

北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

(第十八期)



北京华泰科信科技有限公司

*BeijingHuatai InformationTechnologyCo.,Ltd.*

## 目录

- ❖ 项目的技术协调方法
- ❖ 项目管理中取得进步并不意味着成功
- ❖ 项目经理的十八般武艺
- ❖ 提升项目经理的形象
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载四)
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载五)
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载六)

# 项目管理的技术协调方法

摘自：mypm.net

## 一、“技术协调”的含义：

建设项目管理，是为满足建设项目对于特定目标要求而进行的系统的、有效的计划、组织、控制与协调活动。“协调”是建设项目管理的一项重要内容。我国常称协调为“结合部管理”，美国管理界称之为“界面管理”，其含义是：“主动调和相互作用的子系统之间的能量、物质、信息交换，以确保管理的效率”。协调的内容包括人际关系、组织关系、资源供求、信息交换等方面，资源供求与信息交换协调可以统称为技术协调。本文从业主的角度，对项目管理中技术协调，尤其是技术信息协调的意义和有关方法加以论述。

## 二、“技术协调”的意义：

### 1.技术协调是目前建设项目管理的薄弱环节：

对于项目建设程序的各个阶段而言，规划、设计、施工阶段自身有较完善的质保体系，有各自较为严密的标准、规范，但各阶段之间需要衔接，必然存在技术信息的相互流动。例如，施工单位对于设计使用功能的理解，以及对变更的掌握，设计单位对于现场和施工动态情况的了解等，都依赖技术信息交流；项目管理的对象，即工程实体本身，是一个由众多的环节构成的系统，例如工序衔接和专业配合等，都存在技术协调的要求；项目的参与者，仅就施工阶段而言，各设计单位、技术服务单位、各分包商及材料、设备供应商，以及单位内部的各部门，少则十几家，多则上百家，存在复杂的相互交叉的技术协调问题。项目管理实践证明，技术协调失败引发的问题在项目缺陷中占了相当大的比例。

### 2.技术协调引发的问题往往是严重的：

技术协调是在各阶段间、工程各部位间，以及各单位间（简称各子系统间）传递技术信息，对于其中的部分子系统，这些信息有时作为工作的标准或依据，最常见的是轴线与标高的传递，以及图纸的提供等，一旦出错其损失可想而知；技术信息有时作为工作的保障，例如施工现场各单位对于道路、水电、材料、机械设备、临时设施的占用及其变化情况。错误的技术信息一经传递，往往会在相对封闭的子系统持续作用，或者对其他子系统引发连锁反应，直至出现现实的矛盾后才被发觉，具有隐蔽的特征。

### 3.技术协调是管理责任的重点：

正是由于技术协调提供工作的依据、标准和保障，其责任重大，因而成为项目参与者索赔与反索赔的重要内容。在项目管理实践中，由于不重视技术协调而招致损失的教训是惨痛的。

### 4.技术协调是建设项目管理的经常性工作：

技术协调的重要性，不仅体现在其必要性上，也体现在其经常性上，这是建设项目的特殊性使然。建设项目不仅具有一般项目的“一次性”的特点，还有实施周期长、目标系统化和行为主体多样化等特点，因而技术协调对于建设项目管理而言，其意义超出一般的控制方法。

## 三、技术协调方法浅析：

项目管理实践表明，技术协调失败有以下几种类型：

- a. 信息未能传达；
- b. 信息发出方表达错误或表达模糊；
- c. 信息接受方理解出现偏差；
- d. 信息与现实不符。

避免以上问题，应从项目管理的组织结构、制约机制、协调程序和协调形式等方面未采取措施，以下分别进行论述：

### 1. 建立科学的项目管理内、外部结构：

项目管理组织是项目所有参与方的组成形式，其结构决定了技术协调工作的性质和工程量。一方面，项目在必须分包时应适度，避免不合理肢解工程的做法。专业分工细化是建筑业发展的一大特点，是必然趋势，因为这样可以从根本上提高局部工程的质量，降低成本，但是不少业主把工程分得过细、插手过多，无形中使“结合部”迅速增加，给协调工作带来困难。同时，设计单位的施工图纸往往在涉及专业公司部分时不够详细，而那些能反映的参数一旦被不同承包人有不同的理解，就会引发衔接的问题。如装饰工程中的轴线、标高，以及各元素竖向对齐、横向交圈等原则可能就会出问题。

另一方面，项目管理结构的合理与否，应充分考虑业主自身的协调能力。例如，工程的材料、设备是由施工承包人负责，还是自行采购，业主应根据工程具体情况、自身管理能力及经济方面加以综合考虑。指定过多的供应商，势必涉及众多的诸如技术考察、选型、商签合同，以及指定供货的时间、数量、地点、组织有关单位验收等环节。相比较由施工承包商负责材料、设备供货而言，有时单从价格角度看是节省了，但却增加了大量的技术协调工作，客观上违背了集约化原则。同时，如果开发商由于技术力量等原因出现协调失误引起损失，就更加得不偿失。

第三方面，项目管理组织的内部分工方式也影响着技术协调的效果。一种是把人员按区域分工，例如按楼层或栋号分工，可以提高管理人员的责任意识，避免扯皮现象，但对特定区域而言，各项事务是多头协调，对特定事务而言，在各区域又是多头管理，重复工作较多；另一种是职能式分工，即针对具体事务的分工，这种方式对特定事务的管理力度大，但各项事务在某区域内的协调问题，需要经理人员做大量的工作。总之，项目管理组织的结构，应根据项目及企业具体情况决定。

### 2. 完善法律和经济的制约机制：

协调是管理的一部分，而管理是需要成本的。另一方面，协调失败必然招致损失。项目管理者为了避免和有效转移这类损失，应当重视法律和经济上的制约手段。例如在各单位协调方面，有些业主会指定分包商，或进行甲供材，此时如果不能使总包单位与分包商直接签订合同，或签三方合同，为了确保履行对总包商的义务，业主应特别重视分包、供货合同有关条款、尤其是经济处罚条款应与总包合同相呼应。

### 3. 建立科学严密的协调管理程序，避免经验主义：

管理的实践经验无疑是做好技术协调的良好条件，但是真正成熟的技术协调应更多地依靠科学、严密的协调程序，对每个环节进行多方面，多参数的客观分析与控制。强调组织与程序，弱化对个人能力的依赖，是当今项目管理界的共识。例如工程管理中常见的设计变

更问题，业主除了把变更文件传达到承包商外，还要考虑两方面容易忽视的问题：一是是否所有有关单位都已传达到？常有这种情况，即传达到总包没传达到分包，或者相反；另一个问题是，变更是否很仔细地考虑各方面情况，是否需要根据承包人的反馈意见进行调整？对于复杂的项目，没有以计算机软件为载体的辅助协调工具，管理者就无法将大量有价值的信息进行集中分析，如关于某一环节的有关规范、图纸、现场条件、同类工程情况、专家建议等进行集中分析，就无法在子系统之间进行稳定、高效的技术协调。

