

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第二十一期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ [把项目成本控制着力点放在“十制”上](#)
- ❖ [在项目管理中面对面交流最重要](#)
- ❖ [进亦难 退亦难：一个项目经理的日记](#)
- ❖ [谈笑间 IT 项目风险灰飞烟灭](#)
- ❖ [事后诸葛亮——管理项目失败的教训](#)
- ❖ [如何管理多个 IT 项目](#)
- ❖ [遭遇“冲突”莫着慌](#)



把项目成本控制着力点放在“十制”上

作/转载者: mypm.net

在建筑市场竞争日益加剧的情况下,低价中标使许多施工企业不得已而为之。项目作为成本中心,是企业效益的源头。如何使低价中标的项目保本盈利乃至实现利润最大化,是广大施工企业共同追求的目标。因此,加强项目的成本控制已被提到企业管理十分重要的位置。笔者以为,加强项目成本控制,应把着力点放在“十制”上。

一、项目经济评估制。建立工程项目经济评估制度,科学、合理地确定各项经济指标,是企业层次从源头上把住成本关口的重要环节。因此,工程中标后,应及时组织有关人员对项目进行经济评估。在广泛、深入地进行市场调查研究的基础上,将预算成本与实际成本对比,测算评估该项目的经济效益,对项目的“肥瘦”做到心中有数。也就是根据项目的合同条款、施工条件、图纸变更、各种材料的市场价格等因素,结合企业自身的施工能力、管理水平,按照成本最小原则下生产要素最优组合的理论,测算每道工序(单元)应消耗的时间、投入的劳力、材料、机械等生产要素,进行成本倒逼,优化施工组织设计方案,并依据优化的施工组织设计方案,客观、公正、合理地确定工序单价和该项目的目标成本,以便指导施工和进行成本的有效控制。

二、目标成本责任制。目标成本既是企业层次对项目实施成本控制和考核的尺度,又是项目层次努力要达到的成本指标要求。为实现目标成本,项目层次应积极推行责任成本管理,按照不同的成本要素,将目标成本进行细分,纵向分解到工区、作业队、工班(班组);横向分解到项目部各分管领导、职能部门和个人。建立纵向到底、横向到边的目标责任成本体系。同时,按照细化的施组安排,将目标成本分解落实到每个阶段、每个责任者身上,形成全员、全方位、全过程的项目成本管理格局,真正做到人人责任明确,个个肩上有指标,并把个人利益与成本指标密切挂钩,严格考核,奖罚兑现,以责任成本的受控来保证目标成本的实现。

三、材料招标采购制。在项目的成本构成中,工程所需的材料是成本的大头,仅此一项就占项目成本的60%左右。对材料成本的控制,除了进一步采取加强管理,杜绝“跑、冒、滴、漏”和严格限额发料等措施,以消化材料涨价因素外,重点要把住材料的采购价格关。在材料市场由“卖方市场”转向“买方市场”后,为建筑施工企业提供了更多选择的机会和权力。因此,项目上场后,应立即组织有关人员,在进行充分市场调研的基础上,比质比价,确定各种材料(主材、地材等)的购进价格,然后邀请资信较好的材料供应商进行公开招标。根据报价、质量、售后服务等情况,择优选定,签订合同。对工程所需的设备,也可采取这种方式。通过实行招标采购,不仅对降低成本能起到有效作用,而且可以较好地避免一些心术不正的人“暗箱操作”、“吃回扣”而加大成本的现象发生。

四、工序单价承包制。项目的工、料、机、运费等直接成本大多发生在作业层次,因此,对项目的成本控制;很大程度取决于作业层次的控制力度。有项目管理专家把项目层次称为成本中心、把作业层次称为核算中心,突出了核算在最基层单位进行成本控制的重要地位。应依据细化的施组和分解的目标责任成本,以工班(班组)为基本核算单元,推行工序单价承包,签订合同,明确责、权、利。还可引入竞争机制,通过科学、合理地测算每道工序的承包单价,在工班(班组)之间开展竞标,实行优胜劣汰,调动挖潜降耗的积极性,达到控制和降低成本的目的。但是,推行工序单价承包和成本核算,必须以定额为基础,这就要求企业逐步建立和完善自己的各类工程定额,体现成本管理的先进水平。

五、计价拨款集体决策制。对项目层次而言,计价拨款可以说是控制成本的最后一道关口。以往有的项目亏损、成本失控,很重要的一个原因就是多计多拨造成的。在这个环节上,必须重点把握“集体”二字,不论是计价还是拨款,都不能一人说了算。验工计价必须由项目部主管牵头,组织施技、



质检、计财、物资等部门人员，核实完成的实物工作量，依据确定的目标责任成本和工序承包单价，计算工程价款。在拨付工程款时，应按照规定留足质量保证金，集体研究，按时足额拨付。做到验工看现场，计价看验工，多方共签认，拨款集体定，留足质保金，出了问题追责任。同时，项目部应按月、按季向企业主管部门报送计价和拨款报表，以便企业能够随时掌握施工进度和工程价款的使用情况，防止成本失控。

六、成本控制动态考核制。对项目的成本控制，有的往往习惯于“秋后算帐”，对项目在实施过程中是否突破目标责任成本，节超如何，哪些环节需要进一步改进和完善等，心中无数。一方面，必须坚持在实施过程中开展经常性的经济活动分析，如单位(单项)工程成本分析，工费、料费、机械费等单项费用分析等，找出存在问题和成本节超的原因，制定并采取切实可行的改进措施。另一方面，各个层次应坚持逐级对下实施阶段性的成本考核制度，按照分解的责任成本目标，与工程进度挂钩，进行节点考核和奖惩，使项目成本始终处于受控状态。

七、项目完工清算决算制。在加强项目成本过程控制的同时，抓好对每个单项工程的完工清算和整个项目的竣工决算，也是把住项目成本的重要一环。不论是内部还是外部施工队伍，即便是完成一座涵洞、一块挡墙，都要做到完工一项抓紧清算一项，不留尾巴和后患。这样，既能使经济纠纷和风险在施工过程中得到化解，又可减少竣工决算的难度。当整个项目完工后，应按合同要求，及时组织有关人员搞好竣工决算，核实项目发生的实际成本，分析目标责任成本的执行情况。撤消银行户头，堵塞成本流失的漏洞，提高项目综合经济效益。

八、预算财会人员委派制。项目上的预算和财会人员，是收入和支出的两个具体执行者。为了防止有的项目特别是一些大的或远离企业本部的项目在收支上违反国家政策和企业规定，擅自加大成本支出，必须采取由企业层次派遣预算和财会人员的方式，将那些政治素质好、责任心强、业务水平高的人员选派到项目上，使其报酬与项目部脱钩，让他们切实承担起成本“卫士”的职责，强化对项目的经济监控力度。

九、成本节超“一票否决制”。项目所有生产要素的运行，都与项目的成本息息相关，抓住了成本管理这个中心，就是抓住了项目管理的“牛鼻子”。因此，要把工期、质量、安全、文明施工等纳入成本管理的范畴，与其密切结合起来，建立科学有效的成本管理机制。对突破目标成本控制指标的项目部及其主要领导、直接施工单位和个人等，在评先评优、职务提升、收入分配等方面，坚持成本一票否决制度，牢固树立“成本第一”的管理理念。

