

北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

(第十五期)



北京华泰科信科技有限公司

*Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.*

## 目 录

- ❖ 项目管理信息化提升管理水平
- ❖ 企业项目管理的战略规划的思考
- ❖ 管理工作中的“七种浪费”
- ❖ 美国的工程项目管理模式
- ❖ 从忙乱中解脱
- ❖ 项目管理的“休闲”潮流

## 项目管理信息化提升管理水平

作者：许保山

房地产产业链很长，包括前期策划分析、征地、拆迁、规划、设计、施工、预销售、产权登记发证以及物业管理。一般情况下，可以划分为准备、施工和经营三个阶段。前期的准备阶段，主要是策划分析、办理项目立项和规划的相关手续；工程建设阶段，是指房地产开发项目从列入年度施工计划起，到客户可以住用程度的过程；房地产经营，是开发商通过对开发房地产的销售、出租和抵押实现预期投资收益的行为。现行的房地产项目管理模式，主要可分为部门制、公司制、事业部制和专业管理制等四种。部门制项目管理按照项目开发流程，一般设置开发、工程、财务、设备材料、销售、办公室等部门。公司制项目管理，多从事单一项目的运作。事业部制项目管理是企业根据项目开发情况，设立若干个事业部。事业部实行独立核算，对项目的经营效益负责。专业管理公司项目制是在完成项目前期开发和策划定位、建筑设计后，委托专业管理公司承担自开始营造至交钥匙的一应事宜。

房地产项目管理系统也跟 ERP、CRM 等其它企业管理信息系统相同，由许多功能模块组成，一般包括进度计划、资金管理、销售管理、合同管理等。对应四种不同的组织结构，房地产项目管理系统可以采取如下对应的应用模式：部门制，在公司内部应用，各个职能部门配置相关的操作权限，实现其相关的业务职能；公司制，投资商与公司联合应用，相关部门或职能岗位配制相关的操作权限；事业部制，各个事业部建立不同的数据账，从公司的角度考虑各个事业部之间资金、人力资源的平衡；专业管理公司制，以投资商为核心，建筑公司、销售公司等协助应用。

开发商实施项目管理信息化后，能够有效提升管理水平，具体表现如下：

以项目生命周期理论为基础，通过计划、跟踪和控制来实现对房地产项目的动态管理。计划对项目成功的重要作用，通过制订详细、完善的计划来指导项目的实施；在实施的过程中随时搜集项目的进度信息，将实际进度与计划进行对比，对存在的偏差及时予以纠正，切实保证项目的工期、成本和质量。

实现对房地产项目的多角度、多要素管理。房地产项目管理涉及的要素众多，既包括人、财、物的管理，也包括时间、采购、合同、质量的管理。项目管理信息化后，可以以科学的项目管理模式实现对这些要素的集成管理。

能有效实现项目各方的沟通与协调。房地产项目涉及的组织和人员众多，除业主方之外，还有设计方、监理方、施工方、材料设备供应商等。项目有关各方可以通过网络可随时获取相应数据，及时、准确地沟通协调，从而有效缩短项目周期，降低项目成本。

实现与企业财务系统的完美对接。在房地产项目中，随时掌握资金的需求、供应、使用和回款情况，保证资金动态平衡是至关重要的。通过对资金计划、到位、支出和回款情况的全面把握，随时提供项目资金状况，帮助业主实现资金平衡，降低项目风险和成本；通过财务接口与企业的财务系统实现完美对接，可以满足项目财务管理的需要。

有机整合销售管理功能，使销售资金纳入整个项目资金流。销售是房地产项目的重要环节，它不仅要实现销售业务的支持，更重要的是要使销售计划、销售资金与项目整体的资金计划和现金流量协调，并进行相关财务处理。

除此之外，项目管理软件提供了众多成熟的项目管理工具和方法，如责任矩阵、甘特

图、网络图、关键线路法、挣值分析、蒙特卡罗分析等。这些工具和方法在项目管理实践中广泛应用，是提高项目管理水平的有效手段。

房地产项目管理信息化是围绕项目管理工作内容展开的，由于组织结构不同，导致企业信息化的应用模式会发生一些变化。

[返回目录](#)

## 企业项目管理的战略规划的思考

作者：北京华泰科信科技有限公司 甄进明博士 来源：《中国计算机用户》

企业项目管理战略规划的重点，不是讨论项目经理如何对单个项目进行管理，而是讨论如何建立企业的项目管理环境，支持、帮助和监督企业所有的项目经理，充分利用企业资源管理好每一个项目，从而提升企业整体的运营管理能力。

企业项目管理战略规划，是指企业高层制定项目管理方面的企业战略，其目标是管理好企业所有的项目。简单来说，企业项目管理战略规划的工作，就是在企业建立一套项目的标准方法，并与企业的业务流程集成在一起，形成以项目管理为核心的运营管理体系。

项目管理方法和业务流程相互配合，在实践中进行优化，将全面增加企业项目成功的机会，同时也使企业的相关部门以项目为导向，步调一致。

### 什么是项目型企业？

项目型企业是一种典型的业务模式，即企业通过完成项目的交付方式，为客户提供产品或服务。此类企业选择和执行何种类型的项目，充分反映出企业的市场战略。跟踪企业所有项目的执行情况，便可以充分把握企业业务运作的整体状况。

例如，IBM 全球服务事业部和惠普咨询事业部都是项目型企业。国内 IT 行业内的系统集成公司、软件服务公司、咨询服务公司也都是项目型企业。项目管理技术可以在这些项目管理型企业中充分发挥作用。

