

出國報告（出國類別：進修）

赴葡萄牙波多商業管理學校進修「專案 管理」

服務機關：外交部

姓名職稱：佟以慧 薦任秘書

派赴國家：葡萄牙

出國期間：104.01.08-104.12.26

報告日期：105.3.3

摘要

職於民國 104 年 1 月至 12 月奉派至葡萄牙進修學士後專案管理課程，赴葡國進修前，主要負責非洲地區友邦及友好國家技術與醫療合作業務。為增進對外關係，並促進經濟發展、社會進步及人類福祉等目的，我國在上述地區與合作夥伴執行許多“專案計畫”，而有效管理這些專案計畫進而達到專案預期目標就成了必修的課題，因此，申請赴葡國進修專案管理課程。在葡國進修的課程內容不僅涵蓋專案的起始、規劃、執行、監視與控制及結案 5 大流程，也包括整合、範圍、時間、成本、品質、人力資源、利害關係人、溝通、風險與採購十大知識領域；學校也相當注重專案負責者的職能，如溝通協調、領導、團隊合作及面對組織變革與風險的能力。此外，理論與實踐並重是學校所強調的理念，因此安排學生至企業實習並提出企業所須的專案，盼學生將所學實際應用在現實工作中。

目次

摘要	2
本文	4
壹、目的	4
貳、過程	5
參、心得及建議	13

壹、目的

一、有效執行專案計畫：

職於申請出國進修前，主要負責非洲地區友邦及友好國家技術與醫療合作業務，為增進對外關係，並促進經濟發展、社會進步及人類福祉等目的，我國在上述地區與合作夥伴執行許多「專案計畫」，例如我國與我友邦聖多美普林西比民主共和國共同合作執行的「瘧疾防治計畫」，遠在西非的聖國過去感染瘧疾致死率嚴重，執行前揭計畫前，該國 5 歲以下的孩童就有 46% 的比例死於瘧疾，醫院人滿為患，因此自 2003 年開始，我國請有蚊子博士稱號的連日清教授督導這個計畫，在我國與聖國雙方共同努力下，迄今已成功將瘧疾發生率降至 5% 左右，而聖國部分地區也進入瘧疾根除前期，此項成果，除受到聖國政府與人民一致肯定外，也受到世界衛生組織與非洲國家聯盟的讚揚，可說是一項相當成功的專案計畫，當然，這個專案之所以成功，有非常多的因素，但是良好適當的管理，繼而有效執行專案絕對是原因之一。另外，馬總統所提出的援外計畫「目的正當、過程合法、執行有效」3 原則以及經濟合作暨發展組織（OECD）於 2005 年在巴黎論壇上通過《巴黎宣言》，確立了所有權、聯盟、協調、績效管理和共同責任 5 項國際合作援外原則，都分別強調計畫要有效執行，所以為能更加有效管理專案，申請此次進修。

二、精進葡萄牙文：

因為工作原因，曾擔任葡文傳譯，因此選擇了全葡萄牙文授課及與當地人共同學習的課程，盼藉此次進修，精進葡萄牙文能力。

三、充實自己：

在公務機關服務已超過 15 年，希望於此進修中，達到充實自己，提升專業知能及國際競爭力的目標，期日後貢獻所學於工作中。

貳、過程

一、申請波多商業管理學校：

決定申請赴葡萄牙進修之後，經過一番考量，決定申請葡萄牙波多大學波多商業管理學校” porto business school, PBS” 就讀，原因是英國金融時報評定 PBS 為葡萄牙排名第三的商業管理學校，僅次於葡萄牙天主教大學及里斯本新大學所屬之商業管理學校(均位於里斯本)。倘選擇位於里斯本的大學就讀，因前曾於里斯本服務數年，環境熟悉，又有不少當地友人，會比在距離里斯本約 300 公里的波多市就讀輕鬆許多，但是想到在人生地不熟的地方學習，雖脫離舒適圈，卻可訓練獨立自主能力亦可挑戰自己，況且波多大學是葡國學子最為嚮往大學之一（部分科系為全國最高分），所以決定申請 PBS。PBS 成立於 1988 年，前身名為波多大學管理學校 E G P-University of Porto Business School(EGP-UPBS),後於 2009 年改為 PBS (Porto Business School),其以改變人生” To Change Life” 為校旨，學校三大教學支柱分別為:影響、成長及聲譽，治學嚴謹，聲譽良好。於是，我向學校提出書面申請，學校審核後，通知申請就讀者必須面試，但考量在台灣的我不便赴葡國面試，於是 PBS 專案管理課程負責人之一提議使用 Skype 面試，面試共歷時 30 分鐘，隔日便收到 PBS 的入學許可。

