

實務中的理論

讓事情發生

專案管理之美學·第二版

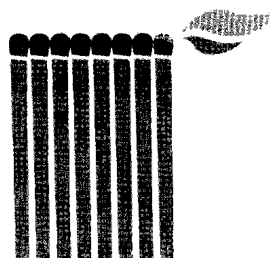


REILLY®

Scott Berkun 著
陳建勳 編譯

讓事情發生－專案管理之美學・第二版

Making Things Happen



Scott Berkun 等 原著

陳建勳 編譯

O'REILLY®

Beijing · Cambridge · Köln · India · Mexico · Sebastopol · Taipei · Tokyo

O'REILLY®

美商歐萊禮台灣分公司

O'Reilly Media Inc. Taiwan Branch

國家圖書館出版品預行編目資料

讓事情發生－專案管理之美學・第二版 / 陳建勳 譯

Scott Berkun 等 原著

-- 初版 -- 台北市：歐萊禮，2008 [民 97]

頁：公分

譯自：Making Things Happen

ISBN：978-986-6840-23-4

1. 專案管理

494

97010588

讓事情發生－專案管理之美學・第二版

編譯：陳建勳

發行者：美商歐萊禮股份有限公司台灣分公司

地址：台北市復興南路一段 295 巷 21 號 1 樓

電話：(02)2709-9669 (代表號)

劃撥帳號：19230831

傳真：(02)2703-8802

戶名：美商歐萊禮（股）台灣分公司

印刷者：政興印刷事業有限公司

出版事業登記證：局版北市業字第1565號

原文書出版日期：2008 年 03 月

2008 年 06 月出版中文書第二版

定價：580 元

ISBN：978-986-6840-23-4

書號：A235

《本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回調換》

08061000



版權聲明

中文版版權由美商歐萊禮股份有限公司台灣分公司所有。
非經授權不得以任何形式重製、仿製、或引用於任何平面或儲存媒體。

Copyright

Chinese Edition© 2008 Copyright by O'Reilly Media, Inc.

Taiwan Branch

Published by O'Reilly Media, Inc.

All rights reserved

Including the right of reproduction in whole or in part in any form.

商標聲明

本書所提到之商標，皆屬於其原合法註冊公司所有。

Trademarks

All brand names and product names used in this book are trademarks, registered trademarks, or trade name of their respective holders.



前言

此書的第一版發生了一些瘋狂的事。它賣得很好、榮登一些暢銷書排行榜、也被提名受獎，還有作者也因此受邀到世界各地去演講關於此書的觀念。然後，更瘋狂的事發生了：本書書名需要更改【編註】。

O'Reilly 的老兄們和我都同意，此書如果要以新書名擁有第二次生命，藉此機會，應該讓此書增加更多價值。同時以《專案管理之美學》之名出版的書，這個文字需要打理一番、加強、更新並令你更加喜歡。你可能好奇為何更改書名，底下列出一些可能性：

1. 國家安全部門發現恐怖份子威脅到舊書名。
2. Tim O'Reilly 認為利用改變書名的花招，如果能讓擁有第一版書的讀者購買第二次，那麼他的媒體王國就能立即實現統治世界。
3. （這裡插入你自己想像的動機）

無論什麼理由，我的作法是：我已經盡我能力改進此書，沒有因為喬治盧卡斯的《星際大戰》的徹底失敗而藉故推諉。底下是本書所做的改變的鳥瞰：

- 文章內容修改得更清楚和簡潔。讓它更值得信賴以及沒有失誤的書。
- 加入超過 120 道發人深省的練習題，顯現在每個章節最後。
- 依讀者要求，把章末的附註變成註解，移到該頁內容的頁底。
- 有一個新的討論指引，可令你組成群組以保持這方面的新知。

