

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第二十三期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ 度量您的 IT 问题
- ❖ 暗黑项目管理
- ❖ 论实施项目管理对企业高速发展的战略功能
- ❖ 研发项目管理成功的关键因素
- ❖ 如何在需求不断变化的项目中取得成功 - 1
- ❖ 总承包项目的风险管理
- ❖ 人力资源管理中的风险管理



度量您的 IT 问题

晏创业编译 摘自：《中国计算机用户》

问题管理是 ITIL 的核心流程之一，是 IT 服务管理取得预期效果的必要保障。但财务主管对“问题管理”的花销并不感冒。如何打动财务主管呢？关键还是得“算计”好问题。

“上这个软件也可以，能先把它的商业价值证明给我看吗？”这是 C 公司的信息主管 Peter 递交上一套“问题管理软件”的申请时，公司财务主管的回答。Peter 对这突如其来的要求，哑口无言！

半年前，与众多企业的信息中心一样，Peter 掌管的信息中心在 C 公司中也是扮演着“救火队”的角色。随后，Peter 从 IT 服务管理中找到帮助，按照 ITIL 的核心流程思想，Peter 实施了配置管理和变更管理两个流程，并在实际运行中让 Peter 受益匪浅。

在前两个流程日益成熟的基础上，Peter 认为非常有必要实施问题管理流程，经过一段时间的考察，Peter 瞅准一家国际知名厂商的问题管理软件，并决计向财务处递交申请，结果就出现了开始的那一幕。Peter 到底应该怎样说服财务主管呢？看几位 ITIL 专家怎么支招。

如果我们能计算出用于处理这些重复发生的事故所耗费的成本，我们就能以货币的形式，向包括财务总监在内的管理层，展示问题管理流程的商业价值。

—KMF Advance 公司 Karen Ferris

问题管理的主要目的就是识别事故（incidents）的根源，从而阻止事故重复发生，并消除影响 IT 基础构架的常见错误。因此，如果我们能计算出用于处理这些重复发生的事故所耗费的成本，我们就能以货币的形式，向包括财务总监在内的管理层，展示问题管理流程的商业价值。

为了达到这个目的，Karen 受 Bruton 咨询公司在服务台方面最佳实践的启发，构思了一个计算模型。

首先，根据重复发生的事故所导致的业务生产力的损失（LBP，Lost Business Productivity），找出企业财务所受的影响。完成这些工作，需要一个好的事故分类结构和事故原因代码结构，以方便分析重复发生的事故。因为问题管理流程并不具有这两个结构。除此之外，还需要一个良好的统计机制，以计算事故所造成的 IT 服务中断的概率和时间。

接着，要做这样一些运算：

平均每个员工每年对公司业务额的贡献量 = 公司年业务总额 ÷ 公司雇员总数；

平均每个员工每小时对公司业务额的贡献量 = 的结果 ÷ 公司的年工作日（比如 220 天）÷ 公司每天的工作时间（比如 8 小时）；

LBP = 的结果 × 公司员工对 IT 的平均依赖程度（考虑到在 IT 服务中断的时候，员工可以做其它一些事情，所以，“公司员工对 IT 的平均依赖程度”要根据组织的属性来确定，比如 25%、50% 或更多）。

这就是 IT 服务中断时，每个员工每小时所损失的营业额。

再接着，就需要分析重复发生的事故了。根据同一原因代码，选择一类重复发生的事故，评定因此类事故所造成 IT 服务中断时间。

得出这些数据后，用 LBP 乘以所有事故造成的 IT 服务中断的时间，就可以得出这些事故所带来



的财务影响。

在实施问题管理流程时，许多 IT 部门陷入尴尬的主要原因在于，他们仅能嗫嚅：“问题流程能够减少事故和问题的数量。”其实，这是管理层最不愿听，也根本不奏效的蠢办法。

——Pink Roccade 公司 Tony Price

换句话说，财务总监的本意是要你证实，问题管理流程能够节约多少成本，或者问题管理流程是否能够让你在不增加成本的情况下完成相应的工作。尽管这种理解方式仍然显得比较抽象，Tony 还是认为财务总监所要求了解的东西并不复杂。

节约成本也好，在不增加成本的情况下完成定额任务也好，首先要弄清楚的是，作为 IT 主管的你，面临多少 IT 问题，这些问题有多严重（对业务的冲击有多大），这些问题持续的时间有多久，以及解决这些问题要耗费多少成本。

的确，你在证实问题管理流程的合理性时，以上列举的许多数据你确实无从获取。因此，你要做的就是扭转这种被动局面。

Tony 的技巧是采用一种“以心攻心”的战术，比如，可以选择财务系统中反复发生的 IT 事故为突破口，分析实施问题管理流程后，这些 IT 事故对 IT 用户所带来的影响能得什么程度的改观，可以保证财务总监总能获得精确的管理信息（财务总监对此一定有深切的感触，并有望认可这种分析）。

Tony 认为，在实施问题管理流程时，许多 IT 部门陷入尴尬的主要原因在于，他们仅能嗫嚅：“问题流程能够减少事故和问题的数量。”其实，这是管理层最不愿听，也根本不奏效的蠢办法，财务总监显然不会为之动容。

要真正打动财务总监为问题管理流程投资，你就必须搜寻一些对财务总监胃口的理由，当然，那些触及财务总监利用 IT 的痛处的说词效果要好得多。

作为问题管理流程的实施者，需要识别问题管理流程对组织所采用的其它 ITIL 流程的支持力度，以及它在 IT 服务提供范围内所节约的成本。

——Fox IT 公司 Emma Bevan

财务总监总是只会为切实的好处所动，这是在阐述问题管理流程所带来的好处时必须清醒认识的一点。展示这些切实的好处，就是要瞄准在消除了事故发生的根源后，能够阻止哪些故障重复发生，从而降低成本。

多数组织习惯于用一些公式来计算非生产性成本，从而可以用数字准确界定重复事故所带来的影响。这个代表重复事故所带来的成本开销的数字，可以通过执行和维持问题管理流程得以补偿。

作为问题管理流程的实施者，需要识别问题管理流程对组织所采用的其它 ITIL 流程的支持力度，以及它在 IT 服务提供范围内所节约的成本。

在费劲心思从组织内部搜寻实施问题管理流程所带来的好处的同时，不妨将眼光放开一点。比如加强与那些已经从问题管理流程中尝到甜头的组织的沟通，如果他们愿意分享成本节约经验的话。

另外，itSMF 网站、Service Talk 杂志，关于 IT 服务管理的研讨会等都是不可多得的信息窗口，从那里肯定可以找到一些问题管理流程带来效益的例子。

[返回目录](#)



暗黑项目管理

作/转载者: mypm.net

项目管理,多让人向往的工作,未做之前,感觉做项目经理应该是“鲜花与光环齐飞,威风共利益一色”的大好风景。直到有一天,老总对俺说,XX,这个项目你负责时,俺才明白,俺生了。。咳,不对,是俺升了。。刹那间,所有的热血涌上头颈,千言万语化做一个忠诚的眼神,还没等俺兴奋头过去,他又补了一句,时间很紧,希望你早点完成。俺当时都没听清自己是怎么回答的,只是看到老总脸上露出了兴奋的表情,紧紧握住俺的手送俺出去时,俺才有一点反应,刚刚发生什么事了?

