

專案管理的角色定位
ROLE POSITIONING OF PROJECT MANAGEMENT

王祥騷
Hsiang-Liu Wang

原著載於中國土木工程學會八十八年年會論文集
1999年11月,第179~184頁
*Reprinted from Proceedings of Annual Meeting of 1999
Taipei, Taiwan
November, 1999, pp.179~184*

專案管理的角色定位

王祥驩

亞新工程顧問股份有限公司 協理

壹、前言

由於業主對專案管理的本質認知不足，業主內部組織運作的偏差，加上整體營建環境的不健全，專案管理顧問的角色並非「天賦人權」。不僅在專案開始之際需要定位，整個專案過程中都可能為角色定位爭論、調整。因此專案管理的推動不應只著重於鑽研方法、程序或電腦資訊系統，亦應針對人際關係的運作投入心力。本文將就專案管理所可能遭遇的角色定位問題加以分析，並提供改善的建議。

營建管理顧問的角色相對於業主大致可區分為代理者、諮詢顧問及技術幕僚三種類別，其中代理者已兼具諮詢顧問及技術幕僚的功能，而每一項營建管理工作都可能包含一種以上的功能。為便於說明，本文將引用上述三種名詞以區別角色的差異。

貳、角色定位的組織性因素

角色定位的問題存在於所有形式的組織中，營建業並非例外，但基本的差別在於營建工程是以專案的形式執行，與具備常設組織的機構在管理上有著不同的困難度。專案團隊是由業主、專案管理顧問、設計單位、施工單位及其他因需要而加入的專業單位依據合約臨時組成的，基本上就缺少共識的基礎，各團隊成員又因專業差異及利益著眼不同而有各自的定位及步調，營建管理顧問在這種錯綜複雜的背景下來為自己建立一個明確地位誠屬不易，因此本節將先行分析角色定位的一些組織性因素。

1. 業主的作為

1.1 業主的主導

傳統的業主不論公部門或私部門，常會延續其以往的管理方式對營建工程的過程及細節主導一切，營建管理顧問的角色較接近於諮詢顧問加上技術幕僚，作一個忠實的專業工作者。如果業主能夠維持其一貫的主導地位，則亦有可能順利推動各項工作。但傳統的業主基於其長期參與營建工程的經驗往往定見較深，其干預可能令專案管理的顧問在專業考量及服務態度之間發生矛盾，通常需要較長的時間藉助良好的表現建立信心才能樹立專案管理顧問的地位，因此初期的作為至為重要。

1.2 業主的授權

有些業主自承並非營建領域的專家，願意充分授權予專案管理顧問處理營建的業務。但充分授權背後所隱藏的真義是希望營建管理顧問肩負起「品質如式、預算如度、進度如期」的一切責任。如果設計單位及施工單位能適度擔負其所屬的責任，則業主的期望自可順利達成。但如設計單位及施工單位無法各盡其責，則營建管理顧問將成為業主抱怨的焦點。因為業主認為付出額外營建管理費用的目的就是要解決所有的問題，否則業主就該自行承擔管理的責任。這類問題有賴於耐心的溝通才能改善。

1.3 業主內部的組織運作

從過去政府部門或企業組織發展的情況可以理解，許多單位或公司尚未達到現代化管理的狀態，其中最常見的問題就是業主內部有溝通的障礙或者授權不足。業主專案經理或主辦人員與專案管理顧問達成的共識無法為上級接受，或上級的意向未能為專案經理或主辦人員掌握，使專案管理顧問無所適從。其實專案管理顧問的職責之一本是要協助消除其間的障礙，但困難的是意見的差異在內部政治環境下往往演變成權力的消長，營建管理顧問的作為可能落得兩邊不討好，或掌握了一邊而傷害了另一邊，使工作的推動益形困難。

1.4 業主人員的參與

業主基於節樽管理成本、培養自身人才或接續營運管理等考量，常要求以本身的人員加入營建管理顧問的組織中協同操作。其中最常見的問題是派入專案管理顧問的個人自我角色膨脹，專案管理顧問為了顧及人和常被迫辦理許多並非必要的作業，例如提供各種分析、統計或替代方案，混淆了身為管理者原有的思考脈絡。如果業主所派人員另外肩負監視的任務，則專案管理顧問將更難以自處。

