

成功的要素

◎楊沛昇 編譯

在企業專案管理環境中使用敏捷方法的新興趨勢正在推動專案管理中應用精實概念的普及。許多組織正在積極研究精實的實際應用，以幫助提高交付給客戶的商品和服務的品質，提高員工的敬業度並滿足企業所有利益相關者的滿意度。

在將精實概念（即減少浪費的系統方法）付諸實踐時，專案經理應該採取全面的觀點。在各自以精實為中心的執行中，為了品質、流程與專案成功，規劃和整理所有品質工具和最佳實踐，這是為了確保在未來的流程狀態中減少浪費。

專案中減少浪費的例子包括產品和服務的重工、無效的流程和工作以及未利用的資源和成果，每個專案的實施都需要吸取經驗教訓。

精實專案管理執行人員可以從其他執行人員分享的實施經驗中獲得想法，許多都不困難，可以很容易地合併到管理的專案中，這是我寫這篇文章的主要目標—分享有助於專案成功的簡單實用經驗。

我觀察到決定精實專案管理在企業環境中成功實施的幾個共同屬性，無論產業、企業規模和地理位置為何。前三個重要要素是：

1. 溝通。從上到下流動良好的溝通，反之亦然。這是成功實現和執行企業經營戰略的絕對必要條件。
2. 成果。當任何經營目標達成時，我們都會為所付出之精神、努力和時間取得的成果慶祝。下一步是繼續讓可持續的發展能更進一步，並與企業的使命和願景聲明保持一致。

3. 報告。我們的日常工作可能會讓我們只專注於少數的工作，我們可能會習慣以我們熟悉的方式來做一些工作。額外的觀察對實施精實的結果、任務和相應流程進行內部審核，有助於確保向利益相關者提供優良的產品和服務。這項稽核行動為管理層和團隊提供內部稽核報告，以審查和處理任何未解決的問題。以下是對這些要素的仔細研究。

溝通：良好團隊溝通的好處

團隊成員是非常不固定的，團隊成員來來去去。然後，每個團隊都會經歷團隊成員的組成—從組成到執行階段。

可能需要一些時間才能達到每個人都能和諧地工作和表現，加快此過程的一種方法是對任何訊息的更新進行良好的團隊溝通。良好的團隊溝通可以通過各種方法進行—例如：團隊會議、員工簡報或對於新更新現有政策和流程變更的企業溝通。此類訊息必須傳達給所有成員，以便團隊成員可以繼續執行企業使命。

實施精實專案管理需要從上到下進行大量的團隊合作和協同，反之亦然。圖1總結了為精實專案管理實施所建議的企業溝通策略。



圖1 執行精實專案管理時建議的溝通策略

如圖所示，為精實專案管理實施所建議的企業溝通策略促進了從組織願景和使命到團隊目標和任務，最終到團隊成員的目標和行動的溝通。以下是對每個部分的詳細介紹：

- + 組織願景和使命。企業要達成其願景與使命，要有短期和長期目標。對於企業等級的每個目標和任務，定義並突顯組織的目標、收益和成功因素，以及受影響的團隊和團隊成員。然後，定義溝通策略與實現它們的可行計畫。
- + 團隊目標和任務。團隊評估企業等級目標並確定對團隊的影響和收益，團隊還定義了實現這些目標的基礎設施、流程、資源、財務計畫和時間表。
- + 團隊成員的目標和行動。突顯每個團隊成員合作工作的目標、收益和成功因素，定義戰略、成功標準和可行計畫，以達成每個團隊成員的目標。

所需的溝通應該是雙向的，從團隊成員那裡收到的回饋也用於改進流程和個人任務的規劃和執行。

例如：從組織的目標到團隊成員的所有權和行動

當在企業等級有一個特定的目標要實現時，比如獲得特定的國際標準化組織(ISO)驗證，舉例來說，目標必須好好地傳達給負責團隊，然後，必須將其傳達給每位團隊成員，以便每個人都擁有下列：