但当俺看到看清项目方案上的期限、厚厚的需求说明书及几个刚刚分配到公司实习的项目成员时,只感觉,那地,离俺好近。。。

以上,就是俺接手负责的第一个项目经历,项目管理比较混乱,小地方的小公司根本不会按正规的项目流程走。也没有在规定的时间内完成,系统上的BUG的比较多,对俺来说,是失败的。不过,就是从一个个这种项目中,总结出了数点经验,同相是计划组织协调控制,却和教科书上的项目管理有些不同,人性阴暗面全面暴露!-_-"

计划篇

项目计划通常是围绕着目标产生,目标则是以合同期限和客户需求为基础。项目的风险也是非常大的,过程中有着诸多问题,当是90%这类陷阱就够你受的了,一定要做好各种准备。

经历了几个项目后,俺明白,如果真的按老总指定的时间去做,估计是不可能完成的,所以,在时间计划上,一定要争。做上了项目经理这个位置,你就不再是你了,要抛开个人恩怨,天使的外表魔鬼的心是一个项目经理必需的条件。

项目计划最好要有两份,一份是给老总的,就算你的计划再合理,领导也是要砍的,所以在做计划的时候一定要把时间放大,尽量放大,留一些空隙给领导砍,当然你也要据理力争,不争,吃亏的不仅仅是你自己,是你整个项目及整个项目组。

和上面定下计划后,就可以着手再准备一份计划,这份计划是给项目组的,时间要大大压缩,要把晚上和周末的时间都算上,因为如果你按给领导的计划走,项目成员没有压力,会充分利用时间,但项目中的意外是非常多的,时间到了没有完成是很正常的,所以,别把项目成员当普通人看,要拼命压榨,这样才能给项目留下一点喘息的时间,如果不能成功的把一群程序员变成民工,你就是失败的。。。

考核篇

考核是任何管理中的重点,被考核者的收入、职务、发展都受到考核的影响。考核一般以计划安排的时间及完成的质量、工作时的表现为根据。

当计划制定后,要这些人好好干活,也是要付出代价的,可以示之以利,当然,也不能太对着口味,比如有人想加工资,你就告诉他发展是第一位的,不要太在乎钱,如果不行,就告诉他项目会有些奖金,不过要考核合格才行。怎么考核?项目考核还不是你说了算嘛,考核可是一把好用的大刀,用好了,就可以把这些死要钱的通通砍倒,只要你在计划时间上做点手脚,想按期完成?嘿嘿嘿~~~

当然,光靠利益,是无法团结一个组织的,所以,还要动之以情。告诉他们你也是受老板压迫的(这是实话)。在实际考核的时候,如果有人真的没有按时间完成,也不能太严厉,然后多给他一些机会,毕竟你还是要靠他们来做事的,当然,这份人情还是你得到的。一个私人关系不好的领导不是好



的领导。

组织篇

人员，是所有事务中最重要的一环。同一件事不同的人来做就会有不同的效果。当计划通过评审确定，你就要开始组织你的队伍，为他们安排相应的工作及时间。

首先，我们来谈谈组织的建立。

软件开发中的主要成本，其实就集中在开发人员的工资上。开发人员水平越高，工资也就越高，成本越应提高，不过他们的开发速度比新手快，在某种意义上，你节省了成本，这点是毫无疑问的。一个项目组中，如果没有一二个高手撑场面，也是会死得很难看的。不过，如果全用高手的话，俺估计你的项目奖金可能不够，所以一定要选一些工资偏低而年轻能吃苦耐劳的成员，最好是刚刚毕业年余，对开发技术熟悉，有一定经验，但项目经历得少，职务低，希望能通过项目锻炼自己并有所发展的程序员是最佳选择。毕竟，钱就这么多，名额也有限，要在省钱和做好事情之间取得平衡，对人员的选择是非常重要的，这关系项目的成功与否。

除了技能外，成员的性格也是毕要参考项之一。如果成员脾气古怪难以管理，或是不安于现在的职务不满足工作分配的，同样不可取，如果没有过多的资源可用，就必须用一定的手段压制，常用的方法不外乎以义晓之，以利诱之，以武（权）压之等等。（呼，别骂俺，这是实话）。此外还有一些参考项，就不一一列出，主要看项目经理对项员的理解。

如此一来，一支由二三名强系分和强高程组成的核心组及一些一般熟练的成员组成的队伍就建成了。当然，各公司的环境和资源不同，可用的人也不同，但至少要保证有一名好的系统分析员和高级程序员，项目经理本人可兼任，但只能兼任其中一职，由于系统的复杂程序不同，如果没有一个可商量的人，当凭一个人完成的分析和设计是一定有考虑不到的地方的，否则还要团队干嘛。

团队组建完成，组织工作却没有结束，还有很多事情等待你的安排。

一般的项目都会根据成员的能力来分配工作，最好能够保持一组有二人，才能发挥团队的优势，如果成员过少，任务可以慢慢分配，不要一次性全发下去，当前一个任务完成时再分配下一个任务。

由于项目中可能会有新手，你必须组织一定的培训来提高他们的技能及对业务的熟悉程度。技能的高低一般由个人的基础及学习能力来决定，业务则不同，一般要求所有成员对业务非常熟悉，至少应该是自己准备接手做的那一块及相关模块。要组织对他们业务学习的考核，可以是问答形式，也可以从详细设计中看出他们对业务及概要设计的了解程度。

任何一个项目中，都可能会存在各式各样的问题，遇到问题，首先应该分析问题对项目的影响程度，然后着手组织人员解决。业务上的问题一定要请实施人员、客户、商务及开发人员共同举行一个会议，问题应该在会议前全部准备清单，然后有目的在会上解决，最好所有的问题都能有一个肯定的答复，含糊不清会造成实施上的困难及后期维护。会议有结果后应该请客户代表在清单上签字确认，如果还有未解决的问题应该定下一个日期尽快解决，以免造成工期的延误。

技术问题会因公司的技术研发力量及情况决定。一般能解决的就攻关解决，如果不能解决的，应该尽快与领导商谈技术购买事宜，当前两者都不行时，项目中就会存在隐患，应当通过实施部门及时与客户取得联系商量解决的方法，一般是将有问题的模块实施的时间推后，再想办法解决。

项目中的问题千差万别，但最终还是要面对的，如何组织力量来搞定，应该在项目的过程中不断积累经验，对事情有一定前瞻性，凡事多准备几套方案、思路，凡事要多依靠团队的力量来解决方是上策。

[返回目录](#)



论实施项目管理对企业高速发展的战略功能

作/转载者：李宪之

摘要：

我国在二十世纪八十年代中叶推广鲁布革经验，实施项目法施工，开辟了中国实行工程项目管理的新纪元。1991年，山东建工集团在山东省建筑施工企业中率先揭开实施工程项目管理的序幕。工程项目管理对建筑施工企业到底能起多大的促进作用？笔者以自己13年的亲历实践，试论工程项目管理对建筑企业高速发展的战略功能，与各位同仁共勉。