二、PBS 課程成績評定方式與設施：

PBS 課程分三季，每季課程相當緊湊與充實，涵蓋多項單元，所有單元結束後，除模擬專案管理遊戲與挑戰實習公司僅有團體口頭報告外，其餘單元都有筆試，部分單元如營運管理與葡國財稅法、外包、採購與葡國公司法、國際法與品管、法規、證書與審計雖屬同一單元，但前揭單元有 2 至 3 項科目，所以每一科目都有筆試，部分單元亦要求筆試之外的個人或團體報告，只要有一個科目不及格，則無法拿到畢業證書，僅有結業證書，對學業要求十分嚴謹；學校也為了讓學生有良好的學習環境，採取 24 小時開放措施，每位學生在學校皆可隨時使用為數眾多的獨立房間學習與使用學校無線網路，硬體與軟體設備均佳。

三、PBS 的一年期專案管理學士後課程：

職所在班級的學生結構和學校其他學士後管理課程略有不同，因為這些課程，全部是以葡萄牙文授課，因此，幾乎都是葡萄牙當地有大學學歷以上學生就讀，但是我們班上，全部 28 人，五分之一以上已有碩士學位，其中 23 位是葡萄牙人，1 位安哥拉人，2 位巴西人，1 位西班牙人和來自台灣的我，成員來自歐洲、亞洲、非洲和拉丁美洲，幾乎各科老師都提到很少見到如此國際化的班級。

四、課程：學校課程共分三季，第一季為一月至四月底，第二季為五月至七月底，第三季為九月至十二月底，課程如下：

1.第一季：

(1)Análise, Seleção de Investimentos e Project Finance(分析,資本投資與專案財務)：本課程希望讓學生了解在為企業股東創造財富的原則上，如何為公司長期策略經營的資本投資帶來預期效益，因此貨幣的時間價值、現金流量、回收期間法、平均會計報酬率法、淨現值法、內部報酬率法、獲利能力指數法等以公司財務管理觀點方法分析與選擇專案、資本預算的風險與各種替代方案的比較都是上課重點；另外因為涉及通貨膨脹與不同貨幣的跨國專案計畫屢見不鮮，所以老師特別強調跨國風險分析的重要性；本單元由於涉及許多演算及財務專有名詞，對於大部分非商管系所畢業的班上同學，備感吃力，因此老師特別於課程結束後，給予我們每人實際案例練習與評分，還全班加課和分別與各組會談，盼增進大家理解程度，同學間也自發組成學習小組；另外，全班也須分成四組，每組就同一公司不同條件，設計出相對不同專案，分析資本預算的各種可能性，作為團體成績。

(2)Contabilidade e Análise Financeira(會計與財務分析)：藉由了解企業的資產負債表、損益表、現金流量表、業主權益變動表等各種財務報表，及會計帳戶表達方式與借貸法則等以判定一個企業的財務經營狀況，進而以財務觀點考量，設計出符合企業需求的專案計畫。

(3)Estratégia, Portfolios e Programas(策略,專案計畫組合與計畫)：課程內容有介紹專案計畫負責人的領導力、溝通協調、決心等必備特質，認識利害關係人的重要性、了解企業管理目標與核心價值與戰略的重要性，同時實際練習各種管理工

具如商業管理模式、魚骨圖，基準化分析法，平衡計分卡等及介紹麥可波特、杜拉克等管理大師及知名管理顧問公司麥肯錫的各種理論。

(4)Gestão de Operações e Fiscalidade(營運管理與葡國財稅法)：本單元由 2 位不同老師授課，內容包括：公司運營的範圍、公司運營與競爭力關係，運營的重要性、五 S 法(整理 (SEIRI)、整頓 (SEITON)、清掃 (SEISO)、清潔 (SEIKETSU)、素養 (SHITSUKE))、產品從原材料至最終成品所需要的活動的價值流程圖(Value Stream Map)、有效配置和合理使用資源、最大限度地為企業謀求經濟效益的一種經營管理理念(精益管理)、豐田的生產模式等，葡國稅制與各種稅法。