#### 4. “形式”是协调手段的一个重要方面：

##### 4.1. 建立完善与高效的技术信息流动模式：

对于技术信息流动模式的研究，以前项目管理者普遍重视不够。实践证明，技术信息流动模式并非是单纯的“形式”，而是管理方法的重要组成部分，具有重要的实际意义。建设项目管理中，比较成熟也最常见的是以施工图纸进行的，在设计单位和施工单位之间还辅助以图纸会审和施工过程中的技术核定单、设计变更等。对于专业分包单位，一般要求提供尽可能详细的节点设计文件。在管理实践中，看似简单的各技术服务单位（如沉降观测、测桩等）及各材料、设备供应商所涉及的技术协调往往更容易出现差错。这是因为这些方面涉及的专业要求更独特、变化更频繁、空间跨度更大、一次协调涉及三家以上单位，并且基本上没有全面、详细的文字和图纸等资料。对于各种情况和要求的技术协调工作，应具体研究确定技术信息流动模式。下表是几种常用流动模式的比较：

对于纯技术信息的传递，例如关于“测桩”的协调，既需要设计单位和测桩单位提供具体的技术要求，又需要土建单位的人工、机械配合，这样“书面联系单”的协调模式就很烦琐，为了避免当“二传手”和不必要的错误，采用“多方会议”的模式较为科学。同样，对于涉及经济利益分摊问题时，多方会议极易引发争执，最好选择口头协商或分别单独会见。

##### 4.2. 重视工程管理文件的作用：

工程管理文件作为管理过程的记录，对于技术协调具有重要的实际意义，例如在施工过程中，承包商提供的进度计划，不仅仅为业主或工程师提供了控制工程进展的依据，在技术协调方面还有以下几点作用：

- (1) 使业主或其他单位提供设计图纸有了时间根据；
- (2) 使材料、设备的进场得以提前安排；
- (3) 与现场其他单位就道路、水电、机械、临时设施的使用进行约定；
- (4) 作为索赔责任判定和计算的依据。

##### 4.3. 要求专业承包人提供详细的节点设计，避免所谓“习惯做法”的托辞：

预先进行详尽的节点设计，特别是与其他承包人的交接部位的设计，有利于及早发现问题，采取有效协调措施，因为同类做法可能有多种不同的细节，及早明确，既便于自己工作，也为其他承包人提供必需的设计依据。

#### 5. 发挥与完善“项目信息中心”职能：

为了减少与避免技术协调失败，设立隶属于项目管理部的专门负责管理技术信息流动的职能小组或人员是很有意义的。

“信息中心”为项目参与各方提供了一个共同的信息接口，使技术信息的流动具备了

“集中”的特点，即技术信息在项目部内部或在项目参与者之间的流动，必须经过“信息中心”来操作，另一方面，“信息中心”使技术信息具备了“开放”的特点，即无论项目的哪一点出现变化，一旦传递至“信息中心”，经过经理人的处理，又能够及时传递到有关各方。

“信息中心”便于使用先进的软硬件，如 CAD 技术、项目管理系统、专家系统、网络技术和管理软件集成等，但应指出的是，“信息中心”的根本任务是保障信息流动的规则，有别于单纯利用管理软件进行信息处理的信息系统。

#### **四、尊重建设程序，遵守建设法规，营造技术协调的良好环境：**

项目建设有一定的法律法规和程序要求。随着建筑产业的发展，与项目建设法规、程序相适应的管理模式也逐渐发展成熟，这是项目管理的基础和根本保证，同时构成了技术协调的大环境。一些开发企业受一时的经济利益驱使，往往边施工边设计，或者未验收即使用；有些开发商把找关系、铺路子、钻法律空子当成家常便饭，从短期看好像是占了便宜，但其中有许多情况从企业长远看无异是一种自残行为，因为这样做既逃避了法律的监督，客观上也使项目本身利益受损，并助长了不良习气。同时，这种做法从根本上扰乱了项目管理的有机体系，使本来复杂的技术协调问题越发难以控制。随着建筑业市场竞争体制的逐步完善，以及各级监督职能的发挥，相信这一制约技术协调的大环境会逐步得到改善。

[返回目录](#)

## 项目管理中取得进步并不意味着成功

作/转载者：Shannon T. Kalvar

每一次成功都会给我们带来新的挑战，那就是我们能不能超越目前的胜利。在以前的文章中，我曾经论证过这样一个问题，在成功的道路上进步并不是永不间断的，而是在循环往复当中充满着失败的教训。现在我将论述一下我第一次是如何面对这个真理的：失败不是绝对的。事实上，很多失败都验证了那句话：成功路上总会有失败，出现问题未尝不是一种进步。

有一个商业客户，这是一个拥有自己的市场、资金比较充裕的网络公司，它委托我们公司为其做一个运行状况的评估。我是作为这个项目的顾问，项目的绝大部分工作都被这个项目的管理者和一个高级企业运营分析家承担。这个分析家还带来了他手下的一批人，这些员工的劳动不是有偿的。

到两个月的时候，项目组提交了他们初步的评估报告。尽管商业模式已接近灾难的边缘、基础设施也充满问题、网络服务开始时间也被推迟了一年，但是报告认为，公司的运营还是不断地取得进展。在这种衰退的大趋势面前公司也做出了很多成功的努力：对建造更好的基础设施给予关注，来年的资金也已经到位，更幸运的是，新的开发模式将对网络服务中的问题进行分类解决。

### 谨慎对待前进途中的诱惑

从现在的情况看，业内批判“互联网泡沫”这种思想的倾向越来越明显。而我们谈论更多的是共同责任。从历史的角度来看，我们都把荷兰郁金香市场视为很多人采取同一投机行为的代名词。（在十七世纪二、三十年代，在荷兰，一株郁金香球茎的售价比一个富裕商人一年的收入还要高。这是一个庞大的期货市场，所有的人都在因郁金香的昂贵价格进行着各种投机行为——直到某一天这个期货市场崩溃了，人们失去了所有的财富，除了那些美丽的花的收藏品还在之外，一无所有。）尽管这个评估项目近似自杀式的乐观令我感到不安，但是拥有乐观的处事态度总是好的。拥有能够扭转不利局面的自信心至少可以在灾难降临时不至于精神崩溃。但是，这是不是在故意掩饰这个委托公司目前处境危险的事实真相呢？我有一种强烈的感觉，这种感觉比以前那种对泡沫经济的感觉更加强烈。这好像能够与缺乏职业道德和法律上的渎职联系起来。此时，我决定自己去看看这其中的原因。我们的职责就是为我们的委托公司的进步做出贡献。在评估项目小组撤离后，我走进了那间他们曾经工作的会议室。这里堆满了文件和写字板，墙上贴满了便条，坐在里面，我决定不仅要弄清楚公司发生的一切，而且要知道是为什么会造成这样的结果，为什么我从感情上总是不能接受我们的委托公司和我们的评估计划都将失败这样的事实。