项目经理是项目型企业中一个非常重要的角色。企业把管理项目的职责和权力分派给项目经理，项目经理对所负责项目的成败负责。

### 首要任务：确定管理方法

企业项目管理战略规划的第一个任务是建立或明确企业项目管理的方法和过程。图 1 是项目管理方法的基本框架。

项目管理方法是一个结构化的方法。基于这种明确的项目管理方法建立项目的目标和整体实施计划，可以帮助企业科学、合理地选择项目。同时在项目启动后，确保企业的项目组和相关部门建立共同的项目目标和管理基准。结构化的项目管理方法可以帮助整天忙于日常经营活动的企业管理人员，以合理、井然有序的方式分析问题、进行决策。

项目管理的过程可以采用 PMBOK 的项目管理过程划分，即启动过程、计划过程、执行过程、控制过程和结束过程，如图 2 所示。无论项目本身的特点还是阶段的划分，管理项目的过程都是基本一致的。项目管理过程一般都会反映到企业的业务流程中。

企业项目管理战略规划的第一个任务是建立或明确企业项目管理的方法和过程。图 1 是项目管理方法的基本框架。

IBM 全球服务事业部有自己的项目管理标准方法，即全球项目管理方法（WWPMM）。惠普咨询事业部在惠普和康柏公司合并前，全球标准的项目管理方法是 FocusPM。

### 难点：管理方法与业务流程的集成

企业项目管理战略规划的第二个任务，是将项目管理方法与企业的业务流程集成，建立以项目管理为核心的业务流程。

企业的业务流程描述了公司如何开展业务，是公司业务人员开展业务并相互合作的指南。一般说来，公司运营管理走向成熟的标志就是具有明确的业务流程和相关标准。

在 IBM 公司和惠普公司，业务流程方面的审查，是业务部门接受公司的业务执行审计中的主要内容，通常涉及以下问题：该业务部门执行业务是否有明确、文档化的业务流程；该部门中的有关人员是否都接受过业务流程培训，并能通过各种途径查看业务流程文档进行学习；该部门执行业务是否按照业务流程的规定进行。

以项目管理为核心的业务流程是基于项目管理的过程设定的。基于过程进行管理是企业管理的方向。比如在 ERP 软件厂商中，SAP 公司基于企业业务过程管理设计的 ERP 软件，淘汰了众多公司基于企业部门职能管理设计的 ERP 软件。

过程管理的业务流程是以业务开展过程为核心，将业务过程划分成阶段，定义参与业务过程的角色和职责，而不是定义职能部门。

以角色为基础的业务流程强化了角色的作用，可以适应市场的变化并快速做出反应，因而具有很大的弹性。而且，部门和组织进行调整，一般不会涉及业务流程的调整。这样，相对稳定的业务流程将在实践中不断完善。

IBM 全球服务事业部和惠普咨询事业部的业务流程都是以项目管理为核心，基于角色定义的过程管理流程。以惠普公司为例，其咨询事业部与 Focus PM 方法相匹配的业务流程叫 ELCP (Engagement Life Cycle Process)，由以下六个阶段组成：项目预设立、项目建议书和评估、项目选择、项目执行、项目保证阶段、项目的后续支持。

### **薄弱环节：选择项目**

项目的选择和计划是国内企业项目管理上的薄弱环节，也是建立项目管理流程中需要特别加强的。

实际工作中，企业的项目过程分为两个主要阶段：项目的选择过程和项目的执行过程。项目的选择是项目型企业业务能力的核心。

项目型企业的项目选择过程，是指从市场上获得商机到与客户签订项目合同的过程。过程开始于收集项目商机、进行简单评估，确定可能的目标项目，初步选择适合本企业的项目，然后对项目进一步分析，与客户进行沟通，制定项目方案和计划，通常还需要与客户进行反复交流，参加竞标，直到签订合同才算完成项目的选择过程。

在项目选择过程中，对项目的定义和计划已经有相当明确的描述，应包括明确项目的目标、时间表、项目使用的资源和经费，而且得到执行该项目的项目经理和项目发起人的认可。项目执行则是依此进行管理。

IBM 公司的一位资深项目经理说过，“好的项目经理选择对的项目”，很有道理。也就是说，项目经理在项目的开始前，必须对项目进行分析，判断项目是否正确，是否可以执行完成。

尽管项目经理常常没有挑选项目的权力，但有经验的项目经理接手项目后，会立即全面了解项目，与客户确认项目的目标，对项目进行分析，研究项目计划的可行性。当发现项目与初始计划有偏差时，必须与有关人员沟通，达成共识，得到客户和公司领导有针对性的承诺，以便项目可以按照计划进行。

项目选择过程是以项目管理为核心的业务流程中最重要的部分。企业首先要选择正确

的项目才能成功执行。只有这样，项目才能为公司创造价值。

### **实施过程：由简到繁**

项目型企业的项目战略规划实施是一个过程。根据企业的状况，该过程需要半年到两年的时间。通常，项目战略规划实施过程分为三个阶段：企业高层通过战略研讨会达成企业实施项目管理战略的目标，并承诺实施项目管理战略；建立企业的项目管理方法和以项目管理为核心的业务流程，规划相应的组织角色、绩效考核等；实施以项目管理为核心的业务流程需要从简单到复杂，逐步实施。

在建立企业的项目管理方法和业务流程中，企业管理层和业务人员进一步沟通了企业项目选择和项目执行的目标。项目管理方法和业务流程推广应用将整体提升企业的项目管理水平，并提升企业的运营管理能力。

[返回目录](#)

## 管理工作中的“七种浪费”

作者：徐新跃

丰田生产方式中所归纳的“七种浪费”，主要发生在生产现场，但是产生这些浪费的深层次的原因是什么？如果仅仅关注现场存在的浪费，而不解决被现象所掩盖的本质问题，无疑是舍本逐末。为了使消除浪费的活动深入有效地开展下去，我们首次提出管理工作中的“七种浪费”的概念，来引导大家共同参与这项工作。