(5)Jogo de Gestão de Projetos - (1ª Parte)(模擬專案管理遊戲第一部分)：全班分為四組，兩位授課老師扮演客戶，各組須應對客戶提出之各種尖銳問題，並就某一公司赴安哥拉執行投資專案進行評估，每組雖然案例相同，但在談判過程中，談判結果與獲得的條件均不同，所以專案內容差異甚多，最後須說服客戶採用自己的專案。

(6)Sourcing, Contratação e Direito Empresarial e Contratos internacionais;(外包,採購與葡國公司法,國際契約)：本單元分別有 3 位不同老師授課，外包與採購老師曾在葡國電信公司擔任採購經理數年，他以其所經手的實際案例，介紹採購與外包策略與形式，各種採購合約形式，與供應商關係及與渠等應對等；公司法的老師則介紹了主要公司商業契約形式，公司間的併購合作形式，國際契約的特性及相關法律規定等；國際契約老師則對國際契約的特性與法律糾紛加以說明；本單元除 3 科科目的筆試外，全班並分成 6 組，各組報告主題是設定一葡萄牙公司擬至西班牙開發新市場，每組須提出如何進入新市場策略與相應契約形式；外包與採購科目，則須單獨口頭報告各種採購契約形式及選擇介壽某一企業的最佳外包與採購模式。

(7)Organização e Gestão Integrada(組織與整合專案管理)：是以專案的整體性為考量，旨在確保專案做好適當的全面性規劃、執行及監控。包括：專案啓始階段之專案核准證明、專案範疇聲明書的內容、專案計畫書的發展、指導與管理專案

執行、監督與控制專案工作及專案整合變更控制的技術與方法。

(8)Master Class(大師開講)：學校不定期會邀請國際有名的演講大師來校演講，我選擇了參加由前加州柏克萊大學教授 Clark Kellogg 主講的“設計思考” Design thinking”。雖然演講時間為 5 小時，參加人數約為 70 人，但是在 C 教授活潑生動且不時與我們互動及分組實作的方式下，覺得時間過得很快。設計思考是一種以人為本的解決問題方法論，透過從人的需求出發，為各種議題尋求創新解決方案，並創造更多的可能性。而在這 5 小時中，我們不時與陌生的其他學程同學互動，更利用一堆無相關的小物品創造出同組 6 位同學都認同的可阻擋在公共場合插隊的令人不悅情景小工具，而藉由查看隔鄰座位同學的皮夾，試著看出皮夾主人的個性，進而設計一款自己認為較實用的皮夾。K 教授透過這一串活動帶出設計思考的意義，是一堂收穫頗豐的課程。

2.第二季：

(1)Desafio em Empresa (1ª Parte/Preparação))(挑戰實習公司第一部份/準備：這是學校理論與實踐並重理念下所產生的單元，主要是每位學生被指派至某一學校合作的公司企業工作或留在自己的企業，針對企業個別需求，提出一個專案計畫，學校也會指派一位專屬老師，實習企業亦會有一位個別指導老師，以幫助學生完成這個專案計畫。此階段是準備期，學生在與學校和企業的指導老師會談後，提出專案計畫書與時程進度表，並將前揭資料送交學校 2 位協調管理老師審核，審核通過後，才可進入發展執行階段。在這準備階段中，我被指派至 First only talent 公司，F 公司負責人 Jose Pinto 為我的企業指導老師，葡國審計協會副主席 Pedro Miranda 則是學校指導老師，經分別與兩位老師見面討論數次後，確認我將負責協助 F 公司預計於明(2016)年於巴西舉辦之「拉丁美洲及伊比利半島專案管理討論會議」的利害關係人管理專案；利害關係人可說是專案管理中重要一環，因為只要任何可能對專案產生正面或負面影響者均為利害關係人，所以倘能得到利害關係人正面影響，避免其負面影響，是專案是否實施及實施後成功機率的重要關鍵。因此七月中旬學校正式書面通過我提出之利害關係人專案管理計畫及進度表後，

