訖時間及成本限制，活動內容牽涉各項技術，具有相當的複雜性，而又不重複。¹³具以下特性：1.時間的明確性、2.資源的有限性、3.相互的關聯性、4.任務的特殊性、5.利益的衝突性。¹⁴

(二) 何謂專案管理

專案管理是運用管理知識、技能、工具和技術於專案各項活動，以能符合專案需求。亦可定義為計畫、指導且控制人力資源、設備、物料，以及時間，並滿足專案的技術、成本及時間的限制。¹⁵

另學者指出所謂的「系統觀念」即是整體觀念，當進行一項專案，做任何決策時，不應僅考慮專案內某參與部門的利益，應以專案整體利益及目標來考量，稱為系統觀念。¹⁶

二、專案組織

(一) 專案組織的類型

9 Pinto, Jeffrey K., "Project Management 2002," Research Technology Management, Vol. 45, No. 2(2002), p. 22-37.

10 同註1。

11 同註2。

12 Chase, R. B., N. J. Aquilano, and F. R. Jacobs, Production Operations Management: Manufacturing and Services (New York, NY: McGraw-Hill Press, 1998).

13 吳生生，〈專案管理與專案經理之計畫管制功能〉（高雄：國立中山大學企管所碩士論文，西元1982年6月），頁1-126。

14 同註2，頁50-51。

15 同註12。

16 王慶富，〈專案管理〉，第3版（臺北：聯經出版社，西元2011年12月）。

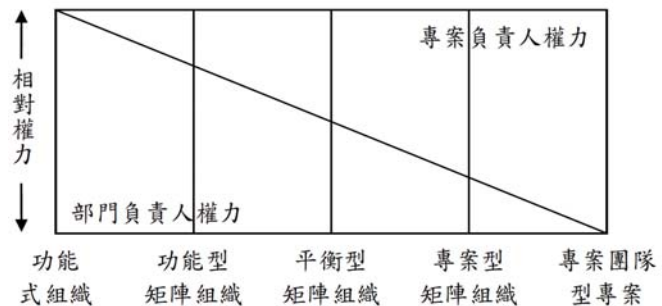
專案的種類繁多，複雜程度各不相同，而且於不同性質機構內運作，自然會形成許多不同型式之組織結構，有的很簡單，有的甚為複雜。常用專案組織的型式有功能型組織、矩陣型組織及專案型組織等三種。¹⁷依專案協調者職權的強弱劃分，可將專案組織分為五種類型¹⁸（如圖一），分述如下：

1. 功能式組織：不改變原來按功能別劃分的組織型態，將專案各部分依其性質，委諸於各功能別組織，由上級及功能部門經理負責協調。
2. 功能型矩陣組織：專案經理僅有類似幕僚的職權，負責協調和該專案有關事宜；部門經理仍負責和其功能有關的專案事宜（又稱為弱矩陣）。
3. 平衡型矩陣組織：專案經理和部門經理對專案負有同等的職權，共同負責推動專案。
4. 專案型矩陣組織：專案權責主要在專案經理身上，各功能經理僅提供技術上和專業上的協助（又稱為強矩陣）。
5. 專案團隊型組織：由來自不同

功能部門的成員獨立形成專案團隊，專案經理負全責，功能部門經理並不正式參與專案運作決策及管理。

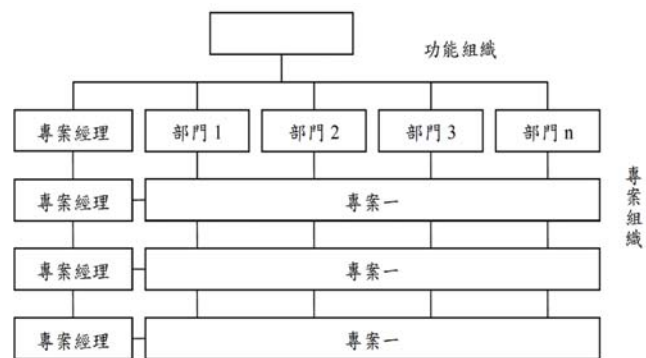
（二）矩陣型組織架構

專案的執行過程，有別於一般傳統式縱向管理的常態，而多以跨部門的矩陣型組織橫向地運作（如圖二）。¹⁹



圖一 專案組織的五種類型

（資料來源：譯自註18）



圖二 矩陣型組織圖

（資料來源：同註19，頁28）

17 同註2，頁87。

18 Larson, E. W. and D. H. Gobeli, "Organization for Product Development Project," Journal of Product Innovation Management, Vol. May (1988), p. 180-190.

19 馮心蕾，〈室內設計專案管理系統之研究〉（桃園：私立中原大學室內設計學系碩士論文，西元2003年7月），頁27。

矩陣型組織是「功能型組織與專案型組織的混合體，是為了將組織中的資源與能力發揮到最大」；²⁰亦可說明「矩陣型組織結構是置正式職權於專案經理，故除了既有的垂直直線權威外，又創造了水平的正式權威」²¹；亦即「矩陣型組織是一種結構設計，包含了發展專業技術的功能性永久部門外，另包含了負責整合、溝通、協調各功能單位的專案經理部門使組織增加彈性，因應特定需求。兩個部門皆賦予權責、目標。形成多元指揮系統的一種組織」。²²

矩陣結構的優點，是當環境不確定性高時，該組織可以一方面順利地推行各種複雜而又獨立的方案計畫，另一方面又可以讓功

能專業人員聚集在一起，以抵禦環境的快速變遷；相對地，因為它放棄了「一個員工對應一個上司」或單一的命令鏈，而偏好「兩個上司」或多重命令系統，所以矩陣結構的主要缺點就是專案指揮鏈路不清晰違反指揮統一原則，製造出來的紛亂可能導致權力鬥爭。

（三）弱矩陣型組織架構

在彙整相關文獻後，依專案協調者職權的強弱，可看出五種專案組織架構的特徵，並由此可知弱矩陣組織的特徵（如表一），²³專案經理的授權程度有限且多為兼任並以協調人的角色自居，而專案成員也像專案經理一般多為兼任，對專案工作的時間分配僅占全工時的四分之一（如圖三）。

表一 五種專案組織的特徵

專案特徵	專案組織型態				
	功能式	矩陣型			專案團隊型
		功能型矩陣 (弱矩陣)	平衡型矩陣	專案型矩陣 (強矩陣)	
專案經理的授權程度	小或沒有	有限	低到中等	中到高等	高到100%授權
人員對專案工作的全時時間	幾乎沒有	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
專案經理的角色	兼任	兼任	專任	專任	專任
專案經理的職稱	專案協調人或 專案領導人	專案協調人或 專案領導人	專案經理或 專案領導人	專案經理或 系統經理	專案經理或 系統經理
專案管理行政參謀	兼任	兼任	兼任	專任	專任

