

开宗明义篇



什么是 PM?

提到 PM 这个英文缩写字母,您直觉地会认为那是什么?若是与时间有关,那当然指的是下午(post meridiem, PM)与上午(ante meridiem, AM)的区隔。若指的是职位或头衔,那可就会有天壤之别的阶层差异与不同的意思——它可能是位高权重称为 Prime Minister 的首相或总理(英国人称其首相,许多国家称其总理为 PM),或是一般企业对其产品经理(Product Manager)、产品营销者(Product Marketer)的称呼,另擅于解决问题的人会被尊称为“问题管理者(Problem Manager)”,反之;经常制造问题的人则被称为是“问题制造者(Problem Maker)”,而他们都是“PM”。但由于项目管理(Project Management)的知识及其应用,现已非常普遍地被全球各公共部门及民营机构所广泛地接纳,而俨然已成为管理学术领域中新增的学科门类,所以 PM 又成为项目管理的代名词,以别于一般管理(General Management, GM)或传统管理(Traditional Management)。若从与项目管理相关的工作领域来看,在任何组织中被称为 PM 的人,目前多视其职位是项目管理者。而 PM 其实亦有大小之分,从“大责大权”的大型项目组合主持人、“有责有权”的中型项目集经理(Program Manager)、“有责少权”或“有责无权”的项目经理(Project Manager)到“无责无权”的项目协调人(Project Mediator, Project Coordinator)等都有。无论您是以上哪种权责的 PM,甚至是贵为国务院总理级的 PM,您都得知道什么是项目管理,不只是一定要学习它包括的方法论、知识、技术与工具等硬技术(hard skills),更重要的是那些被称为软技能(soft skills)的待人处世的道理,以及培养如何“软硬兼通”后会身体力行地用在实战上的能力。

至于我们应如何定义 PM 所扮演的角色及区分 PM 与一般管理者或功能管理者(Functional Manager, FM)有何不同,则是每位 PM 及 FM 都必须先弄清楚的事。表 1 简单比较了一般管理与项目管理两者间的差异,读者应会很快地辨识出 PM 与 FM 角色的不同。

表 1 一般管理与项目管理的比较

一般管理	项目管理	一般管理	项目管理
单一功能的管理	跨功能的管理	例行性的管理	特殊性的管理
垂直的管理	横向的管理	功能性因应的管理	快速反应的管理
子系统的管理	全系统化的管理	集中专注的管理	多元宏观的管理
基本运作的管理	整合性的管理	重复与连续性的管理	变动与弹性的管理

本书原本不希望用整合、横向、跨功能、系统化、特殊性、快速反应、变动与弹性、多元宏观等字眼来吓唬 PM,也不想让许多高层主管及不是 PM 的人认为本书过度膨胀 PM 的角色与不切实际地彰显其应具备的能力。但是,实在非常抱歉!因为这些都是事实,况且真的找不出比以上更贴切的形容词来诠释 PM 的意义。问题是出在“为什么有这么多组织”况且“大多数组织”会有意(可能因为无知)或无意地(可能因为不懂)忽略了 PM 的重要,而未给予其应有的培养与运用。千万不要误会本书以垂直管理、例行性、集中专注性、重复性、连续性等字眼来贬低功能经理或部门主管的价值,或认为担任这样角色的人是相对轻松且不重要的。这只是要强调一个事实,那就是——PM 通常是在“所有资源都必须要向别人借”的情况,FM 则是“永远拥有自己专属资源”且是将资源借给 PM 的人。许多 PM 就是要在“除自己外,什么资源都没有”及没有被授予太多权限(或含混的权限)的现实环境下,“从无到有”(甚至是“无中生有”)地完成一个项目。相比较而言,FM 除有资源外,一定都被充分定义出完整且明确的权限,实在是太幸福了!

