

出國報告（出國類別：其他）

參加「PMI 2010 年國際專案管理學會研
討會」

服務機關：財政部財稅資料中心

姓名職稱：蔡慶玲設計師

派赴國家：美國

報告日期：99 年 9 月 30 日

出國時間：99 年 7 月 9 日至 7 月 16 日

摘要

本次出國主要參加「PMI 2010 年國際專案管理學會研討會(PMI Research and Education Conference 2010)」,本研討會於 99 年 7 月 11 日至 99 年 7 月 14 日於美國華盛頓 (Washington, D.C., USA)的 Potomac 舉行。

本年度 PMI 研討會除了研究論文發表外,另有 12 類專案管理議題: 1.專案管理辦公室 (Project Management Office)、2.軟體技巧 (Soft Skills)、3.複雜度 (Complexity)、4.人力資源管理 (Human Resource Management)、5.利潤管理 (Portfolio Management)、6.成功的專案/計畫 (Project/Program Success)、7.相關關鍵人員理論及管理 (Stakeholder Theory and Management)、8.專案管理的應用 (Project Management Applications)、9.實獲值管理 (Earned Value Management/Value)、10. 知識管理 (Knowledge Management)、11.持續性及社會 (Sustainability and Society)、12.教育訓練 (Education)。

本次大會邀請 Dr. Lisa Lahey 演講對於專業發展的新法則_克服改變的免疫力(A New Route to Professional Development: Overcoming the Immunity to Change), Lisa 強調透過克服改變的免疫力,使人們有能力改變自己、改變人際關係及改變團隊,解開自己本身及組織的潛能,帶領組織至成功的境界。

本篇報告主要分為 3 部分,第一部分說明參加本次會議的目的及過程,第二部分則是會議內容摘要,最後部分則是參與本次研討會之心得與建議事項。

目次

壹、目的.....	4
貳、過程.....	5
1. 專案管理協會(PMI)介紹.....	5
2. Washington, D.C 介紹.....	7
參、PMI 2010 年國際專案管理學會研討會.....	8
一、 Dr. Lisa Lahey.....	8
二、 專案管理議題.....	13
肆、心得與建議事項.....	19

壹、目的

PMI 是全球重要的專案管理會議，此會議以論壇方式提供學術界和產業界展現及討論關於專案管理領域的創新發展、研究趨勢和應用經驗。會議主題包括研究論文發表、專案管理辦公室、人力資源管理、知識管理等經驗報告分享，本次與會重點在於參加研究論文發表、專案管理議題報告兩部分。本次 PMI 會議有 2 項主要議題：1. 研究論文發表、2. 專案管理議題報告，包括專案管理辦公室 (Project Management Office)、軟體技巧 (Soft Skills)、複雜度 (Complexity)、人力資源管理 (Human Resource Management)、利潤管理 (Portfolio Management)、成功的專案/計畫 (Project/Program Success)、相關關鍵人員理論及管理 (Stakeholder Theory and Management)、專案管理的應用 (Project Management Applications)、實獲值管理 (Earned Value Management/Value)、知識管理 (Knowledge Management)、持續性及社會 (Sustainability and Society)、教育訓練 (Education)。

本次出國目的主要在於透過參加國際性專案管理會議進而能更了解專案管理觀念及建置大型專案所需注意事項。本中心負責全國財稅系統之建置開發，98 年已規劃完成「賦稅資訊系統整合再造更新整體實施計畫」，於 99 年完成「賦稅資訊系統整合再造案_國稅建置案」標辦，並預定於民國 101 年底前完成系統建置工作，如此龐大的應用系統軟硬體開發建置專案，各項相關工作細節不容忽視。期能透過研討會習得更多專案管理的觀念及技術，期使專案管理及建置過程更加順利。

貳、過程

「PMI 2010 年國際專案管理學會研討會(PMI Research and Education Conference 2010)」，於 2010 年 7 月 11 日至 7 月 14 日於美國華盛頓(Washington, D.C., USA)舉行。專案管理研究及教育訓練國際會議為美國專案管理協會(PMI)所主辦屬以專案管理為主題之國際會議。本次 PMI 會議有二項主要議題：1. 研究論文發表、2. 專案管理議題報告。

1. 國際專案管理協會(PMI)介紹

國際專案管理協會 (PMI, Project Management Institute) 是世界的最大的專案管理協會之一，擁有超過 50 萬名會員，持有 PMI 證照的會員遍佈於在 185 個國家；推動專案管理知識及認證，提供專案管理的研究及專業發展機會，為全球認可的一個非營利的組織。

該組織的目標 1. 提供專案管理知識和能力的五張證照，包括全世界專案管理專業 (PMP) 證照，由超過 370,000 個實習者證實，持有此證照表達是薪資和工作事業機會，雇主承認它的價值、2. 制定專案管理全球性的 12 項標準，已在各行業被廣泛認可，包括各種產業及政府、3. 專案的活動：超過 250 個地區及 30 種產業進行 PMI 活動，由 PMI 成員帶領支持知識分享和專業網絡、4. 訓練與教育，PMI 提供全球性國際會議和其他事件提供各種各樣的專業發展機會、5. 研究：PMI 是最廣泛及前進科學，專案管理實踐和行業。透過研究計畫擴展專案管理的知識、討論會、研究會議、工作會議並出版專業書籍。

