

北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

(第十三期)



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ [跳出“镀金”计划的陷阱](#)
- ❖ [项目经理面试中常被问到的问题](#)
- ❖ [项目经理面试中常被问到的问题-人员管理技能](#)
- ❖ [项目经理面试中常被问到的问题-沟通技巧](#)
- ❖ [如果项目经理“撂摊子”](#)
- ❖ [信息时代的项目，石器时代的教训](#)

跳出“镀金”计划的陷阱

作者：北京华泰科信科技有限公司 顾问 韩春生 PMP

案例

SNET 是一家提供软交换设备的供应商。他与国内一家运营商 ACA 达成协议，准备在浙江某地试验应用新型的软交换设备。ACA 是国内第一家准备采用软交换设备的运营商，因此在与 SNET 的协议中，ACA 提出，设备的不少功能处于开发之中，他们的需求还没有完全明确，并且将随着应用的增加才能不断提出。SNET 答应了运营商的条件，因为他们认为只有通过这种方式，才能最终赢得后续的合同。

从 2001 年 3 月开始，各方人马陆续进驻，项目开始进行。ACA 在浙江不直接运作项目，而是通过当地的一家运营商，它是广电的下属企业，他们之间是合作的关系，共同提供网络资源。根据协议规定，由 SNET 提供设备，验收合格后，ACA 再付款给 SNET。

4 月底，设备安装完毕，可以开始试运行，效果还不错。运营商马上提出，要增加若干项功能。SNET 答应了，继续做这个项目。

5 月底，新试验完成后准备测试。这时，运营商又提出了一些新要求。SNET 自然是继续配合。到 6 月底，试验终于完成，开始进行测试。很快，测试系统通过验收。运营商暂时没有更多新的要求提出。SNET 与 ACA 就付款和系统的交接进行具体协商。

然而，此时 SNET 的最新版本设备完成了系统测试，并可以提供更多的增值功能。SNET 向 ACA 提出建议，希望其采购最新版本的设备。运营商也倾向于采用最新的设备，但同时要求进行全面的测试。因此，付款的事情暂时搁置。SNET 对这个项目很有信心，相信一定能够赢得更多的订单（因为新的设备容量大，价格高，利润更大）。正当系统进行测试时，几家竞争对手也向 ACA 提出了新设备的测试建议，ACA 有了更大的选择余地。最后，ACA 决定再增加另外两家新的供应商进行测试。随着测试的进行，ACA 发现几种设备各有特色，功能不尽相同，而且无法兼容在一起。经过电信专家组的论证，认为采用现有技术还不成熟，会增加系统的风险，建议 ACA 暂缓采用这种新的技术。

9 月底，就在 SNET 和新加入的竞争伙伴正在做测试的时候，ACA 总部发了一个文件，要求暂停试验，项目中止。SNET 没有拿到任何付款。

在这个项目中，SNET 损失惨重，白白投入了大量资金和时间却没拿到任何付款。造成这一结果的最直接、主要的原因是他与运营商之间没有任何强制性的合同约定；其次是需求不明确，运营商的需求是逐步提出的。

在这里，运营商的需求不明确是一个先天的不足。但 SNET 出于竞争的需要，答应了运营商的这些不确定要求，甚至是过分的要求。并且，它不断被卷入了测试的漩涡之中，甚至自己提出做新的测试。这就是人们常说的“镀金计划”的陷阱。

“镀金计划”是指为了满足客户的额外需求，超出了原先预想的合同的范围，或者出于某种目的（通常是为了竞争的需要，有时是为了取悦某些客户）添加一些额外的功能。

通常，在此类合同中会有一个标准的 RFP 应答和建议书。在本案例中没有，但初次测试验收可以看作是类似的文档。但是在项目进行过程中，运营商不断地提出新要求，这样就造成需求超出了 RFP 的范围，使得原有计划变成了不断变化的东西。此类要求对于设备商

是不合理的条约。但由于竞争的缘故，客户的很多过分的要求没有被拒绝，甚至有可能被放大。从成本核算和项目管理的角度来说，这种项目的风险很大，通常会形成管理风险---即项目经理无法承担的风险。

对于设备商来说，“镀金计划”通常是一个不被重视的问题。在与客户的谈判中，设备商有时候难免会送上一些“金点子”，但要是真打算落实到纸面上，最好要三思而后行，以免出现更大的风险。

在本案例中，SNET 却逆常理而行，最后还自己提出新的测试。类似这样的事情，前些年并不少见。那时，有些公司并不靠经营收入，而是靠所谓的无形资产来吸引投资。但是，对于成熟企业来说，必须要对“镀金计划”这种行为加以限制。

“镀金计划”的风险

通常，在项目实施过程中，人们会经常会听到像这样的对话，“前天我做了一个项目，我觉得可以用很少的额外时间做一个很好的小功能送给他，这样会吸引客户不断采购我们的东西。”

