



The Secret Art of Project Management Ninja

洪智傑

smalloshin@nchu.edu.tw

2025.05.01



**本演講充滿各種迷因圖
不易心得撰寫**

會有Slides供各位撰寫心得

About Me: A Man Wearing Many Hats



- 潮網科技技術長
- 國立中興大學副教授
- 日本樂天數據科學家
- 台灣雅虎軟體工程師

我跟李多慧曾經
在一家公司上班



專案管理，那是PM的事吧？

Product vs Project Manager

產品經理

- 創造產品價值、使用者需求挖掘
- 功能持續迭代，為產品願景努力
- 關鍵字：Roadmap / Test & Learn & Iteration / User Experience / Request & Requirement Prioritize

...

專案經理

- 跨團隊溝通、利害關係人管理
- 明確 Timeline，為商業目標努力
- 關鍵字：Cross-function coordination / Project / Define & Identify Resource / Operational...

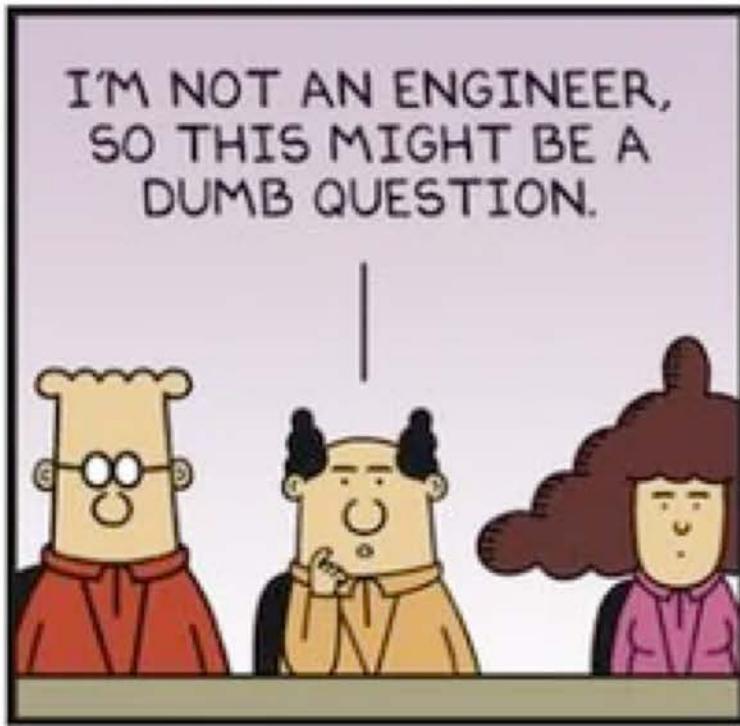


Engineers vs. PM



<https://www.youtube.com/watch?v=mTTteedVfs>

Talking to Non-Technical PMs



但，你真的以
為資工生可以
只寫 Code？



你以為是git pull，但最後卻是git pitfall



Tiffany Thai
PM in our Vietnam Dev Team

T

To Thu Thai Hoang 昨天下午6:33

Now Victor and Lam cannot work together =))

not critical, but very childish

昨天下午6:34

they fight each other?

T

To Thu Thai Hoang 昨天下午6:36

kind of, about pushing source code, which made the dashboard didn't work when you checked yesterday

but Victor is like the AI chatbot, he dropped the info sometimes, and lost the context

昨天晚上7:12

Haha so they do not know how to coop with each other

專題生桑



Dashboard

**這不是技術問題，
這是組員失聯三天的問題。**

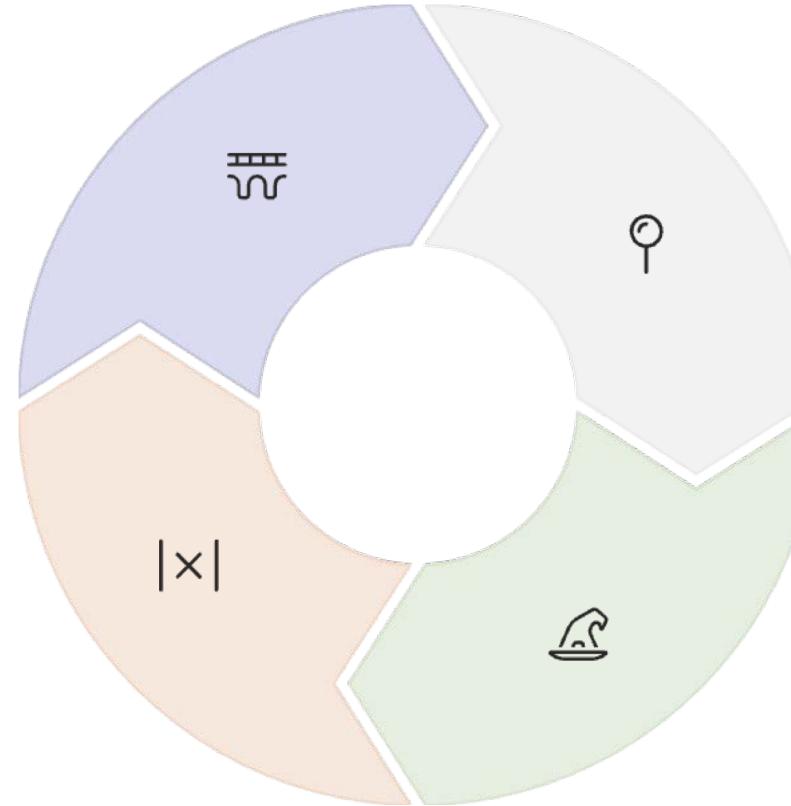
其實你缺乏的是PM力

資訊匯總

PM是資訊的匯總角色，像任意門連接各方

價值創造

找到自己的定位，發揮自己的價值



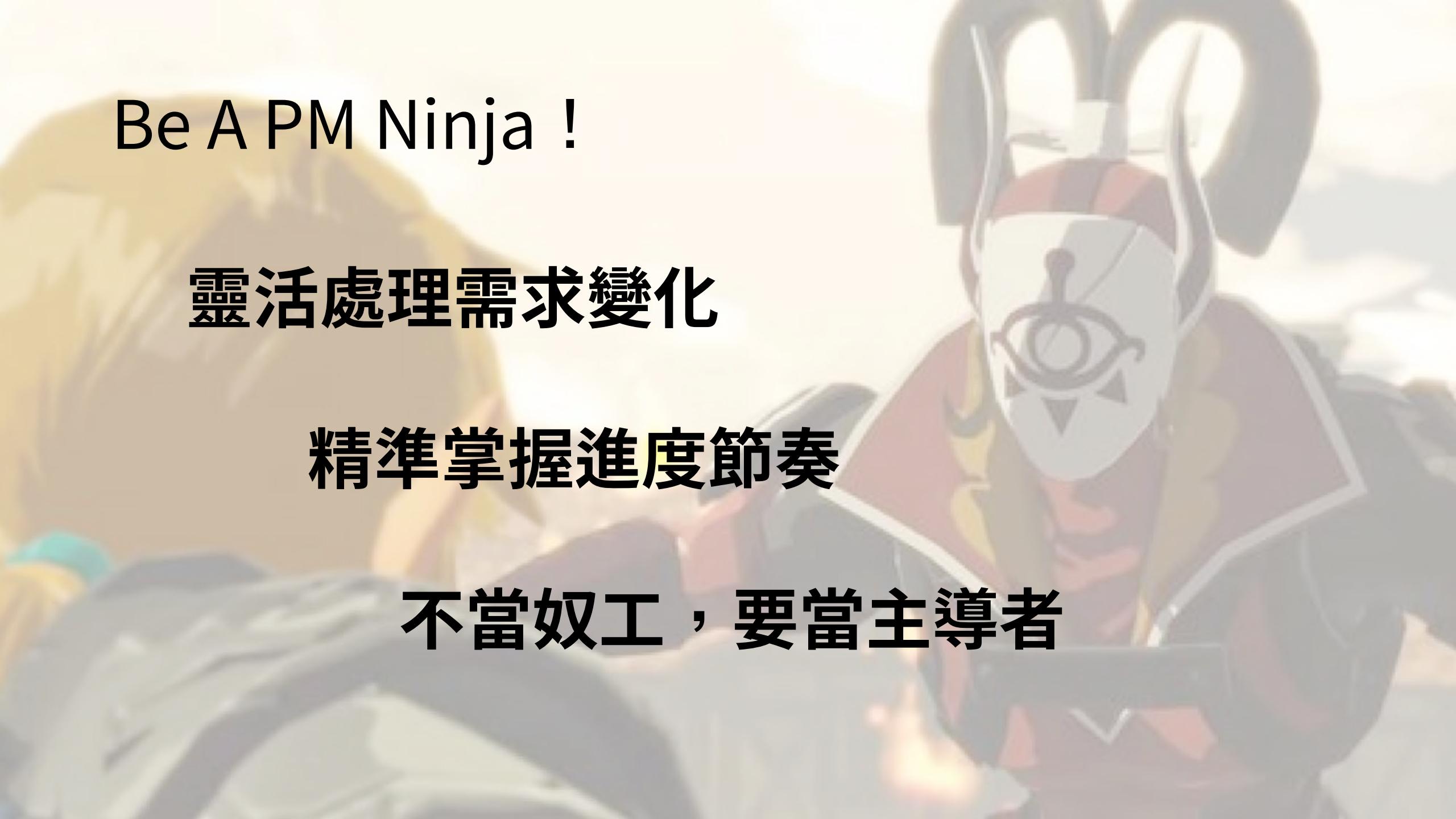
藍圖規劃

心中有個藍圖，引導產品方向

角色轉換

頭上戴著不同的帽子，滿足不同的期待

PM每天一睜開眼睛就是要對接老闆、業務、行銷、開發，甚至是客戶、用戶等等角色。PM需要找到自己的定位，發揮自己的價值，做起事來才會事半功倍。



Be A PM Ninja !

