

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第二十六期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ 乘 ITIL 快车疾驰而过
- ❖ 从自身做起——IT 规划本身就是一个项目
- ❖ 切忌 IT 与业务貌合神离
- ❖ 分销不畅 如何疏通？
- ❖ 成功项目的“三角恋”
- ❖ 天生领袖--如何发现杰出的项目经理
- ❖ 项目管理实施体会（一）



乘 ITIL 快车疾驰而过

ITIL 助 IT 外包实现目标

上海科索路咨询公司 IT 服务管理顾问 张纯棣 朱海林

A 公司是一家专业从事 IT 外包的公司，因为缺乏一套提纲契领性的东西，市场人员难以准确描述 IT 外包业务的内容和目标，业务实施人员也有摸着石头过河的感觉。为此，A 公司找到一家专门从事 IT 服务管理咨询的 K 公司。K 公司根据 A 公司的情况，为其制订了一套业务目标，A 公司围绕这一目标，在逐步完善自己的业务。

根据 ITIL，A 公司制订好服务目标后，他们不禁怀疑：目标听上去很好，可现状和目标之间相差甚远，目标可以实现么？答案是肯定的。目标与现实之间的距离就是根据 ITIL 最佳实践方法和流程所要做的工作。

实现服务支持目标

配置管理

作为配置管理的第一步，外包公司需要将应用程序安装时的命名原则（installation naming convention）文档化，然后制作一份“配置地图”（configuration map）包括系统环境、菜单、系统、应用软件和各种文件。

库管理工具综合参考各种配置项（Configuration Items），并控制代码向适当的地方移植。例如，在一个案例中，我们要求客户通过 IT 应用、变更或问题的数量识别出正在开发的配置项的位置、状态以及所有权，然后将各项目存档，形成变更历史记录。

同时，最好能将各更新版本进行编号，并保存修改的历史记录。历史记录包含从开始引入配置项时起，有关配置项的所有详细描述（数据、所有者、实施的变更、产生的问题、提交的发布、进行的修改以及版本号等信息）。

问题管理

根据 ITIL 最佳实践，问题管理要做到：确保所有的问题都有其所有者；确保工作的重点放在系统恢复和事件解决上；确保收集到相关的标准以实现目标问题的及时识别。

外包公司要根据小组值班表设立一名问题管理经理，管理外包系统产生的所有问题，查清楚问题是否由应用软件或其它方面的原因（如硬件、网络、运营或用户指导）引起。同时，工作重点应放在产生快速的反映诊断和系统恢复，使系统可供尽快使用。随后进行详细地影响分析、问题解决以及成本上合算的预防性维护。众所周知，为了识别现状并预测未来发展趋势，一个可以量化的评价标准是非常重要的。衡量标准要根据每一个被外包组织的具体需求制定，即便如此，仍有一些共同点，包括：

服务的响应性和有效性（响应时间根据优先级确定）；

易出问题的部件数量；

变更的精确性；

事件/问题的数量；

在支持方面所付出的努力——包括常规工作时间之内和常规工作时间之外。



变更管理

为了将 IT 应用支持和维护服务协议合同化，组织必须从新审视其变更管理、规范流程，从而朝着更有效的变更管理方向发展。在合同规定的范围内，变更被识别为工作包（Work Parcels）。

根据 ITIL 最佳实践，外包公司的客户都要有变更管理经理或合同管理经理，他们按照合同的要求对变更按其规模大小排列，按其成本进行评价或者按规范的步骤停止这些活动。

实现服务提供目标

服务级别管理

IT 外包公司必须与其顾客制定出一套规范的服务级别协议，同时也要与现有的服务级别协议保持一致。工作的重点在于根据 IT 应用的功能性和传递性，以及 IT 应用管理服务本身的特点使业务产生效益。可以预先监控那些对业务起关键作用的、可传递的事务（包括报告、传递 transmissions、界面依赖性、在线可利用性）。

顾客就是上帝，他们的需求决定了一切，这条真理在 IT 应用支持服务中同样适用。为了应对特殊的业务需求，相关的典型工作包括：

确保业务关键时刻 IT 应用的可用性；

在高峰时期，比如年底，调整性能和生产能力；

对不寻常的业务时期，如假期，进行规划或重新计划；

提供额外的或者改良的功能。

各种 IT 应用的目的就是为业务服务，同样，IT 应用支持服务的目标也是做到与业务的整合、支持业务活动。通过关键绩效指示器（包括响应性、生产率、精确性和质量等）来监控和定期回顾各种业务活动，可以使组织精确地了解业务进展的情况，以及 IT 应用对业务支持的情况。

能力管理

如果目标太高，超过了力所能及的范围，那么再好的目标也难以实现。外包公司需要评估软件变更所产生的能力和性能上的影响，将其作为变更管理的一部分。同时估计最大负荷需求，并把它作为风险管理的一部分。

通过问题管理系统，可以识别出哪些需要增加能力或需要数据库重组（或清空）。为此，咨询公司为支持小组制定关于性能优化和存储器利用的指导方针，并保证这些方针能够被执行。

可用性管理

可用性在很大程度上依赖于有效的变更管理和问题管理。例如，服务报告衡量标准是识别出可用性的发展趋势、弱点和存在的威胁的必要因素，而这些标准是通过问题管理机制来收集的。

根据 ITIL 最佳实践方法，IT 应用支持服务的目标是，通过降低所有发生事件的数量，以及通过成本合算的预防性维护来提高 IT 应用的可靠性。这可能覆盖一些易受攻击的系统组成部分，包括存储的利用率、数据库和文件的组织、用户的指导和培训、操作员的指导和培训、文档和系统的界面。

另外，通过在批命令执行中间创造一些备份和恢复点，可以将恢复时间减少到十分钟，同时避免了在整个失败过程中重复执行批命令的不必要麻烦。

成本管理



任何外包服务都离不开成本，因为这些工作需要一个合适的付费机制。规范化的变更管理，会改善成本管理并能更好的控制资源的使用和资金的利用。

通过实际数字和估计数字的比较，可以实现对成本有效性和生产率进行严格的监控。科索路建议外包公司与客户定期回顾并重新协商所提供服务的服务范围和所需成本，以便使支持服务能一直满足不断变化的业务需求，并保持成本的有效性。

IT 外包信任 ITIL

将 IT 支持和维护功能外包，产生了一种使 IT 应用管理流程更加规范化的趋势，并能促使组织按照 ITIL 的最佳实践方法和流程去行动。实践证明，一个组织所采用的 ITIL 最佳实践越多，它就越容易实施成本上有效且高质量的 IT 应用支持服务。

随着 IT 外包公司成功的外包服务不断增多，他们越来越多地被要求在复杂的技术环境下提供同样的优质服务。显然，ITIL 最佳实践在这个领域中的应用是非常必要的。

[返回目录](#)



从自身做起 — IT 规划本身就是一个项目

作者：李劲华 教授

企业的 IT 规划涉及到的人员广泛、背景复杂、资料多，工作往往会持续数月、甚至以年计算。企业的 IT 规划如果规划仅由企业内部人员执行，没有外部咨询顾问的参与制订，那么 IT 规划从启动、策划、制订到确定会需要更长的时间。我们参与制订的企业 IT 规划，从倡议、策划、组织调研、了解供应商、参观学习内部高层讨论。最终形成了包括企业 IT 战略、IT 远景、企业信息系统体系，核心应用系统，企业 IT 应用与基础评估，IT 基础构架以及 IT 组织与服务，系统实施策略（优先顺序、范围），进度与资金，人员预算、IT 风险管理、质量管理、投资效益分析、主要系统的选型、系统实施与应用评估内容的企业 IT 规划。历时一年半、方案书修订五稿。

这项工作本身就是一个项目，我们从一开始就力图按照项目管理的模式执行，重点在成员的组织、质量控制、规划的实现保证和过程控制。因为这次企业信息规划只允许企业内部人参与，成本因素不在考虑范围；而且，时间期限也不是最关键的因素。