实际上，在一般情况下，建议在项目中最好不要这样做。事实上，在工程项目管理中，对限制“镀金”有很强的理论论述。而在软件项目管理和 IT 行业，这种观念还没有明确。

为什么尽量避免这种做法？暂且不说实现一项功能具体到商业环境中就是需要资金的，也就是额外的成本开销。即便是假设把成本忽略不计，那种做法同样是没有可取之处的。

可以用一个简单的图表来说明这个问题：

可以看到，“镀金”基本上没有带来什么好处，项目经理对此应有明确的理解。

在工程项目中，如果打算临时增加一个新的功能，那么价格可能是事先计划的几倍。并且，增加一个新功能，就可能会增加相关的工作量。或许增加一个小功能对项目实施人员来说很容易。但即便如此，大多数项目经理也会对此非常谨慎。如果一定要做，通常会采用补充合同来规范。这是因为功能的增加通常会改变项目的范围。熟悉项目管理知识体系的人都知道，范围变化的影响是非常大的。

在 IT 项目中，每增加一个计划外的新功能，测试人员可能要花很长的时间去测试整个系统的可用性。同时，每个模块的开发人员可能要花很长的时间去理解新的功能对原有功能带来的影响。这些影响都是未知的，也就是项目管理所说的一个“未知的未知 (Unknown unknown)”风险。这和“已知的未知 (known unknown)”风险是有区别的。“已知的未知 (known unknown)”是指当已经知道在什么地方可能会出现风险后，就可以制定计划来避免。但“镀金计划”产生的就是“未知的未知”风险。而且这种不可预知的风险使得项目人员根本没有做任何准备，因而可能会导致非常严重的问题，要尽量避免。

如何避免出现“镀金”

对于项目实施人员来说，如何避免项目发生“镀金”情况，最好应从以下几方面进行约束：

1.明确的目标，明确的设计，明确的需求。项目的目标是什么，这是项目经理和项目管理者要时刻牢记的。本案例的情况相对复杂。项目开始时确实没有明确的设计和请求，但对 SNET 来说，占领 ACA 的部分市场是项目的首要目标。但在案例中，可以看到，项目的结果是没有达到预期的目标。

2.处理好来自外部的“镀金”倾向。通常情况下，来自外部的，也就是来自客户的需求，可以看作是一种技术进步的原始动力，满足这种需求是竞争的需要。但项目经理和管理者应当理性地处理项目本身和新需求的辩证关系，增加版本管理是处理外部需求的首选方式。例如，当客户提出一些新要求后，项目经理可以向他表达感谢。经过认真研究后，合理的部分可以放到下一个版本的系统中。项目经理可以通知客户，他的新需求将被下一个版本的系统支持，这一需求可能会被要求支付费用（即使是免费提供，也会减少项目的风险，至少不会影响当前正在进行的项目）。

3.处理好来自内部的“镀金”倾向。其实，理论上说的“镀金”基本上是指来自内部项目成员的额外工作。建议最好采用强制的办法约束项目组成员的这种倾向。第一，让每个项目成员明白这样做的风险。第二，新的需求和设计可以在项目会议上提出，并用会议记录的方式肯定项目成员的积极性，作为收尾文档的一部分。第三，完善配置管理，每个阶段测试后，严格管理任何功能上的修改和变化。

4.及时向上级管理团队报告。如果来自外部、内部的需求造成项目运作的困难，项目经理应及时向上级管理团队报告，由上级管理团队决定是否增加和修改系统功能。

[返回目录](#)

项目经理面试中常被问到的问题

作者：Patricia L. Ferdinandi

以下是典型的项目管理面试中通常会问到的问题（期望的回答）：很多的问题的答案是主观的，面试官想知道你的观点是否和他们的及公司一致。问题的构成如下：

- a). 项目管理软件工具知识
- b). 编制项目计划的技术
- c). 人员管理技能
- d). 沟通技能
- e). 原理体系知识（标准开发生命周期和项目管理）。

项目管理软件工具知识

问题 1：工期和工作量之间的差异是什么？

答案 1：工期是商业/日历上的天数，与人数和工作量无关。工作量是与日历天数无关的人的工作。例如：一天的工作量对于一个一只花 50% 在时间在上面的人来说，他的工期就是两天。如果两个人全职工作，工期是 1 天，而工作量是两个工作日。

问题 2：怎样和为什么要在编制项目计划时考虑依赖关系？

答案 2：根据使用的软件包，依赖关系可以通过将任务及其后续任务的标识符进行关联来表示。依赖关系说明了任务之间关联/并列的要求。依赖关系可以是指在另一个任务能开始之前有一个任务必须完成。例如，逻辑模型必须在物理模型前完成。但测试并不是要在所有编程工作完成之后才开始，如果没有完成的程序对线性测试没有影响。

项目计划加入依赖关系，就能找出项目的关键路径并且能够确定它对项目工期的影响。

问题 3：你怎样将人的工作步调与计划结合？

答案 3：根据组织使用的具体的工具，可以将资源拆成更小的资源/单位，或者可以将任务拆成更小的任务。

问题 4：你怎样将培训，假日和个人教育时间表结合起来？

答案 4：每个产品都有标明不工作的天数的公司/全球的日历。每个产品都也有个人的资源日历标明个人不工作的时间。如果项目需要教育和培训，应该把它们象任务那样写在项目计划上。