### 1 管理工作不能“等”

在管理工作中，等待的浪费主要表现在以下几方面：

**等待上级的指示** 上级不安排工作下级就坐等，上级不指示下级就不执行，上级不询问下级就不汇报，上级不检查下级就拖着办。多干事情多吃亏，出了问题怎么办？听从指示没有错，再大责任可分担。很多工作是在多次检查和催办下才完成的，造成极大的浪费。

**等待下级的汇报** 任务虽已布置，但是没有检查、监督。不主动深入调查情况，掌握第一手资料，只是被动地听下级汇报，不做核实就做决定或者向上级汇报，出了问题，责任还可以往下级身上推。

**等待对方的回复** 我已与对方联系过，什么时候得到回复我无法决定，延误工作的责任应该由对方负责，我只能等。追究责任也不怕，我某月某日把这份文件送给对方，这里记录得很清楚，对方不回复我能怎么办？你还是和对方联系一下吧，以免耽误工作。

**等待生产现场的联系** 职能部门不主动去为现场提供服务，而是坐等现场的联系，有时还很不耐烦，认为多等一会会有什么了不起，却没有设身处地去为现场着想，严重地影响了生产现场问题的及时解决。

这些“等待”在工作中是大量存在的，主要是中层管理人员缺乏责任心和主动精神，不愿意承担责任。对于这种浪费，我们认为，根据不同企业的文化氛围，如果不能用 Y 理论激励员工去消除等待的浪费，就需要用 X 理论去加强管理，例如对于较重要的工作，可以用 5W1H 来进行计划分解，然后进行控制、检查和考核。实际上，X 和 Y 理论都不能从根本上解决问题，X+Y 相辅相成也许更好一些。

### 2 把无序变有序

“没有规矩，不成方圆”，这句古语说明了秩序的重要性。缺乏明确的规章、制度、流程，工作中容易产生混乱，这是众所周知的。如果有令不行、有章不循，按个人意愿行事造成的无序浪费，更是非常糟糕的事。

**职责不清造成的无序** 由于制度、管理等方面的原因，造成某项工作好像两个部门都管，却纠缠不休，整天扯皮，使原来的有序反而变成无序，造成极大浪费。某个部门某个人，当看到一项工作比较紧急，如果不做就会影响到公司利益时，进行了补位。这时就出现了一种怪现象：那么，今后这项工作就由你们来做吧，责任部门反而放任不管了，这也是一种无序。

**业务能力低下造成的无序** 素质低下、能力不能满足工作需要，都会造成了工作的无序。应该承担某项工作的部门和人员，因能力不够而导致工作混乱无序；当出现部门和人员变更时，工作交接不力，协作不到位，原来形成的工作流程经常被推翻，人为增加了从“无序”



恢复到“有序”的时间。一个有效的管理者应该是一个规范化的高手，能把复杂无序的工作标准化、规范化、简单化，从而使普通员工可以完成原本无法完成的工作。

有章不循造成的无序 随心所欲，把公司的规章制度当成他人的守则，没有自律，不以身作则，不按制度进行管理考核，造成无章无序的管理，影响员工的积极性和创造性，影响部门的整体工作效率和质量。这种人为造成的无序危害更大。

业务流程的无序 直线职能制的纵向部门设置，对横向的业务流程严重割裂，各部门大多考虑一项工作在本部门能否得到认真贯彻，而很少考虑如何协助相关部门顺利实施。通常考虑以本部门为中心，而较少以工作为中心，不是部门支持流程，而是要求流程围绕部门转，从而导致流程的混乱，工作无法顺利完成，需要反复协调，加大管理成本。有兴趣的朋友可以查阅一下自己公司的各项管理规定，也许会发现一个比较有趣的现象：公司的各项规定很少按照横向业务流程的顺序来编写，大多数是按照纵向部门来编写，两个部门间如何交接则语焉不详，实施时就会造成无序。

这些无序出现的频次多了，就会造成企业的管理混乱。管理者应该分析造成无序的原因，努力抓住主要矛盾，思考在这种的无序状态中，如何通过有效的方法，使无序变为相对有序，从而整合资源，发挥出最大的效率。这是中高层管理者应该注意和重点考虑的问题之一。

### 3 协调不力企业丧失凝聚力

所谓协调，就是指组织中的一切要素、工作或活动要和谐地配合，以便于组织的整体目标能够顺利实现。有了良好的协调，就会出现  $1 + 1 > 2$  的协同效应。因此法约尔把协调视为管理的一项基本职能。而如果在管理工作中协调不力，就会造成工作停滞等方面的浪费：

工作进程的协调不力 由两个部门共同承担的工作出现问题，双方都不主动联系，还需要第三个部门协调，工作进度当然会受到影响。某些工作应由哪个部门负责没有明确界定，处于部门间的断层，相互间的工作缺乏协作精神和交流意识，彼此都在观望，认为应该由对方部门负责，结果工作没人管，原来的小问题也被拖成了大问题。

上级指示的贯彻协调不力 对上级的的工作指示及相关会议布置的工作没有传达，即使传达了却没有进行有效的协调来组织落实，形成口号接力，工作在本部门出现停滞，没有得到有效地贯彻，形成工作盲区。

信息传递的协调不力 信息流转到某个部门出现了停滞，使应该得到这些信息的相关部门掌握不到，难以有效地开展工作。信息没有分类汇总，停滞在分散之中；信息没有得到充分分析、核实和利用，依旧停滞在原始状态之中；信息不准确，造成生产盲目、物资供应混乱、计划的频繁调整、没有效益的加班及库存的增加。更有甚者，把信息视为本部门或个人私有，有意不再传递，则影响更大。

业务流程的协调不力 绝大多数的管理活动，不是一个部门所能独立完成的，需要两个以上部门相互配合，按横向的业务流程来完成。但是由于纵向部门设置对业务流程的割裂，会形成一些断点，如果不能及时搞好协调，业务流程就不能顺利运行，会造成后续流程停滞，形成损失，即使想方设法绕过去，也造成效率降低，还可能达不到预期的效果。

