

# 北京华泰科信科技有限公司

## 项目管理杂志

(第二十四期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

*Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.*

## 目 录

- ❖ 项目管理的“三角链”
- ❖ 项目管理：不只是你嫁我娶这么简单
- ❖ 项目管理成熟度模型助企业走向卓越
- ❖ 项目管理：计划与跟踪过程
- ❖ 如果项目经理“撂摊子”……
- ❖ 计划 请从“切实”入手
- ❖ 别把战略挂在墙上



## 项目管理的“三角链”

作者：许江林、张富民 本文选自：中国计算机报

每一个项目都有其固有的特殊性，所以在每一个具体的项目中，项目关系人对项目结果和项目实施过程的期望会有所不同或各有侧重。所以，面对具体的项目，项目经理首先要主动地、系统地识别三类主要项目关系人对项目结果和项目实施过程的期望，然后对这诸多的期望进行科学管理，求同存异，达成一致。

当前，在 IT 客户项目的实施过程中，项目经理不再是以项目协调员、资源计划员、进度控制员、数据统计员、资料保管员或救火队员的角色出现，项目经理肩负着公司的管理层、客户、项目团队这三类主要的项目关系人赋予的三重责任。

虽然各个项目有其独特性，但是当前大多数的 IT 客户项目对项目的期望有一定的普遍性，我们分别从“对项目实施过程的期望”和“对项目结果的期望”两个方面来进行讨论。

### 对实施过程的期望

IT 客户项目的实施不再是一个只有输入和输出的黑盒，项目实施的过程开始对项目关系人变得透明。项目关系人需要了解项目实施的过程，他们可能会根据项目状况及时调整自己对项目结果的期望；也可能根据自己对项目结果的期望，及时协助项目经理调整项目实施的过程。项目经理同样需要在项目实施启动之前，了解三类主要项目关系人对项目实施过程的期望。

通常负责项目实施的公司的管理层对项目实施过程会有如下的期望：

公司资源被合理有效地利用，没有浪费；和其他项目的实施不产生冲突；参与项目的人员喜欢他们在项目中的工作并能尽力；能随时得知项目的实施情况和问题报告；能随时得知项目团队对项目实施的看法；能随时得知客户对项目实施和项目团队的看法；项目实施过程顺利，时间进度、预算、工作范围等关键指标按计划进行，不需要公司再为项目投入更多的人、财、物等资源；项目经理能够居安思危、未雨绸缪，防范问题的出现；出现问题，项目经理和团队能寻找出最佳的解决方案并妥善解决问题；客户对项目实施满意、没有抱怨；项目经理能使用成熟的项目管理体系管理项目，并得到客户的认可和赏识；项目实施过程能体现本公司员工的专业水平，得到客户和业界的认可。

项目团队成员对项目实施通常会有如下期望：

项目目标清晰、有明确的项目计划、知道自己的工作方向；项目经理能提供合适的工作环境和氛围；项目经理的领导风格比较合适，能和项目经理相处愉快；在项目实施过程中的优秀表现能得到适当的认可；有专业的项目管理流程，但是没有繁文缛节的文本工作和文字游戏；有可供参考的模板和历史文件，在需要的时候可以得到资深人员的指点；在项目实施过程中无意犯下的小错误，能得到项目经理和其他人员一定程度的包容和谅解；能切实感受到自己的工作对项目整体目标的贡献作用，在项目实施过程中能得到项目经理、客户和公司高层的注意、重视和认可；能够有和客户直接沟通的机会；有宽松的工作环境和民主的工作氛围，可以坦诚提出自己的意见和建议，并看到自己提出的合理建议得到采纳；项目经理在做决策的时候，能够征求团队成员的意见；能有汇报自己工作成果的机会。

IT 项目不断进一步地客户化，项目实施过程中，客户的参与变得更加重要。他们不仅参与项目阶段成果的检验，同时他们更清楚项目实施的每一个步骤都会直接关系到项目结果的成败。

客户对项目实施过程通常会有如下的期望：



项目的实施由合格的项目经理来负责；项目实施团队成员要技能过硬、态度认真、方法适当；客户可以及时了解项目的进展状况；客户可以比较方便地根据实际情况调整对项目的需求和期望；如果客户提出新的需求或对原需求进行更改时，实施方能迅速反应、采取行动；项目实施过程中，能允许客户方人员的参与和见习，以提高客户方人员的技能水平；项目工作都能按时完成，并能和客户的其他厂商进行密切的配合；对界面不清的工作有一定的包容性，能适量地完成一些分外的工作；不需要客户在项目实施过程中再支出超出预算的人、财、物力等资源；关键任务的完成能请客户参与检查；项目实施过程中遇到的问题能让客户知悉；项目经理和项目团队有能力处理实施过程中发生的意外问题；如果需要客户配合，一定要提前通知客户，并提供详细的工作说明；项目实施过程不要扰乱客户的正常业务；项目的每一个步骤要符合质量要求；对于客户提出的疑问，项目团队要给予毫无保留的解释。

### 对项目结果的期望

在 IT 客户项目中，项目关系人对项目结果的期望有同有异。

公司管理层对项目结果有如下的期望：

实现了公司对项目的预期利润指标，客户满意，日后的维护成本较低，项目经理和项目团队成员的能力通过参与项目实施得到了提高，公司可以把此项目作为成功案例进行宣传，项目成功后公司美誉度在市场上因之提高。

项目团队成员对项目结果通常会有如下的期望：

项目结果和项目所交付成果得到客户的认可，客户方的相关人员在接受项目所交付的产品之后能够很快熟悉产品的使用和维护，客户方相关人员对项目所交付产品的使用感到非常顺手，客户对项目团队成员提出表扬或表示感谢，客户同意让实施方把该项目作为成功案例进行宣传；客户希望和项目团队成员继续维持友好的关系，客户提出再次购买，公司领导对项目团队提出表彰，项目经理对项目团队成员给予好的绩效评价，团队成员通过参与项目实施成为某一方面的技术高手或专家。

而作为 IT 项目的客户，他们对项目结果的期望和项目实施方的聚焦点会有不同，通常客户对项目结果的期望如下：

实现合同签订之时，项目实施方对项目结果和项目所交付产品的书面或口头承诺；实现客户在合同签订之时，对项目所交付产品的预期功能和性能指标的期望；通过使用项目所交付的产品，客户业务的能力或效率有所提高；项目相关资料能够在项目所交付产品移交的时候一起移交给客户，利于客户日后查阅；项目所交付产品易于使用和维护，并且返修次数较低；项目所交付产品有扩展性；项目所交付产品能够升级；项目交付之后，如果项目所交付产品出现问题，实施方能够迅速反应、给予解决；项目实施方对项目所交付产品长期负责；如果在项目所交付产品的使用过程中，有需要咨询的地方，项目实施方可以提供及时的咨询；日后的维护成本低；和别的厂家的系统有兼容性。

国家统计局 2001 年 IT 系统升级项目的实施需要对客户正在运行的系统进行升级改造，所以客户对项目实施的期望之一是：项目实施对现有运行系统所承载的客户业务不能造成影响。而在另外一个 IT 系统新建项目中，客户对项目实施的期望之一是：密切配合其他厂商，保证各项任务按进度计划完成。

斯蒂芬·科威说：“效率出自平衡”，项目经理和他所领导的项目团队在项目实施中要最大程度地满足这三类主要项目关系人对项目的期望，可以使用“优先顺序法”对不同项目关系人的期望进行排序，也可以通过“分类管理法”把这些期望分为“必须类”和“希望类”进行管理。

### 背景资料



## 项目经理所担当的三重责任

第一，项目经理要向公司的管理层负责。公司管理层通过发布《项目章程》等方式，授权项目经理负责项目的实施，同时对项目的实施寄予了一定的期望。这种期望可能是：赢取既定的利润、赢取期望的市场美誉、为其它项目的实施树立榜样或其它。项目经理有责任通过对项目实施的管理达到公司管理层的期望。

第二，项目经理要向客户负责。在客户签署项目合同的时候，就对项目设置了预期的目标，这种目标可能是：实现项目所交付产品的预期功能和性能，从而提升客户自身的业务能力或效率。项目经理要通过对项目实施的有效管理，使项目实施的最终结果能满足或超出客户的期望。

第三，项目经理要向项目团队成员负责。项目经理需要在项目实施过程中发挥自己的领导能力，为项目团队成员营造合适的工作环境和工作氛围，使团队成员可以高效地发挥自身的潜力，并同时通过参与项目实施进一步提升团队成员的能力。

[返回目录](#)



# 项目管理：不只是你嫁我娶这么简单

作者：北京华泰科信科技有限公司 郭斌

项目管理本身就是一门“平衡”的艺术。项目实施的过程好比是一次艰苦的征程，项目管理是保证项目成功的手段，成熟的项目管理体系是项目经理的得力工具。项目管理本身不是目标，项目成功才是项目实施的最终目标，也是项目关系人的众望所归。