问题 5：你怎样安排类似状态会议这样贯穿整个项目但只需要极少的时间和工作的任务？

答案 5：它的工期将和整个项目时间一样长，占工作量的百分比很小。被分配给任务的每个人花在该任务的时间占他时间的百分比极低。

问题 6：实况报告对计划的作用以及实况与最初预计的比较有何价值？

答案 6：根据组织使用的特定的工具，每个工具都为实况报告中输入相互独立的要素/域信息。也可以将报表进行分类，来向团队成员和其他相关团体说明关键路径的变化或时间

表的调整。这些报告对已实现工作评价和作为在计划下一个工程或阶段的输入有价值。另一个把估计和实况报告比较的有价值的用途是把范围变更对项目的影响记录下来。

做项目计划的技能

问题 7：你为什么制定项目计划？

答案 7：项目计划是实现成功的系统的路线图。它提供了一种手段来通知每个人希望他们做什么及何时完成。它帮助项目经理使管理层，商务用户和支持团体了解项目状态和调整特殊的资源。逐项列记的“一览表”协助对任何变动的影响进行迅速评估。当实况报告与计划联系起来后，项目计划为今后项目的任务划分和估算提供了有用的信息。

问题 8：你将怎样着手做项目的计划？

答案 8：进程安排是一门艺术。根据已知有关业务目标的事实，公司一般标准，以及可以利用的过去的经验。可以从清楚地定义范围和目标开始。把项目的风险和制约做成文件。差的估计源于对业务知识和项目范围缺乏了解。可以从项目任务分解入手，例如先划分阶段，然后定义每个阶段的活动，再定义每个活动中的任务。识别和文档化里程碑和可交付产品。项目计划是当信息变得可以利用的时，不断细化的有生命文件。很好地记录进度的变化对项目经理，开发团队，支持团队，以及管理层，商业用户都有益处。

问题 9：你将怎样着手制定项目计划？

答案 9：在适当的活动和阶段或其他的概括的标准说明下，输入确定的任务。将适当的可交付产品及里程碑和特定的任务联系起来。连接全部需要依赖关联的任务。把资源角色或资源名字加到每个任务上。应用度量结果确定事先的任务工作量，把更多的时间用于需求收集，设计和测试。考虑所有已知的节假日，培训，休假或其他的资源停工时间。计划草案将同支持团体，管理层和商务用户一起复查，做为补充性的输入和最终的批准。

问题 10：怎样确定人员需求？

答案 10：不考虑资源限制进行计划开发。在任务旁边加上诸如数据模型制作者，业务分析员和用户等角色。再加上能将任务重叠起来的补充性的资源。在计划中要考虑开发团队包括支持团队和用户代表失去一个或多个资源的情况，要在每个任务上增加 15% 的余量。要使项目小组的组成容易理解，要有角色所必备的技术水平的说明。

问题 11：给项目加上测量标准有什么价值？

答案 11：如果使用得当，测量标准是一个有价值的工具。它们提供测定开发系统的复杂性和工作量的方法。度量结果为制定项目计划提供了信息输入资源，并且是确定发展方向的有价值的历史信息。软件测量标准将有助于开发更好的软件。不过，最好有 3 年的历史资料。

问题 12：你怎样在计划中运用新技术？

答案 12：在增加培训任务的同时要扩大工作量，缩小每个工作单元。在评价新技术在开发中的影响的过程中加上额外的原型和检查点（里程碑）。

返回目录

项目经理面试中常被问到的问题--人员管理技能

作者：Patricia L. Ferdinandi

人员管理技能

问题 13：你作为项目经理要做的第一件事情是什么？

答案 13：除了注意公司的发展方向并从中发现自己的发展道路外，在头脑中要建立项目经理所关注事物（商务，公司，项目，团队，个人，技术和方法论的变化）的优先顺序。因此，和部门经理开会确定优先顺序，安排用户和职员会议，得到全部成员的状态报告和评价。重要的是能尽快处理业务，项目和个人有关的事情。

问题 14：当你的职员减少了 30 % 你将怎样着手完成公司的项目？

答案 14：首先，确定和区分项目的优先次序，哪些项目是必须在今后的 18 个月内完成的。把绝对的最小的总人数与每个项目联系起来。向管理者和用户说明对进度表的影响。因为两者都也许不愿意接受进度表的变化，因此或许可以给你一些例外。

减掉顾问比去掉一个雇员要好。每个项目的顾问也许可以用雇员代替。坚持运用学习曲线理论并逐步减少顾问人数。可以把一些顾问的工作从一周降低到一星期中的 2 或 3 天以应付人员削减。

如果公司有提前退休的一览子法案，赶紧寻找一些有资历的、适用的雇员。牢牢记住失去“老资格的人”你也许就失去了有价值的知识。尽可能将一个快退休的人和新手组合在一起。

以满足业务目标为前提，确定剩下员工的重要性以及他们在每个项目中的重要性。使新手和经验丰富人员的比例适当。两者都是确保项目和公司不断成功的财富。

问题 15：你的团队主要是由新手组成的，并且进度已经落后。你将做什么？

答案 15：需要记住一个项目很少因为在截止时间内没有完成而被取消的。项目被取消，主要是诸如缺少资金，用户支持或不能满足的业务目标。

因此，要做的第一件事是培训，无论在室内还是室外，在课堂或通过录像带。另一种附加方法就是让资深的雇员或高级顾问充当教师。

举办针对个人评估和辅导的会议。帮助每个员工准确评价他们各自的优点和缺点。同时明确任务，将所有必须遵守的标准或准则阐述清楚。为每个员工提供从成功项目中得到的模板作为指南，还要允许他们发挥自己的才能。如果需要，和他们一起工作。对任何问题或完成的任务做出迅速的反馈。