请更不要误以为本书认为以上用在 PM 工作情境上的形容词均不适用于

FM。因为有相当比例的部门主管,可能曾经就是 PM 出身,而成功地应对过这种挑战,或过去曾在跨部门中不同职位上历练过,而早就培养自己具备在那种情境下接受挑战的能力。例如所有称职的 GM(总经理)、伟大的 CEO(或 CXO)若没有那种能力(包括整合力、执行力、沟通力等)是绝对干不了那种职位的。然而如果身为 FM 却仍觉得还没有那种认知,唯有建议您去了解一下 PM 所面对的挑战与您有何不一样!当然,若您已身为 PM,请想想看,您是否就是在这种情境下扮演您的角色?

接着,让我们定义一下什么是 PM。如果说所谓的项目经理或项目管理者是指负责起始、计划、执行、监控一个项目,并带领团队成员,在一定任务期限内,完成项目目标、创造出特殊的结果及完成结束作业的管理者,想必这种“平淡无奇”的叙述无法激发起读者愿意成为 PM 的任何动机。若将定义改为 **PM 就是一个要用极为有限的资源,掌控时程的压力、因应范畴诡谲多变的陷阱、打破人际关系的隔阂,而以必备的专业知识与技能,以及坚强的意志力,而最终能带领成员共同努力完成任务的领导者**,如此叙述会不会使您更为崇拜一下具有这种能“突破万难”的情操与“全力以赴”专业精神的人。事实上,本书所要讨论的项目经理的 Do 与 Don't 就是适用于符合以上两种 PM 定义的任何层级与权限的 PM。如果您目前的工作性质及挑战不属于这种特性,而觉得自己很庆幸,并认为本书所讨论的每一条守则与您完全无关,那您可能是大错特错了!因为,请相信,无论您只是组织内最基层的员工、一般业务的小主管、中级部门主管,或是管理高层,本书绝大多数的内容均与您的现在甚至于未来息息相关。书中所述每一条守则不是您的借镜、圭臬,就可能是您告诫别人改善的方向,或可以把它们当成您与周遭的人一起不断修炼的人生目标。

您为什么会成为 PM? 想要成为 PM 吗?

如果您现在是或曾经是 PM,请问您为什么会成为 PM? 或您是在什么情况之下被指派为 PM 的? 单纯地是因为您的老板[或项目赞助人(sponsor)、项目拥有者(project owner)]直接指派给您? 还是自己争取来的? 若是前者,您的老板是否在事前与您做过适当沟通,并征询您的意见? 还是并未与您讨论是否愿意接受这个指派,也未考虑是否胜任的问题,更未给您任何选择的机会,就直接告诉您从即日起就开始担任某个项目的项目经理? 这种由老板直接指派的 PM 可能会有以下三种情况及反应: 第一种反应是您不确定自己是否喜欢这项工作,也可能完全搞不清楚 PM 到底要做什么。更不知道自己能否真正担当此项任务,就莫名其妙地当上 PM。第二种反应是您不愿意或根本上是害怕接受这项 PM 工作,但您却不敢拒绝您老板的指派,避免使自己的工作不保。第三种反应是您把它当成是千载难逢提升及磨炼自己的机会,并感谢老板的信任与知遇之恩。

当然,您可能非常有意愿接受 PM 这项工作,甚至是自己争取而来的(且只要有机会您就不会放弃)。因为您可能认为这是职业生涯规划中的一个目标,也是在追求一种成就感,甚至当成是自我实现(self actualization)、自我成长期望中的一部分。同时,您可能认为接受这项挑战,会是对自己升迁有最佳帮助的机会。然而,要去承担这项责任之前,您必须做充分的准备,并要使自己充满信心;最好您能“一战成功”,以确保对未来职业生涯规划能有绝对的帮助。无

论您是在以上哪种情况下接掌 PM 的任务,首先要确认自己是真的喜欢;而最重要还是检验一下自己的专业知识、技能、个性、能力等是否具备一个称职的项目经理所应有的相关条件。