十、变更索赔奖励分成制。搞好变更索赔和成本控制都是为了一个目的——企业效益。因此，我们加强项目的成本控制，更不能忽视变更索赔。必须强化索赔意识，从施工一开始，就要认真研究设计文件、图纸、合同条款和现场条件等，找准索赔的切入点，抓住机会，及时编制索赔资料，据理力争，把索赔工作贯穿于施工的全过程，提高索赔效果。对在索赔中为企业获取较好效益的有功人员，应给予重奖或按索赔额的一定比例分成，让其他人员看了眼红、心服，形成有利于发挥索赔人员聪明才智和积极性的良好环境和氛围。加快建立和完善企业索赔师制度，培养和造就一大批索赔师队伍，以适应市场竞争的要求，增强企业搏击风险的能力。

[返回目录](#)



在项目管理中面对面交流最重要

作/转载者: Shannon T. Kalvar

通过虚拟的方式同人打交道虽然方便, 却也有它的不足之处。

现在的我们生活在一个虚拟交流的世界当中。由于虚拟的工作小组在某些方面具有与生俱来的优势, 所以它得到了公司领导人的大力欢迎。商业学校的老师们总是竭尽所能的让那些充满了理想和抱负的管理人员了解虚拟交流的好处。但人类几千年来所形成的交流方式和交流智慧不是轻易就可以被磨灭的。在很多时候, 直接的人际互动在人际交流当中所起到的都是极为积极的作用。

作为一名咨询顾问, 我在工作当中学到了很多的东西, 而其中的大多数经验都是从失败的教训中积累的, 上面所提到的这一点就是其中之一。我曾经在一家国际性的公司中担任咨询项目经理。公司让我为其它的小组的工作提供帮助。在以往的工作当中, 在这方面我是有着相当成功的经验的。尽管我为获得了公司的信任而深感高兴, 但内心深处还是有一丝忧虑, 我觉得公司对我的期望似乎有些太高了, 因为虽然当时的我已经是一名高级咨询顾问了, 但毕竟我在公司当中所扮演的角色只是一名初级项目经理而已。

在接受了新的工作任务的头一个星期里, 我同自己要协同负责的八个项目的项目经理进行了联系。刚开始的时候, 他们并不怎么愿意接受我的帮助。为了让他们相信我的到来决无恶意, 我花了好几个星期的时间来慢慢的说服他们, 让他们接受我。刚开始的四个月, 工作进行的还算平稳顺利, 没有遇到什么问题。但是, 没过多久, 非常出乎我的意料之外, 我手下的一个比较大型的项目就出了问题。

灾难剖析

根据我当时的工作记录, 我手下一个项目经理的上级负责人在项目设计阶段总结会后接到了取消项目的通知。而在此之前, 我们为了准备这次会议已经花费了一个月的时间。特别是在会议前的最后一个星期, 我们每天晚上都要熬夜工作, 为的就是把会议做好。

突如其来的通知让我们不知该如何是好。我打通了项目经理的移动电话。他接了电话, 用微弱的声音告诉我现在没有办法同我谈这件事情。我只能挂断了电话, 等着下周能够在公司总部遇到他时再了解事情的答案。在接下来的五天的时间里, 每天我都要面对我的上级和公司多位副总裁的询问, 他们希望能够尽快了解原因, 找到答案。我只能告诉他们再耐心等待几天的时间。在他们等待的过程中, 我想尽了办法去自己寻找问题的答案, 联系了很多同项目小组成员有社交联系的人, 从他们那里收集信息。

最后, 终于在正式的工作报告当中, 我了解到了问题的真实情况。原来, 在准备方案的过程当中, 项目的“高级”建筑师(刚从初级建筑师升职上来的)遇到了困难。就在他不断尝试不断摸索的过程中, 他遭到了项目小组内一名资格比较老但技术上也只能算作初级的工程师的攻击和取笑。在项目经理还没来得及解决这个问题之前, 其它的一些工程师也都加入到了声讨他的队伍当中。由此一来, 原本的会议就被搞糟了, 客户方的 CIO 自然就确信我们的项目小组是完全不能胜任的。

联系的基础

从上面的经历当中, 我们可以总结出很多的经验教训。根据在以往的工作当中积累的经验, 我很快就把自己的注意力转移到了矛盾的解决上。我知道项目当中的四位工程师和一位初级建筑师在工作当中的声誉一向都非常好, 问题同他们的职业素养肯定没有关系。他们之间肯定另有问题。

我用了很长时间, 同项目经理一起分析小组成员之间的互动情况。尽管项目经理以前并没怎么太



注意这个问题，但是他也还是注意到了小组内的气氛相当紧张。在经过了一番努力之后，我终于在他的帮助下了解到了问题的根源。事实上，是那个“高级”建筑师先疏远小组内的其它成员的。而刚刚在他升职之后接替了他的初级建筑师职位的那名资历比较老的工程师很讨厌他。其它的工程师也都站在了比较有人格魅力的老工程师的一边。当年轻的高级工程师在工作中卡壳了的时候，老工程师的愤怒让他无法再顾及自己的职业素养，对年轻的工程师进行了攻击。同项目小组成员后来的接触证实了我们最初的分析判断。

现在问题又变成了“我们为什么忽视了这个问题？”在以往的工作当中，我也曾经遇到过类似的情况。甚至还曾经发现并解决过这样的问题。项目经理承认他自己把太多的时间花在了办公室里，花在了对项目时间安排的计划上，而忽视了早就已经存在的严重问题。那么，我又能如何为自己托词呢？

我意识到错误出在我对待问题的基本方法上。我在给自己手下的项目经理提出意见和建议的时候并没有考虑他们的个人需求到底是怎样的。更重要的是，我留下了一个领导权的真空，再没有人出来填补它之前，它只是一片空白。

然而，要想控制住一个工作小组的领导权是需要一定的技巧的。至少要有以下两个方面的基础。

同项目小组其中的一个或多个成员存在着领导与被领导的关系。理想的状况是，你已经同小组中的某些成员建立起了领导与被领导的关系。这样一来，小组的其它成员在接受你的领导风格时就有了某种参照。但是，由于这个项目小组当中没有一个成员以往同我建立了这种关系，所以这一点对我来说就不适用了。

有能够代替你实行领导权的项目经理。这也是一种非常理想的状况，可以让你借助另外一名领导者的力量来实行自己的领导权。如果是由你自己亲自培训他的话，这种方式就更为有效了，因为这样一来他就有了和你同样的领导方式。而在上面的例子当中，我手下的这名项目经理把注意力放在了工作的管理上，而没有放在对小组成员的领导上。

应用规则来建立领导权的机遇。技术人员通常是用自己的智慧来树立自己的领导权，通过解答各种技术问题来证明自己的能力。在上面的这个例子当中，我故意没有参加到交流当中，为的就是让那名高级建筑师证明自己的能力。

至少要偶尔与小组成员见面的能力。人格魅力在人际交往的过程当中是非常有力的工具，但是要想充分的发挥其效力，还是需要通过人与人之间实际的接触。在上面的这个例子当中，我就没有做到这一点，从来没有同小组成员进行过接触。