本次此會議焦點介紹全球性及區域性專案管理問題和湧現挑戰，使得所有技術及產業的專案管理人，依個人興趣和需要，得到新的專案管理知識及經驗的啟發。

(2) 會議主題範圍

本次會議討論主題涵蓋以下範圍：

■ 研究論文發表：

由 Dr. Lisa Lahey 主講專業發展的新法則_克服改變的免疫力 (A New Route to Professional Development: Overcoming the Immunity to Change)，強調透過克服改變的免疫力，使人們有能力改變自己、改變人際關係及改變團隊，解開自己本身及組織的潛能，帶領組織至成功的境界。提出克服改變免疫力的基本步驟，如下所列：

- 未曾察覺的免疫力系統(unconsciously IMMUNITY)
- PETER' S 免疫力圖(immunity map)
- 重大的假設(big assumption)
- 有自覺的免疫力(consciously immune)
- 不自覺地被釋放(unconsciously REALESED)

■ 專案管理議題：

- 專案管理辦公室 (Project Management Office)
- 軟體技巧 (Soft Skills)
- 複雜度 (Complexity)
- 人力資源管理 (Human Resource Management)
- 利潤管理 (Portfolio Management)
- 成功的專案/計畫 (Project/Program Success)
- 相關關鍵人員理論及管理 (Stakeholder Theory and Management)
- 專案管理的應用 (Project Management Applications)
- 實獲值管理 (Earned Value Management/Value)
- 知識管理 (Knowledge Management)
- 持續性及社會 (Sustainability and Society)

- 教育訓練 (Education)

2. Washington, D.C 介紹

華盛頓哥倫比亞特區（英語：Washington, D.C）是美國的首都，是聯邦直接管轄的區域，美國華裔又俗稱華府。位於北岸的波托馬克河與接壤的弗吉尼亞州的西南部和馬里蘭州，常住人口有 599657。

華盛頓哥倫比亞特區，擁有許多國家的古蹟和博物館，前 10 大的美國建築師學會 2007 年排名的 “ 美國最喜歡的建築 ” ，位於哥倫比亞特區美國白宮，在華盛頓國家大教堂，在托馬斯杰斐遜紀念館，在美國國會大廈的林肯紀念堂，以及越戰紀念碑。在新古典主義，格魯吉亞，哥特式和現代建築風格都反映在這 6 個機構和許多其他著名的華廈。

華盛頓哥倫比亞特區是美國的首都，也是全國著名的觀光城市之一。華盛頓哥倫比亞特區是一個景色優美的地方，並以豐富的文化藝術資源而著稱，使她成為美國的旅遊勝地。她擁有潔淨的空氣和新鮮的水質。由於氣候溫和，華盛頓哥倫比亞特區可提供全年的觀光旅遊活動。

參、PMI 2010 年國際專案管理學會研討會

一、 Dr. Lisa Lahey

■題目：專業發展的新法則_克服改變的免疫力 (A New Route to Professional Development: : Overcoming the Immunity to Change)

■主講人簡介：

Dr. Lisa Lahey 是哈佛大學教育研究所改變領導團體(Change Leadership Group at the Graduate School of Education at Harvard University)的指導者，也是意念工作(Minds At Work)的共同指導者及創立者。擅長於成人發展，是經驗豐富的執業心理學家及教育家，她的工作幫助人們跨越人們想要得到及實際行為之間隔，她為領導者、資深團隊、個人及在美國、歐洲及亞洲的教育組織，找到施行的法則。她與 Robert Kegan 共同著作 IMMUNITY TO CHANGE (改變免疫力)，因她們對組織領導統御方面的優秀貢獻，最近授予波士頓大學 Gislason 獎。

■內容摘要：

改變為什麼是困難的，甚至當我們真誠地承諾要改變，改變還是很難發生。如何能克服這項挑戰呢？Lisa 的回答是依據 Lisa 及 Kegan 的 Immunity-to-Change work (改變免疫力工作)所建立之個人專業及發展新技巧。強調透過克服改變的免疫力，使人們有能力改變自己、改變人際關係及改變團隊，解開自己本身及組織的潛能，帶領組織至成功的境界。

本次會議主要是使參加者，對增加他們個人效益的新觀念及行為，列出最有可能扮

演阻礙角色的項目；透過高度互動的方法，使參加者可自我診斷，內心無意識地違反他們想改變的運作內容(這就是所謂的 IMMUNITY TO CHANGE(改變免疫力)。正如人體有免疫系統不停地保護人體，人的意念也是一樣，是有的免疫系統保護，Lisa 的方法就是依這概念建立的，抗拒人們最大努力的改變，經常就是這類免疫力。本次研討會將會說明克服這類免疫力的基本步驟。

本次研討會的目的，如下：

- (1) 界定一種非常想達到的個人專業發展目標。
- (2) 辨識個人對於改變的阻礙項目。
- (3) 了解改變免疫力系統特性。
- (4) 了解克服改變免疫力的基本步驟。

以下說明如何克服改變免疫力

1. 未曾察覺的免疫力系統(unconsciously IMMUNITY)

Lisa 發現改變免疫力系統(IMMUNITY TO CHANGE)，意指適應上的改變而不是技術上的改變，即是適應人的複雜意念(mind)發展之改變。

要適應改變挑戰，首先須建立一套適應改變挑戰的適合公式，它不僅是與個人認知的事項相關，還與個人的智力、心靈、思考及情感相關。接著是適應改變的決解方案，引導你如何藉由發展更複雜的心智，來改變個人及組織。