接着,您就要问自己如何看待这样的一个机会。如果是抱着正面积极的态度,就可能会有以下几种想法:一是认为“自己天生就是要成为一位好的 PM 或项目领导者”,适合带领团队或担任项目经理这个角色,所以在您的职业生涯规划中早就把从事项目管理当做是其中重要的目标,并希望从初级项目经理(junior PM)、中级、资深项目经理(senior PM)、项目集经理(program manager),一直往上晋升到高级项目组合经理(portfolio manager)。除一路都希望从事与项目管理相关的工作外,还永远将挑战视为是一个再好不过的机会。二是更进一步地认为当 PM 是舍您其谁! 甚至还有些人认为项目性质的工作最适合自己,这本来就是非您莫属的权利、责任与荣耀。然而,您如果认为自己对这个 PM 职位的指派是被动或被迫的,就实在很难会有上述那种正面积极的想法。您会把那个考验自己的机会视为威胁,而想尽办法避之唯恐不及! 如此将更难让自己逃脱那种害怕与恐惧,以致无法学习与成长。因此,无论如何先坦然接受,化被动接受为主动面对,您的人生才会不一样,您的生涯才会变得更精彩,也许生命会变得更意义。

此外,当被问到“您觉得自己是否适合当 PM”时,您可能会有哪一种的回答? 第一种情况是您对自己充满信心,所以可能直接说“我当然可以!”第二种情况是您真的不太能确定自己能否胜任,而虚怀若谷地说“我诚惶诚恐”。当然,您也可能是谦虚一下。但究竟是谦虚或是实际上缺乏实力,其实是很快会被人发现(包括上述那种对自己有信心的人)。有些人是过度谦虚,而能力却很强,他(她)只是想要保持低调而已。有些人其实是不知道自己的弱点,且缺乏某些条件或技能还不自觉,却误以为自己可以胜任。第三种情况是您对自己是否胜任 PM 满不在乎,而可能会说“我无所谓啦(I don't care)!”反正,无论上司

要您担任什么职务,您都会去做,说什么您都照办,您到底能否胜任是上司的事。第四种情况是自己都不知道是否适合,所以干脆就说“那就试试我吧(Just try me)!”至于能不能胜任,只有试了才会知道。无论您是以上哪一种心态,在接掌 PM 任务前,都要做好自我心理调适与准备,并要审慎检验一下自己在哪些方面还有不足之处,并尽量设法去改善与提高自己,才能面对许多可能的挑战。

最后,请再问一下自己“您知道如何才能成为一位好的 PM 吗?”如果您说“Yes”,请先把您在这方面的认知以“条例”方式写出来,然后再继续阅读本书以下各部分内容,并做一比对,看有多少是与本书写得吻合(或认为本书遗漏某些重要观点,也请告知)。如果您说“No”而完全不知道如何才能成为一位好的 PM,那也没问题,您可以将本书作为一个最重要的启蒙,并可从“心”开始学习,且希望能彻底的有所领悟。如果您认为自己对此只是一知半解或不知自己对此的了解对不对,那也没关系,只要先把自己净空、归零,并重新学起,就会有很多学习成长的空间与得到“正解”的机会。

基本上,能不能成为一位好的 PM 与有没有项目管理的相关证书(如 PMP®项目管理师证书)没有绝对的关系(即 PMP®≠好 PM)。充其量,PMP®只能视为成为好 PM 的众多条件之一,而不是唯一。原因很简单,拿到 PMP®的人只是其应具备的项目管理知识被认证通过而已,负责 PMP®认证的美国项目管理学会(Project Management Institute, PMI®)也从未保证“有 PMP®的项目经理能确保项目的成功”,而只是说“能降低项目失败的风险”。症结之所在是,PMI®所出版的考 PMP®必读的《项目管理知识体系指南(*Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide*)》中所包含的项目管理的九大知识领域与五大流程只是告诉您“知”的内涵,缺乏实战上体验是否可行的正确。所以拿到 PMP®虽然已十分不容易,但只是进入项目管理专业领域的开始,而绝非已登峰造极。

就算在项目实战上,您懂得如何做范畴、时间、成本、质量、风险控管等那些项目管理的看家本领,也并不代表您就是一位称职的项目经理。因为一个成功的 PM,除了要具备所有项目管理所需的知识与硬技能(hard skill)外,最重要还是要在牵涉到人方面的软技能(soft skill)有所发挥,并能“软硬兼顾”且“相辅相成”。本书就是要教读者“如何才能成为一位好的 PM”,并使读者借所列 18 条守则来检验一下自己是否存有那些“成为好 PM”的落差,并给自己定一个能持续改善与修炼以发展某些能力及建立某些条件的目标。

什么是 PM 应有的 职能 (competence) ?