一. 组织与管理

为了制订 IT 规划，我们成立了有主管副总经理牵头，信息部门主管负责、各经营单位和职能部门主管组成的 IT 规划领导小组；IT 规划执行小组的成员来自企业信息部门、战略发展、研发、工程、销售、市场、生产、采购、人力资源、财务等主要经营部门的业务骨干和 IT 技术员。由于 IT 规划小组成员都是企业的骨干人员，有些还是业务主管，如何有效地组织和管理这些来自企业各个部门的精英，充分发挥他们的才能，是圆满完成工作任务的关键。我的主要体会如下。

1、提高使命感和荣誉感

在 IT 规划小组成立会上，公司副总反复强调企业信息化的重要作用，强调自觉自愿参加企业规划的使命感；同时也赞扬参加规划小组的成员具有精湛业务、奉献精神、良好的合作态度、钻研精神等优秀品质，是企业的宝贵财富，以此提高每个人的荣誉感。

2、求得部门主管的支持

每个小组成员都是经各部门主管郑重同意、甚至是举荐来参加企业 IT 规划工作的；邀请各个部门和部分子公司参加企业工作也是对部门的重视和信任，另外还能真正代表他们的利益。因而，员工的工作会得到部门领导的认可，员工在部门的地位会更加稳固，这对在定岗定职定薪的企业尤其重要。

由于越来越多的企业领导认识到了信息化的作用，看到了其它子公司应用信息系统的效果，不少子公司的领导都希望加入集团的 IT 规划小组，一方面是提出自己的需求，另一方面是希望集团公司尽快考虑子公司的迫切愿望，在时间、资源、技术等安排上给予考虑。在 IT 规划小组启动以后，还有部门和子公司的领导表示希望派员工或主管参加 IT 规划工作。

3、给予学习的机会

由于企业对 IT 的依赖程度越来越高，每个员工都希望更多更快地掌握 IT 和企业管理的有关知识。参加 IT 规划小组的成员有更多的机会了解企业管理、战略规划、网络系统、应用软件、工具软件等最新的知识和技能；而且在学习标杆企业 IT 应用状况的同时了解他们的经营管理，也是难得的机会。

4、精神鼓励与物资奖励

由于 IT 规划工作会占用小组成员大量的业余时间学习、总结和分析材料、研讨等，应该让企业全体员工知道这些辛勤、创造性的奉献工作，同时也得到企业承诺的劳资补助。当然，为了鼓励积极参与、热情奉献，我们明确了奖励条例并严格落实和执行。

二 计划与执行



为了尽快完成公司领导布置的规划工作，我们制订了详细的项目计划，主要是任务划分、分配、进度、计划等。按照业务分别执行了下列的计划任务：

1. 收集和整理各业务领域或代表性子公司的 IT 需求与现状；
2. 了解市场供应商及其应用情况，特别是成功案例；
3. 分析和整理各业务领域的组织结构、业务流程、主要外部接口；
4. 分析和整理企业的关键 IT 需求、评估 IT 应用现状；
5. 学习标杆企业的 IT 应用，参观主要系统，供应商的成功案例；
6. 完成企业信息战略规划的编写；
7. 组织、准备、选择、评估和确定系统供应商（建议）；
8. 在企业中高层征求修改意见，并完成修改。

在 IT 规划小组各主要岗位的工作关系如下表所示。

三. 规划的落实

为了保障规划的有效性，能够得到执行，必须保证工作质量和落实，下面是几点值得注意：

1、需求调研的广泛性和代表性。这是规划工作的基础，应该得到企业对 IT 要求的真实、全面信息。为此应该精心策划、精心组织、认真分析。调研的范围、方法和建议等在另外一篇文章中做了详细说明。

2、需求和现状的调研结果分析必需反馈，得到相应业务领域和部门的认可。整个企业的问题分析、IT 需求分析以及企业（包括 IT）现状等必须向规划领导小组成员以及其他高层管理层汇报。一方面取得企业高管指导 IT 小组确定企业的核心问题，另一方面让他们警觉这些问题，在企业信息化建设中得到他们的支持。

3、对于影响 IT 规划实现关键成功因素要充分论证。包括 10 个 CSF：企业发展的目标、瓶颈与 IT 系统的支持关系与程度；IT 规划实施的突破点：应用系统和实施范围；自主开发、联合开发、定制开发还是购买商用套件（若是购买商用套件，它们是否含盖了企业的主要需求）；遗留系统的处理与集成；采用一体化商务套件、还是选择集成最佳单项系统；规划实施是采取大爆炸、还是小步快跑方式；IT 系统实施前是否需要完成企业 BPR/BPI；企业组织架构对 IT 体系架构和基础设施的影响；IT 系统的应用对企业文化、管理与经营模式的影响；企业目前的信息编码规则是否需要建立或更改以适应信息系统。

4、IT 规划书外的关键要素必须得到企业高管如董事会、经营班子、CEO/CFO 等的认可，这些要素除上述 CSF 确定之外，还包括：资金筹划方式与落实，系统实施的质量和风险管理，信息系统投资作为企业战略投资，必须有专职高管（如 CIO）负责实施 IT 规划，企业必须投资员工的管理与 IT 知识培训，批准 IT 系统建设应用与管理制度，象宣传企业文化、价值观、愿景一样宣传 IT 战略价值与规划书，IT 规划实施的组织机构与设施配备，把 IT 规划的实施纳入管理考核体系中，下达正式文件启动规划的实施。

四. 经验、教训和公开的问题

某公司的庞大 IT 规划是 IT 技术主管倡导、公司 CEO 下达的任务。但是 CEO 不同意购买咨询服务，要求由公司自己独立完成信息战略规划的制订。成功的经验主要包括：

- 1、比较细致地对规划的组织、管理和评审讨论工作，规划报告全面、系统、可执行。
- 2、全面、细致的需求信息收集、整理与分析，第一次系统地整理了企业对 IT 的需求，准确地把握了 IT 系统的切入点。



3、成功地引导 CEO 和其他高管多次讨论 IT 规划工作，使决策层基本上对 IT 的意义、建设和作用达成了共识。

4、建立了企业今后规划 IT 的知识库：从业务领域获取并分析 IT 需求，IT 规划的基本方法，工具和流程。

主要教训有：

1. 开始阶段 IT 规划小组负责人向 CEO 等请示和汇报不够，没能尽早让 CEO 等实际介入 IT 规划工作，导致目标和范围不断改变，规划五易其稿，时间上无法控制。

2. IT 规划小组成员没有系统地受过方法论的培训，很多时候是被动地工作，不知从何入手，有些基本工具还是现学现用，影响任务进程和质量。

3. 缺乏精通企业管理、业务和 IT 技术的复合型高级人才，影响 IT 与业务的沟通交流和融合。实际上，这是任何一个企业都会面临的难题，获得真正精通这么多领域的专家几乎是不现实的，关键是根据企业需要的重点和难点来选择侧重点。

下面这些问题有待进一步讨论：

1. 大型企业 IT 规划是否一定需要外援，特别是企业有相当的 IT 应用基础和一定的专业人才时，如何说服 CEO 取得外援，在多大程度上可以依靠咨询服务？从 IT 规划的时间、质量、成本、贴切、实用、知识积累方面，咨询服务和自身力量的比较，谁更优呢？

2. IT 规划的详细程度如何？按照 AMT 的观点，IT 规划之上还有 IS 规划。我们的 IT 规划包括：IT 建设的目标和远景，IT 战略与企业战略一致的保障，企业信息体系，企业应用系统架构与关键系统，企业 IT 基础设施（网络，计算系统，存储，备份，软件平台与技术，客灾与信息安全系统），企业 IT 组织架构，IT 建设的质量管理和风险管理，IT 建设的 ROI 与应用评估体系，IT 系统选型，规划的实施计划和策略，遗留系统的处理，企业应用集成技术等。

[返回目录](#)



切忌 IT 与业务貌合神离

作/转载者：冯志桔

一个愿景陈述的例子

一家 IT 组织的愿景就是成为最好的 IT 服务提供商，支持业务活动。支撑这家公司愿景的是以下的陈述：

“ 确保提供的服务级别与业务需求、以及业务上定义的服务级别相匹配 ”。

“ 通过减少实施 IT 变更的时间，可以增加整个 IT 组织的价值，同时可以增加 IT 服务对业务的可用性。”