1. 組織環境中對分配或指派流程的明確目標。
2. 執行所分配工作指令或任務以及為其團隊提供品質目標訊息的責任。例如，「每個生產批次的最大缺陷數 x 值」和「解決客戶問題的最大天數是 y 天」。

在前面的例子中，以下列的數值對應到每個項目：

- + 組織：以取得ISO驗證為使命
- + 團隊：例如，品質管控團隊的目標是將每個生產批次的最大缺陷數限制在 x 值。客戶成功和支援團隊的目標是在不到 y 天的時間內解決任何客戶問題。
- + 團隊成員：團隊成員了解獲得ISO驗證的好處及其相應的行動項目，在前面的內容中，生產團隊成員的行動是確保仔細遵循每個生產程序和過程的工作說明，以實現無缺陷產品的卓越工作品質。在流程執行期間，團隊成員可能會找到更好、更有效的執行方式，該回饋可用於進一步改進相應任務的計畫和執行。

成果：實現、維持與改善結果

當一個組織取得既定成果時，每個人都會感到高興。但是接下來呢？所有已經呈現的計畫、驗證、實施和成果的重大事物都必須保持，同時創新和創造性地改進以讓成長持續。

舉例：品質標準目標完成

滿足客戶或利益相關者的需求是許多企業的核心目標之一，這是一個來自服務和消費品或製造業的實際案例。

解決客戶問題所需的最大天數的品質目標是 y 天，當這個初始目標實現後，是否可以進一步改善到 $y-1$ 天？客戶喜歡新的改進，無論是預期的、正常的還是令人興奮的，尤其是在品質和客戶服務方面。在努力實現此一改進時，請考慮以下問題：

- + 你對你的客戶了解多少？客戶在與你的產品和服務互動或使用你的產品和服務時，他們在過程中體驗了什麼？他們對你提供的產品和服務有何觀點、想法、說法、報告和感受？
- + 您如何改善客戶服務和產品品質？如果你不了解你的客戶以及他們對你的產品

和服務的體驗，你就不太可能提高你的產品和服務的品質，可以計畫以下任務來幫助你能更了解客戶並更快地回應他們的需求：

對客戶的需求有深刻的同理心。建立良好的客戶關係管理策略，藉由規劃客戶滿意度和體驗調查來了解客戶的需求。使用品質工具（例如Kano模型）來執行和分析，以了解客戶需求¹。使用分析來革新與改善所提供產品和服務的品質。

制定風險分析和緩解策略。在這個不斷變化的工作環境中，經常出現新的問題或挑戰。優先解決立即的問題、確定行動，並審查是否應增加新的風險緩解策略以應對可能再次發生的問題。

建立企業知識庫。這個知識庫可以儲存有用的事實，包括成功案例、經驗學習和最佳實踐。鼓勵所有成員為知識庫提供貢獻，在團隊討論和活動中使用獲得的知識與見解，例如，可以規劃改善閃擊戰活動以啟動有關流程、產品和服務品質改進的討論要點和可行任務。

分析收集的品質數據並衡量有效性。搜集數據以衡量企業的關鍵績效指標，從搜集的數據中學習與分析，以更快地回應未來的生產、產品、銷售、服務和顧客行為。

安排並執行內部稽核。這是維持和改善品質目標的好方法。

報告：點對點內部稽核報告的好處

定期安排內部稽核，包括點對點稽核，進行點對點內部稽核的一個常見挑戰是缺乏與團隊的溝通。因此，造成團隊不了解在組織、團隊或人員環境下稽核的目的。在這種情況下，團隊成員常擔心稽核過程可能產生的影響。但是，當克服團隊

溝通的挑戰後，你將受益於定期安排和完成稽核。

稽核促進創造力和設計思維至產品或流程中，由稽核行動產生的一些觀察結果可以激發關於如何改進產品或流程設計的新想法與見解。

從品質的角度來看，稽核行動改善了品質，由於減少了重工任務，降低了成本。擁有卓越的產品和服務品質，降低了交付給客戶的產品和服務的內部和外部失敗成本，由於減少了重工任務因此減少了浪費。