对于较大的任务，看看他们的计划，有助于确定他们是否了解任务的范围和目标，以便了解他们是否能完成任务。倾听员工的观点，也许他们会有完成任务的正确的方法和途径。然而也要防止雇员陷入挫折和士气低落的困境中。

问题 16：你将怎样和与你竞争相同职位的员工相处？

答案 16：这是经常发生的不愉快情况。雇员总是认为他们能胜任某个职位而管理层还没有意识到这一点。因此，要进行如下调查：

发现员工的管理能力

阅读评估和状态报告

当雇员变得不合作时试图发现一些变通的方法并且针对这种状况进行一些个人谈话，谈话内容包括：

弄清楚状况；与员工一起分析他/她具有的能使他/她得到提升的资历；强调在初期协作的必要性和管理层是如何高度重视合作关系的。

问题 17：在决策和工作风格方面你会给你手下多大的自由？

答案 17：自由的大小取决于每个人的技能和专业水平。一个好的经理是“面向结果的”并且能创造一个能使团队广泛交流的环境。无论如何，每个员工每周需提交项目和商业目标有关的状态报告并且经理要进行审查。这有利于加强组织建设并使每个员工致力于他们自己应完成的工作。

问题 18：如何对待即将退休的员工？

答案 18：即将退休的员工能提供大量的信息。一个人在把所有业务知识和关系网拒之门外时必须三思而后行。因此，要利用这些人的能力：他们在某些特殊技能方面可以作为新手的老师。明确主要的工作利益，要使项目能充分利用这些技能，可以利用他们从非正规途径得到的必要支持（不用通过正规的，官僚的途径完成工作）

问题 19：对一个一贯迟到的员工你会怎么办？

答案 19：好的经理是通过结果与所花时间来评价一个员工的。然而，还需要了解迟到会在公司和团队中造成什么影响。一个人经常迟到人们会感到领导在徇私并且会影响团队的士气。这个人也许可以按期完成自己的任务但可能会影响到别人的进度。职业特性包括可靠性。如果别人的工作进度取决于他们的工作进度，那么，他们的进度对于整个团队就很重要。

首先判断这些员工的模式。换句话说，是偶尔还是一贯如此。其次，明确公司有关考勤方面的政策，确定迟到及其相关处理方法。要了解该员工的工作是否与进度相符并了解与他一起工作的人对他迟到的反应。最后，必须与他们进行客观的谈话，谈话的主题包括：

- 公司的规章制度
- 对团队的影响
- 对个人评价的影响
- 强调时间进度
- 达成谅解

问题 20：在费用削减的情况下，你将怎样鼓舞士气？

答案 20：钱不是仅有的激励因素。人们需要了解他们是否对项目有积极的贡献。因此，要强调拥有的自豪感并且举行业务会议，在会上让用户谈谈他们对项目组的良好印象。同时，让用户对他们的功能和业务提出一个概括。培训是一个激励因素。因此，状况会议可以作为一个非正式的培训课程。不定期地举办有关新技术的内部研讨会。如果培训课程费用太昂贵，可以租赁技术录像带。订阅杂志，有许多技术杂志是免费的。必须记住的是，忽视培训将使团队的精神低落。这样会影响产品的质量和数量。

问题 21：你如何雇人？

答案 21：首先做一个工作所需技能的描述。如果你不了解现在的需求就很难雇到合适的人。接下来要了解团队成员的个性。列出团队现在缺乏的技能或工作风格。与人力资源部门讨论所有这些情况，包括调动现有员工。当候选人到来，针对现有工作进行面试，同时还了解他是否具有新岗位所需的技能。

问题 22：你将如何解决团队中的个人冲突？

答案 22：辨别出人的不同个性。分别向员工表述每种风格的价值。当与冲突双方讨论试图分析申诉或冲突的原因时应持有客观的态度。

问题 23：你将如何监控/管理顾问？

答案 23：顾问也是人，也需要得到尊重。他们还需要明确的目标和任务。坚持做工作周报，将工作时间和工作完成情况联系起来。

问题 24：你将如何管理外援？

答案 24：和管理顾问的方法相同。不过，他们可能有一个经理来负责外包合作。首先要和这个经理一起组织日常会议。坚持做工作周报和可交付产品的拷贝。

问题 25：你将如何同一个人似乎总是不能按时完成工作的员工一起工作？

答案 25：直到找到问题的原因时，问题才能解决。原因不一定是分析问题或解决问题的能力差。可能是一个管理方面的问题。该员工可能没有得到适当的培训，他的工作可能超出了他的能力范围。另外一种可能是这个人有太多的事情要做而且这些事情都是最重要的或者他不清楚交付日期。如果不是上述原因，要注意观察，找出原因所在。例如当所有人遇到问题时，都会找这个人。那么，这个人的工作经常会被无数次地打断。

[返回目录](#)