证明自己对事件的兴趣和影响能力的机遇。要保证自己直接参与到重大项目事件的准备当中。在上面的例子中，我实际上还是以顾问的身份参与到了主要项目事件的准备当中的。

上面所谈到的这五点显然都是出自我自己所喜好的领导风格和领导方式。其它的领导者可能会有他们各自不同甚至有些激进的其它方式。正所谓仁者见仁智者见智。

在跌倒的地方重新站起来

在弄清了造成问题的原因之后，我和项目经理一起制定了一项行动计划。我们给那位高级工程师另外指定了新的工作任务。我们在公司总部召开了为期一周的小组会议。同时，我还让高级建筑师了解到，在以后的工作当中，我会更多的参与他的技术决策。这些措施的采取加强了我在项目小组当中的领导权，也让我能够更好的了解和掌握整个小组的工作状况。这样一来，我给项目经理提出的建议就更有针对性并且更为有力了，也得到了更为积极的反馈。

返回目录



进亦难 退亦难：一个项目经理的日记

作转载者：哈佛《商业评论》 陈峻松 李梅 葛东波

日记一 2001年10月2日 晴

香港主题：得意的夜晚“东方之珠，我爱你！”

“我真想打开君悦酒店的落地窗，对着维多利亚海湾的夜空喊它几嗓子，好好宣泄一下自己的兴奋。今天我忙得连轴转，上午由京抵港，下午就与盛凯公司的高层进行会晤，晚上又是签约又是庆祝宴会，回到酒店已是深夜了。累是累了点，但我们安讯终于与盛凯正式签下 AHS 计费软件开发的合同了，这可是我们在大陆以外地区签下的第一大单呀！盛凯找我们安讯开发计费软件真是找对人了。AHS 软件是我们自主开发的，而且已是成熟软件了，在内地就已经为多家电信运营商提供过管理和计费服务。哈哈，我们安讯这次又赢定了。

今晚的宴会真隆重，盛凯总裁叶焕、副总裁兼项目总负责人井之助、项目组成员兼 IT 经理程万科、项目协调人宋锐鹏，还有项目所涉的三个业务部门的经理都参加了，而且还邀请了香港政界、金融界有关人士。看来盛凯对这项目可是寄予了厚望的。大家觥筹交错、推杯换盏的时候，叶焕特地把我扯到边上，让我在这项目上多多费心。我怎么可能不用心呢？但是有个现象让我觉着非常奇怪：井之助好像是个局外人似的，满脸堆笑坐在一边，但就是没人上前与他搭话。

今天，真是一个值得纪念的日子，无论是对公司还是对我自己。这是安讯第一笔在大陆之外的业务。明天公司一发布公告，在 NASDAQ 的股票肯定会应声而涨。对我来说，这是难得的好机会。来之前老总张慎向我透露说，公司要成立海外事业部，希望有个能干的年轻人来担纲。如果我把盛凯项目做好了，那么就等于给自己增加了一个砝码。

事不宜迟，我明天一早就回北京，抓紧时间把这个项目启动起来，决不能辜负张总和董事会的期望。

日记二 2001年10月8日 多云

北京主题：招兵买马

这几天，我作为盛凯项目的负责人，一直忙着筹建项目组。经过几番精心挑选，我终于将组员名单敲定了。整个项目组下辖 3 个部门：产品市场部由夏飞负责，产品售后服务部由包锐龙负责，产品开发部由我直接领导。我这次选的全是安讯公司的精兵强将，张总这次在人事上可是给我一路绿灯，我选中谁他就给谁。我现在对这个项目是志在必得啊！

日记三 2001年10月18日 多云

北京主题：分歧，浮出水面

8 天前，夏飞带着两位软件总体设计师去了香港，和盛凯讨论“SOW”的编写，也就是说，按照 AHS 软件的模块划分，向盛凯解释 AHS 目前具有的功能，并根据他们的业务陈述确定他们的需求，再把原有功能与他们的需求相比较后确定需要新增的功能。我原本想 AHS 是个成熟产品，已经在内地经受了众多用户的检验，夏飞这次去香港讨论 SOW 不会有什么大问题，但是事实证明我们过于乐观了。

晚上，我边在公司加班边等夏飞回来。7 点多钟的时候，夏飞从机场直接回到了办公室。我打电话叫了两份外卖后，正想问问他香港之行的收获，哪知他一开口，却说出一个我根本没有想到的问题。原来夏飞他们在与盛凯讨论 SOW 的编写时发现，盛凯对新系统的期望远远超出了 AHS 所能实现



的功能。AHS 是为电信运营商提供用户管理计费服务的软件，主要功能是受理和保存用户资料、计算用户使用网络资源的费用，以及生成统一用户账单等；而盛凯要求 AHS 能够增加对其公司内部业务流程的跟踪、反馈、管理以及对相关职能部门的支持等功能。这就要求 AHS 在现有的结构框架上进行较大的改动，而不是对我们原先设想的稍加修改了。夏飞还说，如果我们不答应对方的要求，他们将终止合同。这种情况确实出乎我的意料，好像给了我一记闷棍。盛凯要的软件系统哪里只是计费系统啊？他们明明要的是一个办公软件系统嘛。

明天在盛凯项目汇报会上，我得把这个问题提出来，听听领导和同事是怎么想的。

日记四 2001年10月19日 阴

北京主题：打翻了五味瓶

今天在会上，我将夏飞带回来的问题向张总、其他领导及项目成员作了汇报。我话音刚落会议室就嘈杂声一片。包锐龙第一个嚷起来：“不一直说是计费系统吗？怎么盛凯说加就加了？再说，我们开发办公系统的能力行吗？”夏飞和两位软件总体设计师在旁边也点头附和：“我们的强项是计费系统，不是办公系统。”的确如此，我们过去几年做的成功案例都是计费系统，办公系统我们涉及还不多。

说心里话，我支持包锐龙和设计师们的意见，但我不能表明自己的态度。这项目是公司的希望，意义重大，所以只准成功不准失败，决不能因为双方的分歧而使它夭折。于是我在会上再次强调了这个项目的价值，委婉地批评了设计师们不敢创新、不敢探索的畏惧心理。当然，他们对我的意见也进行了回击。一番唇枪舌剑之后，最终还是张总一锤定音：“这个项目对我们公司太重要了，盛凯要什么功能，我们就上什么功能。”晚上拖着疲惫的身体回到家中，心情很是复杂，犹如打翻了五味瓶，既庆幸项目能够继续下去，又担心项目会遇到麻烦。

日记五 2001年11月7日 晴

北京主题：初战告捷

今天中午，眼圈发黑的夏飞找到我说，174 页的 SOW 已经基本写完了，但是有几点还不够具体，最好还是再飞一趟香港，再听听盛凯的业务陈述。我没等他说完就打断了他，“算了吧，明天你就把 SOW 传到香港，让他们确认一下。你们已经搞得挺详细了，以前还没有这么具体呢。况且要多留点时间给我们开发部。”当他的面我没多说什么，实际上嘴上不说肚里讲，SOW 搞成 174 页，哪个工程师会有兴趣把它全部读完呢？说一千道一万，SOW 毕竟还是纸面上的东西，只要我们开发出来的软件盛凯方面基本认可了，那些停留在纸面上的细节问题留在合同执行过程中再与他们慢慢商讨也行。我们以前做的项目基本上也是这样做的。

晚上，我叫上项目组的其他几位同事，一起去三里屯的 SWING 酒吧摇滚了一把，庆祝 SOW 成功结稿。三里屯确实名不虚传，那里的每一寸空气都散发着魅惑。无怪乎人家说，三里屯才有北京的夜。明天我就打电话给财务部，让他们盯着盛凯付款，按合同他们现在得付我们 30%。今夜感觉就是一个字——爽，到现在还能感觉到 SWING 酒吧啤酒的爽劲儿。“