利用八月暑修期間，開始進行辨識確認利害關係人、設計問卷以獲得利害關係人對拉丁美洲及伊比利半島專案管理討論會議看法、期望等攸關會議成敗之資訊等作業。

(2)Gestão do Risco(風險管理)：主要係介紹與辨識風險，辨識風險方式，風險管理方法與策略，契約風險管理及財務風險管理，本單元除筆試之外，每位學生均須至老師設計的網站，在線上分析倘某一葡國企業擬赴墨西哥設立電力發電廠，該企業所須承擔的各種風險。

(3)Jogo de Gestão de Projetos (2ª parte) (模擬專案管理遊戲第二部分)：本單元全班分為 5 組，每組就個案進行線上專案模擬，此線上專案模擬軟體針對我們的問答有不同的回應，主要在測試每組對專案時間預算與人員的掌控能力。

(4)Liderança de Equipas e Teaming(團隊領導與合作)：領導者應該通過激發信任、澄清目標、整合組織體系，以及釋放員工潛能，來打造一個充滿成功氛圍的組織，因此如何激勵團隊、認識領導的模式利與弊及團隊領導合作為此課程重點。除筆試之外，我們也針對 3 個不同個案，提交每組的個案分析與解決報告。

(5)Marketing e Comunicação(行銷與傳媒溝通)：課程重點為品牌的建立、客戶對企業的認同、行銷特性與方法、傳媒特性與種類、社群媒體與內部與外部行銷，老師亦和我們分享渠個人如何改造葡知名電信品牌 NOS 的經驗，獲益頗豐。

(6)Negociação(談判)：了解談判的本質、如何與為何要創造雙贏契約的談判、談判策略、了解讓步與表情與肢體語言在談判的重要性、如何面對與解決談判困境等皆為本單元重點。

(7)Planeamento, Execução e Controlo(專案規劃執行與控管)：每個人或企業在實施專案計畫時，都希望能獲致一個如期、如品質和如預算的專案結果，所以在專案中，規劃執行與控管非常重要，而要如何控管呢?本單元介紹各種規劃與控管方式，如控制金額的方有實獲值、實際成本、成本變異、成本績效指標等；控制時間的有時程變異、時程績效指標、要徑法、計畫評核術、甘特與里程碑圖、工作分解結構等；本單元亦要求團體分組報告，每組就公司個案來規劃時程、預算以

及人力配置。

(8)Master Class(大師開講)：本次邀請到劍橋全球夥伴” Cambridge Global Partners” 策略顧問公司執行長 Mia de Kuijper 博士演講策略性決策的現代工具。K 博士指出我們目前所面對的世界充滿著驚喜與不確定性，時時在變動，企業或個人要如何回應這瞬息萬變的世界呢？K 博士給的答案是訓練構建情境” Scenario” 的能力，構建情境絕非預測未來，而是透過辨識核心問題與推動力和不確定因素進而拓展心智，然後馳騁心思，假設(呈現)情景，說故事以及觀察周遭環境等步驟來訓練構建情境的能力，最終將可順利解決問題。

3.第三季：

(1)Desafio em Empresa (2ª Parte/Desenvolvimento) (挑戰實習公司第二部份/發展)：承繼上一準備階段，我利用八月暑修期間，不時與兩位指導老師討論修正，因而完成電子線上問卷，也將問卷電郵寄予利害關係人(所有拉丁美洲與伊比利半島各國專案管理學會主席共計 46 位)。第三學期期間，我再根據問卷分析結果，擬定管理利害關係人計畫，雖然如此，由於利害關係人期望及需求可能隨時空環境變化更動，因此與利害關係人常保聯繫實為必要，也正因為如此，挑戰性頗高，不過最後仍於 12 月上旬順利完成”挑戰公司”書面報告及 20 分鐘口頭簡報，簡報進行方式係由學校及公司指導老師與 Eduardo Santos 協調計畫人三位組成審查委員會，三位老師在聆聽我的簡報後，給予意見，老師們提及雖然我的葡語不能和班上葡籍同學相比，但努力還是看的見和有成果的，本單元結果是 Positive，聽到老師的評語，覺得很高興，畢竟努力沒有白費，也學到許多新知識。