随着社会的发展，项目管理日益得到大家的重视。西方发达国家项目的研究和重视早在上世纪五、六十年代就已经开始，同时已经作为一门学科在进行发展和研究。例如国际知名的 PMI、IPMA 等组织在这一方面均做了大量的工作，形成了一系列的研究成果，英国、澳大利亚、瑞典、德国等很多国家都有专门的项目管理协会或研究组织。目前在国内也已经逐渐出现了项目管理热的风气，PMP、IPMP 最近在国内登陆，信息产业部、建设部、劳动部等各大部推出了一些相应的认证和任职资格要求。但是，项目管理不只是你嫁我娶这么简单，在这种火热的氛围中，如何来理解项目管理的应用，它究竟能够给我们的工作带来些什么呢？在这里我想从三个方面加以分析：

## 什么样的项目需要

一般说来，项目管理可以有效应用于任何临时的任务。如果这些任务是独特的或者不熟悉的，就急需项目管理。

从更准确意义上讲，如果存在以下的情况，那么就必须采用项目管理。

任务规模大的项目。当一个项目需要更多的资源（人、财、物、技术等）时，就需要项目管理。当然这种更多是相对的，通常判断的依据是：是否在一个组织或者一个部门所能控制的范围之内。例如三峡工程、火箭发射项目、奥运会项目等均需要项目管理。

新奇性的项目。如果项目在以前没有过成功的案例或经验，就需要项目管理。例如：对于现有产品的改进，不设立项目管理，效率可能会比较差，但也能进行；但是对于新产品的设计就必须要有项目管理。

相互依赖性的项目。如果一个项目需要不同职能部门的参与，同时这些活动紧密地联系在一起以致互相影响，那么就需要项目管理。例如：某 IT 公司在为客户实施信息化建设的项目过程中，它可能需要涉及到公司内部的应用软件开发部门、网络技术部门、系统技术部门、业务咨询部门、采购部门、商务部门等，这时就必须采用项目管理。

资源共享的项目。由于专业性和资源成本的不断增长，组织一般很难保证让每一个项目组独享所有的资源，因此会将某些资源（甚至是关键资源）在组织内共享。在这种情况下，项目管理就显得非常重要。例如：在某公司内，同时开展着 5 个项目，但系统分析员可能只有 3 位，在这种情况下，采用项目管理的方法有效合理地安排资源，就显得非常重要。

重要的项目。一般情况下，当项目有高风险性和不确定因素时，会采用项目管理。同时，当这个项目关系到公司的声誉，对公司的业务发展和未来规划产生重要影响时，也应该采用项目管理。

一些项目主导型组织，如咨询服务公司、工程建设公司、软件开发公司、系统集成公司等非常需要项目管理，因为它的产品和服务都是通过项目的形式展现出来的，同时几乎所有的项目也都存在以上的某些特点。

对于非项目主导型组织，如产品生产型企业、商业零售业、学校、国家政府机关、服务行业、科研机构等，这类组织需要可能更多的是做重复性的工作（Operation），因此项目管理的重要程度显得就稍微弱一些，但是这并不是说这类组织不需要项目管理，这类组织仍然有比较大量的工作是通过项目的形式来进行运作的，例如在生产型企业中的新产品研发、企业内部信息化的建设、政府部门的基建



项目的招标、市政项目的实施、商业零售业组织的市场推广活动等均是典型的项目，这些工作的成功与否对于组织也同样起到重要的作用，只不过应用的范围不及项目型组织罢了。

### 项目管理有多重

美国 Standish Group 1994 年对超过 8400 个 IT 项目的研究表明，只有 16% 的项目实现其目标，50% 的项目需要补救，34% 的项目彻底失败。J.D. Frame 博士于 1997 年，对 438 位项目工作人员进行了调查，结果表明，项目失败的比率也非常高。根据他的分析，大多数项目的问题来源于以下四个方面的原因之一：组织方面出现问题（如因外来资源而产生的问题）；对需求缺乏控制；缺乏计划和控制；项目执行方面与项目估算方面的问题。

由此我们可以看出在当前的环境下，实施项目管理是非常必要的！

那么项目管理给我们究竟能够带来什么样的好处呢？我认为概括起来，可以有以下几点：

合理安排项目的进度，有效使用项目资源，确保项目能够按期完成，并降低项目成本。通过项目管理中的工作分解结构 WBS、网络图和关键路径 PDM、资源平衡、资源优化等一系列项目管理方法和技术的应用，可以尽早地制定出项目的任务组成，并合理安排各项任务的先后顺序，有效安排资源的使用，特别是项目中的关键资源和重点资源，从而保证项目的顺利实施，并有效降低项目成本。如果不采用项目管理的方法，我们通常会盲目地启动一个项目，将所有资源均安排在项目中，可能会有很多的人员、任务的瓶颈，同时也会造成很多的资源闲置，这样势必会造成资源和时间的浪费。

加强项目的团队合作，提高项目团队的战斗力。项目管理的方法提供了一系列的人力资源管理、沟通管理的方法，如人力资源的管理理论、激励理论、团队合作方法等。通过这些方法的使用，可以增强团队合作精神，提高项目组成员的工作士气和效率。

降低项目风险，提供项目实施的成功率。项目管理中重要的一部分是风险管理，通过风险管理可以有效降低项目的不确定因素对项目的影 响。其实，这些工作是在传统的项目实施过程中最容易被忽略的，也是会对项目产生毁灭性后果的因素之一。

有效控制项目范围，增强项目的可控性。在项目实施过程中，需求的变更是经常发生的。如果没有一种好的方法来进行控制，势必会对项目产生很多不良的影响，而项目管理中强调进行范围控制，变更控制委员会（CCB）和变更控制系统的设立，能有效降低项目范围变更对项目的影 响，保证项目顺利实施。

可以尽早地发现项目实施中的问题，有效地进行项目控制。项目计划、执行状况的检查以及 PDCA 工作环的应用，能够极早地发现项目实施中存在的问题和隐含的问题，这样项目就能顺利执行。

可以使得项目决策更加有依据，避免了项目决策的随意性和盲目性。

可以有效地进行项目的知识积累。传统的项目实施中，经常在项目实施完成时，项目就嘎然而止，对于项目的实施总结，技术积累，都是一种空谈。但目前知名的跨国公司之所以能够运作很成功，除了有规范的制度外，还有一个因素就是比较好的知识积累。项目管理中强调项目结束时，需要进行项目总结，这样就能将更多的公司项目经验，转换为公司的财富。

总起来讲，项目管理可以使得项目的实施顺利，降低项目的风险性，最大程度地达到预期的目标。

### 项目管理如何用

在项目实施中，项目管理起着重要的作用，那么在项目管理中，应该把握什么样的原则呢？

其实我觉得这里面应该有两个方面：组织的原则和项目经理的原则。

从组织方面讲，应该根据公司的项目管理的状况（可以参阅项目管理成熟度模型），制定相应的项目管理流程、制度、方法。同时在组织机构、资源配置、项目经理职权等方面给予项目实施以支持。

从项目经理的角度讲，应该把握以下原则：



1.项目实施中应该特别强调项目计划的作用。项目计划是项目实施的关键和基础，对于项目成败起到至关重要的作用，他可以指导项目实施、进行项目控制、激励项目团队。同时项目计划制定应该不只是在项目初期，在项目的实施阶段也会根据项目的执行情况和项目控制的措施进行更新。

2.项目计划应该包括项目基准计划和项目实施计划。项目基准计划是进行项目评价和项目控制的依据，不能随意变动，只有在项目范围发生变更时才可能进行变动，最后对于项目执行状况的评价，就是将项目基准计划和项目执行情况之间的比较结果。而项目实施计划会根据项目执行情况，进行相应的调整，控制权限在于项目经理，但执行结果应该通知相关的项目关系人。

3.项目的成败关系到组织、项目团队、项目客户的整体利益，项目经理应该有大局观，不能将项目成败仅仅看作一方的成败。

4.项目的实施应该以实现项目的预期目标为依据。不要期望项目实现更多的功能，达到更高的质量要求。因为这项工作结果的形成，是以项目成本的增加作为代价的，而衡量一个项目成功与否的依据是否达到了项目的综合目标（成本、时间、范围、质量）。

5.沟通和协调是项目管理中的重要组成部分。人的因素是项目成败的关键，项目客户、发起人、项目实施组织、项目团队等项目干系人对于项目的实施都很重要，如何与项目在系人沟通，平衡他们的利益，把握他们的期望值，对于项目的成功至关重要。

6.重视项目总结和项目积累。项目总结应该包括技术经验总结、管理经验总结、人员评价等。

---

## 背景资料

### 项目管理的四大发展趋势

一、项目管理走出工程建筑业，服务业成为项目管理发展的新天地。

IT、医药、金融等行业都成为项目管理的发展领域，最新的发展动向则是，服务业将是下一个新天地。

二、企业内部管理项目化。

企业内部有大量的管理活动是创新性、一次性的，而且随着竞争的加剧，产品创新、组织创新的速度的加快，创新性的管理活动越来越多。人们日益认识到对这些管理工作采用常规的运行管理是难以应付的，必须组成专门的项目班子，采用项目管理方法。有研究表明，企业内部至少 50% 以上的管理内容可以项目化。