LISA 將帶領我們到她的實驗室，告訴我們她的新發現：改變免疫力，教導我們如何發展挑戰改變公式的方法。

透過 LISA 的方法，繪製 X-ray 圖或免疫力圖(immunity map)，所呈現不只是眼前的事情，還有為什麼這麼作的原因，及為了達到某些目的真正需要改變的內容。接下來以 PETER' S 免疫力圖(immunity map)為例，加以說明。

2. PETER' S 免疫力圖(immunity map)

PETER 是英國一家數百萬美元之金融公司的執行長(CEO)，透過他的自我察覺，同

時得到一些重大回饋，他說假如他想成功帶領公司走到下一階段，那是需要重大的改變。以下顯示 PETER' S 免疫力圖(immunity map)：

1 承諾(Commitment) (改進的目標)	2. 反而做/不做那些事 Doing/not doing instead (違反目標的行為)	3. 隱藏的承諾 (Hidden competing commitments)
<p>能更善於接受新觀念</p> <p>答覆問題，能更有彈性，尤其關於角色及責任定義問題</p> <p>能更加開放地授權及支援</p>	<p>對新觀念給予唐突草率的回應，給予隔離、中斷、否決的語氣</p> <p>不問開放性問題，不常詢求別人的意見</p> <p>太常傳達給別人訊息，而那些訊息是需要別人回饋給我的</p> <p>當答案不是他們所要問的內容時，我太快給他們意見。</p>	<p>以我自己的方式做事</p> <p>本身感受到有不同的衝擊</p> <p>以自己所擁有的自豪</p> <p>持續讓自己成為超集問題解答者、知道最多的人、自我控制的人</p>

Column 1：改進的目標，列出 PETER 辨識出一組渴望改變的目標。

Column 2：列出 PETER 作了那些及不作那些行為，違反第一個 Column 的目標，他坦率真誠地寫下那些違反 column 1 所列目標的行為，即他做了那些及沒做了那些事。

Column 3：列出為什麼持續做 column 2 的理由的行為。

上圖所呈不只是三個 column 的資料，而是單一動態系統，是 Column 1 (改進的目標) 與 Column 3(隱藏的承諾)的平衡系統，PETER 以很好的理由維護本身的一種對抗系統，稱為免疫系統，即是改變免疫力系統(IMMUNITY TO CHANGE)。

3. 重大的假設(big assumption)

改變免疫力圖的意思，是說明適應上的挑戰，而不是技巧上的挑戰。從免疫力圖上可看到你自己的阻礙改變系統(change-prevention system)。最終，瓦解免疫系統最可靠的法則，是辨識出一些維持它的核心假設，依據 column 3 之資料，儘量想出一些支持 column 3 的假設，列在改變免疫力圖上，將它視為是事實，視為是我們及世界的正確陳述，稱為重大假設(big assumption)。

4. 有自覺的免疫力(consciously immune)

依循以下方法，克服你的免疫系統(immune system)

步驟 1：在各項活動中觀察你的重大的假設(big assumption)

步驟 2：持續對原本挑戰的改變，持續改變違反重大假設的事情

步驟 3：寫下重大假設的發展改變的歷程

步驟 4：設計重大假設的的第 1 個測試案例

步驟 5：檢查重大假設的的第 1 個測試案例之執行結果

步驟 6：發展、執行、評估更進一步的測試案例

步驟 7：合併你的學習心得

5. 有自覺地被釋放(consciously RELEASED)階段

當你可運用你最新發現之可破壞重大假設的知識(如你的舊行爲)，表現在新行爲上，表示已從”重大假設”進入”有自覺地被釋放(consciously RELEASED)”的階段。

6. 不自覺地被釋放(unconsciously RELEASED) 階段

當你不再需要爲了破壞你的”重大假設”而暫停、思考、規劃，表示已達到不自覺地被釋放(unconsciously RELEASED)階段；此時，新的信念及認識會小心地發展形成，表示你已有重大進步了。

二、專案管理議題

因本次研討會專案管理議題場次非常多，僅就挑錄其中一篇撰寫。

■專案管理議題：專案管理辦公室 (Project Management Office)

■題目：界定 PMO 改變的影響因素 (Identifying Forces Driving PMO Changes)

■發表人：Monique Aubry, PhD, Brian Hobbs

■內容摘要：

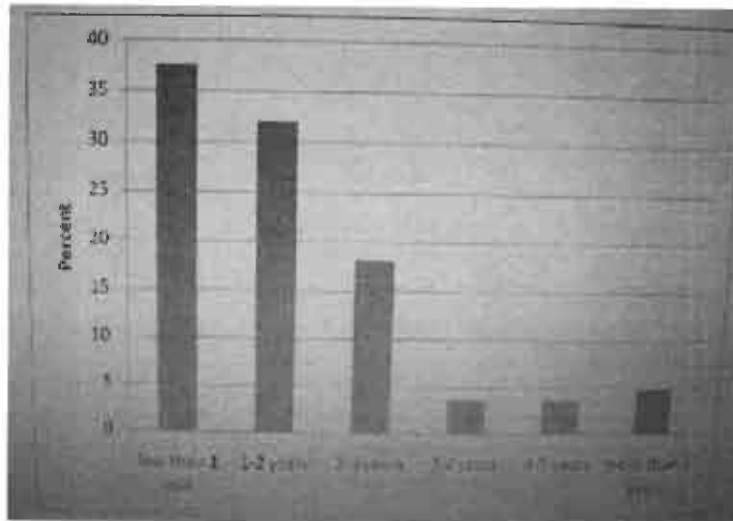
PMO 是動態組織個體，被賦予相關責任並以集中及協調方式，管理專案範圍內的組織及單位，專案管理辦公室權責範圍，可以從專案管理支援功能到實際直接管理專案；因此 PMO 經常從一個專案管理範圍及結構，轉變到下一個專案管理範圍及結構，本篇報告主要陳述 PMO 從一個專案管理範圍及結構變到下一個專案管理範圍及結構，界定這些轉變的原因、特性及結果。