日记六 2002年3月7日 阴

北京主题：说 3 种话的中国人

三月的北京静悄悄地绿了。路旁的杨树开始泛起细密的彩色光晕，而我的心中却是乍暖还寒，塞满了隆冬的风雪。事情本来一直很顺，去年秋天明确了 SOW 后，我们产品开发部就日以继夜、废寝忘食地工作，仅花了 4 个多月的时间就结束了项目开发。接下去，包锐龙的售后服务部只要到盛凯公司安装、调试好软件系统就大功告成了。



可谁知问题出现。应盛凯的要求，我们在售后服务部去香港之前与盛凯进行了一次远程演示。今天下午我们双方通过远程计算机共享和电话会议的方式开始演示，由我们主讲 AHS 的功能，由盛凯评论和提问。这也是双方第一次针对软件实现的具体情况进行交流。

但我没想到双方沟通起来竟会如此的困难和复杂。一场本来计划两个小时的会议竟然开了近 6 个小时。我觉得我们开发的系统基本已经满足盛凯的要求了，但盛凯方面仍旧反复强调他们要的不是这些。那他们要的究竟是什么呢？他们又没人能说清楚。最糟糕的是，在盛凯的项目组中，除了项目协调人宋锐鹏会说普通话外，其他人只会讲粤语和英文。而我们这儿的人英文都不好，粤语则基本听不懂，我们只有靠宋锐鹏在粤语、英文和普通话之间来回地翻译。一个下午下来双方都弄得疲惫不堪。最后，我们只好先达成初步意见，让盛凯的人员自己登陆 AHS 系统进行熟悉，一周后再给出他们的反馈意见。

今天 IT 经理程万科竟然没有参加我们的远程演示，明天我一定要给他发封 Email，请他在技术上帮帮各业务部门的人，一是让他们熟悉 AHS 的流程，二是缓解他们对新系统的抵触情绪。

日记七 2002 年 3 月 14 日 阴有雨

北京主题：成功，渐行渐远

自从上次和盛凯的电话会议后，我们陆陆续续接到盛凯各业务部门的反馈。但是我没想到这些反馈意见全是用英文写的。更要命的是，我们开发部的工程师们面对这些似是而非的提问，却不清楚问题具体出在了哪里，也不知道该如何修改。不过我敢肯定，盛凯提的问题，有相当一部分是属于对 AHS 系统了解不深的缘故造成的。他们怎么能这样不认真呢？为什么就不愿在这个新系统上多花点工夫呢？我真是想不通啊！

我已给程万科发了几封 Email，但一直没有收到他的回复。打电话给他，多半是他不在自己位置上，就是找到了，他的回答也是支吾其词，一听就知道在那儿糊弄我、搪塞我。看来不向井之助和宋锐鹏反映反映，是搬不动他了。我似乎感觉到就要到眼前的海外事业部现在渐行渐远了。看来下周我和夏飞有必要跑一趟香港，给盛凯进行现场演示，加深他们对 AHS 的认识和理解。

日记八 2002 年 3 月 31 日 晴

香港主题：花开花落

到今天为止，我在香港已呆了两个星期了。在这 14 个日日夜夜中，我的感觉除了累便是沮丧，而后者更甚。刚才从盛凯回君悦的路上，我注意到道路两边的紫荆花渐次凋谢了。去年我签约的时候，一眼望去可是连树连枝，灿若云霞呀！真可谓“花开花落终有时”。紫荆花的这份凄凉触发了我心中不敢预想的结果：这项目的命运会与这花一样吗？

刚到香港演示时，我们打算将用户的思路引向 AHS 实现的方式，试图告诉盛凯：AHS 系统实际上变相地实现了他们的要求。可两天后我发现这项工作很难进行下去。随着双方的深入接触，我发现双方分歧不在于某一个功能能否实现，而在于实现方式是否符合盛凯的业务操作习惯。在盛凯老系统的操作模式中，工作流程能够一气呵成；而在 AHS 中，一个完整业务流程的操作常常需要在几个界面或模块之间来回跳转。

而且，我们双方对 AHS 的看法也不一致。由于 AHS 最初作为一个计费软件，我们认为其核心是计费的灵活性、准确性，而没有过多考虑部门间工作流程的组织管理。然而宋锐鹏却坚持认为，这是系统必备的功能，他们执意要求我们按照他们的工作流程进行修改。

在接下来的 1 个星期里，我们干脆放弃了演示工作，索性听盛凯来讲他们的业务是什么样的，他



们的工作流程是怎样的。这一次，我们听到了许多 SOW 中没有详细说明或没有说明的部分。我想起夏飞去年 11 月份在将 SOW 交给我时说的一番话。唉！他是对的，我们是应该多听听盛凯的业务陈述。

令人奇怪的是，那个程万科两个星期来一直没露面。向宋锐鹏一打听，他竟然去休年假了。什么时候了还去度假，他安的到底是什么心？我忍不住向宋抱怨起他的不合作。宋努努嘴做了个干笑的样子，但没吭声，分手时却扔了一句话“我帮你向井之助反映一下”。明天就回北京了，看来不对 AHS 大动一番手脚是不行了。

日记九 2002 年 4 月 7 日 大风

北京主题：重整旗鼓

回到北京忙活了一个星期，总算理出了一个思路。根据新掌握的情况，我又制订了为期两个月的二次开发计划，在 5 月底前完成 AHS 的修改工作，争取 6 月底能在盛凯上线。在此阶段，开发和测试人员将重点放在上次现场演示时发现的问题上，重新修改实现方式，力求在界面操作流程上能符合盛凯的使用习惯和 workflows。

估计接下去我的人手要紧一些。由于公司最近又接了一个项目，张总把我们项目中的两位设计师抽调过去了。由于他们一直参与盛凯需求定义的编写工作，所以井之助与宋锐鹏对他们中途离开颇有微词，但公司也是迫不得已，盛凯项目已经占用了公司太多资源了。

今天收到了井之助的 Email。看完信才知道，程万科对 AHS 有很大的抵触情绪，因为他清楚 AHS 上线的那一天，也就是他离开的那一天。现在井之助也拿他没办法，不敢得罪他。因为万一我们安讯的 AHS 不行，他们还得用现有的计费系统，那么就还得依靠程万科管理现有系统。看来让这家伙来协助我们是没戏了。

日记十 2002 年 6 月 7 日 闷热

北京主题：峰回路转

今年夏天来得特别早，温和的春季刚晃了晃，北京就直接迎来了火一样的盛夏，我真希望能下一场大雨，透心凉的那种。最近，同事说我瘦了许多，想不到盛凯项目还有这样的功效。

令人庆幸的是，二次开发工作终于按时完成。我们每位项目成员对更新后的 AHS 系统都是信心百倍，觉得可以马放南山、刀枪入库了。我心中的一块石头也落了地，毕竟在 3 月份我们对盛凯进行了两周的现场调研，对盛凯的业务模式已经基本了解清楚。夏飞对此也是满怀信心，“AHS 系统这次肯定能对他们的胃口”。下星期就要去香港给盛凯做第二次演示了。这一次每个模块的开发工程师都要到盛凯去做现场演示，如果再有什么小问题，我们就当场修改，争取一鼓作气结束这个项目。说实话这项目不能再拖了，按照合同我们要在 6 月底完成 AHS 的安装使用。否则，我们安讯就会变得很被动，弄不好还得支付违约赔偿。哟，我怎么写出这么丧气的话？这项目肯定能如期结束！