資料來源：同註1

20 同註2，頁92。

21 同註4。

22 黃昆明，〈功能式矩陣組織研發管理關鍵成功因素之探討〉（高雄：國立中山大學企管所碩士論文，西元2001年6月），頁19。

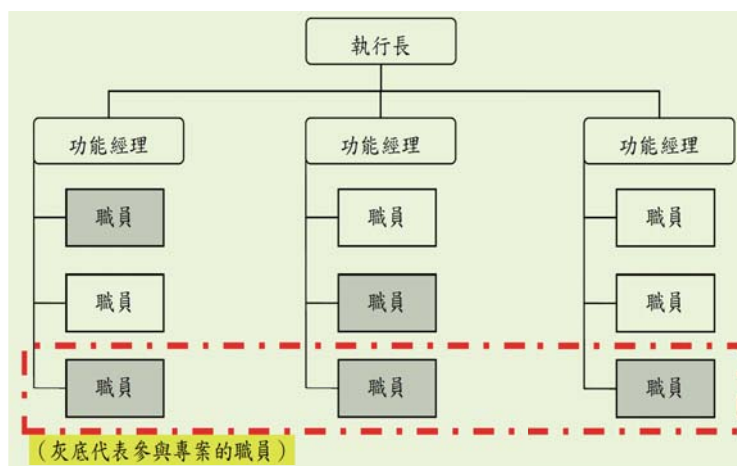
23 同註1。

若以「專屬功能單位之工作人員所占百分比」與「專屬專案計畫之工作人員所占百分比」作為劃分之界限，可將組織型態的連續體作更進一步的說明。²⁴

隨著專案協調者職權的強弱而將矩陣組織分為強式矩陣、弱式矩陣，當專案主持人的職權、位階低於功能單位主管時，即專案主持人對專案的人員、工作內容、掌控力較微弱時，該矩陣組織稱為弱矩陣式組織（如圖四）。

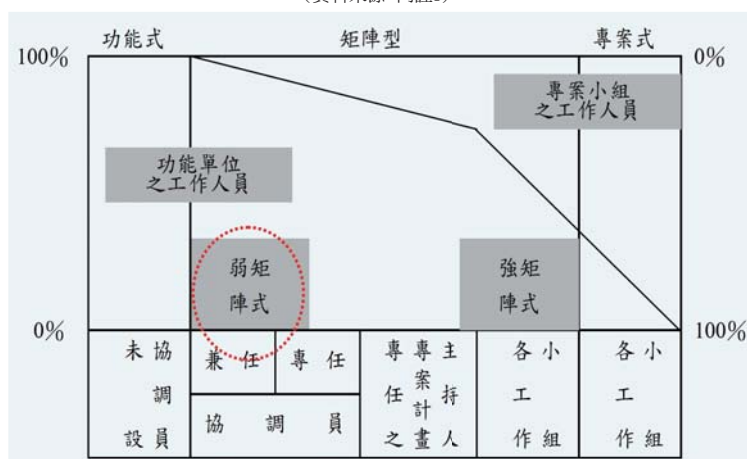
三、專案經理人職權與責任

所謂專案經理（Project Manager, PM），是由執行組織所指派，領導團隊負責達成專案目標的人。²⁵亦即以專案整體的立場，跨越傳統的功能組織，將完成任務所需的各項資源集合，協調並整合各部門的工作，能夠在這動態性環境下妥善適時地達成專案目標。²⁶



圖三 弱矩陣組織架構

（資料來源：同註5）



圖四 組織型態的連續體

（資料來源：譯自註24）

在矩陣型的專案組織中，職權與責任的劃分可謂其專案成功與否的核心。矩陣組織

24 Youker, R., "Organization Alternatives for Project Managers," Management Review, Vol. Nov. (1977), p. 46-53.

25 同註3，頁16。

26 陳沛綺，〈專案經理之人格特質、學習風格與衝突處理方式關係之研究〉（新竹：國立交通大學管理學院碩士論文，西元2005年6月），頁7。

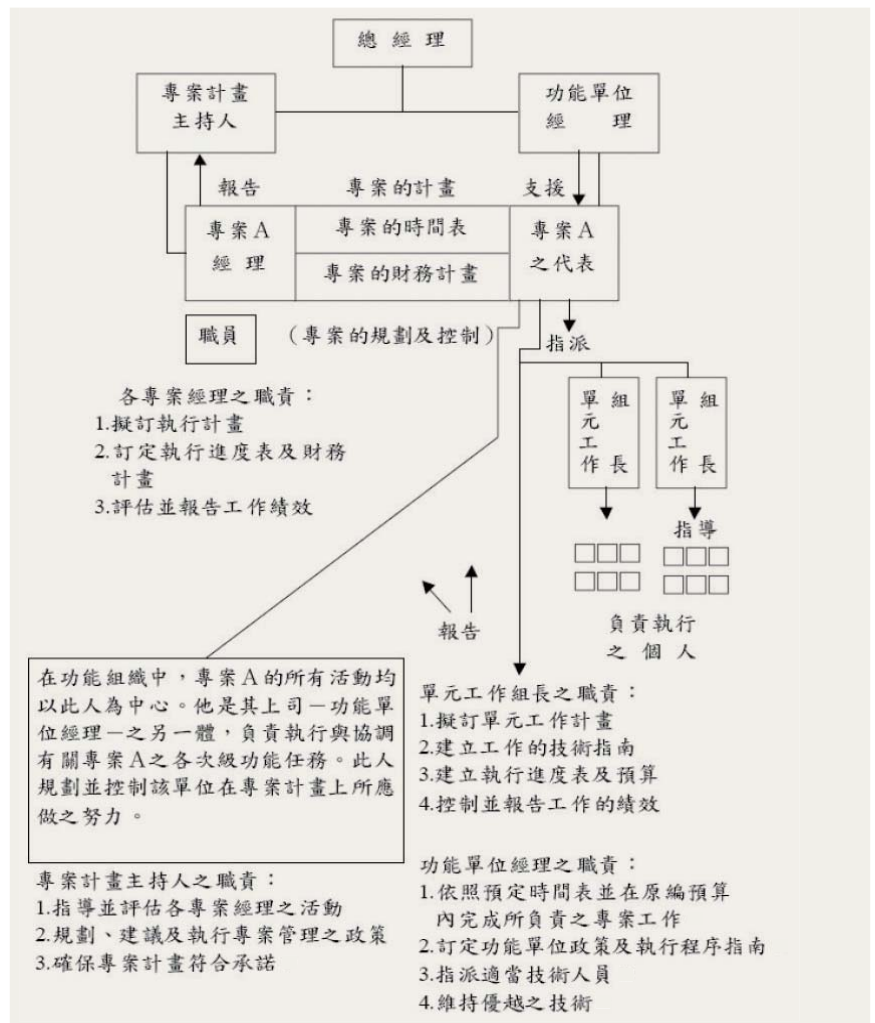
的設計是必須藉由職權與責任的分享來管理共同的資源，以支援組織的專案活動。而採取矩陣型專案組織失敗的主因，通常是由下列關於職權與責任之因素所造成：²⁷

