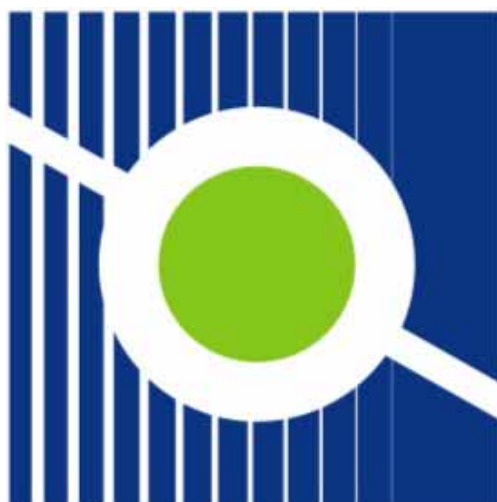


北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

(第二十期)



北京华泰科信科技有限公司

BeijingHuataiInformationTechnologyCo.,Ltd.

目录

- ❖ 项目管理中的变革艺术
- ❖ 对付被诅咒的项目
- ❖ 项目的组织和角色
- ❖ 项目管理过程之项目团队
- ❖ 企业的项目化管理
- ❖ 项目中如何更好的控制客户需求
- ❖ 如何建立复杂项目的 WBS 结构

项目管理中的变革艺术

作/转载者：邱昭良 本文选自：中国计算机报

编者按：当前，在以信息化为代表的 IT 项目中，已经有了不少失败的案例。如果对失败的原因做以总结，主要有两个，第一是 IT 应用项目的复杂性，其二是缺乏合格的项目管理人才。由此，项目管理也必须能够度时而变，从而适应 IT 项目的需要。

项目管理正成为我们生活与工作中的“时髦”词汇。在今天看来，无论如何强调项目管理的重要性都不过分。

由于很多企业缺乏大型项目运作的经验和项目管理人才，IT 应用项目往往会返工重做、延期、成本超出预算，甚至最终失败，陷入进退两难的 IT 应用“泥潭”。所以，缺乏有效的项目管理是导致 IT 应用项目失控的直接原因。

一方面，IT 应用项目的复杂性是造成这种局面的重要原因之一。今天，很多集成的 IT 应用项目（例如企业资源计划系统等）都已经变得非常复杂，不仅涉及到硬件与软件、业务与管理、技术的集成，而且软件系统的安装、配置、测试、上线等实施过程本身也需要六个月乃至更长的时间，要经过很多阶段，贯穿很多线索，很多工作任务交织重叠、相互影响与制约；更重要的是，这些工作不是项目组若干人可以关起门来独自完成的，必须与企业正在进行的业务运作相结合，要协调多个部门、各方面的人员，工作的技术与知识含量都很高，有些任务还具有强烈的探索性质和艺术色彩。因此，项目管理非常具有挑战性，对项目管理人才提出了极高的要求。

另一方面，缺乏合格的项目管理人才也是项目难以驾驭和掌控的重要原因。项目管理人员不仅要具备深厚的专业方面知识与直接经验，熟练掌握和使用项目管理的工具、方法与技巧，而且要具备高超的组织、指挥、沟通、协调、控制的能力，甚至要具备一定的人格魅力和威信，在某些组织内，项目管理人员的职权与人际关系也是成功不可或缺的重要条件之一。

由此可见，企业必须高度重视 IT 应用项目的项目管理。应该聘请合格的项目管理人员、使用适用的项目管理方法来主导 IT 应用项目。如果有条件的话，还要聘请合格的项目监理公司或者资深项目管理专家进行项目质量审计，以保证项目管理的质量，预防项目风险，促成管理变革。

正如一般管理既是科学，又是艺术一样，项目管理也是艺术与科学的结合。

一方面，项目管理具有一般的原理与基本规律，可以适用于大多数项目，而且人们也开发了很多专用的方法与工具，因此，项目管理逐渐成为一门科学。在西方发达国家，不仅有专门的项目管理协会组织，而且成为职业培训和学位教育的重要内容。

另一方面，每一个项目都是独一无二的，不仅工作主体、工作内容与对象不同，而且实施过程中存在很多未知和不可预测的变数，需根据实际情况制定合理的实施计划，良好的组织管理，良好的沟通、整合、强有力的成本、时间、质量、风险控制。因此，项目管理是一项需要很高技巧的复杂工作，尤其是大型 IT 应用项目，项目管理更是一门艺术。

[返回目录](#)

对付被诅咒的项目

作/转载者：BUILDER.COM

一个失败的项目对开发人员的折磨会让他们变得疯狂，沉迷于失败之中是很容易的，但让失败过多地困扰自己会让你失去一种积极的心态。你甚至可能会污染团队之中的气氛，这样会让你丧失面对下一个失控的项目时扭转局面并获得成功的机会。

在寻求出路时保持积极的动力

当太多的事情出问题的时候，团队成员很自然地就会变得非常消极，过分地强调项目工作中的每一个过失。项目经理可以利用下面的方法来避免这个问题：

- 对你的项目团队保持冷静，即使你受到了来自管理层的指责。当项目经理与管理层进行交涉时，才能显示出他们的真正本色。
- 征求来自团队成员的建议以改善项目工作的指导。有时候人们很容易会关注于公司的产品开发过程而忽视了那些做实际工作的人的想法。
- 在整个的项目生存周期中引导团队针对工作过失给出反馈信息。
- 对反馈信息进行记录，这种文件记录不是用来找出那个对项目下了诅咒的女巫，它能够阐释项目“受诅咒”的状态。
- 检查导致工作过失和失败的原因，利用这个信息来与团队进行合作并制定开发备选方案。
- 培养一个你在工作之外可以专注于其中的业余生活，鼓励你的团队成员进行健身锻炼，参加志愿者活动，培养业余爱好，做任何可以让他们暂时忘掉项目工作的事。

统管工作

当团队成员认为一个项目受到了诅咒时，项目经理通常是帮助一个团队看到希望并制定新指示的最佳人选。项目经理在做工作调整时可以采取的一些途径包括：

- 在处理需要来自项目团队之外的资源的事务时要给出帮助，这又是一个项目经理可以展示自己的机会，因为它使得开发人员和其他团队成员可以完成他们的工作。
- 确保你有一个正式的项目工作计划，处理一个无序混乱的项目工作是很费力的，工作计划可以给项目带来新的指示，这样就可以除掉对项目的诅咒。处于先知主动总是要优于处在被动地位。问题是，如果你查找对项目的“诅咒”的根源的话，你不会找到任何项目工作计划之类的东西。