### 评估不仅要乐观更要求准确

我认为，我们有必要重新回顾一下事情的发展过程，因为麻烦出于过程当中：正如我的前任项目管理者从项目中把其自己拖出泥潭一样，我领导的现在的工作组也应该把更多的目光投向如何获得成功上，而避免总想如何避免麻烦。这样我们能让我们感觉到，我们为处于灾难边缘的委托公司做了一点事情。

正如我面对以前的失败一样，现在我决定分析现在的成功，以总结我们到底取得了哪些成绩。为做这件事，我列了一个表，表的左面是评估项目的成功之处，右面是委托公司遇

到的问题。然后，我将两者进行对比，得出如下结论：

1. 对建造更好的基础设施给予关注。这种感觉是没错的，但是减少网络传输数据量能够真正改变公司没有推出自己的产品这样的事实吗？解决备份数据库的问题能否使得付费用户与公司一起享用他们的数据库？

2. 来年的资金也已经到位。我们所取得的一点点成绩可能会使得很多人相信我们，并把大量的金钱投入到这个无底洞里来。然而，我们的委托公司的商业计划还没有被证明是可以产生利润的项目。

3. 新的开发模式将对网络服务中的问题进行分类解决。这是他们的第三个企业开发模式，也是第四次尝试推出自己的产品。可能，仅仅是可能，会有进一步的消息。但是，情况的变化使得每一个人，其中包括我，都认为发行产品的时间还要再推迟。

事实上，就以上这三点内容的本身来说，它们都是在进步。进步不会因为失败的存在而被抹杀，从这个意义上来说这个项目工作组的评估倒是不错的。他们提出了与众不同的观点，但是他们没有解释充分，没有帮助委托公司扭转被动局面。因为在评估报告中所提到的每一点进步，都可能导致委托公司在某一方面的疏忽而转化为商业上更大的退步。

### 相同的方式 不同的结果

最近，我和一位客户共进午餐，他是一位 IT 管理者，领导能力强，非常善于面对不利局面力挽狂澜。他现在的工作任务是为公司里的另外个工作组提供帮助，因为这个工作组不能为用户提供所需产品、完不成企业商业目标。在过去的几个月里，我们与这个工作组进行交流。他有时显得非常高兴，认为他已经对这个组有了很深入的了解，而有时候，他又认为有必要对这个组进行一下彻底地改造。毕竟，现在的这种合同制的人事关系使得短期内彻底改造一个工作组并不是很难的事。

当我再次与这个管理者交谈的时候，我明显地感觉到他现在所经历的正是我多年前在那间会议室里所经历的。他们工作非常努力，每一点微小的进步都会成为通向成功的关键环节。如果在这些小的进步基础上继续努力下去，这个组可能会在新的领导下取得突飞猛进的发展。但不幸的是，他们表现出的进步并没有触及核心矛盾。他的工作组对他还存在着不信任，他们不想和其委托人合作，他们拒绝透露新建的复杂系统的情况，以避免与外界的其他人合作。除非我的这个朋友能够改变这个工作组成员的个性，否则偶尔的成功是不能解决根本问题的。

尽管我从批判的角度分析了以上两个例子，但可以肯定的是，无论是项目评估的执行者，还是这个管理者，他们对工作都是认真的，出发点都是好的。这些并没有触及问题核心的进步对整个工作来说是起不到关键作用的，而且这容易使人掉进一个有诱惑力的陷阱：相信在大大的倒退面前取得微小的进步就等于成功。

### 返回目录

# 项目经理的十八般武艺

转载

古时有十六般武艺之说，在市场经济条件下，当今项目经理应具备十八般武艺。项目经理的性格有所区别，爱好也不一样，但他的基本功夫，基本素质要求是相同的。在项目管理过程中这十八般武艺是：

## 合同履行武艺

项目经理应该是履行合同的专家，在七十年代干项目，那时没有项目经理之称，还是大小工长之称。在那时计划经济年代“培养”出不少扯皮“专家”。当然今天到了理性经营阶段，科学管理阶段，项目经理应该是合同管理专家，应该会谈判，会签订合同，在合同履行过程中进行索赔。什么叫索赔，索赔是非承包商原因，造成承包商事实上的损失，承包商有权向业主提出索赔。过去计划时期我们靠签证，签证了我们才能要钱，现在甲方不愿签证了，不签证了不就白干了吗？另外还有不是甲方的原因，如地震、风暴等自然原因。但项目经理要明白，只要不是承包商的原因，就要提出索赔。现在我们好多项目经理不会索赔，也不想索赔，不敢索赔，我们有些地方主管领导还不给索赔。他们认为给你工程干了还要索赔吗？这就不平等了，不符合等价交换的原则。我们过去还不叫合同履行，叫完成任务，现在还有吗？现在为了自己企业的生存去找任务签合同，签了合同就要履行合同，所以项目经理要有履行合同的武艺。

## 风险控制武艺

项目经理是担风险的，一幢大楼的建成不是凭口号凭决心就能建成的。建设过程中就有风险。取费中还有一项费用叫不可预见费，就是不可能预先知道的费用，就是风险费。工程本身存在建造过程中的风险。施工过程中处理风险有几种手段。一是要承认风险是客观存在的，承认这个风险，风险自留，承担下来这个风险。二是转移风险，不承担风险，交给别人承担。如交给保险公司去承担风险。三是减少风险，本来风险很大，通过各种技术措施将风险减到最小。现在有保险和担保，保险是风险转移，担保是风险减少。请注意国家建设部和国家工商局今年颁布的《建设工程合同示范文本》第40条讲的是保险，第41条讲的是担保。

## 程序优化武艺

就是平时所讲的工期控制。好的项目经理项目管理井井有条，如果这项目经理没有程序化的武艺，就会打乱仗。工作应按科学程序进行安排，我们学华罗庚的统筹法，流水作业运筹施工，工期自然就快。过去为缩短工期就大干苦干拼命干，延长工作时间，吃三睡五干十六。他们不去从程序化上考虑怎么办？工作都有个先后程序，应学华罗庚的统筹法，找主要矛盾点，所以应找对工期最有影响的矛盾点在什么地方。

## 策略讨债武艺

拖欠工程款对不同的项目拖欠的程序是不一样的，就看项目经理会不会去讨债。干活不给钱，这是我国工程建设领域中的一大“特色”。国家建设部等四部委曾共同发文制止拖欠款，但效果不理想，而且拖欠越欠越多。因此项目经理要会讨债，要感情讨债策略讨债。这工程款不能欠多了才要，要随时讨。积累多了当然一下筹不出来，10万20万就要开始要，