- (一) 不能明確定義與工作包相關的專案和功能部門人員之職權與責任。
- (二) 對矩陣理論架構和組織設計應用的背景不熟悉。
- (三) 組織中的高階主管未能有效的建立正式及相關的職權文件，而這些文件必須能明確的定義管理者和專案團隊成員的職權分配。
- (四) 專案團隊沒有被適當的發展，讓團隊能在企業文化中有效的運作。
- (五) 存在著透過垂直階層式組織，以相信並加強職權與責任的傳統支配與控制企圖的組織文化。

當組織中出現專案管理的議題時，特別是使用矩陣型專案組織時，無論專案經理、功能經理，甚至是總經理都必須要了解各個角色的職權，如果經理人都能參與

訂定描述職權的政策文件，將有利於促進大家對彼此角色扮演的了解，避免因權責而產生衝突(如圖五)。

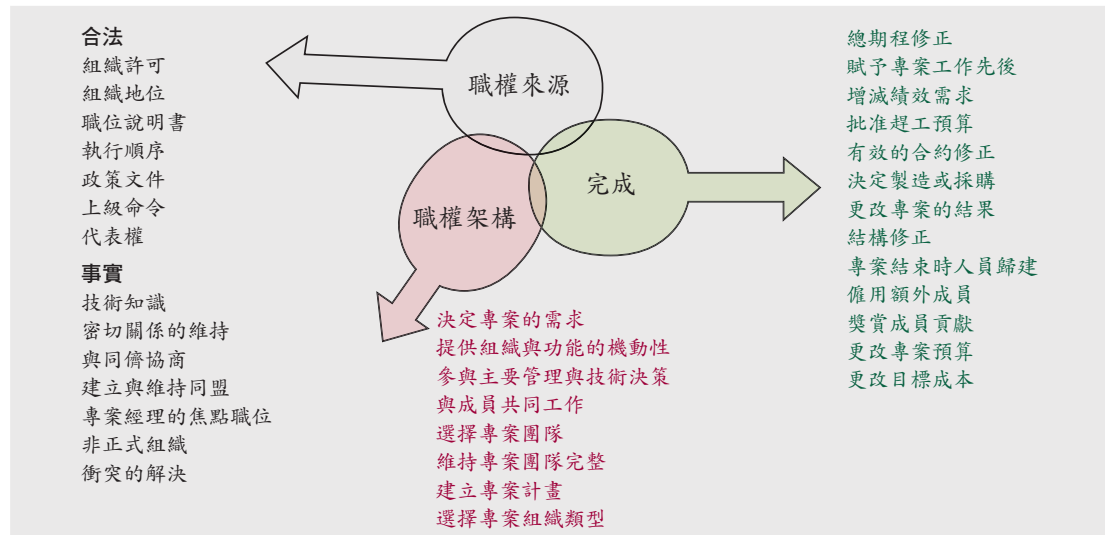
另外，專案經理及功能經理對薪資、升



圖五 相關權責描述文件

(資料來源：譯自註27)

27 Cleland, David I. and Ireland R. Lewis, Project Management: Strategic Design and Implementation (New York, NY: McGraw-Hill Press, 2004).



圖六 專案職權模式 (資料來源：譯自註6)

遷及人事任命等應具相同的影響力，²⁸但功能經理在技術性工作上較大的權力，而專案經理則應具有較大的整體影響力。²⁹更有學者曾將矩陣組織中維持權力平衡的若干變數加以整理，但如何維持變數間適當的平衡，恐非易事。³⁰

在探討職權與責任角色的文章中指出，為何系統專案無法正常執行，其強調要使專案成功需讓職權與責任的質量相當，而其亦提出解決讓職權與責任質量不等之問題的

方法有五項：1.使用者的參與、2.高層管理指導、3.委員會領導、4.長程規劃、5.分散的流程。³¹儘管如此，職權與責任的問題仍普遍存在現行的專案中。

四、職權提升之方法

所謂職權是經理人完成工作所必須的權力。而專案經理人職權是一種在所有專案環境中法律上與實際上要素的結合體。³²而我們可從專案職權模式(如圖六)中對專案職權進一步了解。

28 Lorsch, J. W. and P. R. Lawrence, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Harvard University Press, 1967).

29 Katz R. I. and T. J. Allen, "Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1 (1985), p. 67-87.

30 Kolodny, H. F., *Evolution to a Matrix Organization*, in Cleland, David I. and W. R. King, Eds., (*Project Management Handbook*, 1983).

31 同註8。

32 同註6。

專案管理的核心在如質、如期、如預算達成目標。因此除了仰賴專案文件中明定之專案經理職權外，尚有所謂「職權提升的方法」，即自專案起始至結案，專案經理採行的任何有助於如質、如期、如預算達成目標的方法或策略。此乃專案職權模式中職權來源的另一個構面「事實」。³³

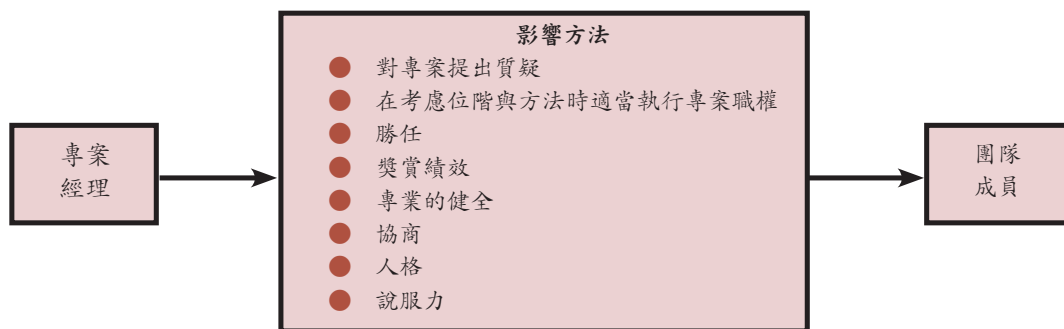
專案經理人之所以擁有「職權缺口」，主要起因於他們無權獎賞或拔擢他們的成員。他們缺乏完整的專案職權，因為他們的責任權重大於職權，因此專案經理必須找尋增加職權方法以縮減職權缺口。有學者認為解決職權缺口的領導技術有：1.協商、2.說服能力、3.勝任、4.相互支持；其中在解決缺口的

眾多技術裡，採取人員關係導向技術的專案經理多於正式職權導向。³⁴

另外，有研究驗證了重要的解決職權缺口之領導技術有：1.協商、2.說服能力、3.勝任、4.相互支持。最後則據此發展出「專案經理的影響力模式」，是專案經理影響團隊成員行為的重要方法（如圖七）。³⁵

雖專案經理缺乏職權，但仍須完成目標，因此他們便須藉由其它的方法，使用不同的管理工具（領導技術）使之完成，³⁶列舉如下：

- （一）移情：是一種從他人觀點看事情的能力。
- （二）自覺：能了解他人眼中對自己看法的能力。



圖七 專案經理的影響力模式

（資料來源：譯自註35）

33 同註6。

34 同註7。

35 Sotiriou, Dean and Dennis Wittmer, "Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Team Members and Project Managers," Project Management Journal, Vol. 32, No. 3 (2001), p. 12-20.