三、项目经理成为通向高层领导的途径。

美国著名培训机构 ESI 公司的副总裁 WARD 先生确信，现在是做项目经理的黄金时期，而且项目经理已经成为通向高层领导的第三条道路。

四、项目管理培训对 MBA 形成有力的挑战。

据统计，在美国，从事项目管理工作的初级工作人员年薪在 4.5-5.5 万美元，中级人员在 6.5-8.5 美元，高级人员为 11-30 万美金。

### 项目管理中不可少的五个角色

一是用户方的业务人员。他们是信息化项目需求的主要提出者，也是信息系统的最终使用者，同时也是信息系统的最终评价者，因此，他们往往在信息化项目管理中具有重要的地位。

二是用户方的决策人员。他们是信息化项目立项的决策者和项目规划的拍板者，以及项目资源的预算批准者。因此，他们往往对项目的成败具有决定性影响。

三是开发方的技术人员。他们是信息系统的直接研发者和系统建设的实施者和技术支持者，他们



工作的效率和质量直接影响项目的效率和质量。

四是开发方的项目管理人员。他们是项目开发的监控者和项目实施的组织协调者，他们的工作方法和力度将很大程度上影响项目开发的可控程度和项目的推进。

五是项目的监管者。可能是用户，可能是用户与开发方组成的联合小组，也可能是第三方。项目监管者的专业素质和立场将直接决定项目整体进度的把握，以及预算的执行和项目绩效的评估。

#### **相关链接：信息化项目的主要风险**

一是技术风险。包括项目的技术结构、项目的规模以及项目实施方的技术能力和经验。项目的技术结构设计过于复杂，项目的信息处理结构化程度过低，都会直接影响项目实施方对技术的把握，从而影响项目的质量，以及用户对技术的理解和消化。

二是管理风险。管理风险主要来自于项目人员的组织有效性，项目时间、资源的计划确定性和可控性，以及项目质量监控的力度和立场。项目五类角色如何有效组织，并协同发挥积极因素是一个项目组织的课题，存在很多的不确定性。而项目进度的计划和项目预算是否具有确定性直接影响项目的可控程度。最后，项目监控的力度和立场在实际过程中会面临来自各方面的干扰和阻力。

三是系统风险。系统在这里指的是由信息化相关要素组成的动态联系的有机体系。主要指的是用户自身的组织规范化、组织的观念转变、组织责任与控制体系的适应性等。一个信息化项目如果没有相适应的组织体系和观念体系做保障，很难想象项目不会面临风险。

郭斌，美国项目管理协会会员，PMP，有多年的IT项目管理经验。所领导的北京华泰科信公司是专业从事项目管理培训和咨询的管理咨询机构，是美国项目管理协会（PMI）认证的教育培训机构（R.E.P.），主要为各类组织及个人提供专业的项目管理培训、咨询服务，曾举办过IT企业项目管理战略规划、PMP考前培训、IT项目管理实战训练等一系列的公开课，同时也为联想集团、方正奥德公司、新浪网、民航信息、电信规划设计院、电信工程局、北京通信公司、网达、神州新桥等很多公司成功做过项目管理的内训和咨询。

[返回目录](#)



# 项目管理成熟度模型助企业走向卓越

作/转载者：陆巍，上海交通大学网络教育学院

## 1 各种项目管理成熟度模型的介绍

目前，无论在管理界，还是在项目管理领域，成熟度模型都是一个热门话题。1987年，美国卡内基·梅隆大学软件工程研究所（SEI）率先在软件行业从软件过程能力的角度提出了软件过程成熟度模型 CMM，并经过几次修订，成为具有广泛影响的模型。之后，有多家组织或个人从项目的角度，参考 CMM 模型和项目管理知识体系，使用不同的标准和依据，提出了各自的项目管理成熟度模型（PMMM，Project Management Maturity Model）。

目前主要有如下几种项目管理成熟度的模型（注：下列部分企业、人名的译名不一定标准）：

- a) 伯克利项目管理过程成熟度模型（Berkeley Project Management Process Maturity Model），由 Young Hoon Kwak 博士和 C. William Ibbs 博士联合开发的模型，简称 (PM)2 模型；
- b) 美国顶石计划控制公司（Capstone Planning & Control, Inc.）的项目管理成熟度模型，系取自于 (PM)2 模型，与此模型名称一致，本文简称 Ca-PMMM；
- c) 美国微构技术公司（Micro Frame Technologies, Inc.）和项目管理技术公司（Project Management Technologies, Inc.）开发的 5 级项目管理成熟度模型，本文简称 Micro Frame 模型或 MF-PMMM；
- d) 美国项目管理解决方案公司（Project Management Solutions, Inc.）的 5 级项目管理成熟度模型，本文简称 PM Solutions 模型或 PMS-PMMM；
- e) 澳大利亚克纳谱和摩尔私人有限公司（Knapp & Moore Pty Limited）的 4 级项目管理成熟度模型，本文简称 KM-PMMM；
- f) 美国哈罗德·科兹纳（Harold Kerzner）博士的 5 层次项目管理成熟度模型，本文简称为科兹纳博士的模型或 K-PMMM；
- g) 美国项目管理学会（PMI）的企业项目管理成熟度模型 OPM3，基于美国项目管理学会的威望，应该是非常有权威的。但目前为止，还未见其公开此模型的名称、描述等情况，故这里无法对此讨论。
- h) 另外，IPMA 的四级别认证体系中各级别的要求，也可以认为是针对企业的分级别的能力要求，从某种意义上说，也可以看作是一种成熟度模型。例如处于 D 级的企业，只是了解一些项目管理的术语和方法，在某些领域中可以应用项目管理；而处于 A 级的企业，有能力管理国际间合作的大项目或能够进行多项目管理和计划管理。当然，如果要正式应用，还需对此作比较大的改动。

至于还有一些模型，如计划管理成熟度模型（Program Management Maturity Model）等，就不一一介绍了。

表 1 列明了 CMM、主要的几种 PMMM 模型的各级名称，和其近似的中文含义。大多数模型的最低级表明了管理的混乱，在较高的级别中大多提倡基准比较的概念和方法，而最高级反映了持续改进、不断优化的过程。



表1 CMM 模型、各种 PMMM 模型的各级名称

模型名称\级别	1级	2级	3级	4级	5级
CMM	Initial	Repeatable	Defined	Managed	Optimizing
中文含义	初始级	可重复级	已定义级	已管理级	优化级
(PM) <sup>2</sup>	Ad-hoc	Planned	Managed	Integrated	Sustained
中文含义	混乱级	已计划级	已管理级	集成级	持续级
MF-PMMM	Ad-Hoc	Abbreviated	Organized	Managed	Adaptive
中文含义	混乱级	简略级	已组织级	已管理级	适应级
PMS-PMMM	Initial Process	Structured Process & Standards	Organizational Standards and Institutionalized Process	Managed Process	Optimized Process
中文含义	初始过程	结构化的过程和标准	组织化的标准和制度化的过程	已管理的过程	优化的过程
KM-PMMM	Seat of Pants	Aware	Competent	Best Practice	/
中文含义	摸索级	觉醒级	胜任级	最佳方法级	
K-PMMM	Common Language	Common Processes	Singular Methodology	Benchmarking	Continuous Improvement
中文含义	通用术语	通用过程	单一方法	基准比较	持续改进

Micro Frame 模型，与 CMM 模型的名称和要求都比较接近，同时它还提供了一份有 51 条判断题的自我评估表，可以立即了解在 4 个生命周期里企业所处的成熟度级别和总体级别。

PMS-PMMM 模型最初分为 8 个级别，目前已改为 5 级别，从项目管理的 9 大知识范畴分别评级。PM Solutions 公司的商业实习中心 (the Center for Business Practices) 对 126 位高级项目管理从业者的调查结果显示，企业处在项目管理成熟度阶梯的底档。被调查者认为企业项目管理成熟度的平均级别是 2.40 级，而实际结果却是 1.18 级。同时，调查结果也显示：总体上来说，不同企业规模，其成熟度几乎没有差别，只是小企业在商业需求定义上不太成熟，而大企业则在项目计划开发上不太成熟。

相比之下，(PM)<sup>2</sup> 模型的结果显然要乐观许多：他们对 38 家四种处于不同行业的企业的调查显示平均的成熟度为 3.26 级。两个结果的差距很大主要有两个原因：