1. 研究階段：

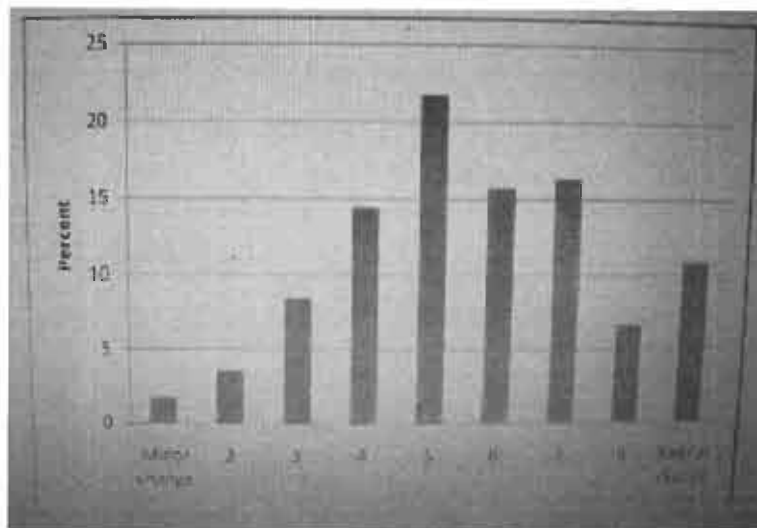
- (1) PMO 實際現況了解階段，研究時期為 2004 年至 2006 年，交付項目為 500 的專案管理辦公室(PMO)的調查報告、專案管理日誌(2007-2008)、專案管理有關 PMO 白皮書。
- (2) 深入研究階段，研究時期為 2006 年至 2007 年，交付項目為博士論文 - 4 個案研究。
- (3) 分析及發表階段，時期為 2008 年至 2009 年，交付項目為專題論文的發表(國際專案管理協會 PMI)。
- (4) 轉變過程的研究階段，時期為 2008 年至 2009 年，交付項目為轉變中的專案管理辦公室(PMO)。
- (5) 新專案的研究階段，時期為 2009 年至 2010 年，交付項目為專案管理辦公室(PMO)的統治管理。

2. 研究內容：

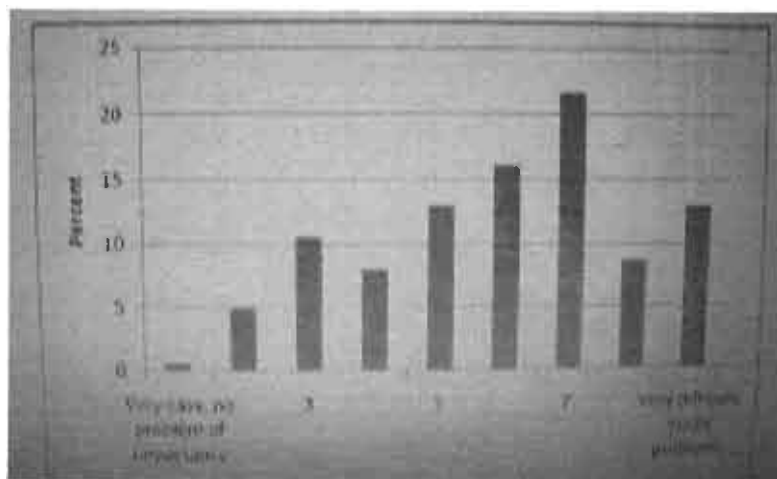
- (1) PMO 轉變歷程對分析單位的統計資料，如下：



(2) 專案管理辦公室的改變是重要。以改變程度及分析單位的個數比例統計，如下：



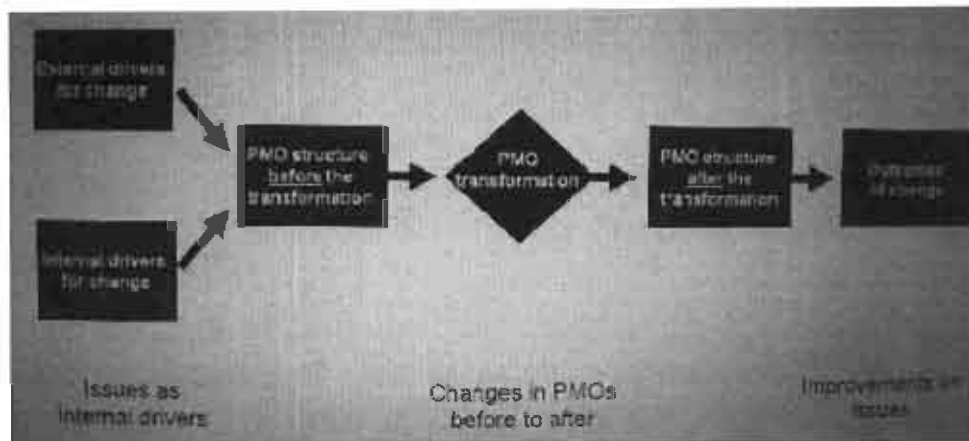
(3) 專案管理辦公室的困難的。以改變難易度及分單位的個數比例統計，如下：



(4) 但是有些專案管理辦公室是否改變總是無法得知：

- 52%的 PMO 反應已經改變管理的流程。
- 38%的 PMO 沒有任何改變
- 其他的不知道。
- 因此，將近 50%的 PMO，管理流程的改變是沒有發生的。

