

**專案經理職能基準**

| 版本 | 職能基準代碼        | 職能基準名稱 | 狀態   | 更新說明                | 發展更新日期     |
|----|---------------|--------|------|---------------------|------------|
| V2 | BGM2421-001v2 | 專案經理   | 最新版本 | 略                   | 2018/12/21 |
| V1 | BGM2421-001   | 專案經理   | 歷史版本 | 已被《BGM2421-001v2》取代 | 2015/12/31 |

|                  |     |                       |      |       |       |
|------------------|-----|-----------------------|------|-------|-------|
| 職能基準代碼           |     | BGM2421-001v2         |      |       |       |
| 職能基準名稱<br>(擇一填寫) |     | 職類                    |      |       |       |
|                  |     | 職業                    | 專案經理 |       |       |
| 所屬<br>類別         | 職類別 | 企業經營管理 / 一般管理         |      | 職類別代碼 | BGM   |
|                  | 職業別 | 組織及政策管理專業人員           |      | 職業別代碼 | 2421  |
|                  | 行業別 | 專業、科學及技術服務業 / 企業總管理機構 |      | 行業別代碼 | M7010 |
| 工作描述             |     | 指導專案計畫之執行與管理。         |      |       |       |
| 基準級別             |     | 4                     |      |       |       |

| 工作任務        | 工作活動     | 工作產出 | 行為指標                                                                                                                           | 職能<br>級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)                                                           | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                                                                                   |
|-------------|----------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T1指導專案計畫的範疇 | T1.1授權專案 |      | <p>P1.1.1分析需求，諮詢客戶與相關利益關係人，定義問題，並指派專案經理</p> <p>P1.1.2依管理機關提供的準則，執行專案選擇與優先排序</p> <p>P1.1.3提出專案授權建議給管理機關，做為未來專案管理活動、資源與投入的基礎</p> | 4        | <p>K1 範圍管理方案、方法、技巧與工具</p> <p>K2 專案生命週期與範圍管理的重要性</p> <p>K3 專案範圍管理常見的挑戰與議題及其解決選項</p> | <p>S1 評量並修改專案計畫、溝通決策並撰寫品質報告的進階讀寫能力</p> <p>S2 專案範圍管理相關的進階分析、規劃、組織、問題解決與評估能力</p> <p>S3 為達成成果而排定行動先後順序的自我管理能力</p> <p>S4 控制範圍內提出的改變談判技巧</p> |

| 工作任務          | 工作活動              | 工作產出                | 行為指標                                                                                                                                                                                    | 職能<br>級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)              | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                            |
|---------------|-------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
|               |                   |                     | P1.1.4 決定取捨標準                                                                                                                                                                           |          |                                       |                                                  |
|               | T1.2定義並<br>規劃方案範圍 | O1.2.1專案範<br>疇規劃書   | P1.2.1就專案層次，定義專案目標、治理團體及相關機關<br>P1.2.2判定並取得共識以衡量專案成果，量化方案績效的評估與執行<br>P1.2.3發展、取得共識並溝通範圍定義、進行範圍管理策略與計畫<br>P1.2.4建立做分解架構(WBS)，使方案範疇符合業務要求與組織策略                                            |          |                                       |                                                  |
|               | T1.3管理方案範圍        | O1.2.1專案範<br>疇管理計畫書 | P1.3.1依照 WBS 執行並定期檢視，以衡量專案績效並確認策略目標之達成<br>P1.3.2建立並維護管理系統，為進行中的範圍管理建立基礎<br>P1.3.3執行範圍變更並採取行動，確保專案目標修正<br>P1.3.4就定義的方案範圍衡量專案成果<br>P1.3.5.與相關單位溝通專案成果<br>P1.3.6傳承範圍管理的經驗學習，以應用於未來專案的規劃與執行 |          |                                       |                                                  |
| T2指導專案計畫的時間管理 | T2.1指導專案時程的發展     | O2.1.1專案時程規劃        | P2.1.1從個別專案計畫，判定期間、投入、優先順序及主要活動的相互關係，建立專案時程的基礎                                                                                                                                          | 4        | K4 專案管理架構的時間、成本、資源之間的關係<br>K5 時間管理與評估 | S5 建立得到所有利害關係人的信任與信心的高階領導能力<br>S6 溝通決策並撰寫品質報告的讀寫 |