1) 两个模型的评价范围不同：PMS-PMMM 涉及了全部 9 大知识领域，而 (PM)<sup>2</sup> 未涉及项目综合管理。

2) 两个模型的评价标准尺度不同：PMS-PMMM 按每个的最低值计算或者说应用了“木桶原理”，同时其标准也比较严格；而 (PM)<sup>2</sup> 则按平均值计算，其标准与 CMM 模型的尺度比较接近。

不过，两个模型都反映了在风险管理领域大多数企业都比较薄弱。

另外，(PM)<sup>2</sup> 模型还总结出了成熟度级别  $x$  与费用指标  $y$  (Cost Index) 之间的关系：

$$\text{公式 1) } y = -1.4701 \ln(x) + 2.9099$$

成熟度级别  $x$  与费用指标  $y$  之间是成反比的，在成熟度级别为 3.67 时，费用指标为 1.0。注意费用指标是指项目实际费用与最初预算的比值，与费用绩效指标(CPI)是两个不同的概念。

同时，(PM)<sup>2</sup> 模型也与其他 6 种模型，如 CMM 模型、MF-PMMM、McCauley 的 PMMM 模型、Hink 的 IT 和过程成熟模型等作了一个比较，他们认为其他几个模型都未评估财务效率、投资回报率等因素，存在着一些不足；同时，除了 (PM)<sup>2</sup> 和 CMM 模型外，都未有成功案例的报道；该对比具有一定的客观性，但不排除有“王婆卖瓜”的成份，而且也没有提及几种较新的模型，如 PMS-PMMM 和 K-PMMM 模型。

其他已知模型都是 5 级的，而 Knapp and Moore 公司的模型却是 4 级的。他们把此模型与项目的成功率挂钩：1 级成功率不到 40%；2 级不到 60%；3 级不到 75%；而 4 级要超过 75%。

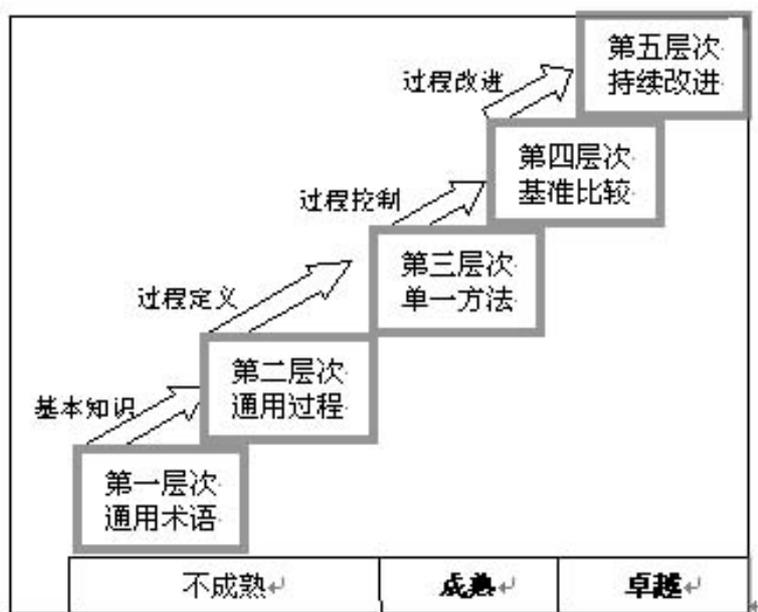
K-PMMM 模型，则凭借科兹纳博士在国际项目管理界的名声，在包括我国的一些国家中开始流行了起来。该模型从企业的项目管理的战略规划的角度着手，分为五个层次。也分不同层次提出了若干客观自我评估题。针对第一层次，有 80 道类似 PMP 考试的选择題；针对第二层次，有 20 道评分題；针对第三层次，42 道选择題；针对第四层次，有 24 道评分題；针对第五层次，有 16 道评分題。

## 2 项目管理成熟度模型与企业发展的关系

最近几十年来，美国有许多企业为得以完成工作已在使用项目管理的原则，其它国家也逐步地引入了项目管理。然而到目前为止，只有寥寥无几的企业试着把项目管理作为该企业一种核心竞争力，导致了项目的成功率不高，许多企业的项目管理能力也比较低下。而随着全球经济一体化、市场竞争的越发激烈，以及越来越多的企业实行按项目进行管理或多项目管理，项目管理不再只是处在企业中层的项目经理所应关注的，也应该为企业的高层如 CEO 和董事会所关注，使其成为企业战略规划的一个重要部分。而要使企业的项目管理从不成熟走向成熟乃至卓越，应用项目管理成熟度模型是一种非常恰当的类型基准比较(Benchmarking)的方法。

科兹纳博士把企业的发展与项目管理的战略规划联系起来，并由此提出了 K-PMMM 模型。该模型的相互联系和对应的企业成熟度的级别如图 1；第 4、5 个层次代表了企业项目管理的卓越。同时图中每个层次之间的重叠程度代表了企业在实施该模型时出现工作重叠的现象，而实施第二层次和第三层次时一般是不重叠的。

图 1：科兹纳的项目管理成熟度模型 K-PMMM 中各层次之间的关系



科兹纳博士还重新诠释了项目成功的定义，不仅要满足传统的项目时间、费用和性能的三大目标以及满足客户或用户定义的质量标准，还要满足：具有最少的或者双方同意的范围变更、没有干扰组织的企业文化或者价值观、没有干扰组织的日常工作进程这些条件。这一变化，主要是基于越来越多的企业开始“按项目进行管理”，即长期性的组织的管理由面向职能、过程的管理转变为面向对象（即“项目”）的管理。由此，企业的战略规划中项目管理这一环就越发重要。基准比较法，也不再只局限于项目团队，也开始应用在企业这一层面了。

企业通过应用成熟度模型，可以建立一系列的规范，根据模型中所要求的要点，如基准比较法、

以往项目经验教训的总结、发挥项目办公室或卓越中心以及风险预警系统的功能、规范并减少不必要的表格等，来实现不断改进，迈向卓越。

同时，根据成熟度模型，还可以相应定制有针对性的项目管理培训计划，以便提升企业员工，特别是项目经理的能力和高层人员的相关战略理念，从而也提高了企业的能力。

根据前面提及的调研等数据显示，越高的成熟度，表明越好的项目日程安排和项目费用绩效，越少的浪费和返工，项目成功的几率也更大。高成熟度的企业项目计划时间占 50%；而低成熟度的企业项目执行和控制的时间占 70%，同样的项目与高成熟度的企业相比，得用 180%的时间来完成；而中等成熟的企业也得用 140%的时间。

更有说服力的数据是 (PM)<sup>2</sup> 模型中根据前面提及的费用指标，得到的项目管理投资回报率 ROI。首先评估企业当前的成熟度级别 Lc 及预期达到的成熟度 Lf；根据公式 1 求出对应的费用指标 C<sub>lc</sub>、C<sub>lf</sub>，评估当前的项目平均利润率 P<sub>c</sub>，于是可求得预期利润率 P<sub>f</sub>；最后根据企业每年的项目收入 PA 和每年项目管理的支出 PE，便可得到投资回报率 ROI：

$$\text{公式 2) } P_f = C_{lc} * P_c / C_{lf}$$

$$\text{公式 3) } ROI = (P_f - P_c) * PA / PE$$

在一个真实的例子中，一家年项目收入为一千万美元的企业希望从目前的 2.1 级提升到 3.3 级，预计需支出 40 万美元，当前项目的利润率为 5.0%，最后计算得出的年回报率可达 29%。这一回报率是相当高的，也证明在提高项目管理能力方面的支出并不是一笔可有可无的费用，而是一项很有价值的投资。

在考虑了四个战略要点：核心价值及目的、战略重点、竞争重点、协同作用后，项目管理方法可转化为可持续性竞争优势。其最终目的，是将这种可持续性竞争优势转化为公司达到战略能力层次的路径。而这种转化是战略规划活动中一项主要的工作。同时，企业不仅获得了知识，还发展了一种企业文化。

越来越多的行业把项目管理作为一种生存方式接受下来，项目管理实践中的持续改进机会已经在以惊人的速度出现。而更为重要的事实是，在基准比较活动中，一些公司正在与其他公司分享他们的成就。

### 3 项目管理成熟度模型在中国

目前，与 CMM 模型已得到了我国政府机构的正式认可并相继出台了相应的优惠政策、国内已有多家 CMM 模型的认证或咨询机构，并有不少企业获得了 CMM 中某一些级别的认证的情况相比，国内还未见有正式引入项目管理成熟度模型的介绍，也未见有任何公司应用这类模型中的一种的报道；但已有一些咨询公司、培训机构在其提供的培训服务中提及了项目管理成熟度模型。如北京某公司在其某个高级研讨班的介绍中提及了什么是项目管理战略规划和项目管理成熟度模型，系使用 K-PM<sup>2</sup> 模型。微软中国近期也开始提供包括介绍 K-PM<sup>2</sup> 模型的培训。国内也出版了科兹纳博士的书籍。

