

非營利組織專案管理職能指標建構之研究

高義展

高雄市立空中大學

摘要

本研究以國際專案管理學會 (International Project Management Association, IPMA) 目前通行全球的專案管理個人職能基準第 4 版 (Individual Competence Baseline, ICB 4.0) 的專案管理職能項目為架構，在參採各類型組織的專案管理職能相關研究及專案管理知識體系，作為本研究建構非營利組織適性化專案管理職能的項目與內容之依據。本研究以叢集隨機抽樣，抽取非營利組織的治理階層人員、一般成員，以及在高雄市立空中大學進修的成人學生共 302 名受試者為研究對象，透過問卷調查方式進行資料蒐集，應用專家效度、項目分析、因素分析、信度分析、單一樣本 T 檢定等統計方法進行資料分析，藉之確認對非營利組織專案管理職能各項指標的共識性與一致性，以建構非營利組織專案管理職能各指標項目。最後，綜合研究成果提出非營利組織專案管理職能包含系統掌握職能 6 項指標、利害關係人管理職能 10 項指標、以及實務運作職能 15 項指標等有效性與適性化的非營利組織專案管理職能指標項目，以做為非營利組織領域之學術界、教育界與實務界培成非營利組織專案管理人才職能並增進專案管理執行效益之參考。

關鍵詞：非營利組織、專案管理、專案管理職能

高義展 高雄市立空中大學通識教育中心教授兼教務長，E-mail:kic0929@ouk.edu.tw
(收件：2023 年 3 月 31 日，修正：2023 年 5 月 4 日，接受：2023 年 7 月 18 日)

ISSN 2078-4279 print / 2078-4287 online © 2023 by Open University of Kaohsiung/ Vol. 13, No. 1 / September 2023

壹、緒論

一、研究動機

非營利組織（Non-Profit Organization, NPO）是指不以營利為目的組織或團體（Anthony & Young, 1993），其核心目標通常是支持或處理個人關心或者公眾關注的議題或事件，因此其所涉及的領域非常廣，從藝術、慈善、教育、政治、公共政策、宗教、學術、環保等，分別擔任起彌補社會需求與政府供給間的落差。非營利組織的運作與企業一樣是需要產生利益，但區別在於非營利組織是為組織倡導的服務對象和服務內容而產生利益，這一點通常被視為這類組織的主要特性（Kao, 2018a）。非營利組織受到法律或道德約束，不能將盈餘分配給擁有者或股東，因而具有獨立、公共、民間等特性。因此，今日社會中，非營利組織有時亦稱為「第三部門」（the third sector），與政府部門（第一部門）和企業界的私部門（第二部門），形成第三種影響社會的主要力量。非營利組織即便是標榜為「非營利」，還是必須產生組織運作事務的收益，以提供其活動的資金（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2017）。

非營利組織在台灣蓬勃發展，同時也積極扮演第三部門的角色，協助公部門落實推動公共政策，促進各項公共政策發揮功能並提升執行效益，非營利組織確實能展現出促進社會發展與精進的功效。政府部門可能透過補助制度、契約外包、公設民營、專案委託等方式，促使非營利組織與之協力（林淑馨，2023）。然而非營利組織積極投入公共政策的執行，卻可能遭遇到執行政策資源有限，包括向各級各類政府部門爭取專案計畫執行的機會，或是與私人產業部門合作推動各項社會公益專案資源時，時常面臨到「心有餘而力不足」僧多粥少的窘境；其次，可能爭取到專案計畫執行的機會與資源，卻無法有效落實計畫方案，可能產生績效不彰，甚至還可能產生預算執行的爭議訴訟情事，以致於不能順利結案、無法如期如質達成專案目標等諸多問題。職是之故，本研究希冀能建構非營利組織的專案管理職能指標，以做為各級各類的非營利組織

推動執行專案計畫運作的參照基準，藉以強化非營利組織成員的專案管理職能，有效解決專案的各種問題與風險，進而提升非營利組織專案管理的執行效益。

Tom Peters & Robert H. Waterman (2005) 指出：「未來 90% 以上的白領工作者都將面臨危機，今後所有白領工作都是專案工作，而所有具有經濟價值的工作，也都是專案工作」。準此言之，專案工作逐漸成為當前職場的工作主流項目，專案管理也是當前管理工作的主要項目，甚至將專案管理作為職能進行國際化的專業認證。例如歐盟的國際專案管理協會 (International Project Management Association, IPMA)、及美國的專案管理協會 (Project Management Institute, PMI)，均提出專案管理職能基準與專案管理知識體系，同時也依據其所編撰的專案管理知識體系的架構、流程、方法，及職能基準等內涵，以各式各樣的測驗方式，進行專案管理的職能認證，通過者稱為專案管理師 (Project Management Professional, PMP)，甚至將專案管理師的專業程度，依據其管理專案的複雜性與規模大小進行專業職能分級認證，例如 IPMA 就分成專案副總 (A 級專案管理師)、專案協理 (B 級專案管理師)、專案經理 (C 級專案管理師)，以及專案副理 (D 級專案管理師) 等。以上專案管理師證照，被各先進國家的各級各類產業列為重要且關鍵的管理職能認可證明，由此可知，專案管理職能的表現，成為現代職場工作必備的專業職能之一 (Kao, 2017a)。