一、山东建工集团的现状

山东建工集团下辖山东省建设建工（集团）有限责任公司和山东建工股份有限公司。有限责任公司是以房屋建筑施工总承包为主业的施工公司。股份有限公司是以生产、销售、安装新型建材和钢结构为主，是争取上市的建材工业公司。集团现有从业人员7000多人，各类专业技术人员3000多人，其中，中高级职称400多人。到2002年底，集团总资产22亿元，企业净资产2亿多元。有限责任公司下设土建总承包子公司11个，水电安装、空调、消防、装饰、路桥、预应力特种工程、建筑智能化等专业施工管理的子公司12个。股份有限公司下设金属结构公司、新型建材公司、速成墙公司、工程设计公司等八个子公司。截至2002年底，集团在建施工面积250多万平方米，完成企业总产值20多亿元人民币，其中：建筑业产值15亿元，建筑工业产值5亿多元。集团完成利税1.3亿元，其中实现利润7642万元，各类税金5358万元。为此，集团荣获山东省“富民兴鲁劳动奖状”，“全国先进建筑施工企业”，被中国质量协会评为“中国质量服务信誉AAA企业”和“全国质量效益型先进企业”。工程质量三次夺得“鲁班奖”，13次获山东“泰山杯”奖，28次获得济南“双十佳”奖。

山东建工集团何以取得如此骄人的成绩，归根结底关键的一条就是得益于实施工程项目管理。

二、实施工程项目管理时的企业背景

山东建工集团的前身是名不见经传的中小企业山东省建筑工程公司，成立于1979年。当时企业内忧外患，机构臃肿，人才匮乏，濒临亏损境地。企业1000多人，在建施工面积仅9.5万平方米，年度完成建筑业产值仅548万元。经过在计划经济体制下经过12年发展，到1990年在建施工面积才增长到16.6万平方米，年度完成施工产值2658万元，企业实际亏损近百万元，人均收入仅有2400元。在这种情况下，企业该向何处去、如何生存、如何发展成为企业面临的急需解决的重大问题。我当时任副总经理兼总会计师，在上级领导的支持下，我建议公司党委实施项目法施工（现在规范为工程项目管理），扭转陷入难以为继的企业，公司党委同意了我的建议，从1991年开始，我们踏上了筚路蓝缕、崎岖坎坷的改革征程。公司率先在山东省国有建筑施工企业中推广普及项目法施工，结果，初战告捷，1991年当年完成建筑业产值和实现利润分别比上年提高了30%和82%。从此，彻底扭转了企业困难局面，企业发展一年上一个较大的台阶。从1991年实施项目法施工到2002年的12年中，集团建筑业产值由3590万元增长到15亿元，增长41.7倍，实现利润由84万元增长到7642万元，增长88倍。工程质量从1990年优良品率25%，提高到2002年的81.33%，并连续四年保持在80%以上。职工人均收入从1990年的2400元，提高到2002年的27900元，提高10.6倍。

三、实施工程项目管理的具体做法

从实施项目法施工，到实行工程项目管理，是对建筑工程施工管理的实质升华。我们始终把实施工程项目管理纳入到企业发展的重要战略范畴，已经形成了企业必须坚持的恒久发展战略。具体做法是：



1、搞好战略策划，坚持实施“两层”分离。

工程项目管理的根本要求，就是实行项目管理层与劳务作业层分离。这是对计划经济体制下混合编制施工管理模式的革命。就单位工程而言，组建项目经理部是一次性的施工管理组织，开工成立，竣工解体。对企业来说，它不是一次性的施工组织，而是长期施工管理的战略模式，是企业管理的有效机制，是施工管理的根本体制。

(1) 管理层的组织机构及其运作。

对管理层的管理，经历了三个阶段。第一阶段是，1991年采用总公司直管式项目管理部，由总公司直接组建项目经理部管理工程项目。这种直管式项目经理部共分两类。一类是自营队伍项目经理部，是由原工程处分离出来的，其施工生产以自有班组为主；另一类是联营项目经理部，这类项目经理部的施工生产选择实力较强的分包建筑队伍实行联合经营。

第二阶段是随着项目经理部的不断扩大，于1994年将原直管式项目经理部组建为项目公司，由项目公司组建项目经理部。这种项目经理部完全实现了一次性施工管理组织机构的内涵要求，项目公司设财务部、质量技术部、经营管理部、料具供应部和综合办公室。领导班子实行“一长两师制”，即项目公司经理、主任工程师和主任会计师。其定员编制由项目公司根据其承担任务的规模决定，动态管理，忙时多聘，闲时退回人才市场。项目经理部不设职能部门，只设专兼职的职能人员，由项目经理、主任工程师和主任会计师组成项目承包班子，实行对工程项目从开工到竣工交钥匙全过程的承包责任制。

第三阶段是在市场经济深入发展的情况下，于1997年将项目公司改制成为股份制的具有法人资格的有限公司。除继续履行项目管理层的职能之外，突出强调了对工程项目的总承包和资本经营，即由子公司法定代表人和班子成员出资入股。子公司法定代表人出资30-60万元，班子成员出资5-30万元不等，从而建立起高风险的现代企业经营机制，增强了对项目管理的压力和动力。

(2) 劳务作业层的组织结构及运作。劳务作业层的管理方式，先采取的是混合工种编制，定向输出的劳务工程处模式。后是采取对劳务作业层实行专业化管理，组建劳务管理公司。设专业施工处和综合施工处。专业施工处组建瓦工、钢筋工、木工、架工、装饰、抹灰、镶贴、油漆、喷涂等专业分包队；综合施工处对建筑分包队伍实施统一管理。另外有成建制的水电安装公司、金属结构公司、通风空调安装公司、防水公司、消防公司等自有专业施工公司。这三个层次的劳务队伍都取得了相应的资质，为集团实施工程总承包奠定了基础，形成了全过程综合承包能力。

四、实施工程项目管理的配套措施

1、实行项目经理责任制。项目经理是企业法定代表人在工程项目上的委托代理人，行使的是企业职权。因此，只有建立项目经理全面组织、优化配置施工生产诸要素的责任、权力、利益和风险机制，才能确保项目经理对工程项目的工期、质量、成本、安全及各项目标实施全过程、强有力地管理。否则，项目管理就会流于形式。我们主要采取了项目经理实行以年薪制为主，质量、成本、安全等责任目标挂钩奖罚的承包责任制，收到较好的效果。

2、实行项目成本核算制度。建立和完善项目成本核算制，是搞好工程项目管理的重点和核心。实行工程项目管理必须坚持企业是利润中心，项目是成本中心的原则。12年来，我们对工程项目坚持实行月度成本核算制，把项目经理的责任成本目标，列入主要承包内容，作为考核项目经理年薪的主要指标，真正做到了干前有预算，干中有核算，干后有决算。

3、建立和完善企业内部要素市场。实行工程项目管理的显著特征之一就是对生产要素实行动态管理，优化配置，我们主要建立了劳务人才市场、材料供应市场、设备和周转料具租赁市场、资金市