2. 設計與監造單位的作為

設計單位的價值尤其在建築領域中主要是其提供的創意及構想，而創

意的接受與否又常繫乎業主對設計單位的信任與欣賞，因此為業主選擇一個能信任或欣賞的設計單位本為營建管理的職責。但設計的創意及構想最終必須轉變為設計圖、施工規範及發包文件等，營建管理顧問的另一個職責則是要確保設計作業也能夠「品質如式、預算如度、進度如期」，其過程是嚴肅而且現實的。在國內許多設計單位關係好、方案好但落實能力較為不足的情況下，營建管理顧問將無可避免的傷害到設計單位的權威性。尤其在專業簽證的保護下，更增加管理的艱難。設計與監造階段所發生的角色定位問題分析如下：

2.1 設計階段

設計落實能力的普遍性問題是設計文件無法完整而準時送交審查，不完整的設計通常會出現下列現象：

- 設計草率或疏漏，文件交待不清楚
- 設計未整合，矛盾層出
- 施工規範對廠牌及規格的要求未進行確認
- 設計未符合法規的要求

對於不完整的設計，營建管理顧問必須花費較多的時間查閱，以確保審查的週延性。但此一動作將營建管理顧問的功能由品質保證轉變為品質控制。即使如此，由於已傷害設計單位的權威性，極可能引起反彈。但如謹守品質保證的責任分際，則設計文件的定案可能曠日費時延宕無期，引發時程控制的責任問題。

2.2 監造階段

監造單位的任務是確認承包商按圖說施工。但在時下強調自主品管的制度下當施工單位不能落實其自主品管的責任時，監造單位的品質查核就更具關鍵性。在面對不良承包商施工品質低劣的情況，監造單位極可能不願或不能落實按圖說施工的要求，而對承包商的品管結果勉強給予過關。但自主品管制度要求施工單位簽署品管檢核表，在明確的文字陳述下，監造單位認可的品質狀態與事實存在著相當大的差距。為確保品質如式，營建管理顧問的功能再次由轉變為品質管制。這項動作自然的跨越了監造單位的權責而涉入現場的管理作業，不僅傷害了監造單位的權威性，更侵犯了施工單位的自主權力。與設計的情形相同，如果營建管理單位仍然謹守品質保證的角色，則最終的品質將無可想像。

參、角色定位的時間性因素

專案管理顧問擔任代理者、諮詢顧問及技術幕僚的角色能否發揮預期的功能與其參與的時機或過程有相當的關鍵性，現分析如下：

1. 代理者

代理者具有最高的管理權力，也需要獲得業主最高的信任。因此參與的時機越早越好，參與越早所接觸的決策層面也越高，例如在可行性研究階段參與則較能掌握投資決策或政策形成的背景，有利於將來專案的推動，對於後來參與的設計監造單位及施工單位也較易建立權威。如果參與較晚，則權威性將大幅削減，因此擔任代理者的專案管理顧問應在其他專業單位參與前即展開工作。

2. 諮詢顧問

諮詢顧問基本上偏重於專業性任務，而非管理性任務。但諮詢顧問如果寄望所提意見或方案對於業主具有相當的影響力，則參與的過程至屬重要。例如提供給諮詢顧問的專案文件必須完整並具連續性，相關的會議均應參加，所提意見及方案實際上是整個過程的結果，而非即興式的所謂「個人淺見」。因此擔任諮詢顧問的專案管理顧問無須強調參與的早晚，但應參與所有與其諮詢範圍有關的活動。

3. 技術幕僚

技術幕僚不具有管理者的身份，因此並無參與時機的特殊考慮。但管理的活動例如進度控制及成本管理均有連續性，因此技術幕僚參與專案時的移交作業應審慎處理。

政府目前推動的公共工程專業營建管理制度所包含的範圍涵蓋規劃、設計、施工、營運維護等階段，依工程主辦機關之實際需要可以全程參與，亦可以分段參與。但分段參與因為參與時機的差異，其最適當的角色或定位某一角色所需要付出的努力均有所不同，專案管理顧問應於事先妥為策劃。