“ IT 可以维持 IT 服务与客户满意度的一致性，并可根据市场成本提供服务。”

“ IT 部门的员工是那些经过 IT 服务管理认证，以及掌握先进的支持技术，并且具有项目管理能力的专业人士。”

一个着手实施连续服务改进项目（CSIP，The Continuous Service Improvement Program）的 IT 组织，通过像企业那样建立一个包括目标、预算和评价标准的愿景，可以帮助他们明确自己的位置，更好地在成功道路上前进。

IT 服务管理的愿景是关于“ 我们需要实现什么？”的一段陈述，它从业务和 IT 角度出发，以先前的业务目标为基础，力求业务和 IT 建设在发展前景上达成共识。建立的 IT 服务管理愿景，应该描述出 CSIP 的目标，涵盖连续服务改进项目的所有方面，包括人、流程和技术。

一个好的愿景描述应该具有以下四个方面的作用：

清晰描述项目的方向；

激励项目中的人员朝正确的方向行动；

协调各种不同人员的行为；

勾画高层管理的目标。

制定愿景时，有两个问题需要考虑：

组织成员是否能在 5 分钟内，向股东、客户和用户等利益相关者把愿景阐述清楚；

对于每个利益相关者提出的“ 我能得到什么？这个愿景对我有什么好处？”，诸如此类的问题，组织成员是否能给出圆满解答。

在执行 CSIP 项目时，一个好的愿景陈述是非常重要的——通过将愿景和目标进行记录、文档化，可以保证整个项目一直朝着具体的目标前进。

制定高层整体战略

高层管理通过不断地审视公司的外部环境（如组织业务环境的变更、策略等），由此来调整企业战略方向，从而为组织业务和 IT 服务制定战略方向，并将这一任务作为业务规划的一部分。高层管理制定的战略方向有以下几个特征：

因为出发点高，这种战略一般会带来新的机会，并且，根据这种战略决策，可以针对外部变更采取相应的应对措施；

拥有责任机制；

无论是在平衡业务决策，还是收益时，拟或处理不确定的项目风险，甚至是确保业务的连续性时，都会有一个连贯的框架体系来管理风险；



拥有一个连贯的体系，用来将战略目标转化为具体的 IT 服务目标和措施；

拥有一个连贯的框架将 IT 技术的革新，转化为组织发展的新机遇。

制定整体战略方向，包括以下几个方面的关键活动：

分析组织的业务需求，以及如何用 IT 来实现这些需求；

建立风险管理策略，确保在规划和决策制定阶段引入风险管理机制；

建立 IT 战略，确保 IT 战略与业务战略相一致，使业务经理了解 IT 服务对业务产出的重要作用；

根据期望的结果设计组织策略，确保组织在 IT 投资上获得最大的收益；

识别未来发展需求，如电子商务等业务需求；

战略决策的制定并不是孤立的，而是受广阔的业务环境制约。IT 服务必须与其关键利益相关者的需求有机结合起来，同时也要对当前以及未来计划变更项目之间的相互依赖性有很清醒地认识。

战略决策为组织指明实现其预期目标的方向，以及组织在此过程各个阶段所处的位置。通过组织战略管理，不断地制定和维护组织战略方向；根据不断变化的环境及业务环境所面临的挑战制定决策，可以适时调整组织的战略。

整合业务与 IT 战略

在 IT 服务管理领域，一般认为，在进行 IT 服务管理、建立服务管理愿景时，确保企业业务战略与 IT 战略相一致是非常重要的。为了给 IT 服务管理建立与业务战略相一致的愿景，首先需要做到以下几点：

公司的战略方向能够将 IT 与公司业务整合，使 IT 服务能够提高服务传递的质量，增强组织处理变更的灵活性，提高消耗品的使用价值；

在管理 IT 服务方面，公司的政策和标准采用一致的方法和策略；

公司的 IT 服务/技术以及工具管理等均支持业务目标；

在进行 IT 战略与业务战略整合时，不应该低估使业务组织重新考虑工作模式时的困难性。全球一流的企业大都在培训其流程领导者上投资大约 100 小时的时间，同时投资 40 ~ 60 小时培训流程团队的成员，培训他们团队协作、举行会议、沟通以及项目管理等技巧。

关键成功因素

以下列举了国内一家知名咨询公司在进行 IT 服务与业务目标整合的咨询过程中，总结出的关键成功因素：

制定和维护战略方向时的愿景和领导艺术、清晰的目标，及用来评估战略目标是否实现的衡量标准；

接受革新事务的程度，科学的工作方式；

彻底地了解业务，掌握利益相关者的需求，以及组织所处的业务环境；

IT 员工对业务需求的了解程度；

业务人员也要了解 IT 服务的潜能，以使 IT 服务能为业务人员所利用；

各种信息和沟通渠道可以被任何需要他们的人所获得和使用；

不断跟踪技术进步，为业务发展寻找机遇。

高层管理制定的愿景，对变更所承诺的义务，以及定义清晰的目标等等是创造出 IT 服务管理流程的关键驱动因素。在众多的关键成功因素中，有两点在制定一套面向流程的 IT 服务管理方法中是最



重要的：

高层管理对变更承担的义务，对于确保下游工作的效果非常重要。例如，高层管理有义务保证当工作和技术进行调整时，所作修改能够被下游工作人员了解；

清晰描述的服务管理战略目标。

最后这一点——清晰描述的服务管理战略目标，对于流程革新者来说，在流程设计和团队建设的最初阶段是最容易忽略的。IT 服务的流程革新通常从 IT 技术的功能领域开始；另外，为了更有效的使用其他资源，流程的发起者，有时是流程的所有者必须对所有受影响的资源拥有绝对的授权。

[返回目录](#)



分销不畅 如何疏通？

作者：《中国计算机用户》

A 公司的分销管理案例

某家电企业（以下简称 A 公司）的国内销售网点遍布全国各地，共有 22 个分公司/经营部，6 个省级办事处，约 70 多个二级办事处，驻外仓库最多时达 100 多个。A 公司产品品种、规格、型号多样，就彩电产品而言，共有九大系列，100 多个机型，600 个物品代码。

由于大量分销环节的销售信息难以很快反馈到总公司，常常出现数据滞后、丢失甚至“信息贪污”等现象；原来 A 企业的发货计划、送货计划、库存管理等业务，分别落实于销售公司管理部、物流部（销售公司运输科）总公司物料部等部门，运输业务也大部分委托外单位，分销业务管理分散而混乱，效率低，客户满意度较低。另外，分销体系的运作与管理，缺乏计算机信息系统的支持，所有业务处理均采用手工处理方式，管理效率低下。总之，存在以下较严重的问题：

1、分销网络的管理控制问题：

分支机构要货计划与实际销售情况偏差巨大，根据统计，在 2001 年 7～12 月份，各地要货计划的准确性不到 50%。总部分配的成品库存也会导致不同地区的断货或积压；

随着分支机构不断扩张，运作成本日益攀升，甚至开始超过流通环节的毛利润，导致业务量上升但赢利并不同比上升，甚至反而出现亏损的现象；

经销商经常发生窜货现象，而且价格体系得不到有效控制；

传统手工管理中，销售总部搞不清总部仓库、分支机构/中转仓库、商家仓库的准确库存分布，常会出现某种型号产品在某地销售断货时，销售总部不能合理调配货物资源而丢失商机。

2、分销后勤管理与内部控制问题

应收账款数额巨大，周转率低（年均不到 3 次），呆坏账现象普遍，资金占压严重，拖欠时间长。据估计，应收账款超过销售收入的 30%。企业与客户之间业务往来存在对不清账现象；

对客户信用控制不够严谨有效，放货随意，风险意识不强；

内部库存管理混乱，记账凭证和物品口径不统一，库存积压比较严重；

在 2001 年之前，月均整机成品库存近 15～17 万台，最高达 20 多万台。年库存周转率仅 2～3 次/年，公司不但要承担高额的仓储费用、库存管理费用、机会成本损失，还要忍受日益增大的库存跌价和资金利息风险；

