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

<u>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?</u>



製造部門領導人

隨時掌握公司情況 明確界定人員職位跟職責

文章雖未點到其過失,但從公司架構和成效來看推動, 王副總仍有改進空間,且須對相關疏失負部分責任。



第二類專案 直接督導主管

個別去問林經理和李課長 說詞不一且沒效率

對於部門了解度不足 接到客訴才關注

人員調遣過於輕率

同時請各部門主管集結討論當面溝通、也避免認知錯誤

定期追蹤訂單進度 向下層主管詢問工作情況

備有儲備幹部・減少臨時調派



原研發部門PM 現為X專案經理

Review太兇 造成擔當離職率高

研發部門出身 對資材業務可能不了解 造成標準設定不實際或過高 與李課長共同協調、管理 訂定出Review規範和責任歸屬

多和資材部門資深人員接洽 了解資材課工作型態 並適當尊重資材課專業



新升上課長,管理經驗不足

下屬備料不及 進而影響交貨進度

多向有經驗者詢問

嚴苛按照工作進度安排 並且適當督促,避免放縱



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 · 清通 非常重要!

<u>對整個公司策略、組織設計、績效要求、分權方式、</u> 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	
情形 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,合作不易建議 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	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 評估全面表現的準則 ,而非單靠他在原崗位表現決定是否有能力勝任新的職位。 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, 須重新培養彼此在工作上的 默契 ,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。
情形 人員流動率高,造成工作效率低落 建議 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	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, 提高新進員工對公司的忠心程度與抗壓性 ,藉此降低離職率。 在對待員工上,也應使用 合適態度 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。
情形 新進員工辦事較不力 建議 缺乏新進員工與任新 職位員工訓練制度	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。
績效要求和獎懲制度	
情形 員工沒達成隔日備料需求便提早下班 建議 採取責任制訂定獎懲制度	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。
組織設計和分權方式	
情形 公司內各專案搶原料 建議 要互相協調分配,採 行合作而非競爭	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 統整各專案所需原料 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。
建議 適當整併專案人員, 以及分配人力和職務	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 設立數個特殊專案小組 ,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。