



首發命中，每發皆中

© February 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

專案本身即是風險性承諾。原因是專案通常具獨一性、複雜性、有其假設與限制，並牽涉許多不同程度的利益關係人，且專案成敗取決於人員績效。由於前述的棘手挑戰，某些專案會失敗，也就不足為奇了，那，我們該怎麼辦？

Standish 集團為了解專案成功、失敗，及專案最終未達成至少一個以上重要目標(這種專案稱為”艱鉅任務”)的件數，從 1994 年起便長期監控專案績效。該集團所揭露的第一組數據令人憂心，也就是只有 16%的專案是成功的，另外 31%的專案完全失敗，其餘 53%的專案算是”艱鉅任務”。近年結果較往年為佳，不過成長幅度不大。在 2009 年，有 32%的專案成功，24%的專案失敗，其餘 44%的專案屬於”艱鉅任務”。

似乎大多數專案都未能達到目標，如果不是全部，就是至少有一個重要面向未能達到。專案管理因具有公認標準、工具、技術，及方法論、認證與訓練課程，而自成一門專業。而專案風險管理的存在，有助於我們管理專案本身的不確定性，並使專案有最佳的成功機會。顯然哪裡出錯了，否則何以專案常常無法達成目標？

如果我們考量另一種情境，例如目標打靶或是射箭，我們可以找出四個未能命中標的的理由。

1. **標的在錯誤的位置。**射擊時我們常常會先瞄準某個方向，但當我們要開始發射時，我們常常發現標的不在原來的地方。專案的目標與對象常常在專案萌芽期及起始期之間改變。尤其當投標案已進行，卻在隨之而來協商談判中發生變化，常常容易發生這種情形。如果我們的專案計畫與預算是依據原始標的而設定，那也無怪乎我們會無法達成新的目標。因為標的已經移動了，使得失誤的機會增高，那當然是無法射中標的。
2. **標的會移動。**如果標的無法固定，要射中目標也就更難了。許多專案經驗範圍逐漸擴大，或是委託人及贊助商改變想法，使得專案無法完成目標。當標的是移動的，射中標的的機率當然會下降，尤其當標的移動的非常快速，失誤更是家常便飯。
3. **槍手失去了對射擊的掌控力。**有時射擊人員已瞄準標的，並清楚知道該如何射中標的。但當某事件發生使得射擊人員分心或是失焦，他們還是可能會失誤的。許多專案在執行期間發生偏差，儘管專案規畫再完善、團隊再有能力、領導再明確，還是可能有許多未能規劃、未能預期到的事情，導致專案失焦。當發生時，也就無法達成專案目標了。
4. **槍手不夠神準。**槍手缺乏射擊必要技能，當然也是可能發生的事情。專案團隊必須具備足夠能力以達使命，沒有正確的能力與資源，要射中目標將是非常困難的。

這四個問題各有其不同的解決方案，不過都不難找出解決之道。應採行**需求分析**以確保專案目標的可達成性。應預備好**變更管理**以避免範疇潛變、以及避免標的移動太遠或過於迅速。有效率的**風險管理**將確保專案正確執行，並避免受未預期的事件或是環境影響而發生偏差。此外，適當的**訓練與資源規劃**將促使專案目標不偏差且易被執行。

專案的失敗，不一定是因為專案團隊績效不良，有時可能是因為專案目標設立錯誤，或是標的移動等外部因素。但是如果我們越希望專案能夠成功，我們就應該使用越多簡單的技術，以確保我們第一次就擊中目標，如此才能每次都擊中目標。