企业内部销售、仓储、财务各自有一本业务账，但彼此之间对不清账。重复工作量大，管理粗放。销售行为中的漏洞很难控制，销售提货、结算比较随意，存在大量手续不完备的混乱现象，还有一些因此而产生的小集体利益，甚至是恶意的蛀虫行为。

3、客户信用信息的动态监控问题

A 公司销售业务与财务结算是由销售公司与财务部两个部门分开完成，由于部门间信息沟通手段落后，销售业务与收款业务脱节，企业虽有对客户信用管理的规定，但执行部门很难做到对客户信用信息的监控，经常出现客户欠款超出最大欠款限额、超出还款期限，还在进行业务往来现象。内部信用控制并不能了解客户与自己企业交易行为以外的信用状况，在把握赊销风险方面还存在很大隐



患。

除此之外，销售总部不能及时了解竞争对手在各地的销售情况，不了解对手在各地的市场策略、价格策略和分品种的销量情况；在各地的产品销量计划和销售价格时比较盲目，没有针对性；公司的各项计划制定和经营决策往往是决策者一拍脑袋就决定了。

针对此案例中的分销管理问题，本刊邀请了博思创业管理咨询有限公司总经理管政、朴智管理咨询公司咨询顾问王文波、天津大学管理学院管理科学与工程博士后流动站站长曾祥云博士给予点评。

优化分销流程是关键

点评一 管政:博思创业管理咨询有限公司总经理

流程梳理和优化不仅仅是要建立新流程，更重要的是确定流程的负责部门和使用部门的岗位职责，以及绩效的 KPI 指标，并确定满足流程管理的新组织结构。

A 企业面临的分销管理问题，主要包括“大量分销环节的销售信息难以很快反馈到总公司”，“分销业务管理分散而混乱，效率低”，“对账口径常常不统一”。

分析产生这些问题的深层次原因，可以归结为三点：企业缺乏规范的销售管理流程；企业缺乏对各种信息的有效管理和利用；信息在企业内部及企业与客户进行沟通时，缺乏一个公共的信息平台。

解决这些问题，A 企业需要实现：市场信息共享、工作流程优化、组织之间协调、实时数据反馈。

建立新的组织结构

要改变原有的分销模式，首先要能够对现有的分销流程进行诊断、梳理，建立一套规范的分销流程体系和流程管理体系；然后，在分销流程梳理和优化的基础上，定制相应的分销信息系统。

分销流程的梳理和优化具有很大的难度。分销涉及到的关键流程包括销售管理流程、营销管理流程、风险控制流程、人员管理流程、财务管理流程等。流程梳理和优化不仅仅是要建立这些流程，更重要的是确定流程的负责部门和使用部门的岗位职责，以及绩效的 KPI 指标，并确定满足流程管理的新组织结构。

选择再造还是渐进式改变？

当然，要求一个企业完全彻底地对分销流程进行再造，是不现实的。A 企业应该根据自身的特点，对部分非关键流程进行适当的改进，对一些关键的分销流程进行梳理和优化，并实施一定的组织变革。待时机成熟时，再渐进式逐步推进流程优化。

在很大程度上，A 企业的分销管理问题是因为分销流程没有明晰，可以通过建立 DRP（企业分销资源计划）系统来改进。DRP 是对企业的营销资源进行计划与控制的一种先进管理思想和方法，它是以业务流程优化为基础，以销售与库存综合控制管理为核心，集采购、库存、销售、促销管理、财务以及企业决策分析功能于一体的高度智能化的企业配送业务解决方案。

DRP 实施的四个关键

DRP 系统的成功实施，首先需要做以下几点：

1. 从流程梳理和优化开始。在实施 DRP 系统之前，企业应该把注意力放在流程上。在项目推进过程中，还要把握各流程梳理的重要程度和优先级。

2. 建立适应流程管理模式的新组织结构。如案例中“A 企业的发货计划、送货计划、库存管理等业务，分别落实于销售公司管理部、物流部（销售公司运输科）、总公司物料部等部门，运输业务也大



部分委托外单位，分销业务管理分散而混乱，效率低。”这就要考虑把相关的销售和物流业务合并在一个部门进行管理，从而提高管理效率和客户服务水平，降低管理成本。

3. 选择定制的技术和信息系统。技术的选择总是与要改善的特定问题紧密相关，因此企业要根据自身特点，来定制相应的信息系统。另外，在选择技术和信息系统时，一定要关注集成问题。例如，有些企业实施了 DRP 后，就可以通过共享数据，将财务核算与销售业务系统集成一体化。

4. 组建结构合理的 DRP 实施团队。DRP 的实施不只是技术问题，DRP 实施团队的成员构成是很有讲究的，不仅要有实施 DRP 信息系统的专业人员，也要有业务流程梳理和优化的专业人员，还需要能够协调不同专业人员进行协同工作的管理人员。

另外，DRP 实施团队还应该包括客户端人员，在项目实施过程中，首先要让客户端人员接受新的管理思想和管理方法，确保这些成员能够掌握 DRP 所蕴涵的管理方法，并能够在以后的工作中，传授给企业的其他人员。

两个深层次问题

点评二 王文波:朴智管理咨询公司

解决公司的营销决策问题，首先要树立以营销管理为核心的管理理念，其次要有科学的决策依据，掌握科学的决策方法和步骤。

分析以上问题，可以发现 A 公司在企业运营中存在着两个层次的问题。第一个层次的问题是营销决策没有市场依据，第二个层次的问题是销售流程的管理问题。其中营销决策问题是本质，需要首先解决，然后才能解决销售流程的管理问题。

掌握科学的市场决策方法

A 公司在各地的销售计划比较盲目，在市场上不能取得较强的竞争优势。造成上述问题的原因是没有客观的市场信息作为决策依据。

解决公司的营销决策问题，首先要树立以营销管理为核心的管理理念，其它的物流管理、财务管理等职能都是为营销服务的，要统一各个职能部门的工作目标，为核心业务“营销”服务。

其次要有科学的决策依据，掌握科学的决策方法和步骤。1.A 公司应该进行充分的市场调查，对目标消费者进行研究与分析，明确消费者购买行为和消费习惯，明确消费者的真正需求。2.对竞争对手进行调查和分析，了解其在各地的市场策略、价格策略和销量情况，分析竞争对手的优势和劣势。3.根据以上两项调查结果，结合自身的具体情况，制定差异化营销战略。

制定差异化营销战略的目的是对消费者的需求做到快速响应，同时减少竞争者的威胁和驱除替代品和类似品，从而使 A 公司更具市场竞争力。

制订差异化营销战略

差异化营销战略可以解决 A 公司第二个层次的问题，即销售流程管理问题。差异化营销战略可以从产品、服务、渠道、形象和人员等方面提供差异化。

1.产品差异化：A 公司现有产品品种、规格、型号多样。但是，有一个问题是：A 公司的这种产品细分是否是根据消费者的需求细分的，是否能够满足消费者的个性化和多样化的需求。

真正的产品差异化应该有先进的技术设计、适用的性能、消费者喜欢的独特风格、产品安全的可靠性、良好耐用性、产品质量的一致性。

2.服务差异化：在市场竞争激烈的今天，提供完善的个性化服务是差异化营销的重要手段，它可



以提升消费者的满意度和忠诚度，提高重复购买率。A 公司应该借助 DRP 系统对订货、交货和维修进行实时调配管理，提高响应速度，最大程度满足消费者需求。

3.渠道差异化：虽然 A 公司在全国范围内拥有强大的销售网络，但是要注重销售渠道的本地化建设，强化渠道的稳定性和可控性。渠道管理的一个重点就是绩效，鉴于 A 公司的渠道管理现状，建议运用短、宽的销售渠道，覆盖面广，而且容易管理和控制，只有这样，分销的效率才高。

4、形象和人员的差异化：通过媒体宣传和活动营销等方式，可以树立良好的社会形象，建立良好的公共关系；人员是公司最为宝贵的重要资源，A 公司可以训练和培养有能力、有经验、善于沟通、诚实、可靠、有责任感的员工，充分发挥他们的积极性，获得强大的核心竞争力。