職能 (competence) 源自 McClelland (1973) 以職能測量取代智能，做為個人成功與否的預測依據。職能的內涵包括知識、技能與情意，並以外在的行為表現做為測量的依據；另外，也可區分為個人「具備」的能力，指具備知識、情意及技能或以「表現」的能力，即從行為上的實際表現，成功的履行某一任務 (康自立，1997)。鄭夙珍、林邦傑和鄭瀛川 (2009) 將職能定義為「運用知識、態度、技能來執行工作任務之能力，是一切與工作成敗有關的行為、動機與知識」(引自吳淑禎，2013)。Spencer 與 Spencer (1993) 提出冰山模型，主張職能包含：技巧 (skills)、知識 (knowledge)、自我概念 (self-concept)、

特質 (traits)，以及動機 (motives) 等五大要素。其中技巧與知識，較為外顯，容易訓練、發展與改變，就如同浮現於水面上的冰山，是屬於表面性職能；而自我概念、特質與動機，則相對較為內隱、不易改變，就像是隱藏於水面下的冰山，是一種內隱的職能。本研究探討的非營利組織專案管理職能，係指非營利組織人員所具備的專案管理的知識、技巧的外顯職能。

二、研究目的

研究者於 2020 年榮幸受邀擔任 IPMA 專案管理個人職能基準 (Individual Competence Baseline, ICB) 4.0 版的英翻中初稿翻譯，並將 IPMA 在台灣的會員國組織代表的台灣專案管理學會 (Taiwan Project Management Association, TPMA) 公告於其《國際專案管理知識體系 4.0》中，同時也作為 IPMA 各級專案管理師職能認證的參照標準。ICB 4.0 中包含了優良專案管理的理論和實務所需要的基本術語、任務、實踐、技能、職能、管理流程、方法、技術、工具及專業知識等，並且融合適當的創新和先進經驗，以使其適用在非營利組織專案管理更具體的情況。是以，本研究係以 IPMA 的 ICB4.0 指標為參照項目，建構非營利組織專案管理職能指標為目的。

貳、專案管理職能的意涵與研究

一、專案管理職能的意涵

綜合以國際專業組織 (IPMA, 2009; PMI, 2012)，以及專案管理學者 (呂克明, 2009; 余文德, 2015; 鍾文武, 2014; 許秀影、熊培霖、朱艷芳、張耀鴻、范森、黃哲明、周祥東、陸正平, 2014; 魏秋建, 2013; 林信惠、黃明祥、王文良, 2005; 高義展、陳怡珊, 2009; 管孟忠, 2016; Kao, 2018b; Kerzner, H., 2006; Lewis, J., 2002; Lewis, J., 2008) 對於專案管理的定義，研究者認為專案管理係指在有限的資源條件，以及既定且獨特的目標願景的趨使下，應用有效的

管理方法以及有系統的管理流程，進行統合人力、整合資源、達成任務的一門管理藝術。

專案管理的運作體系當中包含專案管理目標的設定、運作流程的規劃、方法的操作、團隊的建設、資源的分配與使用、資訊與知識管理的平台基礎，以及制度的建立等，始能將專案的業務進行整合資源、統合人力、達成任務，以確實達成專案的目標。在專案管理流程的內涵方面，許多專案管理領域的學者與專業團體（丁榮貴，2004；台灣專案管理學會編輯委員會，2020；呂克明，2009；林信惠、黃明祥、王文良，2005；林建谷，2015；高義展，2018b；戚安邦，2005；許成績，2004；管孟忠，2016；Cleland, D. I. & Ireland, L. R., 2005; Cooke, H. S. & Tate, K., 2005; Cooke, R. C., 2005; Harkens, G. R., 2002; IPMA, 2009; Kao, 2018b; Kerzner, H., 2006; Lewis, J., 2002; PMI, 2012; Tobis, I. P. & Tobis, M., 2003）各有理論與實務上的獨特見解，研究者擬整合各方論述，提出專案管理流程操作內涵中包括專案的發起、規劃、管控、結束。