好长时间没休假了，等这个项目结束后，我要去北戴河享受一下清凉的海风和蓝蓝的海水。

日记十一 2002 年 7 月 12 日 酷热

香港主题：此“改”绵绵无绝期

我觉得好烦。来香港已经一个多月了，原打算 6 月底将 AHS 系统上线的计划也一再搁浅，看来，AHS 在盛凯的投用之日似乎遥遥无期。

更让我感到郁闷的是，盛凯在这个项目上始终是一个被动的合作态度，那几个部门经理的作风是：我们问什么，他们答什么；如果我们不问，他们就什么也不说。但是碰到问题，就开始指责和抱怨了。



上次提出了使用习惯和 workflows 问题，这次又提出了多个部门之间的业务接口问题。

这并不全是我们的错。他们内部在业务接口的定义和部门业务划分上也是争吵不休。盛凯以前没有明确的制度将部门间的责任确定下来，现在 AHS 系统要将部门责任明确下来，各部门于是便明争暗斗，争权夺利，推卸责任，千方百计地想扩大自己部门的地盘。这些情况我都已向井之助反映过，但他总是哼哼哈哈，拿出来的方案也是一改再改。我现在觉得，井之助是个没有组织能力和控制能力的人，就连他的领导权威性，也没有得到部门经理的尊重。昨天下午在井之助主持的项目协调会上，这些经理个个心不在焉，没有个开会的样子，企业服务部经理被人叫出去后再没露面。找人一问，原来经理出去见客户了。他不在，有关业务接口的讨论就无法继续，井之助一脸无奈，只好宣布会议结束。看来井之助的领导无力也影响了项目的正常进行。

今天上午，我把这些向北京总部做了一个完整的汇报，张总指示说，既然盛凯不肯妥协，那么全体项目组成员就先回来，根据这次收集到的问题再进行一次完善的开发工作。

我有一种深陷泥沼的感觉。

日记十二 2002年7月18日 阵雨

香港主题：呼啸的台风

今天“天鹅”台风席卷整个华南。从君悦望过去，维多利亚海湾浊浪滔天，惊涛拍岸，而我心中也是狂风大作，暗流急涌。

这个星期一，我和一个软件测试工程师再次来到香港给盛凯进行第三次现场演示。虽说这次要比前两次顺利，至少盛凯对系统提出的一些问题都基本上得到解决，但是在诸多细节上，盛凯又提出以前没有提到过的要求，比如系统要能够给市场营销部提供更强大的支持功能。

此外，前两次一直没参与我们演示的程万科也第一次露面了。在和他的讨论中，我们突然发现 AHS 系统存在一个重大的缺陷，这是我原来没想到的。虽然我们对此有不可推卸的责任，但是如果程万科能够早一点与我们积极合作，就不会直到现在才发现这个问题。

现在已是深夜，窗外台风依然呼啸，风势不减，我心中对 AHS 这次上线的希望也被台风吹得无影无踪。

日记十三 2002年10月28日 微雨

北京主题：“最后通牒”

上午，我收到了由盛凯总裁叶焕签发的紧急传真。客套的话语难以掩藏他对这项目的失望情绪，并且他还提出了三个问题：第一个问题是：“直至今日合同仍未履行完毕，延期的损失如何处理？”第二个问题是：“今后的实施费由谁支付？”最后一个问题则是继续履行合同的安排，如果安讯不能给出明确的时间承诺的话，他就建议我们及早放弃这个项目。如果现在终止项目，我们可以少付点赔偿金，否则，他们将会要求我们严格执行合同的赔偿条款。

今天张总在重庆出差，我打了个电话向他简单汇报了一下。在电话中，听得出张总很着急，他表示让我先稳一稳，他后天就提前赶回来。

不该发生的终于发生了！

日记十四 2002年10月29日 细雨

北京主题：无用的决策树

早晨刚一上班，助理小王交给我一封财务部转来的炎黄审计的信。我们核算收入的方式是采用完



工百分比法，这个项目应该9月份就结束，所以所有的合同款已经记入公司收入，而盛凯实际上只付了合同款的30%。炎黄审计发现了这一问题，要求公司给予说明。财务部给出的建议是：请炎黄向盛凯发欠款确认书，以此证明安讯没有虚假账面收入。但根据昨天叶焕在传真中的口气，盛凯是不可能签署这份确认书的。

叶焕的“终止项目”建议虽然我一时无法接受，但确实提醒了我。我们到底还要不要把这个项目继续下去？进还是退？这也许是现在最迫切需要回答的问题。

我们已为盛凯项目花费了85%的合同金额，即使这项目成功地做下来，也已经无利可图。公司还有很多新项目需要完成，但因为盛凯项目的牵制而不能正常开展。最头疼的是，这项目什么时候能够结束，谁也没底，因为我们无法控制盛凯内部的问题。但是终止这个项目，公司投入的资源就变成了沉没成本，这是一笔很大的数字啊！现在的AHS系统是为盛凯度身定制的，对其他公司没有利用价值；并且，我们还要面对盛凯的赔偿条款。

今天下午，我画了好一阵子决策树，希望能从中找到救命稻草，结果越画心越乱、越没谱。真要命！我该怎么办？怎么向张总交待？？安讯怎么办？？

又是秋雨时节，在22层高楼上俯瞰落雨的长街，我觉得很冷，真的很冷。我该如何做才好呢？

[返回目录](#)



谈笑间 IT 项目风险灰飞烟灭

作转载者: mypm.net

上一套财务软件或是 OFFICE 软件, 风险是可以忽略的。但对少则数百万, 多则上千万的大型 IT 项目来说, 风险是巨大的, 如何面对风险, 成为企业实施大型 IT 项目不得不解决的问题。企业所面临的是这样一种状况: 对自己不很懂的 IT 项目, 承担责任, 做出决策并保证成功。

对于大型项目来说化解风险最根本的一条是将大的项目分解成为很多个相对独立的部分, 而后分别完成每一部分。风险也就控制在一定范围之内了。也就基本上解决了在项目中抓不住重点的问题。此时, 再回头看风险, 便有了风险灰飞烟灭的感觉。

企业实施大型项目常见的风险包括客户风险、项目风险、过程风险、效能风险等, 必须正确到这些风险, 并尽可能的避免和降低。

客户风险:

客户风险是由于客户原因造成的风险, 如目标不切实际, 认识模糊等, 可以通过引导、培训来降低风险。

在信息化进程中, 客户由于自身原因产生了一定的风险, 主要表现在以下几个方面:

■ IT 基础:

IT 基础包括软、硬件、网络环境、人员 IT 技能、应用水平等, 这些因素影响着企业的信息化进程。实践证明, 企业有一个良好的应用基础, 对以后的工作十分有利。如果基础较差, 就需要较大的投入。

■ 管理与观念:

企业在信息化建设时, 相应的管理和原有的观念可能已经跟不上信息技术的发展步伐, 必须要做相应的调整, 然而可能一部分人拒绝改变, 或不知道如何调整, 影响了信息化的进程。

■ BPR 难度:

企业在进行建设时, 一般的来说需要对业务流程进行重整, 以适应信息技术的节奏, 然而这对企业来说有一定难度, 这一步对信息化来说相当关键。

■ 利益关联:

在信息化进程中, 可能一部分人利益产生了冲突, 以致受到抵制。还有一部分利益关联, 影响了项目进程和结果

项目风险:

