

2021 PMI Taiwan 專案管理大獎(PTGA)

標竿企業獎(EPBA)

佐證文件撰寫說明

標竿企業獎之評量係基於許秀影博士之OPM評量表，許博士版權所有2021，歡迎使用，請註明出處。

一、評量得分說明

1. 各題自評得分之定義：

0分：沒有

1分：可實現，有好的結果，但沒書面文件或IT系統

2分：標準化，有書面文件或IT系統，少數人在少數專案使用

3分：標準化，有書面文件或IT系統，多數人在多數專案使用

4分：體系化，有所需的制度和考核方法匹配

5分：最佳化，已經進入良性迴圈，有完善的改進計畫

X：不知道

2. 提交佐證資料時，需提供公司簡介及專案簡介，同步到雲端OPM評量表自評分數旁邊的“自評摘要說明欄”內標示該問題可參考佐證資料第幾頁到第幾頁作為摘要報告。

3. 高分的佐證須包含所有較低分的佐證，例如：3分的佐證內容須包含1與2分的佐證內容；4分的佐證內容須包含1、2、3分的佐證內容；餘類推。

4. 「佐證說明」必須包含具體佐證文件，而非僅是「說明」而已。

5. 如佐證文件限於公司資安政策而無法於所提交的參賽資料中揭露，仍應於參賽資料中說明該佐證文件之存在，並於決審時提供評審檢視與確認。

6. 佐證文件如涉及公司機密或敏感資訊，建議先行遮蔽後提供。

7. 本獎項工作人員與評審團皆已簽署保密協定，但仍請參賽者自行確保所提交之文件符合其組織之資安政策。
8. 本文件僅供參賽單位準備投獎文件參考，所舉之佐證範例亦僅為參考，參賽單位仍應如實提供佐證說明與文件。

二、請針對評量表各問題的自評分數提供相對應的佐證說明

說明：請說明各題評分之依據為何，如有相關佐證資料可檢附於後；同一資料可不限對應一個問題。

0分：沒有

1分：可實現，有好的結果，但沒書面文件或IT系統

→ 有結果，但沒標準作法或流程

2分：標準化，有書面文件或IT系統，少數人在少數專案使用

→ 有標準化 (Standardizing)，但未全面落實

3分：標準化，有書面文件或IT系統，多數人在多數專案使用

→ 有標準化 (Standardizing)，且全面落實

4分：體系化，有所需的制度和考核方法匹配

→ 有衡量(Measuring)與管控(Controlling)

5分：最佳化，已經進入良性迴圈，有完善的改進計畫

→ 有持續改善 (Continuously Improving)

※注意：各題的佐證陳述方式並無標準答案，以下各題之說明與佐證範例僅供參考，建議應以可呈現出每個組織的特性與其獨特作法為主

1. 制定策略決策的人，是否已經確保組織各層級員工和自己一樣，都能清楚地瞭解組織存在的宗旨和價值定位，並在此基礎上，正確合理地制定了組織未來3-5年的發展目標？

1分：某些同仁可能清楚組織之存在宗旨與價值定位，但缺乏正式文件（可能係透過口耳相傳或師徒制來傳承）

【佐證範例】

- (1) 組織的存在宗旨、價值定位、年度目標、短中期目標與計畫（以文字說明）

2分：已將組織的存在宗旨與價值定位正式文件化，但某些同仁可能清楚其內容、某些同仁可能不清楚

【佐證範例】

- (1) 文件、網頁等揭示組織的存在宗旨與價值定位（請提供文件或網頁網址與截圖）
(2) 說明組織之存在宗旨與價值定位如何連結組織的發展目標（提供擬定發展目標的會議紀錄，或至少需以文字說明）