專案管理的發起、規劃、管控、結束的運作流程作為專案管理職能的架構，其中專案發起職能有五項，內容包含發起具有效益的專案、設定專案目標、擬定專案概念書（草案）、操作專案可行性分析的工具與技術、擬定專案授權書；專案規劃職能有十項，內容包含擬定專案計畫書、操作專案進度、預算、品質、範圍、風險、人力資源、設備器材物資、採購招標、與利益關係人溝通等規劃的工具與技術；專案管控職能有十項，內容包含管控專案的進度、預算、品質、範圍、風險、人力資源、設備器材物資、採購招標、利益關係人、相關法律與合約等執行與控制的職能表現；專案結束職能有五項，內容包含操作專案結束、合約結束、行政事務結束、召開專案檢討會議、管理專案的知識與經驗文檔等運作工具與技術（Kao, 2017a）。

PMI（2012）指出專案除了需要特定領域技巧及一般管理專長外，有效的專案管理需要專案經理擁有的職能：1. 知識（Knowledge）：係指專案經理所知道的專案管理的流程與運作；2. 績效（Performance）：係指當專案經理應

用其專案管理知識所能執行或完成的事務；3. 個人能力（Personal）：係指在執行專案或相關活動時專案經理的行為表現。從事專案管理的個人效能（personal effectiveness）包括態度、核心的個人特質（personality），以及領導，引導團隊達成傳目標及平衡專案限制的能力。此外，專案經理有責任滿足的需求，包含任務的需求、團隊的需求及個人的需求，專案經理也成了組織發展策略及專案團隊之間的連結，專案經理的策略性角色越來越明顯，因此僅瞭解與應用被認為最佳實務經驗的知識、工具，以及技術，對於有效能的專案管理是不足夠的，因此有必要再強化知識管理、績效控管，以及發揮專案的目標領導與管理的功能。

Kao（2017b）針對台灣地區的各級各類產業的從業人員為研究對象，參照 ISO、IPMA、PMI、英國 PRINCE2 等專案管理職能基準與知識體系，編輯成專案管理的認知職能、技術職能、態度職能、道德倫理職能等 4 大層面，並擬出總共 80 項專案管理職能表現題項，其中包含 30 項的「專案管理認知職能表現」題項，內涵共分成 5 項專案發起認知職能表現題項、10 項專案規劃認知職能表現題項、10 項專案控管認知職能表現題項，以及 5 項專案結束認知職能表現題項；其次，包含 30 項的「專案管理技術職能表現」題項，內涵共分成 5 項專案發起技術職能表現題項、10 項專案規劃技術職能表現題項、10 項專案控管技術職能表現題項，以及 5 項專案結束技術職能表現題項；其三，包含 10 項的「專案態度職能表現」題項；其四，包含 10 項的「專案道德倫理職能表現」題項。

依據 IPMA（2009）所發布的 ICB 3.0 職能基準，包含 20 項技術職能要素、15 項行為職能要素、11 項情境職能要素，總共有 46 項專案管理職能要素，並以此基準作為全世界加入 IPMA 的會員國組織，推廣專案管理教育培訓與專案管理職能認證的參照標準。PMI（2012）指出專案經理透過專案團隊與其他利害關係人已達成任務，有效率的專案經理需要均衡道德、人際互動及知能性技能（conceptual skills），以協助其分析情況及與他人適當地互動，與利害

關係人的互動技巧包含：領導力（Leadership）、團隊建立（Team building）、激勵（Motivation）、溝通力（Communication）、影響力（Influencing）、決策制定（Decision making）、政治及文化意識（Political and cultural awareness）、協商力（Negotiation）、信任建立（Trust building）、衝突管理（Conflict management），以及教練（Coaching）。

IPMA（2015）發布的 ICB4.0 職能基準包含洞察職能（Perspective competences）、人員職能（People competences）、實務職能（Practice competences）等三大項，其概要內涵說明如下：

1. 洞察職能

此職能領域提供了一些特定的方法、工具和技術，使個人能夠與環境互動，以及引導人們、組織和社會去找到理由啟動和支持專案、大型專案和組合型專案。此類職能共含有組織策略（Strategy）；治理、結構與流程（Governance, structures and processes）；承諾、標準與法規（Compliance, standards and regulations）；非正式權力與利益（informal Power and interest）；文化與價值（Culture and values）等 5 項職能要素。

2. 人員職能

此職能領域提供一些能讓人員成功參與及領導專案、大型專案和組合型專案所需具備的個人及人際的職能。此類職能共含有自我反思與自我管理（Self-reflection and self-management）；正直與可靠性（Personal integrity and reliability）；人員溝通（Personal communication）；關係與參與（Relations and engagement）；領導力（Leadership）；團隊合作（Teamwork）；衝突與危機（Conflict and crisis）；足智多謀（Resourcefulness）；談判（Negotiation）；結果導向（Results orientation）等 10 項職能要素。