肆、角色定位的技術性因素

角色定位基本上是管理性的問題，不涉及技術性因素。但技術性因素卻可能影響專案組織的操作方式，進而影響專案管理顧問的角色定位。以下將就實務作業中的經驗加以歸納，以作為營建管理顧問選擇角色的參考：

1. 商業性計畫

商業性計畫的特色是其產品必須追隨市場的步調，同時對成本的敏感度較高。國內的開發商雖然在投資前也有所謂的可行性研究，但在專案執行過程中的變更則無可避免，有些案例甚至在過程中將計畫的性質全盤改變。這些改變自然都是由業主主導，因此專案管理顧問實質上只是擔任諮詢顧問及技術幕僚的角色，或者遲至專案中期在一切規劃定案後始提升為代理者的功能。不過從另外一個角度著眼，商業性計畫最能發揮營建管理的功效，時下經常被採用的總包附帶專業分包的發包方式有一部分原因就是為了因應商業性計畫追隨市場步調的特性。

2. 土木工程及工業建築

相對於商業大樓的變化多端，土木工程及工業建築較為功能導向。在基本配置決定之後，著重的是成本及時效，正好是營建管理的主要範疇，專案管理顧問較可能擔任代理者的角色。但土木工程如屬公部門的計畫，則因限於法令及行政體系的限制，專案管理顧問並不易發揮其關鍵的功效。例如私部門多元化考量的決標方式就無法在公部門採行，因此反趨向於擔任技術幕僚的角色，以業主的程序及決策為依歸。

3. 外商業主及國際性工程

外商業主由於對計畫的技術、成本及財務等條件掌握較佳，例如計畫的可行性研究非常踏實，加上其對營建管理本質的長期認知，因此可以迅速有效的建立與專案管理顧問的關係，而且通常會在簽約之前言明角色的分工及作業程序。更重要的是在專案執行過程中嚴守分際，不致自引困擾。另外由於外商對本地的情況通常不甚了解，因此專案管理顧問應特別注重諮詢顧問的功能以及溝通的技巧，一旦共識建立自然就擔任起代理者的角色。國際性工程與外商業主的情況類似，無論組織或程序的建立均較能遵循專業的途徑。

伍、建議

綜合過去的經驗，專案管理的角色定位問題可以從下列幾個方向著手調整或改進：

1. 專案管理顧問所面對的是一個由不同利益著眼及不同專業背景的成員臨時組成的作業團隊，在這樣的背景之下各個成員要自我定位都不是一

件輕鬆的事，需要耐心及技巧逐步解決。這樣的認知是處理角色定位問題的基本原動力，指責、抱怨、爭執都不是解決的途徑。

2. 人際關係的建立或調整需要時間，但專業組織內的角色定位不能寄望於水到渠成，還是必須在專案啓始之際或參與團隊之際先行建立自我定位的架構，然後再以此架構逐步發展與調整。因此若干衝突勢所難免，需要運用溝通的技巧取得共識。
3. 專案組織在程序上固然有各個團隊成員的劃分，但日常作業面對的是個人，個人的觀點立場與其所屬單位的觀點立場有所差異不足為奇，但個人間的互動終歸應與單位間的互動趨於一致。達成此一目標的原則就是專案管理顧問應自我規範，使個人行為與組織行為相互調和，亦即樹立一個組織的形象，長此以往其他的團隊成員將逐漸被導入一個模式，共識就較易達成。
4. 專案管理顧問自我定位之前應充分掌握組織性因素、時間性因素及技術性因素以研擬最適當的角色，這個程序應在簽訂合約之前與業主充分溝通取得信任。但有時客觀的條件未必如願，例如公部門甄選專案管理顧問時不可能有事前的協商溝通過程，或者業主聘請專案管理顧問的時機過遲喪失自我定位的先機，在此情況下就應分析如何將不足之處在未來的執行過程中彌補回來。營建工程一般延時甚長，大都有機會進行彌補的工作。
5. 人際關係的處理應該具有彈性，但由於專案團隊成員間的關係是以合約加以規範的，因此合約關係仍然是人際關係發展的基礎，應在工作展開之前就合約的關係仔細分析並作成摘要或圖表以供組織內的個人遵循。如有窒礙難行的情形應適時提出檢討並擬定調整的對策。「外圓內方」是專案管理顧問處理人際關係的最佳註解。