3分：組織的存在宗旨與價值定位有正式文件化，並有方法與制度來確保每位同仁都清楚

【佐證範例】

- (1) 說明如何確保同仁清楚組織的存在宗旨、價值定位、發展目標等，例如：透過訓練（訓練紀錄、照片）、佈告（檔案或照片）、共識會議（會議紀錄）等

4分：評量同仁是否清楚組織的存在宗旨與價值定位，以及其職掌或參與專案的績效如何連結組織發展目標的達成

【佐證範例】

- (1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）
(2) 評量紀錄

5分：有根據組織的存在宗旨與價值定位來制定組織的發展目標與計畫，並定期根據執行情形與主客觀因素修訂組織的存在宗旨與價值定位（也同時修訂發展目標與發展計畫）

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責持續改善以及相關制度
(2) 顯示不同時期的組織存在宗旨、價值定位與發展目標等（文件化）

(3) 共識會議、經營決策會議等（其會議紀錄應涵蓋本級分的內容）

2. 對於策略目標，組織是否建立了一個包含所有單一專案和多個專案的策略組合，能夠動態監控專案對策略的具體貢獻和完成狀態，並能基於資訊回饋，更新或修正策略決策和組合？

1分：公司有成功執行過專案

【佐證範例】

- (1) 舉例說明公司所執行過的成功專案的專案資訊（包含專案文件、成果照片等）

2分：公司曾執行過的成功專案跟組織策略目標有明確關聯

【佐證範例】

- (1) 文字說明
- (2) 該專案評估會議之會議紀錄

3分：公司決定做的每個（或多數）專案都是根據當前的組織策略目標所展開

【佐證範例】

- (1) 公司的專案評估制度（評估準則應與組織策略連結）
- (2) 內部專案提案文件
- (3) 專案提案審查會議紀錄（應顯示多個專案）
- (4) 提案簽呈

4分：專案執行績效（階段性或最終執行成果、具體貢獻等）的考評有與組織策略目標連結

【佐證範例】

- (1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）
- (2) 評量紀錄
- (3) 審查會議

5分：組織有持續根據內在與外在環境、組織策略方向及專案執行情形，修訂策略方向或專案組合

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責策略方向或專案組合的修訂以及相關制度
- (2) 專案檢討會議、經營決策會議等（其會議紀錄應涵蓋本級分的內容）
- (3) 如有因此而修訂專案執行內容或方向的案例更佳

3. 組織目前的總體專案管理能力和水準（包括個人和群體，包括單一專案和多個專案）對於完成策略目標的支撐是足夠的嗎？

1分：公司有成功執行過專案（註：1分代表有成果，但不確定原因）

【佐證範例】

- (1) 參考第2題

2分：組織的專案管理能力和水準足以支持專案管理（也許只有一兩個專案）

【佐證範例】

- (1) 專案管理專業證照
- (2) 專案管理相關訓練的紀錄

3分：組織的專案管理能力和水準足以支持管理所有或大多數專案

【佐證範例】

- (1) 第2題的數量
- (2) 同時間執行的專案數
- (3) 以上二者應有對應關係

4分：針對專案管理能力與專案執行績效進行評量(例如：有證照或訓練對於專案績效是否正向相關?)

【佐證範例】

- (1) 各專案績效評量與其專案經理資歷的彙整表

5分：根據績效衡量結果，找出人才(能力)缺口，並擬定改善計畫

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責人力發展
- (2) 培訓計畫
- (3) 人力發展roadmap (應展示與其過去專案績效或新專案需求的相關性，而非制式的roadmap)

4. 組織的結構和工作流程是非常有助於推動專案進行的嗎？特別是跨部門專案的開展，是否不會受到組織結構和規章制度的阻礙，而推行緩慢甚至壓制了實施專案員工的自覺性和實際效果？

1分：請參照第3題

2分：有專案實績，特別是跨部門的專案（也許只有一兩個專案）

【佐證範例】

- (1) 專案資訊與專案組織（包含R&R）

3分：組織結構足以執行大多數的專案

【佐證範例】

- (1) 專案資訊與專案組織（包含R&R）
- (2) 組織架構或專案章程中，明確定義並賦予專案經理的執掌與權責
- (3) 組織架構
- (4) 組織架構與專案組織之矩陣