在职场上检验一个人整体能力与工作成效的表现,是要看其履行职能 (competence) 的好坏。所谓职能是指对一个人担任某一种职位的一组标准化的能力要求,用于判断或评鉴担任该职务的人是否称职。而这所谓的标准化的能力要求则包括:知识、技能、工作态度、行为及人格特质 (personality) 五种要求是否均能配合那份工作所应具备的条件。简单来说,职能就是某一个人是否有担任某一个职位所适合的能力。因此,对一个项目经理所应具备的职能而言,必要学历及相关证书虽可强化其职能的一部分,但真正重要并得以彰显 PM 职能的则是其实战的能力。它包括诸如是否能将知识与理论转化成实践的力量并确实能展现项目管理的技能、是否无论在顺境或逆境情况下都能以良好适当的工作态度来面对、是否具有必要的专业理论且“有所为”亦“有所不为”的正确行为,以及是否有与生俱来的加上后天陶冶成为一位好 PM 的人格特质等,而这些都不是一般证书所能验证的。

Dr. Davidson Frame 在其所著《Project Management Competence》一书中,把个别项目经理的职能 (competence) 区分为以下三大部分,分别概述如下。

(1) 知识根基职能 (knowledge-based competencies)——在职场上因工作所需,且为能有效完成任务所必备的专业知识[例如,一位负责带领团队完成一个软件开发的项目经理,需同时具备该软件开发(如程序设计)及项目管理的专业知识]。

(2) 社交导向职能(socially rooted competencies)——对人际互动有正确判断并能与人建立良好关系的能力(续上例,该 PM 知道如何激励那些原不隶属于他的团队成员愿意加班赶进度,以符合客户的期望)。

(3) 商业判断职能(business-judgment competencies)——具有持续下达符合组织最佳商业利益决策的能力(续上例,该 PM 会综合考虑及分析该项目可能发生的风险、一旦发生对公司可能造成的冲击以及相关备选方案的“机会成本”,提出一个同时能满足公司与客户最大利益的建议方案)。

另根据 PMI® 所编撰发行的一本称为《项目经理职能发展架构(*Project Manager Competence Development Framework*, PMCDF)》的标准,更清楚地把构成 PM 的职能分为以下三大类。

(1) 项目管理知识层面(knowledge)——PM 需具备按 *PMBOK® Guide* 标准中所包含项目管理知识体[即以九大知识领域(整合、范畴、时间、成本、质量、风险、人力资源、沟通、采购)九大管理运用到五大流程(起始、计划、执行、监控、结束)]之所有知识。获 PMP® 证书者,就可直接被认定在此知识体方面是没有问题的(但并不能说无 PMP® 者就不懂项目管理知识,只是可能仍需采用一些“考 PMP® 的证书”之外的方式来认定)。

(2) 项目执行成效层面(performance)——根据 PM 按项目五大流程执行的具体事证(evidence)以及项目的实际结果来逐一检验 PM 的执行成效。

(3) 个人能力层面(personal)——以包含沟通力(communicating)、领导力(leading)、管理力(managing)、认知力(cognitive ability)、工作效能(effectiveness)及专业伦理(professionalism)六大元素所组合成的个人能力来检验 PM 在此方面的表现(其代表的意义,说明如表 2)。

除项目管理知识层面外,PMCDF 将其余两大层面设立了 90 个绩效准则,每一个准则又由若干项具体事证来检验,而共产生 401 条评鉴分项目,以此确实就可作为 PM 职能鉴定及能力改善与发展的最佳工具。