国内目前在工程、系统集成等行业推行甲、乙、丙级资质体系已有多年，但过分注重企业的规模、营业年限、工程师数量、以往实施的项目等硬指标，而不大注重类似项目管理成熟度模型提倡的一些如沟通能力、风险管理能力等软指标。而且这些体系在国际上的认可程度不高。同时，在其他行业，这方面基本还是空白。国内大多企业基本还处在项目管理的初级应用阶段，基本都处在第一、第二级的成熟度上。

目前中国已引入了 PMP 和 IPMP（本文中两者统称为“项目管理专家”）的认证和培训体系，虽然



它们对被认证者的能力要求很高，通过的难度很大，仍然迅速成为国内的热门认证考试。我国的劳动保障部也计划推出4级别的项目管理师的职业资格考试，这些主要是针对个人的认证。随着国内越来越多的企业认识到项目管理的战略意义，也鉴于中国加入了WTO，为了提高企业项目管理的能力以便加强企业参与国际项目竞争能力，针对企业的项目管理的培训、咨询、认证体系就呼之欲出了。因此，如同已经出台的中国项目管理知识体系，以一两种项目管理成熟度模型为蓝本，建立一套适合中国国情的、但不随意降低标准、为世界各国所普遍认可的中国项目管理成熟度模型，是很有必要的；可以称其为CN-PMMM。当然，到底以哪一种模型为蓝本，也是值得探讨的。本文所介绍的(PM)2、K-PMMM、PMS-PMMM、MF-PMMM等，都是很优秀的模型，只是它们的侧重点有所不同。随着该模型的建立，还可以形成一个非常有实用价值的可用于基准比较的企业的项目管理案例库。

初步的操作思路可以如下：首先正式引入一套模型，当然也不排除国内自行开发一套模型，然后加以适当的改动，成为CN-PMMM。这一模型也分5级水平的认证。可按九大知识领域，或项目的四阶段生命周期外加控制/监理过程，对企业分别进行认证，达到一项，发给单项认证证书；如果某企业获得某个级别的全部证书，则可以换领此级别的正式证书。单项认证证书有效期为一至两年，而正式的证书每年要进行复查，以确保证书的权威性。还可以视市场需求，逐步推出针对不同行业的附加认证，类似于PMP的行业附加证书，如果某企业还通过某个行业的附加认证，还可发放该行业的附加证书。当然，有必要采用类似IPMP认证的操作思路，学术研究和认证由中国项目管理研究委员会负责，商业运作由几家企业来实现。这将会是继项目管理专家的认证之后，一个涉及认证、培训、咨询的非常巨大的市场。

#### 4 展望项目管理成熟度模型的未来

有理由认为项目管理成熟度模型会成为各种类型的企业，特别是项目主导型企业的最佳指南。在不久的将来，国内外企业将以通过高级别的项目管理成熟度认证为荣。在项目招投标时，认证的项目管理专家、企业持有的高级别的项目管理成熟度认证，都会成为顺利中标的重要依据。

如果能类似ISO9000系列、CMM模型，一套非常权威性的、特别是具有国际权威性的，且对企业的卓越化发展有巨大推动力的项目管理成熟度模型的出台，将会是世界项目管理界的具有重大意义的里程碑。中国项目管理成熟度模型的建立、完善和应用，也必定会对中国的企业提升能力和竞争力有着莫大的帮助。

[返回目录](#)



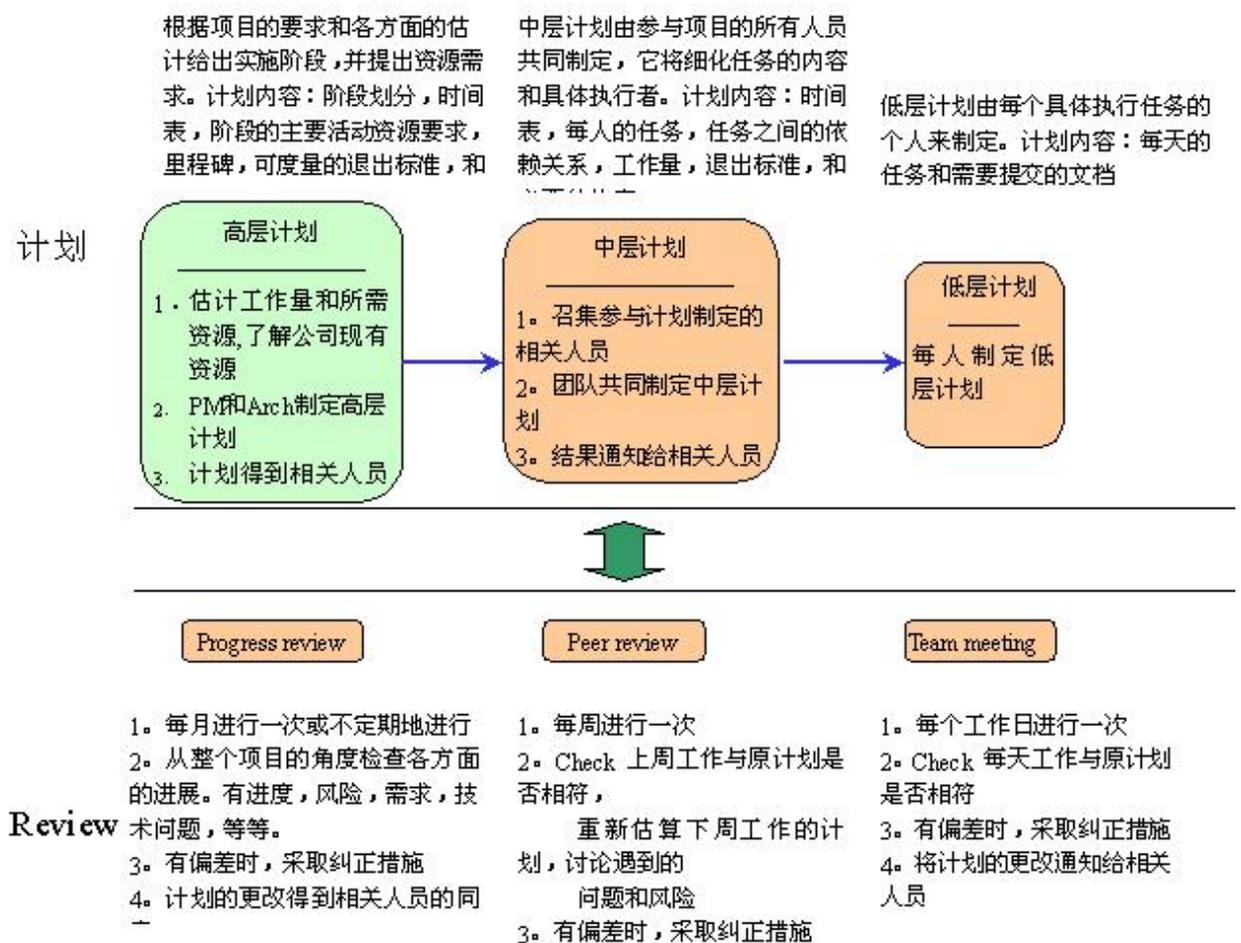
# 项目管理：计划与跟踪过程

作者：夏清风 摘自：新浪网

## 摘要

这是我们的项目计划与跟踪的内容，在项目实施中使用得很好，我拿出来与大家分享，希望大家多提意见，谢谢！最初的项目计划不够精确和准确，不能直接拿来指导我们的日常工作，也不易跟踪。我们采用三层计划机制将计划中的任务拆分成可跟踪的小的任务来执行。另外，采用不同周期不同规模的 review 活动来跟踪计划的执行，并不断地调整我们的计划。在跟踪的过程中，由项目经理来负责将每个任务的实际工作量记录下来，以便最后的统计。

## 总过程图



## 注：

1. 根据项目进度定期地（或事件驱动地）进行 peer review 和 progress review.
2. 偏差包括实际情况与原计划不相符的任何地方，例如时间安排，人力资源，设备，任务安排，等各方面。
3. Review 不仅是查找已执行工作与原计划的偏差。有时候，根据现阶段工作的情况很容易判断后续工作原定计划的不合理性，这部分计划也需要及时修订。



## 第一部分 不同层次的计划

项目计划的目的是为实施软件工程和管理软件项目制定合理的计划。三层计划机制是艾思普公司项目计划的主要内容。

**高层计划：**设计师和项目经理根据用户需求制定高层计划，给出项目进行的主要阶段和各种需求。此计划需要经过审核通过后方可执行。为了便于理解，高层计划也可以称为月计划。

**中层计划：**项目经理，设计师，以及所有的参与人员共同制定中层计划。中层计划是高层计划的任务分解。中层计划也可称为周计划。

**低层计划：**根据中层计划中的任务安排，每个人制定自己的低层计划。低层计划也称为天计划。

### 1 高层计划

在各种估算的基础上，根据用户需求给出项目进行的主要阶段和进度计划，就是高层计划。

**进入标准：**用户提出的各方面需求（如成本需求和交付时间要求，等）和软件项目的开发策略。

**人员：**设计师，项目经理

**内容：**

1) **阶段：**项目总体分为哪几个阶段来进行？标准软件过程是：发现、定义、概念、设计、和实现。根据具体的项目情况，可以将其裁剪和细化。

2) **时间：**各个阶段要求在多长时间内完成？或严格要求什么时候完成？

3) **资源：**按阶段阐明需要的资源，包括人力资源和关键的设备资源。人力资源说明角色和数量。设备只需提出特殊的或关键的设备资源，如需要一个特殊配置的服务器，在系统测试中要搭建模拟环境，等等。