4分：有衡量專案經理的績效、以及其是否（或如何）對專案成敗負責

【佐證範例】

- (1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）
- (2) 評量紀錄
- (3) 審查會議

5分：有依據專案執行績效而因應調整組織架構或流程制度

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責組織架構及工作流程之發展
- (2) 參考3分之佐證文件，但應展現組織改組前後與專案組織之對應關係、並說明改組為何較佳？
- (3) 如有相關之流程制度調整，請提供範例並說明調整之緣由及調整後之優點

5. 在專案遇到困難和阻礙的時候，大家的態度是敢於面對，集思廣益；還是隔岸觀火，明哲保身，有沒有共渡難關的精神，並且能夠真正產生實際效果？

1分：請參照第3題

2分：專案團隊有能力處理問題

【佐證範例】

- (1) 專案問題 (舉例)
- (2) 處理歷程
- (3) 會議紀錄

3分：有標準問題處理流程可供遵循

【佐證範例】

- (1) 問題列管追蹤作業辦法
- (2) 危機處理流程
- (3) 問題點統計(Issue Log)
- (4) 處理歷程
- (5) 會議紀錄

4分：有衡量專案的問題處理績效

【佐證範例】

- (1) 問題處理成效追蹤
- (2) 問題處理績效統計(Time to resolve, man hours to resolve, ...)

5分：因應過去專案遭遇的問題，調整專案進行方式或流程、人力配置或執掌、.....

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案異常管理流程之持續改善
- (2) 改善計畫
- (3) 專案變更紀錄(非因需求改變所作之變更，而是因問題與檢討所做的變更)，包含預防措施、矯正措施等

6. 組織是否有足夠的資源或集中資源，以解決困難和阻礙的機制和方法，並且確保資源配置是基於專案的策略重要性來進行的？

1分：請參照第3題

2分：遇到問題時有資源可供調度來處理問題

【佐證範例】

- (1) 專案問題（舉例）
- (2) 處理歷程
- (3) 會議紀錄

3分：當多個專案同時有資源需求時，有標準程序進行資源調度

【佐證範例】

- (1) 參考第5題，但著重在資源管理與配置方面

4分：有衡量資源是否足夠的機制

【佐證範例】

- (1) 解決問題所耗用的資源統計
- (2) 專案因解決問題所耗用的資源相對於專案整體投入資源的統計與分析

5分：因應過去專案遭遇的問題，調整資源配置，並規劃資源發展計畫

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責資源管理與對應之持續改善
- (2) 培訓計畫
- (3) 招募計畫
- (4) 採購計畫
- (5)
- (6) 前述計畫之決策依據（如：會議紀錄）

7. 有沒有幫員工進行適當的培訓，讓員工有機會瞭解最新知識和資訊，並且能掌握適合自己實施專案的好技術和好方法，並且員工樂意去接受培訓，以跟得上最新市場競爭的需要？

1分：請參照第3題

2分：有提供員工培訓

【佐證範例】

- (1) 培訓紀錄

3分：有完整的培訓制度

【佐證範例】

- (1) 培訓制度
- (2) 人力發展計畫

4分：有衡量員工培訓後的效益

【佐證範例】

- (1) 衡量專案績效(如時間、成本、資源、問題等)與員工培訓的關係

5分：因應過去專案的問題或需求，規劃培訓計畫

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責人力發展與持續改善
- (2) 培訓計畫
- (3) 前述計畫之決策依據(如：會議紀錄)

8. 組織內部有沒有知識經驗分享互助的機制和方法，及時將專案過程中的發現、經驗、教訓進行歸納整理，並且確實的應用於其他的專案中？

1分：請參照第3題

2分：有保留專案經驗資訊

【佐證範例】

- (1) 結案文件
- (2) 知識分享文件

3分：有完整的經驗分享制度

【佐證範例】

- (1) 專案知識管理流程或辦法
- (2) 專案經驗分享會議、工作坊的辦理紀錄(簽到表、相片、簡報等)