靈活處理需求變化

精準掌握進度節奏

不當奴工，要當主導者

Project Management Ninja

三大神技



技能之一

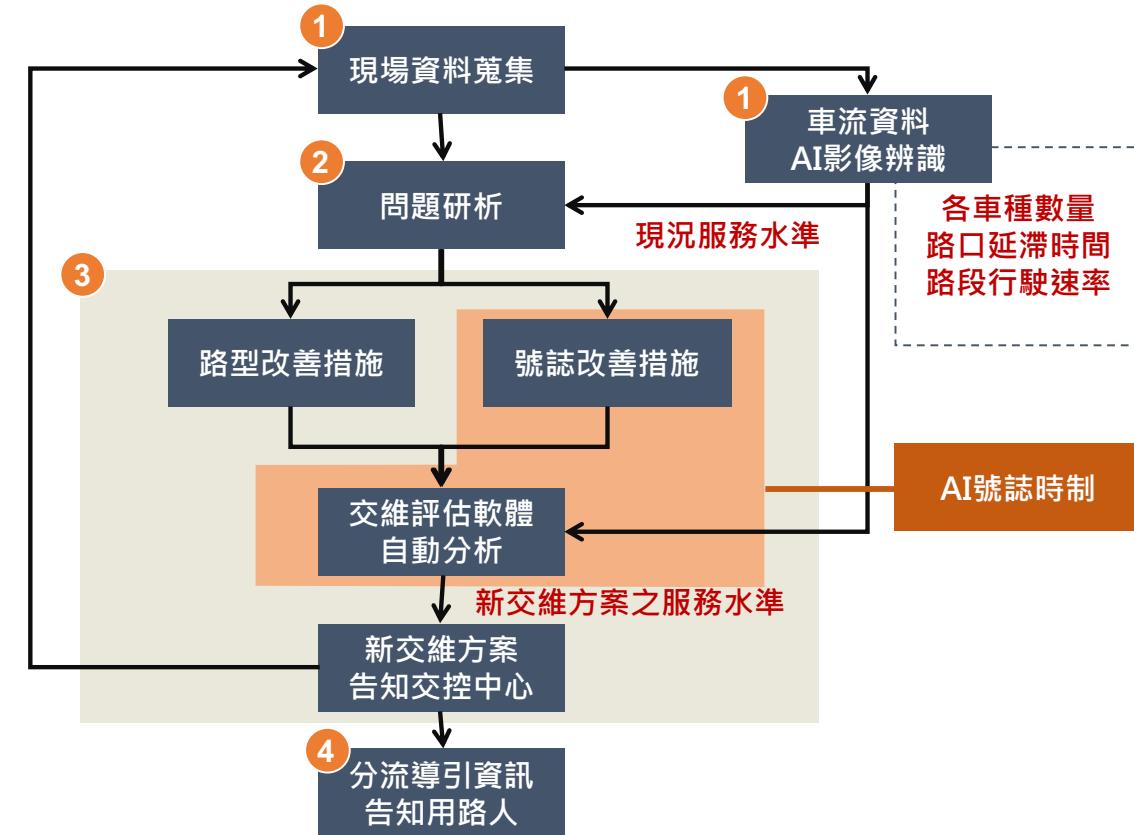
預判危機的風險感知力

任務變多是意外還是預設？

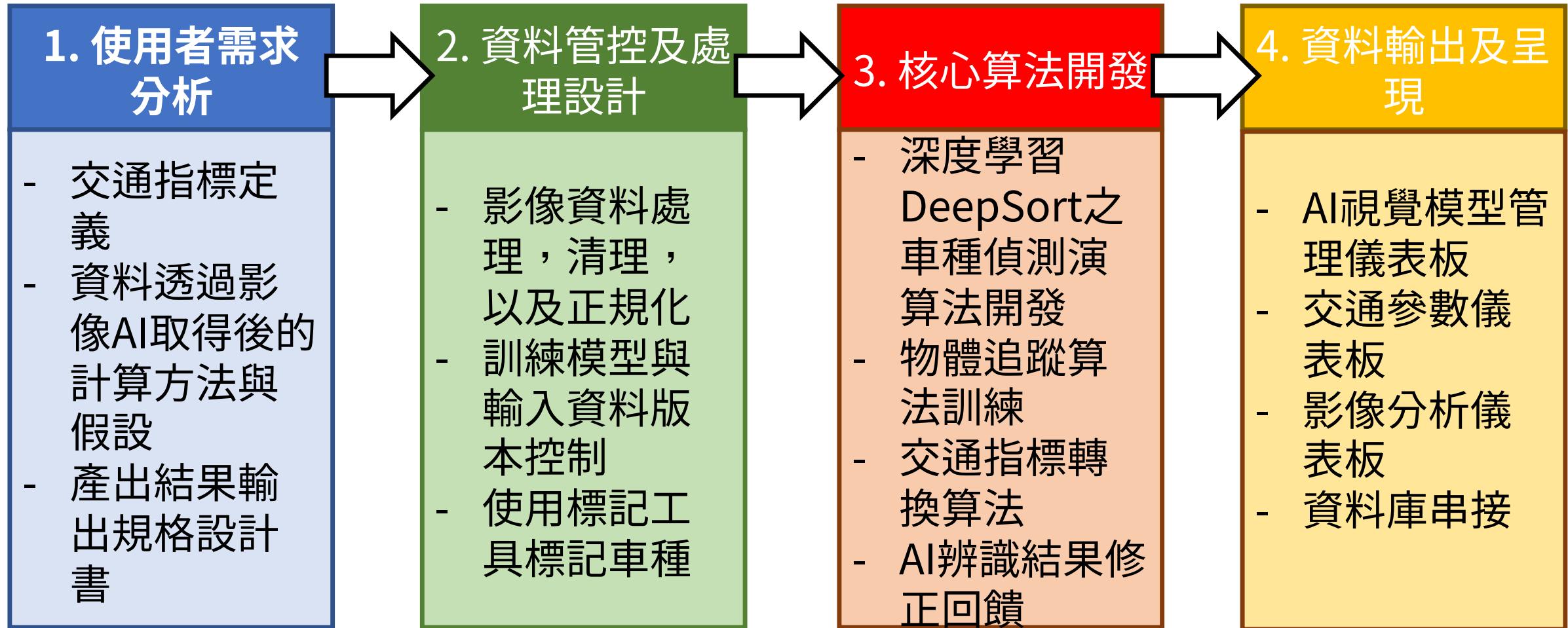
那年，我只是說了：
『我們可以加一點功能』 ...

與中興工程合作的捷運施工階段智慧交維系統

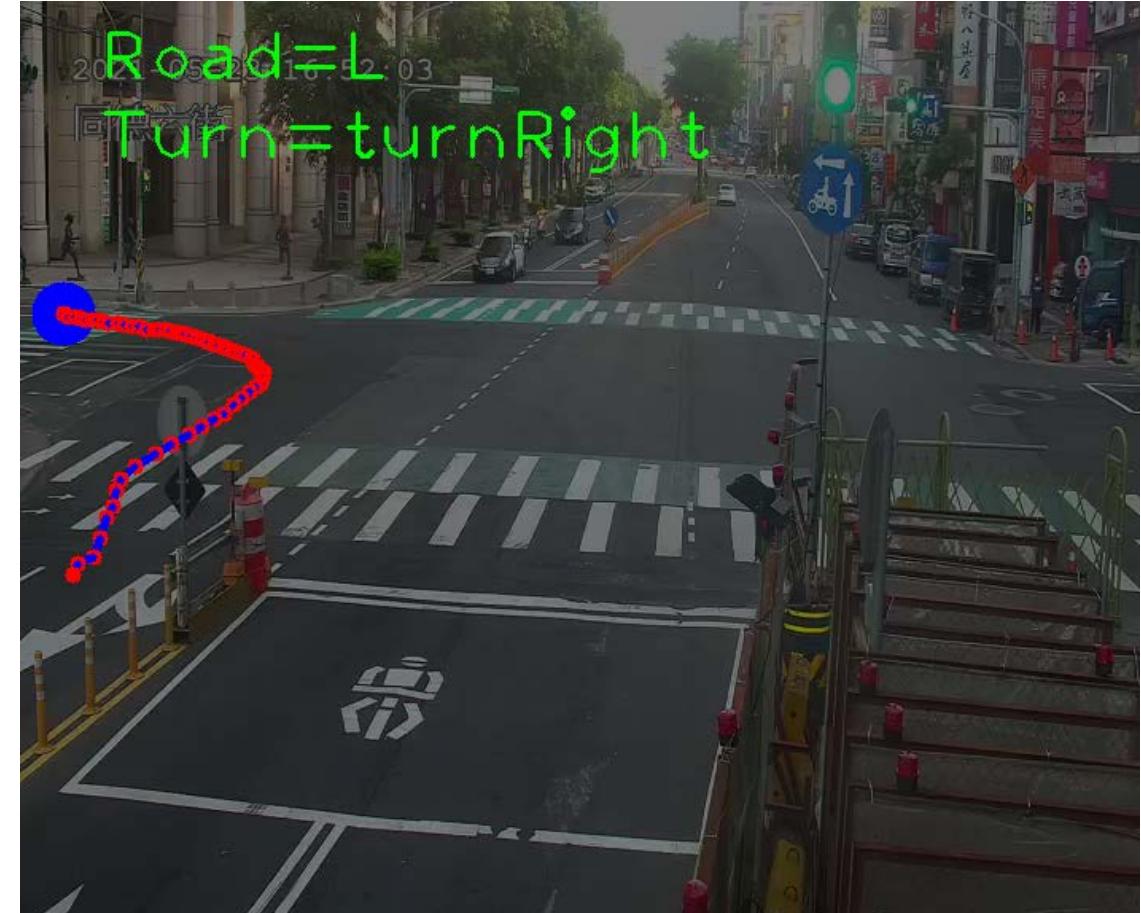
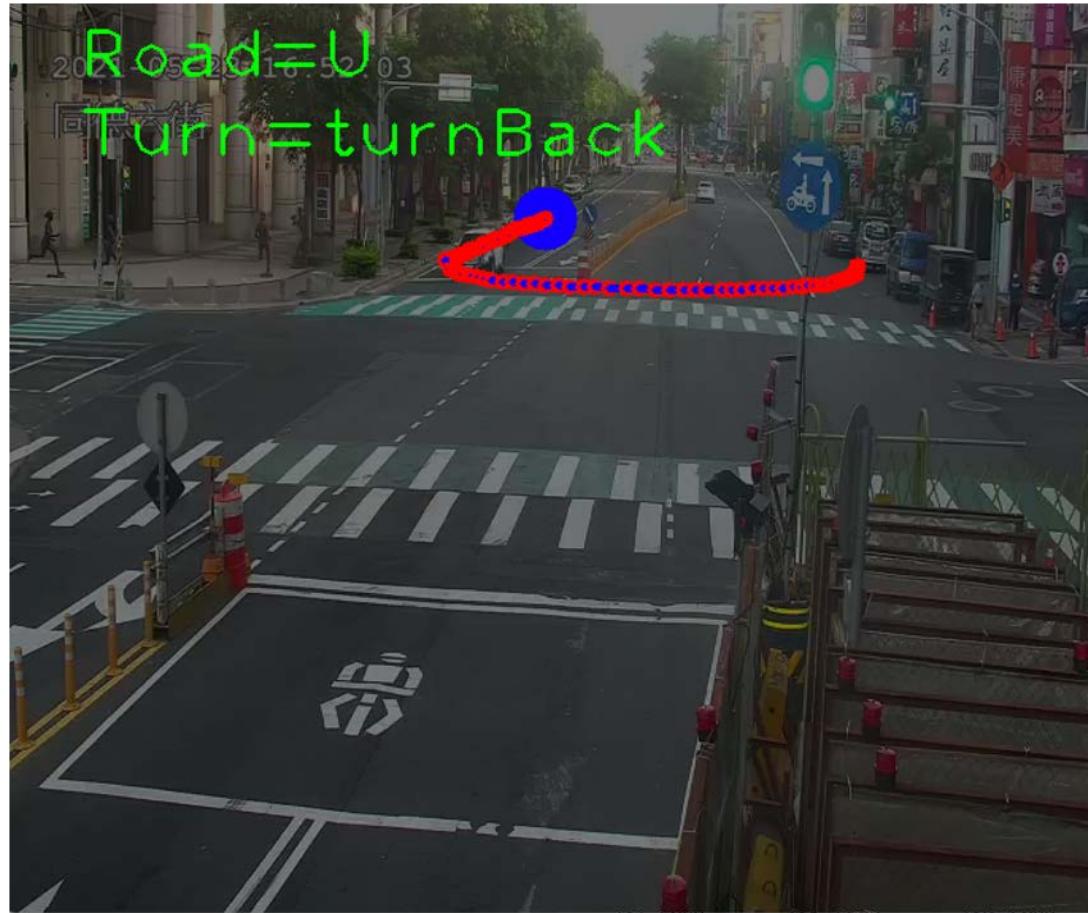
- **目標**
利用**CCTV之影像**，進行**AI影像辨識**後，推估**交通量**。
- **預期效益**
達到能持續評估服務水準，進而達到施工期間智能交通維運。