36 Shainis, Murry J. and Kevin J. McDermott, "Managing Without Authority: The Dilemma of Engineering Manager and The Project Engineer," Engineering Management International, Vol. 5 (1988), p. 143-147.

(三) 自信：是具有專業的一種表徵。

(四) 熱情：若對專案擁有熱情通常容易獲得他人協助。

(五) 良好溝通：最重要的技術，有效的溝通有兩個方式，聆聽與回饋。

甚至有人指出成功的專案需要適當混合技術、管理與人際等技巧。並列舉出12項專案經理較常採取影響團隊成員行為的策略（方法）（如表二）。³⁷而經研究發現於12項策略中，採取頻率最高者為：1.合理性、2.商

議、3.激勵；另採取頻率最低者為：1.斷言、2.約束力。然雖有採取頻率高低之分，其中頻率低者仍具潛在的重要性。

在上述關於促使專案有效執行的研究中，不論其提出方法的多寡，皆未做進一步的分類，但其中有研究便將專案經理的技巧分為：1.人的技巧（Human Skill）、2.概念及組織的技巧（Conceptual and Organizational Skill）、3.技術的技巧（Technical Skill）（如表三）。³⁸

表二 影響團隊成員行為的策略彙整表

策略（方法）	描述
斷言（Assertiveness）	使用強制的方法，如要求、嚴厲的言詞或脅迫，說服團隊成員執行你的要求
協議（Bargaining）	採用以交換利益為基礎的方法。例如：若團隊成員執行你的要求承諾給予獎賞
聯合（Coalition）	動員或徵募組織中同儕或其它人的支援以協助你影響團隊成員
商議（Consultation）	由藉著找尋參與決策過程或規劃明確步驟如何執行提案的團隊成員中獲得支援
專業（Expertise）	藉由過去的經驗與特殊的知識影響團隊成員
親切（Friendliness）	於提出要求之前，獲取團隊成員對你的好印象
高層管理支援（Higher-management support）	找尋高層管理的援助，以直接影響團隊成員；或你提及的要求已獲高層認同
激勵（Inspirational appeal）	使用感性訴求（提升熱情、增加自信或促進承諾）提升團隊成員的基本價值與理想
合法的（Legitimizing）	明確指出在你職權範疇中的需求
個人吸引力（Personal appeal）	要求團隊成員執行超越友誼或忠誠的事
合理性（Rational reasoning/Rationality）	採用邏輯的論點以及真實資訊支持你的要求
約束力（Sanctions）	若成員不遵從要求，以負面的結果與處罰威脅團隊成員

資料來源：譯自註37

37 Lee, David R. and Patrick J. Sweeney, "An Assessment of Influence Tactics Used by Project Managers," *Engineering Management Journal*, Vol. 13, No. 2 (2001), p. 16-24.

38 El-Sabaa, S., "The skills and Career Path of An Effective Project Manager," *International Journal of Project Management*, Vol. 19 (2001), p. 1-7.

表三 專案經理技巧詳細內容表

專案經理技巧	人的技巧	概念及組織的技巧	技術的技巧
內容	●激勵 ●溝通 ●隨機應變 ●授權 ●政治敏感度 ●自我尊重 ●熱情	●規劃 ●組織 ●強烈目標導向 ●監督整個專案的能力 ●使專案與產業及社會關係顯現的能力 ●強烈的問題導向	●工具與技術使用的特殊知識 ●專案知識 ●了解方法、程序及步驟 ●技術需求 ●使用電腦的技巧

資料來源：譯自註38

另外，對專案經理的訓練普遍僅注重技術概念的專案管理，但一個成功的專案必須著重於了解關於人與管理之議題甚於技術議題。更特別強調影響技巧與人的技巧，如積極性、授權、監控等，因此在專案經理的訓練課程中應強化此種技巧，且課程需定期更新。³⁹

五、現行補給體系概述

在《國軍後勤要綱》中指出，三軍通用之裝備與補給品，由陸軍統籌支援，避免重複投資，著眼「一種裝備，三軍通用，多種功能」，以符合聯戰實效、妥慎規劃整體後勤及補保通用之原則。⁴⁰其中陸軍司令部又下轄專責後勤補給之後勤指揮部，其編組區分指揮、編配、作業管制以及協調等，然又以補給處負責三軍通用服裝、油料、陣營具以及糧

秣等補給品，最具代表性，故本文所探討之補給體系，係指陸軍後勤指揮部中補給處業管範圍所構成之體系（如圖八）。

（一）補給職掌

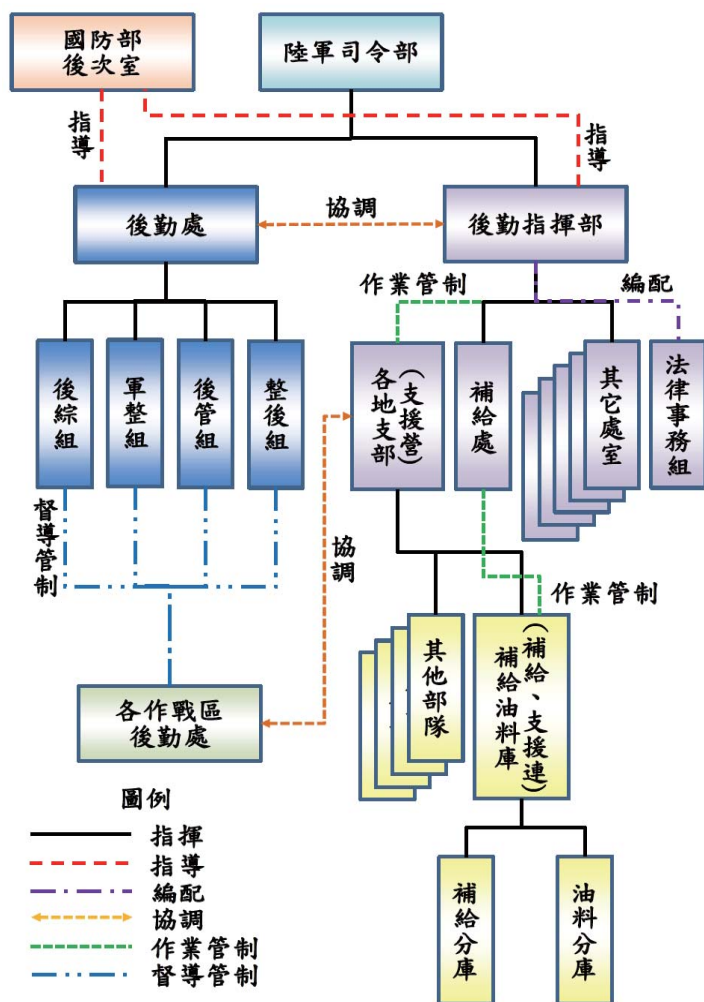
體系中由國防部後次室進行補給政策指導，陸軍司令部依指導制定補給政策並進行計畫管制，計畫執行以及相關業務之督導管制則由後勤指揮部遂行，終端補給作業便由地區支援指揮部（支援營）中的補給油料庫（支援連），排定期程完成。

（二）補給體系專案

國防部（後次室）自104年11月1日起，編成專案小組（如附錄一）執行「國軍服裝興革專案」，規劃自104年11月1日至106年12月31日止，以二年三階段推動，並針對「服裝費用調編」、「服裝補給作業研修」、「服裝品項

39 Cowie, George, "The Importance of People Skills for Project Managers," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 6/7 (2003), p. 256-258.