为团队成员解决问题

当团队成员遇到问题时，项目经理必须为团队站出来解决问题并为项目工作恢复正轨争取时间。我们的产品交付都有最后期限，如果最后期限不允许我们使项目工作恢复正轨的话，可能的解决办法包括：

- 发行含有关键性功能的临时性过渡产品。

- 延长项目工作的进度。
- 为项目提供更多的资源，向一个问题项目投入更多的资源就能解决它自身的一些事务，例如，额外的专家可以为那些缺少技术性经验的开发人员提供建议。

回顾/修订项目计划

很多外部事务和政策事务都会产生不切实际的项目工作计划。当项目受到诅咒时，工作进度的制定必须重新进行审查。如果一个项目不断地错过交付日期，你就需要根据当前项目的实际情况来重新审查这些交付日期。那些高层管理人员也许还会制定一个紧张的时间进度，项目经理必须确认下面的关键问题：

- 项目团队在工作中总是磕磕绊绊的地方。
- 团队希望如何制定交付日期。当一个问题项目不断地错过交付日期，团队的信誉程度就会被打折扣，对更新的项目工作给出一个计划是很重要的。

消除诅咒

做到先知主动是对付被诅咒的项目的最佳途径，制定一个计划和扩展项目时间进度的实际方法是最佳的开始，但只是你会发现，在你让更新的项目工作恢复正轨的同时也许会出现其它的问题。

[返回目录](#)

项目的组织和角色

作者: zdnet.Sm@rtPartner

概述

由于目标、资源、环境、行业的差异,各个组织可能会选择不同的组织结构。因此这部分讨论的侧重点不是如何设计项目的具体结构,而是讨论“项目”组织结构相关的两个问题:

一是从整体上看一个项目的内/外部有哪些主要的角色,各个角色的职责和关心的内容是什么;

二是在三种典型的公司组织类型中如何组织项目组,以及三种组成项目方式的主要特点。

对一个的项目来说,一般可能有以下六种重要角色:出资人、所有者、项目经理、部门经理、内部资源、外部资源。出资人不仅是项目所需资金的提供者,还是最高决策者,最常见的例子是企业内部的具有决策权的高层领导。出资人可以批准启动一个项目,也可以根据情况终止一个项目。项目执行中出资人会关注项目是否受控,但最关心的是最终投资能否取得预期的收益或效果。所有者负责实现出资人的社会或商业目标,确保兑现出资人的利益。所有者有两个职责:第一是直接提出项目的要求,第二是拥有并使用项目成果。项目执行中所有者会担负一定职责,密切关注项目的进展和项目结果。对于系统集成项目来说,最常见的所有者是使用系统的业务部门。

项目经理负责界定项目范围、制定项目计划,并直接控制项目过程,确保在规定的时间内、质量和成本约束内完成预期目标。项目经理是责任的汇集点,需要对所有者和部门经理负责,同时需要管理项目组中来自公司的内部资源和来自客户的外部资源。

部门经理负责调度公司内部的员工,为项目经理提供必要的人力资源,同时监控项目的状态,帮助解决项目中的问题;同时,部门经理应该与“所有者”保持必要的沟通,确保客户的满意度。

内部资源是指来自公司内部的专业人员,拥有完成项目所需的众多技能。在项目执行过程中对项目经理负责,按要求完成任务;随项目的进展项目成员还会发生变化。

外部资源是指来自客户的专业人员,他们直接参与项目。一般包括负责确定需求的业务人员,也可能包括一些今后负责支持维护的技术人员。一般来说外部资源虽然按计划和要求完成任务,但不必对项目经理负责。

例如在一个典型的银行项目中,出资人可能是行长,而所有者是对经营负责的业务部门;项目理由承诺的公司委派,并对金融事业部总经理直接负责;项目的内部资源包括公司内的研发人员和行业专家,外部资源包括客户方的负责需求的业务人员和后期维护的技术人员。

在上述6种角色中,项目经理与所有者之间最容易产生冲突,这是因为2者的利益导向是不同的。例如,项目经理可能倾向于减少工作范围、需求尽量不要变化;而所有者可能倾向于项目组做尽可能多的工作,需求及时根据变化进行修改。这种利益趋向的差异有利的

一面，那就是制约项目经理必须按 TQC 的要求工作，缺乏这种制约会使项目“做到哪、说到哪”；不利的一面是项目经理难免与所有者产生矛盾，如果处理不好矛盾激化则可能直接影响项目的成败。在这种情况下，部门经理可以发挥巨大作用，缓解二者之间的矛盾，让事情按有利的方向发展。项目经理也特别要注意，不要把“所有问题都自己扛”，别忘了还可以求助高层的部门经理。

公司组织结构与项目组

下面谈谈三种典型组织结构的公司内如何组成项目组以及优劣势。典型的公司组织结构基本有三种方式：职能型、项目型和矩阵型。

职能型

最高一层是 CEO，向下根据专业、权限和管辖范围分成各职能部门，通过内部管理流程确保部门之间相互协调完成工作。这种组织结构中也有“项目”，但一个特点是项目的概念相当弱，可能仅仅是将一些持续运作业务的某些方面按项目方式进行管理，例如按“项目”归集每一笔业务从售前到结束的所有费用，另一个特点“项目”一般按规定的流程运作，而没有专职的项目经理。

职能型组织按功能组织人员，具有专业化程度高、专家集中利于个人提高等优点。但涉及到对内部的项目进行管理时，也有明确的缺点。如，工作面向流程输入/输出，缺乏沟通和合作；没有项目经理全局负责，一旦中间环节出了问题没人关心；人员强烈忠诚于自己部门，而非客户或项目；多个项目存在谁前谁后的矛盾。

项目型

为特定项目专门组织项目组，小组内都是临时成员。项目经理有相当的权力，可以整合内部和外部资源，并直接控制所有项目组成员，这种结构经常被用于建筑业。是一种强项目型的组织形式。

项目型优点是项目经理统一领导，所有人都为项目经理工作；项目组对客户高度负责；目标一致，一切围绕项目进行组织。缺点是资源利用率低；项目之间沟通和协作程度低；没有专业技能和知识交流的场所以及不利于个人发展；人员没有归属感，临近项目结束时非常焦虑；一旦启动一个项目就会打乱现有组织状况。

矩阵型

项目组成员隶属于职能部门，但会为特定项目成立项目组，在项目执行中小组成员则服从项目经理领导。

矩阵型的优点非常明显：职能部门的基础核心技能可以供所有项目组使用；各职能部门的员工在项目组内协同工作，可增进横向交流；员工有归属感，并有交流和学习的机会；各部门对项目进展有清楚的了解；员工的双向汇报可以避免压制。但缺点是员工要为两个上级工作，管理比较困难；沟通环节多，平衡项目经理和部门经理的权限困难。