假如你是此書的新讀者，在〈序言〉中有你需要知道的一切事情。

●.....
編註 但是繁體中文版，經內部討論後，還是以《專案管理之美學，第二版》加上主標：讓事情發生出版，以避免讀者混淆。

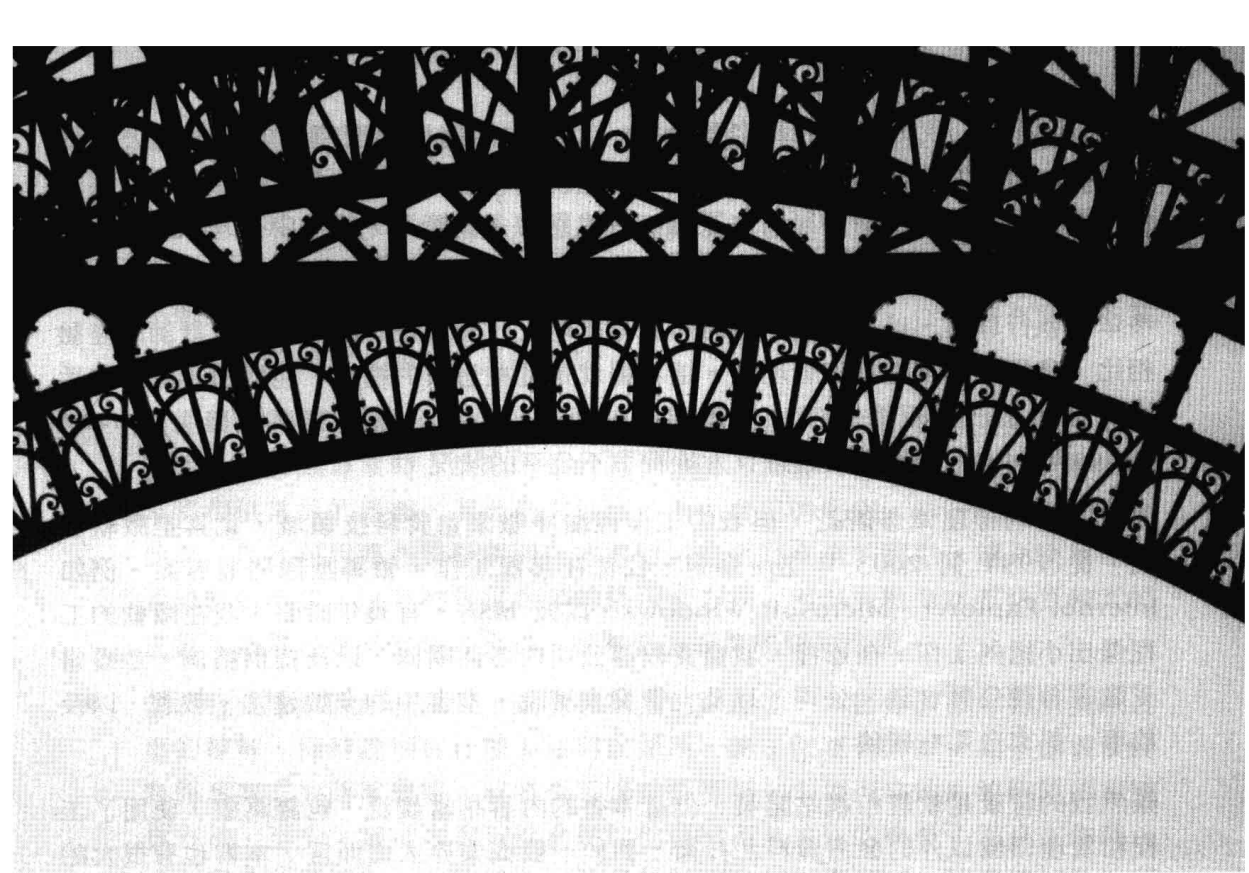
由於第一版出版至今，已經是兩年前的事。期間我一直沒閑著；我寫了另外一本書叫做《The Myths of Innovation》-O'Reilly 出版；寫一些投稿文章、網路文章和做一些影片；並且繼續建立和管理一個受歡迎的 podcast（播客）。全都放在 www.scottberkun.com，希望你能順便來參觀一下，由於你購買此書，幫我實現生產更多免費的東西變成可能。