协调不力是管理工作中最大的浪费之一，它使整个组织不能形成凝聚力，缺乏团队意识、协调精神，导致工作效率的低下。

即使对于大连三洋制冷有限公司这样的管理水平较高的企业，协调也是非常令人伤脑

筋的。在三洋制冷，为了解决协调问题，把我们生产管理部设定为生产经营相关联工作的总协调部门，后又给予部分指挥权限，虽然理顺了一些工作，但协调成本太高。目前，我们正在尝试进行组织结构调整，减少纵向的职能部门数量，通过对部长课长的授权，建立项目责任制，逐步打通横向业务流程中的瓶颈，分阶段地实现业务流程的重组和再造。

#### 4 让闲置的“动”起来

我们把管理工作中的库存浪费称之为“闲置”。机构重叠，职能重叠……形成人浮于事，使生产经营要素不能得到有效利用，造成了闲置的浪费。

固定资产的闲置 过于乐观地估计了市场形势和低估了生产潜力，热衷于扩大规模，容易导致固定资产的闲置，厂房、生产设备等因开工不足而导致浪费，使公司的成本升高，利润降低，竞争力下降。这种浪费最容易出现在高层领导身上，因为他们要把组织做大，创造政绩，因此即使有可行性分析，也充斥着乐观的估计，甚至领导者有意识地夸大预期效果。

职能的闲置或重叠 公司在进行组织设计时为某些部门设置了一些职能，但在实际工作中，该职能却没有发挥作用，造成了部门职能的闲置，而且对公司的相关工作产生了影响。两个部门承担了类似的工作，职责有部分交叉重叠，好像谁都可以负责，其实是谁都不负责。错时互相推诿，取得了成绩又相互争功，易导致工作中互相牵制，影响组织效率。

工作程序复杂化形成的重叠 在某些情况下，对于一些不重要的任务，上级其实只承担签字的职能，但如果没有上级的签字或认可，则业务就无法进行，会出现等待和停滞等浪费。为什么会出现这种浪费？上级如果担心失去权力，则下级就会事事请示，长久下去，组织就会逐渐僵化，失去活力。这是每一个层级的管理者都可能犯的错误。唯有敢于授权，才能简化流程，提高效率。

人员的闲置 人多好办事，都强调本部门工作的重要性，增加人员，三个人干两个人的工作。由于工作量不饱和，帕金森定律就发生作用了：为了避免上级“人浮于事”的批评，就开始制造出额外的工作，例如总务部增加一个秘书，为了填满她的工作时间，就会以公司或者部门的名义通知其它部门，请提交××计划、总结和报表，于是就制造出了额外的工作，形成了一连串的连锁浪费。而该秘书有工作可做了，而且达到了“细化管理”的效果。

信息的闲置 在当今竞争日益激烈的情况下，公司内外充斥着大量的信息，应当从中汲取有用的信息，经过汇总、分析等处理，进行放大输出；但有些公司在信息闲置方面的浪费是极其惊人的，需要从根本上进行变革，从信息的有目的搜集开始，经汇总、分析、存档、再输出的全过程中，找出不准确、不及时的浪费，并进行根除。

扁平化管理、业务流程再造、组织再造、过程管理等方法，都是工作流程化、规范化、职责化的有效措施，可以从某种程度上减少闲置的浪费。但是，更重要的是思想不能闲置，流水不腐，如果能不断地用新的管理思想去冲击旧的思维，自然会采取有效的对策去消除因闲置而发生的浪费。

#### 5 应付现象最常见

顾名思义，应付就是工作虽然干了，但是不主动、不认真，敷衍了事，不追求最好的结果，从而缺乏实际效果，是责任心不强的一种表现形式，这种浪费在工作中是经常见到的。

应付基础工作 在体系管理中，许多应该日常进行的工作没有认真去做，不重视日常规

范管理，缺乏踏实的基础工作，审核前突击表面工作，以应付审核，实际效果可想而知。为什么国内的ISO9000质量体系资格证书的含金量越来越低？因为许多企业都可以把来人摆平，即使出现问题也会与管理者代表内部交流，末次会议上只会开出几个一般不符合项，整改后自然获得通过。应付一下也能过，那么认真干什么。

**应付检查** 公司布置的工作，没有按计划要求去完成，只做一些表面文章，去应付公司的检查。人们常说：干没干是态度问题，干得好不好是水平问题，其中的含义是非常值得玩味的。如果检查工作的人员也应付，或者碍于情面不予指出，就会形成空对空。

**应付导致前松后紧** 在涉及系统性和流程性工作时，如果前面不认真，则将对后续工作产生较大的影响，例如交货期确认不准确、不及时，就会导致生产制造系统出现额外加班等多种浪费。

**应付造成虎头蛇尾** 在工作中没有计划与自查，做事只做前面，随着时间的推移，后面的就忘做了甚至不做了。工作缺乏主动，让做什么事，只是应付了事，而不是自己严格要求要做得更好。这些都对工作产生极大的危害。应付的浪费主要是由责任心不强和素质低下等造成的，它实际上是工作中的失职，这

种浪费对组织的损害是隐性的，将逐步侵蚀组织的肌体，是一种慢性毒药。对这种司空见惯的浪费现象，决不能麻木不仁，听之任之，而应该建立健全以绩效为中心的监督考核机制，以减少浪费。

## 6 拒绝“低效”反复发生

低效的含义包括：

**工作的低效率或者无效率** 相对于管理工作的高效率而言，低效率造成的隐性浪费是非常大的；原来只要一个人承担的工作，需要两个以上人员来完成；应该按计划完成的任务反复拖期。错误的工作是一种负效率 没有一次把事情做好就是最大的浪费，应该正确完成的工作被做错，会出现返工、重做、纠正等浪费，甚至影响到整体。如果是高效率地完成了错误的工作，则损失更大。更可怕的是，这种错误在某种程度上是被允许的，会被以各种各样的原因、理由来掩盖住，从而反复发生，造成类似的浪费。