健全经销商客户档案

建立健全的经销商客户档案，对经销商进行销售流程的全过程管理，是解决 A 公司销售环节问题的重要手段。

对于分销环节的问题，由于建立了经销商档案，所以了解经销商销售过程的各种需求，在要货、发货和库存方面会得到一定的控制。在分销过程中要避免恶意窜货现象，A 公司应在市场调查的基础上，合理规划区域内的目标销量，完善价格体系，同时应依据销量完成情况、市场拓展、区内控货、价格管理等方面综合评定，使返利成为规范市场的筹码。另外，在产品包装上应使用高科技激光识别技术，控制经销商撕毁识别码。

客户信用信息的动态监控和分销后勤管理与内部控制问题，实质上是销售流程中的财务管理和控制问题，要实现这两个环节的资金流管理和控制，有效方法是严格规范财务管理制度，加大监控力度，用制度进行科学的管理。

三种管理出路

点评三 曾祥云：天津大学管理学院管理科学与工程博士后流动站站长

A 公司销售管理中主要的矛盾是企业销售规模快速扩展、日益增加的业务量、企业管理信息快速膨胀等引起对集成管理的高要求，与缺乏先进管理工具的矛盾。

分析 A 公司分销体系中存在的五种典型问题，包括分销网络的管理控制问题、分销后勤管理与内部控制问题、客户信用信息的动态监控问题，以及市场决策等，揭开这些问题的表象，其中蕴涵着深层次的管理问题。

打造一个可控的分销体系

分销网络的管理控制问题的根源是由于：

1. 内部发货的回款控制不严格，导致库存积压，所以总部对分支机构的准销售行为需要信用控制；
2. 企业不能控制库存的每日动态信息，就无法及时掌握分布在总部仓库、中转仓库和商家仓库的静态信息，因而不能有效地平抑断货与调拨的关系。同时，由于没有准确的库存分布的静态、动态数据，企业也就无法从历史业务记录中总结出地区/分支机构销售流速与产品规格、价格、时间的关系，因此不能准确预测未来需求；
3. 对分支机构日常运作费用缺乏细致的分类管理与控制，因而不能把握和控制费用与收入的连带关系及合理性；
4. 分销体系结构混乱，结算方式不统一，或者是“地盘”责任不明确，商品信息的流动控制力

不足等，都会导致窜货现象发生，这对分销网络来说是致命的毒瘤。

因担心同种商品的价格冲击和由此引起的积压，它导致的是恶性循环——慌不择路的降价甩货、没完没了的价格谈判、日益痛苦的营销收益。最终破坏了经销商的利益空间，也就破坏了企业和网络的价值体系。企业最终被自己击败。

如何打造一个可控的分销体系？首先要及时、准确掌握渠道的各种业务信息（包括产品静态和动态库存信息、销售财务核算信息、销售费用信息、客户信息等等）。通过对每日发生的关键业务数据信息的收集和分析，企业可以发现商品流速与地区、价格、时间、规格品种之间的规律和联系，帮助企业制定出相对准确的要货计划或资源分配计划，有效降低积压和断货现象，提高企业运作效率。

通过建立在线的远程价格控制体系，可有效预防和部分禁止商品跨区域窜货。

务必使财务反映物流过程

分销后勤管理与内部控制问题的根源是由于：

1. 企业缺乏对客户交易行为的物流与资金流对应的明细管理，导致业务频繁发生后，会出现说不清发货、合同执行与回款的关系。双方人员的变化和衔接不当、历史交易单据不全或保管不当，也会导致企业与客户对不清账；

2. 如果没有足够的信用信息，是不可能控制信用风险的，尤其是在我国目前缺乏信用消费体系的不规范经营环境下，分销商的存在就增加了上游厂商的风险；

控制信用风险必须解决三个问题：一是对每个客户制定合理的信用标准，并及时监控信用指标；二是严格执行信用管理制度；三是动态调整信用指标。

3. 导致库存积压的原因很多，如体制问题（各任领导因为不能承担亏损责任，而不敢清理贬值库存）、库存管理手段落后、信息反馈滞后、失真等。其根源在于缺乏的准确库存信息和控制，以及据此建立的库存积压报警机制；

4. 企业还需要严格有效地控制自己销售前沿的库存，它是造成库存及周转资金占用加大的一个重要原因，也是造成内部投机的温床。很多企业在销售环节管理失控造成的损失，甚至超过了企业的销售利润。管住库存，健全流程手续，并建立由财务来控制物流的流程是解决问题的关键。

企业内部对不清账的根源在于，企业的管理是按照职能块划分的，而不是按照流程划分的，没有建立财务对物流的过程控制。

科学管理的基础要求企业按照流程来划分和管理业务，即每个业务流程中，伴随物流动作的发生（各种出库、如库等），都必须立即在财务上反映出来。由财务对物流过程进行控制，大家共用一套信息，每个流程都进行了同步的记账，账目随时可以对应。内部管理自然就清晰明确了。

分销后勤管理和内部控制的关键，是建立一套基于业务流程划分的、由财务控制物流过程的业务运作及监管的计算机管理信息系统，对公司销售业务、销售物流、销售财务核算、售后服务以及客户信用管理等进行集中综合管理、分析与控制。

建立信用控制管理

客户信用信息的动态监控问题的根源是由于：

企业缺乏对客户交易行为的物流与资金流——对应的明细管理。传统的手工管理中客户频繁发生的提货、退货和换货业务，以及销售发票和回款业务，由于工作量巨大，人工根本无法统计到每个品种和规格的产品，包括现在客户提货多少、退货多少、换货多少、现有货物多少，哪些发票已经回款、



回了多少、还差多少等。由此产生不能准确提供应收账款数量和时间，对客户的信用控制成为一纸空谈。

目前中国多数企业可能仅仅有客户与本企业发生业务往来的数据信息，还没有在意识上注重客户的资产信用、社会信用等更详细信息，这些信息是我们为客户制定信用控制的第一手资料。

建立分销管理信息系统，通过计算机系统信用控制管理，很好地解决了销售业务与财务业务管理同步进行问题，可以实时监控客户的回款情况，对超出信誉的客户自动进行报警甚至停止供货。

通过与第三方伙伴进行技术合作（如邓白氏信用风险分析公司等），可以帮助用户在分销管理系统内直接连接外部资源，获取客户的外部信用信息，为客户制定行之有效的信用控制方案。

通过上述分析可以看出，A 公司销售管理中主要的矛盾是企业销售规模快速扩展、日益增加的业务量、企业管理信息快速膨胀等引起对集成管理的高要求，与缺乏科学的管理工具的矛盾。

要从根本上解决这一矛盾，就必须按业务流程划分职能部门进行业务管理。在企业销售公司及销售分公司（经营部）内逐步建立一套销售、库存（采购、运输、市场、售后服务、财务核算与资金控制相互集成的 DRP 系统，并借助现代 IT 技术实现销售公司总部与各分公司、经营部、办事处、技服中心/站等分支机构的关键业务信息异地采集、传输，总部集中汇总、分析、控制，使得现代企业制度建立在科学的管理信息系统上，保证企业可持续的高速发展。

[返回目录](#)



成功项目的“三角恋”

作/转载者：George Spafford、编译 东北财经大学 胡江路

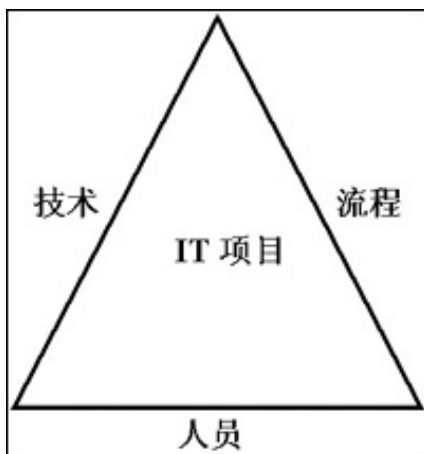
促使项目成功的所有因素可以归纳为三大类：人员、流程和技术。在人员、流程和技术之间保持平衡，是项目成功的关键。