项目风险指的是项目决策过程中的风险, 也叫决策风险。发生这类风险基本上是由于非客户原因所造成的。在项目决策时, 很容易产生风险, 而这种风险表面上看是客户的原因, 但实际上往往是由非客户原因造成的, 因为很多客户的决策相当程度上受到了其它(厂商、服务商)影响和误导。

■ 产品、技术风险:

在进行产品、技术选型时, 客户由于专业所限, 难以进行选择, 而厂商由于利益驱动, 往往过分宣传自己的产品, 误导客户, 造成选择错误。



■ 方案风险:

在制定建设方案时,集成商由于自身实力所限,难以了解客户真正的需求,所提供的解决方案不一定适合客户,或者方案本身就有问题,造成项目的失败。 • 服务商风险:

由于目前市场比较混乱,鱼龙混杂,很多系统集成商夸大自己的能耐,而目前市场上还没有对他们进行有效的识别和监督,造成隐患,导致失败。

■ 过程风险:

过程风险是指在项目执行过程中发生的风险,主要是质量和进度方面,原因是缺乏专业的、有效的监督。

在项目实施过程中,伴随着系列风险,主要表现在:

■ 质量风险:

在实施过程中,所选用的产品质量、施工质量相当关键,如果质量有问题,则风险大大增加。而产品的质量客户往往难以识别,服务商承担了此项职责,而服务商本身又是利益参与者。

■ 进度风险:

在项目进程中,集成商由于能力所限,对项目进度控制乏力,造成项目进度推迟,最终导致停滞或失败。

■ 资金风险:

由于对资金的支付和使用缺乏科学的监督,造成风险向客户大量转移,对服务商缺乏有效的监督,进而加大项目的风险。

■ 效能风险:

这类风险通常是指项目本身是失败的,隐藏着缺陷,不可能产生效能,但由于种种原因,这些问题被掩盖了。

在项目结束时,由于种种原因并未产生所预测的效能,主要表现在:

■ 交付、验收风险(缺陷隐藏):

在项目验收交付过程中,项目可能存在缺陷,而服务商为了尽快验收项目,故意隐藏这些问题。

■ 目标风险:

由于原先客户的需求不明确,导致目标不明确,因此交付时很容易产生争执,甚至无法验收。

■ 价值利用:

由于种种原因,投资的系统和设备并没有发挥应有的价值,造成资源的浪费。

■ 自欺风险:

由于种种原因(责任,影响等担忧),虽然项目是失败的,然而却有苦难言,导致虚假的成功。

[返回目录](#)



事后诸葛亮——管理项目失败的教训

作/转载者：李旭阳

能力的提高往往不是从成功的经验中来，而是从失败的教训中来。

在克莱斯勒汽车公司，一位项目经理把辞职信交给当时的 CEO 艾科卡·李，表示要对自己所领导项目的失败负责。艾科卡拒绝了，他知道这位项目经理还会在汽车行业继续工作，于是说：“我不希望这 100 万美元的学费替别的汽车公司交，把教训记下来，这是我们的财富。”这只是艾科卡带领克莱斯勒走出困境的一个小插曲，却令人回味。

许多项目经理不注意经验教训积累，即使在项目运作中碰得头破血流，也只是抱怨运气、环境或者团队配合不好，很少系统地分析总结，或者不知道怎样总结，以至于同样的问题不断出现。

可有可无的项目终结

项目总监王深刚进公司不久就接到一项任务，要求他尽快把项目成本估算的准确度抓一下。由于市场竞争激烈，公司不得不在没有足够信息和数据的情况下，短时间内做出标书。这使过去几个项目的进度大大延误，成本失控，公司管理层对各项目经理的信任大打折扣。

王深查看了公司的项目文件档案，按 ISO9000 管理来看还是比较规范的。他找来正处于项目收尾阶段的项目经理李明，请他写一个项目总结。要求项目组所有成员都参与总结，一周之后拿出一份完整的总结文件。李明的项目比预定工期晚了 1 个月，成本比预算多出 10 万元，但与大部分项目相比，这算是做得不错的了。

颇使王深意外的是，两天后一份两页纸的项目总结摆在他的办公桌上，除了项目背景的介绍，就是一些原则性的套话，“加强合作、及时跟踪”等等，没有触及任何实质性问题。毫无疑问，公司的项目经理们觉得“总结”可有可无、无足轻重，但是许多宝贵的经验就是这样白白地丢掉了。也许，静下心来好好总结一下，我们可以学到很多东西。

会议主题：抱怨

不得已，王深亲自召集李明的项目组开总结会。赵雁发牢骚说：“总结会不是已经开过了吗？我手上又接了一个电厂项目，马上要做详细设计了，这会能不能不开？”王深没有回答，把李明写的报告递给赵雁，问道：“这些体会，你都清楚吗？”赵雁扫了一眼，虽然有些不太明白，但还是不以为然地说：“这是项目经理的事，我们组员无所谓。况且，大部分项目根本就不写总结报告。想写也没有时间！”

“这就是大家没长进的原因！”王深不客气地说，“超支 10 万元是怎样造成的？是选择分包商安装监控设备但又无法控制领料造成的！本想赚取材料差价，却没考虑潜在的风险。”王深接着说：“我听说以前公司发生过类似的事情，不幸在我们的项目上又发生了。要是总结就这样草草了事，下次还会有！”

大家逐渐意识到总结的必要性，联想起以往工作，纷纷发表意见。话匣子一打开，总结会变成了一个控诉会。

在项目总结会上，这是常有的事。项目组把所受的委屈，尤其是来自客户方面的，统统发泄出来。但结论往往没有什么建设性，大都是“不要相信分包商的承诺、对客户的无理要求应拒绝”等没有指导意义的结论。



王深鼓励大家畅所欲言，他说：“总结的意义在于判别结果和我们预想的是否一致，以便调整我们今后做计划的方法，为以后的项目工作打基础。大家最好比较一下项目计划和实际执行的差距。”

李明不好意思地说：“我们的计划只更新过一次，大家基本不太用。”赵雁插话道：“这是因为计划与实际太离谱，连我们自己都不相信它。”

王深并没有责怪，他说：“对于新的项目，我们的报价、人员安排、进度控制大都基于假设，这很正常。现在我们可以回过头来，逐一检查当初的假设与现实情况的差距。下次同类项目，就可以大大提高计划的准确率，尤其是在成本估算和报价策略上，也就能提高中标率了。”在王深的提醒下，大家的思路逐渐清晰，原来带有发泄意味的各种意见也变得有些系统化了。赵雁觉得大家的建议在新接的项目中就用得上。

王深特别强调了风险识别意识。他说：“这次在消防审批上的时间比预计的要长很多，影响了回款，这应该加在风险列表中。”李明补充道：“应该尽早更换电缆供货商，我们一直希望他们能补上进度，所以迟迟没有启动备选供货商。虽然最后还是换了，但是耽误了两周的工期。”

一份非常不错的总结报告出来了，超过了10页，特别精彩的是对风险防范中启动应急计划的体会以及工程量的估算部分。

成长的烦恼

笔者曾在一家外企工作，看到其完备的计划书、风险分析、文档模板，由衷地感叹总结工作的艰辛。许多项目经理不是意识不到总结的重要性，而是疑虑所付出的劳动太多，是不是值得？一位著名作家在参加亚洲作家笔会之后曾有这样的感想：我们代表团成员的论文动辄就是综述、概述和趋势分析，而少有像日本学者所做的编年史、作家生平考证之类的基础数据积累。这或许是在中国文化某些领域我们的研究水平反而比海外落后很多的原因吧。