综上所述，在一个项目中包括出资人、所有者、项目经理、部门经理、内部资源、外部资源 6 种角色，他们各自的利益和职责不同，项目有相互制约的关系。尽管不同类型组织结构的公司中都可以组织项目，但有各自的特点，应该根据具体情况进行选择。

返回目录

项目管理过程之项目团队

作/转载者：计算机产品与流通

对于以项目为基本运作单位的公司来说，“项目组”具有相当的独立性，是典型意义上的团队。团队有两个鲜明的特点：第一是个体成员有共同的工作目标；第二是成员需要协同工作，也就是说某个成员工作需要依赖于另一成员的结果。举个简单的例子，如果用照相机拍完一张照片，你无法说清拍这张照片是镜头的功劳，还是暗箱、快门、胶卷的功劳，其实，这些部件的工作能力必须通过一个整体表现出来，这个整体就像是团队。另外需要注意的是，这种协同工作产生的整体效力无法通过数量的叠加形成。在 IT 项目中，团队建设的意义重大。虽然一个企业可以通过各种方式获得各种优秀人才，但能否让他们协同工作就难说了。正所谓“获得优秀的球员容易，但让他们一起打球就很难了（Casey Stengel）”。在失败的项目中，团队分裂因素占相当的比例。

团队工作的方式有明显的特点，就像驾船向目标远航的过程：首先，帆船每次出航都有明确的目的；其次，一艘船只能装载一定的资源，续航能力有限，必须在限定的约束内完成目标；第三，一艘船上的船员分工明确、专人专岗，岗位难以相互替换；第四，在大海中航行的帆船要独立应对各种情况，独立分析判断并做出决策；第五，如果能到达目的地，是所有船员的功劳，而一旦航行失败，没有一个船员会单独获得荣誉。

成功团队会具有一些共同的特点：首先是团队的目标明确，成员清楚自己工作对目标的贡献；第二，团队的组织结构清晰，岗位明确；第三，有成文或习惯的工作流程和方法，而且流程简明有效；第四，项目经理对团队成员有明确的考核和评价标准，工作结果公正公开、赏罚分明；第五，组织纪律性，这点往往容易被忽略。违反纪律往往会牺牲多数人的利益，因此“以人为本”绝不是“以个人为本”；第六，相互信任，善于总结和学习。

优秀团队的建设并非一蹴而就，要经历几个阶段。第一个阶段称为形成期（Forming），团队中的个体成员转变为团队成员，开始形成共同目标；团队往往会沉浸在对未来的美好期待中。第二个阶段称为震荡期（Storming），团队成员开始执行分配的任务，一般会遇到超出预想的困难，希望被现实打破，个体之间开始争执，互相指责，并且开始怀疑项目经理的能力。第三个阶段称为正规期（Norming），经过一定时间的磨合，团队成员之间相互熟悉和了解，矛盾基本解决，项目经理能够确立正确的关系。第四个阶段称为表现期（Performing），随着相互之间的配合默契和对项目经理信任，成员积极工作，努力实现目标。这时集体荣誉感非常强，常将团队换成第一称谓，如“我们那个组”“我们部门”等，并会努力捍卫团队声誉。

在建设团队的各个阶段中，一些必要的团队建设方法非常重要。这里介绍一些实用方法：

挑选骨干

“一个好汉三个帮”，如果没有几个核心骨干，一个项目经理难以管理众多人员。骨干成员与基本成员的重要区别是：基本成员要求合理物质回报和良好文化氛围，而骨干成员往往认识到机会的重要性，认为成功比金钱重要。

沟通渠道

一个团队不仅需要工作上的沟通，还需要一些“生活”上的沟通，这可以帮助大家建

立信任和友情，在工作中能起促进作用。可以采用的方法包括每天与不同的人吃工作午餐；还可以在周末组织大家一起吃晚餐，逐步建立开诚布公的良好文化氛围。

地理集中

在相对集中的环境下一起工作对团队建设的作用决不可忽视。大家可以经常交流工作和个人情况，避免“我们”对“他们”以及团队的分裂成小团体的情况发生。

注意心理疲劳

项目团队的工作强度一般都比较大，为了进度往往连续加班，在这种情况下，更要注意工作的阶段性和节奏性。可以在取得阶段性目标的情况下举行庆祝活动，并让每个人参加，让大家适度放松并建立信心。

团队会议

团队会议不同于工作会议，一种是讨论团队工作中存在哪些问题以及如何改进，项目经理不是下结论的人，而是寻求答案的人。另一种是帮助某个成员进行改进。第二种会议可以先让被讨论的对象回避，自己写评语，同时大家写对他的评语。然后对比双方的差异，找出问题所在以求不断改进。

评价成员

一个团队成员在完成委派的任务后都非常期待着评价。评价可以是正向的也可以是负面的。一般都可以表扬、提醒、批评和处罚。表扬和批评最好公开公正，否则达不到鼓励先进、鞭策后进的作用。对工作中出现的过失、或因事先没有约定造成的问题，应该考虑先提醒。提醒要隐蔽，让成员知道错误和后果，并承诺不再犯错。处罚是万不得已的措施，处罚不是惩罚：惩罚是报复性措施，有感情色彩和“摆平”的意思，而处罚是中性处理措施，不涉及人身攻击，且被处罚的人事先知道这是自己行为的结果。

解决冲突

好的团队是“打出来的，不是练出来的！”，在巨大的工作压力下冲突在所难免。冲突的益处是暴露问题，激起讨论，澄清思想或寻求新的方案；害处是控制不好就会破坏沟通、破坏团结、降低信任。正确解决冲突首先要营造氛围，控制情绪，建立友善信任的环境；其次要正视问题，换位思考，愿意倾听别人的意见；第三，要积极沟通，交换意见，寻找分歧；第四，要肯放弃原来观点并重新考虑问题；第五，力争达成一致，尽力得到最好和最全面的方案。

总之，团队建设非常重要。但这不仅仅是一个团队的事，还与企业文化密切相关，而企业文化则需要一定时间进行积累和沉淀。

[返回目录](#)

企业的项目化管理

作/转载者：李文

摘要：本文提出了企业的项目化管理的背景、定义，指出企业的经营活动可以按照项目的复杂程度和管理范围分为三类，并结合本公司的实践，阐述了企业中活动和任务项目化的程序和管理体系及项目化管理的组织结构。以企业的实践证明项目化管理实施后对企业管理的改善和经营绩效的提升，进而说明了项目管理不仅是针对项目的科学的管理方法，也是有巨大的发展潜力的企业管理方法。