干的过程就要，不能光要大钱不要小钱。

### 标准熟悉武艺

干工程不懂标准不行。例如，笔者自己在建设部任总工，现在又当上了甲方，管国家大剧院项目。当甲方管承包商，当然要了解施工一线的人员素质，根据工艺流程抽查一线十个操作工人，如果其中有四人不懂规范的，这些工人全部不能再干下去。当然也不是要背标准，一字不差，但主要精神都得要领会清楚。

### 高效组织武艺

因为管项目不是项目经理一个人就行的。要领导和组织项目班子一批人，这个组织要友爱构架，每个人在其中承担自己的责任。根据项目大小而设项目管理班子的大小。人多了不行，少了也不行，什么事都找项目经理，这个项目经理也不行。几百上千人施工，什么事都找项目经理能行吗？项目经理要会组织，而且是高效率的组织。

### 和谐鼓劲武艺

项目经理打交道是直接和人打交道，项目上有人、财、物等多种因素，但最重要的还是与人打交道。例如，全国劳模、天津三建的项目经理范玉恕，过春节时，他到湖北一个小县城去向湖北籍民工拜年。大年初一上门，感动了这些项目上的民工，民工说：“老范叫我们怎么干都行，怎么严格要求就怎么干”。这些民工都自觉自愿地跟着老范要把工程干好。同时也听说有这样一个项目，有关部门来检查 ISO9000 质量认证，项目部将工人都关在一个地方不许出来，不许乱说，这种方式管人，工人们会替你吧工程干好吗？这是不讲人情的。严格管理和不讲人情是两个概念，严格管理要以人为本去管理。

### 场务整备武艺

现场的文明管理，这个武艺要深，和家一样，有的人家很整齐，有的人家乱糟糟，我们不能设想一个乱糟糟的工地能干出优质工程，这样的工地不出安全事故绝对不可能。有关项目管理共有 12 点观点：“五小”设施要整齐；“五头”堆放要整齐；“五场”要日子日清；“三宝四口”要安全达标；负荷开关要把严；“五防”制度要齐全；材料堆放要“五成”；机械作业制度要严格；专项治理要落实；各类标志要明显；精神文明行为要规范；工地组织机构的职能、经费要到位。

### 环境协调武艺

环境分内环境和外环境。内环境是项目经理和项目班子的关系，互相要商量协调，不要使项目部的意见不统一。外部的关系就更多了。现在工地是企业走向社会的“窗口”，同时和周围百姓的关系，和有关管理部门的关系都要协调处理好，这些也是市场经济竞争的一方面。有些人对竞争理解不好，认为竞争就是你死我活的，大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。其实市场竞争中有时是对手，有时又是合作伙伴，有时联合是更大的竞争，只有联合才能更好地竞争。技术策划武艺。项目经理不可能什么都懂，专家也不可能什么都懂，什么都懂就不叫专家了。因此项目经理要发挥专家的作用，遇到什么难题找什么专家解决。我们过去有毛病，如“肥水不流外人田”、“自给自足”等。其实社会上有各种咨询组织和策划组织，花几个钱找中介机构值得。

### 材料熟悉武艺

建筑工程是材料的堆砌和组合，因此对材料大致要了解，材料的量差、质差、价差对项目经理管理非常关键。现在材料的样品与实际有差别，一根钢筋从一米高的桌面摔到地上

能断3段,这些都是真事。北京西客站所有的阀门都因质差而调换,就是因为材料员都用了假冒伪劣的产品。

### 电脑操作武艺

项目经理不要求去编软件,但要会用软件。在北京清华大学的一个工地视察,还没有结束,工地上拿来一张纸,上面有自己的照片,有项目的简介,这是用数码相机一照电脑马上就打印出来了。这是高科技在工地上的应用。

### 提炼总结武艺

一个项目经理要会总结,不会总结不行,要提炼经过思考总结。项目上的人、机、料、法、环都要会总结,所以说一个工程干完要有3个成果:第一要有一个优质的工程;第二要出一本书,总结工程经验;第三要造就一批人。

### 转化教育武艺

要会转化矛盾,要会教育。对上面领导也要会转化,自己有些正确的观点要善于表达。对下也要转化,让他们为你服务。要知人善任,用人所长。要善于把你领导下的人变为人才,体现你的领导艺术。最无能的领导是埋怨自己领导下的人员素质不高,这其实是自己的素质不高的。

### 运用法律武器

项目经理懂法,懂制度,懂规章。项目经理搞得不好不是原告就是被告,有的项目经理老是当被告,和不懂法不无关系。项目管理上还有违法经营,违章指挥,违规作业的三违现象。他山借石武艺。就是要借用人家的成功经验为自己服务。有个项目经理讲:我干的工程项项全优,有人说这是吹牛,其实这不是吹牛,对一个项目经理来说,项目全优和项项不合格是一回事。因为一个项目经理数年就干一个项目,如果质量优良就是项项全优,工程不合格就是项项不合格,因为就干一个工程,所以干工程只许成功不许失败。另外要懂施工规律,风雨天,节假日等都是事故高发阶段。

### 自我完善武艺

可以说没有一个项目经理在项目管理中不生气,不发火的。但这不是本事,要善于自我完善。项目上要廉政、勤政。施工过程中会碰到许多问题,项目经理要把好关。其次要有敬业精神和职业道德,还要有挑战和坚持到底的毅力。营销战略武艺。项目经理在干项目时候,要有“打一争二观三”的想法。在时间上“干着上海的,想着杭州的,望着北京的。”

总的说,项目经理面临着我国加入WTO,市场国际化的挑战,面临着我国高新技术对传统产业的改造,同时面临着我国中西部地区大开发的机遇。这预示着今天的形势是中国规模建设的时期,是项目经理大有作为的时期。愿我国的项目经理在时间中锻炼成长做出更加卓越的贡献。

## 返回目录

## 提升项目经理的形象

作/转载者: mypm.net

你也许认为项目经理的公众形象和你没有什么关系,但我认为这是我们当中的很多人所持有的一种错误看法。

为什么局外人对这个职业的看法如此重要?而且我们面对的工作是物质性的,实际的,并不是那些相当肤浅的公众关系之类的事啊。

要想证明你的价值,我们的工作就必须被这个行业之外所知晓并获得尊重。事实上每一个能够生产专业软件的人在社会上还必须善于应付媒体所主导的短期文化,如果个人没有能够突出他们的价值,他们的能力和经验就很容易被想当然地看待。我见到过一个报导介绍英国的专业工程师没有能够对他们的职业进行很好的沟通和证明,他们现在被普遍地认为在能力上与汽车修理技工和洗衣机修理工是等同的。

(当我还是一个孩子的时候,我看到 Saturn V 火箭发射升空飞向月球,而对工程学产生了热情。直到后来我才意识到工程方面的工作大多数都是很保守的,而对于项目管理来说却是一种艺术。)

有越多的人希望从事这项行业,对每个人来说就会越好。进入行业的标准将会提高,对项目经理所赋予的期望将更符合于所得的报酬,产生更好的产品和工具,最终带来更加健康行业体制。