40 陳鴻鈞主編，《國軍準則—專業—後勤——國軍後勤要綱》（桃園：陸軍司令部，民國104年11月），頁1-23。



圖八 現行補給體系圖 (資料來源：本研究繪製)

(型號)簡併」、「配賦及週期修訂」、「服裝系統研改精進」、「服裝品質研改」及「服裝站(福利站)供補模式」等7大類規劃推動項目,期使有效提升服裝供補作業效率。⁴¹

從專案編組可發現,其執行方式屬專案

組織中的弱矩陣型專案組織。在《國軍後勤要綱》中亦說明了三軍通用之裝備與補給品,由陸軍統籌支援,因此服裝興革專案中後次室雖仍有相關承辦人員,然其角色在於指導與管制,實際專案執行部門則由陸軍司令部中的後勤指揮部擔任,其中又以專責三軍補給的補給處擔任專案經理人,故實際執行的專案組織(如圖九)。

參、研究方法與命題

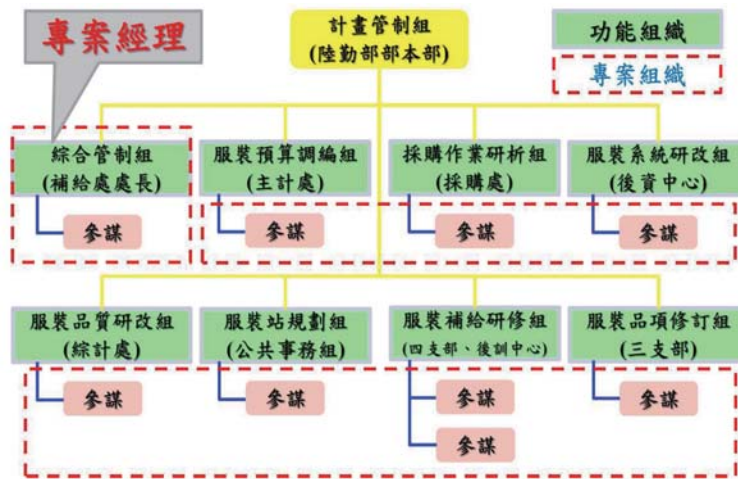
本研究係採次級資料與內容分析法,藉由資料蒐集分析與彙整,比較其相似與差異處來尋找類型,以比對建構命題,輔以個案分析,將「國軍服裝興革專案」納入探討,以期給予執行單位相關建議。

一、歸納分析

所謂「職權提升的方法」,

本研究定義為專案起始至結案,專案經理採行的任何有助於如質、如期、如預算達成目標的方法或策略。經前面的討論,我們可以進一步將職權提升之方法彙整(如表四)。另為更進一步了解眾多學者所提出之各方法間的

41 推動服裝興革專案會議資料(國防部後次室),民國105年2月23日,頁1。



圖九 國軍服裝與革專案之專案組織編組（資料來源：本研究繪製）

表四 職權提升方法/策略彙整表

年份	作者	職權提升之方法/策略	
1968	Hodgetts	1.協商 3.勝任	2.說服能力 4.相互支持
1988	Shainis and McDermott	1.移情 3.自信 5.良好溝通	2.自覺 4.熱情
2001	Sotiriou and Wittmer	1.對專案提出質疑 3.勝任 5.專業的健全 7.人格	2.適當執行專案職權 4.獎賞績效 6.協商 8.說服力
2001	Lee and Sweeney	1.斷言 3.聯合 5.專業 7.高層管理支援 9.合法的 11.合理性	2.協議 4.商議 6.親切 8.激勵 10.個人吸引力 12.約束力
2001	El-Sabaa	1.激勵 3.隨機應變 5.政治敏感度 7.熱情	2.溝通 4.授權 6.自我尊重
2003	Cowie	人的技巧	

資料來源：本研究整理

關聯，根據各方法的意義，提出以下解析（如表五）。

（一）專案經理之人際網絡

我們可以清楚察覺，「協商」、「協議」、「溝通」及「說服」等幾項皆與「專案利害關係人（Project Stakeholders）」具直接且密切關聯。因此，專案經理與專案利害關係人之關係便具舉足輕重的地位，兩者關係越好則專案經理採取上述方法的成功機率越高，最終便可獲得較佳協助，此種關係即專案經理之人際網絡。

（二）專案經理之專業能力

由上表我們可以清楚察覺，「勝任」、「自信」、「專業」及「自我尊重」等幾項皆牽扯到「專案經理的選擇」這個問題，為何可以擔任專案經理？專案經理除需具備專業性質之能力外，針對專案管理方面，是否具備專業證照（如國際專案管理師[PMP]、助理國際專案管理師[CAPM]或中華專案管理師[CPPM]、

表五 職權提升之方法/策略之解析結果表

解析結果	職權提升之方法/策略	
1.專案經理之人際網絡	●協商 ●相互支持 ●協議 ●商議	●說服能力 ●良好溝通 ●聯合 ●合理性
2.專案經理之專業能力	●勝任 ●自信 ●個人吸引力	●自覺 ●專業 ●自我尊重
3.專案經理之態度	●移情 ●斷言	●熱情 ●親切
4.專案經理之管理能力	●對專案提出質疑 ●約束力	●激勵 ●授權
5.專案經理之正式職權	●在考慮位階與方法時適當執行專案職權 ●獎賞績效	●合法的 ●高層管理支援

資料來源：本研究整理

專案助理[PMA]等)，均視為其專業能力；倘若專案團隊成員對專案經理產生質疑，則專案將終歸失敗，因此具符合專案性質之專業能力的專案經理，便可以視為提升職權的一種方法。

（三）專案經理之態度

由上表我們可以清楚察覺，「移情」、「熱情」、「親切」及「斷言」等幾項可以從態度面進行了解，專案團隊除了專業技能外絕大多數的空間、時間，皆處於「人」的環境，因此接觸、相處等是無法避免的，然人與人之間，「態度」似乎是許多情緒、事件的關鍵，專案經理如何拿捏、取捨，實為一項需經常自我提醒的要務。

（四）專案經理之管理能力

由上表我們可以清楚察覺，「對專案提

出質疑」、「授權」、「激勵」及「約束力」等幾項係屬管理學中必學之領域，此部分可說是專案經理與專案團隊成員間最應注意的一塊，人說安內攘外，似乎對此種關係作了貼切的解釋。