| 工作任務 | 工作活動       | 工作產出         | 行為指標                                                                                                                                                                                                                                                    | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)  | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                                                                         |
|------|------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |            |              | <p>P2.1.2藉由運用時間管理方法、技巧與工具、時程偏好、時間管理計畫、資源分配及財務需求，持續更新和改善專案時程</p> <p>P2.1.3 定義影響專案的瓶頸及缺失備案</p> <p>P2.1.4將專案時程正式化並與利害關係人溝通，做為規劃、執行、審視進度的基礎</p>                                                                                                             |      | K6 方法、技巧與工具及其功能、限制、可用性與結果 | <p>技能</p> <p>S7 傳達期望、談判、解決衝突、激勵績效的溝通與人際關係能力</p> <p>S8 確保整個專案符合時間表的規劃與組織能力</p> <p>S9 時間規劃及管理能力</p> <p>S10 問題解決能力，以處理時間管理議題</p> |
|      | T2.2管理專案時程 | O2.2.1時程管理計畫 | <p>P2.2.1發展、執行、修正機制，以監控、記錄並通報相關有共識之時程與計畫的進度</p> <p>P2.2.2執行分析以找出並分析變異與趨勢，擬定應變措施以使專案符合時程</p> <p>P2.2.3管理關鍵活動期間與專案間的相互關係，使專案財務與資源正常化、專案管理與通報期間符合策略期待</p> <p>P2.2.4審視進度並在專案生命週期中改善時程，確保專案的範疇和目標能夠配合可取得的時間與資源</p> <p>P2.2.5確保反應被接收到，潛在與實際的專案時程變化得到授權，以達</p> |      |                           |                                                                                                                               |

| 工作任務        | 工作活動          | 工作產出                                               | 行為指標                                                                                                                                             | 職能<br>級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)                                            | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                                                                                                                                                               |
|-------------|---------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |               |                                                    | 成計畫目標                                                                                                                                            |          |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                     |
|             | T2.3分析時間管理的成果 | O2.3.1專案時間管理評量報告                                   | <p>P2.3.1檢視與分析多項專案與計畫的結果，從紀錄與資訊判定時程與時間管理流程之有效性</p> <p>P2.3.2傳承範疇管理的經驗給更高階的專案管理階層，以應用於未來專案的規劃與執行</p>                                              |          |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                     |
| T3指導專案的成本管理 | T3.1專案預算發展    | <p>O3.1.1專案成本預算表</p> <p>O3.1.2預算計畫</p>             | <p>P3.1.1判定個別工作資源需求，與適當利害關係人諮詢，以制訂專案預算</p> <p>P3.1.2指導專案成本估算，以使預算及成本管理程序能在專案生命週期中發展</p> <p>P3.1.3指導並授權成本策略及成本管理計畫，以確保清楚明瞭，及進行中的專案財務管理與整體專案預算</p> | 4        | <p>K7 財務報告的法令相關規定</p> <p>K8 花費和預估專案資源的方式</p> <p>K9 監督和控制專案費用的方式</p> | <p>S11 監督財務績效的技術技能</p> <p>S12 制訂和解讀專案預算，並提供財務資訊的運算技能</p> <p>S13 溝通決策並撰寫品質報告的讀寫技能</p> <p>S14 得到團隊、經理、利害關係人的信任與信心的領導能力</p> <p>S15 傳達期望、解決衝突、激勵績效的溝通與人際關係能力</p> <p>S16 評量專案資源需求並估算成本的規劃能力</p> <p>S17 解決成本議題的問題解決能力</p> |
|             | T3.2專案成本      | <p>O3.2.1年度各項專案成本總預算表</p> <p>O3.2.2年度各專案成本管理計畫</p> | <p>P3.2.1發展並維護成本管理系統，以監督實際花費，並控制各個專案生命週期與整體專案的預算</p> <p>P3.2.2執行分析、評估選項、執行對專案有形及無形成本的變更，以維持財務變動與整體專案目標的控</p>                                     |          |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                     |