(5) PMO 轉變的模式：



3. PMO 轉變的方法論

階段一：定性分析方法

- (1) 專案管理辦公室轉變的 17 個案研究。
- (2) 11 種不同的產業。
- (3) 2 個國家：加拿大及瑞典。
- (4) 研究方法：訪談及問卷調查。
- (5) 包括各種角色共 73 次訪談。
- (6) 在個案的範圍採用個案分析及個案交叉分析。

階段二：定量分析方法

- (1) 在定性分析方法階段發展問卷內容並測試問卷內容。
- (2) 共 184 份問卷回收。
- (3) 研究影響 PMO 改變的因素。
- (4) 研究 PMO 改變的形式及各種解釋。

4. 影響 PMO 改變的因素分析如下：

(1) 驅動改變的外部及內部條件：有外部事件及高層管理的改變共 2 個因素。

(2) 與 PMO 改變的相關議題有 4 個因素：

- 利潤管理及方法
- 合作及責任感
- 專案管理的成熟度及績效
- 工作氣氛

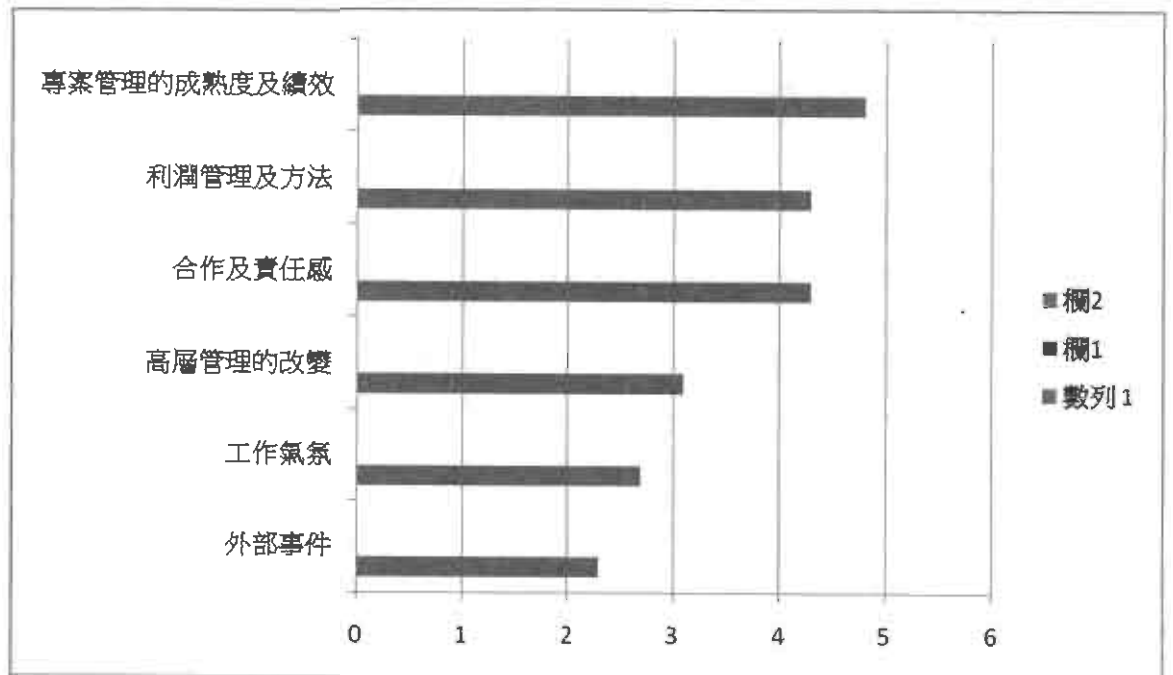