我们允许的是创造性的失误，而不允许反复发生低级的错误。

### 低效率是由什么原因造成的呢？

**管理者的低素质 学习能力的不足，危机意识的淡化**，造成许多人员的素质满足不了工作的需求。在每个组织中，人员的素质肯定参差不齐，抱怨是没有用的，更不能把责任推到普通员工的身上，只有低素质的管理者，而没有绝对低素质的员工。高素质的管理者能够通过培训指导，用人所长，人尽其才，有效地带领员工完成任务。一头狮子带领一群羊和一只羊带领的一群狮子是完全不一样的。因此，应该从中高层管理者身上寻找原因，而不能把责任简单地推诿给下级。

**方法不当 人员安排不得当**，会导致低效率，计划安排不合理，工作难以按期完成；顺序安排有问题，会造成主次不分，重点工作无人做……

**固步自封的僵化思想** 过去的成功经验、过去行之有效的办法，会使某些“成功”人沾沾自喜，沉湎于过去的辉煌之中，从而不思进取，不继续提高自己，使用原有的一套来面对千变万化的内部和外部环境，不仅导致了低效率，甚至会拖累整个组织的前进脚步，成为整个组织前进的绊脚石。只有不断学习新知识，接受新思想，才有可能解决新问题。

## 管理必须真正有“理”可依

管理成本是企业成本构成的一项重要组成部分，即各职能部门在生产、供应、设计、品质、财务、营销等过程中产生的费用成本。管理必须依“理”行事，来控制成本，减少浪费，否则就会受到惩罚。“理”在企业管理中具体指“目标、指标、预算、计划”，但是，如果“理”本身存在问题，则危害更大。目标指标不合理，管理是要有“理”可依，但前提是“理”是正确的。如果“理”本身出现了问题，或者我们理解错了，那么结果就可想而知了。就像解一道数学题，如果已知条件不完全甚至是错误的，即使运算过程再精彩，也推导不出正确的结果。

**计划编制无依据** 公司下达了目标指标，却不知道怎样分解，靠“拍脑子”和想当然去制定预算和计划，缺乏可执行性。对于非量化的工作，不进行细化，不具备可操作性。短期计划没有围绕中长期计划进行编制，两者之间出现脱节和背离，没考虑连续性。计划编制拖拖拉拉，事态紧急才下发，忽视了及时性。对于这种计划，如果不进行修改和调整，甚至推倒重来，将带来极大的危害。

**计划执行不严肃** 上级没通知我，我不知道计划的内容，所以无法执行；实际情况变化过快，使计划无法执行；由于前道环节工作没有及时完成，致使计划无法完成；公司制订的目标、指标由于执行有困难而不予落实，按照自己想象的内容去执行；接到计划后根本不看，计划的内容是什么都不知道，或者简单看一下就扔在一边，根本谈不到执行。

**计划检查不认真** 反正计划考核由公司统一进行，日常我就不再进行检查了。计划出现了偏差，要么是计划报高了，要么是计划漏编了，肯定是有原因的，何必追究呢。完成得差不多就行了，逐项落实多费事啊。

**计划考核不到位** 由于无法了解和掌握计划的进度和完成情况及存在问题，而难以实施考核。即使发现了问题，也不检讨反省，客观地分析存在差异的原因，而是一味强调理由，推卸责任，逃避考核。发现问题后，措施不到位，致使下期的计划中又没有体现或纠正，导致问题长期存在。都在一个公司工作，低头不见抬头见，何必得罪那个人，轻描淡写来几句，可保下回我没事儿。

**投入产出不匹配** 目标指标虽然完成了，但是成本是否过高？投资回报率是多少？已经知道要得不偿失，但因为已经向总公司提交了计划，而硬着头皮干到底，不愿意承认失败，使企业继续遭受损失和形成新的浪费。

这些问题在日常管理中是经常存在的，但是又是难以度量的，它不象出现废品那样直观，因此而形成的管理成本的隐性浪费经常被忽视，甚至被视之为理所当然，难以形成消除浪费的动力。

某公司连续若干年都没有完成公司计划，但上上下下都不以为意，让外人诧异无比。经了解后才知道：该企业所在的集团制定了三年后销售收入突破一百亿的发展目标，再分解成年度目标，把指标下达给下属企业。由于该公司不是按照实际情况而是按照总公司的要求来制定经营计划的，各主要指标都订得非常高，缺乏数据的支持，不太具有可行性。而根据公司计划进行的职能部门计划和月度分解计划和实际差得很远，为了编制计划而在凑数字，导致在计划编制时就对计划的完成没有多大信心。由于目标指标不合理，使计划不具有可实施性，在执行、检查和考核过程中，大家都是心中有数，走个过场而已。甚至如果执行职能计划，例如采购物资和设备，反而会造成更大的浪费。因此，到年终时大家都完不成计划，法不责众，人人心安理得，丧失了追求，对企业的发展危害巨大。管理工作中的“七

种浪费”，要比丰田生产方式所指出的生产现场中的“七种浪费”严重得多，但是解决起来也困难得多。因为生产现场中的浪费大多数可以量化，然而管理工作大多为软性指标，具有较大的弹性，要想进行量化和细化相对困难；而且大家司空见惯，即使上级要求，也是紧一阵后松一阵，容易形成反复，而如果不能对管理工作中的浪费形成共识，活动是很难持续有效地长期开展的。因此，我们必须对消除浪费活动的艰巨性和长期性要有清醒的认识。但是，管理工作中的浪费一旦在某种程度上被消除，则可能会出现几何级数的放大效应，因此，我们要鼓足勇气，从消除点滴的管理浪费做起，向着彻底消除浪费的目标一步一步地走下去。