3. 實務職能

此職能領域提供一些特定的管理方法、工具和技術，可應用在管理專案、大型專案和組合型專案，以促使其成功。此類職能共含有專案設計（Design）；需求、目標與利益（Requirements, objectives and benefits）；範圍（Scope）；時間（Time）；組織與資訊（Organization and information）；品質（Quality）；財務（Finance）；資源（Resources）；採購（Procurement）；規劃與控制（Plan and control）；風險與機會（Risk and opportunity）；利害關係人（Stakeholders）；變革與轉換（Change and transformation）；選擇與平衡（Select and balance）。

二、非營利組織專案管理職能的研究

非營利組織的專案管理的活動領域包含以下 6 種領域（金羅蘭，2005）：

1. 環境保護、生態和資源保護；
2. 救助貧困和促進發展中國家的經濟社會發展；
3. 對弱勢族群的權益保護；
4. 城鄉社區服務；
5. 經濟中介服務，包含各種形式的人民團體、工商團體等有經營者組成的經濟中介組織，由律師、會計師、審計師組成的專業性事務所經濟中介組織等；
6. 慈善救濟。

專案管理強調時間、成本、品質、範圍的限制，同時必須要考量風險、人力資源、利害關係人、溝通，以及採購等執行與監控，始能促進目標的達成。因此，非營利組織的組織型態與運作項目，專案管理著實成為非營利組織管理運作的核心基礎。此外，黃至堯（2022）認為經營非營利組織，推動專案管理至為重要，非營利組織勿為做專案而做專案，在啟動專案前，應考慮明確專案動機、認清所處位置、設立目標範疇、找出關鍵因素、建立團隊共識、制定工作計畫，以及執行監控計畫。

Kao（2018a）研究指出非營利組織應積極規劃專案管理職能的培訓，以強化專案管理的執行效益，以提升非營利組織運作效能；非營利組織應導入專案管理職能培訓課程，作為組織成員專業進修成長的職能培訓課程；鼓勵非營利組織成員積極進修研究所課程，藉以精進專業學識，尤其是在專案管理與組織效能之專業學位課程的進修，以提升在非營利組織專案管理與組織效能的表現

績效；非營利組織的負責人，應積極參與專案管理職能培訓課程，以能對於組織的使命定位、願景構建、策略規劃、目標設定、方案設計、改善流程、價值創造、增進績效，以及永續經營等，統率組織成員以發揮開拓與創新、改革與倡導、價值維護、服務提供，以及擴大社會參與等非營利組織的功能；新成立的非營利組織，應強化組織成員的專案管理職能的精進、事務處理方法的精熟、能妥善運用各種資源增進工作效率，以及積極有效地舉辦業務成果展示等工作任務，藉以提高組織工作品質的效能表現。其次，非營利組織應積極強化組織成員的專案發起、規劃、控管，以及結束等專案管理職能，藉以增進組織的環境滿意、組織氣氛、運作績效、工作投入、工作品質等組織效能，以有效達成組織的使命與願景。

而在專案管理職能的研究變項探討方面，綜合蔡登茂（2001）、高義展和陳怡姍（2009）、高義展（2011）、沈宇珊（2012）、鄭郁霖（2013）、張記恩（2014）、吳益銓（2014）、郭彥麟（2014）、林建谷（2015）、Kao（2017b）、Kao（2018b）等研究變項的選擇觀之，主要以受試者的性別、年齡、教育程度、組織規模、組織歷史、職業類別、職位級別為社會變項，以及將專案管理的流程與實施項目作為操作變項，以組織效能作為結果變項。高義展（2011）建構國民小學專案管理實務運作指標；Kao（2017b）依據 IPMA 所制定的專案管理職能基準，整合 ISO、PMI、英國 PRINCE2 的知識體系與管理流程，提出專案管理的組織角色任務、管理架構、管理流程，建構「台灣專案管理職能指標」；Kao（2018b）以社區營造專案管理為題，建構社區營造專案管理指標等。

有關非營利組織專案管理職能的建構與探討，包含有前述的 IPMA（2009）的 ICB 3.0、IPMA（2015）的 ICB4.0 的專案管理職能基準、PMI（2012）的專案經理的管理能力項目，以及台灣專案管理學會編輯委員會（2014）的「台灣國際專案管理能力基準」（Taiwan National Competency Baseline, TNCB）等相關的專案管理職能基準的建構與推廣，更以職能基準作為專案管理師（Project Management Professional, PMP）的資格認證標準。此外，高義展和陳怡姍