在這種情況下，浪費可能包括修復「不合格」或「不良」的產品和服務，或因品質問題而無法使用的產品零件所付出的努力和時間，這使得上市時間更快。有了更高品質的產品，員工的士氣就會提高，重大或主要的阻礙不太可能存在，在生產週期的最後階段發布產品之前，修復小問題所需的時間會更少，這使得能更有信心更快地將產品在市場推出。

當團隊知道稽核是計畫好的時，每個人都會自然地努力確保提供最高品質的品項或服務。它還可以改善團隊溝通、合作和責任感。團隊成員之間將進行更多的溝通和交流，以確保他們隨時準備好接受他們交付工作的稽核。每位團隊成員都必須對他們提供的產品或服務負責，否則，稽核行動將能夠識別出存在的任何偷懶者。

因此，稽核還可以提高透明度，促進目前經營績效狀態的清晰度並風險最小化，頻繁的內部稽核計可以減少在產品週期結束時意外出現的大問題。定期進行稽核後，進度狀態值對團隊中的每個人都變得更加透明，這有助於將風險降至最低。

對團隊的另一個好處是它簡化了即將到來的外部稽核的準備行動或步驟，當稽



核被視為常規行動時，團隊成員不再需要為稽核準備特殊的時間和努力。相反地，他們在預期稽核的情況下執行日常工作，在工作場所的壓力和負擔也較小。

在企業等級，稽核可以更快地發現優勢、弱點、機會與威脅(SWOT)，以便採取任何必要的行動。稽核報告中的觀察記錄可以作為發現企業目前SWOT的見解，根據分析，可以定義行動，並制定經營計畫及其相應的執行和監控。

舉例：已完成工作的稽核

例如，品質管制團隊成員邀請品質管制團隊以外的團隊成員對已完成的工作進行稽核，每個團隊都從各自的職能領域提供有價值的回饋－正向的和負面的。所有

這些都可以提高產品或服務品質，從內部團隊收集的回饋例子如表1所示。

成功的精實專案管理

有幾個關鍵點可以影響精實專案管理在企業環境中的成功實施。溝通、成果和報告這三個要素可以幫助專案經理制定工作戰略，並使用精實專案管理方法引領企業願景和使命得以成功實現。

這是實現精實企業的整體觀點，遠遠超出滿足日常工作的目標。專案經理可以成為催化劑，在工作場所以精實為中心的項目中保持溝通、成就和報告行動的持續流動。

表1 跨部門稽核

稽核團隊	受稽核者	回饋	重要性(1:高、2:中、3:低)
來自不同部門或單位的製造或研發	品質管控	包裝站的工作指導內容不夠詳細	2
市場	品質管控	包裝箱內的各品項放置方向不一致	3

表2 部門內稽核

稽核團隊	受稽核者	回饋	重要性(1:高、2:中、3:低)
品質管控A團隊	品質管控B團隊	標籤或貼紙未正確粘貼於生產品項(項目)	2
品質管控B團隊	品質管控A團隊	無近期品質分析或報告供審查	3

參考文獻：

1. Noriaki Kano, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi and Shin ichi Tsuji, "Attractive Quality and Must-Be Quality," Journal of the Japanese Society for Quality Control, Vol. 14, No. 2, 1984, pp. 147-156.

作者：

Johanna Rusly is an independent consultant in San Mateo, CA. She has an MBA in management and technology, and a master's degree in industrial engineering from Rensselaer Polytechnic Institute in Troy, NY. Rusly is a senior member of ASQ and

an ASQ-certified software quality engineer, quality auditor, Six Sigma Black Belt, and a Project Management Institute-certified project management professional.

資料來源：

Quality Progress December 2020, Page 52-57

Reprinted with permission from Quality Progress © 2020 ASQ, www.asq.org

All rights reserved. No further distribution allowed without permission.