[返回目录](#)

## 美国的工程项目管理模式

作/转载者：佚名

美国的工程项目管理模式代表了现代西方工程项目管理的主流，是前述建筑工程管理模式(CM)和设计——建造模式的发源地，也是成功运用这些模式达到缩短工期、降低投资目的的典范。因其建筑工程承包业以高速度、低成本地建造高层建筑和大型工业项目而著称于世。美国模式实现的关键是依赖称职的专业分包商及标准化的过程控制与程序的广泛采用。这是其实现简洁高效的设计、制造与施工的基础。

美国模式的重要特点是充分发挥市场机制的作用。不仅业主将工程首先视为投资项目，而且建筑师、承包商都从这一优先次序出发。在指定专业分包商时，通常只规定基本要求，以使建筑师、承包商共同寻求最经济的方法。为了有效地参与竞争，一般都将整个项目划分成若干相对独立的工作包。由不同的专业分包商负责各个工作包的设计、制造或提供材料与构件并负责施工与安装。分包商的设计工作由建筑师负责协调，工程构件、设备制造或供货、施工由总承包商协调，而在大型项目中，通常由CM经理负责协调。虽然这种协调对施工程序进行了详细规定，但仍然有许多一时难以确定或未预料到的问题留给专业分包商在项目进行过程中逐步解决。专业承包商必须保证其分包部分的工程施工与其他分包商的工程在设计和管理上的准确衔接。这种双重的协调反馈、依靠项目相关各方均能遵循公认的控制程序和规范、技术标准，此类规范或标准是全国或各州通用的。在各州此类标准已形成了具体、实用且紧密相关的完整系统。

美国模式的系统性和有效性依靠广泛使用成熟的通用技术。设计和施工过程中不会为解决同样问题发生重复劳动。专业分包商使用他们所熟悉的通用方法，并在很大程度上依赖能够在短期内及时供货的材料、半成品与构件。

美国模式的另一重要特点是咨询工程师提供各专业完整的设计，但设计阶段只到初步设计或扩大初步设计的深度，不出详细设计即施工图，而后者是由承包商完成的。特别是一些较独立的分包工程的施工图设计，有时亦称二次设计，是由专业分包商独立完成的，但需由建筑师批准。如钢结构工程、装饰工程。分包商的分包工程施工报价中自然已含有设计费用，不再单独提出。有时设计人员也会选定重要或用量大的标准化材料、构件或设备，但必须明确说明，以便使专业分包商容易确认所选定的构件。

无论采用哪种方式选定构件或设备，专业分包商都必须利用其在本领域熟悉掌握的市场信息和专有技术选用或提出选用某种构件、材料或设备的决策或建议，从而可寻求设计要求的性能价格比最优的物料。同时，两种方法之下，皆由专业分包商出面采购，他对供应商的熟悉和批量规模可大大降低物料成本。

其另一重要特点是，美国建筑师熟知市场状况，他们不仅将其设计看作建筑作品，亦了解其设计是影响业主投资回收成功与否的关键。因此，奠定了CM模式或设计——建造模式中承包商早期介入项目的基础，承包商对设计提出的便于施工、缩短工期、降低成本的建议不会受到建筑师的轻视甚至因影响建筑效果引起其反感。没有这二基础存在，承包商对设计的充分介入是很难实现的。

[返回目录](#)

## 从忙乱中解脱

作/转载者：佚名

问题的要害在于，管理者的角色、工作内容和职责具有多重属性，而不仅仅是像“二传手”一样的消息传递者。

假如说，一件事情“紧急但不重要”，另一件事情“重要但不紧急”，“你一般会先做哪一个？”

有经验的经理人对此的选择是：“先做紧急但不重要的那件事情”。

事实上，有经验的经理人也总是陷于被动，被大量“紧急但不重要”的事务牵着鼻子走。“公司的信息传播得越快，这种感觉越强烈”，M公司的业务经理林先生有这样的感受。

### 忙乱依旧

林经理的桌面上已经没有什么纸介质的文档了。大量文件、数据、指令，都是通过网络来传递的。每天上班后，他需要花1个小时左右的时间，处理桌面系统中新增加的业务内容，包括更新业务人员工作记录；审查需要自己签字的请示报告；处理大量往来信函。

但是，用林先生自己的话来说，“忙乱依旧”。

“来自网络的业务流，多少还好办些”，林先生解释自己忙乱的原因时说，“正是由于没有可见的‘纸介质’文档，一些‘口头下达的指示’，以及‘计划外的安排’比比皆是”。

往往是说话的工夫，就会来一个突发事件，这些事件让林先生这样的业务经理疲于奔命，“大家都痛苦”。

### OA系统里只有任务

M公司的副总裁马先生并非不知道业务经理们的抱怨。不过，马先生有自己的观点。

“桌面系统上有什么？”马先生指的是摆在老总们面前的OA系统。“桌面系统基本上是程序性的东西，是日常工作的内容；老总们要的‘战略性、决策性的资料’在哪里？”

坦率说，马先生的话从一个侧面给出了经理们“忙乱”的一个解释。IT系统里只有任务，而老总们需要的是“可供决策的信息”。

### OA并非管理的全部

M公司马先生和林先生，提出了一个共同的话题：OA系统里到底有没有“管理”的内容？

不管现行的OA系统中有多少功能，有多少花哨的界面；M公司和大量使用OA的公司一样，感受到的仅仅是“IT系统”，而不是“管理”。

这种“被程序设置好的OA系统”，仅仅能代表一个企业中“非常规范、可变性非常小”的那部分业务内容。把管理者“栓”在这样的系统上的做法，违背了管理者基本的职责。

桌面系统为经理们设置了“日常工作的方式”，但遗憾的是桌面系统并不能“囊括”经理们所应该做的全部工作。大量临时的、突发的、含糊不清的任务，在使用了OA系统之后依然如故。这是OA应用中非常真实的情况。