（2009）建構專案管理成熟度模式及其稽核項目；此外，鄭秀苓（2008）以非營利組織專案管理人員職能建置為主題，透過文獻分析法、深度訪談法及問卷調查法，綜合專案管理的意涵及職能模式之發展等理論內涵，歸納出專業技能、執行技巧、自我概念、人格特質及其他等五大職能構面。

綜上，本研究非營利組織專案管理職能指標的內涵，將以 ICB 4.0 的架構為基礎，再依據非營利組織進行專案管理的特性，試擬出非營利組織專案管理的系統掌握職能 6 項指標、利害關係人管理職能 10 項指標，以及實務運作職能 15 項指標，總共 31 項非營利組織專案管理職能指標如下：

1. 系統掌握職能

- 1-1. 能清楚瞭解組織專案策略之目的與目標。
- 1-2. 能清楚瞭解組織發起的各類型專案的背景因素。
- 1-3. 能清楚瞭解組織的治理、結構與流程對各類型專案運作的影響。
- 1-4. 能確保專案遵守所有相關法律。
- 1-5. 能評估組織利害關係人的期望利益對專案的影響。
- 1-6. 能評估組織的文化價值觀及其對專案的影響。

2. 利害關係人管理職能

- 2-1. 能反省思考自己的價值觀和經驗會影響專案的運作。
- 2-2. 對專案的運作能堅持守法、誠實與兌現各種承諾。
- 2-3. 能對專案利害關係人進行有效的溝通以促進專案的運作。
- 2-4. 能建立良好的人際關係以促進專案任務的協調合作。
- 2-5. 能發揮影響力以促成專案目標。
- 2-6. 能促進專案團隊成員之間的互助合作。
- 2-7. 能有效化解專案團隊運作的各種危機。
- 2-8. 能發揮多元創意思考能力以解決專案的各種問題。

- 2-9. 能應用協商談判策略以促進專案利害關係人支持專案的運作。
- 2-10. 能引導驅動專案團隊以達成專案的最佳結果。

3. 實務運作職能

- 3-1. 能清楚定義專案的成功標準。
- 3-2. 能清楚定義專案利害關係人的需求。
- 3-3. 能清楚定義專案可交付成果的範圍界限。
- 3-4. 能依計畫基準控管專案活動的時程。
- 3-5. 能建立專案利害關係人彼此溝通資訊的系統。
- 3-6. 能保證專案品質目標的達成。
- 3-7. 能依計畫基準控管專案的成本預算。
- 3-8. 能依計畫基準控管專案的人力資源。
- 3-9. 能依計畫基準控管專案的物力資源。
- 3-10. 能依規定進行合法的專案業務採購。
- 3-11. 能依計畫基準評估專案績效以採取必要的改善措施。
- 3-12. 能控管專案風險以避免專案失敗。
- 3-13. 能與各類的專案利害關係人建立合作關係。
- 3-14. 能無爭議的促成專案的結案。
- 3-15. 能為促進專案利益的實現以進行組織變革。

參、研究方法與實施

本研究依據文獻探討所建構的非營利組織專案管理職能 31 項指標項目，編輯成《非營利組織專案管理職能概況調查問卷初稿》，採李克特 5 點量表方式編輯，選項「非常同意」為 5 分、「同意」為 4 分、「普通」為 3 分、「不同意」為 2 分、「非常不同意」為 1 分，均為正向題型。《非營利組織專案管理職能

概況調查問卷初稿》，之後敦請非營利組織如台灣專案管理學會、高雄市職業總工會、高雄市女子美容同業公會等社會團體的理監事共 5 名，以及國立屏東大學、長榮大學、大仁科技大學教授專案管理相關課程的教授學者專家共 5 名，進行本問卷的專家效度。

經由專家效度確認後，隨即進行問卷初稿的預試，本研究以 111 學年度於高雄市立空中大學修讀網路教學課程的成人學生為本研究問卷預試對象，共抽取 100 名學生為問卷預試的施測對象，有效回收問卷 82 份，之後進行項目分析、因素分析與信度分析等統計分析方法，以建立本研究之問卷量表。本研究透過專家效度分析結果，保留本研究問卷初稿的系統掌握職能、利害關係人管理職能、實務運作職能等 3 大構面共 31 項題目，其中題項有進行部分文詞之修正，以及題項之整併，最後成為前述之問卷內容。之後將問卷內容進行項目分析、因素分析，以及 Cronbach's α 信度分析，其結果如下：

一、項目分析結果

經由表一的項目分析決斷值觀之，在非營利組織專案管理職能指標量表部分，保留所有 31 題的題項。

二、因素分析結果

經由項目分析結果，保留的 31 題指標項目，因應專家效度的結果，採取分層面單獨進行因素分析。第一層面因素分析以系統掌握職能指標層面的 1-1 至 1-6 等題項，以主成分的因素分析進行層面單獨因素分析，其 KMO 值 .917、Bartlett 球形檢定的近似卡方分配值為 1910.993（自由度 15）達顯著性，代表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析，本層面萃取出單一系統掌握職能指標因素，1-1 至 1-6 各題項之因素負荷量依序為 .909、.921、.932、.844、.905、.905。是以，保留系統掌握職能指標 1-1 至 1-6。