项目成功有很多因素，而不是任何一个单一的因素在起作用。但是，如果总结归纳一下，就可以发现，促使项目成功的所有因素可以归纳为三大类：人员、流程和技术。

由人员、流程和技术组成的三角模型（如图所示）是一个通用模型，可应用于许多领域和项目。

对项目管理来说，在人员、流程和技术之间保持平衡的理念，既不新颖也不独特。实际上，这种理念很容易被理解，因为几乎所有项目的实施，在某种程度上都包含了这三个维度的投入。例如，实施一项新的 CRM 解决方案，需要人员、流程和技术配合，才能成功。

值得深思的是，在实际应用中，这个模型却并未被普遍采用，或者未受到应有的重视。



1 人是成功的基础

首先，人是最重要的，也是项目成功的基础。如果没有合适的参与人选，不管从短期还是长期来看，项目都会存在风险。

项目中的人员必须是正确、合适的人选。如果仅仅满足了人员预算，这是远远不够的。这些人应该具有正确的知识、经验和态度等。

在一些企业，用技术和流程来弥补人员选用不当的做法，只能在短期内生效。从长远来看，当流程变得不是很复杂时，企业人力成本就会逐渐攀升。项目管理和技术并不能长期代替人员的素质和知识。因此，最好的办法是，一开始就选用合适的人员。

2 流程是保障

如果人员是乐队，项目经理是指挥，那么他们需要流畅的乐谱，才能演奏出一曲和谐的交响乐。在这里，乐谱就代表了明确、公开和有效的流程。

在处理事情上，采用一套具有文档记录的、公开的标准流程，远比特殊方法要好得多。

首先，具有文档记录的、已经得到证实和共享的流程，可以被定义为最佳实践。例如，如果我们

用文档定义了一种如何改变机械加工方法的流程，并训练每一个人去掌握这一流程，那么当发生变化时，人们就可以按照这一流程，定义新方法，并不断地改进、提升。

相反，如果没有公开、共享和具有文档记录的流程，当掌握的知识逐渐匮乏时，就需要大量培训，培训成本就会逐渐上升。

其次，一套标准的流程，可以减少项目中各种变量的数目，从而更加容易明确，哪些因素引起了项目的变化。换句话说，如果多个变量都发生变化，那么就很难确定，到底是哪个变量影响了最终结果。

假设我们同时采用一项新技术，你用你的方法来实施，我用我的来实施。最后，你方取得明显效果，令顾客非常满意，而我方收效甚微。

为了弄清其中原因，必须要对整个项目进行分析。因为谁也不清楚，到底哪些因素起了作用，哪些没有起作用。

不如一开始就采用一个通用的框架，这样容易找到问题的原因。而采用了特殊方法的执行过程，必须得仔细加以审查，才能弄清楚，哪些变量起了作用，哪些根本没有起作用。

除此之外，当没有执行标准时，培训也经常被忽视。因为项目经理很可能按自己的方式来贯彻执行。这样就会使下一个项目也不能快速获益。

因此，在项目实施中，最好能结合企业的实际状况，制订出一套流程或一种方法论，使之形成文档记录，并培训员工。毫无疑问，这套流程或这种方法论，会根据技术、人员和各种变量的改变，并随时间而演化。但是，这种变化是可控的；而且，它还便于进行员工培训，每个人也能从培训中获益。

3 技术是增效器

在项目实施过程中，如果执行得当，作为工具，技术可以使人员和流程正确运行，以达到符合甚至超过期望值的作用。

若计划不当，项目执行中的风险就会激增，技术不再是驱动器，而且，起不到任何作用。因为技术是一个增效器，会同时放大人员和流程中好的或坏的影响。

当运作得当时，一个新的计算机系统将会使企业直接受益，股东也会间接受益。如采购部门通过采用供应链系统，能更有效地计算出预算和实际生产需求，缩短决策时间，使生产过程不停顿，生产效率提高，总成本下降，利润增加。

总之，这对许多部门都有积极影响。而且，系统的效益，以及整个企业内部，甚至企业外部所有直接或间接相关者都会受益。

反过来，如果决策和实施不当，系统可能会运作无效。也就是说，系统不能满足企业的真实需要。引用上述例子，错误的预算和生产需求，使得企业不能与上、下游供应链正确匹配，从而导致错误的采购，最终会引起系统瘫痪，总成本上升等问题。

在这种情况下，技术起不到任何作用，它不仅抑制了企业发展，甚至可能使企业停滞或倒退。很明显，必须避免这种情况。

点睛之笔

在确定了合适的人员，并设计好流程后，再进行技术实施是比较理想的做法。企业还可以通过改变技术，来控制流程变化，但是这种做法的风险比较大。

流程不完善的企业，常常会引起技术实施的失败。因为企业文化不能适应流程，或者至少不能随



流程而快速改变。

因此，只有当确立了合适的人员，且形成了与流程相符的企业文化后，技术才能从中获益。当然，流程也会随技术改进而变化，但是，无论如何，业务自动化的实现，最终还得靠一套流程来保证。

总之，人员、流程和技术之间的平衡，决定了项目最终的成败。对每一个企业和每一个项目来说，都需要每个维度不同程度的支持，才能达到预期成果。因此，项目小组和管理层都应该采取必要的行动，来平衡三者之间的关系，以获得项目的成功。

[返回目录](#)



天生领袖--如何发现杰出的项目经理

作/转载者: mypm.net

好的项目经理是可以培训出来的,但是杰出的项目经理却是天生的。之所以杰出需依赖一些特定性格:有些人有这些性格,有些人却没有。

Linda Pittinger (人力资源管理咨询公司 People3 的 CEO) 说:“项目管理需要三个方面的技能:技术、业务和性格,理想的项目经理应具备这三方面的技能。如果问哪个方面的技能更加重要,那就是性格。技术可以在学校里学到,业务知识可在工作中积累,但是性格却是天生的,不能学习的。”

寻找杰出的项目经理

分析你的员工中哪些人具有这些性格,可以帮助你寻找到杰出的项目经理。判别一个人是否精通 C++ 是容易的;但判别一个人是否具有合适的性格就很困难了。

David Foote (Foote 公司的合伙人)说:“项目管理是一项奇妙的工作,需要一些软技巧,来使事情向你所希望的方向发展,解决不同人、管理层、利益中出现的問題。”

Kevin McGuire (Primavera 公司的项目管理顾问)说:“与人打交道的能力决定了一个项目经理的成败。”

到哪里去寻找

到哪里去寻找可能的杰出项目经理,可到公司内部的垒球比赛或野餐会上看看。Nancy Johnson (在一家公司中做了 20 年的项目管理)说:“我愿意去寻找那些组织集体活动的人,如滑雪、自助聚餐等。这些活动体现了凝聚一群人去完成一个共同目标的能力。”

强有力的领导需要强有力的沟通能力,沟通不是讲演,而是能够保持联系。Pittinger 说:“你希望有一个人能够使大家团结在一起。”

共享愿景

杰出的项目经理总能找到办法去与人共享愿景。Rothman 说:“有些人只是通过言语来与别人共享愿景;而另一些人会描绘出心中的图像;还有一些人会解释每个细节。”

杰出的项目经理可以凭直觉理解别人的想法。Johnson 说:“当我对他们解释一些事情时,我只需说明最初的步骤,他们就能理解下面的步骤。”

沟通的另一个关键方面就是能够让别人响应你。Jim Oswald (一家项目管理咨询公司的副总裁)说:“他们善于挑选出合适的人。”Rothman 说:“项目经理从内心相信别人是愿意做好工作的,是愿意帮助别人的;他们不要求个人承担失败的责任,不愿意整人。”

良好的沟通需要良好的倾听技能。Oswald 说:“寻找那些有效的倾听者,项目经理必须能够听清楚别人在说什么。”

Bill Berghel (FedEx 公司的项目经理)说:“能够从别人的角度来看待问题是极为重要的,我希望找到一个人能够理解各个方面的观点。”

良好的沟通需要洞察事物真相的能力。Dennis Johnson (保险公司 USSAA 的助理副总裁)说:“在杰出的项目经理的脑袋中,有一个雷达,能够判别什么时候对方对你彻底开放和诚实。项目经理需要



在不激怒对方的情况下提出问题，需要注意对方的躯体语言，观察发生了什么事情。”例如：John 说：“某人点头表示他明白了，但是我知道他掉头后就会骂：鬼知道他在想什么。你要看他的眼睛，你需要一个雷达。”