表 2 PMCDF 中个人能力层面所包含的元素

组成元素	说 明
沟通 (communicating)	运用适当的方法与干系人交换正确的、恰当的及切题的信息
领导 (leading)	指导、鼓舞、激发团队成员及其他干系人,管理及消除议题以有效完成项目目标
管理 (managing)	有效地管控项目人力、资金、材料、智能及无形资源的配置及运用
认知力 (cognitive ability)	在变动及渐进发展的环境下,适度地运用感知力、洞察力及判断力来指挥项目执行
效能 (effectiveness)	运用适当的资源、工具及技术于所有项目管理活动,以产出所期望的成果
专业伦理 (professionalism)	执行项目管理工作时,信守由责任、尊重、公正、诚实所制定的行为道德规范

硬技能、软技能与 3Qs

在现代职场上,我们常可听到企业求才,除必要的硬技能外,已越来越强调员工所具备的软技能以及好的 EQ。因为拥有这样的员工,被认为是一个成功组织的必要条件。尤其是一个经常需要与客户面对面推销产品、争取订单及取得信赖的企业,一定都要求或训练其员工有充分的这方面能力。当一个企业选择有良好的性格特质员工,可以均衡稳定、独当一面、谨言慎行、具说服力等或训练其员工的软技能时通常就会产生很高的投资回报率。尤其是,软技能已是专业证书与能力之外越来越被企业视为是招募与选择人才的重要能力。

所谓的硬技能是指职场上为执行一项特殊的工作所必须具备的技能,而该技能是可以经由学校教育、职业训练中心等的培训而获得。这种技能的好坏很容易观察、评量、检定出来,也可以通过教育训练来改善。简单地说,它是执行职场工作的技术性条件。另根据《维基百科》的定义,所谓的软技能则指的是一个人的情商(EQ)、个性、社交礼仪、沟通、语言、个人习惯、与人为善、乐观等人际关系方面相关特质的一个综合表现。软技能通常又被称为人的技能(people skills)、人际互动技能(interpersonal skills)、生活技能(life skills)、就业技能(employability skills)、主导技能(domain skills)等。简单地说,它是促成职场工作任务完成的必要性条件。《维基百科》再进一步把软技能分为两大类。

(1) 性格特质(personal quality): 包含责任感(responsibility)、自尊自重(self-esteem)、社交能力(sociability)、自我管理(self-management)、忠诚度/诚实度(integrity/honesty)。

(2) 人际互动技能(interpersonal skills): 人与人相处时所发生的一切活

动,双方通过这种互动的连接而影响双方的行为,进而达到最佳状况的一种运作。它又可包含沟通力/协商力、领导力、解决问题的能力、化解冲突的能力以及对组织的影响力。

Challa S S J Ram Phani 在其 *How to improve your soft skills at work* 一文中列出了生活及职场上共 60 项软技能,并将其区分为三种层次,分别如下。

(1) 生活技能(life skills): 泛指所有人能反映出其人格特质(personality)及天性,并得以协助持续人格发展的技能,包含身心健康、态度正面、行为端正、性格良好及做事负责等。

(2) 就业技能(employability skills): 任何人从进入职场开始,就需不断地学习及发展出的必要技能,包括沟通协调力、团队合作力、领导统御力、问题解决力、开创进取力、弹性均衡力、热情亲和力等。

(3) 企业技能(corporate skills): 要晋升到组织管理高层所应具备的能力,它包括政治敏感力、商业透析力、策略思维力、资金募集力、信息搜集力、组织控制力、团队建设力、沟通说服力、交际公关力以及领导变革力等。

基本上,只有硬技能而缺乏软技能的人在职场上仍是很难成功的;软技能可以辅助硬技能的发挥,尤其凡是涉及要与人互动、管理及许多专业性的工作(如项目),就长期而言,软技能却远比硬技能重要也是不争的事实(特别是要靠理性态度、政治判断力、有效说服与辩解力及主动热忱服务的工作,例如 PM、CEO、律师、营销及业务员、旅馆餐厅服务员等)。当然,要真能做到软硬兼通、刚柔并济的人,才有可能成为人上人。