表一 非營利組織專案管理職能指標量表項目分析摘要表

題項	決斷值	備註	題項	決斷值	備註
1-1	19.81***	保留	3-1	24.23***	保留
1-2	18.77***	保留	3-2	21.08***	保留
1-3	21.15***	保留	3-3	22.11***	保留
1-4	21.16***	保留	3-4	21.99***	保留
1-5	24.23***	保留	3-5	24.18***	保留
1-6	21.99***	保留	3-6	22.11***	保留
2-1	25.86***	保留	3-7	20.75***	保留
2-2	20.52***	保留	3-8	22.06***	保留
2-3	23.18***	保留	3-9	24.15***	保留
2-4	19.27***	保留	3-10	19.92***	保留
2-5	23.11***	保留	3-11	26.51***	保留
2-6	19.80***	保留	3-12	22.25***	保留
2-7	23.00***	保留	3-13	21.98***	保留
2-8	22.41***	保留	3-14	23.36***	保留
2-9	23.27***	保留	3-15	24.18***	保留
2-10	25.90***	保留			

*** $p < .001$

第二層面因素分析以利害關係人管理職能指標層面的 2-1 至 2-10 等題項，以主成分的因素分析進行層面單獨因素分析，其 KMO 值 .942、Bartlet 球形檢定的近似卡方分配值為 3507.287（自由度 45）達顯著性，代表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析，本層面萃取出單一利害關係人管理職能指標因素，2-1 至 2-10 各題項之因素負荷量依序為 .897、.857、.889、.884、.888、.897、.894、.884、.885、.899。是以，保留利害關係人管理職能指標 2-1 至 2-10。

第三層面因素分析以實務運作職能指標層面的 3-1 至 3-15 等題項，以主成分的因素分析進行層面單獨因素分析，其 KMO 值 .963、Bartlet 球形檢定的

近似卡方分配值為 6064.704（自由度 105）達顯著性，代表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析，本層面萃取出單一實務運作職能指標因素，3-1 至 3-15 各題項之因素負荷量依序為 .904、.893、.885、.918、.921、.884、.881、.903、.921、.857、.895、.893、.895、.798、.878。是以，保留實務運作職能指標 3-1 至 3-15。

三、信度分析結果

本研究的 31 項非營利組織專案管理職能指標以 Cronbach's α 信度分析，分析結果各層面均高於 0.955 以上，各項題目亦高於 0.946 以上，表示各層面的內部一致性相當高。各層面題項之 Cronbach's α 值以及各題項與整體構念相關值分析說明如下：

1. 系統掌握職能指標的整體構面 Cronbach's α 值為 0.955，從 1-1 題項至 1-6 題項之刪除該項目的 Cronbach's α 值依序為 0.945、0.943、0.941、0.954、0.946、0.946，各題項與整體構念相關值依序為 0.867、0.881、0.898、0.782、0.862、0.861。

2. 利害關係人管理職能指標的整體構面 Cronbach's α 值為 0.970，從 2-1 題項至 2-10 題項之刪除該項目的 Cronbach's α 值依序為 0.966、0.968、0.967、0.967、0.967、0.966、0.966、0.967、0.967、0.966，各題項與整體構念相關值依序為 0.870、0.823、0.861、0.855、0.860、0.871、0.867、0.856、0.857、0.874。

3. 實務運作職能指標的整體構面 Cronbach's α 值為 0.981，從 3-1 題項至 3-15 題項之刪除該項目的 Cronbach's α 值依序為 0.979、0.979、0.979、0.979、0.978、0.979、0.979、0.979、0.979、0.979、0.979，各題項與整體構念相關值依序為 0.887、0.874、0.866、0.902、0.908、0.868、0.863、0.887、0.908、0.834、0.877、0.876、0.879、0.772、0.861。

肆、研究結果

本研究建構《非營利組織專案管理職能概況調查問卷》之後，進行正式問卷施測，採用網路問卷方式進行施測，以叢集隨機抽樣方法，抽取施測對象為高雄市立案之法人團體的各類型職業工會、內政部立案之法人團體的專業學會等非營利組織的會員與幹部，以及參加高雄市立空中大學網路教學—「非營利組織專案管理」課程的成人學生等共 422 名，有效回收問卷 302 份；最後，問卷施測完成後，再進行問卷回收資料的統計分析，以敘述性統計、單一樣本 T 檢定等方法，以確認所有受施測者對問卷的每項指標認知的一致性，藉以建構非營利組織專案管理職能指標。茲將研究結果分項說明如下。