| 工作任務        | 工作活動          | 工作產出                                 | 行為指標                                                                                                                                                   | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)                     | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                                                                                   |
|-------------|---------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |               |                                      | 制<br>P3.2.3監督內外部對專案成本的影響，必要時尋求管理階層同意，以變更已通過的專案預算                                                                                                       |      |                                              |                                                                                                                                         |
|             | T3.3財務決算      | O3.3.1年度成本結算報告                       | P3.3.1指導專案完成活動，以滿足客戶與組織期望<br>P3.3.2在每個專案完成時，從可得之紀錄檢視專案結果，以分析成本管理系統的有效性<br>P3.3.3將專案之經驗建立檔案，以供未來參考之用，必要時向更高層的專案管理階層提出，以應用在未來專案的規劃策略方向                   |      |                                              |                                                                                                                                         |
| T4指導專案之品質管理 | T4.1指導品質需求的發展 | O4.1.2專案品質指標<br>O4.2.1專案質化及量化產出驗收稽核表 | P4.1.1諮詢利害關係人，以確保組織之品質目標、標準、程度、指標皆適用於專案之水準<br>P4.1.2必要時修改品質管理方法、技巧、工具，以符合專案需求<br>P4.1.3找出專案品質指標，並與專案管理人員針對執行加以溝通<br>P4.1.4指導專案管理人員發展並執行品質計畫，以作為績效衡量的基準 | 4    | K10 各種品質管理方法、技巧、工具、系統及其相關應用<br>K11 我國及其他國際標準 | S18 促使品質符合標竿的領導能力、溝通與人際關係能力<br>S19 傳達決策、撰寫品質報告的讀寫技能<br>S20 評估績效是否達到品質標竿的分析、解讀、檢視數據之能力<br>S21 處理品保落差的問題解決能力<br>S22 隨時提升品質管理成效，接受創新的方法或思維 |
|             | T4.2專案品       | O4.2.1專案績                            | P4.2.1分析專案活動成果與產品績效，                                                                                                                                   |      |                                              |                                                                                                                                         |

| 工作任務          | 工作活動          | 工作產出                    | 行為指標                                                                                                                                                   | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)                          | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                |
|---------------|---------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|               | 保管理           | 效管理計畫<br>O4.2.1專案品質管理計畫 | 以判斷專案之整體生命週期是否符合品質標準<br>P4.2.2諮詢利害關係人，找出造成不滿意結果之因素；發展適當行動以確保品質成果持續改善<br>P4.2.3指導品質流程之檢查並分析成果，以判斷是否符合整體計畫與組織所訂之品質標準<br>P4.2.4發展並維護品質管理系統，使品質成果得到有效管理與溝通 |      |                                                   |                                                                      |
|               | T4.3改善計畫與專案品質 | O4.3.1結案報告與檢討報告         | P4.3.1持續審查並修改品質管理系統，以確保專案團隊致力持續改善品質流程與成果<br>P4.3.2指導專案成果評量，分析績效指標，以判斷品質管理系統成效<br>P4.3.3運用品質改善經驗於專案發展，並傳達管理階層以利於策略規劃與方向之謀定                              |      |                                                   |                                                                      |
| T5指導專案的人力資源管理 | T5.1人力資源管理規劃  | O5.1.2專案職務分派說明書         | P5.1.1指導專案的人力資源需求分析，以確定整體專案所需之技能與人力程度<br>P5.1.2建立專案內對於利害關係人的管理基礎                                                                                       | 4    | K12 人力資源管理方法、技巧與工具<br>K13 相關法規<br>K14 績效管理與績效發展模組 | S23 確認整個專案的人力資源需求的規劃能力<br>S24 溝通決策並撰寫品質報告的讀寫能力<br>S25 得到團隊、專案管理人員、利害 |

