

CH7 品質及風險管理

授課老師：莊俐昕

原住民族文化產業與社會工作學士學位學程
(原住民族專班)

國立暨南國際大學社會政策與社會工作博士
lhchuang@ncnu.edu.tw

7.1 品質管理

- 品質管理是對「達成品質的各種必要任務」進行管理。
- 品質來自於好的計畫，而不是來自於檢驗與稽核。
- 品質管理的步驟：
 1. 規劃品質管理：確認專案的品質需求及標準，並記錄專案如何符合品質需求。
 2. 實施品質保證：透過管理流程，以確保產品或服務達到當初規劃的水準。包括品質測量指標、工作績效或變更等。重點在稽核專案執行的流程，而非成果。
- ◆ 品質保證必須確保專案能有效地整合專案的範圍、成本與時間，並且符合所有利害關係人的需求與期待。
- ◆ 專案品質管理計畫書：定義專案的重大差異。
- 3. 控制品質：檢查工作成果是否符合顧客及服務的需求。這個階段通常會運用工具來進行管理。

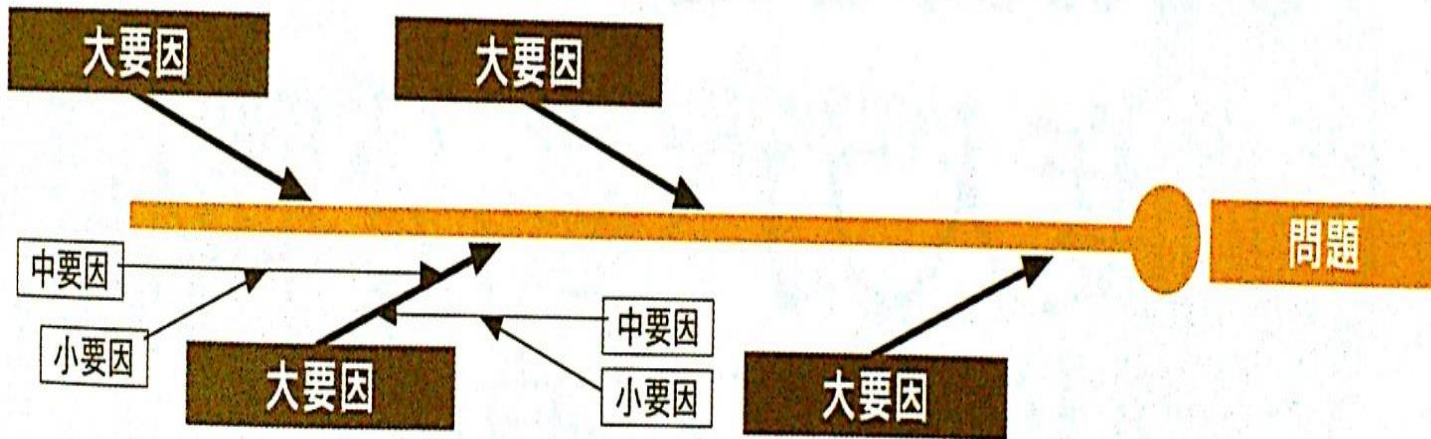
○ 品質管理的技巧

1. 一開始就做對所花的成本，永遠比重做低。
2. 如果專案時間延遲、預算超過，範疇也沒有全部做到，若事情仍順利運作（產品做出來、服務過關），通常還在可接受範圍。但若專案的時間、成本、範疇都合乎設定，專案執行的品質不良，「準時不超支」就失去實質意義。然而，當時間來不及、支出超過預期，專案的品質通常最先被犧牲。