其次,您知道什么是被职场专家、励志书籍作者、部落格版主所经常喊出 3Q very much 的意思吗? 您应不难了解,所谓的 3Q 乃指 IQ、EQ 及 AQ。一个人的 IQ(intelligence quotient,智力商数,即智商)包含其专业能力、学习能力、分析能力、外语能力等;而其 EQ(emotional quotient,情绪商数,即情商)则是显示其情绪控管的能力、工作热情、同理心、团队合作、敏感度等;AQ(adversity

quotient, 逆境商数, 即逆境商) 就是当一个人在面对困难、挫折、失败时所展现出的毅力、魄力、耐力以及不服输的精神。根据 Dr. Paul Stoltz 对 AQ 的定义, 就可更简单地说是“人在逆境时的反应及应变能力”。三者中, IQ 是最容易培养的, 只要在学校用功读书, 就业后勤奋学习专业就可以有好 IQ; 目前在职场中有好学历、满手证书的人已如“过江之鲫”, 所以要能胜出, 真的是要靠其他的两个 Q 了。EQ 的培养相对于 IQ 难度就高多了, 且不能仅靠学习就能彰显出成效, 它需要个人的领悟与不断地自我修炼(有时可借由一对一心理咨询与辅导来改善)。AQ 则难度最大, 且已不是通过任何方式可以训练出来的, 当一个人越经历过刻骨铭心的挫败而幸存、曾在艰苦的环境下成长, 就越能塑造出坚强的毅力; 若还能浴火重生, 就更能产生越挫越勇及屹立不倒的精神(有时借助于宗教信仰来给予心灵的辅导亦可形成一股“精神力”)。根据研究, 一个人的 IQ 对其一生成败的影响只占 25%, 其他的 75% 都要靠 EQ 及 AQ。

我们若仔细分析就可以发现, 所谓的软技能、硬技能与 3 个 Q 的关系密切; 或者说可以画上若干个等号。只不过, 前者是以管理层面来探讨人在职场上所应具备的能力, 是以如何提升管理效能为出发点, 即当一个组织的领导者与所有员工若拥有如此能力, 管理上就更轻松自如了; 后者则属心理与精神层面, 是以指点世上所有人的“迷津”为目的, 使其在一生中(生活、生命、生涯)都能受用无穷(当然会对管理上有极大的帮助)。我们若再把两者对比一下, 就可更清楚地发现: 其实, “IQ=硬技能”及“EQ=软技能”。AQ 就稍微复杂一点, 因为根据 AQ 大师 Dr. Paul Stoltz 的说法, AQ 包括了行动力、肯定自己、信念与勇气、毅力、目标、冒险精神、随机应变能力、创造力、学习力与正面乐观的态度等。因此, Dr. Paul Stoltz 以上所定的 AQ 指标, 是涵盖了一小部分的硬技能(如学习力、目标)与大部分的软技能, 以及未包含在两者中的(如勇气、毅力、冒险精神)。简单的结论是: ①硬技能+软技能=IQ+EQ+3/4 AQ; ②(IQ+EQ+AQ)>(硬技能+软技能)。

综合以上有关职能的定义、内涵、分类,与目前可运用于 PM 职能检定的一些方法的说明,以及本部分有关硬技能、软技能及所谓 3Qs 对职能的影响等探讨,得出以下结论。

(1) 在职场上任何一种工作,行业背景与其专业知识是赋予该工作者能有效履行其任务的基础,是属于其职能中的客观条件,它通常指的是所谓的硬技能。

(2) 社交导向职能[即为 PMCDF 所述的个人能力,即前述的就业技能(employability skills)]是任何人专业职能中的主观条件,比是否具备知识更影响职能的良莠,它通常指的是所谓的软技能。

(3) 毋庸置疑的是,任何一个容易在职场成功,或是具有优异职能的人,肯定是要兼具软技能与硬技能的人。

表 3 特别将上述软技能、硬技能与 3 个 Q 之间复杂的关系做一整理,并将之进行比较,以便读者参考且利于对本书后续内容的理解。

表 3 软技能、硬技能与 3Qs 比较表

	硬技能(hard skills)	软技能(soft skills)
观察与评量	容易	困难
培养及改善	可经由教育训练	虽可训练但还要靠个人持续地修炼
基本特性	物质及实体(显性)	精神及内在(隐性)
运用对象	用于解决技术性问题	用于解决人的问题
主要元素	学历、证书、专业技术	人格特质、工作态度、人际关系
所显示的能力	专业力、管理力	领导力、沟通力、决策力
主要功能	治事	治人
属于何种商数(quotient)	智商(IQ)	情商(EQ)、部分逆境商(AQ)
中国式管理的定义	技(科学、技术、硬件)	道(艺术、哲学、软件)