研發步驟及方法



Turning Traffic Volume Calculation



An Example of Headway Distance



Perspective
Transformation
Matrix

`cv2.getPerspectiveTransform()`
`cv2.warpPerspective()`



智慧號誌控制

固定式號誌

- 人為調整每個號誌的參數 (週期、綠燈時長、紅燈時長、…等)

感應性號誌

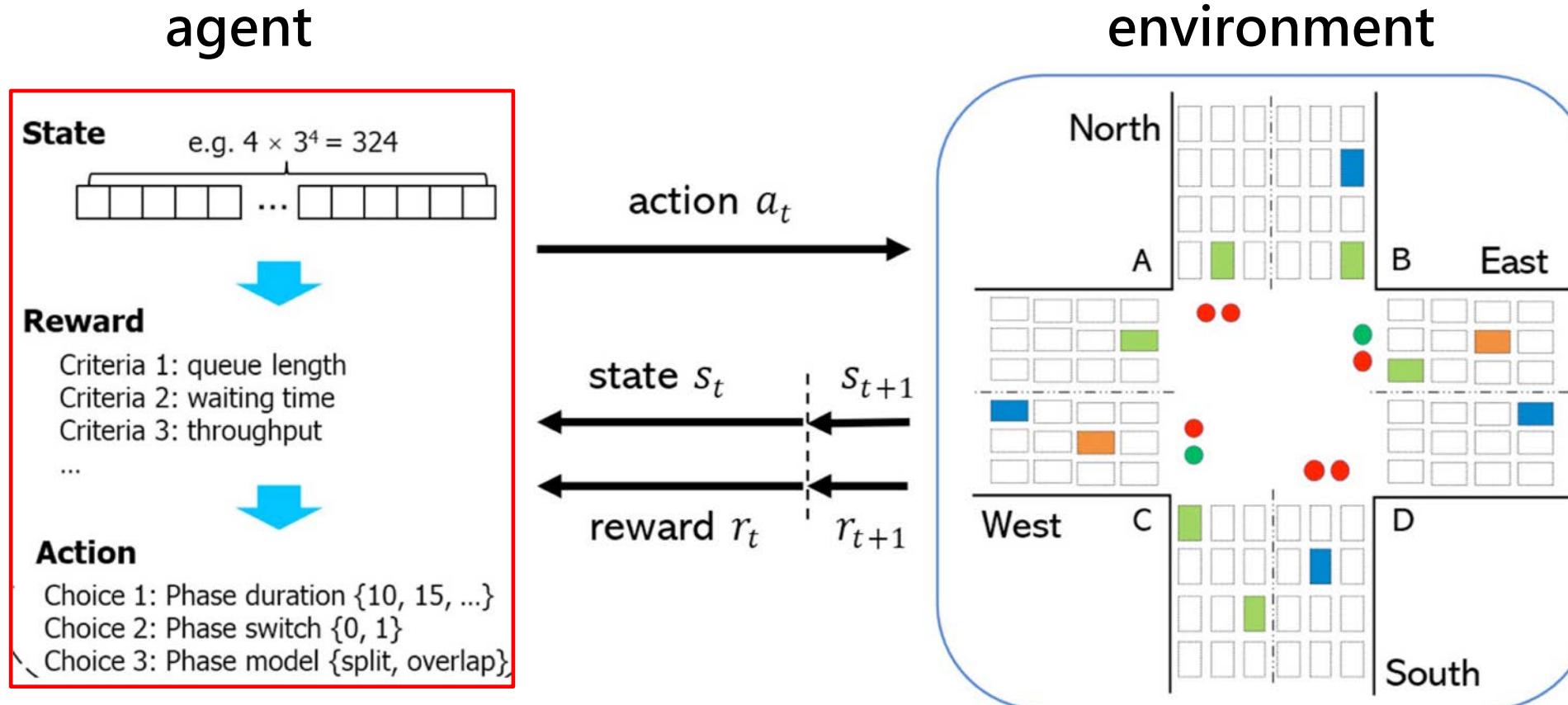
- 週期維持固定
- 考慮支道停等車輛數下，最大化幹道的直行綠燈秒數 (local)
- 利用減少支道綠燈的時間以增加幹道車輛通行之時間。

適應性號誌

- 號誌每3秒決定是否要切換號誌相位
- 最小化每個路口的車流壓力值 (global view)
- 利用增強式學習各種不同交通情況下切換號誌相位的優劣，進而達到最佳化

適應性號誌 – 運作原理

利用Reinforcement Learning (RL) 進行適應性號誌控制

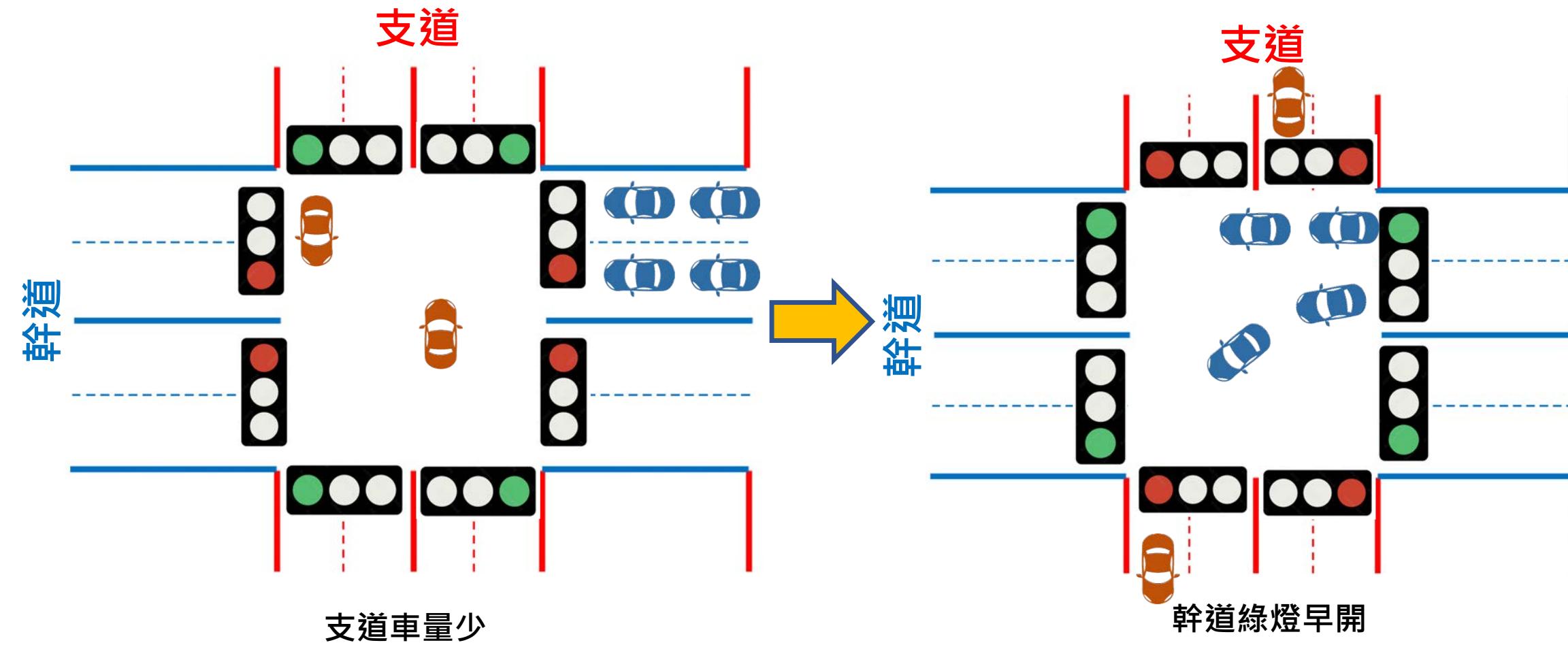


在此研究中使用
Colight為基礎的強化
學習框架

在此研究中使用
Vissim設置模擬環境

感應性號誌

偵測資料即時調整路口號誌，以增加號誌運作之彈性。利用減少支道綠燈的時間以增加幹道車輛通行之時間。



適應性號誌 – 同綠群組設置

為了能讓鄰近路口的車輛達到續進，同一群組中的號誌將與控制的號誌同綠同關。



旅行時間：感應性號誌 (Tb-Tt)

整體績效與固定號誌持平，幹道方向優於固定號誌約14至43秒，支道差最多43秒



RevoTraffic施工期間AI影像辨識及號控平台

- 獲得中華民國智慧運輸協會2023年智慧運輸獎

► 首頁 影片上傳標記 AI影像辨識 AI號控調校 結果報表

STEP.1 AI影像辨識- 車輛偵測與軌跡辨識

分析影片 - 路口

<input type="radio"/>	全選
<input checked="" type="radio"/>	111/03/22-中正南平路口

分析影片 - 路段

<input type="radio"/>	全選
<input checked="" type="radio"/>	111/03/22-中正路

執行辨識 100%

車輛辨識與追蹤 (視覺化)



車輛動態軌跡

```
graph TD; CCTV[一般規格CCTV] --> DeepSort[DeepSORT]; DeepSort --> Track[軌跡辨識]; YOLOR[YOLOR+] --> Detect[物件偵測]; Detect --> Track
```