项目管理水平的提高，离不开项目总结这项基础工作。这是任何教科书都无法替你做的。如果我们没有诸葛孔明的前瞻智慧，那么项目总结上的亡羊补牢或许也能起到勤以补拙的效果。

我们往往只有在自己碰得头破血流后才真切体会到别人的忠告是多么正确。在经历了无数的成长的烦恼之后，我们才能体会“不听老人言，吃亏在眼前”这句老话的味道。对于管理项目，你还想重蹈覆辙吗？

[返回目录](#)



如何管理多个 IT 项目

作/转载者: mypm.net

管理多个项目的方法

这里是在管理多个项目时可以尝试的一些方法:

时间管理: 很多时候超负荷运转的项目经理似乎要不断地解决一个又一个的危机, 从来没有停止。你需要快速地确定你要做什么和你有多少时间。作为一个程序编制经理你不可能微观管理每一个单独的任务, 而且你将不得不开始关注于在所有的项目之中管理你的时间。

管理多个项目的核对表: 管理多个项目你应该创建一个核对表。你可以使用一个生存周期的核对表来帮助工作 (例如, 我是否已经收到了所有的规格? 我是否在每一个项目团队之中涉及了 QA?)。

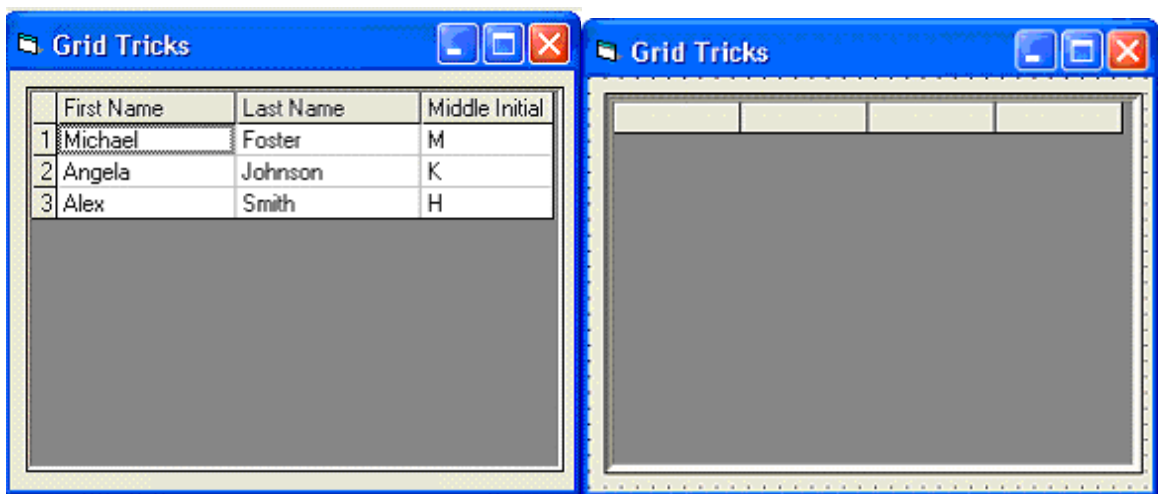
项目的优先权力: 你需要确定哪一个项目比其他的项目更加的重要。当你面对多个项目时, 决定你要做什么和以什么顺序去做是很重要的。仅仅简单地选一个你喜欢的项目并只关注于这一个项目是没有用的。这里需要仔细地分析来确保每一个项目都达到公司的战略目标而你就可以注意到目标日期。

将工作分类: 这个策略可以降低复杂性。当管理多个项目时你需要在所有的工作上取得进展, 不要将一个项目留在后面而期望着结果。在日常的基础之上检查每一个项目的进展情况。

将工作任务排序: 确保每一个项目的任务都被恰当且合理地排序。我见过项目经理们在项目与项目之间跑来跑去, 到处抓救命稻草。将每一个项目明确地细分为可以管理的工作任务并将其正确地排序, 这是十分必要的。

创建一个观察板: 在你的公文中使用数字式的观察板来有效地获取并汇报所有项目的工作情况。

你是不是经常感到你在不停地参加这个那个会议, 做一个又一个的状况汇报, 而你的工作进展却又是另外一回事? 你可能因此超负荷运转或是遭受打击。如果你面对一些 IT 项目, 首先看一看你实际可以在每一个项目上花费多少时间是十分有用的。这个估计数字并不必十分地精确, 只要可以让你和项目主管或 PMO 经理参考讨论就可以。右图显示了你如何可以简单地确定对每一个项目所分配的时间。这是一个简单的表单, 它可以告诉你你是否在超负荷地工作。



推荐方法



如果你确实想在管理项目公文时有所效果，你就需要有一个将所有项目划分次序和类别的方法。左图显示了管理多个项目的一个方法，我发现它真的很管用。在你目前可用的时间和你的工作量的基础之上，将分配给你的每一个新的项目划分优先次序。这样可以使你准确地确定何时开始这个项目，它会如何影响你其他项目的时间进度。这里假设一切 OK，你继续对项目任务进行分类（A，B 和 C），这样可以帮助你找出哪一个任务比其他任务更加重要。请注意在这里也可以使用例如网络图表或 PERT 图表等其他有价值的方法，但是我发现管理多个项目时简单的方法才是最有效的。而后这些任务将被包括在一个集中化的企业项目工具之中，例如：

- Kidasa Milestones Professional
- Project.net
- Pacific Edge
- PMOffice
- Project Arena
- WorkLenz

这里是用来做协调和跟踪工作的一些非常好的工具。毕竟，如果一个任务出现闪失，你希望可以看到发生的情况，这样你可以告知客户它对项目所造成的影响。

你还应该：

- 确定你对每一个项目有多少可用的时间（使用上面右图之中的方法）。
- 根据客户的商业需要和 IT 策略将你的项目排出优先次序。
- 将所有的项目工作任务以 A，B，C 分类排出等级。
- 对于每一个项目在项目 A 上给予足够的时间和努力，然后再继续进行类别 B 和 C。
- 如果你赶不上最后期限或无法完成一个任务时要通知客户。
- 将所有的问题和风险放置在一个集中化的项目数据库之中以进行有效地汇报。

经验教训

这里是我们得到的一些关键的经验教训

- 确定你是否已经超负荷运转。如果是的话，那么很可能你继续进行的任何一个新项目都会失败。
- 习惯性地不断将项目任务排出优先次序。
- 学会代表一个团队，以团队的形式工作。
- 为每一个项目创建一个带有时间进度的项目日历—确认主要的项目转折点和他们的日期，然后你就可以确定你要集中关注于哪一个项目转折点。
- 不要对每一个项目使用不同的报告格式。使用一个整合的项目汇报工具，它可以让你使用一个标准来进行获取和汇报工作。
- 为你自己创建一个单独的项目进度（例如使用 MS Project，Primavera，Artemis 等等）。这可以让你了解到有什么事发生。



- 不要坐在你的办公室里等待结果。作为程序编制经理，你应该穿上运动鞋，每天在你的团队之间转一转。
- 为你的主管团队提供定期的工作进展回顾。项目的优先权或其他事情也许会有改变，而你希望从上级那里直接听到这些新闻。

如果方法正确的话，管理多个项目将会获得成功。当今所出现的解决方案就是项目工作的观察板——管理整个项目工作的工具。

[返回目录](#)