场和技术市场。各要素市场的规范化，有力的提高了工程项目管理的水平。

4、加强项目信息化建设，提高企业和项目的管理科学化水平。就建筑施工企业来说，信息化建设所涉及的范围广，层次深，是庞大而复杂的系统工程。因此，我们在加强企业网络信息化建设的同时，在2万平方米以上的单体工程上实行远程微机监控，对所有在建工程的项目经理部实行了微机管理，建立起信息处理系统。到目前为止，山东建工集团已经建立了较完整的，基本上满足需要的信息处理系统。集团决策层领导和总公司机关部、处室之间实现了内部办公互联网，和本市、本省及建设部也实现了互联网，构筑起了信息化建设的平台。一是建立起任务承揽信息管理系统，集团总公司和各子公司任务信息联系，全面实现网上互动，建立起网上高速信息通道，从而提升了工程任务信息共享的利用价值；二是建立起财务管理、成本控制管理系统，从总公司机关到项目经理部全面实现了财务记账、财务核算、财务报表、财务分析、预算成本分析、现金流量管理和工资管理等电算化和财务软件的应用。在材料管理中，从合格分供方选择、材料市场价格、材料“阳光采购”，以及人工、机械、现场经费、分包工程款等全面实现信息化管理；四是建立起了人力资源信息管理系统。为实施人才强企战略，坚持人力资源是企业第一资源的方针，在人力资源开发中主要建立起了项目经理、专业技术人员 and 后备人才等三个人才库，实行网上信息发布，实现了人力资源的信息化管理；五是建立起了质量安全管理信息系统，以ISO9002、ISO14001和OHS18000等质量、环境和安全体系为核心，坚持了过程控制和过程管理的信息，全面实现了网络化管理。另外对砼及其他材料的试验、检验均实现了实验室数据自动化获取，试验报告也实现了电脑化管理。

5、建立健全企业监督、检查、审计和考核机制。为确保项目施工顺利运行，我们建立了由集团监事局、纪委监察、审计及各主要业务系统主要负责人组成的企业监督、检查、审计和考核机制，制定考核细则。根据不同单位、不同业务性质，分别设置考核指标、管理指标和“双文明”建设指标。考核结果要与单位经济效益和个人收入挂钩。实行月度考核，形成制度化，为企业健康发展起到了保驾护航作用。

6、建立和完善业务系统化管理，实行“三双工作法”。根据实行项目管理的要求，集团公司以项目经理部为对象，以机关业务职能部门为依托，建立具有整体功能的业务系统化管理网络体系。使企业的管理模式由原来的直线职能式，转变为矩阵式管理。为此，制定了《业务系统化管理规定条例》。对业务系统内的各个职能管理人员实行考核上岗，签订聘用合同。一律实行双负责，双控制，双考核的“三双工作法”。即：每个职能人员均是该业务系统主管部门派出的人员，在对同级负责的同时对本业务系统负责；在受同级控制的同时也受本业务系统控制；在受同级考核的同时也受本业务系统考核。

7、强化施工现场管理。施工现场是企业经济效益的“源泉”，社会信誉的“窗口”，企业品牌的象征，企业整体素质的具体体现。实践证明，企业必须外抓市场，内抓现场。为此，我们坚持了施工现场管理达标制。与当月项目部人员的工资挂钩，与项目经理的年薪挂钩考核奖罚。与上级主管部门合作开展了创文明工地和安全红牌、铜牌及安全杯的评比活动。我们在2万平方米以上的单体工程和群体工程进行施工现场高标准、高品位的广告宣传，引起了社会广泛关注，提高了企业知名度。

五、实施工程项目管理为建立现代企业制度创造了条件，奠定了基础。

现代企业制度的根本特征是“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”，而项目的管理两层分离，动态管理和优化配置生产要素，充分体现了现代企业制度的根本特征。现代企业制度强调管理科学，而工程项目管理的内容和重点就是质量、成本、安全、进度、合同和信息，这些管理的规范化，是对管理科学的最大体现。实施工程项目管理，企业发展了，基础雄厚了，职工富裕了，为建设小康企业奠定了基础，创造了条件，因此才使我们实施三次较大规模的改革、改制得以顺利进行。

1、实行集团化经营，建立现代企业制度。1994年我们将山东省建筑工程公司改制成为山东省建



设建工（集团）有限责任公司后，立即着手于建立和完善了企业法人财产制度、法人治理结构、企业财务会计等几项制度。至 2002 年的八年中，集团公司取得了令人满意的成果。施工产值累计完成 60 多亿元，实现利润近 3 亿元，这两项指标的完成是改制前十年完成总和的 30 多倍。我们山东建工集团发展如此之快，就是实施项目管理战略的结果。

2、实行内部股份制改造，建立母子公司投资主体。具体做法是：1997 年，我们对企业内部二级非法人经营单位进行股份制改造，改制成具有企业法人资格，能独立行使民事责任的市场主体，这次改制的成功为企业的发展注入了新的活力，使集团的发展跃上了新的台阶，改制后子公司保持了持续发展的势头，例如，我们的一公司 1997 年改制时，年完成产值 3079 万元，利润 98 万元，而 2002 年完成产值 3 亿元，实现利润 770 万元。实践证明，只有改革才是企业发展的真正动力，才是硬道理。

3、进行企业制度创新，实施国退民进改造。党的十五届四中全会《决定》再次把建立现代企业制度作为国有企业改革目标放在显著地位。为此，我们深刻领会《决定》的精神实质和现代企业制度的本质内涵。虽然已建立起现代企业制度，但是在深化完善上、在规范运行方面还有很大的发展空间，我们以贯彻落实《决定》为契机，在企业制度上进行再创新，实施国退民进企业改造。将 48% 的国有股，变现退出 28.88%，国有股权实际参股仅 19.12%，从而重新理顺了企业与国有股新的资产的关系。

六、实施集团组织结构战略性调整，强化企业战略管理。

中国加入 WTO 后，我们以入世为契机，以适应国内外两个市场为前提，以集团战略性调整主线，以强化和完善项目管理体制为宗旨，不失时机的进行企业组织结构、产业结构和战略目标的改革调整，以达到最大限度地提高企业的核心竞争力的目的。

1、搞好集团组织结构的调整。我们坚持企业管理制度创新原则，建立适应市场环境的管理机制，突出管理机构、管理人员的精干高效，减少管理层次，减少扯皮，明确岗位责任目标，解决多头管理的问题。从集团总公司到各子公司甩掉计划经济体制下实施的直线职能式管理模式，实行以项目管理为对象的矩阵式管理模式，突出部室化业务系统化管理。集团总公司机关设立了市场经营管理、企业战略管理、工程项目管理、财务融资管理、质量监督管理和党务工作管理等六个部室。各子公司机关设立质量技术、经营管理、料具供应和财务会计等四个部室。实行部室制改革，不单纯是为了精简几个机构、裁减几个冗员，而是使集团企业管理、项目管理更加精干高效。做到减机构，不减职能，不削弱职能；减人员，不减工作效率，不减岗位责任，使在管理岗位上的人，人人有事做，人人能做事，事事有人做，责任有人负。

2、搞好生产组织结构的调整。我们在坚持制度创新，机制创新的前提下，及时调整经营思路，实行培植骨干公司，优化专业公司和扩大股份公司的策略，突出解决子公司发展不均衡的问题。对施工任务少、管理不到位、产值效益差、无大发展前途的子公司，采用内部兼并、重组方式进行调整。今年我们重组了九公司、十一公司、青岛办事处和劳务管理公司，组建了旨在加强专业总承包管理的安装工程总公司，着力扶持发展快的骨干公司，切实建立优胜劣汰机制，突出解决资本分散、素质低的子公司的问题，提高集团经营管理的集中度。