致敬並祝福你

史考特·伯肯（**Scott Berkun**）

於雷德蒙市，華盛頓州

2008 年三月



序言

在英語中，我最喜歡的單字是 how（怎麼）。這是怎麼運作的？這是怎麼做的？他們是怎麼辦到的？每當我看見有趣的事發生時，心中總是充滿了與這個小而有力的單字有關的疑問。不過，我找到的多數答案，都集中在人們怎麼應用自身的智力和智慧，而非特定技術或理論的知識。

多年來執行專案，以及拿我的經驗和其他經理人、程式設計師、以及設計師的經驗相比，我學會怎麼把專案管理好。這本書就是這些想法的總結，包括領導團隊的手法、運用想法、組織專案、管理進度、應付政治面、以及讓事情發生（make things happen），甚至是面對巨大挑戰與不公平的狀況。

儘管本書的標題牽涉廣泛，但我的工作經驗多數來自於科技領域，尤其是微軟公司。從 1994 到 2003 年這段期間，我都在那裡工作，領導團隊開發專案，例如 Internet Explorer、Microsoft Windows、以及 MSN。有幾年時間，我在微軟的工程傑出小組內工作。在那裡，我負責教導公司內各個團隊，以及提供諮詢，並經常受邀在各種公開會議、公司、以及大學發表演說。本書中的多數建言、教訓、以及故事，都來自那些經驗。

雖然我的背景是軟體和網站開發，但這本書的內容相當廣泛，包羅萬象，使用了工程和管理領域以外的參考資料和技術，對於一般商業界人士而言，本書也有很大的價值。我相信，無論在哪個領域，組織、領導、設計、以及實作的挑戰，都有很多共通之處。製造烤箱、摩天大樓、汽車、網站、以及軟體產品有關的流程，都有許多相同的挑戰，本書主要就是在談怎麼克服這些挑戰。

和其他談論如何領導專案的書籍不同，本書並沒有依賴任何崇高理論，也沒有自行推論出創新的哲學觀。相反地，我把重點擺在實務性和多樣性。當人們、技能、態度、以及所用戰術的組合正確時，專案就能得到好結果，無論這些是源自於何處（或出處不明）。本書的結構是我所發現最合理的一種：焦點擺在核心狀況，並提供建言，說明怎麼適當地處理它們。至於怎麼挑選正確主題，怎麼就此給出優質建言，經過各種考量後，我算是下了很大的賭注。我希望你會發現我所做的抉擇是對的。

誰該讀這本書？

想知道這本書適不適合你，我建議翻到目錄，挑一個你有興趣的主題，瀏覽一下我在說什麼。我通常不太相信序言，因此，也建議你不要相信；書裡很少會維持和序言相同的風格或語態。但無論如何，我還是得提一提。

這本書對屬於下列一種或多種類型的人，最有價值：

- 經驗豐富的團隊領導者和經理人。任何擔任領導角色的人，無論是哪種專案，這本書都很合用。這些實例都是來自於軟體開發，但很多概念可輕易用到其他種類的工作。你也許是正式的團隊領導者，或者可能只是團隊中較有經驗的人。雖然本書的某些主題你可能非常熟悉，但本書採用的直接手法，仍然有助於釐清和改善你的看法。即使不同意我的論點，你也會有明確的基礎，可以淬煉和改善你自己的觀點。
- 無經驗的團隊領導者和經理人。如果你去看目錄中所列的主題，對領導者和經理人在面臨專案時，實際所做的每樣事情，就會有紮實的概觀性瞭解。每章都提供常見的錯誤，甚至是有經驗人士也會犯的毛病，同時說明為何發生此事，以及可用哪些策略避開。本書提供你更為寬廣的觀點，讓你瞭解即將承擔的新職責，以及控管這些事的最明智方法。因為多數章次都涵蓋較大的主題，通常包含其他參考資料，指向更有深度的資訊來源。
- 個別程式設計師和測試員、或者專案其他貢獻者。本書會改善你對所貢獻之事的瞭解，同時說明有什麼手法可以運用，使工作更有效率。如果你曾懷疑為何專案方向時常變更，或者似乎管理得很糟，本書可協助你瞭解原因和補救方法。至少，讀這本書可協助增加你做出不凡工作的機會（而且工作時，你會保持頭腦清醒。）如果你有興趣最終要自己領導團隊，本書將協助你探索到底是怎麼一回事，以及你是否作好準備。
- 商業管理、產品設計、或軟體工程的學生。我使用學生這個詞是以最廣的意義來說的：如果你對這些主題有興趣，或者目前正在研讀這些東西，本書應該顯現出和其他討論這些主題的教科書不同，本書著重在狀況以及敘事上。書中的經驗和故事都是真實的，都是教訓和策略的基礎：不是告訴你繞另一條路。我有意避開在不同學科之間畫上界線，因為就我的經驗來看，這些界線對專案沒幫助，也無助於瞭解現實（整個世界也不會像各大學那樣被劃分。）[xii] 相反地，本書結合商業理論、心理學、管理策略、設計流程、以及軟體工程，以任何必要的方式，針對已勾勒出輪廓的主題，提供建言。

