

個案：專案團隊

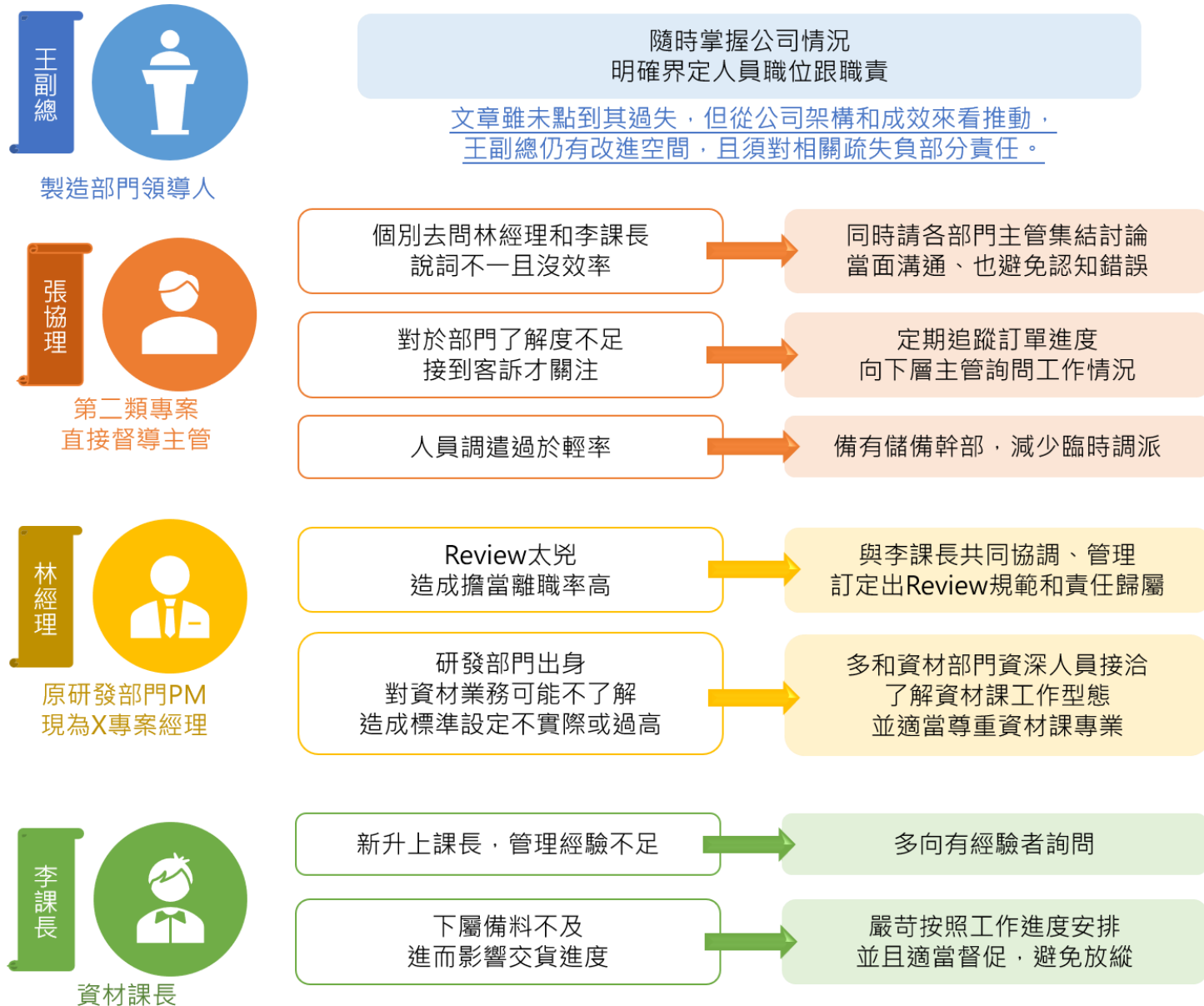
目標：

一、評論各級主管的管理方式。你對每位主管在管理上的作法有何建議？

二、對整個公司策略、組織設計、績效要求、分權方式、人事任用及獎懲制度等方面有何評論與建議？

第一組 組員：陳亮瑜、楊佳芊、施芊羽、陳冠伊、黃晨亘

### 評論各級主管的管理方式。你對每位主管在管理上的作法有何建議？



#### 共同問題

為什麼張協理不一次找兩個主管？  
林經理和李課長平時就對彼此管理方式有異議？為何要等到張協理來問呢？

- 張協理應該要多和下屬溝通，了解專案進行情況
  - 林經理和李課長應該在對彼此行為處事、管理方式有異議時，便需要向對方溝通、協調，而非等到業務績效差時才開始抱怨彼此。
  - 抱怨他人時，主管們也應思考自己是否有責任。
- 溝通** 非常重要！

對整個公司策略、組織設計、績效要求、分權方式、  
人事任用及獎懲制度等方面有何評論與建議？

評論與建議	說明
公司策略和人事任用	
<p><b>情形</b> X專案中多為臨時調遷之主管，擔當有不少是新進員工，造成專案組織成員組成複雜，合作不易</p> <p><b>建議</b> 挑選各級人員需一定的標準，新專案成員應優先選擇有合作過的人</p>	<p>當同時有許多臨時訂單時，人手不足時需從各部門調派人員擔任PM或是課長當等職位時，須有<b>評估全面表現的準則</b>，而非單靠他在原崗位表現決定是否有能力勝任新的職位。</p> <p>第二類專案會從各部門調任相關人員來參與，原本可能是先從目前較無工作負擔的同仁中挑選，每次成立臨時專案的成員都不一樣，<b>須重新培養彼此在工作上的默契</b>，增加專案進入狀況的時間，建議優先選擇曾一起合作過且專業能力較高的員工。</p>