(3) PMO 本身的改變有 3 個因素

- PMO 本身的功能及支援
- 控制授權的範圍
- PMO 自治權

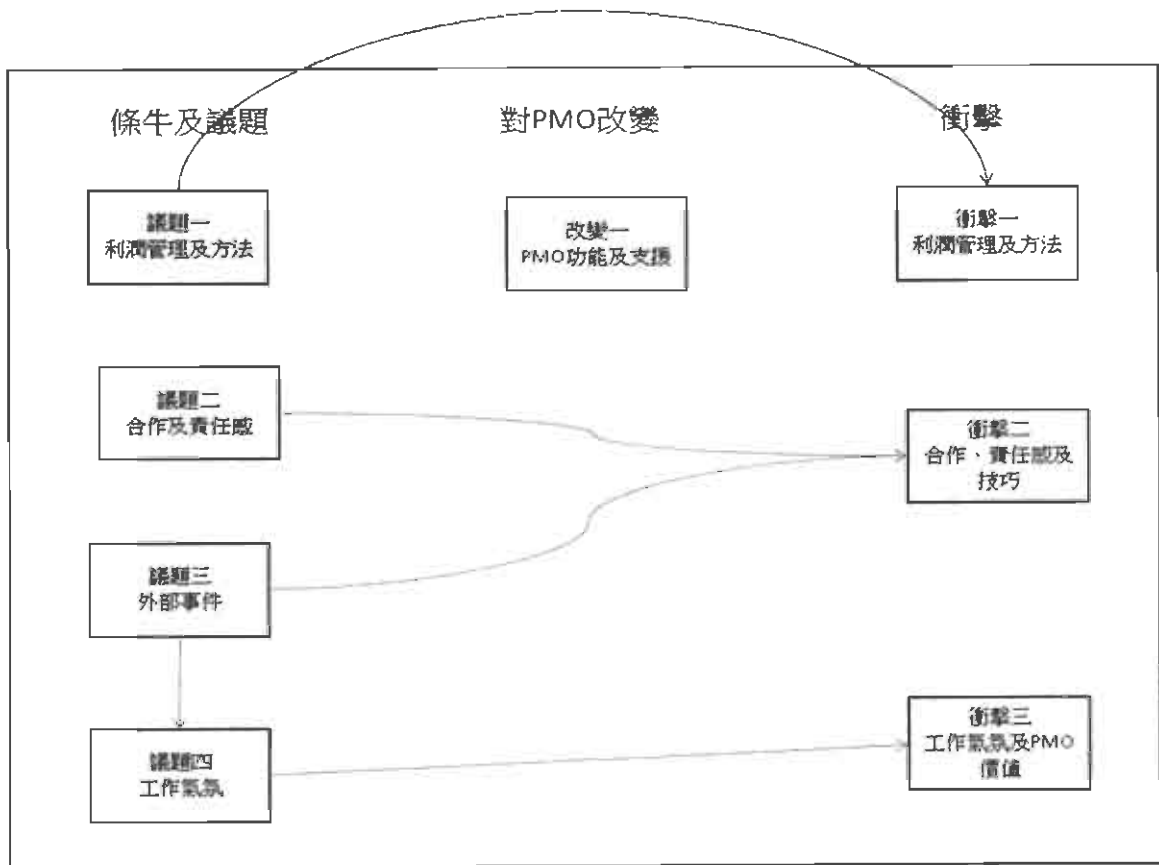
(4) 對 PMO 的衝擊，共 3 個因素

- 利潤管理及方法
- 合作、責任感及技巧
- 工作氣氛及 PMO 本身價值

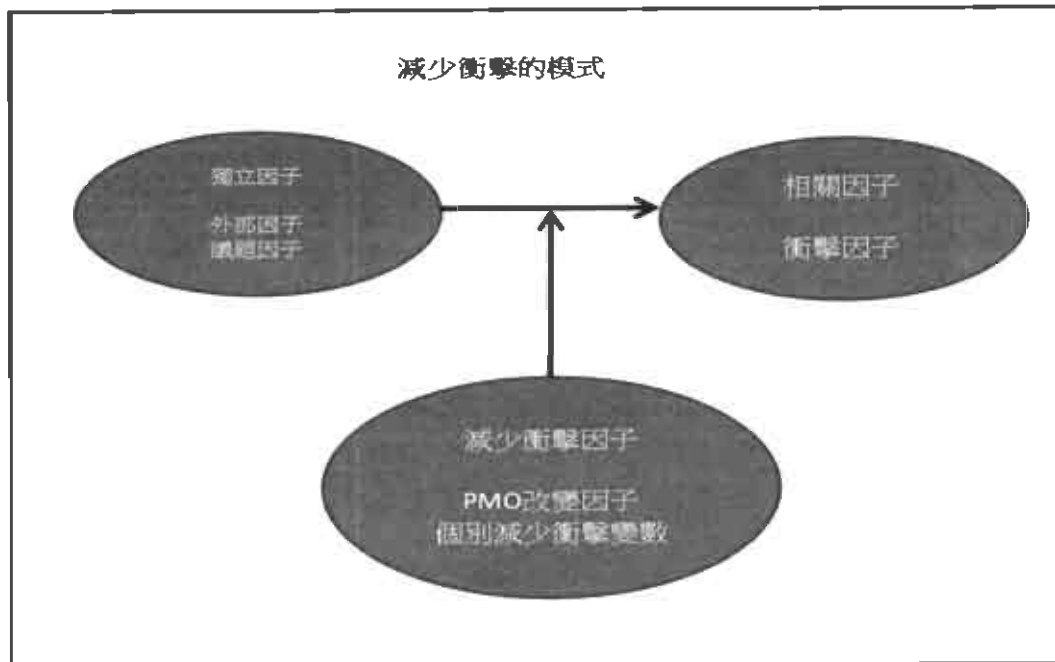
(5) 最重要的 7 項驅動改變的因素，如下表所示：



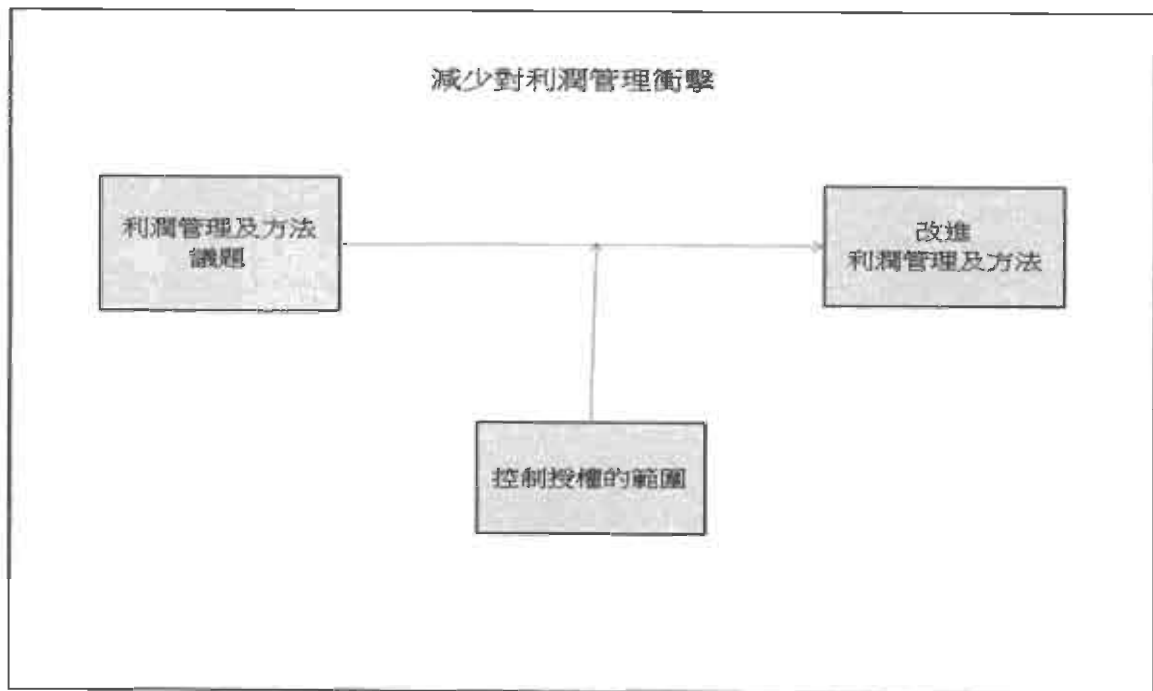
5. PMO 改變的因素關聯



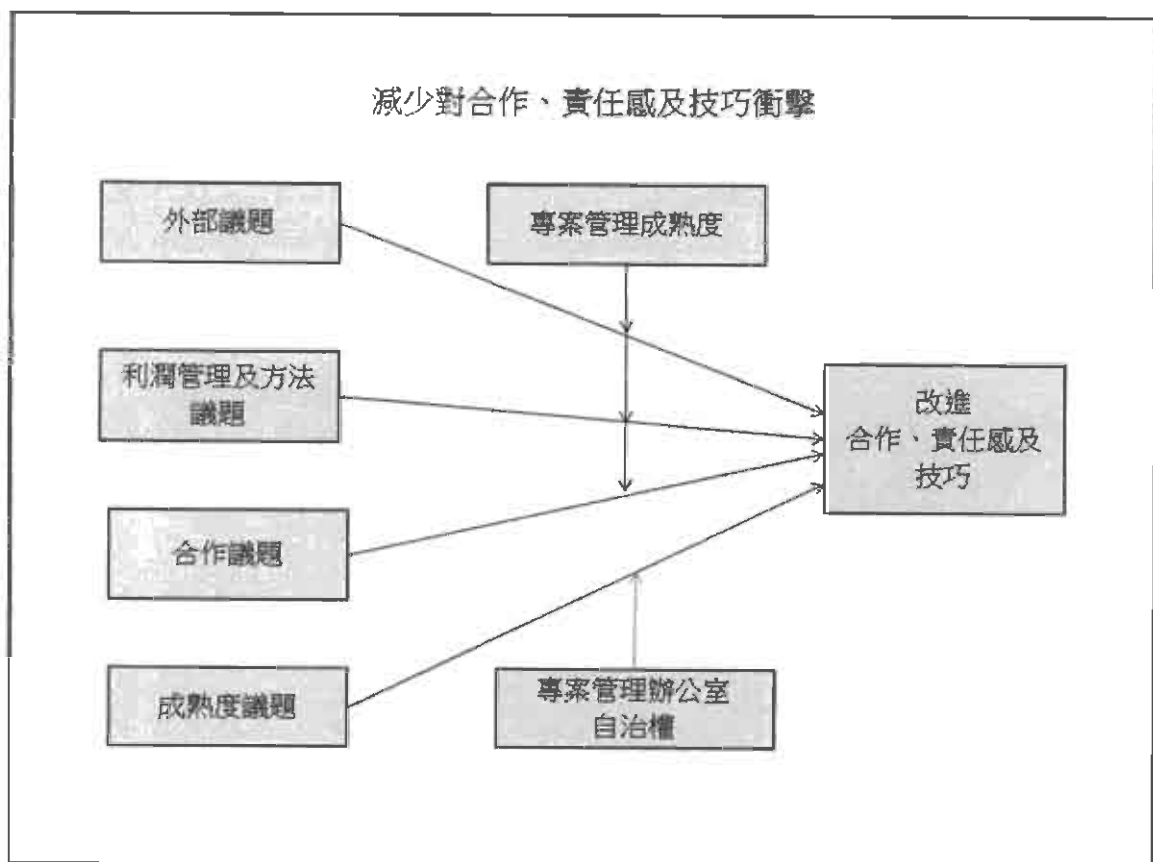
6. PMO 改變的因素減少衝擊的模式



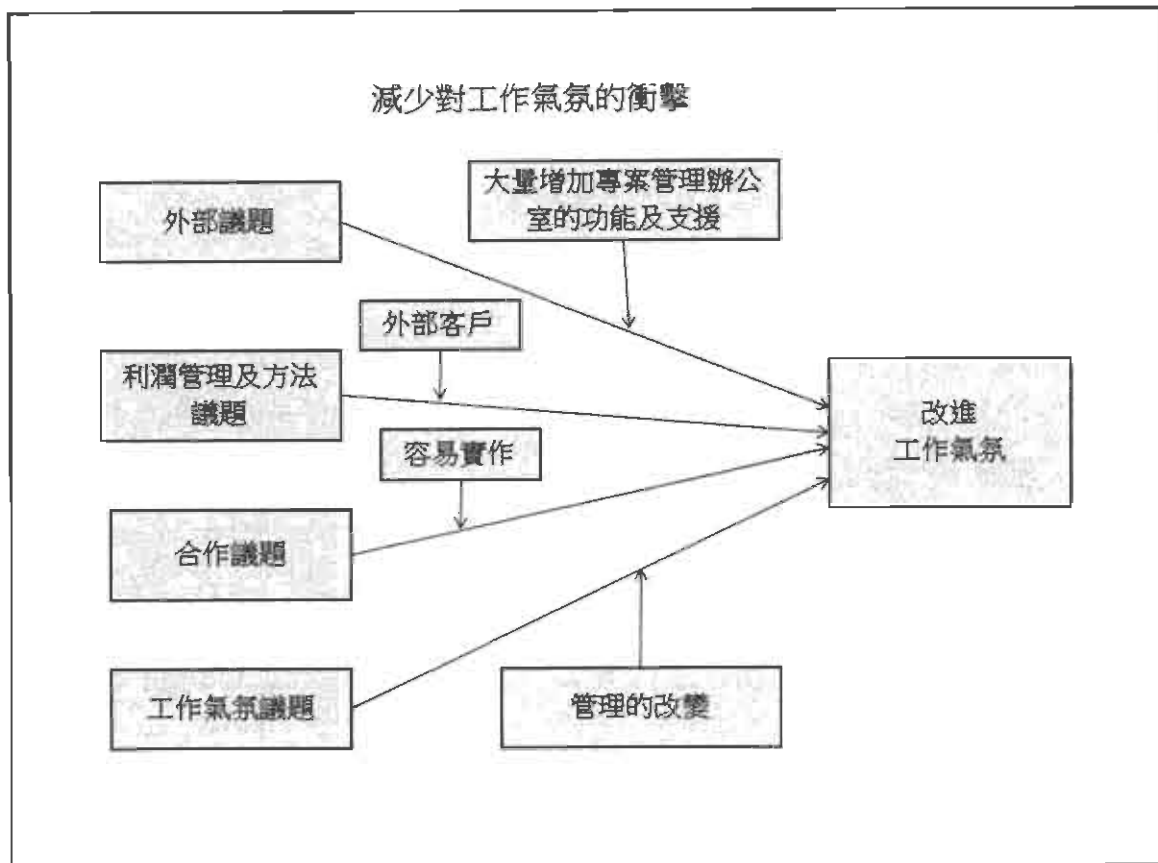
7. 減少對利潤管理衝擊



8. 減少對合作、責任感及技巧衝擊



9. 減少對工作氣氛的衝擊



10. 討論及結論：