### 不是IT的错，但是.....



当然，这种现象并非是 IT 的过错。按照现年 65 岁的加拿大战略管理学家 Henry Mintzberg 的说法，“管理者的角色”一直是管理中一个被忽视了的问题。而造成“忽视”的直接原因，又恰恰来自经理们“忙乱的手头工作”。

“这是个怪圈”，Mintzberg 发现，“管理者们并没有花时间仔细考虑长期问题，而是成为瞬间事件的奴隶，一次转向、一个电话就可以牵着他们的鼻子，让他们从一项任务转向另一项任务。”

Mintzberg 指出，平均而言，经理们花在某个问题上的时间，“仅为 9 分钟”。

按照 Mintzberg 的研究，从表面上看，管理者应当考虑战略和战术层面的问题，专业的决策制定是他们的职业。但实际上，他们为情势所迫，在了一项又一项紧急的任务间疲于奔命。

IT 加剧了这种状况。造成这种“忙乱状态”的根源，却在于真正的“管理”并没有——也不可能被 OA 系统所“格式化”。

以 Mintzberg 的观点看，问题的要害在于，管理者的角色、工作内容和职责具有多重属性，而不仅仅是像“二传手”一样的消息传递者。

OA 系统让经理们忙乱，显然不是 IT 的错。管理应当有更加丰富的内涵，这些内涵是不可能“比特化”的。这些内涵包括：管理者应当是激励下属的领导者，是维持多边关系的联络者，是跟踪信息动向的监督者，是发动和设计变革的企业家，还是处理非常规事件的故障排除者，以及“决定什么人获得什么东西；什么人做什么工作”的资源分配者。

这么多的“角色”，显然无法用 OA 来界定清楚。“说到底，OA 仅仅是工具”，M 公司的经理们知道这一点，但做到并不容易。

## [返回目录](#)



## 项目管理的“休闲”潮流

作者：北京市工程咨询公司 徐成彬、中国银行总行 王小丽 来源：《中国计算机用户》

除了很隆重的场合，多数人并不太喜欢穿着过于“拘束”的西服，这也使得近年来休闲装开始大行其道。如果拿项目管理来说，正式的项目管理有时候就像一板一眼的“西服”，而最近这些年才兴起的非正式项目管理，让项目管理领域也开始刮起了“休闲风”。

通常，正式的项目管理的费用相当昂贵。的确，如果按照项目管理九大知识领域的要求，从项目的启动、计划、执行、控制等过程按部就班地实施，成本必然不会太少。正是出于这一原因，非正式项目管理才逐渐兴起。

### “休闲”潮流的由来

早期，一些项目开发者在编写项目方针和程序文档上花费时间和资源，主要目的是为了安抚客户。项目管理出现后，建立正式文档大多也是为了给客户看。

20世纪80年代初，是纸张文档最为兴盛的时期。为了符合规范，项目经理们快被书面工作淹没了，繁忙的程度使他们几乎没有时间去参与实际的项目管理。

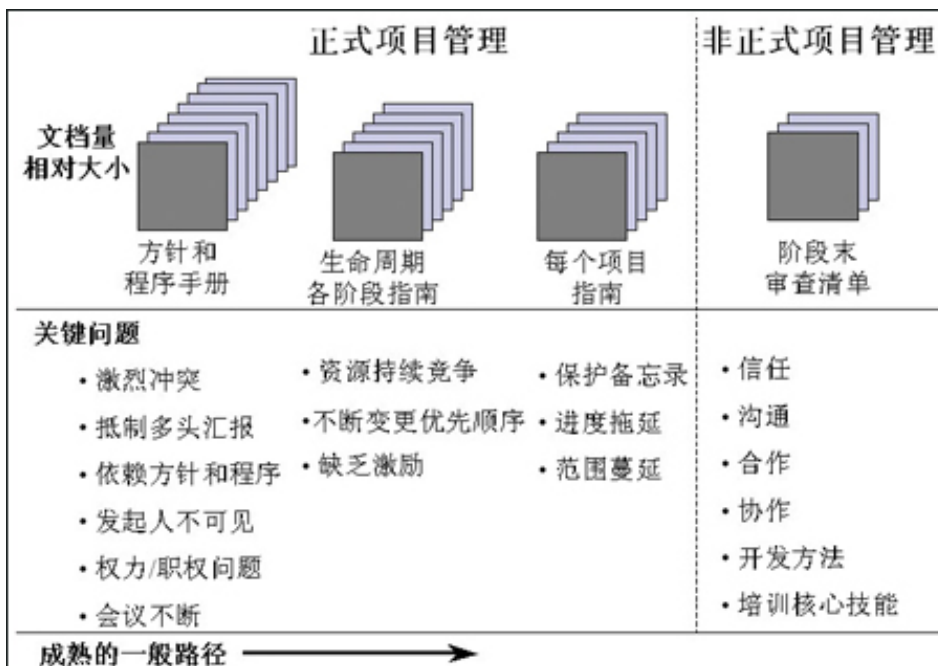
真正的成本节约发生在20世纪90年代初期，是随着并行工程的发展得以实现。并行工程方法采用分段处理的方式，将工作分为几个连续的系列，各系列同时展开，从而大大缩短了产品开发时间。这种变化增加了每个项目的风险程度，项目管理也退出了早期的实践——正式项目的形式，正式的指南（guidelines）开始被清单（checklists）所取代。这种清单对细节描述较少，大多是概述性的。

比较的因素	正式项目管理	非正式项目管理
项目经理的级别	高	中等及以下
项目经理的授权	书面	
书面工作	过量	默许少量

也就是从这个时候起，非正式的管理方式开始走进人们的视线。表1列出了正式项目管理和非正式项目管理的几个不同点。从中可以看到，两者主要的不同点在于书面工作量的差异。方针和程序文档的编写代表了项目管理的正式性，清单则代表了非正式性。