Berghel 补充道：“探究真相需要勇气。需要一个人去向主管提问，而这个问题会使同屋的其他人立即变得噤若寒蝉。他们必须有勇气去问必须要问的问题，尽管这会使他们显得很愚蠢。因为这些问题关系到项目的成败。例如，在火星登陆项目中，国家宇航局的项目经理应有勇气去问这样的低级问题：你谈的是公里还是英里。”

良好的沟通还需要推销能力。McGuire 说：“你需要使别人明白你的项目的价值，这样才能在你需要的时候得到你所需要的东西。”

影响力

杰出项目经理的一个明显特点就是能够影响不属于自己管辖范围的人。McGuire 说：“在 IT 企业中，项目经理负责产品开发但是不拥有资源，他们必须通过竞争取得资源。”

Pittingger 说：“很难找到这样的人，它能够影响别人，并创造出双赢局面。客户要求 60 天完成，而你知道需要 120 天，那么你怎么说服客户？我就需要这样的项目经理。”

项目经理需要建立和保持与别人的合作关系，需要与公司内外的人合作。McGuire 说：“寻找那些架桥而不拆桥的人。” 慷慨

杰出的项目经理能够与人共苦难，而独担责难。Nance Johnson 说：“寻找那些助人为乐的人，他常说我们而不是我；他不需要世界围着他转；它能够与人共享知识并授权别人。”

慷慨使项目经理平易近人。Rothman 说：“项目经理不必是一个别人经常想和你喝酒的人，但是起码不应令人生畏。他们不责备人，而仅仅是去发现事情真相。”

目标

杰出的项目经理有自己的目标，他们寻找事物模式和因果关系，他们能够说清楚在干什么、没干什么、为什么。这样的思考使他们具有远见，Gerghel 说：“成功的项目经理能够遇见项目过程中将发生的事情和风险”。如果问一个人是否能够在一定的时间内完成项目，有人回答“能够”，有人回答“不能够”，而杰出的项目经理会回答：“如果能够解决问题 A、问题 B...，那么将...” 因为杰出的项目经理能够预见未来，并为未来计划。Nance Johnson 说：“他们假设最坏的情况，并问自己：‘如果最坏的情况出现了，我怎么办？’”。

灵活性

杰出的项目经理可以为了完成目标而改变自己。Rothman 说：“杰出的项目经理可根据需要和项目成员的情况而变换自己的角色，他可以走在前面引导，也可以站在中间一起行动、也可以在后面推着大家走。”

幽默

由于工作的艰难，项目经理需要有幽默感。Berghel 说：“项目中可能会出现千奇百怪的事情，有时候你只能以笑了之，并继续向前。”

你可能喜欢选用这样的人，他们能够像杂技演员那样，使 15 个碟子同时旋转；但是，恰恰是这样的人给项目带来了长远的危机。注意哪些看似吊儿郎当的人，他们端着咖啡，把脚放在桌子上。Nance Johnson 说：“观察那些象鸭子的人。在水面上，鸭子很平静；但在水面下，它在努力地划水。”

Rothman 说：“杰出的项目经理好像无所事事，他们做的事情在别人看来不能算是工作。实际上，他们在思考。”

不适合做项目经理的人

Nance Johnson 认为，以下人不适合做项目经理：

超人：除了他，没人能干某件事。

混乱制造者：喜欢消除混乱，但这些混乱往往是他自己制造的。

盲目乐观者。

争功者：逃避批评，拼抢荣誉。

工作狂：吃睡都在办公室。

救火者：喜欢救火，而不愿提前预防。

殉道士：以忍受苦难为乐。 (Kathlen Melymuka)

[返回目录](#)



项目管理实施体会（一）

作/转载者：由网友:sally_ali 转载

“项目”，在二千多年之前就已经存在。著名的埃及金字塔、我国的万里长城都是国际上众人称颂的典型项目。项目管理发展到今天，应用相对成功的领域主要是在土木工程上，现已逐步应用于软件工程、航空、国防、金融、体育等行业。

般来说，“项目”具有技术复杂，参与的人员还众多，时间又非常紧迫，因此，人们开始关注如何有效地实行项目管理来实现既定的目标。在这里，主要谈谈在软件工程领域中项目管理的运用，也就是项目管理能够给人们提供一种解决问题的思路和方法。

I. 当前项目管理存在的问题

一项调查表明，大约70%的软件开发项目超出了估算的时间，大型项目平均超出计划交付时间20%至50%，90%以上的软件项目开发费用超出预算，并且项目越大，超出项目计划的程度越高。国内绝大多数的IT企业正或多或少地承受着“项目黑洞”的痛楚：项目无法按期完成、项目合作方的工作难以协调、用户需求经常变动、工作质量难以保证。很多企业常常抱怨说，我们的技术实力不比国外差，我们的员工也很努力，但是我们的产品和工作效率为什么总比不上国外？

诸如此类的问题，就是当前软件开发中，实现项目管理实施时带来的问题。虽然，项目管理在土木工程中，项目管理在中国已经实施得十分成熟。但是，软件开发不同于其他产品的制造，软件的整个过程都是设计过程（没有制造过程）；另外，软件开发不需要使用大量的物质资源，而主要是人力资源；并且，软件开发的产品只是程序代码和技术文件，并没有其他的物质结果。基于上述特点，软件项目管理与其他项目管理相比，有很大的独特性。其问题的具体表现为：

一、工期失控，计划失控。项目做多，往往会形成一种错觉：不按计划工期完成的项目是正常的；能按计划工期准时完成的，往往是不正常的。这说明，项目的实际工期和计划工期不符，是“家常便饭”。大多数工期延期，很少提前的。工期延期、失控，自然而然会导致计划无法执行；计划无法执行，成本就失控；产品就会变形……

二、项目前期多数出现“没事做”，后期“没人做”。在项目启动后，因为人员的配置，人员的衔接，硬件的配置，客户需求的不确定性，一般会造成很多人“没事做”。而有些事是必须放在项目前期做的。前期不做，会对中后期有很大的影响。或者放到中后期做，会，要多花几倍的人力、物力。到了项目后期，会出现“虎头蛇尾”，大量的事情需要人来做，项目的人员又是固定的，其他人因为不了解整个项目，无法“空降”，则只能删除一些事情咯。这样就造成很多事情，没人做，后果可想而知。

三、开发人员心态失控。延期，赶进度；晚上加班。还是延期，星期六也加班吧。

还是不能按期完成，又到项目后期，只好封闭开发。平时晚上加班，星期六、星期天也加班。这就是很多开发人员开发项目渐进式的流程。不同项目的开发人员，只要问问对方是否加班，就大概可以了解到对方参加的项目的开发阶段拉。先抛弃加班对开发人员的效率的影响，对开发人员心态的影响才是最重要的。每个人都有趋利弊害的天性，开发人员也不例外。既然要赶进度，效率没有提高的情况下，要缩短开发时间，那只有简化功能，减少处理异常的情况，能把功能完成再说，等以后测试或用户哪里出问题再说。如果侥幸不出问题，那就没问题拉。这种情况下，当然希望测试的水平越“水”越好拉。哦，别忘了，测试也是开发人员的一部分。工期延期了，上面要求的进度又越来越紧，测试时间就更短，强度大，那只有有意无意去逃避错误，这样就皆大欢喜拉。



这些共性的问题，就是项目管理所要解决的问题。只有解决了这些问题，项目管理水平就会得到质的飞跃！当然要解决这些问题，不是一两篇文章，一两个公司就能解决的，需要所有人的不断探索才能解决的。这里，主要是个人的一些思考，供大家参考。

II. 定位问题

有人会问，产品或项目的需求不就是包含了定位，何须重复讲呢。其实，这是一个误区。同样一个需求，在一个中学生中实现和在一个大学生中实现是完全不同的；在一个有经验的群体中实现和在一个缺乏经验的群体中实现是完全不同的。有些项目，由于定位未做好，未开始注定是失败的，无论是需求分析得如何好，编码、测试控制得十分完美，终究逃不过失败这一关。