项目经理面试中常被问到的问题--沟通技巧

作者：Patricia L. Ferdinandi

沟通技巧

问题 26：你将怎样使用户参与和了解项目的每个阶段？

答案 26：贯穿整个项目的原型是得到用户肯定的方法。让用户对有形和无形的利益进行研究，以做出成本效益分析。和用户一起开发测试数据，测试大纲和验收标准。e-mail 里程碑状态报告和更新/修改的项目计划。在项目进行阶段性检查时的同时对可交付产品进行检查。

问题 27：你将如何发现和解决内部和外部问题？

答案 27：从所有可能的资源获取实情并客观地记录下来。然后在相关方参与下，尽量自己解决问题。如果这种方法无效，按照组织的管理结构提出问题并参照可能的解决方法。

问题 28：你将如何得到供应商的一贯支持？

答案 28：虽然供应商是在管理范围之外的，但也可以将他们包含进来，如果他们：得到尊重；了解业务目标；预先购买；将供应作为计划的输入，这样会对他们产生影响；参与设计，因此，在项目的早期阶段就应该考虑供应商的管理。确保他们了解业务目标和工作的利益。

问题 29：如何处理“是否能破除一些规矩”现象？

答案 29：单纯为了技术而采用某种技术是不能说服用户或领导的。任何人都可能抵制那些会改变现状的变化。然而，如果将技术与商业利润联系起来，用户会支持你的建议。

问题 30：你如何应对不同的商业用户，如果他：

- a) . 拒绝确认需求
- b) . 经常改变主意
- c) . 不肯花时间
- d) . 坚持不现实的截止日期

答案 30：无论客户有多难应付，都应该记住正因为他们我们才有工作做。他们是客户。必须以高度的职业精神，完全尊重他们。

因为他们不能了解我们的工作正如我们不能完全了解他们的那样，沟通变得比较复杂。因此，我们要花时间作规划并解释其中包含的内容。用户需要感到他们没有浪费时间，正在取得成果，并且他们的意图被很好地理解。制作原型是一个有用的工具。它提供了一幅用户能理解的、灵活的图画。

另外，对工作风格的理解也很重要。拒绝承认或不断地改变想法可能源于对问题缺乏理解，或是对未来的担心。

用户往往不愿意花时间与 IT 人员交谈并认为这样做是浪费时间 因为 IT 人员过分关注他们自己的任务。应该对过去交付产品的历史进行检查。如果用户来了多次但并未发看到有

价值的输出，他们将拒绝花更多的时间。在这种情况下，你应该做你擅长的商业领域的项目以期得到用户的尊重。

召开一个历时一小时（并且要限定在该时间范围内）的需求讨论会来讨论特殊的问题。会议结束时应让用户知道下一步该怎么做（并要取得共识）。用户的观点被记录在“会谈纪要”上。这些会让用户感到他们的意见已被听取并且允许他们更改错误。

一个项目被取消往往是由于没有经济合理地达到用户的业务要求。如果在项目的整个过程中，一直保持与用户的有效沟通，他们将看到他们的要求正在逐步达到。项目很少因为延期而被取消。要注意范围变更。在原有的截止日期上增加额外的任务，将会产生不现实的截止日期。

问题 31：在一个不编程，就认为你没在工作的环境中，你如何开展工作？

答案 31：如果用户认为你了解了他们的业务目标，他们就希望早些开始编程。以一种他们能够理解的形式制作需求文档，提供一种开放的沟通方式，并让他们知道你了解什么，你正在做什么。通过项目计划，状态报告和原型同样能够表明项目的进展。通过让用户审查需求，原型和状态报告的形式，让用户参与项目。

[返回目录](#)

如果项目经理“撂摊子”……

作者：黄绍良 电脑商情报

项目经理离职，而项目已经开始了六个月。接手时才发现：一个六千五百万美元的项目居然没有一个管理体系！整个项目除了有关的合约外，其他跟这一项目有关的信息一概不全。既没有项目的计划，也没有项目的进度报告，更不用说哪些工作正在进行，哪些工作还没有开始，或者哪些工作已经完成……

凭直觉我知道这项目将会是我一生中最大的考验，而成功的机会可以说等

不论是“PMBOK”或其他项目管理书籍中可没有任何一章详细说明该如何接手管理一个进行中的项目。如果负责交付的项目经理离职，需要你来接手完成对客户的交付。怎么办？这个时候，你最有可能会碰到两大类问题：1、为有效维持项目的进度和管理，你必须学习跟随前任经理的思路，理解计划中的逻辑，确认项目的范围和过程中发生的变动，清楚项目资源的技术能力和分包商的合作模式；2、前任项目经理没有给你留下任何关于项目进度的信息。万而事实上，哪怕上一个项目经理遗漏了任何一点信息，都可能对项目产生不良的效应，让项目超时、超支。

如何迎接这“救兵式”的挑战呢？

临危受命的尴尬

多年前我突然被指派接收一个集成项目。该项目的负责人离职了，而项目已经开始了六个月，到交付日还有十二个月的时间。同时，项目的最终期限因政治因素绝对不能有任何延误。

收到项目时，我才发现：整个项目除了有关合约外，其他跟项目有关的信息一概不全！既没有项目的计划，也没有项目的进度报告，更不用说具体哪些工作正在进行，哪些工作还没有开始，或者哪些工作已经完成。

