

審訂序

記得我在英國攻讀博士學位時，我的指導教授雷·李納德(Ray Leonard)常常邀大伙到他家附近的小酒吧去喝啤酒。當酒酣耳熱之餘，大家還會來點即興辯論，主題包括科學、工業、文化、環境、甚至宗教等對現代人生活及工作的影響。Ray 是一位很有智慧及風範的紳士學者。它指導過近百位博士及無數碩士班學生。因為學術及教育上的成就，他獲得 DSc.(Doctor of Science)的最高榮譽，並曾接受英國女王的召見及表揚。Ray 指導過的學生，目前多任職於國際性大公司並擔任高階經理人。

在與 Ray 無數次交談溝通裡，他很少引經據典，長篇大論。他總是先耐心的聽我的問題及想法，中間他很少打斷我的談話，同時也不會於給任何評論、建議或答案。對於我的問題，他的答案總是「也是，也不是」(Yes and No)。給建議時，他總是很巧妙的將他的想法和經驗，透過一些簡單而平凡的個人生活經驗及故事傳達給我。他總是不急不徐，面帶微笑。同時待人和氣，態度真誠。在我最需要他的協助時，他總是能事先想到並及時伸出援手。他很不吝稱讚別人，使別人感到更有自信。就算別人不小心做錯事情，他也會以英式的幽默輕輕帶過。

在一次與 Ray 的談話中，我好奇而大膽的問他說：「Ray，你雖是工業技術與管理專家，但你在專案管理領域上卻不是專家，那你如何來指導我呢？」Ray 笑著回答說：「我雖然不是專案管理的專家，但我卻是創造博士的專家。」(Though I am not an expert in project management, I am an expert in creating Ph.D.)。

直至今日，我經常拿這個話題來和我的工作伙伴或學員分享。身為一個專案經理人，你到底一位「技術專家」，還是一位善於聆聽、鼓勵、協助及發揮影響力的「管理專家」呢？你的成就是來自個人的專業知識經驗，還是來自有效領導一個勝利團隊，共同克服困難，同心協力的達成專案需求的任務及目標呢？

本書的作者 James Lewis (簡稱 Jim)，本身的工作背景和我很類似。都是一路從基層的工程師走上來，然後才想不開去念個博士。我們因為一些專案顧問的合作案而成為朋友。記得在初期接觸時，我們大多以 e-mail 來溝通。然而有一天，Jim 突然 e-mail 給我的助理，說他希望直接用電話來和我聊聊。於是我就請我的助理問他：「我們已經將所有需要的文件資料給你了，同時也經無數次的 e-mail 溝通，並得到你高度的肯定和贊同，為何你還希望以電話來溝通呢？」Jim 回答說：「文件溝通只在證明彼此的專業知識，經驗和需求是否適合，但並無法讓我了解你的思考風格，溝通方式及個性態度等。單從文件上的溝通，我無法有效判斷一個將與我合作的人，是否能夠成為我將來的好伙伴。」

從這個小啓示，我常常問我自己和學員：「你是否能夠完全的了解你合作伙伴的真正需求、思考風格、溝通方式、個性態度及行為模式？」，「你是否能夠善用團隊人員的個性差異來創造專案在創意發展、問題解決、衝突管理、變革管理、談判溝通上的優勢？」

前些時候 Jim 在 e-mail 中告訴我，經麥格羅·希爾出版公司(McGraw Hill)的銷售統計數字顯示，他的著作已成為坊間專案管理類最暢銷的書。從學術研究的角度來看，Jim 的書似乎比不上大衛·克里蘭(David Cleland)和哈洛·柯茲納(Harold Kerzner)兩位專案管理大師的受肯定。但在實務運用及教育訓練上卻受到普遍的接

受及認同。這個結果，實在耐人尋味。

Jim 的博士學位乃是主修心理學，但他曾告訴我：「心理學沒有真正教他做人做事的方法」(Psychology didn't teach me anything about how to do my work and treat people)。他覺得很多學術性的理論過於專注在「化簡為繁」的過程，而忽略了實務運用上所需的簡化和有效方法，尤其在基本的人性和溝通這部份。這讓我想起丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)在他的「EQ」那本書上所寫的一句話：「是你的心，而非你的大腦，讓他人的心靈感動」(It is not your head, but your heart, which makes others' soul tick)。也許當我們看完《當幸運來敲門》(Good Luck)和《誰搬走了我的乳酪》(Who Moved My Cheese)這兩本膾炙人口的小書後，就會了解 Jim 的書為何受到普遍接受和歡迎的原因。

最近，常聽到一些朋友抱怨說，他們公司花了大筆的預算來訓練跨部門的專案管理人才，課程內容包含時下最熱門的專案領導、團隊管理、專案組織及專案辦公室(PMO)、衝突管理、專案軟體 MS-Project 2003 等。但最終的效果總是令人失望。他們甚至懷疑專案管理和其它的管理知識理論一樣，不過是一時的流行，其實用價值有限，況且很多公司早就引進「全面品質管理」、「平衡記分卡」、「六個標準差」等管理系統和工具。專案管理實在看不出有那些過人的價值。

也許對從事專案管理實務及教育訓練工作的人而言，最大的挑戰就是「如何有效落實？」套用 Jim 的說法：「這是一個開放式的問題，並沒有一個最佳的答案。」到底在專案知識體系中何者重要呢？是「工具和技巧」、「系統流程」、「組織架構」，還是「人的技巧」呢？而在落實的方法上何者為先呢？是「信念」(concepts and beliefs)、「知識」還是「技巧方法」呢？再套句專家常講的話：「你問對問題了嗎？」想想下面的問題，相信你可以在 Jim 的這本書中找到答案。

1. 你是否清楚地了解自身所處的企業專案環境及工作本質呢？
2. 你是否能夠明確地定義出落實專案管理所面臨的問題及真正的需求呢？
3. 你是否能夠擬訂出合理的範疇(scope)和目標呢？
4. 你是否能夠有效地規劃可行的專案執行方法和控管流程呢？
5. 你是否能夠找到足夠的預算和人力資源來執行專案呢？
6. 你如何能有效地執行專案進行中的「追蹤」、「量測分析」、「檢討修正」等專案控管方法呢？
7. 你是否能夠爭取公司老闆和專案贊助者(Project Sponsor)的支持和參予呢？
8. 你是否有良好的「人的技巧」來有效的帶領專案團隊成員，共同合作達成使命呢？

最後，感謝你閱讀這本書，也希望透過我們審譯團隊善意而巧妙的口語化潤飾，讓你更容易了解和感受原作想要真正表達的內容及含意。如有未臻理想之處，祈請來函指教。祝你有個愉快的閱讀學習之旅。