3、搞好集团产业结构调整。产业结构调整的目标是：建立公有制为主体，多种经济所有制共同发展的新体制。以创立“山东建工股份有限公司”为主体，实现投资多元化，带动总公司多元经济的发展，形成主业三分之二、附营三分之一，多业并举，配套能力强的大型企业集团。形成建筑施工和建筑业“两翼”齐飞的新格局。

产业结构调整的重点是：一是以山东省建设建工（集团）有限责任公司为主发起人，联合山东省建筑工程设计研究院、山东建筑工程学院和山东岩土勘察总公司等八家产学研的院企单位，共同发起创立了“山东建工股份有限公司”，实行独立核算、独立经营，自行运作上市。今年就能形成完成产值



1.2 亿元，实现利润 900 万元的规模。二是加快山东建工工业园建设。我们投资 3000 多万元建立了山东建工工业园，已经成为集团发展的一个新的增长点，并成为上市主导产品的生产基地。我们已经成功地引进澳大利亚速成墙建筑系统新型墙体材料，目前已经正式投产，今年将形成完成产值 2000 万元，实现利润 300 万元的规模。这种速成墙建筑系统新型墙体材料有望成为股份有限公司的拳头产品。为进一步加快工业园建设，现已投资 2000 万元，建立工业园研发中心，引进 5 名博士生和研究生，建立新型建材科研基地。为扩大工业园发展规模，设立招商处，加大招商引资力度，扩大招商范围，与工业园相关及不相关的产业，只要产品适销对路，适应市场需要，均可招商引资，今年将有 2-3 家企业进园。

结论：

无论是现在或将来，工程项目管理对建筑施工企业发展都具有强劲的战略功能。山东建工集团如果没有实施项目管理战略，为企业奠定了这样雄厚的物质基础，不会有山东建工集团的今天。我们的实践证明，建筑施工企业实施项目管理战略，是企业持续发展的“助推器”。

[返回目录](#)



研发项目管理成功的关键因素

作/转载者：ncaigs

企业面临着不断变化的客户需求，新产品开发日益成为企业成功经营的核心。持续推出成功的新产品将使企业保持活力，发展成为市场的“常青树”。然而，一个研发项目的失败率很高，使得企业不得不对之慎重对待。那么研发项目成功的因素主要有哪些呢？它们包括：

- 项目的目标、范围是否明确
- 项目可行性研究和计划是否完整和适当
- 项目的组织是否健全、稳定；是否获得领导的积极支持
- 是否建立了有序的、有效的、良好的沟通渠道
- 是否具有有效、全面的项目管理，严格的变更控制
- 是否建立了良好的、积极的、团队合作的文化氛围
- 需求识别

“万事开头难”，好的开始意味着成功了一半。一个项目的成功，也是如此。研发项目的成果，无论它是一个实体产品，还是一个软件或是一项服务，其最终目的都是为了企业的利润。企业为了实现利润，新产品就需要得到市场和客户的认同和拥护。而设计人员的主要误区之一就是，过于关注产品本身的技术，而忽略了产品的使用性(客户需求)。设计人员往往为了产品的性能而设计产品，出于职业上的习惯，设计师经常容易将其所负责的产品项目看作自己的一件艺术品，很容易陷入对产品的性能追求“完美主义”的陷阱，却忽略了用户的真正需求，不能充分考虑产品在市场上的价格性能比和商业受欢迎程度。事实上，功能最齐全、性能最好的产品往往并不是市场上最畅销的产品。

索尼公司的“机器人”就是一个再好不过的例子。公司在研发早期就发现了“技术并不完美”，想要让机器人完成任何一项家务事都是那么的困难。然而，索尼公司很快就认识到，不必追求完美，为什么一定要开发“完成任务型”的机器人呢？如果功能达不到消费者的预期，只能为企业带来灾难性的后果。还不如创造一种供人娱乐，功能简单的机器人！正是这一英明的决断为索尼公司的机器人产品迎来了巨大的成功。相反，我们却看到本田公司耗时 15 年花费上亿美元，但最终都没有拿出可以推向市场的产品。原因就在于它将机器人定位于功能型机器人，而造成消费者对其期望过高。所以一个好的市场切入点，准确地需求识别能力是研发项目成功的首要因素。也只有这样，项目才可能有明确的目标和范围，目标是企业在市场这个大海里航行的明灯。

项目可行性研究和计划

“凡是预则立，不预则废”，项目计划的制定对于整个项目运行来说无疑十分重要。在进行产品预研和立项之前应该做好充分的调研工作，调研内容至少应当包括：

- 市场可行性调研
- 技术可行性调研
- 经济及成本可行性调研
- 知识产权调研



企业在发现目标市场以后，还需要具备了各种资源条件，确定自己是否能够达到目标，如果发现欠缺，就应当及时创造条件去弥补。一个完整的项目计划应当包括一下内容：

- 清晰的目标
- 资源
- 成本、质量
- 时间进度
- 完成标志
- 任务名称、层次及其分解
- 上层任务的约束
- 下层任务的配合
- 阶段里程碑
- 团队组建

“有什么样的开发团队，就有什么样的新产品。”人，无疑是项目运行中最重要的因素。许多项目最终的失败，就是由于项目缺乏有力的领导，没有得到高层管理者的支持，团队协作不力等人力资源因素造成的。那么如何建立一个高效的团队呢？首先是领导者的支持。有些关乎企业整体研发项目，没有一把手的支持，是很难想象的。研发项目往往不是单个研发小组的问题，它牵涉到技术部门、生产部门、采购部门等多个团队的协作，没有企业最高权力层的支持，有时很难得到资源的分配，导致项目陷入困境。另一方面，企业的高层管理者需要摆正自己的位置。他们当中的很多人并不是产品专家，他们对于新产品开发的管理更多地体现为对新产品开发团队的管理支持，而具体问题应当放手让研发专家去做。研发项目需要创新精神，如果企业一把手，总是以自己以前成功的经验来干涉研发团队，往往适得其反。杉杉集团董事长郑永刚，在企业多元化战略发展的过程中，就做好了老板的角色。他对新项目团队充分放权，同时又给予了强大的后勤保障，使得企业在新领域迅速壮大。

其次，充分考虑组织形式的优缺点。“矩阵式组织结构”是最常用的项目组形式，它可以看作是跨部门的临时团队。它的优点在于：有利于充分利用各部门的人力与物力，有利于员工的专业增长，有利于扩展员工的知识面与眼界，易于适应工作任务与客观需要的变化。然而它的缺点亦很明显，首先，部门之间存在着观念和信息的“隐性文化壁垒”，这些壁垒很难打破，而打破这些“壁垒”，恰恰是新产品开发管理的关键。为保持各部门之间的平衡，需要管理上进行不断的调整。同时双重报告制度引起矛盾和“多头管理”的混乱，渠道的增生会创造信息的阻塞，责任的重叠会引起利益地盘的争夺等等。所以企业需要对项目的组织结构精心考虑，尽量避免可能会形成的障碍，发挥团队工作的优势。

最后，要形成好的研发团队机制和文化。建设好的信息传播机制，及时发现项目进行中的问题，建立开发团队的协调机制，其目的在于沟通信息、明确责任、协调进度。平衡好正式机制和非正式机制。正式机制多体现为团队会议，非正式机制则是不同部门的开发人员之间的随机交流。非正式的团队机制是不好用制度规定下来的，而恰恰是这种地下的机制有时是项目成败的关键，可以想象一个谣言四起的组织内，是很难形成凝聚力和战斗力的。而这就需要很大程度上依靠团队文化的建设。企业应当鼓励并支持研发团队形成：