4分：有衡量專案經驗分享的後續效益

【佐證範例】

- (1) 專案績效(改善)統計
- (2) 問題再發統計
- (3) 經驗分享者的個人績效評量

5分：因應經驗分享的成果，擬定制度、流程等的調整

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責知識管理，特別是跟專案經驗傳承與相關之持續改善
- (2) 調整的流程或制度
- (3) 前述調整與專案經驗的關聯性
- (4) 前述調整之決策依據(如：會議紀錄)

9. 面對專案中突如其來的變更，專案成員是否具備足夠的技術水準，讓他們可以用積極平和的態度及足夠的勇氣和經驗來迎接？

1分：請參照第3題

2分：專案突發變更(如風險發生、業主變更、...)的處理能力

【佐證範例】

- (1) 問題與處理歷程文件

3分：同2分，但應呈現更完整的案例

【佐證範例】

- (1) 參考2分之佐證，但應涵蓋更多專案

4分：有衡量專案成員面對變更時的應變能力與效率

【佐證範例】

- (1) 個人所處理之變更(問題)的績效統計(處理件數、所花時間、客戶回饋等)
- (2) 從個人績效評量表可否看出變更處理能力與個人績效、專案績效的關聯

5分：因應個人應變處理能力，發展適當的改善建議或培訓

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案變更管理流程之持續改善
- (2) 績效評量結果與追蹤
- (3) 個人發展計畫

10. 組織內部有好的機制和做法來面對專案中突如其來的變更，例如有好的專案變更管理制度，或者已經採用了敏捷專案管理架構和最佳實踐？

1分：請參照第3題

2分：專案突發變更(如風險發生、業主變更、...)的處理能力

【佐證範例】

(1) 問題與處理歷程文件

3分：有完整的變更管理流程與制度(或是敏捷的實踐)

【佐證範例】

(1) 專案變更管理流程

(2) 敏捷實踐方式(看板、Scrum、.....)

4分：有衡量變更管理的能力與效率

【佐證範例】

(1) 應變時間的統計與追蹤

(2) 應變處理後的衍生問題處理與追蹤

5分：因應實際經驗，適時修訂變更管理流程(或改採敏捷或混合型的專案管理方法)

【佐證範例】

(1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案管理方法或專案變更管理流程之持續改善

(2) 修訂前後的變更管理流程

(3) 前述修訂與專案經驗的關聯性

(4) 前述修訂決策之依據(如：會議紀錄)

11. 組織各級管理人員是否建立了共同的文化和價值觀，以客戶滿意度為導向，以專案可交付成果為導向，當個人（部門）利益與專案（策略）目標產生衝突時，能否展現出高尚的品格和順從大局的態度？

1分：請參照第3題

2分：人員有專案交付的能力

【佐證範例】

(1) 專案交付的實績

3分：有完整的專案交付流程

【佐證範例】

(1) 專案里程碑、WBS、工作包、驗收條款

(2) 驗收紀錄

4分：有衡量專案成員是否依流程進行專案成果交付

【佐證範例】

(1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）

(2) 評量紀錄

(3) 審查會議

5分：修訂專案交付流程

【佐證範例】

(1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案交付管理流程之持續改善

(2) WBS範本的改善

(3) 驗收條款的增修

(4) 訂定個人能力提升計畫

12. 組織有沒有通過各種機制和手段，建立良好的文化氛圍，讓員工真正以客戶滿意度和可交付成果為導向，在這種氛圍的影響下，專案所需的各種資訊都能夠順利通暢的獲得？

1分：請參照第3題

2分：組織有專案交付的能力

【佐證範例】

(1) 專案交付的實績

3分：有完整的專案交付流程與管理工具

【佐證範例】

- (1) 專案里程碑、WBS、工作包、驗收條款
- (2) 管控表單、驗收紀錄
- (3) 交付列管管制彙總表
- (4) 專案管理系統PMIS

4分：有衡量專案整體而言，是否依流程進行專案成果交付

【佐證範例】

- (1) 專案管理系統PMIS
- (2) 專案績效報表
- (3) 客戶滿意度

5分：依據衡量結果進行流程修訂

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案溝通管理流程之持續改善
- (2) 專案管理系統PMIS (顯示不同時期專案的差異)
- (3) 表單修訂
- (4) 流程修訂