关键词：项目化管理，项目化组织结构，项目化运作体系。

1 企业项目化管理的背景

任何企业都会实施一些行为，把企业资本和原料转化为最终产品和服务，以满足顾客需要，企业在竞争中获得优势最终在于他们的产品和服务是否比对手更好，更快和更便宜。企业应该如何做才能对资源的组织，运用和管理比原来的更好、更快、成本更低，随着越来越多的企业发现多达 50% 企业的工作以项目的形式进行（Tom Peters），企业采用专业化的项目管理，在新产品研究开发，市场营销，技术创新，产品产业化升级及新产品生产线更新等方面的卓越表现超越了对项目进行管理的本身，而上升为一种企业管理思想和操作化模式，这种企业管理思想模式在实际工作中被我们称为企业全面项目管理或企业项目化管理。

2 企业项目化管理的定义

我们将企业中一次性的、具有明确目标、预算和进度要求的，多任务的活动视为项目，并按项目的专业化技术和方法进行管理，从而比常规方法更好更快地实现目标的管理实践。

按照项目的复杂程度、管理范围将项目分为三个级别，分别是企业级、部门级和小组级。按照项目的性质和创新程度分为保持、改善和创新三类。

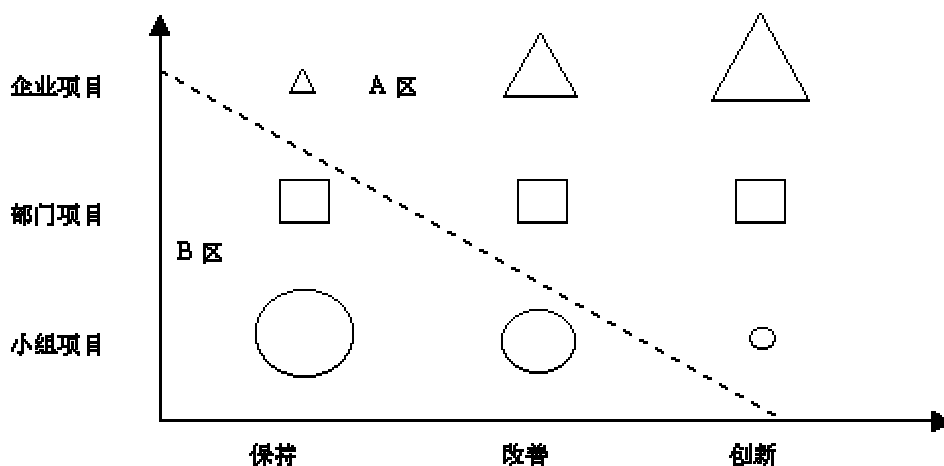


图 1 企业中项目的三个级别

A--企业保持项目 B--企业改善项目 C--企业创新项目

D--部门保持项目 E--部门改善项目 F--部门创新项目

G--小组保持项目 H--小组改善项目 I--小组创新项目

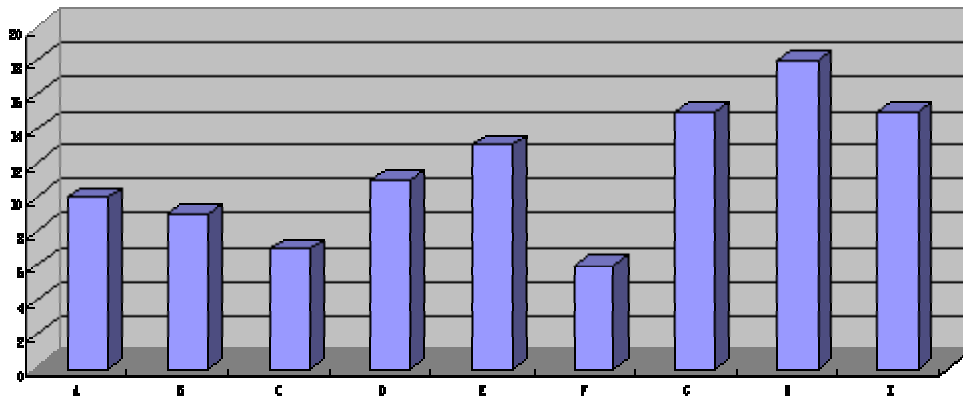


图 2 2001 年天士力制药股份有限公司的项目分类

A 区的项目由于复杂性和创新性强，并具有战略性，由项目委员会进行管理；B 区的项目由公司总经理办公室采用 TPM(Total Progressive Management)改善提案的体系进行管理。这样将重点的、复杂性高的任务进行项目化，集中资源和时间，以避免过多的公司管理活动浪费在文件和会议上。例如 2001 年天士力制药股份公司的一些项目分类：

企业项目：保持——市场营销网络

改善——滴丸新生产线、国际市场开发

创新——ERP、新产品开发、新剂型生产线

部门项目：保持——养血清脑颗粒口味改进

改善——提取技术的升级

创新——弹性薪资方案

小组项目：保持——非专利专有技术管理控制体系

改善——包装材料的节约

创新——后处理新工艺

3 企业中活动和任务的项目化

项目实际就是一个计划要解决的问题，或是一个计划要完成的任务，有开始的起点和结束的终点，可以分解为多个子任务，对于企业来说就是在预定的期限和适当的预算下要完成的目标，是一个涉及到跨部门，跨专业的团队的组织活动。在实际工作中，我们把开发中药提取新技术，弹性工作制提高生产率及修正水、电设施减少能耗，新产品的市场调查，员工对公司的满意度，以及激励性提案，薪酬改善方案等原来视为管理活动和任务的行动进行汇集、甄选，最终确认为项目，按公司的项目化体系的规范和流程管理。