- 创新性，鼓励原创性的工作



- 协同性，鼓励随时随地通畅的交流
- 风险性，重视细节和不同意见
- 容错性，容忍一定水平的试错

沟通管理

沟通在团队工作中的重要不言自明。除了企业要制定好沟通计划安排，定期根据项目各相关利益主体的信息需求、沟通的要求进行进度交流、绩效报告和信息处理以外，企业还应当重视与客户的沟通。产品的最终使用者和评价者是客户，不论它是一家企业，还是广大的消费者，保持有效的沟通渠道，是保证项目按正确方向行进的有效方法。沟通中纠缠于细节，是十分不明智的，有时这样的沟通成本非常昂贵。企业应当鼓励多从大局出发，多考虑客户真实需求的沟通文化，建立一支高效的沟通团队。

时间管理

时间管理是项目管理中的一个关键职能，也称为进度管理，它对于项目进展的控制至关重要。在范围管理的基础上，通过确定、调整合理的工作排序和工作周期，时间管理可以在满足项目时间要求的情况下，使资源配置和成本达到最佳状态。进度是计划的时间表，应该按计划安排进度。计划决定需要做什么、谁去做、花多长时间、成本是多少等问题。项目时间管理由下述 5 项任务组成：活动定义、活动顺序、活动时间的估计、项目进度编制、项目的进度控制。

我国的三峡工程实施了项目管理，其中进度管理很有特点。针对三峡工程的特点、进度计划编制主体及进度计划涉及内容的范围和时段等具体情况，确定三峡工程进度计划分为三个大层次进行管理，即业主层、监理层和施工承包商层。通常业主在工程进度控制上要比监理更宏观一些，但鉴于三峡工程的特性，三峡工程业主对进度的控制要相对深入和细致。这是因为三峡工程规模大、工期长、参与工程建设的监理和施工承包商多，任何一家监理和施工承包商所监理的工程项目及施工内容都仅仅是三峡工程一个阶段中的一方面或一部分，而且业主在设备、物资供应、标段交接和协调上的介入，形成了进度计划管理的复杂关系。为满足三峡工程总体进度计划的要求，各监理单位控制的工程进度计划还需要协调一致，这个工作自然要由业主来完成，这也就是三峡工程进度计划为什么要分三大层次进行管理的客观原因和进度计划管理的特点。在时间管理中，“项目里程碑”的制定十分重要。项目里程碑要确定的一个关键点就是“交付物”。到某个阶段，项目组要拿出实现定义好的“交付物”。企业及时对交付物进行评审，确认前一个阶段的工作，才能继续下一阶段的工作。这对于项目时间和质量控制来说，都是十分重要的。如果在一定阶段，没有明确定义的“工作成果”，会对项目会带来莫大的风险，因为任何工作没有得到评估和肯定，以后一旦出现反复，不但会浪费时间，还会影响员工士气，直接导致延误项目的进度，超时、超支情况的发生。

成本管理

成本控制，并不仅限于现场管理、降低物耗、提高生产效率的联想，事实上企业的成本包括了设计(研发)成本、制造成本、销售成本三大部分。我们在关注制造成本、销售成本等方面的同时，还应把目光放得更高一点，以研发过程的成本控制作为整个项目成本控制的起点，这才是从整体出发，全面控制成本的关键。

产品研发和设计是生产、销售的源头之所在，一个产品的目标成本其实在设计成功后就已经基本成型，作为后期的产品生产等制造工序(实际制造成本)来说，其最大的可控度只是降低生产过程中的损耗以及提高装配加工效率(降低制造费用)。有一个观点是被普遍认同，就是产品成本的 80% 是约束性成本，并且在产品的设计阶段就已经确定。也就是说，一个产品一旦完成研发，其目标材料成本、

目标人工成本便已基本定性，制造中心很难改变设计留下的先天不足。所以研发项目的成本管理，就决定了未来的整个生产成本，对于企业的利润起着决定性的作用。

在研发过程中，成本控制应当遵循的原则，

1、以目标成本作为衡量的原则。目标成本一直是我们的中心，通过目标成本的计算有利于我们在研发设计中关注同一个目标：将符合目标功能、目标品质和目标价格的产品投放到特定的市场。

2、剔除不能带来市场价格却增加产品成本的功能。我们认为顾客购买产品，最关心的是“性能价格比”，也就是产品功能与顾客认可价格的比值。

3、从全方位来考虑成本的下降与控制。有时一个小的技术细节，看似对成本的影响不大，但是一旦考虑到各个部门的协同运作，譬如采购、生产、工艺等相关部门，就会有较大的隐性成本暴露出来。所以成本控制，更应当听取多方的意见，杜绝为了降低某项成本而引发的其他相关成本急剧增加的现象。

风险管理

在项目管理中，风险的定义是“能够影响项目一个或多个目标的不确定性”。这里，想强调的就是相关性。那些与目标不相关的不确定性，应该被排除在风险管理过程之外。譬如，我们在上海实施一个IT项目，那么苏州的产业政策变化是个不确定性因素，但是与上海的项目就是完全不相关的风险。把风险和目标相联系，就可以确保风险识别过程关注于那些起作用的不确定性，而不要被不相关的风险分散了我们宝贵的精力。

风险识别以后，我们就应当考虑这种不确定性会导致的后果。我们可以假定不确定性的几种情况，分别分析它们会导致的结果，这就是“情景分析”方法。然后，企业就可以为各种情况制定应对措施。根据项目风险特性、项目组织抗风险能力、可供选择的风险应对措施和办法、机遇和威胁等因素，采用购买保险、制定应急计划、从外部获取各种资源、设立应急的不可预见费用、制定可代替的项目总体方案或具体实施方案等等。

风险的控制和管理对于，及早识别项目的风险，努力避免风险事件的发生，积极消除风险事件的后果，充分吸取项目风险管理中的经验与教训来说，十分重要。

结束语

研发项目对于企业来说，日益显得重要起来，特别是中国加入世贸组织以后，面临更大的竞争性挑战环境，每个企业都应当认真思考这一问题。

[返回目录](#)



如何在需求不断变化的项目中取得成功 - 1

作/转载者：李守京

序言

在中国软件行业现状中，恶性竞争比比皆是，而恶性竞争的产生物：合同，导致大中型软件项目中，项目组面临着在时间上，成本上和人力上都不切实际的目标，一个在标准含义上注定要失败的项目；而项目组对于这种项目要做，并且还要尽量做好，但由于客户成熟度不够，造成更多的问题。

根据我的经验，如果照合同中列出的项目范围来做，从狭义的项目范围角度来说是可以完成的，但客户既然付了钱，他将不断努力最大化他的利益，所以项目组面临着项目中从始至终需求不断变化的过程。

在做好基本的需求控制的基础上，既然面对不断变化的需求，就要求项目组对事件的反应要快。

在这种快节奏的项目环境中，充满了太多的不确定因素，成功的按时完成项目就像是一场长距离障碍跑。项目组经常要在没有完整确切的数据情况下决定如何做，项目范围的重点和方向要经常改变，如果软件承包商不协调一致，复杂的项目将经常会陷入泥潭，不能自拔。