DeepSORT
YOLOR+
軌跡辨識
物件偵測

原來這就是研究案啊



典型爆炸來源

- 需求膨脹 (Scope Creep)
- 時間感不同
- 無人決策
- 模糊分工



忍者對策

- 使用風險清單表 (Risk Log)
- 每週預演「最爛情境」
- 「Freeze 需求」：設定最後變更日

編號	事件描述	影響/衝擊	影響/衝擊程度	發生機率	PI值	引爆跡象	因應策略	回應計畫
1	天候不佳	雨天山上騎車，視線不佳	3	20%	60%	氣象局發布天氣預報	接受	*持續觀看氣象局天氣預報 *準備雨具 *裝備防水措施
2	道路管制	管制時間長短可能需臨時調整行程規劃	3	20%	60%	假日車潮流量控管或施工管制	緩和、接受	*預先至路段相關網頁或致電查詢（洛韶工務段03-8610775；蘇花公路南澳工務段03-9982161） *行程延宕1小內是可接受範圍
3	行李有缺漏	物資缺乏無法及時支援	3	10%	30%		緩和	*列出物品清單 *行前3天開始準備及打包
4	體能不足	體能不足以負擔長時間騎乘，無法於規劃時間內抵達目的地	5	5%	25%		緩和	行前適度加強體能訓練
5	單車剎車線斷裂	下坡路段無法減速，對生命造成重大影響	5	30%	150%	煞車線起毛或剎車失靈	緩和	*每天檢查 *事先學會換煞車技術 *攜帶工具，準備新剎車線
6	單車內胎破損	維修致行程延宕，有可能摸黑騎行或臨時更改行程	5	40%	200%		緩和	*事先學會換內胎 *攜帶工具與內胎 *多練習縮短維修時間
7	單車鍊條斷裂	失去推進動力，活動被迫終止	5	30%	150%	上坡重踩	接受	*攔車協助下山 *通知就近親友或警察救援

風險清單表



技能之二

優先順序斬斷術

終日奔波苦，一刻不得閒？



Yahoo building new software infrastructure for media products



By John Ribeiro

Bangalore Correspondent, IDG News Service | JUL 27, 2010 9:33 AM PST

A Leader in the 2022 Gartner® Magic Quadrant™ for SD-WAN [READ THE REPORT](#)

aruba
Gartner

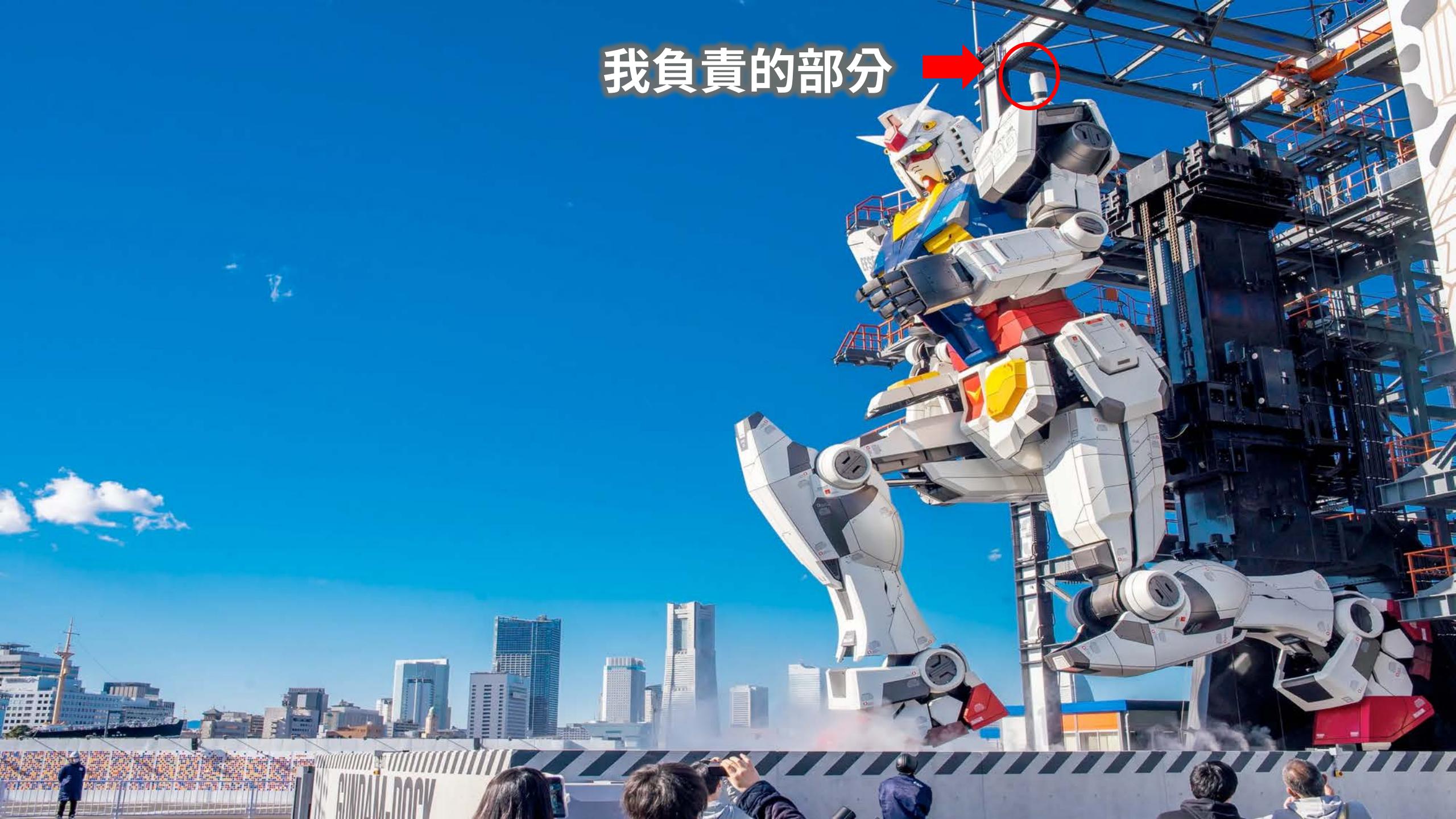
Yahoo is building a centralized software infrastructure across all its media products, to make development and global updates more efficient, an executive said on Saturday.

As the company builds different sites in different countries, it believes that a more powerful way of building these sites is through the use of a central code base in a cloud environment, with strong localization for each market, Jeff Kinder, Yahoo's senior vice president for media products and solutions, said on the sidelines of a Yahoo Open Hack Day in Bangalore.

Yahoo's media products include news, sports, finance and entertainment.