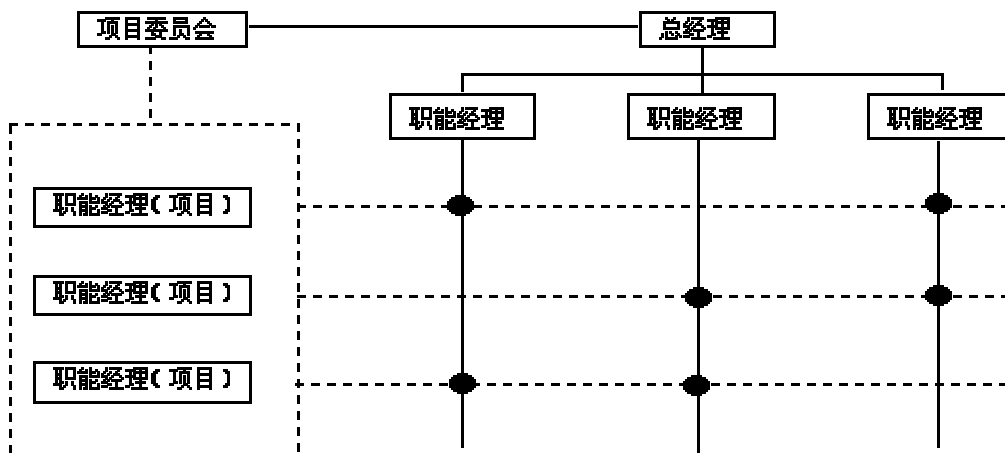
我们将企业日常管理中的活动和任务进行项目化的标准有四个：

- (1)．原由部门负责，部门经理组织的复杂活动项目化；
- (2)．涉及到跨单位、跨部门的工作项目化；
- (3)．涉及到多人合作，可分解任务的工作项目化；

(4). 涉及到有确定完成期限的、确定预算的活动项目化。

4 项目化管理的组织与运作

(1). 项目化管理的组织结构



图例：实线=直接领导，虚线=非直接领导 图3 矩阵型组织结构

矩阵型结构是职能型组织结构与项目型组织结构的混合，在这个结构中项目负责人即是项目经理又是部门经理，在领导项目时，对项目的结果负责，同时又对职能部门的业务负责。这种结构有效地利用了公司的资源，减少了部门间工作的冲突，增加了横向沟通，降低了每个项目的执行成本，使部门经理有机会通过领导和参与各种项目，获得更多领域的知识和技能，丰富多部门、多专业管理的经验和阅历，使他们的个人价值提高能够胜任未来的高层职务，获得职业上的发展。企业为了鼓励中层经理的职业发展，在对他们的评价和考核中除了对他原先的部门工作的业绩指标考核外，也加入了对他们所组织领导的项目的考核。通过公司的各项激励机制，保证在项目工作中的成员有充分的积极性和成就感。

2. 项目化管理的运作程序

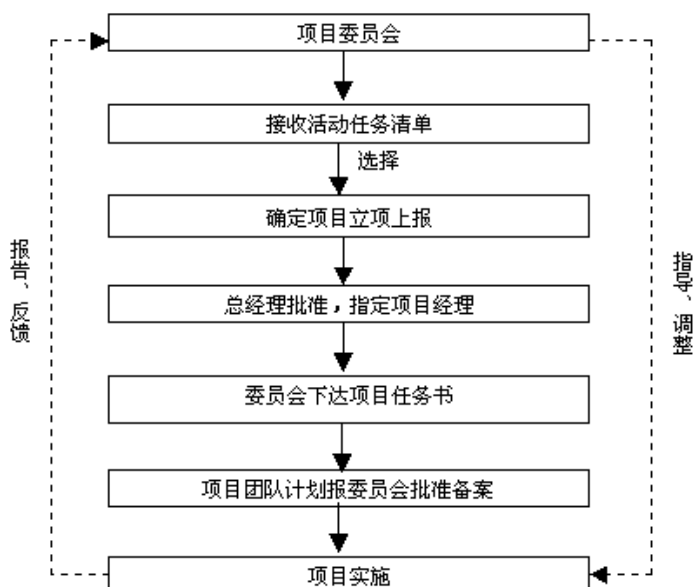


图 4 项目化管理的运作流程

- 由每个职能部门经理、高级专业人员及业务负责人组成项目委员会，指定项目管理专家（PMP）为负责人。
- 由项目委员会组织各职能部门、各业务单位，提交下一年度的工作和任务清单。
- 组织项目化会议将清单中的涉及 C（成本）T（时间）S（范围——跨专业、跨部门）的工作和任务，按项目立项（见表 1），报总经理。
- 由总经理办公会根据公司的年度工作目标和发展战略，确定各项目的期限、预算及成果绩效指标，并指定各项目经理和团队成员。
- 项目委员会对项目做出计划，发动和启动项目，决定每个项目的参与者角色，并明确地写在项目任务书（见表 2）上分发给项目经理，同时负责项目的监督，资源的合理协调，确保相关部门之间能够顺畅沟通。
- 各项目经理按照项目管理的程序和运用各种技术工具确定项目的目标预算、进度、里程碑计划、WBS、人员分工及控制和反馈方案，报委员会备案。
- 委员会不定期举行项目进度沟通会，各项目经理报告关键任务的进展情况，关键项目可以每周二次召开碰头会，讨论进展情况或问题和障碍，进行控制和调整。

附件 8 天士力制药股份有限公司项目确认表
表单编号: GMS-M301007.8
表单版本: 1.0

天津天士力制药股份有限公司 <u>Tianjin Tasly Pharmaceutical Co., Ltd.</u>	项目确认表 类别: 管理类 (编号: <u>GMS-M301007.8</u>)
申请立项名称:	
申请人:	

表 1 项目确认表

标 准	<u>符 合</u>	<u>不 符 合</u>
有明确的费用要求。		
有明确的工期要求。		
有明确的工作标准。		
涉及跨部门合作。		
由三人以上合作完成		
结 论		

确认人:

确认日期:

批准人:

批准日期:

附件 9 天士力制药股份有限公司项目任务书

表单编号: GMS-M301007.9

表单版本: 1.0

天津天士力制药股份有限公司

项目任务书

Tianjin Tasly Pharmaceutical Co., Ltd.

类别: 管理类

(编号: GMS-M301007.9)

表 2 项目任务书

项目编号: 项目名称: 项目经理: 目标描述: 1. 交付物: 2. 工期: 3. 费用: 4. 其他要求:	项目经理: 项目办主任:
---	-----------------

5 项目化管理的支持体系:

天士力制药股份有限公司自 2000 年起,在新建工程、新产品开发、生产制造、市场营销及工艺改造等方面引进项目化管理的思想,实行按项目管理的工作方式,主要是依赖于我们建立了一套项目化管理的运作体系,由项目委员会统筹管理。随着项目工作的实施,工作效率不断提高,各项管理指标不断改善,客观上提高了企业总体的管理水平和创新能力。公司的项目管理工作由总经理领导下的项目委员会协调各项目组完成,项目理由职能经理担任,项目组成员由不同的职能部门工作人员担当。项目委员会的主要任务是收集和提出项目建议,甄选和确认项目,审核和控制项目计划,管理相关的文件、报告和信息。项目委员会制定项目信息管理和项目会议制度,设立专门的信息管理员,协助项目经理召集定期和不定期的会议,传达并存档会议纪要。建立独立的项目管理文件体系,规定了项目管理工作程序和具体方法。采用表单的形式对立项、项目关键点检查、项目执行状态、任务完成情况、重大突发性事件、项目变更、项目进度、项目管理等方面进行统一的控制。