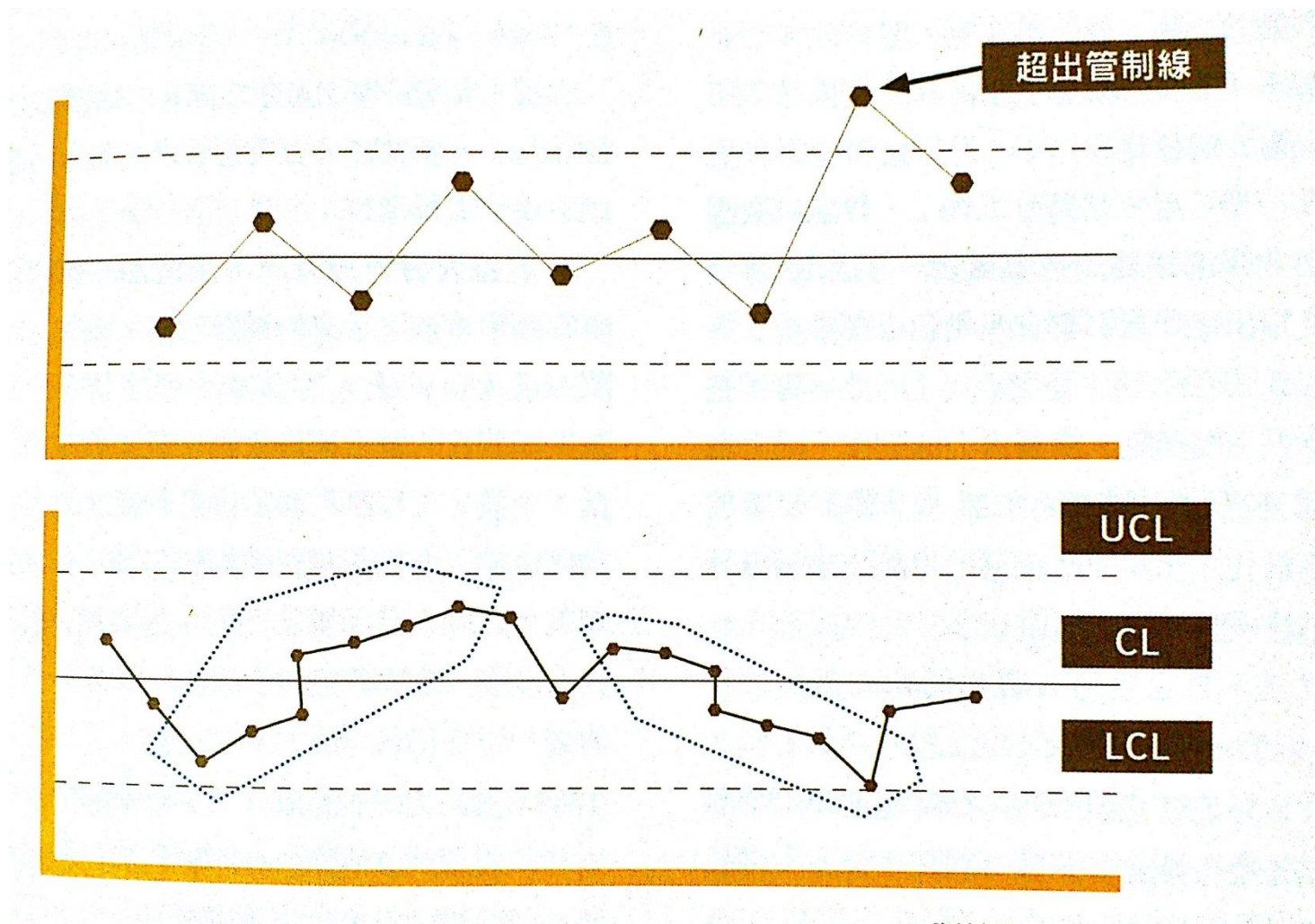
圖表 1：因果圖 / 魚骨圖

魚骨圖是一種問題分析圖，主要是在確認問題之後，找出造成問題發生的原因，再提出解決的方法。

步驟 1：辨識問題，找到重大品質缺陷；步驟 2：腦力激盪，辨別問題發生的原因；步驟 3：畫出魚骨圖主要骨幹（問題），再析分出主因（通常是人、環境、方法）和各項問題發生的原因；步驟 4：找出解決問題的方法。在辨明問題、析分原因時，要注意做到不遺漏、也不增加不相關因素，以 5W2H 找出問題解決方法。