读者若能对表 3 所比较整理的相关重要观念有较明确的了解,就可以为理解本书后面所要阐述的“PM 应遵守哪些行事原则”打下一个良好的基础。

所谓的“领导力”

美国项目管理大师级的教授及在此专业领域多产的作家 James Lewis 曾表示他的学生大多对项目管理的技术与工具有兴趣,却很少会对“如何才能使自己成为称职的项目领导者”表示关心!另外,他也说过:若 PM 缺乏带领团队及有效与人互动的能力,那些项目管理工具只不过帮助他(她)精确记录失败而已。因此,PM 唯有能展现领导力才可能成功地完成项目目标,这也是每个人都能理解的道理。为使读者对之前的内容能融会贯通,现更进一步地把硬技能、软技能、3Qs 及 PM 职能与领导力的关系再做一个总整理,并清楚说明如何把那些技能融入领导力中。

所谓的领导力(leadership)就是**使一群人信服什么是他们应做的事,且愿贡献其力,以完成那些事的一种艺术**。请注意,它是一种艺术(art),而非技术。技术是用来解决“事”的问题,它多半诉诸于理性,是形而下的层面;而艺术则是处理“人”的问题,多半诉诸于知性与感性,是属于形而上的层面。处世可以靠制度、纪律、流程、程序、工具、方法来规范,是相对容易的;但治人除可能 1/3 靠包含制度、流程等的管理外,2/3 却是要靠有好的领导,是相对复杂的。“我们有太多的管理者(manager),但却乏领导者(leader)”,Warren Bennis 说的这句话一针见血地点出现今我们这个世界绝大多数的领导者只是扮演管理者的角色,多关注在技术性层面的事,而鲜有策略性思维及有效处理有关人际问题的能力。至于管理者与领导者到底有何不同,可以简单地说:前者只是根据管理政策、制度、流程“把事做对(Do the things right)”而已,后者则是要面对人及下达决策时“做对的事(Do the right things)”。为使读者更清楚地知道这两者之间的差

异,本书参考 Dr. Jerry Brightman 之前综合各管理学者专家的智慧做出以下两个比较表(表 4、表 5)。

表 4 管理与领导的比较

管 理	领 导	管 理	领 导
指挥他人	指导 / 培养他人	决策迟缓(层层请示)	决策明快(自行判断)
视员工为费用	视员工为资产	规避风险	承担风险
个人竞争	团队协作	各自打拼	团队合作
按组织阶层与人互动	以人际网络建立关系	被管理	自我管理
单一 / 僵化	多元 / 弹性		

表 5 管理者与领导者的比较

	管理者 (manager)	领导者 (leader)
扮演角色	监督者、控制者	创新者、策略思维者、激发者
组织制度	复制、遵守规定	原创、改造制度
面对结果	接受事实、得过且过	追根究底、力求完善
面对现状	安于现状	挑战现状
面对未来	短视、急功近利	远见、深谋远虑
专注焦点	事多于人	人多于事
对待属下	强制、命令	鼓舞、激励
领导风格	倾向权威式、不授权	倾向民主式、愿授权
视员工为	士兵	工作伙伴
做事格局	把事做对	做对的事

请问读者,从以上两个比较表您发现及领悟了什么? 管理者与领导者是因为层次、地位或被授予的权力的高低不同,以及被领导的对象[称之为追随者 (follower)]不一样才会有如此大的差异吗? 事实上,上述因素只算是客观条件,主观条件是主其事者的思维。一位工厂的领班,只是基层管理者,以他(她)所面对的倾向于被动、一个命令一个动作的员工,能把表 4 和表 5 左栏所列的都做到了,已经是件不容易的事了。一位首席执行官(CEO)若也用领班的方式来