一、系統掌握職能的統計分析結果

以下針對 302 份問卷的系統掌握職能指標 6 題項，應用 SPSS 22.0 版的統計分析的平均數、標準差、眾數等結果如下表二、表三、表四。依據表二的結果 1-1 至 1-6 題的平均數均在 4.50 分以上、眾數均為 5 分、標準差均低於 0.70 以下、T 值均達顯著性，由此可知，系統掌握職能指標的每個題項均具顯著的「非常同意」之共識性與一致性。從各項指標的平均數可得知，其中指標 1-1、1-2、1-4 為系統掌握職能最重要前三項之指標。

從非營利組織專案管理最重要的系統掌握職能前三項指標觀之，非營利組織專案管理需要清楚瞭解組織專案策略之目的與目標、能清楚瞭解組織發起的各類型專案的背景因素、能確保專案遵守所有相關法律等職能，也反映出當前非營利組織扮演第三部門協力政府或企業執行各項專案的角色功能。非營利組織接受政府部門專案委辦執行各項公共政策，或是接受企業機構的委辦執行社會責任專案，非營利組織需要了解組織的發展現況條件，是否有需要或有能力以接受政府或企業委辦的專案任務，以作為組織的專案策略發展目標；此外，政府或企業委辦專案，通常是以契約委辦的方式進行，非營利組織也需要了解

政府專案委辦的相關公務預算執行法律規範，以及政府或企業委辦專案契約相關規範，以避免違法或違背契約規定而違法。本研究的系統掌握的專案管理職能前三項最重要指標，反映出當前非營利組織在治理、策略發展，以及執行專案任務，較為重視與關心的專案管理重要事項。

表二 系統掌握職能單一樣本 T 檢定分析表

系統掌握職能	檢定值	個數	平均數	標準差	T 值	眾數
1-1	3	302	4.56	0.61	44.20***	5
1-2	3	302	4.54	0.66	40.35***	5
1-3	3	302	4.50	0.69	37.75***	5
1-4	3	302	4.54	0.63	42.52***	5
1-5	3	302	4.52	0.66	40.17***	5
1-6	3	302	4.53	0.66	40.06***	5

*** $p < .001$

二、利害關係人管理職能的統計分析結果

以下針對 302 份問卷的利害關係人管理職能指標 10 題項，應用 SPSS 22.0 版的統計分析的單一樣本 T 檢定分析、平均數、標準差、眾數等結果如下表三。依據表三的結果 2-1 至 2-10 題的平均數均在 4.50 以上、眾數均為 5、標準差均低於 0.70 以下、T 值均達顯著性，由此可知，利害關係人管理職能指標的每個題項均具顯著的「非常同意」之共識性與一致性。從各項指標的平均數可得知，其中指標 2-4、2-6、2-1 為利害關係人管理職能最重要的前三項之指標。

非營利組織專案管理最重要的利害關係人管理職能前三項指標觀之，非營利組織專案的利害關係人管理職能強調能建立良好的人際關係以促進專案任務的協調合作、能促進專案團隊成員之間的互助合作，以及能反省思考自己的價

值觀和經驗會影響專案的運作等職能指標。非營利組織是人民團體，組織成員因為有共同的理念與專業才會發起並運作非營利組織，而專案的任務更要重視團隊的溝通，以利專案管理團隊建立共同的思想、語言、行動與價值觀，以能促進專案管理的執行效率與效能。因此，非營利組織執行專案管理，有必要建立專案團隊良好的人際關係，藉由溝通以建立共識、協調以統一行動，藉以促進團隊成員互助合作，積極反省專案管理過程自我角色任務執行效益、價值觀與經驗方法，是否能興利除弊的與團隊成員合作，發揮專案團隊的運作功能，持續改善專案管理成效，以促成專案管理目標。是以，本研究非營利組織專案利害關係人管理職能的重要指標，符合非營利組織與專案管理的特質，需要強化非營利組織專案團隊的建立，始能統合人力、整合資源以達成專案管理目標。

表三 利害關係人管理職能單一標本 T 檢定分析表

利害關係人 管理職能	檢定值	個數	平均數	標準差	T 值	眾數
2-1	3	302	4.58	0.58	47.06***	5
2-2	3	302	4.57	0.61	44.94***	5
2-3	3	302	4.55	0.63	42.63***	5
2-4	3	302	4.62	0.58	48.53***	5
2-5	3	302	4.55	0.64	41.71***	5
2-6	3	302	4.59	0.66	46.15***	5
2-7	3	302	4.52	0.60	40.26***	5
2-8	3	302	4.56	0.66	43.81***	5
2-9	3	302	4.53	0.63	41.75***	5
2-10	3	302	4.53	0.63	42.20***	5