### 项目经理的公众面貌

项目管理这个行业的并没有一个糟糕的公众形象,其实它就几乎没有公众形象。我们知道 IT 项目管理的日常工作处理经常会充满着戏剧的故事,挫折,兴奋,明争暗斗,混乱,冒风险和团队合作。然而,一般的大众在很大程度上并不知道 IT 项目的存在。在电视节目之中并没有关于项目管理的国际性的高收视率的节目。

即使一些介绍专业项目管理方面的期刊将我们所做的事似乎说成了 IT 会计学方面的事情,事实上,项目管理的职业形象倾向于避免关于项目管理对所有的消费用品和商用工具等所做出的真正贡献的讨论,而这些贡献为我们每天的生活加入了非常之多的乐趣和力量。

一般来讲,雇主并不会帮助提升项目经理的形象。我们倾向于成为那种知道自己需要依靠于团队来实现效力的人。有时候人们对项目工作本身的评价非常优秀,而没有提到任何关于项目经理的事。

(这里有很多关于被公认为优秀的项目的信息资源。)

### 优秀的项目经理和一般的项目经理

#### 优秀的项目经理和一般的项目经理

对于一个公司,要确认哪一个项目经理是真正优秀的哪一个仅仅只是称职而已是相当困难的。一些公司将项目管理视为在开发人员和高级管理层之间的一个短暂的中间阶段。这在一部分上是因为项目管理是一个相对较新的职业而我们对项目工作,公司和个人实际所做出的事会有很大的变化。这就使得找到并公开地表彰一个“年度最佳项目经理”更加地困难,使项目管理的公众形象被人们忽略。即使是那些可以很容易说出那些发明家,工程师和科学

家的名字的人也不能说出任何一个历史上杰出的项目经理。例如，Frederick Taylor（Work Breakdown Structure 的发明者）和 Henry Gantt（Gantt Chart 的发明者），他们在行业之外几乎不被人所知晓。

在度假期间，我在社交场合见到了很多人，他们并不把他们的时间花费在辛苦工作中。有一些这样的人近来问到我，“你到底是做什么的？”我可以很简洁地回答，“我是搞计算机的”（这样的回答很可能会终止我们的交谈，或者更糟的是，导致别人请求你为他们的本地 LAN 的设置进行故障分析）。或者，我还可以给他讲我最近工作之中遇到的一个枯燥冗长的技术难题的细节描述（这通常会令任何一个听众在几秒钟之内因为大量的术语缩写简称而惊讶地盯着你）。

### 推广这个职业

和我交谈过的年轻人发现在下面的内容中很难将项目管理工作与其他的职业进行评估分类：

- 魅力（能够出名吗？我的回答：或许不会）
- 收入（买得起法拉利吗？我的回答：这取决于你有多么优秀）
- 责任（这项工作真的很重要吗？我的回答：它对这个行业绝对是至关重要的）
- 挑战（会不会压力很大？我的回答：是的，从创造性和对细节的持续关注等角度来讲）

当对 IT 项目管理进行描述时我经常使用的一个类比就是建筑师。就像一个建筑师设计并监督新型的建筑一样，项目经理也对信息技术当中新的产品，工作过程和工具的创造进行计划和管理。我经常提到一些听众们乐于使用的桌面应用软件或是电脑游戏的品牌名称，而且表明他们的成功并不是偶然的，他们是通过一种有效管理的过程所开发出来的。

## [返回目录](#)

## 项目办公室的战略规划(连载四)

作/转载者：HAROLD KERZNER

### 执行失败信息系统

项目办公室可能肩负着维护执行失败信息系统（PFIS）的职责。这里讲的失败可以是整个项目的惨败，也可以是项目某些试验的失败。该系统必须识别失败的原因并提出消除失败原因的建议（如可行）。失败可能完全是由于组织内部的问题或由于与分包商的交互作用问题造成的。

项目办公室的职责是制定维护该系统的标准，而不是对失败进行验证。失败的验证工作是执行工作的团队成员的责任。失败报告可能会暴露额外的更加严肃的问题。首先，人们担心报告失败情况可能会对与失败相关的人员的形象造成不利影响，因此，会存在阻力。其次，一个大型企业的各个部门都有单独的记录失败情况的程序，可能不愿意在企业的数据库内公布这些信息。第三，关于如何界定失败，可能存在多种不同的定义。第四，项目办公室可能需要依赖其他部门及时提供准确的完整信息。

失败报告必须说明失败的项目、征兆、失败时的条件、以及采取纠正性措施所需要的其它有关证据。只有在失败的原因全部确定之后，才可以完成失败分析，即：失败对项目造成的后果的系统性分析。项目办公室可以简单的作为一个守门员，即：为汇报每个项目的结果，规范一个适用于整个公司的标准格式和数据库。这可以成为项目完成时，经验教训审查会的一部分内容。

下述的例子值得我们思考：一个航空企业内的两个部门经常会因为投标同样的政府项目而互相竞争。每个部门都单独进行研发工作，而且很少交流信息。其中一个部门在一项研发项目上工作了六个月时间，但是最终以失败告终。之后不久，该部门得知一年前与自己竞争的兄弟部门也进行过同一个项目，最后也没有取得好的成果。因为没有交换失败信息，所以导致例子内所述的关键资源的浪费。

每个人都意识到需要在整个企业范围内建立一个储存失败信息的信息系统。但是，总会存在一些风险，即：有些人会将此视为权利的丧失。其他人担心自己的名字会与失败联系在一起。将该职责划归项目办公室管理的总体风险水平为低或中等水平。