管理其所有的员工,那肯定就极为不恰当了。所以大家会期望他(她)是位领导者,并按上表右栏来做才对。其实不然,管理者与领导者并非 100%非甲则乙的切割,而是两者混合的不同比例。一位工厂领班可能是用 70%的管理者、30%的领导者方式就再贴切不过了;而 CEO 运用两者的比例可能正好相反。另外,管理者是拥有法定的职位,但领导者却未必;因前者主要是靠权力,后者则可能是靠魅力、道德、修养与影响力。

因此,我们若把硬技能切割为管理力与专业力,再以领导力代表软技能,而绘制出以下图形来显示不同级别的管理者在这三种能力上应涵盖、分配的比例(如图 1 所示)。

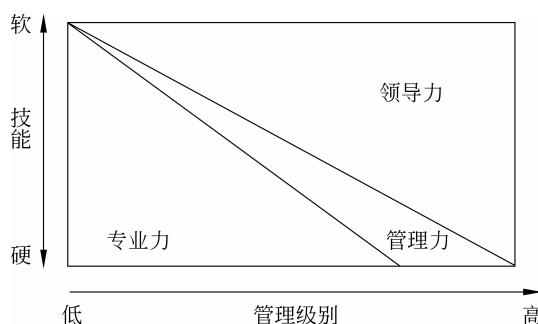


图 1 不同级别的管理者的领导力、管理力及专业力的比重

由图 1 中,就可看出:低级主管首重专业力,加上必要的管理力(合为硬技能),但仍需有些许的领导力(软技能),执行任务时才能恪尽其功。中级主管也几乎有一半要靠其领导力。而级别越高,其对领导力的要求就越高。所以当一家企业的董事长不再身兼总经理时(交由专业经理人负责),他(她)就可以纯粹扮演领导者的角色,按表 5 右栏来做就对了(几乎可以说是“级别越高的人应该越‘软’”)。项目经理的级别从低到高都有,其对领导力的要求及比重可能要比图 1(针对营运主管)还更高,因为——别忘了,PM 通常并没被赋予固定的权限,且大部分资源是暂时“借”来的。

当然,领导力并不全然等于软技能,虽然多数说法是软技能包含了领导力,但仔细研究在项目环境下却可能是:项目领导力是除了一般所谓的软技能外,还要加上好的 AQ(如毅力及意志力)等。图 2 显示了项目领导与项目结果的关系。

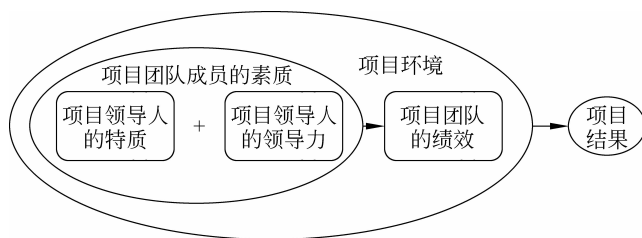


图 2 项目领导与项目结果的关系

参考来源: Shi Q, Chen J, *The Human Side of Project Management: Leadership Skills*. PMI, 2006, p. 21

此外,根据 Shi 及 Chen 的说法,项目领导人应具备的特质应包括:责任感、积极性、自信心、抗压性、决断力、精力旺盛、有耐力、公正、忠诚、深谋远虑、诚实、成熟、有亲和力、尊重他人的感觉、有敏感度、有吸引力、乐观、有稳定的情绪、有善意、有创意。而哪些是项目领导人应发展的能力(领导力),我把它归纳为:专业力、沟通说服力、团队合作力、问题解决力、开创进取力、弹性均衡力、热情亲和力、政治敏感力、团队发展力、情绪控制力,再加上正面积极的态度与面对逆境时坚强的毅力。上述这些 PM 应有的特质、态度与能力就是本书要诠释的主要内容,也是要借以下各部分讨论“项目经理教战守则”这 18 条来告诉读者如何才能修炼自己成为一位称职的 PM 或项目领导人。