4) **退出标准：**每阶段要达到什么要求才可以退出，即阶段完成的要求是什么？

**承诺与认可：**高层计划需要客户和高层管理者的认可，并且有关人员必须被告知高层计划中与其相关的内容，并得到他们的承诺和认可。比如，通知人力资源部门人员需求，通知财务部门设备要求和经费需求，等等。

**注：**1) 计划的依据：用户提出的项目要求，公司采用的软件工程过程，以及自己的经验。

2) 需要考虑公司的一些实际情况：比如人员调配，员工的技术能力，等因素。

### 2 中层计划

将高层计划的任务进一步细化为每个人或每个小组在大约一周时间的工作，就成为中层计划。

**进入标准：**高层计划已制定且通过审核。

**时间：**在进入每个大的阶段之前，本阶段的中层计划一定要明确，并取得团队的认可。本阶段的中层计划是开始本阶段的主要输入。

**人员：**项目经理及设计师领导项目团队共同制定中层计划。中层计划将把任务具体到团队的每个人。

**内容：**

1) **任务：**项目的每个阶段可以拆分为哪些任务？



- 2) 人: 每项任务的责任人是谁? 一项任务可能不止一个人完成, 但必须指明一个负责人(Owner)。
  - 3) 设备资源: 什么时候需要什么样的设备资源, 需要给出设备的具体要求。如性能要求, 配置要求等。
  - 4) 时间: 每项任务要求在多长时间内完成? 或严格要求什么时候完成?
  - 5) 任务之间的依赖关系: 各项任务之间有无依赖关系? 是什么样的依赖关系?
  - 6) 里程碑: 阐明一些关键的事件点, 如关键人员或设备的到位期限, 什么时候审核, 等等
- 承诺与认可: 保持与高层计划的一致性, 每项任务的估算得到执行者的认同, 有依赖关系的任务安排要得到相关人员的认可。

注: 1) 需要邀请有测试经验和部署经验的人分别参与测试和部署的工作计划, 他们会帮助团队制定出较合理的中层计划

2) 当中层计划与高层计划不一致时, 将中层计划重新估算一遍。如果还是与高层计划不一致, 则以中层计划为准, 要求修改高层计划

### 3 低层计划

每项任务的执行者根据中层计划将自己的任务细化到每一天, 即低层计划。

进入标准: 中层计划已制定且项目团队整体认可。

时间: 在每周周一的早会之前, 制定出本周本周或两周内每天的计划。

人员: 低层计划一般由具体执行任务的每个人来制定。这将是每天 Team meeting 的依据。

内容: 每天的任务和需要提交的文档。

承诺与认可: 要求每个人计划中特定时间所要求的支持得到支持提供者的认可。另外, 要求每个人的计划符合中层计划, 与其他人的计划进度没有冲突。

注: 在实际开发过程中, 往往有些工作不能拆分到每一天。就是说, 一件事情需要几天来完成。如果本任务不在关键路径上, 而且与其他人员的工作关系比较独立, 可以不拆分此任务, 由执行者本人掌握进度。否则, 需要将任务尽量拆分开来, 按内容划分为几部分, 或用百分比来划分, 以便更好地掌握整个项目的进度。

### 4 三个计划的关系



计划更改的时候, 一定要保持各层计划的一致性。高层计划会因中层计划的更改而调整, 低层计划会受中层计划的影响。

## 第二部分 不同周期的 Review

项目跟踪的任务是对照计划评审和跟踪软件完成的情况和结果, 根据实际完成的情况和结果调整这些计划。艾思普公司的 Review 工具是项目跟踪的主要内容。

根据目的和周期的不同, 项目跟踪中用到 3 种 Review 工具: daily review, Peer review, 和 Progress review。



### 1 Daily review

目的：跟踪团队成员每天的任务完成情况，给团队提供一个交流的机会。

时间：在每个工作日的开始。一次 Daily review 一般持续 10~15 分钟。

形式：以 team meeting 的形式进行。

参加人：团队所有人员（包括项目经理和设计师）。

活动：

- 1) 跟踪团队成员每天的任务完成情况
- 2) 交流相关问题

### 2 Peer review

目的：跟踪项目每周的任务完成情况，交流相关问题。

时间：每周进行一次。Peer review 一般不超过 1 小时。

形式：会议形式。由项目经理来主持。一般要求项目经理提前将会议邀请发给大家。

参加人：团队的所有人员。

准备：会议开始之前，项目经理和设计师必须安排好会议的议程。

活动：

- 1) 审核项目计划，审核每个组员在项目计划中的对应工作；
- 2) 讨论项目的任何有关问题；
- 3) 共享知识；

会议的记录：由项目经理在当天将会议的内容整理出来并放置到 CVS 中，命名规则为 Peer review\_date\_contents.doc。会议的整理文档必须使用公司统一规定的文档模板。

### 3 Progress review

目的：跟踪项目是否在向原定目标进展，提出并沟通项目中的任何相关问题，使得每个人都了解整体项目的进展情况。

时间：每四周进行一次。项目的第一次 Progress Review 应该在项目启动的两周内进行。有时也可以由项目经理临时组织（比如发现项目现状明显偏离了原定目标，需要及时采取措施）。Progress Review 通常持续 1-3 小时。

形式：会议形式。由项目经理来主持，一般要求项目经理提前将会议邀请发给大家。

参加人：团队所有人员。

准备：会议开始之前，项目经理和设计师必须安排好会议的议程。

活动：

- 1) 确认团队理解客户对项目的要求；
- 2) 审核项目计划，审核每个组员在项目计划中的对应工作；



- 3) 就项目的现状, 粗略地对项目进行估算;
- 4) 讨论客户提出的重要问题;
- 5) 识别项目的风险, 并产生减缓策略;
- 6) 讨论并安排合适的 Quality Review;
- 7) 审核项目过程 (如, 信息传递方式是否合适, 团队的职责, 等);

会议记录: 由项目经理在当天将会议的内容整理出来并放置到 CVS 中, 命名规则为 Progressreview\_date\_contents.doc。会议的整理文档必须使用公司统一规定的文档模板。

#### 4 Review 的记录

##### 一、Daily review

Daily review 的记录内容包括每个人的计划和 To do。

To do: 用来记录将要做的事情。这些事情不属于计划中的任务, 但需要在一个特定的时间之前完成才能保证项目有关事件的顺利进行。

NO.	To Do	Owner	Due time
1			
2			

##### 二、Peer review 和 Progress review

Peer review 和 Progress review 的记录内容一致, 包括: 参加人及角色; 风险; 新的问题; 下一步工作; 上次 Review 留下来的问题和工作; 下次 Review 的时间安排。

##### 第三部分 职责

活动	职责
高层计划的调整	项目经理负责调整
中层计划的确定和调整	项目经理和设计师组织团队成员共同完成
低层计划的制定和调整	每个团队成员负责自己工作的低层计划
Peer review 和 progress review 的组织	项目经理发起, 主持, 并记录

[返回目录](#)

## 如果项目经理“撂摊子”……

作/转载者：黄绍良 摘自：电脑商情报

项目经理离职，而项目已经开始了六个月。接手时才发现：一个六千五百万美元的项目居然没有一个管理体系！整个项目除了有关的合约外，其他跟这一项目有关的信息一概不全。既没有项目的计划，也没有项目的进度报告，更不用说哪些工作正在进行，哪些工作还没有开始，或者哪些工作已经完成……

凭直觉我知道这项目将会是我一生中最大的考验，而成功的机会可以说等于0。你会怎么办？

不论是“PMBOK”或其他项目管理书籍中可没有任何一章详细说明该如何接手管理一个进行中的项目。如果负责交付的项目经理离职，需要你来接手完成对客户的交付。怎么办？这个时候，你最有可能会碰到两大类问题：1、为有效维持项目的进度和管理，你必须学习跟随前任经理的思路，理解计划中的逻辑，确认项目的范围和过程中发生的变动，清楚项目资源的技术能力和分包商的合作模式；2、前任项目经理没有给你留下任何关于项目进度的信息。万而事实上，哪怕上一个项目经理遗漏了任何一点信息，都可能对项目产生不良的效应，让项目超时、超支。