(2)Gestão da Mudança(變革管理)：本課程旨在透過各種案例了解組織與個人的變革，變革是不可避免的，因此如何面對與管理變革，面對變革應有的能力與策略，加強領導與變革管理，都是課程重點。本課程亦須團體口頭報告，每組透過 3 個成功變革的葡國企業，提出其成功之道以及獲得的啟示。

(3)Jogo de Gestão de Projetos (3ª Parte) (模擬專案管理遊戲第三部分)：由 Eduardo Santo(本學士後課程計畫協調者)及談判課程專家 Isabel Sousa 兩位老師共同授課，

本單元全班由老師隨機分為四組(每組 6-7 人)，課程主要模擬 Porto Business School 將於 12 月中旬迎來 27 周年校慶，每組代表一公司(經各組員同意，我所在組命為 Formosa 公司)向兩位老師(顧客)提出校慶專案，每組先與兩位老師舉行三次會談及一次團體報告，最後並在班上及老師面前簡報所提之專案內容。與老師(顧客)會談過程，很具挑戰性，除內部須不斷協調溝通外，兩位老師不斷提出尖銳及困難問題，一再測試我們的反應及團隊合作精神，甚至兩位老師在會談過程中，意見相左，也使得課程非常有趣，除應用所學之專案管理，最重要在測試領導、協調溝通、團隊合作及抗壓性等，課程結束後，兩位老師特別加課，要求各組自評表現及與各組就課程表現分享其觀點，Formosa 公司最後勝出此專案模擬遊戲，我認為主要勝出理由為團隊合作無間。事實上，老師也一再提出團隊合作之重要性，並對全班在自評過程中，對於自身缺點表現檢討及欣賞其他團隊優點態度，讚譽有加，我想這就是此課程設計的緣由。

(4)Projetos em Modelos Ágeis(敏捷專案管理)：所謂敏捷式專案管理主要在於較短的計畫循環（建立在反覆式方式上）以及漸進式計畫與交付成果。換句話來說，專案的成果，包含計畫、各類的需求細節、設計等都會隨著專案的進行而漸漸完整，而非在一開始像傳統的專案管理將所有的計畫與需求擬定完成，因此較難在專案執行過程中因情勢變換而作出相應改變，所以較為”敏捷”。本課程介紹敏捷專案管理的背景與動機、敏捷的宣言與原則、各種敏捷方如極限編程、自適應開發、動態系統開發方法與實踐、Scrum 的角色與流程等。

(5)Projetos Globais e Interculturais(國際與跨文化專案管理)：介紹不同文化的成員對專案的影響，有效率的溝通在跨國專案的重要性，以及如何確實有效執行跨國專案。

(6)Qualidade/Compliance, Certificações,Auditoria(品管、法規、證書與審計)：本單元共有 3 位老師授課，主要在介紹專案管理各種學會及相關證照考試、美國專案管理學會(PMI)及其出版的專案管理聖經(PMBOK)、品質管理 (ISO 9000) ISO 10006:2003 /NP ISO 10 006 與 ISO 21500，以及各國對專案管理相關規範等，審計的

特性方式與重要性。

(7)Sistema de Informação(資訊系統管理)：了解資訊管理系統在企業策略中的重要性、資訊管理系統的種類與應用工具、文件資料如何整合的工具，資訊管理系統應用於專案預算時間與品質監控的實例。

(8)Master Class(大師開講)：職參加由希臘籍，行為科學專家 Babis Mainemelis 博士所主講的創造性領導學，M 博士表示”創造性”可說是領導學中的顯學。創造性又可分為創造性和支持性兩種特質，領導者可藉由指導、融入與便利三種方式引導出追隨者的創造性。