（五）專案經理之正式職權

由上表我們可以清楚察覺，「獎賞績效」、「高層管理支援」、「合法的」及「在考慮位階與方法時適當執行專案職權」等幾項皆為正式職權的應用，「不要讓『權利』睡著了」，『權利』於專案經理而言似乎為『正式職權』，此部分的關鍵在於專案經理將其如何發揮？何時該採行？採行於何處？

如前述專案經理所需的技術區分為三類：1.人的技巧、2.概念及組織的技巧、3.技術的技巧。亦有學者將之區分為六類：1.溝通

技巧、2.組織技巧、3.團隊建立技巧、4.領導技巧、5.應變技巧、6.技術技巧。⁴²在《專案管理基礎知識與應用實務》一書中，談到如技術方面等的硬能力，以及組織、人的管理等的軟能力。⁴³本研究定義硬能力，即執行專案所需具備之專業能力，亦即學了就會的技能，例如：運用專案管理工具（WBS、Pert等）或正式權力等；軟能力即非技術能力，指溝通、傾聽、說服、自我激勵以及領導等能力。

綜上，得知關於專案經理職權提升之方法，專案經理可以從以下五個構面進行（如圖十）：

- （一）維持良好之人際網絡
- （二）展現健全之專業能力
- （三）表現良好之執行態度
- （四）發揮管理能力
- （五）適時運用正式職權

其中上述（一）、（三）、（四）項屬軟能力範疇，而（二）、（五）項則屬硬能力。

二、命題發展

依據歸納分析結果，本研究發展出以下命題：

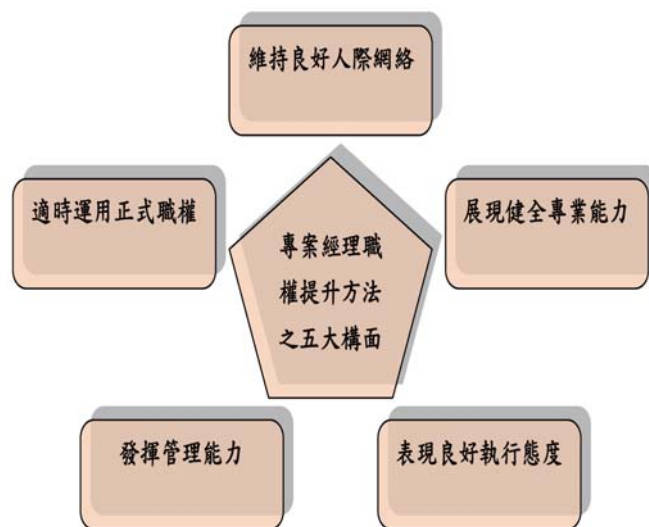
命題一：弱矩陣型組織中，專案經理若能維持良好人際網絡，則可提升職權，彌補職權缺口。

命題二：弱矩陣型組織中，專案經理若能展現健全之專業能力，則可提升職權，彌補職權缺口。

命題三：弱矩陣型組織中，專案經理於專案執行時若表現良好之執行態度，則可提升職權，彌補職權缺口。

命題四：弱矩陣型組織中，專案經理若能有效發揮管理能力，則可提升職權，彌補職權缺口。

命題五：弱矩陣型組織中，專案經理若能適時運用正式職權，則可提升職權，彌補職權缺口。



圖十 專案經理職權提升方法之五大構面

（資料來源：本研究繪製）

42 Meredith, J. R. and S. J. Mantel, Project management: a managerial approach (New York, NY: John Wiley & Sons Press, 1995).

43 同註2，頁85。

肆、現況與個案探討

一、現況探討

近年補給體系中各類型專案繁多，數位迷彩服換裝案、沐浴機汰換案、淺層油管案等，尚有許多進行中的專案，油罐車換裝案、全軍服裝撥補調整案以及每年的審計部專案等，因無法將每一個專案採取單一獨立團隊的方式運作，且受限於現行國防體系的組織結構，僅按業務的功能劃分，採取一種科層式組織，亦即所謂的功能性組織架構。

故補給體系中各類型專案多以矩陣型組織架構執行，且保持了功能性組織的特性，其中專案經理的角色僅著重於扮演專案協調者或促進者，多過於擔任管理者的角色，另專案經理多未被賦予人事權、考核權、預算權與指揮權等正式職權，需透過掌握專案資訊流與知識流的模式，建立其專家形象

與個人地位，並發展良好人際關係與活躍社交互動，以非正式關係吸引各功能部門內有意願參與專案運作者；並須明訂專案參與人員工作範圍與階段目標，建立專案之專業人力基礎，確保專案執行能力與執行績效，此種專案組織架構特徵，明顯偏向弱矩陣組織型態。

在經過文獻探討後我們對專案組織、弱矩陣型專案組織、專案經理之職責、提升職權的方法有更深入的了解，其中弱矩陣型專案組織的特徵：1.專案經理授權程度、2.人員對專案工作的全時時間、3.專案經理的角色、4.專案經理的職稱、5.專案管理行政參謀，與補給體系中的專案，甚至目前進行之「國軍服裝興革專案」，不論定位或角色皆符合其特徵（如表六），故以弱矩陣型專案組織來代表補給體系中大部分專案組織，實具理論基礎。

表六 弱矩陣型組織特徵比較表

專案特徵	專案經理授權程度	人員對專案工作的全時時間	專案經理的角色	專案經理的職稱	專案管理行政參謀
弱矩陣	有限	0-25%	兼任	專案協調人或專案領導人	兼任
補給體系中的專案	有限	仍以原賦予的工作職掌為主，專案工作為輔	兼任	專案負責人	兼任
國軍服裝興革專案	無專案文件律定職權授權有限	仍以原賦予的工作職掌為主，專案工作為輔	兼任	專案承辦人	兼任

資料來源：本研究整理

二、國軍服裝興革專案

本研究蒐集該專案之組織編組、職掌、工作分解結構(WBS)、計劃評核術(PERT)以及專案管制之會議資料等，並藉由會議過程、人員詢訪及專案文件，針對專案經理人之職權探討如下：

(一) 專案執行現況

為深入瞭解該專案組織運作情形，本研究藉由工作分解結構(如附錄二)⁴⁴以及執行計劃評核術，並透過專案會議召開之情形，發現其各項執行結果端賴各功能部門配合遂行，於管制部門亦無成立該專案之專案辦公室，編組人員仍以本身業務職掌優先，除專案經理外，花費在該專案之時間遠低於25%，甚至部分編組之功能部門人員，有調(離)職之情形。

另透過詢訪，本研究亦發現該專案組織，除定期會議外，專案編組人員並無定期聚會、討論甚至作業之機會，多採電話、網路通訊軟體(Lync)以及電子郵件等方式，推動專案。

(二) 專案組織職掌

根據專案相關文件，專案組織中的職掌(職權)彙整如表七，其中擔任專案經理的綜合作業管制組，職掌律定僅敘述「負責定期會議召開及重要節點管制」，並無賦予相關之正式職權。