### 事后分析（项目完成之后的总结分析）

#### 经验教训的记录

如果项目知识产权需要集中汇总在一个地方，则项目办公室必须形成和掌握事后分析的技能。召开项目完成之后的总结分析会时，必须考虑四个关键问题：

哪些作对了？

哪些做错了？

可以针对未来提出什么建议？

何时，向谁，如何分发信息？

必须询问的问题可以参照图 3 内给出的总结分析金字塔结构。项目的目标自上而下确定，而用以评估项目衡量指标的事后分析却按照相反的方向自下而上进行。在底层，即基层，

从时间、成本、质量和范围角度评估可交付成果。从客户的角度而言，这些约束条件通常被视为是关键成功因素（CSF）。

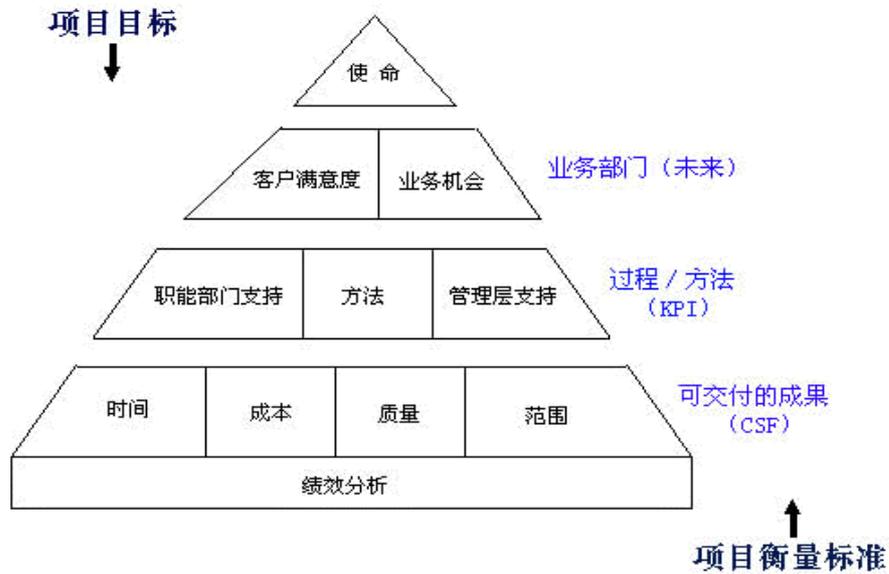


图 3

每个公司都会针对每层的每项活动形成自己的一套问题清单，用于识别关键成功因素。例如：关于时间的关键成功因素，一般会考虑的典型问题包括：

- 进度计划切合实际吗？
- 详细程度适当吗？
- 容易按照进度计划衡量绩效吗？
- 容易进行监测跟踪吗？

图 3 金字塔的第二层包含的是关键绩效指标（KPI），这些指标是公司内部共享的信息，能够帮助公司在纠正错误的同时最大程度获取正确程序的收益。KPI 是公司内部的最好实践做法，能够帮助公司实现关键成功因素。成功一般从 CSF 和 KPI 两个角度界定。

图 3 金字塔的第三层是业务单位的评估。该评估过程着重两个层面：客户满意度和未来的业务机会。

真正失败的项目是我们从中未获得任何收获的项目。与成功项目相比，企业也可以从失败项目上学到同样多的东西，甚至更多。因此，在项目完成之后的金字塔分析中应该既包括好消息也包括坏消息。

另外，失败信息的记录工作可能会受到抵制，特别是在公司将失败与特定人员联系在一起的情况下（无论是以正式的方式还是非正式的方式）。此处涉及的风险水平为低至中等水平。

HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州 Baldwin-Wallace 大学

[返回目录](#)

## 项目办公室的战略规划(连载五)

作/转载者：HAROLD KERZNER

### 信息分发

许多公司都面临的一个普遍问题是如何确保关键信息（例如：KPI 和 CSF）在公司内部为人所知。信息共享的一种方式是通过以局域网为依托的经验教训数据库实现。然而，更好的一种方法是在每个项目完成之后由项目办公室牵头准备经验教训案例分析。这些案例分析可以用作未来培训的资料并以局域网为依托实现共享。

在此可以举例说明。一个公司执行的一个项目十分成功。在项目结束之后，项目团队向管理层作了总结汇报。公司在项目中使用的多个制造工艺取得了重大突破，高层管理层希望确保这些新知识也能够被所有其他部门借用。

当时决定解散项目团队并将人员重新分配到组织的各个部门。6 个月之后，发现原上述团队成员向其它部门传授的知识微乎其微。最后，又将这些人员汇集在一起，要求他们起草一份经验教训案例分析，以用于项目管理培训课程。

虽然这种方法十分有效，但是，也会存在不利的后果，会使该方法很难执行。另外一个公司也采用了必须准备经验教训案例分析的方法。虽然它们执行的一个项目最终结果很成功，但是在项目执行期间由于缺乏风险管理知识和决策不力，犯了几个严重错误。在项目办公室准备案例分析资料时，考虑到经验教训案例分析内不仅仅要包括成功因素而且也要包括失败因素，所以案例分析内包括了所有信息。虽然已经采取措施隐瞒了出错人员的名字，但是，企业内部每个人都知道谁在项目上工作过，并且最终还是掌握了出错人员是谁。参与项目的几名员工针对这些信息的披露向高层管理层提出了投诉。之后，企业从培训课程中取消了这个案例分析的内容。在吸取教训的同时又能保护相关人员不受攻击，这需要一个企业具有强有力的企业文化。项目办公室执行此项职责的风险水平为中等至高风险水平。

### 指导

项目管理指导工作是一项关键的项目办公室活动。多数人似乎都认为项目管理的最好培训方法是通过在职培训。其中一种方法是安排一个没有经验的项目经理在经验丰富的项目经理的直接指导下工作（特别是在大型项目上）。如果公司的大型项目不是很多，这种方法可能会使公司付出很大的代价。更好的一种方法是由项目办公室承担指导的角色：直接或间接对项目办公室负责（或与项目办公室存在实线或虚线汇报关系）的经验丰富的项目经理可以向经验欠缺的项目经理提供指导和建议。这种方法有三个主要优点：首先，项目经理的行政上司可能不具备必要的项目管理知识或经验，无法在项目经理遇到困难时提供帮助。其二，项目经理可能因为担心报复而不愿意与其上司讨论一些问题。考虑到项目办公室可能也负责保存经验教训文档，项目指导可以为缺乏经验的项目经理提供一些预警指标或信号。指导可以以全职方式进行或按需进行，后者是优选的做法。全职指导似乎是一个好方法，而其中存在指导导师最终成为实际项目管理者风险。项目管理办公室负责指导工作的风险水平为低风险水平。

### 标准和模板文件的制定

任何项目办公室的关键工作内容中都包括制定项目管理标准这一项。标准制定后，可以成为通用语言而能够促进团队协作。但是，因为无法制定涵盖所有项目的各种不同情

况的政策或程序，所以制定过多的政策或程序形式的标准会是一种错误。另外，制定严格的政策和程序标准所需要的人力、成本投入和时间投入将会由于项目办公室人数问题而无法执行。表格和核查清单可以以模板文件的形式编制，以便在多个项目上使用。应该量体裁衣，针对具体组织订制模板文件，而不要拷贝其它组织的模板，因为其它组织可能并不具有类似的文化或执行类似的项目。在组织完成几个项目之后，无论项目成功与否，都应该准备可以循环利用的模板文件，因为此时可以基于通过前几个项目所掌握的经验教训对模板文件进行进一步开发和改进。