做软件的都知道，是没有真正的软件。即使是通用做的最好的 WINDOWS，也不可能是通用到每一类人，每一个国家，每一个民族的人，通用到那些只有几千人的少数民族。因此，一个项目的定位是十分重要的。

产品和项目的定位是不一样的。做项目不比卖产品，产品卖出就是成功，项目投产才算成功；产品是静态的，项目是动态的；产品质量有问题可以包换、保修，项目一旦失败，时间不能倒流，客户损失的可能就是市场竞争优势和机遇。

对于用户定制的项目，定位相对简单，只要了解到定制用户的使用范围，使用者的知识结构、行业经验、电脑的基本知识及是否用过相关软件即可。特别地，如果是用过相关地软件，一定要了解清楚，哪些操作、功能是必须保留地，哪些操作、功能是可以修改或必须修改的。一段用户的已习惯了某种办法、操作方式，是很能更改的，如果定制的项目不遵照用户的习惯进行开发，在软件的运行初期，往往会出现很多意想不到的问题。此外，还必须注视用户方人员流动、机构变化造成的影响。

对于产品的开发，定位则相对复杂些。由于产品的使用者是不确定的，是预测的。因而产品的定位显得特别重要。国内的产品，是不存在通用产品的。通用，只相对于某些大行业或某个行业而言。有些产品，号称是通用产品，既不能使通用领域的用户满意，更不能使专用领域的用户满意，是一个彻底失败的产品。相反，一些产品，一开始就定位于某个行业，某个细分的行业，反而做的很好，用户量比所谓的通用的产品的用户量还要多。

如产品定位于专用，必须考虑，专用的范围，是否能进一步细分，在细分的基础上，所属范围的特征，有哪些情况是不适用，哪些情况是适用的等等。对范围的特征分析得越清楚，定位越准确，产品失败得概率就越少。同理，对于定位于通用的产品，就是将要通用所属的范围的同性提取出来。基于国内软件水平的现实，做通用产品，应该是基于某些专用范围，再兼顾其他的范围，即以专用范围为主。因此，定位的准确，是确保项目成功的底线（Bottom Line）之一。

III. 项目经理及与开发人员的沟通

项目经理类似于电影中的英雄人物，是项目的灵魂，他的一举一动影响着项目的成败。在危难时刻，优秀的项目经理甚至可以力挽狂澜。众所周知，衡量项目经理一般是以在资质、素质、能力和经验等作为主要的依据，即统筹能力、领导能力、交往能力、处理压力、解决问题的能力和技术能力。但是，个人认为，项目经理的心态才是决定一个项目成败的关键因素。当然，能力和经验也会影响项目经理的心态。

一般出任项目经理，要么是由开发骨干兼任（这在中、小型项目中很普片），要么是由销售或其他部门空降，专职项目经理。这两种方式都有各自的弊端。专职项目经理，专做项目管理而不做任何分析、设计、编码、测试等具体的技术实施工作，就会感觉“没事做”，或是在打杂；开发骨干，由于主要或全部精力均忙于具体技术工作，各种项目管理任务（如：项目分析/评估、项目计划的制定/检查/

调整、上下左右的沟通、专业资源调配、项目组织调整、项目财务控制、风险分析/对策等)不可避免地疏于顾及,项目管理的事情“没人做”,导致项目控制的问题“积劳成疾”,后悔莫及。

专职项目经理,在项目管理过程中,一般比较注重对外的联络合作方面,即比较注重和销售、用户,其他部门的协调工作。相反,就会对技术及开发的技术重视不足。在很多情况下,只根据用户、销售确定的功能、工期来安排计划,对相应的技术难点不理解,每项功能所耗费的时间估计出现很大偏差,对每个开发人员的技术、知识水平认识不透彻。因此会造成有些任务需要强制、压迫才能完成,开发人员不是建立在心服口服的情况下完成的。正所谓,上有政策,下有对策。开发人员都是高智商的动物,骗“外行”就更容易了。一般都是采取虚报工作难度,把本来一天能做完的,拖到一个星期,十天才做完;或者把正常要半个月才能做完的工作,在上面“强制”要求下,压缩到一个星期做完,当然拉,其中必然要偷工减料,只有极正常的操作才能会满足要求,对非法操作,特殊情况的处理,项目经理或测试工程师发现一个才处理一个。不能发现的,就等用户去发现。项目的实施情况就可想而知拉。

在这种情况下,必须做到几点:

- 一、从开发人员的角度出发,结合市场的角度确定项目的功能,动之以情,晓之以理,尽量使开发人员心服口服地开发某个功能。
- 二、由项目组讨论确定每一项功能的开发耗时,以不是通过拍脑袋的方式确定耗时;
- 三、加强测试;
- 四、加强对开发人员责任心、成就感的教育。

技术骨干担任的项目经理,不可避免地存在着“技术崇拜”,尽可能采用新技术。即使是需求明确的功能,由于实现方式有多种路径,一般都是从技术上采取最优的路径,而不是从用户操作方便的角度上选择操作最方便、快捷的路径,用户必须严格按开发人员所预设的操作方式进行操作。说句老实话,用户是不管你用什么技术的,先进或落后的技术都可以,只要能满足用户的需求即可。这种类似闭门造车生产出来的产品,自然就是操作不便,功能差强人意的。还有一种情况是,这种情况一般发生在项目后期,开发产品的情况较多,随着开发的深入,总会发现缺少某些功能,或者某些功能不够强大。项目经理对功能的增加、删除、修改,不是通过集体讨论确定或通过从市场前线人员中了解确定,而是通过凭空想象,拍脑袋来作出决定。特别是对于某些功能的添加,由于项目经理都无法把握用户是否需要这个功能,需要这个功能的程度,因此是很难令开发人员把握此功能的目的。当然,既然大家都无法把握用户是否会用这个功能,那自然是应付式开发。只要过了测试,过了项目经理这一关就 OK 拉。

初当项目经理的人,经验不足是必然的,这并不是构成产品、项目失败的关键因素,心态才是主要的。新官上任三把火,而且还是怀着“感谢党,感谢组织,感谢领导”,有着一颗报恩的心态当上项目经理,自然就事事追求完美,没有缺陷。但是,理想和现实是永远都有很大的差距的。学会取舍才是项目、产品成功的因素,也是项目经理走向成熟的关键。成熟的项目经理,应确保项目实施中业务参与的全面性、深度和权威性。

在一、二十年前,也许您会经常听到某位大侠单独完成了某种创举,成了人们崇拜的对象。可今天,这种大侠,已经很难有生存空间了。取而代之的是,某军团,又攻克了一座什么样的堡垒。这样,沟通,可以说已经变得无比的重要。在软件业,沟通可以说是快速学习和掌握新知识,达到技术上的更高层次的最佳途径。因此,无论是项目,管理都必须在以人为本的前提下进行,必须重视沟通。

以人为本,指的不只是软件开发人员这一部分。这里的人主要指的是一些与项目有利害关系的一

些人，即项目干系人(stakeholders)，一般包括客户或者用户、项目团队、项公司的管理层等一些主要的利害关系者。一个项目能否成功，很大程度上取决于能不能分清楚这些项目利害关系者各自对项目的影 响，能不能利用好这些人力资源，沟通协调好他们之间的关系。

沟通是掌握各方信息，进行项目决策和项目协调的基础，也是项目管理的基本内容。项目经理最重要的工作之一就是沟通，通常花在这方面的时间应该占到全部工作的 75%~90%。良好的交流才能获取足够的信息、发现潜在的问题、控制好项目的各个方面。尽早沟通、主动沟通就是其中的两个原则。总之沟通是一门很重要的学问，在项目管理中也有专门的沟通管理，因而在本文中我们就不再讨论了。项目经理只有以人为本，重视沟通，才会避免出现以下的情况：客户在检查项目阶段成果时，指出曾经要求的某个产品特性没有包含在其中，并且抱怨说早就以口头的方式反映给了项目组的成员，糟糕的是作为项目经理的你却一无所知，而那位成员解释说把这点忘记了；或者，你手下的程序员在设计评审时描述了他所负责的模块架构，然而软件开发出来后，你发现这和你所理解的结构大相径庭……

[返回目录](#)