<p><b>情形</b> 人員流動率高，造成工作效率低落</p> <p><b>建議</b> 多給予新進員工鼓勵，提升歸屬感及忠心，也提供好工作環境，降低員工轉職</p>	<p>在員工加入時，舉辦活動，像迎新派對或是前輩分享自己的經驗給菜鳥的座談會，<b>提高新進員工對公司的忠心程度與抗壓性</b>，藉此降低離職率。</p> <p>在對待員工上，也應使用<b>合適態度</b>給予教導或指責，避免出現太嚴厲的Review使得員工選擇離職，得適當告知，減少過多情緒，理性表達其能改進的方向。</p>
<p><b>情形</b> 新進員工辦事較不力</p> <p><b>建議</b> 缺乏新進員工與任新職位員工訓練制度</p>	<p>在專業上可以有一脈相承的指導，避免部門長期整體進度未達標準，能讓新進員工或是任新職位的員工更快進入狀況，並了解新的工作模式。</p>
績效要求和獎懲制度	
<p><b>情形</b> 員工沒達成隔日備料需求便提早下班</p> <p><b>建議</b> 採取責任制訂定獎懲制度</p>	<p>員工會更積極做好份內的事、責任歸屬也更明確，避免有未達工作目標卻不以為意的情況發生。</p>
組織設計和分權方式	
<p><b>情形</b> 公司內各專案搶原料</p> <p><b>建議</b> 要互相協調分配，採行合作而非競爭</p>	<p>X專案擔當工作年資較為不足，導致搶不贏原料造成無法達到預期標準，建議設置一位<b>統整各專案所需原料</b>的人員，各專案皆須回報所需訂購的原料，該人員統一下原料訂單，避免公司內競爭。</p>
<p><b>建議</b> 適當整併專案人員，以及分配人力和職務</p>	<p>每次有新專案，都要成立新小組，需要重新培養合作默契，可以<b>設立數個特殊專案小組</b>，專門因應第二類專案，再依性質需求適當調遷，避免過多人力流動，提高合作效率。</p>