作为公司管理特色的项目化管理需要具有一定经验和相关资质的项目管理人员,公司非常重视项目管理相关人才的培养。目前已有 3 人通过了 IPMA 专业人员 C 级资格认证,同时,通过内部培训为项目管理工作建立了坚实的群众基础。鼓励全体员工学习项目管理工作方法和工作思路。公司项目委员会为每位对项目管理有兴趣的员工提供一本《成功的项目管理》,为每一个部门提供一本《中国项目管理知识体系与国际项目管理专业资质认证标准》,定期为员工提供项目管理方面的辅导和培训,大大提高了参与项目工作人员的工作水平。

6 项目化管理对企业管理的改善

(1). 通过项目化活动, 不仅针对制造方面, 而是对企业技术和管理的全面改进, 使技术的进步, 管理水平的提升及新产品从 R&D 到客户手中的速度更快, 成本更低。

(2). 项目化管理, 通过与一项工作关系最为密切的人参与并负责该项目, 而使员工的责任的提高改进的效果更好。

(3). 项目化管理突破原有职能业务型组织形式, 以创新为导向强调什么可以改变, 而不是约束导向强调不能改变什么, 培养企业的创新型文化。

(4). 解决项目化过程中的“一个人, 两个老板”的现象, 是将“两个老板”合二为一, 将职能经理与项目经理由同一个人担当, 并在团队中加入业务专家避免项目经理人在“不得不做决定”的时候缺乏专业支持。

(5). 针对公司项目进行过程中, 许多人不想自己做决定的现象, 委员会制定相应的激励措施, 保证勇于提出鲜明观点和勇于决策的人以不同级次的回报, 同时保证那些试图用新办法但告失败的人不受惩罚, 反而推举为创新模范。

(6). 形成了强调团队和相互支持的企业文化, 改进了问题的处理和沟通, 降低了项目的风险。鼓励使用 WBS, CPM, PERT 等技术工具, 培养了基础的项目执行人员。

(7). 员工在参与项目过程中学会了怎样定义一个清楚的目标和问题, 提供充分的数据, 解决了以前日常工作中任务的无人负责的现象, 改善了企业原来粗放的计划方式, 学会了评估时间和成本, 使编制出的项目计划具有相当的细节和深度。8. 企业培养了一种风险管理意识, 在项目进行前就评估可能对项目产生影响的因素, 并开发出应急的计划, 改变了以前在项目出现重大变化时的被动的亡羊补牢的工作方式, 提高了风险管理的技能和意识。

7 项目化管理的实施成果

公司 2000 年开始实施项目化管理以后, 将标准化活动与企业改善创新进行有机整合, 使企业持续保持学习和创新能力, 不断提高企业的管理水平, 使企业竞争力和效益的持续提高。2001 年公司销售额 8.05 亿元, 同比增长 91.67%, 利润 1.3 亿元, 同比增长 25%, 目前已经成为中药单品种全国销量第一、心脑血管药市场占有率第一及中国滴丸剂型规模最大, 技术先进的专业化现代中药生产企业。通过项目管理的实施, 员工学会了相互沟通和协作的团队精神, 培养了一批初级的项目管理经理。不分职务、等级的项目讨论的方式, 营造出一种以人为本, 尊重人, 鼓励创新的团队文化, 涌现出了上百个有价值的技术和工艺改进项目, 同时降低了劳动时间, 进一步提高了生产效率。

制造方面, 启动部门的改善项目、QC 小组攻关项目等 58 项, 包装材料总耗比去年降低了 19.8%, 原辅材料总耗降低了 16.8%, 人工工时由去年的 7.04 小时/箱缩短到今年的 6.89 小时/箱。全员劳动生产率从去年的 80.12 千元/人/月上升到今年的 83.68 千元/人/月。

物流采购方面, 实施物流流程改善项目、现场管理强化项目等, 加强三个滚动计划的制订, 及时供货率大于 99%, 生产性物料合格率大于 95%, 分别比上年提高 10%和 12.5%, 使物料周转天数从去年的 109 天下降到今年的 79 天。

质量管理方面, 实施质量改善项目、零缺陷项目等 25 项, 分工更加明确, 考核指标到人, 强化了现场监控, 从 2001 年的质量反馈统计来看, 包装类的质量反馈比去年下降 30.77%, 装量类质量反馈比去年下降了 26.67%, 总体质量水平有稳步提高

8 结束语

公司通过导入现代的项目管理思想，并将这种管理理论与制药企业的管理实际相结合，创造性的提出并实施了企业项目化管理的方法，经过两年的实践证明，项目管理不仅是针对项目的科学的管理方法，也是科学的有巨大的发展潜力的企业管理方法。

[返回目录](#)

项目中如何更好的控制客户需求

作/转载者：刘义军

凡是做过不止一个国内的项目的项目主管人员可能都经历过这种场合：公司的销售人员兴冲冲的拿来一份与客户签订的合同交给你，声称这项目又搞定了，但是当你拿过来合同（或者任务委托书）一看，关于项目范围的说明只有寥寥数行，要么是一些高举高打的套话，要么只说项目都包含什么样的模块，而对具体的业务只是一两句话就完事儿了，如果是一位身经百战的管理者并且对于项目的具体业务很熟悉还可以，如果不是那该如何开始这个项目呢？还有一种情况，客户在项目进程中，不断对移交的系统提出修改意见，更可气的是，有些问题开始提出更改，某一天客户突然就发现情况不对，又要求你给改会来，看起来客户的需求总是无穷无尽，作为项目的承担者该如何应对这种令人沮丧的局面呢？

一、客户需求为何过渡膨胀

作为项目的承担着，在规定时间用有限的资源来保质保量的完成项目，让公司和最终客户都满意是项目组的神圣职责。但是为了让客户满意就要满足客户所有的需求吗？因为不断满足客户的需求会不会导致项目失败怎么办呢？为了弄清楚这些原因，首先应该找到这些问题发生的根源。