管理圖/控制圖：用以檢測製程的穩定性。



7.2 風險管理

- 風險管理是有系統的指認、分析與回應風險，目的是希望降低負面影響的嚴重性與發生機率，以及增強正面影響的嚴重性與發生機率。
- 風險管理是事前的準備，不是事後的回應。所以，善用工具，讓問題「早期發現，早期治療」是風險管理的初衷。
- 風險是在專案初期最高，因為資訊最匱乏。隨著專案進展，對專案越來越清楚，風險也越來越低。但，為修補風險發生後的錯誤，初期成本較低，越晚越高。
- 風險管理會需要成本來指認或分析風險，必要時，甚至會需要額外專案成本。
- 不同組織、利害關係人和專案經理回應風險的方式受到他們「風險態度」的影響。風險態度的影響因素包括風險承擔度、風險忍受度、風險門檻。

○ 專案風險的重點：

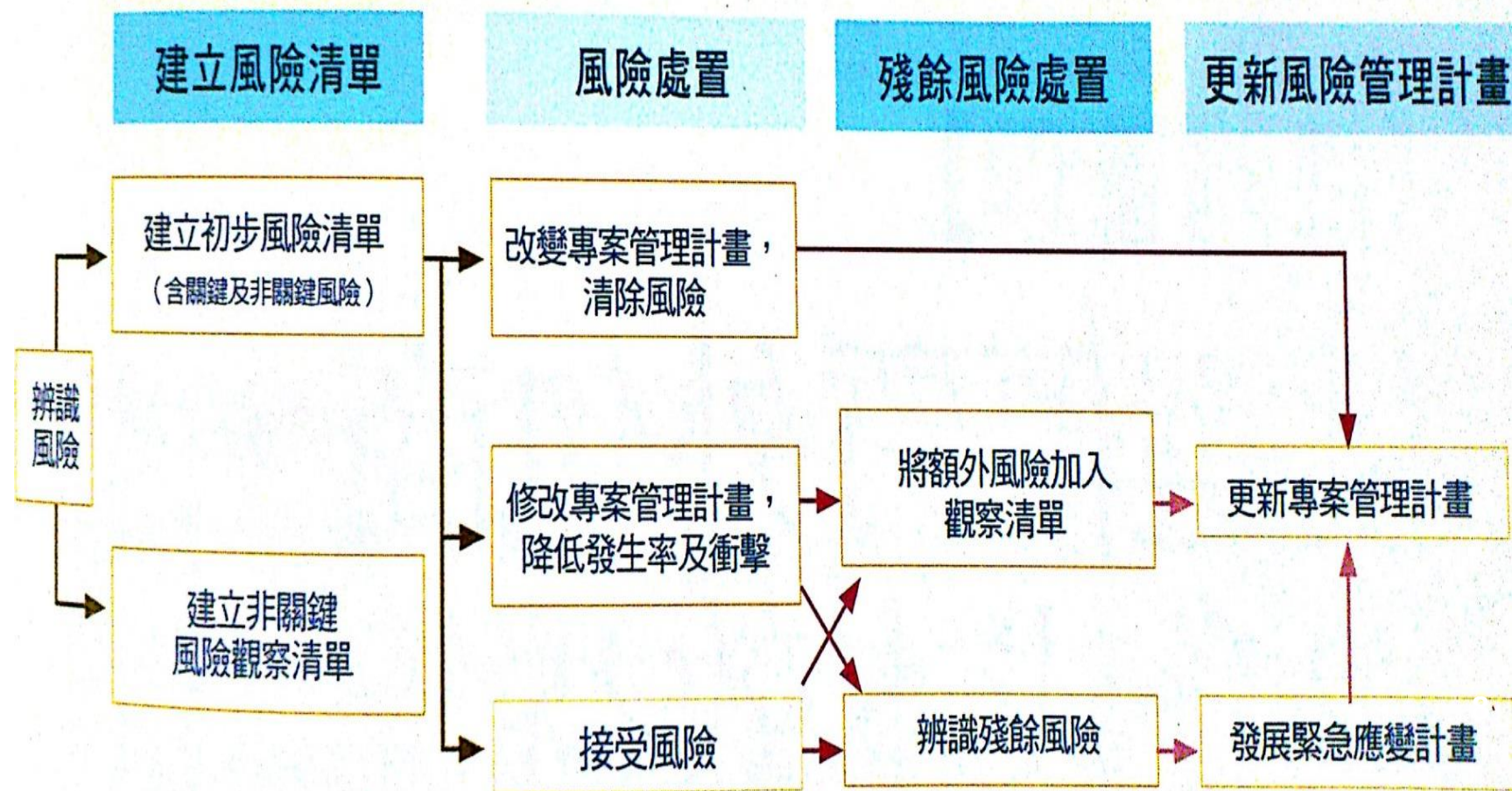
1. 具有不確定性。發生的機率可由經驗而來；資訊越匱乏時，不確定性越高，風險也越高。
2. 對專案目標有影響。
3. 有正面與負面的影響。