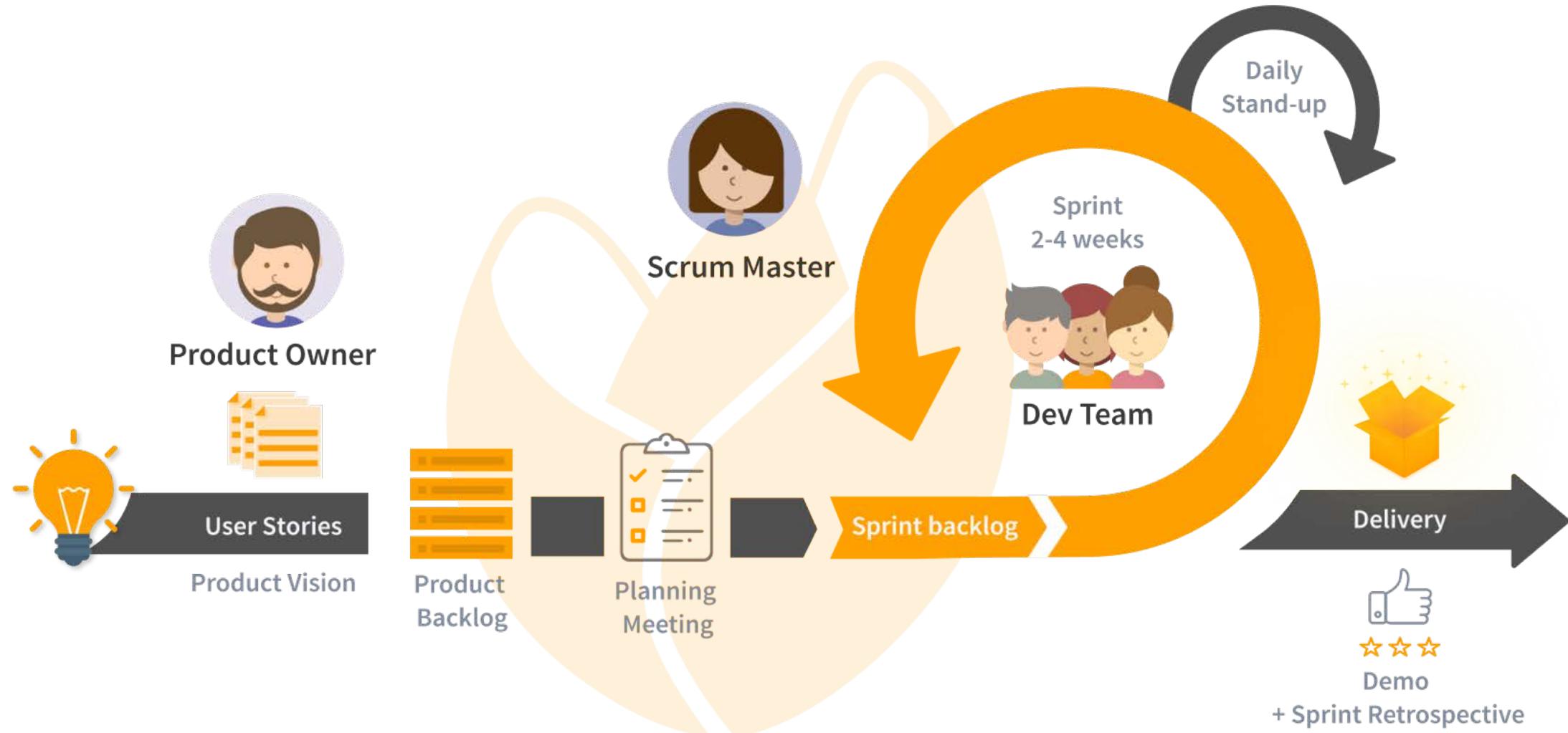


我負責的部分

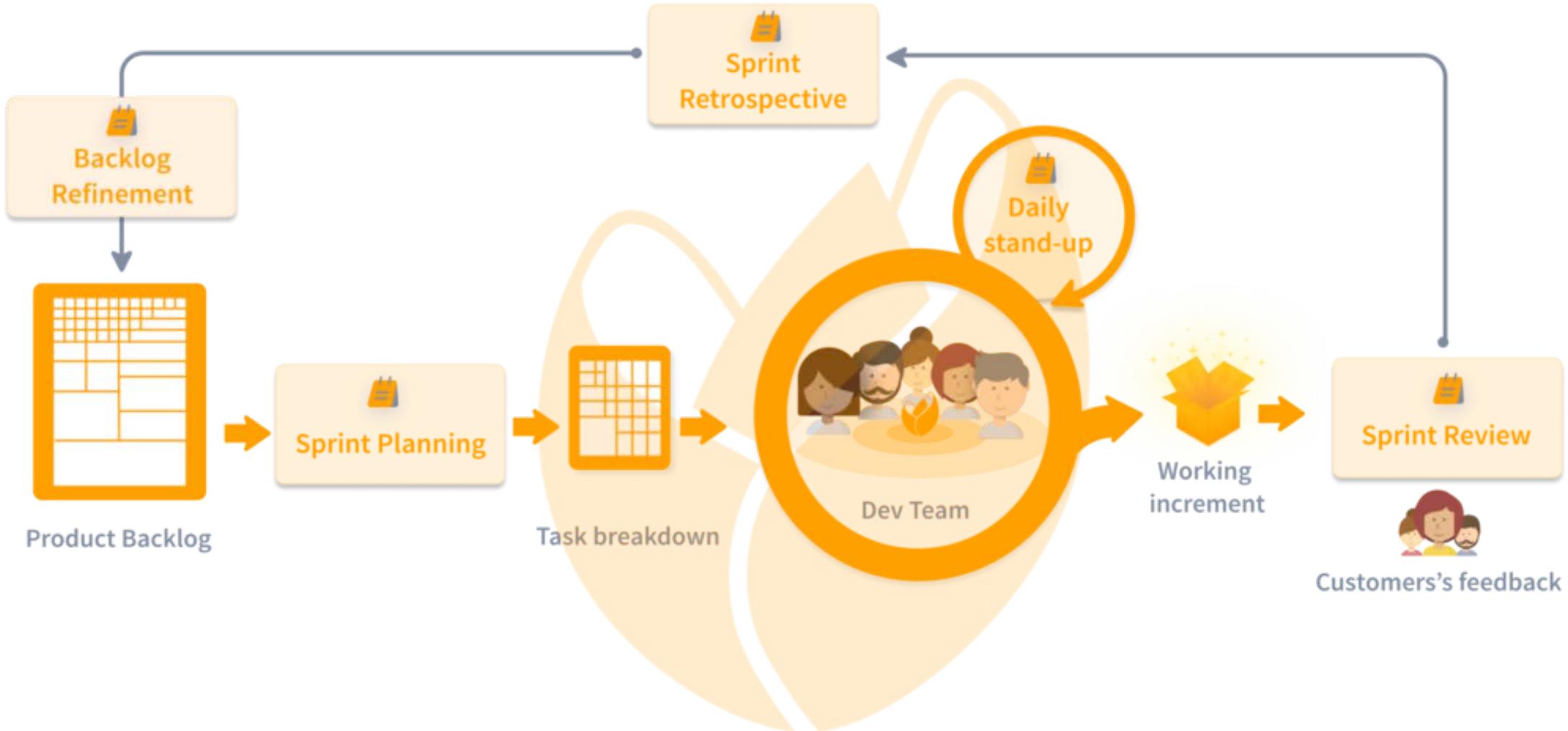


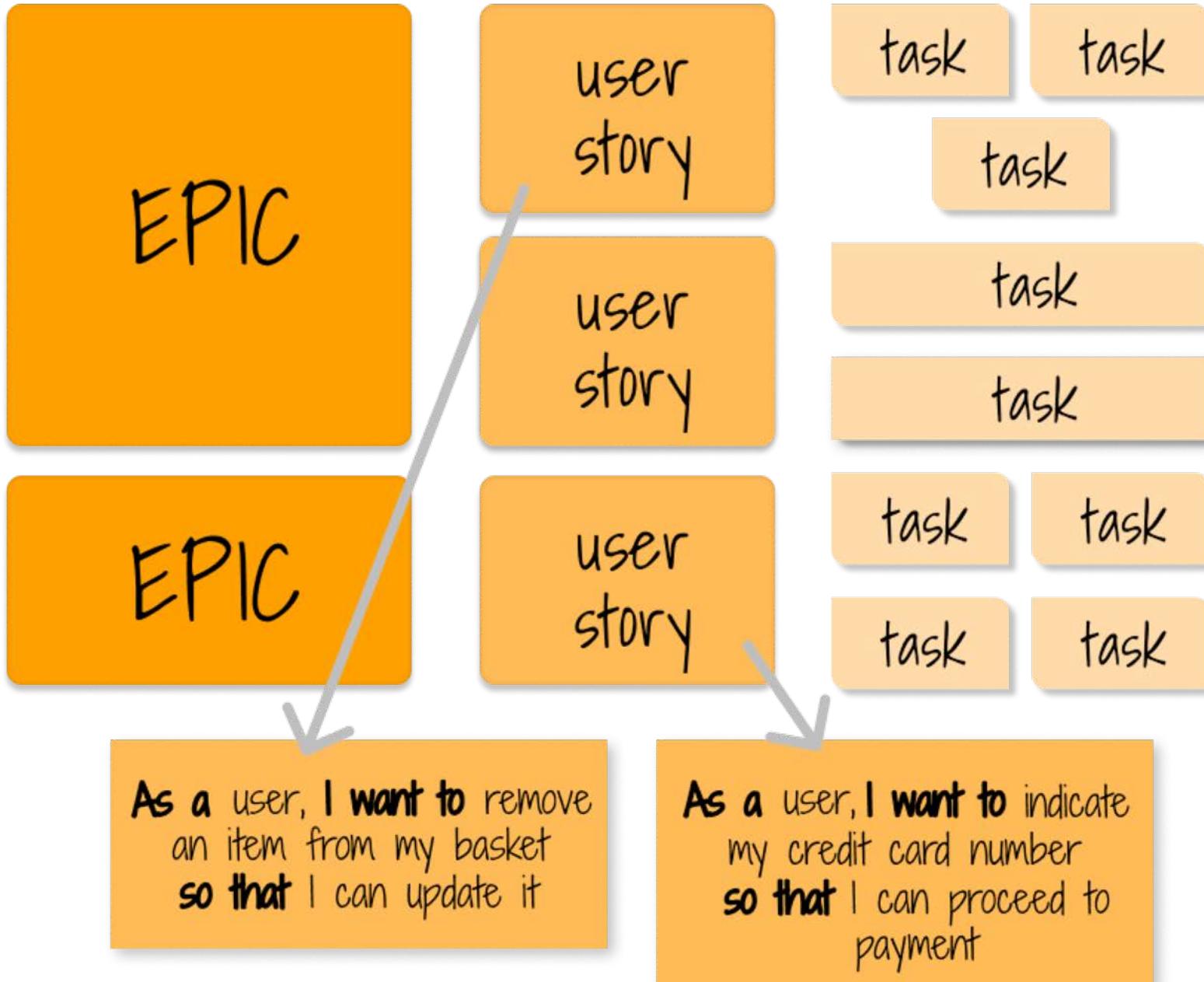


Scrum process



The Scrum ceremonies





強者我同事：
“P1別怕啊，還有P0呢！”

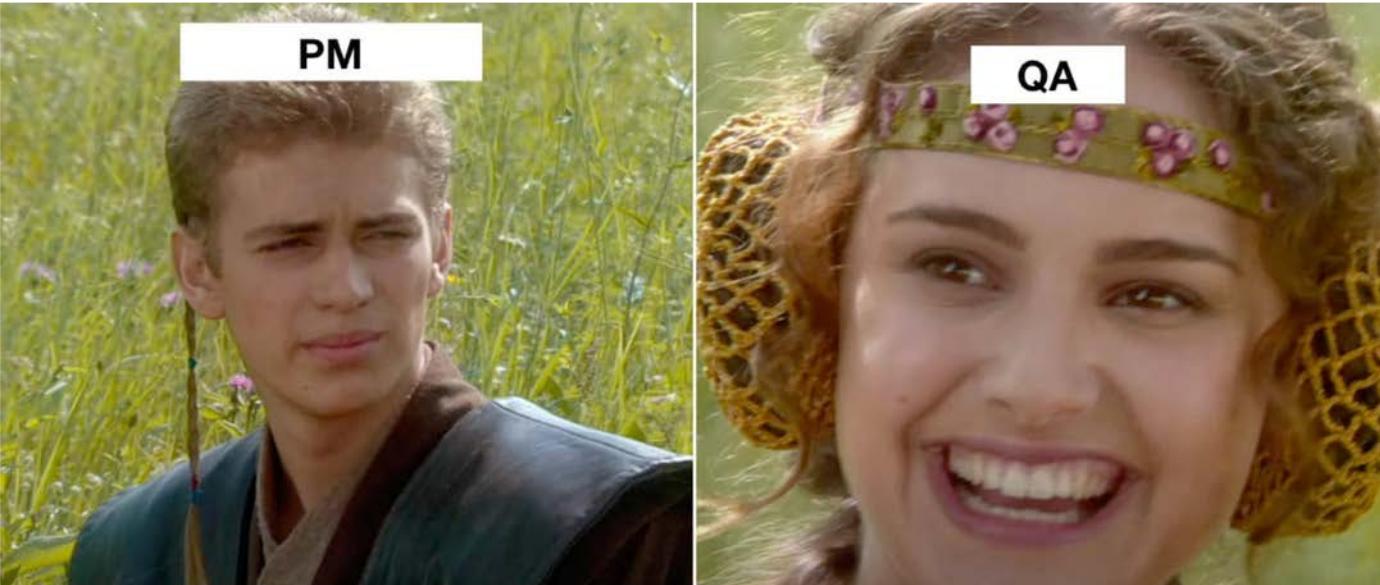


Our #1 priority
—
Our new
equally #1
priority

逃避雖然可恥但有用。
放到Backlog裡也可以唷

Szégyen a futás, de hasznos. -- Hungarian Proverbs





Put the bug in the backlog

So we can fix it later



強者我同事：
“軟體開發就像
瘸子跑馬拉松，
慢慢跑到最後
還是能到終點”