(三) 職權缺口

從諸多專案文件與推動現況，該專案之專案經理並未被賦予太多的職權，僅僅被賦予工作(任務)，亦說明了「國軍服裝興革專案」目前之專案經理於推動專案時具有職權缺口。

職權來源管道在專案職權模式中，具下列幾項：⁴⁵組織許可、組織地位、職位說明書、執行順序、政策文件、上級命令與代表權等。然本研究亦從諸多文獻中彙整多專案經理職權提升方法之五大構面，擬透過進一步分析，以提出職權提升之建議。

三、分析探討

在瞭解補給體系專案執行情形、概略之組織文化以及國軍服裝興革專案推動概況後，我們便可據此對本研究發展之命題加以探討：

(一) 命題一

弱矩陣型組織中，專案經理若能維持良好人際網絡，則可提升職權，彌補職權缺口。

補給體系的專案組織深受其組織文化影響，從服裝專案中我們亦發現其推動模式，若缺乏協調能力，在僅以電話、網路通訊軟體(Lync)以及電子郵件等方式，則更難以推動專案。

因而在如此穩固的組織文化中，人際網絡的重要性便應孕而生，且經由對服裝案之

44 同註41，頁3。

45 同註6。

表七 國軍服裝興革推動專案編組職掌表

組別	職稱	單位	職掌		
計畫管制組	組長	陸勤部	負責陸軍服裝興革作法全般作業方針指導		
	副組長	陸勤部	襄助組長推動作業執行，並定期召開管制會議掌握進度		
	執行長	陸勤部	整合本部各處室專業編組人員，並指導各類細部工作要項		
綜合作業管制組	組長	陸勤部	指導陸軍服裝興革作法綜合工作管制事宜		
	副組長	補給處	襄助組長推動陸軍服裝興革作法綜合工作管制事宜		
	副組長	補給處	負責國軍服裝精革做法綜合管制事宜		
	組員專案經理	補給處	負責定期會議召開及重要節點管制		
以下組別略以表示					
組別	職稱	單位	組別	職稱	單位
服裝預算調編小組	組長	主計處	採購作業研析組	組長	採購處
	副組長	補給處		副組長	補給處
	組員	主計處		組員	採購處
	組員	補給處		組員	補給處
	組員	補給處		組員	補給處
服裝補給作業流程研修組	組長	補給處	服裝站供售規劃小組	組長	補給處
	組員	四支部		組長	補給處
	組員	三支部		組員	五支部
	組員	主計處		組員	補給處
	組員	後訓中心		組員	公共事務組
服裝品質研改小組	組長	補給科	系統研改組	組長	後資中心
	組員	補給處		副組長	補給處
	組員	三支部		組員	後資中心
	組員	綜計處		組員	三支部
品項修訂暨配賦小組	組長	補給處		組員	三支部補油庫
	組員	三支部		組員	補給處
	組員	補給處		組員	補給處

資料來源：同註44

探討以前執行概況，良好的人際網絡可以提升職權、彌補職權缺口。

（二）命題二

弱矩陣型組織中，專案經理若能展現健全之專業能力，則可提升職權，彌補職權缺口。

補給組織深受科層組織的影響，儘管專案組織的組成屬弱矩陣型組織架構，但專案經理之派任往往並未將專業知識列為首選，造成專案團隊成員產生勝任與否之疑問。

然依現行服裝專案之專案經理資歷，該經理人由基層至陸勤部，於補給領域中，專研服裝已逾15年，且近5年更於補給處擔任服裝補給領域之專業幕僚，故其專業能力由諸次會議資料可見一般。

惟該經理人並未接受完整專案管理之教育訓練，亦未具備相關專案管理之國際或中華地區之專業證照（如PMP、CAPM、CPPM或PMA等），致其在使用相關專案管理工具時，不甚熟悉，影響其推展成效。

因此倘若專案經理的選派能將專業的考量等級提高，並具備專案管理之相關證照，將較可獲得專案團隊成員支持與認同，亦有助於專案經理使用相關管理工具推展、管制專案執行，便可提升職權、彌補職權缺口。

（三）命題三

弱矩陣型組織中，專案經理於專案執行時若表現良好之執行態度，則可提升職權，

彌補職權缺口。

近年國軍組織調整、補給體系精簡，使得大多數人心中產生一種「多一事不如少一事」的想法，且仍存在以「公差」性質之觀念推派專案經理，由此可知，專案經理之執行態度，好壞可見一般。

經幾次詢訪該專案之執行概況，發現經理人對該專案之推動，甚至身體微恙仍能仔細應答處理，態度甚佳，故由此可知良好的態度有助於打破人與人之間的籬笆，無形間獲得協助，因此便能提升職權、彌補職權缺口。

（四）命題四

弱矩陣型組織中，專案經理若能有效發揮管理能力，則可提升職權，彌補職權缺口。

於補給組織文化中，有一部分或者更多管理者，其管理風格個人色彩鮮明，又可說不知何謂管理能力，不知如何授權，較少採取激勵手段。

管理學中定義管理：「將環境中的資源，進行計畫、組織、用人、領導與控制的循環流程，使人們在組織中有效率並有效地達成既定目標」。然服裝專案之經理人乃企管科系畢業，且曾經歷排、組、分庫長等管理職務，故其深黯如何運用管理能力協助推動專案。

因此專案經理若能適時發揮管理能力，則對此專案團隊較能掌握，因此便能提升職權、彌補職權缺口。

（五）命題五

弱矩陣型組織中，專案經理若能適時運

用正式職權，則可提升職權，彌補職權缺口。

正式職權乃正式記載於專案文件中的職權，然弱矩陣型專案組織的職權本已低於功能經理，因此適時運用與充分運用便更顯重要。

然本研究所探討之服裝專案中，其諸多專案文件中，均未明確敘明以及授予專案經理人正式職權，因此是否適時運用正式職權，能發揮臨門一腳的感覺與功用，尚無法驗證。

因此若能適時運用正式職權，是否可提升職權，彌補職權缺口，經由服裝專案探討，並無法得到命題支持。

伍、結論

一、精進作為

我們透過現況與「國軍服裝興革專案」之探討，可看出現行補給體系中專案組織的困境，面對這樣的問題如何使補給體系中的專案組織可以達成如質、如期、如預算的遂行達成專案管理目標，本研究提出以下精進作為：