13. 員工在實施專案時，有沒有自我檢查和彙報監督的習慣？當專案的情況不理想時，員工在專案中的行為和慾望（例如技術人員不計成本地想要實現高技術功能）會不會得到控制和阻止？

1分：請參照第3題

2分：員工有自律的能力

【佐證範例】

(1) 專案交付的實績

3分：有提供員工自我檢查與彙報的機制

【佐證範例】

- (1) 個人工作自主檢查表
- (2) 工作日誌、研發日誌、...
- (3) 專案管理系統PMIS

4分：有衡量員工的個人績效、且應連結其專案執行績效

【佐證範例】

- (1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）
- (2) 評量紀錄
- (3) 獎懲紀錄
- (4) 審查會議

5分：依據衡量結果進行個人改善計畫

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案考核流程之持續改善
- (2) 訂定個人能力提升計畫

14. 組織有沒有建立有效的監控和稽核機制，用好的系統來協助儘早制止問題的發生？

1分：請參照第3題

2分：有專案監控和稽核機制

【佐證範例】

- (1) 專案管考制度
- (2) 專案管考表單

3分：有專案監控和稽核機制，且透過管理機制與工具來落實

【佐證範例】

- (1) 專案進度會議
- (2) 專案管理報表
- (3) 專案管理系統PMIS

4分：透過績效衡量，確保專案的監控有達預期效果

【佐證範例】

- (1) 獨立驗證
- (2) 外部稽核
- (3) 專案績效報表
- (4) 專案管理系統PMIS

5分：依據衡量結果修訂專案監控和稽核機制

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案內控流程之持續改善
- (2) 專案管理系統PMIS (顯示不同時期專案的差異)
- (3) 表單修訂
- (4) 流程/制度修訂

15. 員工在實施專案時是不是總能有效地完成客戶所需的可交付成果？

1分：請參照第3題

2分：員工具有專案交付的能力

【佐證範例】

(1) 專案交付的實績

3分：同2分，但應呈現更完整的案例

【佐證範例】

(1) 參考2分之佐證，但應涵蓋更多專案

4分：有衡量專案成員的交付績效

【佐證範例】

(1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）

(2) 評量紀錄

(3) 審查會議

5分：根據員工的交付績效，訂定改善計畫

【佐證範例】

(1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責專案績效考核制度與持續改善

(2) 訂定個人能力提升計畫

16. 組織有沒有足夠的流程和機制來重視能夠產生結果的人才？在專案可交付成果達成後，組織有沒有相應的激勵和慶祝活動，並能依照組織的機制，將他們安排到更適合的工作職位上去？

1分：請參照第3題

2分：有專案激勵的案例

【佐證範例】

- (1) 表揚大會
- (2) 慶功宴
- (3) 結案獎金

3分：有專案激勵的制度

【佐證範例】

- (1) 明訂什麼情形與條件，進行何種等級的獎懲與慶祝活動
- (2) 人員的考核與獎勵或升遷辦法

4分：人員的獎勵確實與專案績效考核連結

【佐證範例】

- (1) 績效評量表（其評量指標與本題相關）
- (2) 評量紀錄
- (3) 獎懲紀錄
- (4) 審查會議

5分：根據員工的專案績效，訂定改善計畫

【佐證範例】

- (1) 由哪個單位或主管(職級、執掌)主責人力發展制度與持續改善
- (2) 訂定個人能力提升計畫