

專案型組織績效管理之可行策略

高義展副教授

高雄市立空中大學通識教育中心

摘要

專案型組織係以發起→規劃→執行→控制→結束等流程，並透過受領任務→任務分析→計畫作為→策頒計畫→任務執行→任務結束等步驟，落實各項任務活動。專案型組織可實施知識化、制度化、流程化、策略化、指標化、資訊化、以及人文化等績效管理作為，達成永續經營發展的理想願景。

壹、前言

專案型組織由於是具有目標性、有限性與臨時性之特質，對於績效的管理具有刻不容緩的必要性與急迫性，其表現的績效與目標若能如期如質的完成，始可順利結案而獲得專案合約與章程規範的利益回饋，甚至還能擁有承接後續專案的機會；反之，則無法順利結束專案各種任務活動，不僅無法獲得專案合約與章程的利益回饋，甚而必須進行損利、費力又耗時的法律訴訟，專案組織團隊亦可能斷絕了後續發展的機會。本文希冀探討專案型組織的運作流程、以及績效管理的思維與作為，並提出專案績效管理的可行策略。

貳、專案型組織的運作流程

專案型組織係當前組織型態的主要發展取向，其具有運作之目標、時間、成本、範圍、品質、以及各種應用資源的基準限制，兼具臨時性、獨特性、一次性與不可重複性等特質，也因此較無可參照的前例可遵循，其執行的困難度與不確定性的風險干擾程度也相對較高(台灣專案管理學會，2014；許光華，2006；許秀影等，2014；管孟忠，2009；魏秋建，2013；Kao, 2013；PMI, 2012)。即便如此，在全球性的人力、物力與財力資源起伏不定的環境影響下，專案型組織仍然是各領域部門，為精簡資源的耗費以有效達成目標，所選擇運作的組織型態。

專案係依循「發起→規劃→執行→控制→結束」等五大運作流程進行管理的各項活動，每項專案就如同每一個生命，從專案的發起開始，歷經規劃、執行、控制等流程，以至於專案的結束，同樣是專案生命週期的演變與發展(Kao, 2013)。而專案任務則依循「受領任務→任務分析→計畫作為→策頒計畫→任務執行→任務結束」等六項流程，以執行專案的各項任務(台灣專案管理學會，2007)。

一、專案發起

專案任務執行流程階段中之第一階段「受領任務」及第二階段的「任務分析」，係相對於專案管理流程中之發起階段。在「受領任務」階段中，其五個執行步驟依序：將狀況通知各業務部門→準備資料→初步評估→分配時間→初步作業指導等；若為單位內部為解決問題而「自行推斷」所得之任務，其步驟順序：界定問題性質→蒐集所需資訊→進行初步評估→分配時間→初步作業指導，藉以產出「任務分析」所需之準備方向。

第二階段「任務分析」，則是在「受領任務」之後，需進行「任務分析」才能進一步了解專案任務的需求，並因此形成專案概念與執行的初步方案。任務分析的五個步驟依序：瞭解發起人或專案採購方的意圖→本次任務組織整體之關係→應獲得之成果→多重任務的主從關係→達成任務之必要手段，藉以產出「執行任務的概念與初步方案」，以利下一階段「計畫作為」的進行。

二、專案規劃

專案任務執行流程階段中之第三階段「計畫作為」，分成四步驟依序：研擬方案→分析方案→比較方案→建議方案，藉以產出「任務執行計畫」。其運作內涵係透過工作分解結構、組織分解結構、以及整合成責任指派矩陣，透過工作授權系統以執行各項任務規劃項目，包括時間、人力暨物力資源、成本、風險、品質、溝通、採購、系統、安全與訓練規劃等活動，並加以歸納整合產出專案任務執行計畫書，並透過向專案發起人或專案採購方呈核，以確定專案任務的執行基準，此基準同時也是專案任務的績效目標。

三、專案執行

專案任務執行流程階段中之第四階段「策頒計畫」，是將「計畫作為」所規劃完成之工作包彙整成任務計畫，經發起人或採購方呈核後，建立專案任務執行基準並策頒執行；「策頒計畫」後即進入第五階段「任務執行」，係依據發起人或採購方策頒計畫的內容與基準執行各項任務及活動項目。在專案任務執行過程中，必須確實掌握執行成果與基準之間績效目標落差的比較，並藉以提出修正與改善執行績效的方法；若主客觀條件均產生了「時不我予」的執行障礙，則可提出計畫基準的變更，以符合專案現況確實達成專案任務績效目標。