1. 签订合约的时候，项目范围描述不清楚。这是最常见的问题之一，也正是早期的这些问题没有引起项目组的足够重视，导致后期项目无穷无尽的修改。

2. 客户和项目组对写成纸面文件的需求理解不一致。这种情况也较常见，虽然客户已经确认了项目组提交的项目范围说明书，项目组也是完全按照这个文件规定的内容做的，但是客户还要求改，当项目组拿着纸面的文件与客户对质的时候，才发现客户也认可这需求，但是同一件事情，客户的认知和项目组的认知完全不同。举个简单的例子：客户要求系统能够电子签名，项目组的成员就模拟了一个，自动产生客户的签名在系统中，但是当移交给客户的时候才发现，客户要求的电子签名实际上是想把原来手写签名的工作也移植到电子化的系统中，让领导能够通过画图的方式产生一个手写的签名在文档中应该落签字的地方！有时候就是当初一点点疏忽，导致项目后期大量修改甚至项目延期。

3. 客户总有在结项之前把每一件事情都做得淋漓尽致的初衷。一般来讲，在项目结项之前，客户都会把所有的想法尽量逼着项目组解决，因为一般的客户心理都会认为：一旦结项了，再想找项目组成员对业务系统进行修改可就难了，因为 IT 公司人员流动性强的特点，即便以后能够找到承包商，当初做项目的项目组成员也不一定在了，或者很多公司因为业务繁忙，已经顾不得原来已经结款的客户了。

4. 项目组人员总是无条件迁就客户，客户有求必应。这种做法的出发点是好的，目的是要客户完全满意，但是实际上这种做法不一定能达到目的。一般的客户需求都是无底洞，这样做对整个项目经常也会带来很多负面影响。当然，如果过分控制客户的需求，客户肯定也不会满意。

二、解决办法

针对上述项目问题以及发生的原因，结合以前一些项目的教训经验，我感觉可以通过以下几点来有效屏蔽客户需求过渡膨胀的问题，让项目完成得更加漂亮。

未雨绸缪：

项目初期一定要制定清晰的目标和项目范围，并且让项目主要干系人(最重要的当然是最终客户了)确认。

不管通过什么途径得到的项目，作为项目主管，在项目前期，可以分三步走。

第一个想到的问题应该是“为什么”，也就是客户做项目有什么目的，知道这些以后，才能在以后的工作中更加想客户之所想，不至于项目方向错误，最终争取达到双赢得局面。

知道了“为什么”以后，接下来就要非常清晰的知道“做什么”，有一个比较好的办法就是用一两句非常简洁的话概括出来整个项目，并且能够用这种方法概括出项目中的各个子任务，并且能够让前台业务人员和后台研发人员都能够心领神会，那么说明项目主管对项目的内容在大方向上已经有很好的把握了。

最后就要弄明白“怎么做”了，对于比较陌生的项目来讲，这一阶段工作量比较大也很重要，在这个阶段多花点精力绝对值得，当然，根据具体的情况，也可以在这个需求调研阶段简化一些不必要的工作，这需要项目主管具备平衡那些彼此冲突的项目目标的能力。在实际的工作中，这需要一个过程，值得注意的是，在需求整理完毕形成文档以后，最好先让项目组人员把自己总结的需求跟客户比较详细的讲一遍，在实际的操作中，这种做法不仅能够把项目人员与客户在业务层面的歧义问题数量大大降低，还可以很好的发先潜在的问题，并且掌握一些沟通技巧，也会让客户更能深刻的感觉到承包商对他们的重视。另外，如果项目前期得需求人员对技术非常不了解，根据实际情况最好在需求每次提交给客户前与研发人员沟通，以避免不必要的给客户的承诺，更加准确的界定工作量。总之，有效的计算出项目范围将会占用一定的时间，但是同样会节省资源、资金以及解决项目今后令人头疼的问题，例如：需求(范围)变更。

另外一个很值得注意的问题是：项目的需求经过几次确认以后，要让有权力的客户明确确认，最好有书面签字，这个有说服力的文件会在以后客户发生需求变更的时候起到很好的作用，很显然，因为客户已经签字确认，总是反悔肯定理亏呀，即便因为业务变化不得不对项目进行大的调整以至于项目延期，这种情况下也会是项目组处于有利地位，不至于让自己的公司非常不满，甚至可以以此为依据来要求客户重新考虑项目经费。当然，对于客户来讲，通过这些很好理解的需求的阐述，也会以此作为以后交付产品的依据，做到心里有数，消除不必要的疑虑，这个对双方有同等的约束力，很有好处。

灵活应变：遇到变更更要与客户沟通

经常有这种情况，项目都已经执行到最后阶段，客户突然提出了新的要求或者要求对已有需求进行更改，这会让项目主管非常为难：一方面要尽量满足客户的需求，另一方面又不能对系统做太大的改动，影响进度计划。这种情况发生除了和需求阶段有关以外，同时说明在实施过程中没有与客户有密切的联系，缺乏沟通。

从客户的心理来分析。由于软件的特殊性，客户通常非常关注后期的服务，尤其是在国内大家做的软件绝大多数都是与实际业务紧密相连的。作为项目管理者，非常忌讳的是在做项目的过程中对客户置之不理，而最后交付的时候才与客户突然发生大量接触，本来后期的实施过程出现问题的可能性最大，之前与客户又比较生疏，很可能造成非常大的风险。比较稳妥的办法就是在项目进程中也要让项目组与客户保持联系，相互了解，建立更加融洽和谐的沟通气氛，为以后关键的实施移交阶段可能与客户发生的冲突做好准备。值得一提的是：在项目进程中阶段性的给客户呈现一下项目的进展状况，让客户对项目有一个更加直接可视化的认识，更能及早的发现解决问题免除后患，在不断的沟通过程中，应该让客户认识到

项目组时时站在客户角度着想,让客户的主要负责人也能深深的感觉到他们是项目组的重要组成部分、荣辱与共,并且项目组能为客户提供完善持续的后续服务,这样可以有效的避免客户绞尽脑汁想把所有的事情在第一次结项之前做完。

即便前期工作做得再好,很多情况下,需求变更是不可避免的。项目主管通过良好的沟通机制随时掌握变更情况和可能发生的变更,一旦发生了变更,项目组一定要冷静处理这些问题,一般可以按照产品分析—成本/收益分析—备选方案—专家判断这四个步骤来首先评估需求变更,并且尽快形成项目范围变更书面的说明书,它是以后项目决策的基础,当然比较稳妥地办法还是让客户对明显发生的变更做出确定(选择签字最好),尤其是在评估了变更可能导致的工作量增加以后,让客户认识到过多的变更很显然会造成项目延期,客户对此也要负责任。