这种项目中标准的项目管理手段不再适用，它需要很多特别的资源去处理不确定的方面，更有弹性的项目管理手段和反应时间是必要的，灵活的项目管理手段将是此类项目的最终方法。

什么是灵活的项目管理(1/2)

做过软件项目管理的项目经理的人都知道，在客户的需求和项目组能够提交的成果之间找到一个完美的平衡点不仅仅是一种项目管理手段，而是一种艺术，如果按照标准的项目管理流程，项目可能永远不会完成，比如在合同中或销售环节中承诺，所提供的系统将满足客户在未来几年中的业务需求；但实际上这是不可能的，特别是行业软件项目，中国各个行业处于快速发展的过程中，业务需求不断增加，如果不在项目和业务需求之间达到平衡，项目将不再是一个利润点，而是一个成本点。这就要求在标准的项目管理手段之外增加一些新的概念和技巧来适应飞速变化的项目环境。

那什么是灵活的项目管理呢？

由于在实际项目的某些方面，标准项目管理方法不再具备有效性和可操作性，所以有些公司试图抛开项目管理标准方法，独立制定符合自己实际的项目管理流程，而在不断尝试的过程中，他们在很多核心管理方面又不得不遵循标准项目管理手段，这就造成了困扰，什么是一种有效而可行的项目管理方法？

所以说，灵活的项目管理不是一种独立的项目管理模式，而是基于标准项目管理基础上的一种很大的发展延伸。就像一个城市的地铁站台，她的基础是标准的，牢固地，就像标准项目管理，而站台和所运行的地铁之间的差距需要根据地铁的实际形状来加以适当的延伸，所以说灵活的项目管理归根结底就是在标准项目管理的基础上的延伸。

计划和实施

当我们谈到项目管理的时候，我们最直接的印象是工作列表和甘特图，或者叫工作时间表或安排，从标准项目管理理论来讲，项目计划是重点，要占项目周期的很大一部分，首先要制定一整套项目计划，包括项目范围计划、项目进度管理计划、项目质量管理计划、项目人力管理计划、项目成本管理计划、项目风险管理计划、项目沟通管理计划、项目配置管理计划、项目变更管理计划等等。而在现



实情况下，客户决不允许你在计划阶段花费太多时间，实际上，客户希望看到项目组到现场马上进入编程开发，他才觉得项目组在做事情，不然开发商就是在浪费他们的精力和资金；如果项目经理顶住客户的压力，严格按照标准项目管理流程，将得罪客户，为以后的工作添置很多障碍，有些是致命的。

应用灵活的项目管理，项目管理的重点从计划转移到实施，但不是说项目的范围定义和计划被完全忽略，而是在不完整的需求确认和项目总体计划框架下进入实际开发，在需求不断变化和项目目标渐进明细的情况下灵活的把握项目，将项目始终处于控制范围内。

待续...

[返回目录](#)



总承包项目的风险管理

作/转载者：沈卫星

为尽快培育和发展一批具有国际竞争实力的工程公司和项目管理公司，适应加入 WTO 和参与国际竞争的需要，实行总承包项目风险管理成为必然趋势。

项目总承包方式包括：交钥匙总承包方式（EPC/TurnKey）；设计、采购、施工总承包方式（EPC）；设计加采购承包方式（EP）；设计加施工承包方式（EC）；设计加建造承包方式（DB）；以及 BOT、BOOT 等多种项目建设和承包方式。

总承包项目风险管理的特点

多样性。总承包项目风险管理的客体随工程总承包方式的不同而不同。如交钥匙总承包必须面对设计、采购、施工安装和试运行服务全过程的风险；而设计加施工总承包面对的只是设计和施工阶段的风险。

复杂性。总承包项目风险管理所要处理的风险要比设计或施工等单项承包复杂得多，风险大得多。因此，总承包项目风险管理的难度必然更大，而其所取得的效益也更显著。

社会性。总承包项目风险管理所涉及的社会成员（利益相关者）多，关系复杂。国际工程项目的风险管理尤甚。

全局性。从事总承包项目风险管理是承包者从全过程（全局）的观点出发进行全局性的综合管理，而不是把各阶段或各个过程分割开来进行的项目风险管理。

发展性。我国目前进行总承包项目风险管理的条件和环境尚不理想，经验相当贫乏，与国际承包商差距很大，容易因此而引发大的风险。因此，应依据我国的国情和工程项目的实际情况进行扎扎实实的研究和创新。

总承包项目风险管理的过程

由于要识别众多阶段的风险，涉及范围广，预测时限长，可能产生的变化大。因此，风险识别便成了总承包项目风险管理的最具特点、也是重点和难点之过程。

总承包项目风险评估时，风险量的估计和发生概率的估计都比单项承包难，即可预测风险和不可预测风险多。因此要特别注意收集风险评估的依据和定性方法的应用。

总承包项目风险管理规划的特殊性在于对风险应对方法有针对性的选择决策上。该决策的正确性与合理性既对风险控制的效果产生直接影响，又隐含着巨大的经济意义。

由于项目实施过程中必然会遇到大量未曾预料的风险因素，或风险因素的后果比已预料的更严重，使事先编制的计划不能奏效，因此，必须重新研究应对措施，编制大量附加的风险应对计划。

总承包项目的经济风险

经济观念滞后带来的风险。习惯了计划经济下的固定价格、政府定价、政府提供价格信息、政府保护国有企业的中国承包企业，对市场经济下的价格机制、价格运行规律、价格风险、汇率风险、合同风险等的认识，远远滞后于市场经济发展的需要，滞后于国外承包企业，这会带来很大的经济风险。

业主行为的不规范造成的经济风险。业主的管理无序、压价无度、索要回扣、强要承包商带资承



包和拖欠工程款等，久杜不绝，愈演愈烈，给总承包企业造成极大的风险。

传统的设计与施工分离，单一进行施工专业承包或施工总承包，使施工承包企业对设计项目管理陌生，设计企业对施工项目管理陌生，总承包企业发育缓慢，企业缺乏实行总承包的机制等，这样有可能造成大量潜在经济风险。

建设市场中的大量违法操作屡禁不止，激烈的竞争对承包企业的巨大压力，使他们为了生存不得不牺牲自身经济利益，是产生经济风险的巨大黑洞。

中介组织发育不健全，社会服务能力不足，企业缺乏利用社会中介组织为自己服务的意识，使总承包企业缺乏识别和控制经济风险的社会支持，导致经济风险。

我国的总承包企业对国际工程承包规律不熟悉，对加入 WTO 后的经济环境不熟悉、不适应激烈的国际竞争，是产生其经济风险的新源泉。我国的总承包企业对签订高质量的合同，利用合同进行经营，利用合同进行风险预防和风险转移的能力不足，进行工程索赔的意识不强、知识不足、能力不够、条件欠缺等，是导致经济风险产生的重要原因。同时，对风险管理知识、风险管理方法不熟悉，风险管理法规和制度不健全，工程担保和工程保险体制迟迟没有发育，既是产生经济风险的原因，也是对风险管理乏力的表现。