（一）專案經理需維持良好之人際網絡

包括專案經理需與利害關係人進行協商、協議或者進行合作，其中前者需以合理作為基礎；專案經理隨時與團隊成員或利害關係人保持良好溝通，並且應相互支持。

（二）專案經理需展現健全專業能力

包括專案經理於團隊成員面前除具自信、自覺外，專業更是領導時所應充展現的，同時適時運用專案管理工具將有助推展與管制專案。

（三）專案經理需表現良好之執行態度

專案經理以熱情與親切的態度執行專案時，自然會有較多的機會獲得來自他人的協助，在加以從他人角度看專案執行，更可彌補執行上之瑕疵。

（四）專案經理需發揮管理能力

管理能力的訓練是身為一位管理者的必經過程，亦是管理者所必須的，然專案經理須適時運用激勵、授權、約束等管理能力中的技巧。

（五）專案經理需適時運用正式職權

雖然經由「國軍服裝興革專案」之探討，對於本研究所提出之命題無法得到支持。然諸多文獻脈絡中，當專案經理的職權不足時，藉由適時運用明訂於專案文件中的職權，一方可以展現合法性另一方亦兼具高層支持，故可藉此加強對專案的控制。

其中維持良好之人際網絡、表現良好之執行態度、發揮管理能力三項係屬軟能力（人的技術）；而展現健全之專業能力與適時運用正式職權二項則屬硬能力。

二、管理意涵

由各學者所提出之職權提升方法，可統計出提出之方法共有35項。依五大構面將各學者所提出之職權提升方法加分類，其中屬

表八 五大構面採取頻率及相對重要性統計表

軟能力		硬能力	
構面	比重	構面	比重
維持良好之人際網絡	31.4%	展現健全專業能力	22.9%
表現良好之執行態度	14.3%	適時運用正式職權 (個案未驗證)	14.3%
發揮管理能力	17.1%		
總比重	62.8%	總比重	37.2%

資料來源：本研究整理

於人際網絡構面計有11項；專業能力構面計有8項；態度構面計有5項；管理能力構面計有6項；正式職權構面計有5項。因此可依其相對重要性加以統計，如表八。

從中我們可以了解專案經理於面對職權問題時，其採取軟能力的頻率多於硬能力；我們亦可知道在處理職權問題時，軟能力的相對重要性優於硬能力。在透過現行之「國軍服裝興革專案」分析、探討與研究結果陳述後，我們依據結論提出本研究於管理實務管理上的意涵，計下列四項：

- (一) 當補給體系中現行專案組織之專案經理面臨缺乏職權的問題時，可藉由採取本研究所提出的「專案經理職權提升方法之五大構面」，作為提升職權，彌補職權缺口之依據。
- (二) 當補給體系中現行專案組織之專案經理採取職權提升方法時，其優先順序應為軟能力先於硬能力，亦呼應了《專案管理基礎知識與應用實

務》所提及的專案常因軟能力原因導致專案失敗。

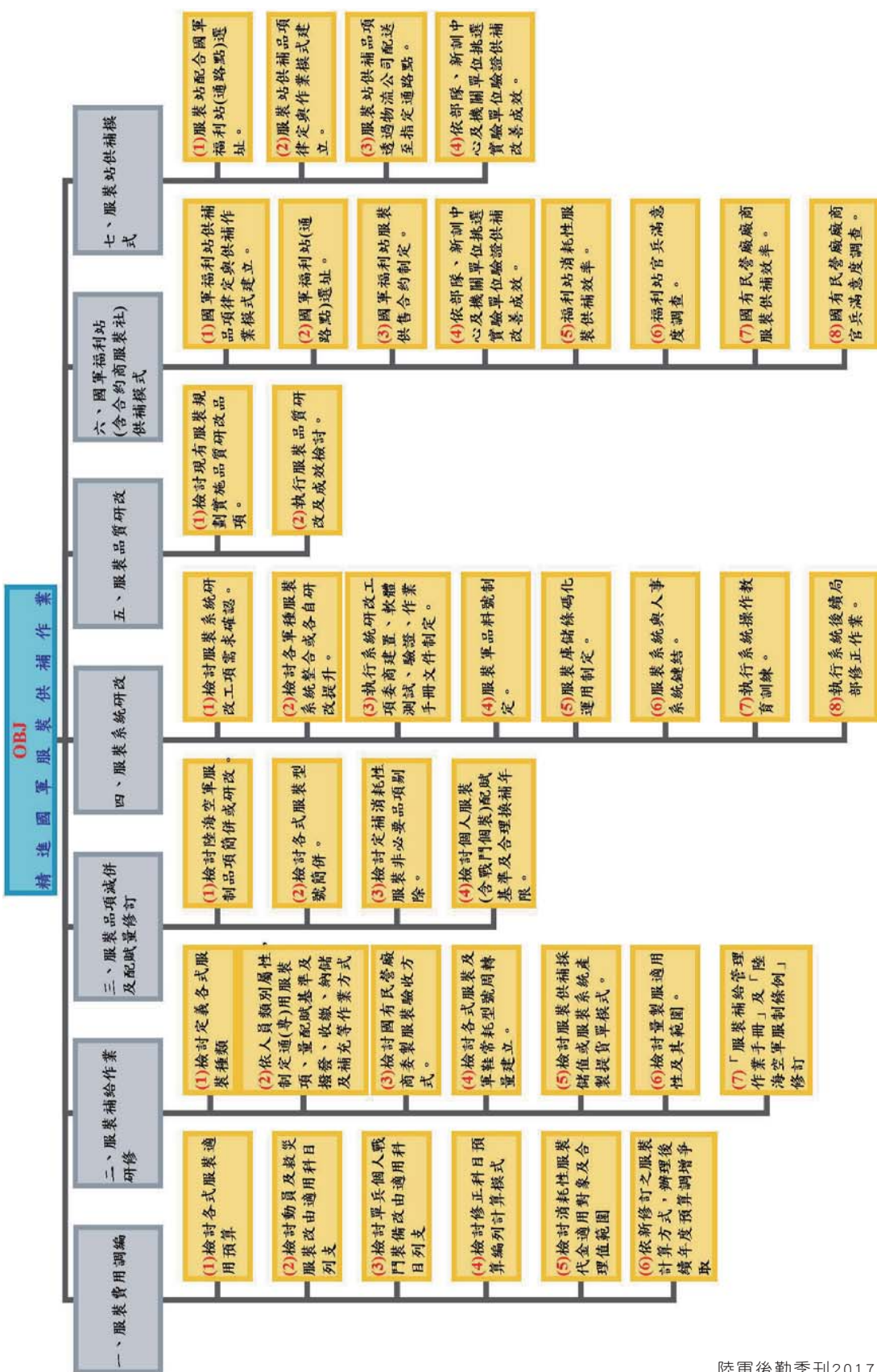
- (三) 當補給體系中現行專案組織選取專案經理時，應將具良好人際網絡與專業能力(包含專業技能與專案知識，後者又以具證照認可為佳)者列為優先考量。
- (四) 當現行之「國軍服裝興革專案」於後續推動時，若產時要徑或其它落後等狀況，建議可適時授予專案經理正式職權，以順遂專案推展。

作者簡介

林國華少校，國管院後勤管理正規班96年班，後勤管理研究所95年班，企管系92年班，現任陸軍後勤訓練中心補運分部補給教官組。



附錄一 司令部推動服裝興革專案編組
(資料來源：同註41，頁9-12)



附錄二 國軍服裝興革專案工作分解結構

(資料來源：同註45)