不过，需要指出的是，非正式项目管理并不能消除全部项目书面工作，它只是把书面工作的需求降低到能够接受的最低程度。

事实上，从正式过渡到非正式，项目管理的组织文化也要发生转变，如图1所示。



### “休闲”的四个条件

概括而言，非正式项目管理组织文化有四个基本要素：信任、沟通、合作和协作。

#### 信任

信任参与项目实施的每个人至关重要。早晨，当你开车去上班时，一路上也许踩了几十次刹车。尽管你从来不认识设计刹车、制造刹车或安装刹车的人，但你毫不担心刹车能否管用。来到公司大楼后，尽管你不认识设计、制造、安装和检验电梯的人，你还是按下电梯按钮，欣然乘电梯到办公室。此时，你已经将你的生命交给过无数个从来不认识的人。可是，当你坐在自己的办公室，为什么拒绝团队其他成员做出一个很小的决定呢？

信任是成功进行非正式项目管理的关键。没有信任，项目经理和项目发起人不得不要进行所有的书面工作，而这仅仅是为了确保参与项目的每个人都按照预先的指示工作。

信任在建立承包商/分包商与客户之间的良好关系时同样重要。当客户和承包商之间的关系是建立在信任的基础上时，双方自然都获得了众多好处。表 2 列出了可以获得的收益。

相互不信任	相互信任
不断进行竞争性的讨价还价	长期合同，回头业务，单一合同
没完没了的争议	共同促进项目执行
大量文档	少量的文档
过多的客户—承包商团队会议	少量的团队会议
被文档淹没的团队会议	没有文档的团队会议
主管经理发起	中层管理发起

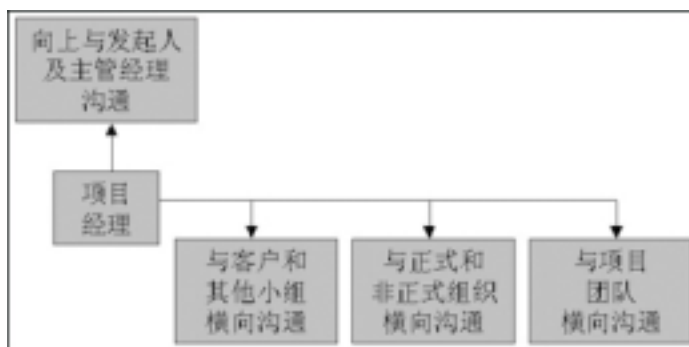
如果公司文化已经建立在相互信任的基础上，项目经理的聘用和晋升不只是根据其技术专长，而取决于对公司和项目的最佳利益，以及他能否与其他团队成员和客户进行良好的

沟通和合作。

### 沟通

在传统的正式组织中，员工通常声称缺乏交流和沟通。然而，高级经理们却往往认为公司中的沟通情况良好。为什么会出现这种认识上的偏差呢？在大多数公司，主管经理被频繁会议上的交流信息，和公司各职能部门递交的大量周报搞得晕头转向。从公司组织架构表看，往下传送的信息，其质量和频率连续性较差，尤其是在比较正式的公司。

对一个项目而言，沟通是通向成功最重要的因素之一。如果没有良好的沟通，伟大的计划也只能仅仅是计划，无法实施。项目的沟通包括分享与决策、工作职权、谈判和项目报告等相关信息。优秀公司的项目经理认为，他们应该把 90% 的时间花在小组内部和外部客户的沟通上。图 2 描述了典型的项目经理采用的沟通渠道。



一个公司要想真正培养起非正式管理文化，必须克服两个主要障碍：“冗长的报告”和“法庭式会议”。

“冗长的报告”的出现，是因为高层管理人员认为没有写下来的就是没有说过。虽然在一定程度上这是对的，但要写下这些东西就得承担高昂的成本。我们不仅仅需要考虑把时间耗费在准备报告和正式备忘录上，而且报告的加工处理、复印、分发和形成档案都占用时间。此外，收到报告的人还要花时间看。

通常，超过 5~10 页的项目报告很可能会没人愿意看。在擅长项目管理的公司，内部的项目报告只需要尽可能简练地回答以下 3 个问题即可：现在项目进展到什么程度？我们最终将要达到什么样的目标？有没有需要管理人员处理的特殊问题？事实上，这些问题只需要一张纸就能说明。

“法庭式会议”是指本来计划开半个小时的会，实际上却开了好几个小时。这种会议的出现一般是由于高级管理层干预日常例行事务引起的。即使管理层介入解决不了这些细节问题，这种情况还时有发生。

### 合作

合作是指一个人为了所有人的利益与他人一起工作的意愿，它包括一个团队为了一个有利结果而采取的自愿行动。在项目管理做得非常出色的公司，合作已成为一种规范，无需权威的正式介入就能自动发挥作用。团队成员知道自己应该做什么，并且他们也确实在做。

在一般的公司，或者说在合作方面做得一般的任何类型的公司，人们只有在开始相互了解时才学习合作，这需要时间。对于项目团队来说，时间往往非常宝贵。

### 协作

协作是指人们在同等环境下本着合作的精神一起工作。有些人将协作与士气搞混淆，士气在更大程度上是指对工作的态度，而不是指工作本身。但是，士气高昂显然对协作有利。

协作具有以下特点：(1) 员工和经理相互交流思想，并在工作团队中培养高水平的创新和创造能力。(2) 员工和经理相互信任，对他人和公司保持忠诚。(3) 员工和经理承担自己的工作，并信守诺言。(4) 员工和经理自由地分享信息。(5) 员工和经理开诚布公、真诚以待。

对项目经理来说，在计划阶段要与项目组其他成员或利益相关者协作；在实施阶段，需要对项目的进展和当前状态及时沟通。

[返回目录](#)