| 工作任務 | 工作活動         | 工作產出                                  | 行為指標                                                                                                                                                                                                     | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識) | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                               |
|------|--------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|      |              |                                       | P5.1.3指導專案活動與任務的責任分派，並建立授權程序                                                                                                                                                                             |      |                          | 關係人的信任與信心的高階領導能力<br>S26 傳達期望、談判、解決衝突、激勵績效的溝通與人際關係能力<br>S27 處理專案中的人力資源管理議題的問題解決及應變能力 |
|      | T5.2組織與人員配置  | O5.2.1專案人員配置表<br>O5.2.2人員招募需求書        | P5.2.1諮詢利害關係人，確定專案資源需求以建立專案的人員配置程度、專案資源分配、職能需求<br>P5.2.2指導專案組織與結構，給予適切的慈指派，以使專案內個人與團體職能的協調達到最佳化<br>P5.2.3指導人員之招募，以符合專案資源分配，並滿足職能要求<br>P5.2.4使用人力資源管理方式、技巧與工具，並依專案需求進行修改<br>P5.2.5將組織的人力資源管理系統與流程全面運用到專案中 |      |                          |                                                                                     |
|      | T5.3專案人員績效管理 | O5.3.1專案人員教育訓練活動規劃<br>O5.3.2專案人員績效考核表 | P5.3.1取得績效評量標準的共識，以釐清角色與職責及評量方式<br>P5.3.2建立並執行專案人員發展與訓練系統<br>P5.3.3以績效評量標準來評估個人績效，授權以行動克服績效不足，並鼓勵追求職涯進階                                                                                                  |      |                          |                                                                                     |
|      | T5.4領導專案團隊   |                                       | P5.4.1打造人員不斷求精進的系統及環境，以強化專案有效性                                                                                                                                                                           |      |                          |                                                                                     |

| 工作任務        | 工作活動          | 工作產出               | 行為指標                                                                                                                                                                                               | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識)                                                           | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                                                                                                                    |
|-------------|---------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |               |                    | <p>P5.4.2分析個人與團隊績效與士氣，並採取適切行動</p> <p>P5.4.3指導人際溝通、專案經理諮詢與衝突解決程序，檢視其結果，以維持並推動正向的工作環境</p> <p>P5.4.4辨識並正向管理組織與專案的內部衝突，以最快速的時間處理，確保最高達成率</p> <p>P5.4.5集結人力資源管理的經驗並適時運用於規劃上，傳達這些資訊給他人，供策略規劃與方向的考量之用</p> |      |                                                                                    |                                                                                                                                                                          |
| T6指導專案的溝通管理 | T6.1指導專案溝通之規劃 | O6.1.1專案資訊應用與管理計畫書 | <p>P6.1.1諮詢適當利害關係人，指導專案資訊需求，做為溝通規劃的基礎</p> <p>P6.1.2 專案文件規格及管理程序統一化</p> <p>P6.1.3指導溝通管理活動，確保各層面均清楚明瞭專案目標</p> <p>P6.1.4發展專案管理資訊系統、結構與程序，以使整體資訊與溝通能維持品質、有效性、及時與完整</p>                                 | 5    | <p>K15 專案管理資訊系統(PMIS)的結構與選擇</p> <p>K16 資訊驗證流程及其在不同脈絡下的應用</p> <p>K17 新式傳播科技及其優劣</p> | <p>S28 指導專案資訊溝通流程的技術能力</p> <p>S29 確認專案與計畫的資訊要求的規劃能力</p> <p>S30 傳達決策並撰寫品質報告的讀寫技能</p> <p>S31 處理溝通管理問題的解決能力</p> <p>S32 與顧客溝通並管理顧客關係與網絡的人際交往能力</p> <p>S33 評量並分析專案成果的分析能力</p> |
|             | T6.2指導專案資訊之管理 |                    | P6.2.1指導專案人員及利害關係人製作、蒐集、儲存、修復、分析與傳播資訊，以改善整體專案的決策                                                                                                                                                   |      |                                                                                    |                                                                                                                                                                          |