把「重要的事」先做完，是所有 Ninja 的基本功

一個任務不急不重要，你還在做，
那你就是優雅地浪費時間。

有時候最該做的事，是刪掉要做的事。

Eisenhower 矩陣



常見失誤

- 「先做簡單的」不等於「先做對的」
- 「別人催我」不等於「這是關鍵任務」

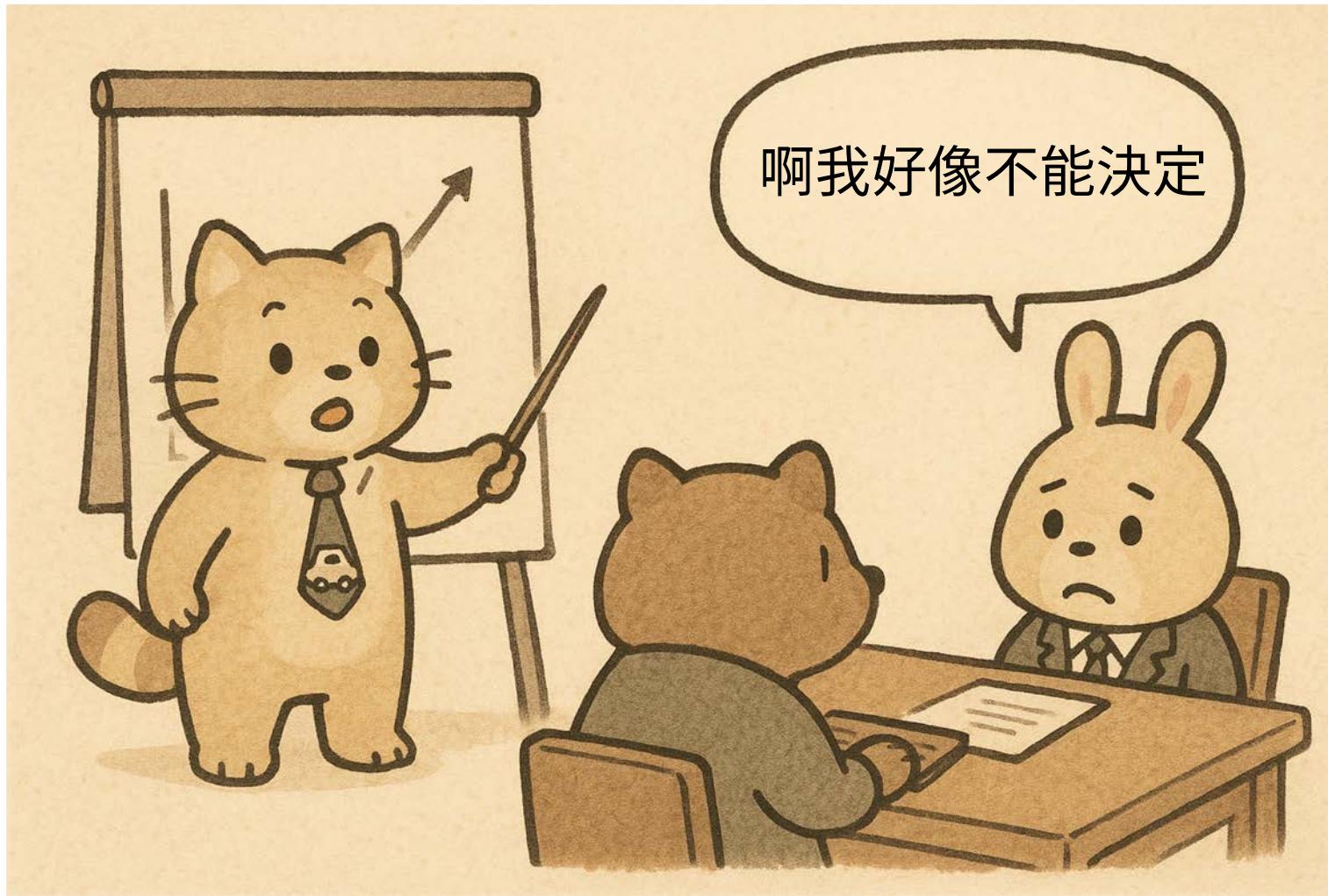
忍者對策

- 每天工作前問：這件事會讓整個 project 前進嗎？
 - 管好自己的專業，穩定輸出
 - 了解策略走向和優先程度，以免表錯情
- Review 時重排 priority



技能之三

找對的人說對的話



專案不順可能不是溝通問題，而是「找錯人」的問題！

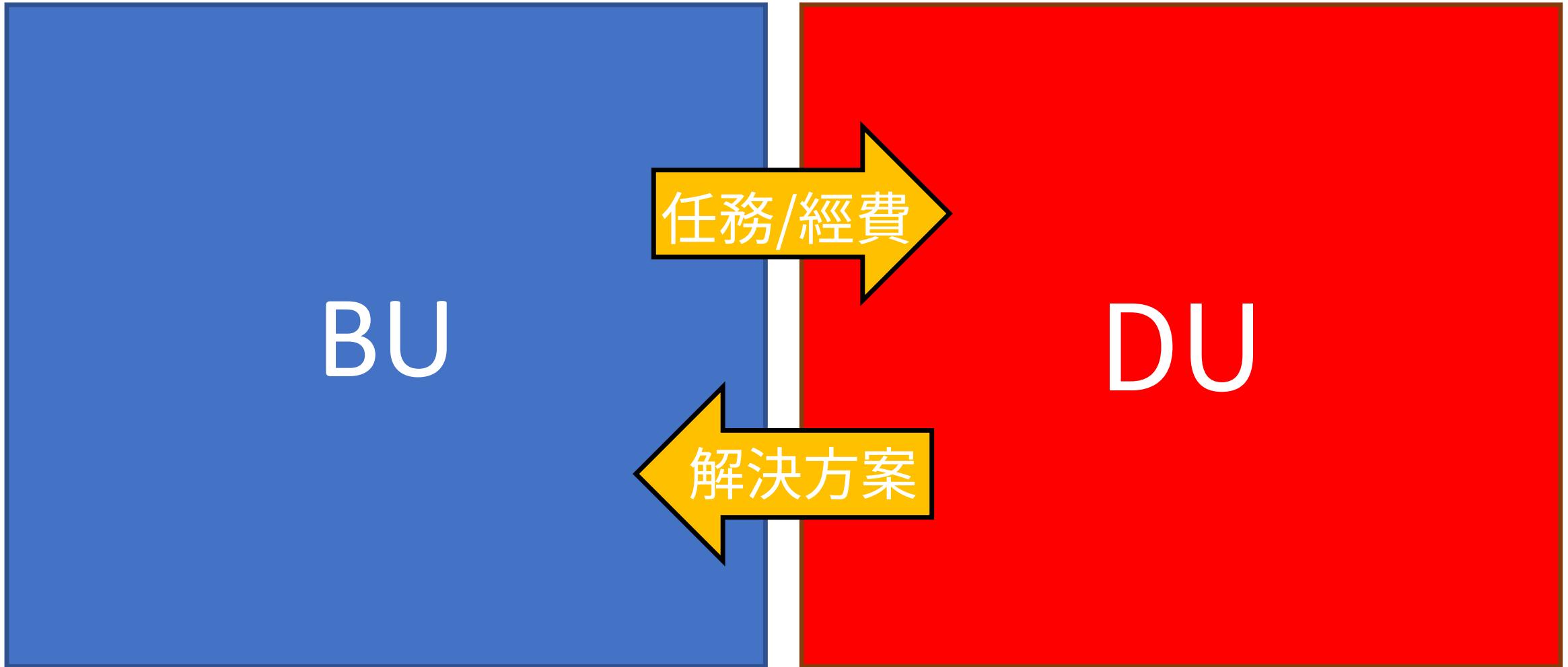
來講講我在日本
樂天的事情吧



- 1. Always Improve, Always Advance**
- 2. Passionately Professional**
- 3. Hypothesize → Practice →
Validate → *Shikumika****
- 4. Maximize Customer Satisfaction**
- 5. Speed!! Speed!! Speed!!**



協作模式



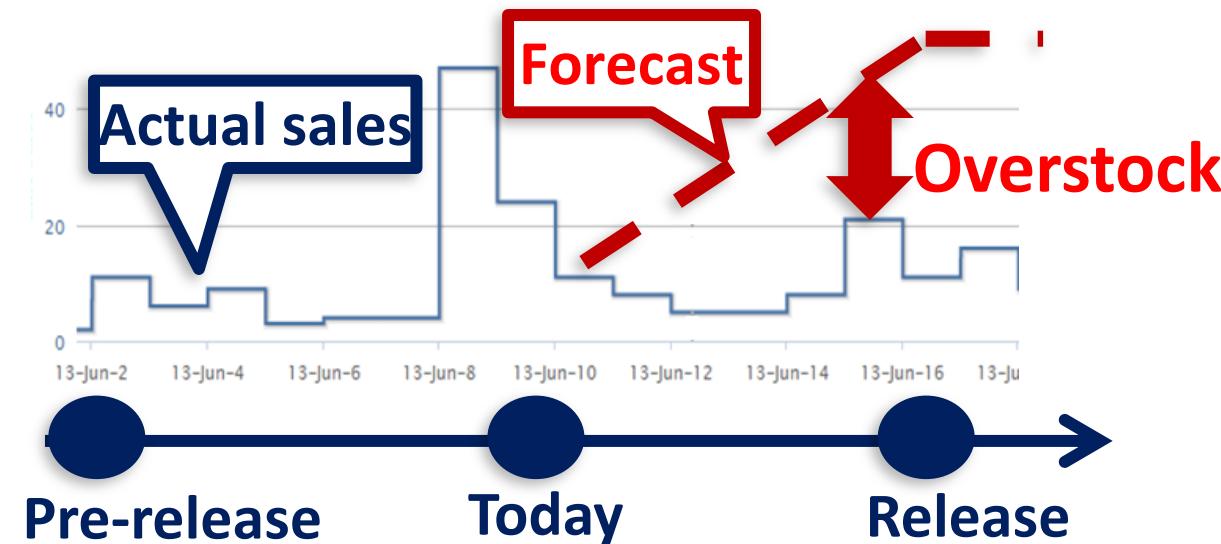
案例：庫存預測專案

- How many **inventory** should we have ?
- What is the **optimal price** ?
 - To maximize GMS ?
 - To maximize profit ?



Challenges

- Difficult to forecast sales for new items. Lead to:
 1. **Overstock** → inventory pressure ↑
 2. **Understock** → GMS/profit ↓
- Example: Sales history of “あまちゃんサントラ”

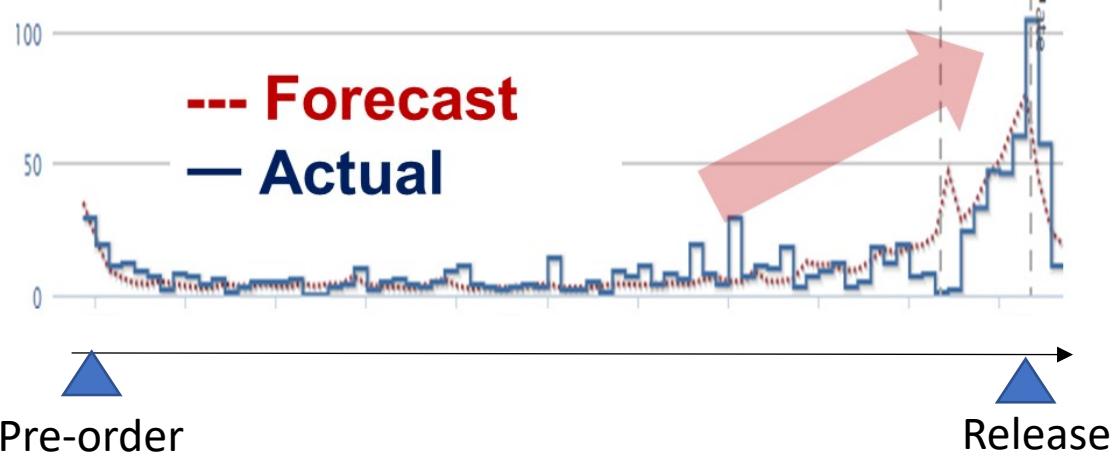


Item Life Cycle

Items in different categories may have different item life cycle.