在客户提出需求变更的时候,一定要掌握一定的沟通技巧,一定不要总是无条件迁就客户。一般来讲客户对IT都不太熟悉,他们认为很简单的事情,可能要花费项目组大量的无谓得多余精力,所以千万不要认为客户所说的就一定是他想得到的!大部分客户都是第一时间突然脑海里面冒出的火花,所以项目组人员要冷静的分析一下:客户到底想要实现什么目的,抓住问题得本质。一般来讲,实现客户本质的需求有很多种办法。在与客户的沟通中,一定避免与客户正面冲突。在初期认真倾听客户意见,多问一些“您还有什么想法”之类的问题,等客户把他的想法都表述清楚以后,项目组成员最好迅速评估一下客户的建议,如果实现起来实在太困难,可以给客户一些更加中肯的提议,多问些“您看这样行不行?其实可以达到同样的目的。”之类的问题,最后还有一个重要的过程就是要与客户确认这次沟通的结论。总之,项目整体管理是平衡那些彼此冲突的项目目标的一种能力。看起来简单,但是实际上很复杂,项目主管在项目进程中要学会如何对常见变更进行控制,控制客户需求的肆意膨胀,保证项目健康稳定的进行。

1. 在项目启动时,公司会批准一个新的项目阶段的开始。
2. 在范围计划编制的过程中,将制定一份说明书来描述在项目中将做什么。
3. 在范围定义中,项目的主要部分被分成更小的部分。
4. 在范围审核时,需要验收项目的范围。
5. 在范围变更控制中,随着时间的过去,需要对项目范围变更进行监督。

[返回目录](#)

如何建立复杂项目的 WBS 结构

作/转载者：张蓬

在项目管理过程中，项目规划和控制是非常重要的一个环节，良好的项目规划能同时对项目进度、质量和投资起到很好的控制作用，失败的项目规划则有可能带来混乱、失控甚至项目的最终失败。

在项目规划的过程中，人们往往会求助于 WBS 方法进行项目工作内容的分解。在此基础之上再进行资源的分配、进度计划并估计项目的成本。WBS 随着项目规模的差异所起的作用不尽相同。小的项目只需要很简单的 WBS 结构，结构的划分基本上是一目了然的，得到的结果容易得到认可。项目规模越大，WBS 也越重要，从另外一个角度来讲也越难做好。对大型项目而言，确定项目的 WBS 结构往往不可一蹴而就，需要经过多次反馈、修正，最后才能得到一个项目各方都能接受的 WBS 结构。

划分项目的 WBS 结构有许多方法，如按照专业划分、按照子系统、子工程划分、按照项目不同的阶段划分等，以上每一种方法都有其优缺点。一般情况下，确定项目的 WBS 结构需要组合以上几种方法进行，在 WBS 的不同层次使用不同的方法。

那么，确定项目的 WBS 结构需要遵循何种方法和原则呢？

在回答这个问题之前，首先需要反问一下为什么需要 WBS 结构，也就是说，WBS 在项目过程中究竟起到何种作用？这个问题涉及到项目规划和管理的一个层次。良好的项目管理必须具备以下因素：对项目的认知、为项目提供良好的协同环境和有效的控制。这几个因素环环相扣，前者是后者的必要条件。一个好的 WBS 结构在项目管理中所起的作用也可以这三个层次来理解。

站在认知的层次，WBS 所起的作用是一目了然的。对项目的认知是协同和控制的基础，如果项目各方对项目本身如果没有一个清晰的无歧义认知的话，项目的成功几乎是不可想象的。WBS 的层次结构为我们认识、把握复杂项目的逻辑关系提供了良好的工具。

在共同认知的基础上，项目的成功还有赖于良好的协同环境。一个复杂的项目往往有许多参与者，例如高速公路基建项目，参与者会包括：政府部门、业主、设计咨询机构、施工单位、设备采购供应商、施工监理单位等。项目的顺利进展有赖于这些不同角色的协同工作。由于这些参与者在项目过程中从事不同的工作，需要不同的信息。比如，复杂的项目会遵循先自上而下后自下而上的计划制定过程。两种计划的粒度和范围都是不一样的，但二者需要有机地结合起来形成统一的计划，WBS 结构为这些信息提供了一个结构框架。另外和邮政系统中的邮政编码类似，WBS 结构还可以成为进度、资源等信息的标签，使不同层次的信息就可以在预先规定的线路中漫游。

认知和协同环境并不必然意味着项目的自动成功。项目管理者还必须对项目的进度、范围和资源进行有效的控制。为了进行有效的控制，必须对项目中的工作任务进行范围界定。清楚的范围界定能有效防止出现纠纷时合同双方牵扯不清，同时还有助于业主对承包单位进行数量最少但最有效的控制。而 WBS 结构实际上有助于界定范围，当然，这实际上也是对 WBS 结构的要求。

回答了 WBS 作用的问题，现在可以对不同的 WBS 划分方法进行分析。

首先是按照专业划分项目，应当说这是一种最自然的划分方法，优点是容易让人接受，

缺点是不易协调。比如，在进行地铁建设时，假定在 WBS 的顶层按照专业将建设分为土建和安装，并按照这种划分确定一个土建分项目经理和一个安装分项目经理。按照这种划分方法在画项目的网络图时就会出现一系列的土建作业和一系列的安装作业。因为某一个车站即包括土建工程又包括安装工程，这样在两组作业组之间就会出现非常复杂的关系，分项目经理之间也很难协调工作。

按照系统划分方法容易界定项目范围，但有时候显得不那么直观。系统是人们在长期实践中确定的一种分类方法，其特点是系统与系统之间的联系往往是比较简单的，这种联系通常被称为系统界面或接口。正由于系统之间的界面比较清楚，所以按照系统对项目进行划分更容易界定子项目或子工程的范围，在项目实施过程中更容易控制结果。按照项目的不同阶段划分 WBS 结构有利于项目管理者控制中间结果。对那些不确定性比较大的项目来说，项目最后的结果往往是未知的，控制项目的唯一方法就是控制中间结果的进度和质量，当然阶段的划分应该是可测量的。按照阶段划分项目有助于管理者在不同阶段控制中间成果同时不至于使项目管理者陷入到项目细节中去。

不同的项目，其范围、性质可能都不一样，项目管理的目标和重点不尽相同，项目的 WBS 结构也并不一样。但无论对何种项目进行 WBS 划分，都必须兼顾 WBS 的三种不同层次的作用。划分项目的 WBS 结构还必须遵循一定的方法论。具体说来，划分项目的 WBS 结构必须遵循以下步骤：

- 确定项目特性并确定 WBS 层次，比如项目的不确定有多大？项目的规模又是多大？
- 确定项目管理的重点，为项目管理目标划分优先级别，比如，项目质量是放在第一位的，还是项目进度居于首位？
- 针对项目管理目标的优先级别确定每级 WBS 划分方法。
- 确定 WBS 结构

[返回目录](#)