这种情况难免使人感到手足无措。幸好我对此类问题早有准备。我认为，目前最重要的是把前面已经完成的进度重新进行“梳理”，才能继续管理项目的交付。那么，怎样才能高效并且有条不紊地进行“梳理”呢？

首先是纵览合约书，了解整个项目的合约内容。

依据项目管理惯例，最佳的开始便是了解整个项目的合约内容。而通过了解合约书的内容重新建立这一项目的计划，可以让自己有一个全面的项目视野以便开展后续工作。从合约中，可以清楚而全面地了解：项目的交付物和时间线，客、我双方的责任和义务，财务的安排，公司在法律、赔偿上的责任条款和一切项目有关细节。

其次是划分客、我双方的责任，建立项目视野。

从合约内容中把整个项目的范围和最终交付物编列出来后，利用WBS把有关项目的阶段（phase）、步骤（steps）、活动（activities）、工作（tasks）等整列出来。再从客、我双方的责任中分辨哪些工作是我们公司应该处理的，哪些工作是客户应该处理的。完成后便有一个尽管初步但是十分清晰的视野。

第三步是召集业务代表和客户方面的项目代表，确认项目进度。

一个项目的进度除了项目经理外，最清楚人员便莫过于业务代表和客户的项目代表了。当项目的视野建立后，余下来最重要的便是跟客户和业务代表确认这个项目视野。为节省时间，大家最好一起回顾项目的范围和合约的内容，比如从业务代表口中知道过去六个月的工作进度包括把有关采购单发出，软件已经开始让分包商进行修改等等。

这一套流程进行下来，暴露了不少问题，都是前一阶段遗留下来的：在范围和合约内容回顾的过程中，最终交付物和项目阶段划分比较容易达成共识，因为这是在合约中很明确地建立起来的。但合约中并没有把细节和合约范围以外的事情明确地表明出来，所以当讨论到项目的步骤、活动、工作和责任的时候，分歧开始越来越大。一些本应该是客户自己处理的事情，最后也变成是项目的范围之一。

于是，我又和业务代表和客户代表经过了一段时间的甄别、区分、确认乃至唇枪舌战……当终于把整个项目理出一个具体的视野和工作大纲（并不是计划）时，双方心里都清楚意识到了：在剩余的时间里绝对没有办法能够如期把项目完成。

如果不是中途接手这个项目，我还不知道这个项目进行到现在竟然是这样一种混乱无序的状态。客、我双方的意识都很混淆：整个项目不知道谁是项目赞助人。项目成员只知道项目完成后，目前的工作流程将会改变，但如何改变？多大改变？没有人知道；我从前项目经理口中得到的讯息是一切如期进行，但却从来没有收到过任何进度报告，更不用说定期的进度汇报；而从客户的立场来说，他们认为跟我公司签订了合约并付出一笔可观的项目管理费用后，整个项目就都会是我们公司负责，到项目完成后把系统移交给他们才是他们责任的开始。所以在客户的意识中，在项目的执行阶段，他们并没有任何的责任和工作需要处理。

当时我真希望能跟他们一样乐观！一个六千五百万美元的项目居然没有一个管理体系是罕见。我知道这个项目将会是我一生中最大的考验，而成功的机会可以说等于 0。

如何建立项目记录

避免上述情况出现的解决之道听起来很简单：建立项目记录。只要一签定合约，合约的交付职责项目经理一经接手，便应立即建立项目记录。建立项目记录不但是为了方便自己管理项目，也是为管理阶层，为所有项目涉及人能够有一份清楚的参照物并监督项目的进行情况。同时，为了能够把部分管理工作下放，这份项目记录也是整个项目中最重要的一环。

项目记录应该分门别类地包括以上内容。这些内容，有些需要在项目的启动阶段建立；部分内容是组员的指引；部分是用于表现项目的状态并须按项目进度时时更新，或按项目的进度和工作计划递增；最后，还需要建立每次的会议记录在项目记录的附件中，以使项目能够有一个规范。这样一来，就可以让新加入的组员一目了然地弄清楚项目经理的管理模式和要求，更可以让项目赞助人及其他涉及人在需要时很快清楚整个项目的状态……当然最重要的是能够让有关数据存案，以便日后能够作为参考之用。

有了项目记录，不管你是从合约签订后开始接手，还是在项目进行过程中接手，都能够让项目进度顺利运行，不至因为需要重新去了解项目的内容而浪费宝贵的时间。企业也可以利用项目的历史数据来估算新项目的预算，使企业能够从每一个项目的记录中汲取经验教训。

返回目录

信息时代的项目，石器时代的教训

文章来源：王晨光 e-works

“明天清晨，‘降魔’开始。”长老的结论很干脆，然后就从开会的大树下走回了自己的山洞。在我们这个 150 人的部落里，大部分女人是长老的妻子，大部分年轻男人是长老的孩子。因此，长老的话不但是命令，而且是法律。