四、專案控制

專案任務執行流程階段中之第二階段「任務分析」的上級工作指導、第三階段「

計畫作為」的規劃督導及工作規劃提報、第四階段「策頒計畫」的核准任務計畫、以至於第五階段「任務執行」的督導實施等流程運作中，必須全程監控、制約、以及督導，當發現有缺失或偏離目標的情況，應立即要求修正及改善，以確保任務順利進行。尤其必須針對專案任務計畫中的範圍、時間、成本、品質、風險、合約管理、利害關係人、以及任務執行結果的驗證核實等基準進行控管，以能完全掌握並符合設定的績效目標。

五、專案結束

專案任務執行流程階段中之第六階段「任務結束」，該階段必須完成任務，並進行任務總檢討、獎懲建議、編纂紀實、資料建檔、設施復原、人員歸建、以及建立專案人力資源庫與管理知識庫等工作。在專案任務結束的活動中，應特別注意與上級單位、專案採購方、以及各利害關係人之間的合約是否如期如質的履約，確認彼此之間對於專案任務的執行過程與成果都毫無疑義，如此始能進行合約的簽結，避免進入履約爭議之協調或法律訴訟程序，以確定達成所有的專案合約或章程中的績效目標。

參、績效管理的思維與作為

績效管理則是為達成使命、願景、以及策略目標所實施的各級各類之綜合性、系統性、以及流程性的管人及理事的歷程，而其內涵不外乎包含績效管理的啟動、規劃、執行、監控、結案、與持續改善的循環運作，具有動態性、靜態性、生態性、以及心態性等特質(丁志達，2003；吳健生，2012；李亭林，2008)。不管任何組織、團體或個人，其存在與發展的目的，均在於達成預期的目標與成果，因此，筆者認為績效等同目標，而績效管理亦等同目標管理。

目標係來自於組織或個人存在與發展的價值與目的之具體實像，而績效則是達成此具體實像的實際表現。因此，績效管理所涉及的範疇包含績效的價值與目的從何而來？如何界定績效表現的內容與表現程度？如何評估績效表現與目標、價值及目的之間的符合程度？如何導入績效管理成為制度化的流程運作？如何讓績效管理成為文化系統？以上待答問題，茲說明解析如下。

一、績效的價值與目的從何而來？

組織或個人都有生存發展的欲求，並將欲求轉化為預期達成的結果，而這些結果反映在物質與精神層面的滿足感受，這些滿足感受，也必須回饋至原來生存發展的初衷，否則組織或個人可能走向敗亡之途、了結生命。是故，績效的價值與目的，必須探索組織或個人為何而存在？其追求的理想與願景為何？決定透過哪些渠道來追求理想與願景？若無法立竿見影的一步登天，而必須一步一腳印的

逐步邁進，其各階段的里程碑如何設定？易言之，必須確定組織或個人的使命、願景、策略、以及階段發展的目標，始可明瞭績效的價值與目的。

二、如何界定績效表現的內容與表現程度？

績效表現的內容與表現程度，就必須確定組織或個人的特質與屬性，及其欲求和目標達成的廣度與深度。從績效表現的內容觀之，則涉及到欲求與預期結果的廣度，組織若要維持運作而追求永續發展，則應依據組織的屬性、使命、願景、任務、策略與目標，透過各利害關係人在各權責領域範圍中，共同參與討論以明訂績效所涵蓋的內涵；另從績效表現的程度觀之，同樣必須透過組織全員的參與研討，以明定組織生存發展必備的績效表現深度，也就是達成使命、願景與目標的滿意程度，並以文字化與數據化來展現其優劣高低。

三、如何評估績效表現與目標、價值及目的之間的符合程度？

評估績效表現係為確定績效表現內容的滿意程度，所實施的各種評價與量度的操作歷程。當界定績效表現的內容及其滿意程度後，即應根據各項績效表現內容的屬性，透過上級主管、基層員工、專家學者、以及利害關係人，共同探究研討與尋找適當的評估工具與衡量尺度，針對績效表現的實況與滿意程度之間的差距進行比較，評估的結果若不滿意，則應提出適宜的改善策略與方法，保證所有績效表現的成果都能符合滿意的標準，如此才能具備永續生存與發展的條件，不致慘遭淘汰退場的命運。

四、如何導入績效管理成為制度化的流程運作？

當所有績效表現的內容、程度、評估體系，都能完整連結生存發展的使命、願景、核心價值、策略與目標，此時可透過一致性與標準化的績效管理模式，予以建構成生存發展的運作規範，以確保現在與未來都能依據績效管理模式，促進績效目標的達成。編擬並公告施行「績效管理品質手冊」，且能整合建置「績效管理知識庫」，導入適性化的「績效管理資訊系統」，讓所有利害關係人，都能熟悉並操作應用，發揮管理制度化、工作表單化、操控資訊化、系統整合化的績效管理效益。