○ 風險管理的流程

1. 風險辨別：風險登錄、風險指認
2. 風險評估：定性法、定量法
3. 風險回應規劃：事先規劃好風險發生時所採取的措施。
 - ◆ 負面（避免、轉移、緩和及接受）
 - ◆ 正面（開拓、分享、強化及接受）
 - ◆ 應變因應計畫、應變津貼
4. 風險監控：定期監控、監控風險觸動點

圖表 1：風險管理規畫

風險管理規畫對於「是否能為風險活動提供足夠的資源和時間」，以及「建立評估風險的共識」具有舉足輕重。



圖表 2：風險登記冊——以廠商投標意願不足為例

先討論「和有意願的廠商溝通」「協調政府補助」，再納入影響評估、風險負責人等要項，產出「風險登記冊」。

風險登記冊							
序號	風險分類	風險內容描述	影響評估	風險等級	風險負責人	預算編號	風險處理方式
A	政府預算不足	所能運用預算有限	高	高	法務組	1000K	尋求行政救濟
B	車輛舒適 度不足	設備老舊， 品質不佳		中	客服／業務部	200K	
C	需求不足	園區內員工需求 量不足		低	業務部		促銷及創造附加 價值活動

資料來源：《PMP摘金術》，中國生產力中心出版

圖表 3: 3 步驟，算出風險影響力

圖中機率的數值為固定值 (0.1 ~ 0.9)，至於對某項目 (例如，成本、時間、範圍) 的影響數值，則通常由專家或具經驗者判定 (介於 0 ~ 1)。計算風險分數的步驟分別是：

1. 界定機率 P (probability)
2. 辨識風險影響 I (impact)
3. 將機率及對某項目的影響相乘，即可算出風險分數 (risk score)，並判定其風險高低程度。

風險指數 = 機率 × 衝擊 (影響)		對專案成本、時程、範圍及品質的衝擊程度				
		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
風險機率	0.8	0.08	0.24	0.4	0.56	0.72
	0.6	0.06	0.18	0.3	0.42	0.54
	0.4	0.04	0.12	0.2	0.28	0.36
	0.2	0.02	0.06	0.1	0.14	0.18

風險指數界定 (不同專案定義各異)：

- (1) 低度風險：≤ 0.06
- (2) 中度風險：0.06 ~ 0.4
- (3) 高度風險：≥ 0.4

資料來源：《PMP摘金術》，中國生產力中心出版