用模板文件取代更加正式化的标准存在一种危险：首先，因为模板文件是服务于公众的一种指导文件，可能无法满足具体项目的需求；其次，其中存在的一种风险是，模板文件的一些使用者，特别是缺乏经验的项目经理，可能会简单的拿来使用（认为白纸黑字写出来的就是要求执行的），而不考虑模板文件根本不适合所执行的项目这一事实。提供模板文件的目的是并不是告诉团队如何工作，而是为项目经理和他（她）的团队提供一个基础，在此之上，他们可以展开自己的项目启动、计划、执行、控制和收尾过程。模板文件应该能够促发人们的思维，激发人们考虑需要做什么工作，或想出如何执行工作的一些点子。通常，模板文件和标准里面的内容远远超出多数项目经理的需求。但是，应该将模板文件和标准视为是保持一切都简单的关键所在，项目经理应该能够通过关注关键领域根据项目的具体需求对模板文件和标准进行调整。应该按需要对模板文件和标准进行更新。因为项目办公室很可能也负责保存经验教训文档以及负责项目完成之后的事后分析，所以由项目办公室审核这些数据并从中寻找能够推动模板文件改进的一些关键绩效指标这样的安排是再合适不过了。标准和模板文件制定工作可以被视为是一项低风险的活动。

项目管理参照基准的设定 分配给项目办公室执行的活动中，最难也最有趣的工作可能就是参照基准的设定了。如同指导一样，参照基准的设定也需要经验丰富的项目经理的参与。负责这项工作的人必须知道应该寻找什么内容、提问什么问题、如何评估获得的数据以及提出什么建议（而且需要具有识别与公司匹配与否的能力）。

参照基准的设定与项目管理战略规划直接相关，而且会对公司的盈利情况产生明显的影响（这取决于执行的速度）。最近几年，企业发现也可以与不从事同一行业的企业进行参照基准比较。例如：一家大型公司的航空部门使用项目管理已经 30 多年。在 90 年代初期，该公司进行过参照基准研究工作，但当时只是与航空行业的其它公司进行比较。通过比较，该公司认为自己与航空领域的其它竞争对手不相上下，因而开始有些洋洋自得，居功自傲。在 90 年代晚期，该公司开始以本行业之外的一些公司，特别是电信、计算机、电子和娱乐行业作为参照对象进行参照基准的设定。这些行业的许多公司采用项目管理还不到 5 年时间，而在这短短的不到 5 年的时间内所取得的项目管理绩效却超过了航空公司的绩效。现在，这家航空公司以所有行业为参照对象进行基准设定。

在不久的将来，为参照基准设定之目的，多数公司很可能使用项目办公室网络关系。这种网络关系可以跨越行业和不同的地理位置。另外，竞争对手之间分享项目管理知识也会变得很平常。但是，现在，似乎项目管理基准设定的多数工作都是专门从事基准设定的公司执行的。这些组织提供收费服务并为会员企业举办研讨会，与大家分享项目管理的最好实践做法。另外，他们也提供数据库服务，据此，一个企业可以与其它企业、行业、或其它规模或形式的项目进行比较。有些企业对基准设定存在很强的抵制。他们提出的一些理由包括：

- 基准设定不适用于本企业或行业；

- 不是在这儿发明的；
- 我们现在做的就很好，因此不需要。

鉴于所有这些疑虑以及对可能提议的变动的担心，基准设定是一项高风险活动。

### 可行性研究的制定

项目办公室支持企业战略规划的最佳方式之一就是成为可行性研究方面的专家。更具体的说，这包括可行性研究和成本效益分析方面的特长。项目管理知识体系指南(PMBOK)“范围管理”这一章中说明范围启动程序的一项输出是识别/任命项目经理。这在可行性研究之后。对于在可行性研究完成之后任命项目经理，有很多有说服力的支持论据：

- 项目经理可能对可行性研究并不能作出任何贡献；
- 项目可能得不到批准或得不到资金，让项目经理过早加入项目，可能只会增加成本；
- 项目定义还不十分明确，不足以确定谁最适合担任项目经理的角色。

虽然这些理由似乎都有理有据，但这里存在一个更严重的问题，即：最终任命的项目经理可能对可行性研究过程中考虑的假设条件、约束条件和替代方案了解的并不充分。如果认为由完全脱离可行性研究过程的人准备的项目章程会包括所有必须的假设条件、约束条件和替代方案，那简直是异想天开。

项目管理的箴言之一是项目经理任命的越早，计划编制就会越好，对项目的决心也会越大。企业会争辩，并认为在可行性研究阶段，项目经理的贡献有限。持这种态度的原因是，项目经理从来没有接受过如何进行可行性研究和成本效益分析的培训。在培训市场，这种课程几乎就不存在。

可行性研究通常会给出一个高度优化的方案，而很少顾及进度和/或预算。之后，项目经理将肩负着接受可行性研究过程中作出的假设条件的压力。如果项目没有满足可行性研究内的预期，所有错误都会归咎于项目经理。

项目办公室必须形成在可行性研究和成本效益分析方面的特长。而且，这方面的特长对模板文件、表格和检查清单的制定会起到很大的帮助作用。这样，项目办公室就可以成为营销部门的左膀右臂，帮助他们向客户作出更加切合实际的承诺，并协助获得更多的销售额。将来，项目办公室很可能会成为企业的可行性研究和成本效益分析专家，最终可以针对这一课题对企业进行有针对性的培训。对于通常负责这些工作的营销部门而言，他们会认为这样做风险水平很高。

[返回目录](#)

## 项目办公室的战略规划(连载六)

作/转载者: HAROLD KERZNER

### 培训定做 (与项目管理相关)

多年以来,一直由人力资源部门负责与培训讲师和顾问一起进行项目管理培训课程的设计。虽然很多这样的培训课程十分成功,但是也有许多失败的例子。一家大型公司的某个部门意识到需要进行项目管理培训。培训部通过竞标程序选择了一个培训机构。在培训部对最初提出培训要求的部门提供的培训目标和可交付成果信息进行筛选之后,加入了他们自己的一些议程。培训机构自始至终没有与提出培训要求的部门进行直接联系,而仅仅围绕培训部提供的信息进行课程设计。最终,培训课程没有成功,这家培训机构/顾问再也没有获得应邀提供培训的机会。培训之后进行的事后分析促使我们得出下列结论:

- 培训部(提出培训需求的部门)从未意识到培训机构与提出培训要求的部门直接接触的必要性;
- 在课程应该涵盖的内容方面,培训部获得了高层领导层的指示,而提出培训需求的部门对此一无所知,最后形成的培训课程未满足任何人的预期;