如何迎接这“救兵式”的挑战呢？

### 临危受命的尴尬

多年前我突然被指派接收一个集成项目。该项目的负责人离职了，而项目已经开始了六个月，到交付日还有十二个月的时间。同时，项目的最终期限因政治因素绝对不能有任何延误。

收到项目时，我才发现：整个项目除了有关合约外，其他跟项目有关的信息一概不全！既没有项目的计划，也没有项目的进度报告，更不用说具体哪些工作正在进行，哪些工作还没有开始，或者哪些工作已经完成。

这种情况难免使人感到手足无措。幸好我对此类问题早有准备。我认为，目前最重要的是把前面已经完成的进度重新进行“梳理”，才能继续管理项目的交付。那么，怎样才能高效并且有条不紊地进行“梳理”呢？

首先是纵览合约书，了解整个项目的合约内容。

依据项目管理惯例，最佳的开始便是了解整个项目的合约内容。而通过了解合约书的内容重新建立这一项目的计划，可以让自己有一个全面的项目视野以便开展后续工作。从合约中，可以清楚而全面地了解：项目的交付物和时间线，客、我双方的责任和义务，财务的安排，公司在法律、赔偿上的责任条款和一切项目有关细节。

其次是划分客、我双方的责任，建立项目视野。

从合约内容中把整个项目的范围和最终交付物编列出来后，利用WBS把有关项目的阶段(phase)、步骤(steps)、活动(activities)、工作(tasks)等整列出来。再从客、我双方的责任中分辨哪些工作是我们公司应该处理的，哪些工作是客户应该处理的。完成后便有一个尽管初步但是十分清晰的视野。

第三步是召集业务代表和客户方面的项目代表，确认项目进度。

一个项目的进度除了项目经理外，最清楚人员便莫过于业务代表和客户的项目代表了。当项目的视野建立后，余下来最重要的便是跟客户和业务代表确认这个项目视野。为节省时间，大家最好一



起回顾项目的范围和合约的内容，比如从业务代表口中知道过去六个月的工作进度包括把有关采购单发出，软件已经开始让分包商进行修改等等。

这一套流程进行下来，暴露了不少问题，都是前一阶段遗留下来的：在范围和合约内容回顾的过程中，最终交付物和项目阶段划分比较容易达成共识，因为这是在合约中很明确地建立起来的。但合约中并没有把细节和合约范围以外的事情明确地表明出来，所以当讨论到项目的步骤、活动、工作和责任的时候，分歧开始越来越大。一些本应该是客户自己处理的事情，最后也变成是项目的范围之一。

于是，我又和业务代表和客户代表经过了一段时间的甄别、区分、确认乃至唇枪舌战……当终于把整个项目理出一个具体的视野和工作大纲（并不是计划）时，双方心里都清楚意识到了一点：在剩余的时间里绝对没有办法能够如期把项目完成。

如果不是中途接手这个项目，我还不知道这个项目进行到现在竟然是这样一种混乱无序的状态。客、我双方的意识都很混淆：整个项目不知道谁是项目赞助人。项目成员只知道项目完成后，目前的工作流程将会改变，但如何改变？多大改变？没有人知道；我从前项目经理口中得到的讯息是一切如期进行，但却从来没有收到过任何进度报告，更不用说定期的进度汇报；而从客户的立场来说，他们认为跟我公司签订了合约并付出一笔可观的项目管理费用后，整个项目就都会是我们公司负责，到项目完成后把系统移交给他们才是他们责任的开始。所以在客户的意识中，在项目的执行阶段，他们并没有任何的责任和工作需要处理。

当时我真希望能跟他们一样乐观！一个六千五百万美元的项目居然没有一个管理体系实是罕见。我知道这个项目将会是我一生事业中最大的考验，而成功的机会可以说等于0。

### 如何建立项目记录

避免上述情况出现的解决之道听起来很简单：建立项目记录。只要一签定合约，合约的交付职责项目经理一经接手，便应立即建立项目记录。建立项目记录不但是为了方便自己管理项目，也是为管理阶层，为所有项目涉及人能够有一份清楚的参照物并监督项目的进行情况。同时，为了能够把部分管理工作下放，这份项目记录也是整个项目中最重要的一环。

项目记录应该分门别类地包括以上内容。这些内容，有些需要在项目的启动阶段建立；部分内容是组员的指引；部分是用于表现项目的状态并须按项目进度时时更新，或按项目的进度和工作计划递增；最后，还需要建立每次的会议记录在项目记录的附件中，以使项目能够有一个规范。这样一来，就可以让新加入的组员一目了然地弄清楚项目经理的管理模式和要求，更可以让项目赞助人及其他涉及人在需要时很快清楚整个项目的状态……当然最重要的是能够让有关数据存案，以便日后能够作为参考之用。

有了项目记录，不管你是从合约签订后开始接手，还是在项目进行过程中接手，都能够让项目进度顺利运行，不至因为需要重新去了解项目的内容而浪费宝贵的时间。企业也可以利用项目的历史数据来估算新项目的预算，使企业能够从每一个项目的记录中汲取经验教训。

### [返回目录](#)



## 计划 请从“切实”入手

作/转载者：徐彤 中国计算机用户

### 案例

A 公司承接了一个电子商务网站的建设项目，客户是一家旅游商务公司，专门承揽各类机票、车票和宾馆房间的预订。客户原有一套 C/S 系统，在各大宾馆设有客户端，通过电话拨号与中心连接。现在，该客户的竞争对手建立了一个旅游商务网站，可以在线受理各类预订业务。因而，该客户也希望建立类似的电子商务网站。并且，迫于竞争的压力，该客户希望 A 公司能够在一个月后完成这一项目。至于这一网站项目的具体需求，该客户没有提出更多的想法，只是要求实现竞争对手网站具有的功能。

A 公司第一次承接这样的电子商务网站建设项目，希望通过该项目掌握电子商务网站的开发技术，进一步拓展公司业务。但是，由于 A 公司规模有限，能够投入的资源有限。小 W 被公司从系统分析员的岗位上任命为该项目的项目经理，该项目组还有三名开发工程师。

小 W 接受任命后，开始制定项目计划。他根据客户提出的项目结束日期，确定整个项目时间为一个月。系统开发完成后，需要进行系统测试。小 W 根据自己的经验，留出一周的系统测试时间。这样，留给实际开发过程只有三周时间了。根据小 W 对该客户需求的理解，考虑到只有三位开发人员，他将系统大致分为交易类、查询类、管理类三大类功能，每位开发人员负责一类功能的开发。然后对每一类功能进行细分，确定每个人每天的工作内容，汇合起来形成项目计划。制定完成项目计划后，小 W 召集全体项目成员开会，在会上宣布了项目计划和各人的项目任务。

一周过后，小 W 发现进度出现延误。为了赶上项目进度，小 W 开始组织项目成员加班。经过一个月的努力，项目组终于完成了开发任务。但是，系统测试来不及了，因而无法交付项目。经过与客户协商，客户同意项目完成时间推迟一个月。

接下来，小 W 调整计划，开始组织测试。测试中发现，开发出的系统中有许多需要修改的错误，真正离项目交付还差得远，还有很多工作要做。可经过了上个月的加班，项目成员的工作效率和热情都大大降低，项目计划形同虚设，最终项目还是没有按期交付。

在软件开发项目中，出于业务需要的原因，客户经常会提出一个较“苛刻”的项目完工时间。而一些承担开发的中小软件企业为了拿下项目，经常会痛快地答应客户的要求。“完工期”的压力大多会转嫁给了项目经理。类似这样的事情经常会发生，上文案例中的小 W 就是这样的遭遇：在接到电子商务网站建设的任务后，匆忙投入工作，并没有考虑客户要求的合理性等问题，最终导致了项目不能如期完工。

那么，小 W 的工作中出现了什么问题呢？实际上，在项目计划制定的时候，小 W 就埋下了失败的种子。首先，小 W 是自己一个人制定计划的。按照项目管理理论，项目计划的制订不是项目经理一个人的事情。它是需要项目成员全员参与，发挥集体智慧的事情。项目经理的作用是组织和协调。其次，小 W 在划分项目活动时，只是按照功能划分为三大类。这种方式太简略，会忽略很多项目活动，造成项目估计不足。这样，难免会在项目测试时发现很多的遗漏，耽误项目的进展。

事实上，为了保证项目的顺利进行，在项目开发之初，小 W 应该召集所有的项目成员，对项目的工作内容进行讨论。一般，这种新项目在公司中没有类似的历史数据作参考，只能利用项目成员的经验，“头脑风暴法”比较有效，也是比较常用的方法。接下来，要对该软件项目活动进行划分和排序。



## 项目活动的划分

在对软件项目活动进行划分时，可以考虑按以下步骤实施：

第一步：按照软件项目生命周期将项目划分为几大阶段，作为第一层，阶段可能包括制定主计划、需求分析、概要设计、详细设计、编码、集成测试、运行维护阶段等。小 W 的项目需求相对明确，项目人员比较少，沟通起来很方便，可以划分为需求、设计、编码、测试和投产等阶段。