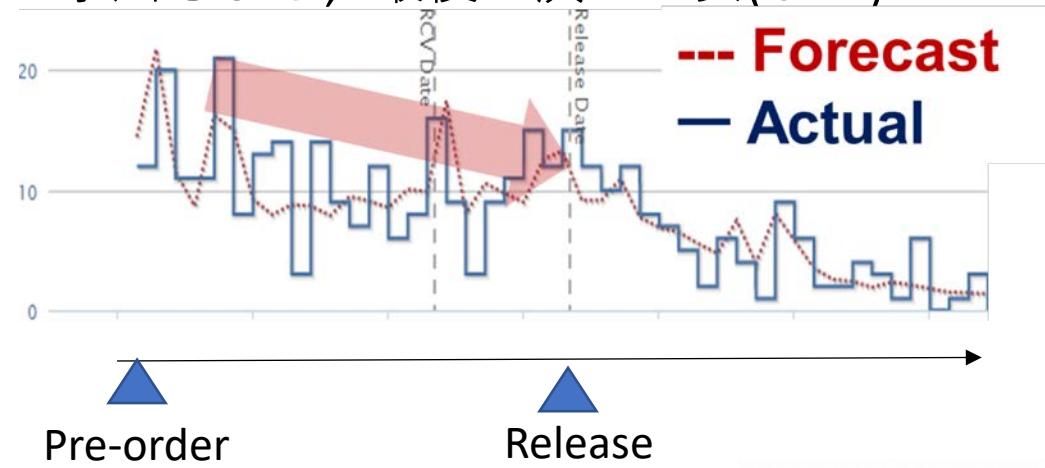
J-POP Category

- AKB48 “恋するフォーチュンクッキー”



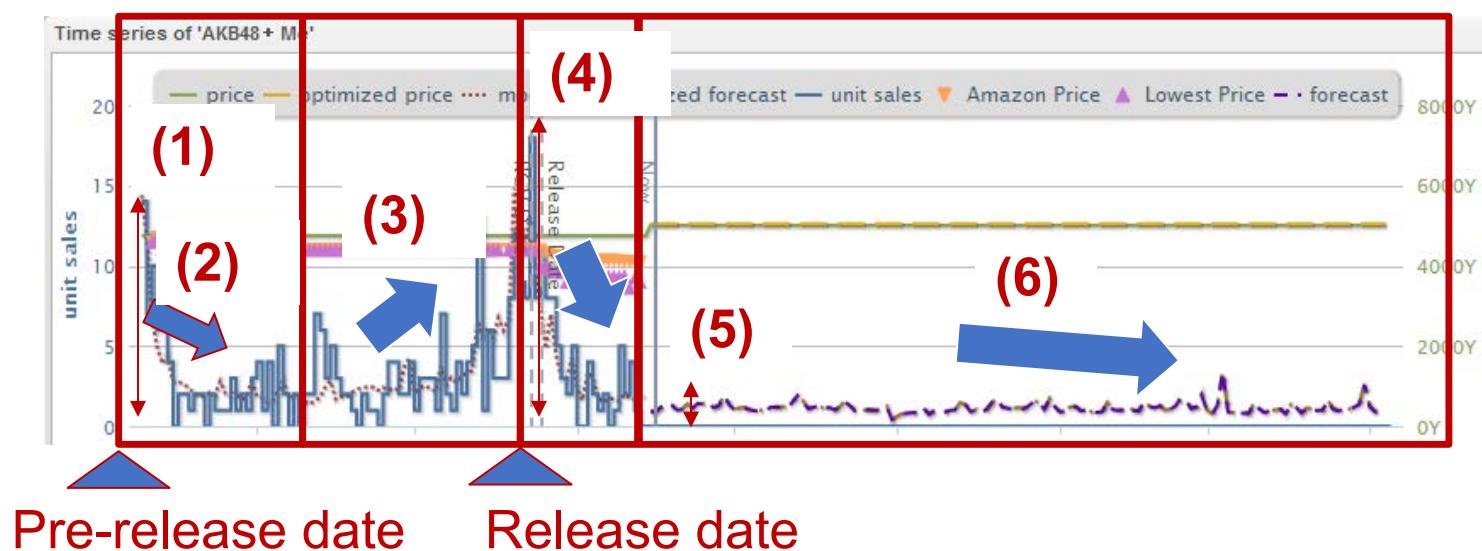
Enka Category

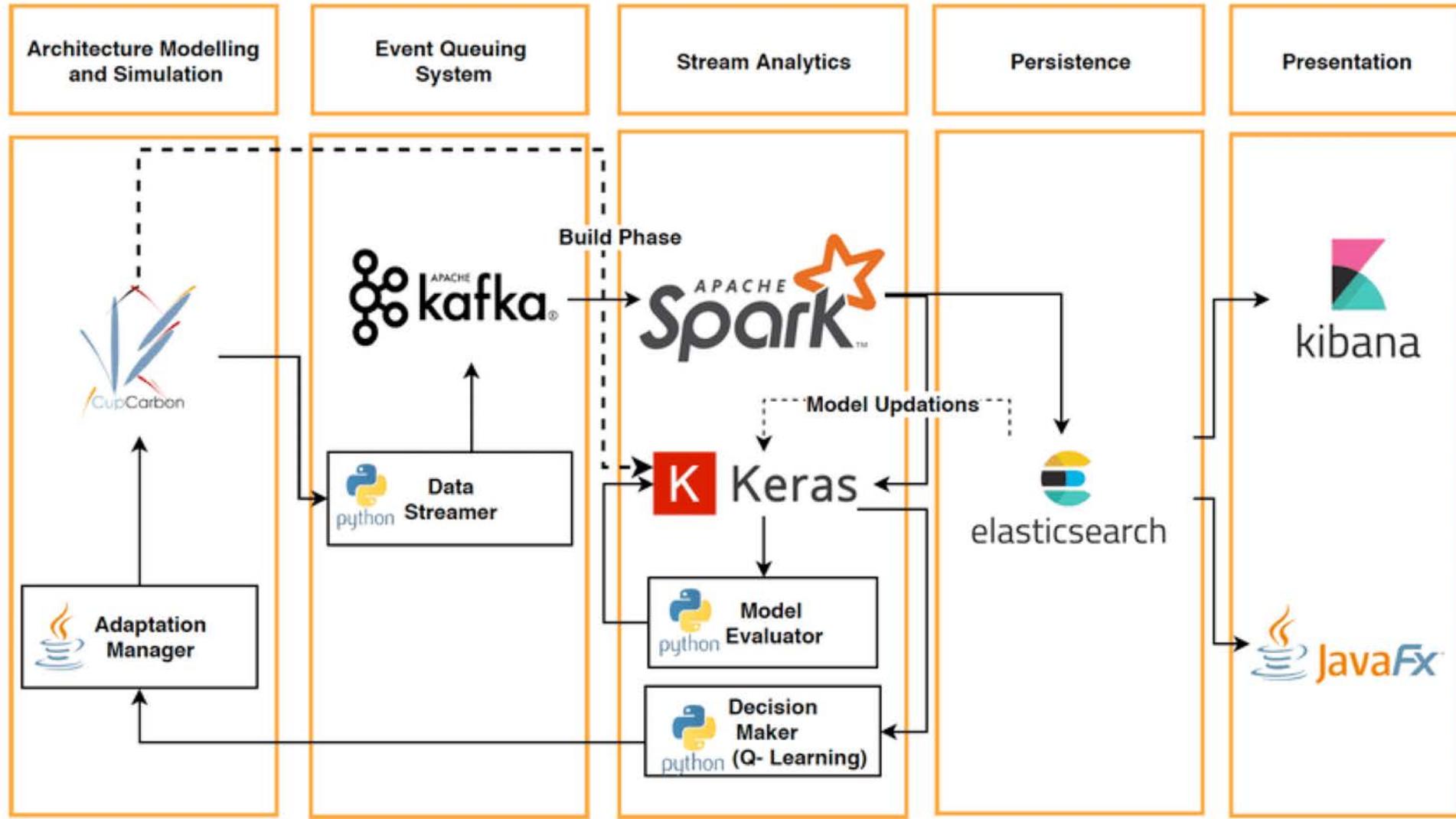
- 氷川きよし, “最後と決めた女(ひと)だか



Modeling Item Life Cycle Term

- Parameters:
 - (1) Height of pre-release spike
 - (2) Decay rate of pre-release spike
 - (3) Growth rate leading up to release spike
 - (4) Height of release spike
 - (5) Height of the long tail
 - (6) Decay rate of the long tail



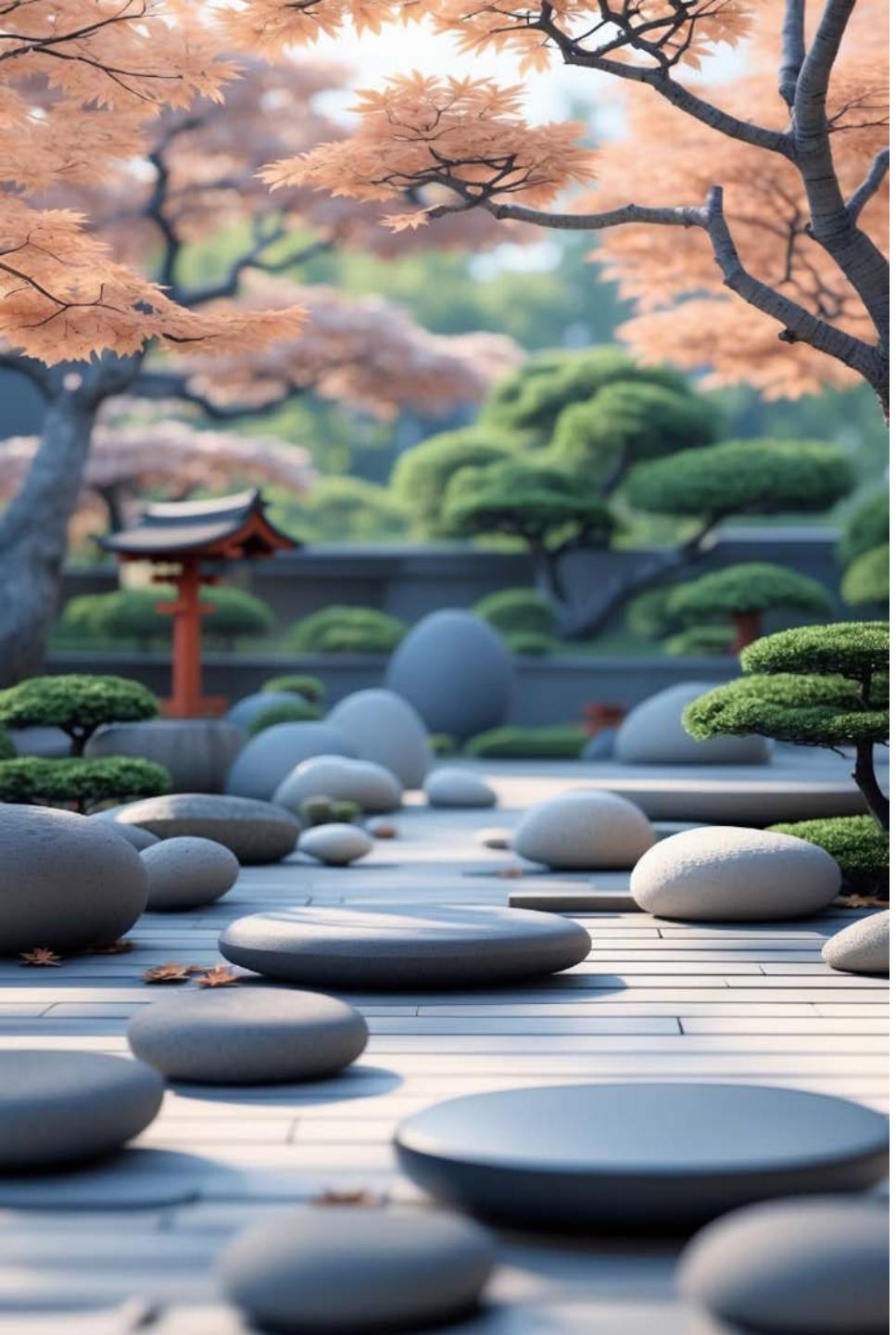


Development
and
Management

各種奇妙的日式沈默時間



<https://francisjapan.medium.com/japanese-meetings-silence-does-not-mean-no-questions-498708af531d>