撰寫本書時，對讀者所做的假設

- 你不笨。我假設只要我選對章次，好好去寫，你就不需要我花時間慢慢建構詳盡的資訊架構。相反地，我會直接講重點，把時間花在那裡。我把你當成是個順道拜訪，向我討建言的同儕－經驗也許多一點、少一點、或有不同背景。

- 你很好奇和務實。我引用很多學科的實例和參考資料，我假定你會從網站和軟體開發以外所提出的教訓中發現價值。這不是一種障礙，而是讓好奇的心靈得到指引，有時只是以附註的方式呈現。我假定你想學習，對不同想法保持開放之心，而且認同仔細構思之意見的價值－即使你不同意那些意見。
- 你不喜歡行話或深奧的理論。我不認為行話和深奧的理論有助於學習和應用新資訊。我會避開它們，除非它們可提供有用資訊的途徑，或者提供日後有用的結構。
- 你對自己、軟體、或管理不會太嚴肅。軟體開發和專案管理可能很無聊。雖然本書不會是詼諧鬧劇作品（雖然由馬克·吐溫或大衛·塞德里執筆寫的書，說明軟體工程有這樣的潛力），但我會毫不猶豫地去消遣我自己（或某人），或者以詼諧的手法，運用實例，提出論點。

如何使用本書？

如果你讀到一些地方開始感到無聊，或者尋找某些範例令你分心，先跳過吧。寫這本書時，我已考慮到有些人會快速翻閱，或對特定的問題馬上需要解答。雖然，本書的章次各自獨立的很好，特別是針對那些人類本質的討論（八到十三章和十六章）。然而，從頭讀到尾有些優點，因為有些後面的概念是建立在前面的概念上，而且本書大致上，照著多數專案的時間進程設計。第一章是本書中內容最寬廣的，而且深度超過其他章次。如果你很好奇，為什麼應該關心專案管理，或者有什麼其他重要人士說過這點，那你絕對要看一看。如果你試過而不喜歡，我強烈建議你放棄前，再試試另一章。

書中所有的參考資料和 URL，以及其他附註和意見，都放在 www.makingthingshappen.org。假如你對本書的討論群組感興趣，記得翻到書後的附錄看一看。裡面記載一些既存的群組，並建議如何開始參加討論。

現在，因為你很聰明，而且夠耐心地把序言讀完，我認為你會想快點瞭解閱讀書籍的其他技巧（頁數、附註、等等），就照你自己的意思做吧。

建議與問題

我們永遠樂意聽到讀者對出版品的意見，包括如何讓本書可以更好的建議、指正本書的錯誤、或是讀者建議本書往後改版時，應該再加進來的其它主題。以下是本公司的聯絡資料：

美商歐萊禮股份有限公司台灣分公司

電話：(02) 2709-9669

傳真：(02) 2703-8802

網頁：<http://www.oreilly.com.tw>

電子郵件：

mail@oreilly.com.tw（書籍內容的問題）

與本書有關的線上資訊，如果有的話包括勘誤、範例程式、相關連結：

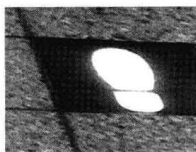
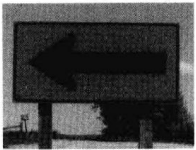
原文書