| 工作任務 | 工作活動          | 工作產出            | 行為指標                                                                                                                                                                                  | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識) | 職能內涵<br>(S=skills 技能) |
|------|---------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-----------------------|
|      |               |                 | 流程與溝通<br>P6.2.2指導資訊驗證的發展、管理與修正程序，以確保數據品質的一致性與正確性                                                                                                                                      |      |                          |                       |
|      | T6.3管理專案溝通    |                 | P6.3.1發展並管理組織的結構、專案與關鍵利害關係人間正式與非正式溝通網路，以確保整個計畫中各專案生命週期的有效性<br>P6.3.2運用溝通管理資訊系統，處理潛在、已知或實際問題，以確保符合專案、計畫與組織目標<br>P6.3.3 隨時修正溝通計畫，採取必要的調整<br>P6.3.4管理非屬專案管理人員責任範圍的顧客關係，確保目標清楚明瞭，並將衝突降至最低 |      |                          |                       |
|      | T6.4分析溝通管理的成果 | O6.4.1資訊系統成果報告書 | P6.4.1指導專案活動之結束，確保資訊結果的所有權與責任<br>P6.4.2 確保所有文件及資訊的保存管理<br>P6.4.2檢視並分析專案結果，以判定管理資訊與溝通系統的有效性<br>P6.4.3總結並將數個專案的經驗運用到專案內或組織中                                                             |      |                          |                       |

| 工作任務        | 工作活動            | 工作產出                                              | 行為指標                                                                                                                                                                                                                                           | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識) | 職能內涵<br>(S=skills 技能)                                                                                                       |
|-------------|-----------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T7指導專案之風險管理 | T7.1指導專案風險管理之規劃 | O7.1.1風險管理計畫書<br>O7.1.2風險登錄表                      | <p>P7.1.1找出潛在、已發現與實際發生之風險事件，將之記錄、分析與分級，並與適當利害關係人諮詢，作為專案風險管理規劃的基礎</p> <p>P7.1.2選擇並修改專案風險管理方法、技巧與工具，在整體專案環境下分析資訊、評估選項，決定適當的風險處理方式。</p> <p>P7.1.3指導專案風險管理計畫與策略之發展、溝通與執行，以確保清楚了解與達成專案目標</p> <p>P7.1.4發展並維護專案風險管理系統，以有效管理及溝通在計畫中的所有專案風險事件、回應與結果</p> | 5    | K18 風險管理之工具、架構、系統、做法、標準  | <p>S34 規劃和評估風險管理方法的分析能力</p> <p>S35 傳達決策、撰寫品質報告的讀寫技能</p> <p>S36 找出並處理導致負面結果之風險的主動積極能力</p> <p>S37 在多變環境中主動應變風險的決策力及問題解決技能</p> |
|             | T7.2指導專案風險的管理   | O7.2.1衝擊評估報告<br>O7.2.2專案風險紀錄報告<br>O7.2.3問題更正行動計畫書 | <p>P7.2.1依專案風險管理計畫之共識，管理專案</p> <p>P7.2.2評量進度、分析差異、採取風險反應，以在多變環境下，及早發現錯誤決策，進行改進，以完成計畫與眾多之專案目標</p> <p>P7.2.3指出風險對專案成果的影響，以利監督；確保補救行動能達成專案目標</p>                                                                                                  |      |                          |                                                                                                                             |

| 工作任務 | 工作活動               | 工作產出                  | 行為指標                                                                                                    | 職能級別 | 職能內涵<br>(K=knowledge 知識) | 職能內涵<br>(S=skills 技能) |
|------|--------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------|-----------------------|
|      | T7.3評估專案與計畫之風險管理成果 | O7.3.1 專案與計畫之風險管理成果報告 | <p>P7.3.1檢視並分析專案成果，以評估專案風險管理系統對於專案、計畫、組織成果之效果</p> <p>P7.3.2將習得之經驗加以彙整、分析、建構，供專案管理人員與管理階層作為策略評估與規劃之用</p> |      |                          |                       |

#### 職能內涵 ( A=attitude 態度 )

- A01主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- A02自我管理：設立定義明確且實際可行的個人目標；對於及時完成任務展現高度進取、努力、承諾及負責任的行為。
- A03自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。
- A04壓力容忍：冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。
- A05謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- A06追求卓越：會為自己設定具挑戰性的工作目標並全力以赴，願意主動投注心力達成或超越既定目標，不斷尋求突破。
- A07團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。
- A08應對不確定性：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。

#### 說明與補充事項

- 建議擔任此職類/職業之學歷/經驗/或能力條件：
  - 大專以上畢業，具3年以上專案執行相關經驗。