參、心得及建議

一、他山之石：

在學習運營管理的課程中，老師一再提及豐田汽車的運營管理模式，認為是一個相當成功的管理模式，豐田管理模式亦有人稱之為精益管理，其核心精神是準時制生產(必要的時間，對生產的產品，生產必要的數量)，與員工責任制和在生產流程中運用看板(可視化)等。豐田認為生產產品過程中存在製造過多、加工、等待、存貨、庫存、能源及製造不良等七大浪費，所以必須改正，其提出的方法正是運用整理、整頓、清掃、清潔、素養等 5S 管理進而達到安全、滿意、標準化、節省及銷售等 5S 目標；坦白說，上課聽到這些理論，也只是認為原來豐田之所以成功，就是因為這些管理模式，但是對模式如何運用？為何成功？實在是知其然，不知其所以然，直到我注意到一位學校授課老師，在 Sonae 公司(葡上市國際性公司，雇用員工數約 4 萬人，是之葡最多雇用人數的私人企業，Sonae 跨足電信、傳媒、物流及連鎖大型超市等，是葡萄牙人最嚮往工作的企業之一)，我想也許可以和老師溝通協調，讓班上同學參訪 Sonae 公司，以了解 Sonae 公司成功之道，幸運的是，老師同意協助促成此參訪。我們參訪的地點是 Sonae 旗下的位於波多市近郊 Maia 市的大型連鎖超市 Continente，我們先進入簡報室，由超市負責經理 P 先生接待我們，聽了簡報，才知道這家超市是 Sonae 集團旗下標竿超市，業績評比在全國數十個超市據點數一數二，也因如此，已經有來自葡國和其他國家同業或學校參訪過這間超市，簡報內容主要指出在實施豐田管理模式之後，超市的業績成長、庫存減少與顧客滿意度提升，簡報歷時約 15 分鐘，接著我們實際參觀精益在 Continente 的應用狀況，首先我們進入員工總務儲藏室，舉文具儲藏櫃為例，所有文具整齊排列，一打開櫥櫃，門旁邊有文具清單，詳細記載使用情形，以避免浪費，門外有內容物照片，一目瞭然，減少尋找物品時間。然後我們到了生鮮部門，除了整齊清潔，工作人員都穿著規定服裝，戴手套口罩，極為注重環境衛生，每個部門都有大小型看板，記載工作內容、進度及應改進事項等。在某一區，我們發現了一個圓圈，P 經理笑說這是他們的會議室，原來他們奉行敏捷式管理，每天早上與下午，P 經理與其

他八個部門主管花費 15 分鐘決定當日重點工作，檢討昨天缺失與預定明日工作共 3 個項目。據 P 經理所言，15 分鐘看似很短，但正因為短，所以他們格外重視與利用，效果非常好。參觀內部設施後、我們再回到簡報室進行問答，結束約 3 小時的參訪。這次參訪，我覺得收穫頗多，不僅是實際見識所學的理論的應用成效，由於是真正在現場看到，一直到現在都留在腦海中，也因此讓我想到我們公部門雖並未實際製造產品，或許不能全然實施豐田管理模式，但我們生產的是服務，也希望客戶(人民)能滿意我們的服務，減少浪費與提升效能亦是我們的目標，因此建議或可實際參觀成功企業的管理模式，找出可以更加提升效能且適合公部門的運營管理模式。

二、學習、分享與進步成長：

PBS 是商業管理學校，因此相當注重商管學科，而我們的課程中包括有不少須要演算的科目，班上同學大多來自工程與人文學系，我自己之前也並未接觸過會計、財務與績效分析等演算，大家都頗感吃力。所幸，我的同學們有幾個是商管學系出身，大家利用課餘時間，自發的到學校組成團隊學習，商管學系畢業的同學於是當起小老師，一步一步的教導其他同學，使大家漸漸地熟悉各種演算過程。另外，只要某一位同學有得到任何有用課程參考資料，都會立即電郵給全班同學或是轉發至我們的社群媒體，而因為很多科目都須要團體報告，每個小組並不會藏私，而是小組間互相交流分享，也因為這樣的學習態度，大家都進步了，也凝聚了感情，因此，大家一起學習，一起分享，才能一起進步成長。

三、傳承：

這次選擇到葡國波多市就讀，或許選擇的地方較不熱門，人生地不熟，所以一開始遇到一些問題，所幸都一一解決了。不過，職後來再檢視問題的發生原因以及解決方式，發現有其他較為便捷的做法。但是，因為沒有前例可循，也想測試自己的解決能力，所以就自己摸索，摸索的過程，當然有一些跌跌撞撞，但也得到不少寶貴的教訓。所以，倘建立一個公務人員進修園地社群，大家互相交流，交換意見與想法，這樣日後進修的同事能夠傳承到前人的經驗與教訓，可收事半功倍之效。