2015-07-13

**陳如月**

**讓專案成功**

為了解決在組織中應該做的事情，聚集各種各樣背景的人們，以團隊對應的業務為任務稱為專案。專案有二個人或三個人執行的，到數十人或數百人那樣大規模的，但為甚麼有成功的專案和失敗的專案呢﹖成敗的鴻溝在哪裡？

想必MR諸君也有參與過業務單位或營業處的專案，不管規模的大小，如果參與計劃成功完成是有意義的。此次，讓我們思考，如何能邁向成功之路的專案領導﹖

* **人選和團隊建立**

專案的成敗在於人選。當然人選不會是全部，但毫無疑問，這是最重要的元素之一。

總的說來，專案的業務是在自己的工作之外plus alpha進行，這樣的心情不可缺少。選擇成員的時候，最好是尊重意願自己舉手的方式。但這樣讓任何人都可以舉手，可能會產生偏差也使得多元性變低。在這種情況下，專案的負責人（高階管理者）適當地干預，有必要修正方向，例如指派成員等。

如果不是舉手，而是由負責人指派，至關重要的是，確認當事人的意願之後決定。不積極的人勉強要求他們參加，將無法充分發揮成果，且低的動機有對其他成員帶來不良影響的風險。

特別是，領導者的意願是當然，最好是受愛戴的人，請在這領域找尋人選。

如果是一個大的專案，應該建立每三個人為一個小組的次團隊。團隊如果四個人以上，會出現有人休息的情況。

在動機理論中著名的「工蟻法則」，這是指工蟻群裡不是所有的工蟻都平均地工作，而是有二成工蟻努力地工作，六成普通地工作，剩餘的二成完全不工作的狀態，從這樣的現象所引導出來的法則。

諸位也許想得到，如果有十個成員，很認真工作的有二個人，有六個人正常地工作，剩下的兩個人往往傾向於停止工作。以三個人為「一組」的話，應該可以避免陷入這個法則的風險。

更重要的專案，將需要成員投入充裕的時間和精力。由於成員的業務會剝奪其例行工作，所以必須有分配給其他員工的果斷決定。特別是領導人大半的工作時間投注在該專案，所以要創建一個環境讓這個專案得以順利進行。

另一方面，專案的顧問(意見數)少數人就夠了。常見的失敗案例是，由年輕人和中堅人員組成的成員提出創新的方案，大批顧問聚集進行評論，成員被嚇倒不能反駁，這將毀了好不容易的好方案。總之，說意見和聽意見，都不要忘記成立專案打算讓其成功的心情。

* **成員提案，領導者彙整往上呈報**

如果成員個人完成被賦予的任務，專案將走在成功的道路上。先前提到分組的必要性，但這樣做時，要留意善用每個人的強項分工。譬如，慣於寫訊息文章給公司同仁的人、擅長用Excel作總計和分析的人、擅長製作Intrapage等網頁的人、精通和全國的MR溝通的人、簡報高手等，做好準備充份利用每個人擅長的技能。

成員們積極地討論提案，經過成員辯證後，領導者彙整往上呈報。這個循環如果變成自然的迴圈，彼此的信賴感累積起來，溝通變好。

領導者如果率先行動，成員也會跟隨，信賴關係更加強。這樣的良性循環成為推進專案的引擎。

* **分享極細部的狀況**

專案的成員要把進展狀況分享給合適必要的合作夥伴。此外，領導者制定出大家能定期見面的地方。即使地理上分開的成員，或是成員核心業務繁忙不能參加時，如果能給與極細部的反饋，不論是郵件或是電話等虛擬的方式，也能保持團隊的一體感。

在這之中，領導者決不能忽視向經營者或部門主管「報告、聯繫、諮詢」。特別是專案的里程碑和大的活動前，「報告、聯繫、諮詢」的話，能得到協助，如果有問題也能修正方向。領導者貫穿橫向的組織，縱向連結，尋求對專案的支援。

再者，成員把狀況告訴主管和所屬部門內。專案不是只有成員在推進，納入周圍的公司同仁，透過增加支持者能引導到成功。簡單也沒關係，不要忘了持續不斷的反饋。

※　　　※　　　※

專案是一個非例行工作，就像公司的「週年紀念日」活動之類的。成員如果能樂在發揮各自的角色，專案進行會順利。有機會的話，請MR諸君積極參與，開心地和團員共同合作，肯定會享受成就感。

– End –