

0.8 專案裡，沒有任何規則是可以直接套用的！

企業專案治理 PMO2018-08-20 18:07 張國洋 JOE CHANG0

- 在我當顧問的生涯中，一直常被問到一個問題：「Joe，有沒有甚麼制度或是方法，可以讓我們公司直接拿來套用的？」
比方說：
 - 「有沒有我們產業的 WBS？」
 - 「能去哪裡找一個 PMO 的管理範本？」
 - 「我是不是該把 PMBOK 的內容全都導入到我們公司中？」
 - 「有沒有甚麼別人的流程可以拿來用，我們的專案管理成熟度就能立刻提升？」
- 這類問題總是被大家提出，而我也總是勸大家「想太多了」。因為你絕對不該把別人的制度直接拿來套用。除了害死自己外，很少有其他的結果！
- 這陳述乍聽之下難以理解是嗎？待我把背後的概念解釋清楚，你就會懂了。
 - 首先，一個重要的概念是：我們做管理的目的，並不是管理本身。因為所有管理的行為都有成本，可能是額外的工作、可能是效率折減、可能得採購管理系統等。所以如果組織有極高的成熟度，大家都自己能把事情做好，彼此默契十足，能越減少管理其實反而才是好事。
 - 可是，就現實而言，沒有組織能毫無摩擦的獨立運作，所以必須根據自己的狀況設計一些明確的方法來支持企業目標（如營運獲利、幫助很多人、讓資源可以更有效運用、研發出新科技等）。尤其得確保大家都理解，也都做了對的行為。這是管理制度的不得不。
 - 也因此，當大家學習專案管理時，最不該把「符合標準」當成目的，而是要去思考：我該做哪些事情才能有助於達成目標。這目標還不僅是專案目標，更是組織更高層的策略目標。也因此，必須目標先決，然後決定管理的方法，這一切才有意義。如果只是不知原因、不知目的地導入方法、套用表單、引入規則，那最後有很高的機率是這些制度將跟經營目標有所牴觸的。

- 如果這樣講對你而言還抽象，那我舉個例子吧。 你知道有一種壓醋飯的機器嗎？
 - 只要把飯與醋的比例調好，放入機器中，機器自己就能壓出一個又一個的握醋飯。這時候再把鮮魚放上去，就變成握壽司了！這在很多平價的迴轉壽司店中會看到。
 - 對老饕而言，這樣的醋飯當然是不合格的。可是站在迴轉壽司的經營立場，這也是不得不的一種取捨。畢竟平價迴轉壽司不可能雇用甚麼厲害的壽司師傅。透過使用機器，讓工讀生也能做出還能吃的壽司，才有辦法大量展店。反正來店的客人知道自己吃的是平價壽司，只要魚本身沒麼問題，對於賣相、或者壽司飯不是手捏的，通常是不會抱怨的。
 - 假設你是一間迴轉壽司的老闆，而且你希望店能開得久。要維護營運品質，你勢必得沒事就去店裡看看。看看環境整潔、注意人員服務、確保食物新鮮、排解糾紛、甚至制定規則。
 - 若店裡生意不錯，你開始拓展多個連鎖點，你還是會沒事去各店巡一巡。可是最終有一天，你會沒辦法每間店都親力親為。於是，你開始會僱用店長負責管理，也可能會制定各種管理規章。比方說醋飯機器的使用規則、米與醋的調和比例、存放的時間控制、調好米飯存放規則、怎麼樣的狀況得要丟棄、用過的盤子怎麼清潔、維護檢查的流程，以及確保大家執行的各類檢查表單。
 - 這不難理解，畢竟所有的商業營運，若能透過統一的標準，來讓營運的品質相似，就能讓來訪的客戶有類似的體驗。所以好好經營事業的主管，都會有類似的作法。換言之，管理制度與表單，會是因應狀況逐漸產生的過程，而且會跟營運的方式還有組織型態息息相關。
- 好，讓我們把這故事繼續下去。假設你的集團裡有家分店的店長，有一天決定自己出來開一間日本料理店。
 - 她雖然不會製作壽司，可是找到一個曾經在五星級飯店擔任日本料理店主廚的朋友合夥。懂料理的負責廚房，前店長則負責營運。她想，開店當然要有些管理規章。所以她若嘗試把在迴轉壽司學到的各種管理制度，毫不遺漏的照抄，你覺得最後會發生甚麼事情？
 - 有點經驗的讀者，一定會覺得這是搞笑吧？

- 因為即將新開的日本料理店，將有優秀的壽司師傅，而且應該會提供優質高檔的握壽司。這時候，像醋飯機之類的規則，將對她們完全不適用。抄去不是等於惡搞自己嗎？
- 所以，管理跟別人用甚麼規則無關，跟你的商業目的能不能連結有關。壽司店是這樣，專案管理的相關規則也是一樣。事實上，這世界上根本沒有任何規則是可以用無腦抄過去用的。
- 看到這裡，有人可能會有疑問：「難道 PMBOK 不就是試著想把規則統一？」
 - 不，這其實搞錯了，但這裡也確實是一個很常見的誤解。PMBOK 其實不是制度、也不是規則，它只是一個方法論。你若認真讀過 PMBOK，那你會發現，PMBOK 其實鮮少給你任何明確的表單與制度，它最多只給你一個範圍上的建議。
 - 如果我們繼續用經營壽司店的概念來看，PMBOK 只是告訴你說，你要記錄客人的點餐（如要做專案計畫）。可是點餐你該用紙筆？還是你該用 iPad？還是該輸入到 POS 機中？這部分它就完全沒建議了。因為該怎麼做，這得根據你的狀況量身訂做。
 - 就算同樣是壽司店，當營運模式根本不同時，營運控制的方法也不同。也因此，流程、制度、表單、組織分工、菜單設計、點菜方式等所有的一切都不能直接複製。
 - 這反映到專案管理上也是一模一樣的。當兩間企業的營利方式不同、核心價值不同、公司的成熟度狀況不同、甚至部門存在的結構都不同時，那規則也都得量身來打造設計。
- 最常見的一個狀況，就是 PMO。
 - 如果是企業層級的 PMO，能做的事情可能從策略連結到專案監控都會包含；但如果是個部門層級的 PMO（如 IT 部門內的 PMO），那能執行的很可能只是提升部門專案透明度之類的工作。唯有把這些部分都搞清楚，思考透徹，你做的管理制度才能展現價值。

- 很多員工常誤解管理的本質，所以很在意做某些的事情，是否符合「定義」。但這常常會讓你跟老闆的認知產生衝突。你覺得老闆做某些決定違背「規則」，但老闆更在意做這些事情能否達成效果。因為高階主管、甚至老闆唯一在意的：「只有做這樣的事情，能不能讓公司更好？」
- 能讓策略更貫徹、能讓營運更輕鬆，那這些管理制度就有意義；如果沒有效果，那無論你再符合 PMBOK、Agile、Prince2 或是任何原則精神、或是無論這多跟任何甚麼大公司的政策表單一致，都是毫無意義的。
- 請抱持著「有效達成目標的原則」來思考管理制度，那很多疑問就能豁然開朗了！