必须说明的是，“降魔”是一个关乎部落命运的行动名称。行动起源于我们部落对野猪生活习性的观察，我们发现了一个巨大的山洞，如果把野猪赶入并用石块封闭洞口，野猪可能活很久，甚至在洞中繁殖。这样，我们就可以在很长的时间里慢慢享受这次行动的成果了。于是长老让他最心爱的儿子——“少爷”亲自主持这次行动。

最初大家的心情非常激动：不用出山狩猎就可以吃上猪肉，自古以来也没有这样的好事啊。虽然有人对可行性产生了疑问，但抵不住其他人的热情，只好放弃了自己的观点。只是在安排人手时少爷和长老发生了一些争执：少爷不但要从狩猎一队（大兽队，专门以陷阱捕猎比羊大的野兽）狩猎二队（小兽队，专门追猎比羊小的野兽）抽调大量主力，还要调用专门保护长老的八大金刚，长老当然不同意。“都去行动，不狩猎，吃什么？”长老说话总是简洁又坚决。于是，降魔行动的队伍就这样建起来了——少爷、2 名金刚、4 名狩猎队员、绘岩（日常工作是把部落的大事画到石壁上）火种（日常工作是为部落保留火种）和几名嗓门大的女人。虽然人不多，但配备了部落里最锋利的石矛和石斧。计划是震撼人心的，我们的部落从来没有这样复杂的行动。首先是女人们呼喊惊起野猪群。然后分发火种给大家，用火来将野猪驱赶进岩洞，狩猎队员和金刚是这个活动的主力，在活动中还可以趁势杀死一两头猪。最后，女人、火种、绘岩还要负责向洞口堆石头不让野猪逃逸。

行动终于开始了！作为改变部落命运的活动成员，大家都兴奋的脸庞通红——比火种手中的火还红。队伍飞快地奔向野猪出没的山谷。然而，问题出现了……

大兽队的那两个力气最大的家伙竟然掉队了！就算平时猎大兽以陷阱为主，不需太多跑动，那也不至于这么不能跑啊；然后是那几个不争气的女人，还说要惊吓野猪，刚刚见到野猪的獠牙就吓得四散奔逃，叫倒是没少叫，可人不知跑到哪里去，把后面的工作忘的一干二净；

最气人的还是火种，平时看他躲躲闪闪的不肯把火种给大家就不象好人，总说见到野猪再给也不迟。野猪冲过来时手哆哆嗦嗦的点不着，大家谁也用不上；

小兽队的没见过世面的小子在争功了，他们打死了一头猪就忘了自己的任务，争着扛起死猪来了（谁打的谁扛、谁扛谁吃的多是我们部落的法律）；金刚们简直可恨，拿着最锋利的武器却动都不肯动，说什么自己是保卫长老的，根本就不应该参加这个行动。看到少爷亲自动手后，又非说要把那头最大、最壮的猪赶到山洞里，白白追了一大圈还是让猪跑了；

本来不打算下手的少爷大声呼喊指挥着，可队员们谁也听不清——女人的惊叫声和野猪的嘶叫声已经使山谷乱成了一片；

当少爷和绘岩最终把一头野猪赶进山洞时才发现，凭这几个人的力量根本堵不住洞口，何况大家乱跑的乱跑、扛猪的扛猪，就没人来堵。于是，眼睁睁的看着洞里的野猪又冲了出去……

这次失败的行动对整个部落的影响是极其深远的。少爷失宠之后终于没能如愿当上部

落长老；两名不懂合作的金刚被赶出了部落；大兽队的力士被罚3天不准吃饭。当然也不是每个人都受惩罚，女人和火种就还象原来一样生活；小兽队的两个家伙还被奖励吃光了整个猪头。而我，绘岩，不但要把整件事画在岩壁上，还要画上长老的那句话——“从今以后，谁也不准想这样的好事了。”

可是，我总是想，这不是件好事吗？怎么就会变成坏事了呢？怎么就连想都不能再想了呢？……

时光流转，几十万年过去了……

21世纪的一天，无数次转世的我参加了企业里的一个叫做ERP的项目。当听到老板在会上斩钉截铁地说完“从今天起，项目开始”后离开会场时，我突然想起几十万年前大树下长老的那句“明天清晨，‘降魔’开始”，不禁打了个冷颤。

正如我脑海里深深烙下的那个噩梦，震撼人心的、将改变企业运作规律的ERP项目也很快走入了绝境——老板大怒、万劫不复。回过头来看看，这ERP项目和几十万年前的猎野猪行动有太多的相似之处了：

环境先天不足

象我们那个石器时代的部落一样，这个企业仍然处于老板一个人说了算的状况。中层干部在决策中发言权不多，也没有什么成型的规章制度来指导大家的工作，即便有一些也是花架子，不做数的。整个企业一直是人治的环境，指望通过实施一套ERP系统来规范企业，把企业引领进“法制”的时代，难度太大。回想我们猎猪的时代，就算把猪堵进了山洞，就一定能养的活吗？

企业一直是靠捕捉机会发展，靠整个大环境的繁荣和捕捉机会之后的惯性生存，从来没有“战略”、“计划”的过程，更不要说良好的执行一个复杂计划了。我们部落的大兽队就这样，陷阱里有野兽，今天就吃大餐，陷阱里没野兽，今天就饿着回部落。一下子要执行一个很多人参加的、不熟悉的任务，怎么能不失败呢？后来的人越来越聪明了，不是也有个很厉害的家伙说“天亡我楚，非战之罪”吗？可惜少爷不会说这样的话，被长老废掉了。