<http://www.oreilly.com/catalog/9780596517717>

中文書

http://www.oreilly.com.tw/product2_tip.php?id=a235

目錄



	前言	A3
	序言	A5
第 1 章	專案管理簡史 (以及你為何應該關心)	1
第一部份	規劃	
第 2 章	時間表的真相	21
第 3 章	如何知道該做什麼事	39
第 4 章	編寫優質願景	63
第 5 章	想法來自何處？	81
第 6 章	有了想法之後該怎麼做？	119
第二部份	技巧	
第 7 章	撰寫優質規格書	125
第 8 章	如何做出優質決策	145
第 9 章	溝通與人際關係	165
第 10 章	怎麼做才不會困擾別人： 流程、電子郵件、以及會議	181
第 11 章	事情出錯時該怎麼辦	201
第三部份	管理	
第 12 章	領導力為何是以信任為基礎	229
第 13 章	讓事情發生	247
第 14 章	中盤策略	267
第 15 章	終局策略	289
第 16 章	權力與政治	317
附錄	討論群組指南	341
	參考文獻	349
	誌謝	357
	照片來源	359
	索引	361



第一章

專案管理簡史 (以及你為何應該關心)

許多組織中，主管專案的人都沒有專案經理的頭銜。這沒什麼。無論是單獨工作，或者主導一個團隊，他們每天還是要管理專案。就此時而言，這些區分並不重要。本書的意圖是抓住什麼讓專案成功，以及帶領專案成功的人是怎麼辦到的。這些策略，並不需要特定的階層組織、職銜、或方法。所以，如果你在做專案，而且對成敗多少負點責任，接下來要談的就適用於你。如果你的名片上正好印著專案經理，那就更好了。

本書可以三種方式使用：各式主題的論文合集、敘事內容廣泛的單行本、以及常見情況的參考書籍。每章各自處理不同的高階任務，提供基本架構，而且提出成功完成任務的策略。然而，在開始的這一章，我必須採取不同手法：交代三大主題，好讓本書後續章節易於閱讀。現在，讓我開始介紹。

首先是專案簡史，同時說明為什麼我們要從別人做過的專案學習。其次是各種不同專案管理風格的背景說明，包括我在微軟上班時學得的經驗。第三是專案管理牽涉到的根本挑戰，以及該怎麼克服。雖然這些要點對日後有所助益，但它們對於瞭解後續各章並不是必要的。所以，如果你發現第一章的內容太廣泛，你不喜歡，可以直接跳到第 2 章以及本書的核心內容。

借鏡歷史

專案管理這個觀念可以回溯很遠。如果你想到文明史的一切，可以說我們有數千年的專案經驗可供學習。今日軟體開發人員，可以和古埃及金字塔建造者或羅馬水道建築師之間，畫出一道虛線。無論哪個時代，專案經理的角色都很類似，都是把科技應用到當代的相關問題。然而，時至今日，當多數人試著改良網站和軟體開發專案的管理方式時，卻很少把注意力放在過去所學得的經驗上。我們界定有用知識範圍的時間點，實在過度局限於當前。

工程專案的歷史顯示，多數專案都極為相似，都有需求、設計、以及限制。他們也仰賴溝通、決策、以及結合創意和邏輯思維。專案通常有進度、預算以及顧客。最重要的是，專案的中心任務，就是把不同人的工作結合成單一協調的整體，以致對人們或顧客有用。無論專案靠的是 HTML、C++ 或水泥和鋼鐵，多數專案都有一組無可否認的核心概念。

我很好奇，是否有更好的方式努力領導網站和軟體開發，所以，我投入了相當的關注在那些核心概念上。我研究過其他領域，瞭解他們怎麼解決專案中的核心挑戰。我想知道，像哈伯太空望遠鏡和波音 777 這些專案是怎麼設計和建造的。我能否從其複雜的規則書，以及規劃過程中再利用任何東西？此外，當克萊斯勒大樓在紐約市落成時，當帕德嫩神殿在雅典落成時，其專案領導者對建造過程的規劃和估