总承包项目经济风险管理措施和对策

建立总承包企业不但要在组织结构上达到要求，更主要的是要在软件建设上满足要求。包括：具有满足工程总承包要求的人力资源，强大的市场竞争能力，合格的设计能力，完善的项目管理体系，强有力的技术支持能力，在国内外市场中采购机械设备、成套设备和建设物资的能力，足够的工程总承包协调能力，善于利用社会中介组织的能力，应对风险的能力，先进的企业文化等。

提高风险意识。要深刻认识风险对工程总承包项目的危害性，工程总承包项目风险源的大量性，大部分风险的可预测性和可管理性，超前分析，认真识别，可靠评估，科学、慎重地进行风险管理规划、决策、控制和监督。

提高法律意识。依法竞争，依法签约和索赔，依法维权，依法经营，依法抵御风险，依法进行融资和结算等。

实施人才战略，向员工灌输国际工程项目管理知识、建造师知识、风险管理知识、经济知识、保险与担保知识、经营管理知识等，使企业具备大量有技术、懂法律、懂战略、会经营、通外语、善管理的复合型人才和高级项目管理人才。

及早颁布工程项目风险管理的法规，颁布工程保险与担保的法规，制定工程总承包项目管理规范，编制工程总承包项目管理手册，建立企业自身的风险管理体系。

积极采取技术性对策，回避、减轻、预防、分散和自留总承包项目风险：1.总承包项目回避风险对策。如果项目威胁太大，风险量和发生的可能性都很大，企业难以承担和控制风险，便应在承包前放弃承包或放弃项目实施，以免造成更大的风险损失。制定并执行企业制度禁止实施某些活动，依法规避某些可能造成风险的行为。2.总承包项目减低风险对策。这种对策可降低风险发生的概率或减少风险发生后的损失量。对于已知风险，可动员项目资源予以减少；对于可预测和不可预测风险，应尽量通过假定和限制条件，使之变为已知风险，再采取措施降低其发生的可能性，降低到风险可以被接受的水平。3.总承包项目预防风险对策。采取技术组织措施预防风险对策的作用有：防止风险因素出现；减少已存在风险因素；减低风险事件发生概率。4.总承包项目分散风险对策。把风险分散给其他单位，包括业主、分包人、合伙人、投资人、供应商等。5.总承包项目自留风险对策。将有些不太严重的已知风险造成的损失由自己承担下来。但必须自己有能力，有应急措施，有后备措施，有财力准

备。

实行工程总承包的公司应认清形势，苦练内功，同时向有成功经验的同行认真取经，不断完善风险管理体系，适应国际竞争的需要，才能在激烈的市场较量中站稳脚跟，加快发展。

[返回目录](#)



人力资源管理中的风险管理

作/转载者：李剑

在进行人力资源管理时，我们往往重视招聘、培训、考评、薪资等各个具体内容的操作，而忽视了其中的风险管理问题。其实，每个企业在人事管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满、技术骨干突然离职等等，这些事件会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。如何防范这些风险的发生，是我们应该研究的问题。特别是高新技术企业，由于对人的依赖更大，所以更需要重视人力资源管理中的风险管理。

风险管理是指通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险监控等一系列活动来防范风险的管理工作。人力资源管理中的风险管理是指在招聘、工作分析、职业计划、绩效考评、工作评估、薪金管理、福利/激励、员工培训、员工管理等各个环节中进行风险管理，防范人力资源管理中的风险发生。

一、风险分类

一般我们可以按人力资源管理中的各环节内容对风险进行分类，如招聘风险、绩效考评风险、工作评估风险、薪金管理风险、员工培训风险、员工管理风险等等。对高新技术企业来讲，招聘风险、绩效考评风险、薪金管理风险、员工管理风险等显得更为重要。

另外我们也可从已知风险、可预知风险、不可预知风险的角度对风险进行分类。对于已知风险和可预知风险我们要采取积极地措施进行防范。

二、风险识别

要想防范风险，首先要进行风险识别。识别风险就是主动的去寻找风险。比如员工管理中，技术骨干离职风险可能会由以下几个方面产生：

- 1、待遇：他是否对他的待遇满意？
- 2、工作成就感：他是否有工作成就感？
- 3、自我发展：他是否在工作中提高了自己的能力？
- 4、人际关系：他在公司是否有良好的人际关系？
- 5、公平感：他是否感到公司对他与别人是公平的？
- 6、地位：他是否认为他在公司的地位与他对公司的贡献成正比？
- 7、信心：他是否对公司的发展和个人在公司的发展充满了信心？
- 8、沟通：他是否有机会与大家沟通、交流？
- 9、关心：他是否能得到公司和员工的关心？
- 10、认同：他是否认同企业的管理方式、企业文化、发展战略？
- 11、其他：他是否有可能因为结婚、出国留学、继续深造等原因离职？

人事经理要根据认真了解客观情况，对可能发生的风险进行有效识别，这是防范风险的第一步。

三、风险评估

风险评估是对风险可能造成的灾害进行分析。主要通过以下几个步骤进行评估：



- 1、根据风险识别的条目有针对性的进行调研；
- 2、根据调研结果和经验，预测发生的可能性，并用百分比表示发生可能性的程度；
- 3、根据程度排定优先队列。比如说，人事经理可以通过与当事人交谈、发调查表等形式进行调研，并根据调研结果和经验，确定该员工在各风险识别条目中离职的可能性。结果如下：

(1) 10% (2) 20% (3) 10% (4) 0% (5) 50% (6) 20%

(7) 0% (8) 30% (9) 0% (10) 0% (11) 0%。

优先队列是：(5) (8) (2) (6) (1) (3) (4) (7) (9) (10) (11)。

人事经理可以发现，该员工对公平、沟通较为不满，由于公平问题而离职的可能性最大，其次是沟通问题。

四、风险驾驭

风险驾驭是解决风险评估中发现的问题，从而消除预知风险。它一般由以下几个步骤构成：

- 1、针对预知风险进行进一步调研；
- 2、根据调研结果，草拟消除风险方案；
- 3、将该方案与相关人员讨论，并报上级批准；
- 4、实施该方案。

人事经理可针对公平问题和沟通问题，进行专项交谈或调查，找出问题的根源，并草拟相应的方案。如解决公平问题的方案如下：

1、在制定公司规章制度时，广泛征求员工的意见；(通过调查发现，由于没有参与制度的制定，误认为制度本身不公平)

2、向各部门发放公司制度合订本，方便员工了解公司制度；(通过调查发现，由于对某些制度的细节不很清楚，误以为制度执行不公平)

3、将工资晋升标准公开，使工资晋升透明化；(通过调查发现，由于公司工资晋升标准不明确，容易产生待遇不公平感)

4、增加部门间交流。(通过调查发现，误认为其他部门工作轻松，而自己是最辛苦的，也容易产生不公平感)

人事经理可以将上述建议与大家讨论，最后由办公例会或总经理批准通过。

通过上述方案的实施，可能会增加大家的公平感，具体效果如何，还要进行调查得出结论。

五、风险监控

当旧的风险消除后，可能又会出现新的风险，所以风险识别、风险评估、风险驾驭这几个环节要连续不断的进行下去，形成有效的监控机制。

在一段时间以后，要对风险进行再分析，确保对风险制定的驾驭方案能够切实有效的进行。并且要对执行中的问题进行再评估。另外要注意总结经验，为将来的风险管理提供数据。

[返回目录](#)

