2017-12-11

**陳如月**

**為了不被拆台**

有時候專案進展順利，但決策者突然改變想法，也就是所謂的「被拆台」，那麼到目前為止努力的付出化為泡影，成果的品質下降，而且動力也會降低。這樣一來，對於擔當者和公司來說都不好。

讓我們來看看實際案例，思考如何降低被拆台的風險，並使專案成功的方法。

**案例：在實施之前從外包轉內製**

某公司的重要專案啟動了。擔當者當初檢討ㄧ部分的作業要外包還是內製。外包的話需要花費大約10萬元，但是，判斷爲了提高成果的品質認為這是必要的開銷，所以決定外包。

之後，該專案進展順利，但在外包作業進行之前，決策者一聲令下，外包變成內製。決策者似乎從一開始就打算內製，擔當者並沒有爭論和遵照指示。

承包商方面，已經完成業務的說明和發包，已做好準備在最後一刻被取消，所以要支付10萬元違約金。另外，為了內製，急忙和公司內部的擔當部門協商，不得不花費額外的精力從頭開始解釋這個專案。

結果，順利進行的專案在最後停滯不前，沒能達到預期的成果。不僅決策者不滿意，更不用說努力準備工作的擔當者感到氣餒。

這樣的事例在任何公司都能看到，但是要怎樣才能防止呢？

* **應該反省的要點**
  + 一開始針對預算要先取得決策者的同意。如果從一開始就知道外包是NG的話，就不會發生這種事了。
  + 對決策者，應該時常將過程做報告·聯繫·諮詢。外包之前都沒有說要外包，直到被問起，並且認為沒有必要說出來，這是錯誤的。
  + 當被決策者指示改為內製時，應該正當地爭論，並堅定說明外包的優點以及對成果的影響。

我們根據自己的想法和價值觀，不知不覺中把聽進耳裡的東西和留下記憶的東西分開。但是，記憶被自己的意識和無意識扭曲，可能會留下不真實的記憶。

例如，當你在工作場所認為「這個企劃不好」時，即使對方說「好」，聽起來像「不好」。在此次的案例中，擔當者認為「外包好」，別人雖說「內製好」也不會聽進耳裡，即使聽進去了，也很難留在記憶中。

另外，當你是從其他人聽到決策者的話時，也需要注意。例如，MR從地區經理那裡聽到「關於那件事，處長是這樣說的」的案例。處長「是這樣說的」的內容，因為有地區經理的過濾，「是嗎?處長是這樣說的?」對此深信不疑是不行的。絕不是懷疑地區經理，不過，有「真的那樣嗎？」的疑問時，一定要詢問處長本人，這非常重要。

如果你更熟悉處長，你可能會想「真的嗎？」，而當你問處長時，有時候會有「我不是這麼說的。」的情況。

這是資訊收集的鐵則，透過人的資訊會受到那個人的過濾，預測或多或少存在偏差是比較安全的。以下介紹三個防禦措施。

* **在重要的里程碑要對決策者報告·聯繫·諮詢**

在專案進行的時候，定期報告是避免風險的基礎。在執行期間就進度做報告·聯繫·諮詢是安全的。另外，「當時這是一個很好的決定，不過，現在因為情況已經改變了，所以NG。」的事例也很常見。發包前，或是發生違約金等的重要里程碑之前，請務必再次確認。

被授權不表示不必做中間報告或諮詢。專案進行期間，讓相關人員知道里程碑的進度與關鍵問題點，尋求意見與支援是讓專案順利達成目標的關鍵。切莫硬著頭皮蠻幹，或是遇到瓶頸時擱置不理，這可能造成很大的損失。

* **用熱情正當地**爭論

當快要被拆台的時候，作為掌握全局的擔當者的熱情爭論也是一個重要的任務。向決策者呈報什麼樣的成果對公司是最好的。說明當初為什麼做出外包的決定，並解釋為什麼這個決定是好的，在執行已迫在眉睫的現在做改變，將會有什麼樣的風險與收益。明智的決策者會正確判斷，所以在這種情況下，將會外包吧。

* **把說話的內容記下來**

我們的記憶是非常不確定的。為了防止變成「我說過，我不會這麼說」的口水之爭，讓我們養成把聽到的話做成筆記的習慣吧。歸納談話的內容可能會因為自己無意識的好惡而有文句走調，與事實不符之慮，最好是盡可能做發言實錄。這是把說話的內容記下來的好處。

討論時帶著紙和筆記本做筆記。做筆記時，不要只顧埋頭寫，而是要聽清楚並適時確認且表達自己的意見，做結論時要再作確認，執行方向才不會南轅北轍。

 ※　　　※　　　※

人們常說組織依賴領導人。事實上，這取決於決策者是否有意聽取部屬的意見，產出的結果會有很大的不同。當每個負責工作的人面對自己的工作時，能夠在任何時候都具有整體觀，在緊要關頭向決策者上報也同樣重要。改變「因為上層這麼說，不情願地放棄。」這樣的態度，讓我們有勇氣去思考，為了組織的成功而選擇什麼樣的方法，並且表達看法。

–End–