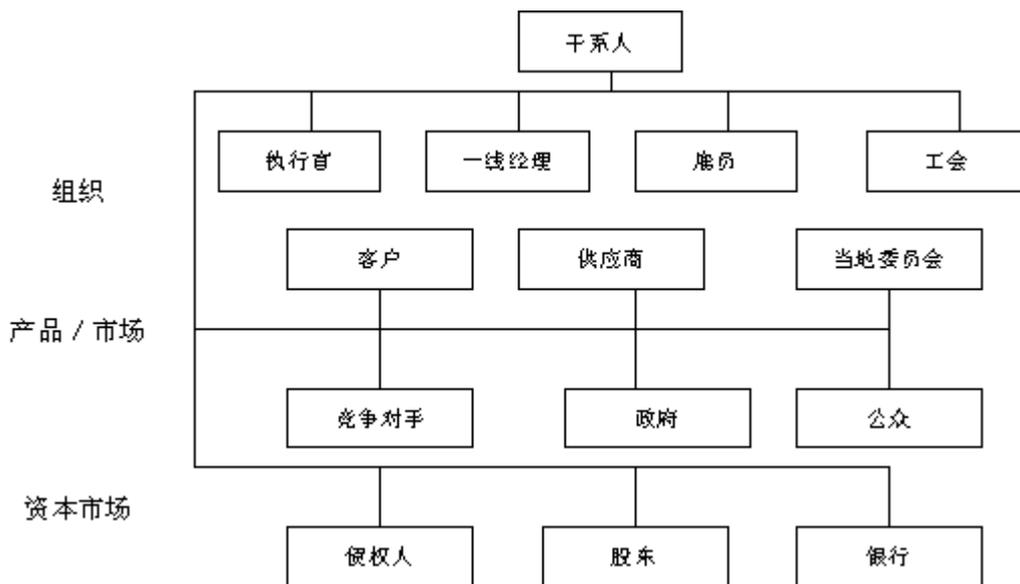


图 4

- 培训机构提出应该增加额外内容,并删除不合适的内容。但培训机构就此没有收到任何回复;
- 培训部告诉培训机构培训以讲座的形式为主,不需要案例分析,而且练习量要保持在最少。在其它培训中都采用的这种方式。参训人员在意见反馈表内抱怨没有安排案例分析和练习题。培训部认为他们这样做是为了公司的最大利益,而实际结果却并非如此。培训机构允许这种情况发生,因此也负有一定的责任。

项目管理如果执行成功的话,会对企业的利润率产生积极的影响。考虑到这一事实情况,那为什么让非专业人员安排项目管理培训课程哪?甚至认为企业需要项目管理培训的一线经理也不晓得项目管理知识体系指南中的哪些内容需要强调,哪些不需要强调。

项目办公室在制定项目管理培训课程内容方面具有专长。项目办公室负责保存经验教训文档和项目事后分析文件,而这些在确定能够获得最大投资价值的培训内容方面会提供有价值的输入信息,而且也会为一线经理设计企业具体培训课程提供有价值的支持。对于项目办公室而言,这项活动的风险水平为低风险水平。

### 干系人管理

所有企业都有干系人。图4展示了干系人的一个宽泛的范围。为简便起见,图内将干系人分为三大类:组织、产品/市场和资本市场。有些人可能会担心项目办公室将成为负责所有干系人的最终发起人。虽然,这可能在将来会成为现实,但是,至少在近期不可能发生。

项目办公室关注的是内部(组织)干系人。项目办公室的本意并不是取代高层管理层的项目发起人地位。随着一个企业内项目管理逐渐走向成熟,到最后,可能并不是每个项目都需要高层领导层作为项目发起人。在这种情况下,项目办公室(以及中层管理层)可能会承担一部分发起人活动,但很可能都是内部项目的发起活动。

项目办公室是建立和维持与关键干系人合作关系的“出发点”。但是,项目办公室的活动是为了服务于整个公司,如果使项目办公室承担发起人的工作,会对项目办公室的人员造成一种利益冲突的局面。必须与关键干系人建立和培养合作伙伴关系,这需要时间。干系人管理可能会占用项目办公室人员的宝贵时间,而无法执行其它任务。本项活动的总体风险水平为低风险水平。

### 持续改进

鉴于项目办公室管理着项目管理知识产权的宝藏,因此也最具有发掘持续改进机会的优势。项目办公室不应该具有执行变更的单方面授权,它的授权是提出变更建议。有些企业设有战略政策委员会或执行筹划委员会,这些委员会的职责之一就是审核项目办公室持续改进机会。因为有些人可能会认为项目办公室侵占自己的地盘,因此,执行这项活动的总体风险可能是中等风险水平。

### 生产能力规划

在高层管理层看来,分配给项目办公室负责的所有活动中,最重要的可能莫过于生产能力规划了。高层经理为履行作为公司战略规划策划师的职责,必须掌握公司可以承担多少额外工作量(何时承担、哪儿承担),而又不会给现有劳动力增加过度负担。在与组合管理和项目筛选相关的所有活动中,项目办公室必须与高层金管理层密切配合。图5说明了作为项目组合管理组成部分的项目筛选过程。战略性时间计划,即:决定执行哪个项目以及何时执行的过程,是战略规划的关键组成部分。

高层管理层可以按照实际需要浏览公司局域网,了解每个项目的状态,而无需与团队进行亲身接触。但为了满足战略性时间计划的要求,所有项目都需要汇总到一个能够提供下述信息的数据库内:

- 每个职能区域在每个时间段内承诺的资源;
- 每个职能区域的资源总量;
- 每个职能区域在每个时间段内可以使用的资源量。

对于是否应该由项目办公室对此数据库进行管理,会存在一些争议。作者认为该项活动应该由项目办公室负责,因为:

- 项目办公室需要掌握这些数据，用以支持战略规划工作和项目组合管理；
- 项目办公室需要掌握这些数据，用以确定切合实际的时间和成本以支持竞标工作的开展；
- 项目办公室可能被委托负责确定承担额外工作所需资源技能；
- 项目办公室需要掌握这些数据，用于改进和更新本数据库和其它相关数据库；
- 进行可行性研究和成本效益分析可能会需要这些信息。

因为一线经理可能会认为这样做侵占了他们的地盘，所以这项活动对项目办公室而言是一项高风险活动。

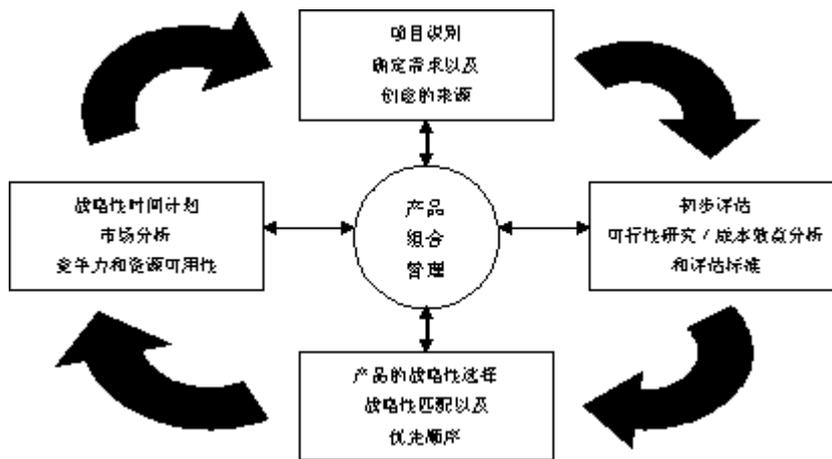


图 5

HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州 Baldwin-Wallace 大学

[返回目录](#)