算，是否和我的程式設計師採取相同的方式？有趣的差異處何在？檢查這些差異處，能從中獲得什麼？

報社編輯呢？他們每天都要安排規劃和資訊的生產？早在網站出版夢想開花前，他們就在做多媒體的工作（圖片和文字）。電影製片能給我們什麼？阿波羅 13 號升空呢？檢驗這些問題後，我就能瞭解該怎麼以新方式領導專案團隊。

然而，這些問題不見得都有顯而易見的答案。因為本書的建言會受到這些來源的影響，我無法保證，你能更快地交貨或者規劃地更好。但是，我的確知道，當我看過其他地方，再回來軟體世界時，我自己的流程和工具，對我而言已經大為不同。我找到各種方式改變它們，那是我以前從未思考過的。總之，我瞭解到，我所找到的眾多有用手法以及比喻，都是以前在大學讀電腦科學時從未學到的；科技研討會沒討論過，專業雜誌也沒寫過。

我探索過去所得到的關鍵經驗，有下列三點：

1. 專案管理和軟體開發並非神話般的技巧。任何現代工程都是久遠創造史中的一個新項目。這些科技和技巧也許會變，但許多讓工程困難重重的核心挑戰依然存在。無論是程式設計語言或開發方法論，一切事物在某些方面有其獨特性，但卻都是從其他事物衍生過來的。但是，如果我們想儘可能再利用過去的知識，就必須確保自己心胸開放，檢查獨特之處和衍生之物這兩個面向，才能比對出何者早已出現。
2. 從愈簡單的觀點看你所做的事，你就愈有力量，愈能抓住做事的重點。如果我們能保持看待工作的簡單觀點，就能發現周遭有其他既有做事方式可供比對。歷史和現代產業會有愈來愈多的實例和教訓可供借鏡，比較、與對比。這很類似日文「初心」(shoshin)所定義的概念，可以指初學者之心【註】，或者開放的心靈，這是許多武術原理的根本所在。保有好奇心和開放的心，才有可能成長，而且想保有這種心靈狀態是需要練習的。為了持續學習，我們必須排除以狹隘自守的觀點看待我們的所做所為。
3. 單純不意謂容易。最佳運動員、作家、程式設計師、以及經理人都有種傾向，總是認為他們所作的事在本質上很單純，但同時卻也相當困難。記住，單純與容易並不相等。例如，跑馬拉松是單純的事。你開始跑，跑了 26.2 英里後就停下來。有什麼比這更單純的？跑完馬拉松是很困難的這個事實，並

●.....
註 初心是禪宗佛教的初步概念。其經典的故事就是以空杯作譬喻：如果你執著於杯中之物，你的杯子，就再也沒有空間裝下任何新知識。請參考鈴木俊隆禪師所著之《禪者的初心》(Weatherhil 出版，1972 年)。

無損其單純性。領導力和管理也很困難，但其本質是很單純的，就是以特定方式朝特定目標把事情做好。

我在許多章節都會約略提到這些概念。所以，如果我的比喻超出了軟體開發的陳規，希望你瞭解其原因。此外，當我提到決策和進度控管是單純的管理工作時，我會假設你知道這些事絕對不容易做到。

從失敗中學習

「人類是萬物之靈，有能力學習他人經驗，
卻也最擅長對他人經驗視若無睹。」

——道格拉斯·亞當

研究專案歷史時，會引發一個簡單的問題：即使可以避免，為什麼還是有人寧願去經歷錯誤和沮喪？如果古代和現代工程歷史都是公開的，而無論靈感來自何處，我們也領薪水，做些精明的事，為什麼少有組織獎賞那些從過去獲取經驗的人？每天都有專案完成或取消（許多開發專案都以此告終【註 1】），但少有人從中汲取經驗。多數組織中的經理人，似乎很少獎賞那些尋找此種知識的人。也許是害怕他們找出來的東西（害怕必須為此負責）。或者可能缺乏興致，當時間可用來做新的事物時，沒人想檢閱痛苦或令人沮喪的經驗。