*** $p < .001$

三、實務運作職能的統計分析結果

以下針對 302 份問卷的實務運作職能指標 15 題項，應用 SPSS 22.0 版的統計分析的單一樣本 T 檢定分析、平均數、標準差、眾數等結果如下表四。依據表四的結果 3-1 至 3-15 題的平均數均在 4.40 以上、眾數均為 5、標準差均低於 0.80 以下、T 值均達顯著性，由此可知，實務運作職能指標的每個題項均具顯著的「非常同意」之共識性與一致性。從各項指標的平均數可得知，其中指標 3-10、3-11、3-2 為實務運作職能最重要的前三項之指標。

非營利組織專案管理最重要的實務運作職能前三項指標觀之，非營利組織重視專案的合法採購、專案績效的評估，以及能夠清楚定義利害關係人的需求

表四 實務運作職能單一樣本 T 檢定分析表

實務運作 職能	檢定值	個數	平均數	標準差	T 值	眾數
3-1	3	302	4.53	0.64	41.22***	5
3-2	3	302	4.54	0.67	39.66***	5
3-3	3	302	4.50	0.70	37.16***	5
3-4	3	302	4.52	0.67	39.57***	5
3-5	3	302	4.53	0.65	40.87***	5
3-6	3	302	4.50	0.69	37.75***	5
3-7	3	302	4.50	0.71	36.19***	5
3-8	3	302	4.52	0.68	38.81***	5
3-9	3	302	4.52	0.67	39.57***	5
3-10	3	302	4.57	0.61	44.29***	5
3-11	3	302	4.54	0.61	43.62***	5
3-12	3	302	4.50	0.69	37.41***	5
3-13	3	302	4.53	0.64	41.52***	5
3-14	3	302	4.42	0.78	31.15***	5
3-15	3	302	4.53	0.66	40.15***	5

*** $p < .001$

等專案管理事項。非營利組織執行專案的業務，涉及到專案預算經費補助機構的經費核銷規範，以及對專案績效標準的要求，同時也要瞭解組織內外利害關係人的需求，如專案預算的補助機構的主管業務人員對委辦專案的期待、組織內部理監事治理層級的決策人員、組織的行政管理幹部、組織的會員，以及廣大的社會人士對組織執行專案的需求及目標的期望，非營利組織的專案管理，期能促成專案管理的效益，並滿足各利害關係人的需求，以增進專案管理實務運作效益。本研究的實務運作職能的三項重要指標內容，符合當前非營利組織積極引進及運用各項實務運作資源，並能依規定執行專案採購任務以避免違法犯紀，同時也能將專案運作的執行成效滿足利害關係人需求目標的永續經營發展之策略目標不謀而合。

伍、結論

本研究參考深具影響力的國際專案管理專業組織—IPMA 於 2015 年制定目前通用於世界各國的 ICB 4.0 的專案管理職能基準，內容包含對組織執行專案的背景與現有條件的系統掌握，以及如何進行專案利害關係人的溝通與管理，讓專案能順利的啟動、規劃、執行、管控、結案，進行統合人力、整合資源以達成專案任務目標，在全球超過 70 多國的 IPMA 會員國組織通行多年，效果顯著並成為專案管理職能認證的標準。本研究以此標準為架構，再參採國內外專案管理專業組織的知識體系，以及我國台灣地區非營利組織的現況，透過專家效度、項目分析、因素分析、信度分析、單一樣本 T 檢定分析等量化與質化研究方法，建構非營利組織專案管理職能指標。

從本研究結果得知，非營利組織專案管理職能包含系統掌握職能 6 項指標，其中最重要的前三項的系統掌握職能指標依序是「1-1. 能清楚瞭解組織專案策略之目的與目標」、「1-2. 能清楚瞭解組織發起的各類型專案的背景因素」、「1-4. 能確保專案遵守所有相關法律」；利害關係人管理職能 10 項指標，其中最重要

的前三項的利害關係人管理指標依序是「2-4. 能建立良好的人際關係以促進專案任務的協調合作」、「2-6. 能促進專案團隊成員之間的互助合作」、「2-1. 能反省思考自己的價值觀和經驗會影響專案的運作」；實務運作職能 15 項指標，其中最重要的前三項的實務運作職能指標依序是「3-10. 能依規定進行合法的專案業務採購」、「3-11. 能依計畫基準評估專案績效以採取必要的改善措施」、「3-2. 能清楚定義專案利害關係人的需求」。期許未來將此職能指標進行實證研究，並將研究結果逐步在各級各類的非營利組織推廣應用，以增進非營利組織專案管理的效率與效能。