遭遇“冲突”莫着慌

作/转载者：北京航空航天大学公共管理学院 杨爱华 教授 曾媛

冲突现象普遍存在于社会生活各个层面。在 IT 项目中，冲突同样不可避免。冲突影响的好坏，取决于冲突管理的成效。冲突解决得好，可以加快任务的完成；解决得不好，则会使项目大打折扣，甚至迫使项目中止。

“冲突管理”登堂入室

冲突 (Conflict) 可广义地理解为冲突主体间出现的矛盾、分歧和不协调的现象。冲突普遍存在于社会生活各个层面上，如政治冲突、经济冲突、文化冲突以及思想观念冲突等。

同样，冲突是项目内部不可避免的现象。在项目管理中，项目冲突定义为项目中各因素在整合过程出现的不协调现象。

对冲突进行科学、有效地管理是项目管理的一个重要组成部分，并正在成为继 PMBOK2000 版后的项目管理的第十大知识体系。过多的冲突会破坏项目的成功实现，过少的冲突会使项目僵化，因此，必须给予充分注意。

冲突管理就是项目管理者（或项目经理）利用现有的技术方法，对项目出现的不协调现象进行处置，或对可能出现的不协调现象进行预防的管理过程。

在项目生命期的各阶段（即启动、规划、执行、收尾四个阶段）中，常见的冲突类型包括：项目优先级冲突、管理程序冲突、技术见解和性能权衡的冲突、人力资源冲突、成本冲突、时间规划冲突、个性冲突等。

导致冲突的五种原因

要想成功地解决冲突，首先应该找出引起冲突的原因。引发冲突的五个重要因素如下：

1、项目组织结构与分权不清

在实施项目管理中，一般采用矩阵式的项目组织结构，这种组织矩阵存在许多双重隶属的问题，在项目经理和职能经理之间容易产生管理冲突。其次，在职能经理和项目经理之间存在着权力划分不清的状况，这也是项目管理中发生冲突的主要原因。

2、个人和群体的利益

一般，多数冲突归根到底是利益差异导致分歧和矛盾。因此，利益分化引起冲突是冲突常见的原因。大多数经理和项目成员都部分地受利益驱动，当他们的个人利益与项目利益或他人利益相悖时，就会产生冲突。

3、个性差异

个性差异也是导致冲突的一个主要来源，它引发的争议更多是围绕人与人之间的关系产生的，冲突常常是“以自我为中心的”。

通常，由于个性问题而产生冲突的起因非常简单，仅仅是因为一方对另一方的行动、态度、语气、外表和言语不满。这种不满会导致减少和拒绝合作，他们之间的关系也由团队协作走向冲突。比如，急性子与慢性子的人之间常引发个性冲突。



4、信息沟通不畅

项目中的信息沟通是指将信息及时、准确地传递给需求者。在信息沟通中，存在许多沟通障碍，比如语义理解的障碍，沟通渠道的不畅通，以及信息层层传递的失真等障碍，由此而产生的信息沟通不畅往往会引起冲突。

5、各项目组的目标不一致

在项目中，项目组间的目标有时会存在矛盾，比如会出现抢进度、抢资源的现象。各项目组目标的不明确或不被对方接受都有可能产生冲突。

化解冲突重在管理

冲突是项目整合过程中的不协调现象，它对项目实现有着重大影响。

一般而言，冲突会导致各项目单元或成员间缺乏尊重和信任，缺乏默契与合作，并导致沟通中断，信息被歪曲、审查和阻断的现象发生。

冲突的各项目组倾向于维护自身目标，忽视项目的整体性，阻挠其它项目组的建议并获得对项目的控制权；每个项目组都会反对其他项目组提出的想法和建议，从而增加了项目经理的管理压力和作出错误决策的可能性。

简言之，冲突损害项目的绩效，妨碍项目目标的实现，并且使得项目成员不能对项目目标的发展承担义务。

但是，冲突也能给项目带来一些正面效应。比如，冲突能增强项目组的凝聚力和团队精神，使内部分歧化解在项目组中，项目组目标会得到最大限度的实现。

这对项目内的某个项目组来说是优点，但它也有局限性，因为忽视了项目的整体。单个项目组的目标并不能代替项目整体目标，因此有时会妨碍项目的整体协作和发展，从而导致糟糕的项目绩效。

冲突影响的好坏取决于冲突管理的成效。冲突如果解决得好，可以加快任务的完成，节约项目的成本，提高项目的质量；如果解决得不好，则会使项目在时间进度、费用和性能指标上大打折扣，甚至根本就不能完成项目任务，迫使项目中止。

在冲突管理中，一旦发现冲突，就要对问题进行研究，并收集所有可以获取的信息，判断冲突的产生是否由项目组织的结构、个人利益或个性等问题所引起，找出问题的潜在根源。然后，把问题与五种冲突解决模式对比，针对问题的实际情况提出一套具体的解决办法。比如通过采取项目组织结构重组、相关人员的沟通，以及其它能够改变冲突关系的管理措施，取得冲突各方的合作与支持，创造出利于解决冲突的条件，从而消除冲突根源，将人们由冲突状态引向团队协作，最终达到项目目标的最佳实现。

解决项目冲突的五种模式

美国管理专家 Blake 和 Mouton 在上世纪六十年代就提出了五种冲突管理的模式，美国项目管理专家哈罗德·科兹纳 (Harold Kerzner) 在他们的基础上，通过实证研究指出，项目经理通常依据经验来确定实际解决冲突的方式。这五种冲突管理的模式依次是，正视 (confrontation)、妥协 (compromise)、缓和 (smoothing)、强制 (forcing) 和退出 (withdrawal)。具体说明如下：

1. 正视：即冲突各方持积极主动的正视态度，通过某种解决问题的方式，使争执的各方消除争端。它是最常见的冲突解决方式。
2. 妥协：在争论中寻求争执双方在一定程度上满意的解决方案，即产生“双赢”的局面。特点是通过交换来平息冲突。



3. 缓和：努力排除冲突中的不良情绪，通过强调一致来淡化或避免分歧。

4. 强制（或对抗）：指一方竭力将自己的方案强加于另一方，冲突越厉害，就越容易采取强制的方式，其结果是一种“赢一输”的局面。

5. 退出（也称作规避）：从实际的或潜在的分歧中抽身撤离。

在这五种方法中，正视、妥协与缓和平衡了冲突各方的地位，对于建立合作关系十分有效；退出与强制用于解决冲突情况，结果常常是解决了分歧却增加了冲突的来源；其中退出常被当作一种临时解决问题的方法，问题和引发的冲突还是会接连不断的发生。

项目经理在出现冲突时，应根据自身经验和冲突的实际情况有选择的使用。

上述方式均可用于冲突的解决。但在冲突管理中，最有效的方法是避免冲突的发生，即做到“防患于未然”，可采取如下措施：

1. 制定公司范围内的冲突解决政策和程序，以使冲突发生时有章可循。
2. 在制定规划的早期,建立项目冲突解决程序，即在制定项目计划时,对冲突也进行规划。
3. 创造有利于团队协作的条件，鼓励团队协作和打击冲突，以此来管理项目。
4. 识别关系恶化的症状，及时采取措施以防止冲突的范围扩张。
5. 通过与团队成员之间就项目目标进行反复沟通，达成有限度的共识，能够减少或消除很多冲突。

[返回目录](#)