亨利·派卓斯基在其《設計是人類的本性：失敗在成功設計中的角色》（Vintage Books 出版，1992 年）一書中說，許多工程的突破都是源自於失敗的結果。就某部份而言，這是因為失敗迫使我們集中注意力，重新檢視我們遺忘的假設（當原型燒起來時，很難假裝一切沒問題）。如同卡爾·波普【註 2】所說的，理論只有兩種：錯誤的理論和不完整的理論。沒有失敗，我們會傲慢，忘了我們對事物的瞭解，並不像我們所想的那樣周全。

於是，竅門就在於盡可能從他人的失敗中學習。我們應該善用他們的經驗平衡未來。雖然失敗的表面細節會隨專案而有極大差異，但引發這些問題的根本原因，或團隊行動也許可以整個轉移（而且可以避開）。即使是我們自己的專案，我們也得避免從失敗逃離和躲藏的習慣。相反地，我們應該視為學習機會。發生因素何在？

●.....

註 1 CHAOS 報告（The Standish Group）在軟體專案的預算、進度以及一般失敗情況下，是常被引用的文獻。請參閱 http://standishgroup.com/sample_research/。

註 2 卡爾·波普是 20 世紀傑出的科學哲學家。請參閱..
http://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Popper。

哪些因素能被輕易減到最少或消除？根據派卓斯基的說法，從實際失敗中學得的實務知識，就是我們能夠進步的最有力泉源，只要我們有勇氣仔細檢查發生了什麼事。

也許這就是為什麼波音公司——全球最大飛機設計和製造商之一——會留著一本黑皮書，記載從過去設計和製造失敗中學得的經驗^{【註】}。波音公司成立以來，這份文件就一直留存著，用來協助現代設計師從過去的嚐試中學習經驗。任何盡力做到此事的組織，不但使專案成功的機會增加，同時也有助於建立一種可以公開討論和面對失敗的環境，而非只是否認和隱藏。看起來軟體開發人員也必須保存他們自己的黑皮書。

網站開發、廚房、以及急診室

歷史的問題之一，就是不見得都能產生關聯。要把幾十年前的經驗，用到當今差異似乎很大的事情上，又要能維持同理心，誠屬不易。另一種做法是和當代幾種有趣的專案做比較。雖然工程史的莊嚴感不見了，不過，卻讓人得以親身體驗和觀察。親眼所見通常是唯一能給人足夠資訊的辦法，以便於在眾多觀念間建立起連繫。

例如，我知道有位網站開發人員，自認他的工作和宇宙史上任何事物都不同。他會這麼覺得，是因為網站開發需要做複雜的工程決策——過程中要設計和協調、幾個小時甚或幾分鐘內就要驗證修改是否正確，然後公諸於全世界；因此，他的專案及任務管理和以前事物都不同。對那些他所精通的 CSS、XHTML、Flash、Ajax、以及其他技術朗朗上口，他覺得很得意，而且主張這些技術會讓 50 年前最有才智的人甘拜下風。我確信在你的經驗中，也遇過這樣的人。或者你也許曾經碰到一些情況，好像宇宙中再也沒有人像你那樣，要解決如此複雜的問題。

我建議那位做開發工作的朋友，看他最愛在哪裡吃午餐，找餐館忙碌的一天，溜到後頭看看。有很多種理由，讓走進廚房是很有趣的（請參考安東尼·寶登所寫的好書《廚房機密》，Ecco 出版，2001 年），但是，我的焦點是擺在生產力。任何人第一次看到忙碌的專業廚房，所採取的急速任務管理以及協調後，他可能會重新思考到底他自己的工作有多難。烹飪時，通常是要弄著數個油炸中的平底鍋，各有不同先後次序，不同的完成狀態，此外，還得在廚房各角落上的爐火間四處亂抓，同時，侍者進進出出，遞送顧客新改正的菜單和各類問題。

註 引自詹姆士·奇利斯所著之《Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology》（HarperBusiness 出版，2002 年）。