五、如何讓績效管理成為文化系統？

績效管理最終必須成為文化的內涵，組織或個人不再是受績效管理規範制約物質，而是自動自發地為追求生存與發展，所形成的自主化慣性作為。績效管理若要成為文化系統，則全體成員及利害關係人，必須堅持實踐績效管理的制度規

範，藉由動態性、靜態性、生態性、以及心態性等績效管理領域，從制約外控的物化規則，逐漸昇華成爲精神內涵，所有的言行舉止無處不是績效管理，績效管理就「人文化成」的融入於生存發展的核心命脈中。

肆、專案績效管理的可行策略

一、導入適性化的專案績效管理知識體系

派遣專案任務權責單位成員，參與專案績效管理知識體系的職能進修，以培成專案績效管理的種子講師。同時可聘請專案管理專業社群團體的顧問講師，到組織舉辦系列性的專案績效管理知識體系研習課程，適性化的引進專案績效管理知識體系，讓全體成員能理解專案績效管理的方法與策略。

二、編製專案績效管理標準作業流程品質手冊

應設計專案任務執行各流程的績效指標，並且依照指標建構專案績效管理標準作業流程的品質手冊，做爲專案各項任務的執行者的參照標準，從專案任務的發起人、執行長、團隊、以及各利害關係人，均能明確熟悉並善用專案績效管理運作的流程與基準。

三、制定專案關鍵績效指標以稽核專案實施成效

針對組織的整體生存發展的目的與價值，邀集組織內外部的各利害關係人，共同規劃專案關鍵績效指標，做爲稽核專案任務執行成效的規準，藉以糾正、預防與解決專案任務的執行問題，彰顯專案的最佳化功能，強化組織的運作效益。

四、設計專案績效管理平衡計分卡以增進執行效能

依據平衡計分卡的財務管控、顧客認同、內部運作、學習成長等構面，建立適性化的績效表現衡量系統與策略地圖，針對組織的財務管控、顧客滿意、運作流程、以及學習成長等現況，進行績效表現的衡量與評估，藉以瞭解並提高專案任務執行的總體效能。

五、整合建構專案績效管理知識庫

爲促進組織成員能方便的取得、應用、創新、研發、儲存、分享專案績效管理的相關知識，可透過數位化的專案績效管理資訊系統的建置與導入，將專案績效管理的知識體系、方法策略、運作執行與監控、績效指標、平衡計分卡等相關檔案資料，彙整成爲專案績效管理知識庫，能更具效率的執行專案績效管理。

六、型塑專案績效管理的組織文化

專案績效管理在時空的運行穿梭，以及利害關係人持續的運作之下，其知識、方法與策略的核心價值將深入人心，屆時落實專案績效管理的思維與作為，成為自然而然的表現，如此將水到渠成的讓組織轉化為專案績效管理的文化系統，型塑兼具功能性與哲理性的專案績效管理組織文化。

伍、結論

專案導向組織的績效管理，必須確認專案績效管理對組織發展與生存的價值與目的，藉以將專案績效評估與改善的過程，予以指標化、策略化、流程化、資訊化、制度化與人文化，讓專案型組織的績效管理，能夠應用科技化工具的操作與實踐，逐步昇華為哲學化的文化行為模式，無所不在的運用績效管理系統，以有效執行專案任務與活動，促成組織永續發展的理想願景。

參考資料

- 丁志達(2003)。《**績效管理**》。台北：揚智文化。
- 台灣專案管理學會(2007)。《**軍事一般事務專案管理知識體系**》。高雄：台灣專案管理學會。
- 台灣專案管理學會(2014)。《**國際專案管理知識體系**》。高雄：台灣專案管理學會。
- 吳健生(2012)。《**營業經理人必備競爭力**》。台北：迪比生管理資訊。
- 李亭林編譯(2008)。《**績效管理**》。台北：麥格西羅。
- 許光華(2006)。《**專案管理—知識體系的觀點**》。台北：華泰文化。
- 許秀影、熊培霖、朱艷芳、張耀鴻、范淼、黃哲明、周祥東、陸正平(2014)。《**專案管理基礎知識與應用實務(五版)**》。新北：社團法人中華專案管理學會。
- 管孟忠(2009)。《**APMP 專案管理師特訓教材**》。桃園：臥網。
- 魏秋建(2013)。《**一般專案管理知識體系**》。台北：五南。
- Kao(2013). Feasible Strategies of Project Management Processes, Team Formation and Institutionalized Operations Applied to School Governance. *Storage Management Solutions, Issue 1, January*, 198-229.
- PMI(2012). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5^d*. Pennsylvania: PMI.