第二步：将阶段继续分解成活动（第二层），并列出具体的子活动（第三层），直到足以估算成本、历时和方便管理。

第三步：增加有关管理活动，这些活动不是客户直接要求的，但是也是项目所必需的。包括质量保证活动、项目控制活动等。

第四步：优化，即检查层次是否明确、是否有遗漏或重复的工作、可阅读性等。

第五步：给出任务编号，形成工作任务表。

只有通过以上步骤，才能确定项目中所有需要完成的活动。

明确了项目的活动后，可以对定义的活动进行排序，使得项目可以有条理地实施，可以使时间安排更加合理，有利于找到关键路径。具体做法是：第一步，明确工作任务表中的最底层活动；第二步，明确每个活动的前置活动；第三步，明确任务间的关系类型；第四步，形成网络图。

## 估算项目资源

项目计划制定完成后，接下来是对活动进行估计，也就是估算软件规模、工作量并配备必要人力资源。在估计中的约束条件和假设往往很重要。

对于 A 公司的项目，因为公司没有先例，所以估计的准确度只能取决于项目成员人员的经验。如果小 W 将估计的依据和方法记录下来，那么今后公司遇到类似项目时，对于项目计划的估计就多了一份参考的资料，计划的准确性就会大大增加。因而，中小软件企业要及时收集整理项目资料，作为新项目的参考资料，这样企业的项目计划水平才会逐步提高，计划的权威性才能够得到客户的认可。通过这种知识库的建立和积累，能够使企业的软件能力得到大大地提高。

## 对计划的调整

经过上述几个过程后，项目组就可以形成项目计划的初稿，得出完成项目所需的时间和项目的关键路径。对于小 W 的项目组，还有一个客户要求的时间期限。所以，项目组还要比较项目计划的完成时间与客户要求时间的差距。如果这个项目进度与客户的要求有冲突，还要对计划进行调整。

计划调整使用的技术就是“项目管理知识体系指南”中描述的“赶工和快速跟进。”“赶工”主要是通过增加资源来缩短工期，是一种平衡成本与进度的技术。赶工的目标是以最低的成本增加来最大限度的压缩进度。赶工涉及到资源的增加，一般是人员的增加，它常常会增加项目成本，需要项目经理对组织内部的资源进行协调。快速跟进是将顺序进行的活动改为部分重叠的平行活动以缩短工期，赶工一般不需要增加资源，但是对项目经理的管理能力有一定的要求，同时项目的风险增大。

像小 W 所在的中小软件企业，项目经理所能利用的资源有限，公司不太可能再给项目组增加开发人员。所以，作为小 W 首先考虑的是能否是项目活动平行进行，以缩短项目工期。如果工期还是不能满足客户要求，只能考虑组织加班的方式进行赶工。

如果小 W 在对项目计划进行调整之后，工期还是超出一个月，那么客户这个进度要求是无法满足的。这时小 W 就要考虑与客户进行沟通协商。要么增加工期，要么减少系统功能。与其拖到最后，



项目延期造成客户抱怨，不如提前说明情况，减少项目组的压力。

在本案例中，A 公司的项目最终没有按期交付，应该说在项目计划阶段就出现了问题，迫于客户的时间要求，对项目活动严重估计不足，制定了一个不可能完成的计划，造成后续项目工作的被动局面，最终导致失败的结局。

对于中小软件企业的项目经理，往往被要求在有限资源的条件下去完成项目。面对着客户和公司的双重压力，项目经理必须在项目计划阶段充分考虑项目可能遇到的各种因素，与公司 and 客户进行充分沟通，才能为后面的项目工作创造良好的条件。只有制定出切实可行的计划，才能保证项目按期完成。

[返回目录](#)



## 别把战略挂在墙上

作/转载者：李剑

收入增长、市场份额、企业规模，是企业兼并扩张的度量衡。小企业变成大企业之后，往往觉得步履蹒跚。“消化不良”，是企业超速扩张的典型症状。

小企业长大的一个形象标志，就是总裁办公室或者会议室的墙上，总会张贴着制作精良、豪情万丈的整体战略图表，好象将军的作战地图一样。

这些标志企业卓越成就的曲线，一般有三种：一是业绩增长曲线；二是市场占有率的“大饼”；三是收入“帐中”的“小鱼”和“慢鱼”。收入增长、市场份额、企业规模，是企业兼并扩张的度量衡。

### “吞并”与“消化”

小企业变成大企业之后，往往觉得步履蹒跚。指挥链条一长，一些过去“立刻就办”的风格不见踪影；企业决定一件事情的程序冗长而烦琐，议而不决、决而不断成了家常便饭；庞大的企业内部到处弥漫着“拒绝变化”的强大阻力，惰性在缓慢滋长。

对此时的总裁来说，把战略愿景（Vision）、目标（Goal）、使命（Mission）写在纸上、挂在墙上似乎不难，难的是落在实处。

然而，更真实的情况是：认识到“难在落实”也不难，更难的是“怎么落实”。

哈佛大学博士 Joel Shulman 在一篇题为《小兵立大功：美国企业成长新模式》的文章中提到了这个问题。他认为，那些快速成长的大企业似乎“混”得不太好。具体的症状就是，这些大企业通常无法随着时间茁壮成长，反而会笨拙到“逐渐远离市场，到最后不得不关门大吉”。比如韩国的大宇集团，从成立到崛起为汽车业巨无霸之一，仅用了不到 20 年时间；陷入危机进而关门倒闭，仅仅 2 年的工夫。

IT 领域里这样的例子也不少。1987 年，中国台湾宏基电脑公司收购了美国生产微型电脑的康点公司，但此后 3 年累积亏损 5 亿美元。到 1989 年，宏基公司只好以撤资告终。

众所周知的美国在线 2000 年以 1500 亿美元的大手笔兼并时代-华纳，为当时的传媒界惊呼为“超级航母”，但到了 2003 年底，这个全球最大的媒体王国终于决定把“美国在线”从公司的名称中去掉。

“消化不良”，是企业超速扩张的典型症状。

### 做大与做强

Shulman 博士对这种“吞下去消化不了”的现象，给出了这样的药方：“今天的企业需要更明智的成长方式。寻求未来成长的沃土，其实就在小型机构的自发行动与创意的构想中。”

他把这种机构叫做 SEU（Strategic Entrepreneurial Units，企业战略发展单元）。

“如果大企业真的想有创业家那样的行动能力与成长过程，一举一动就要像小企业那样灵活，实施 SEU 就是朝正确方向迈出的一步。” Shulman 的 SEU，是由公司投资者、董事会、管理者、雇员和第三方顾问一起构成的企业中的战略单元。

按照 Shulman 的设计，大公司应该从整体上切分成若干个独立的战略运作单元，这些战略单元像一个个独立的小公司那样运作和管理，让每个 SEU 都有足够的自主权，甚至有自己的董事会，自己决定利益的分配和激励机制，并且与母公司的文化可以完全不同。



Shulman 认为，这是让那些“做大”了的企业如何“做强”的有效方法。在 Shulman 的思想里，大企业之所以笨拙和弱智，盖因为大企业缺乏有效的“激活创新意识”的机制。“激活”，成为 SEU 的重大使命，“要想让企业壮大，先让它变小。”

### 切分企业的手术刀

Shulman 用的药方听上去很不错。很多迷信“洋管理”的企业家一就像崇拜杰克·韦尔奇一样一很可能将此奉为圭臬。但是，这种“将战略挂在墙上”的做法，可能比没有战略还要糟糕。

前不久的一则消息说，海尔集团总裁张瑞敏等 8 位极具影响力的企业家，在人民大会堂获得了中国策划的最高奖。张瑞敏获奖的策划，就是 1998 年初进入美国哈佛大学课堂的案例：“海尔文化激活休克鱼”。

海尔是一个多元化的国际性企业。兼并是海尔扩张的重要战略举措。海尔选择的兼并目标很有特点：主要选择技术、设备、人才素质优良，只是管理不善，处于“休克”亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。比如顺德海尔电器有限公司就是海尔 1997 年实施低成本扩张的成功之作。

海尔“吃休克鱼”的方法也不神秘，购并顺德爱德洗衣机厂时，海尔集团洗衣机本部仅派去了 3 名管理干部，但带去的却是海尔倾心培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力。

与 Shulman 博士的一致的是，海尔“吃休克鱼”的要害也在于“激活”；与 Shulman 的 SEU 模式十分相似的是，海尔在内部推行着“模拟市场”的做法。海尔设想，内部市场链的最终目标是让每个员工都成为 S B U（战略经营单位），更通俗化的说法是“人人都是老板”，要把自己的业务当作独立运作、自负盈亏的微型企业，以公司老板的意识和方式进行日常工作。

海尔的成功实践，与 Shulman 的理论并无必然的联系，但真正有价值的是实践。把战略从墙上摘下来，激活它，这才称得上是完美的管理经典。

[返回目录](#)