理解日本文化差異



尊重和諧

日本文化高度重視禮貌、和諧與避免直接衝突。



安靜溝通風格

會議中常表現為較安靜的溝通方式。



語言障礙

使用英語交流時，參與者需要時間理解並組織回應。



群體思維

維護團體和諧可能比表達個人意見更重要。



沉默的錯覺

尊重演講者

日本文化中，不打斷發言是一種禮貌。但這並不意味著完全理解或同意。

等待適當時機

參與者可能在等待發言者完成後才提問，而非中途打斷。

理解不足

有時沉默反而表示缺乏理解，但為了不打擾會議流程而保持安靜。

延長停頓的力量



給予思考時間

適當的停頓可讓參與者有時間組織思緒。



語言處理

對非英語母語者，需要時間理解、消化和翻譯。



準備提問

沉默期間可能是在構思如何有效表達問題。



形成見解

安靜的時刻促進更深入的思考和更有意義的討論。



積極鼓勵參與



在會議開始前就明確表達：將會有停頓時間，鼓勵所有人隨時提問。不要假設沒有打斷就是沒有問題，而是主動邀請回饋。例如說：「大家對此有什麼想法？」或「讓我再次總結重點以確保我們都理解一致」。

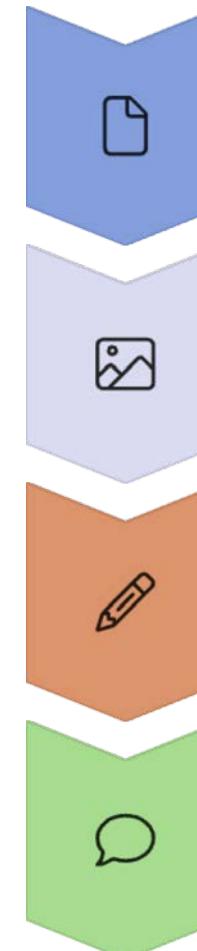
Effective Multicultural meeting with Japanese participants



STYLE

visual aids, translations, translation support

有效的會議策略



提前分發資料

讓參與者有時間預先閱讀和理解

使用視覺輔助

圖表和圖像有助於跨越語言障礙

提供筆記時間

允許記錄思考和問題

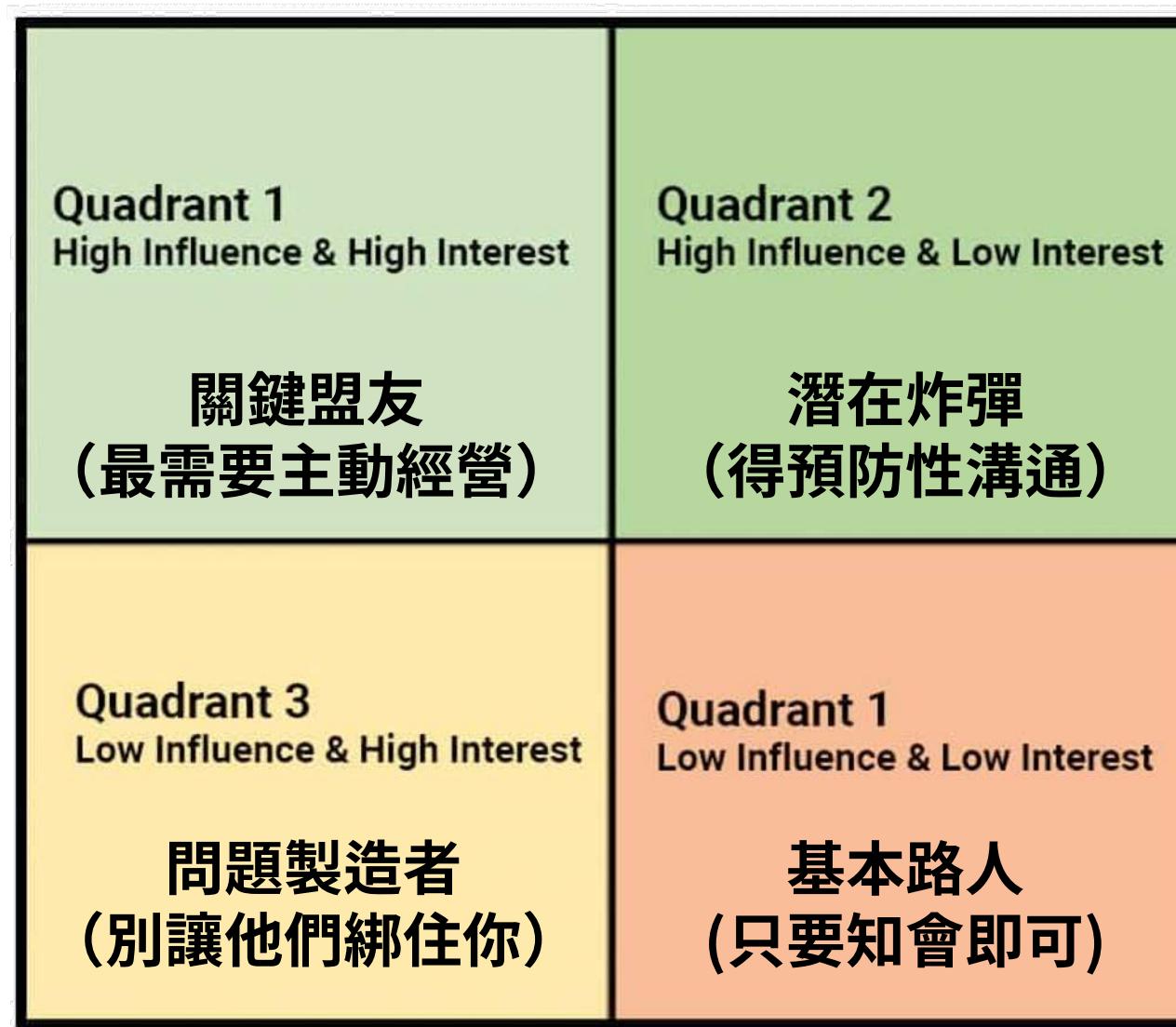
多種提問方式

口頭和書面選項都提供

如果沒有keyman在場的
會議，基本上就是場認
真的閒聊。



Stakeholder四象限模型



搞懂 Stakeholder，才能搞定專案

- 管理專案不是會 PM 工具，而是會看人、會說話
- Stakeholder ≠ 客戶 ≠ 用戶 ≠ 上司，要釐清角色
- 溝通沒效率，不是你不會講話，是你「沒找對人講話」

不同 Stakeholder 要用不同的語言

- 技術團隊：需要 detail & 風險資訊
- 業務/主管：需要 KPI、進度、好壞消息分明
- 外部夥伴：需要 deliverable & 時程
- 對話設計技巧：像設計 API 一樣設計溝通格式
 - Input：你需要對方提供什麼
 - Output：你會給對方什麼
 - Timeout：什麼時候要回應

常見錯誤與溝通崩潰案例

- 錯把觀眾當 decision maker
- 用技術細節轟炸商務主管
- 忘了經營「silent stakeholder」 → 專案快結束突然跳出反對

忍者對策

- 用這幾種方式定期 Sync
 - Weekly status update (高層)
 - 15-min stand-up (內部團隊)
 - Stakeholder review checkpoint (交付物審核)
- 文件與通訊模板建議
 - Stakeholder summary sheet (角色 + 責任 + 溝通方式)
 - Status update 一頁報告模板

Stakeholder Management Plan Example

Stakeholder	Title/role	Interest: How much does project affect them (1, 2, 3)	Influence: How much do they have? (1, 2, 3)	Stakeholder's most important goal	How will he/she contribute?	Best way to manage	Stakeholder
John V. Mashberg	Project Manager	1	1	To stay on time and on budget; no surprises	Daily lead; will delegate smaller projects but ultimately responsible	Phone call updates for high level milestones; weekly email summaries and occasional in person meetings	John V. Mashberg
Cyril Johnston	Utility company president	1	1	Budget and timeline; happy constituents	Very little on daily basis, but want to be in the know	Monthly meetings with milestones and budget info	Cyril Johnston
Utility employees		2	3	Want to feel in the loop and valued	Very little but want to be informed if asked by public	General company wide updates along with many other initiatives	Utility employees
Outdoors groups, hunters, bird lovers		2	2 (they can be vocal and we want their buy-in)	To protect wildlife, to keep hunting and fishing access, to ensure birds aren't harmed by wind turbines	May discuss in their own publications and to press	Get deep input up front, and agreement on parameters of project and timeline; keep up to speed	Outdoors groups, hunters, bird lovers
Utility customers		2	2	Cost-effective energy prices; renewable energy sources, but not at expense of environment	Regular customer "town halls", questions, stories in paper	Seek input as above at beginning, and then keep apprised via bill insert or email	Utility customers



只要有心人都是PM Ninja



忍者心法總結

- 風險偵測 → 減少後悔
- 溝通設計 → 防止誤解
- 任務切割 → 把力用在刀口
- 工具善用 → 效率翻倍
- 韌性心態 → 面對失控能穩住



以下是中年大叔的修行心得與碎念

大部分專案都
失敗，只有5%
的案子會成功！



為什麼專案管理這麼複雜？

角色

X

需求

X

資源

X

風險

專案管理的日常： 一種供給與需求恐 怖平衡



人也是很重要的：先“催眠”團隊成員



如果是勇者欣梅爾就會這麼做

為了專案順暢有些事還是得吞



專案管理的日常



Us vs. Project



We need to spend a lot of time figuring out where the 'Ho Chi Minh trail' is

事情沒那麼簡單，但是也沒這麼複雜



“我會站在他旁邊等他”

論如何要求工程師趕出緊急的Case

預先設定團隊的
“敗戰處理投手”



我們的敗戰處
理投手的桌面
實景…



當你覺得快掛了，就是專案快要結束了！



PHASE 1



PHASE 2



PHASE 3



PHASE 4

給正在進行為期兩年名為碩士論文專案的你們

A group of stylized ninjas in a misty, traditional setting. One central figure in the foreground wears a white mask with a single eye, a black and red striped headband, and a black and red suit with a large sword. Two smaller figures are crouching behind him. The background shows a misty landscape with traditional buildings.

**Everyone can be a Project
Management Ninja**