- (1) 經過上述研究，了解 PMO 改變的因素。
- (2) 關於 PMO 為什麼改變成它所呈現的樣子，沒有一種全面性的模式。
- (3) 改變因素的衝擊難以概念化陳述及估計。
- (4) 很難使用問卷調查方式了解 PMO 社會性改變的過程。
- (5) 改變管理的效益對 PMO 的成功，有重大的衝擊，但本篇報告未收集這方面的資料。

肆、心得與建議事項

此次會議研討內容非常廣泛豐富，其中最令我印象深刻的是 Dr. Lisa Lahey 所談的主題 “專業發展的新法則_克服改變的免疫力 (A New Route to Professional Development: Overcoming the Immunity to Change)”，尤其 Lisa 所提出及的新發現，改變免疫力，運用 Lisa 的方法，繪製屬於個人的 X-ray 圖或免疫力圖(immunity map)，透過該圖呈現未被察覺的免疫系統，即違背自己渴望目標的絆腳石，引導我們如何發展適應

改變之挑戰公式，破壞這些免疫系統，達成我們所想要目標。Lisa 這套方法，使我們有能力改變自己、改變人際關係；更可運用於組織團隊，改變組織團隊的合作、責任感、管理模式，釋放組織本身的潛能，帶領組織走向功成的境界。

本中心現正進行賦稅資訊系統整合再造更新整體實施計畫「國稅建置委外服務案，一個函蓋本中心及五區國稅局全部國稅系統之軟硬體委外採購建置案，包含 100 多個子系統的超大型專案，專案管理範圍及權責更加複雜，如何在專案範疇、時間、人力及成本的限制下，如期如質達成專案目標，正是本中心的期望。

此外，一個大型專案如何解決衝突，如何滿足各子系統間的需求，橫向及縱向溝通是非常重要的，因此如何解決專案的衝突，增加專案成員間和諧氣氛，建立合作關係，增加責任感，以下為為職一些建議：

1. 大型專案採行專案管理辦公室模式，支援專案管理，並充分授權或直接管理專案，增加工作和諧氣氛，提昇專案團隊績效。
2. 運用 Lisa 所提出的方法，設定專案團隊改變的目標，有效解決專案衝突，增進組織團隊的合作、責任感、管理績效，進而達成專案目標。

伍、附錄

研討會議程