项目资源不足

虽然召开了声势浩大的启动大会，“一把手”表达了把ERP进行到底的决心，还说要坚定不移地搞BPR（业务流程重组）。但老板心目中仍然把原来的经营体制放在第一位，自己不参加不说，项目组要人手时也不痛快。当然，老板总是有道理的，“都去行动，不狩猎，吃什么？”谁能说不对呢？

是啊，项目组购买了最昂贵的硬件和网络设备，选择了最有名的ERP软件，难道还不够吗？可是做ERP项目单靠这些真的还不够啊，老板！就象长老自己不参加，少爷的指示金刚们不听啊，把部落里最锋利的石矛和石斧给他们又有什么用处呢？其实，就是他们最怀疑养猪的可能性了。

计划过于理想

因为没有把握，所以在制定ERP实施计划时我们对自己要求非常高。我们把每一个步骤、每一个细小的时间段、每一个人员、每一个细节和反映都列入计划之中，可是，这样的

计划竟会导致我们失败！现在回想起来，我们的计划、甚至我们制定计划的努力都是可笑的。我们在计划时要“穷尽一切可能发生的问题”，在计划中要求大家“齐心协力迎接挑战”，可是没有想到竟然有那么多人不愿加班；有那么多人表示无法接受新的流程；有那么多人对电脑不熟悉（平时上网聊天都聊得很好啊）；有那么多人不愿放下手头的工作为项目服务；我们也没想到原来各部门的基础数据与 ERP 系统的要求差那么远；我们……

制定了详细而完美的计划，却因计划的不足而失败，这不是第一次，也不会是最后一次。在大树下开会时，我们甚至没有想到野猪发现我们会向四面八方逃跑；也没有想到有人掉队、有人逃之夭夭；更没有想到堵住山洞需要那么多的人手。

理想的计划常常会导致执行时过于保守。有两个含义：一是在时间上按部就班的执行而不考虑实际情况，所谓“手风琴式”的项目就是如此——不管前面用掉了多少时间，上线时间不能变；一是在解决实际问题（如改变流程）时推托计划“太不合实际”而拒绝进行改变。

人员能力不足

据说有一种心理现象叫“自我机会高估”，被用来解释为什么概率论学的那么好的人也会买彩票。成功而自信的老板们也会有这种心理现象，而且还会把高估的对象扩展到整个企业里的人。他们的理论如下：企业以前开发工资系统时，用了一个人/月；而企业的要求是 1+1 大于 2；所以一个复杂度相当于工资系统 200 倍的项目，用 10 个兼职的人干一年应该能干完了吧？何况，干不完可以让顾问们多干点，谁让他们拿我们那么多钱呢？

于是，培训不够、学习时间不够、对系统熟悉程度不够，项目效果怎么会好呢？当年我们打野猪之前还突击学习了怎样使用火呢，我们也试着搬了搬石头，搬不动大块还搬不动小块吗？失败不是因为我们搬不动石头，而是因为我们没有估计到要在“短时间内”搬“足够”的石头。同样，ERP 的失败不是因为人们不能理解、学不会 ERP，而是因为既要完成手头工作，又要在“短时间内”“足够”熟悉并掌握新的流程和系统。

项目控制不力

在项目进行过程中，大家看的最清楚的就是这点。往往在项目刚刚开始时因盲目的乐观而对进度要求过于苛刻，使很多人以为实施 ERP 项目就是和顾问一起加班的过程，对项目产生反感，还没到项目启动就人困马乏后继无力了。中期，那些“有位置”的经理们开始对项目发难，原来对变革的承诺抛到九霄云外。不但自己不动，自己的员工也不让多参与；一个原来报表的样子都不能改，一个录入界面不如意就大发雷霆。然后项目范围开始变化，有些人打着精益求精的招牌使项目范围背离初衷；有些人打着为企业多做贡献的旗号将头缩回自己的本职工作。而项目，就被凉在了一边。

从这个角度讲，少爷没能当上长老，也许是部落的一件幸事。清晨的狂奔就丢掉两员大将，而这狂奔又是无谓的消耗体力。先是对金刚们的不听指挥束手无策，继而默认他们改变命令，本来不管黑猪白猪堵进山洞就是好猪，可他们非要抓那只最有挑战性的野猪干什么？是在执行任务还是在做挑战游戏？小兽队的家伙把精力浪费在死猪身上，差点内讧，少爷啊，您为啥不管呢？难道您也贪图那只猪头吃吗？快速成功的想法导致无法接受失败

至今想起那天晚上长老废少爷、关力士、逐金刚的震怒我还心有余悸。长老的那句“从今以后，谁也不准想这样的好事了”我不但刻在了岩壁上，还刻在了心里。历史真的进步了，当年的长老无法接受一天的失败，而今天的老板竟然能坚持几个月不发脾气。当然，结果是

一样的，当项目难以避免的遇到难题时，“一把手”拒绝了再次尝试。这到底是果断呢，还是怯懦？我不知道，我只知道我是天生的绘岩，我的任务是把这些记录下来。

[返回目录](#)