

# 北京华泰科信科技有限公司

## 项目管理杂志

(第二十九期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

*Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.*

## 目 录

- ❖ 学会系统思考
- ❖ 项目管理也要客户化
- ❖ 项目管理应树立“三种理念”
- ❖ 管理观念的革命
- ❖ 《孙子兵法》中的项目管理思想
- ❖ 接不接手“半截”项目？
- ❖ 项目：一头看不见的大象



# 学会系统思考

作/转载者：中国人民大学商学院 张丽娟 左美云

都江堰的故事在我国家喻户晓。人们一直惊叹：战国时期的李冰父子是如何组织修建如此庞大的工程项目呢？其中，关键的是李冰父子二人朴素的“项目集成管理”的思想和方法的运用。我们将这种项目的思想称为“系统”思想。系统思考当之无愧地成为项目管理的精髓之一，并在项目管理中逐步演变成整个项目管理知识体系中的一个独立的部分，即“项目集成管理（Project Integration Management）”。

美国项目管理学会（PMI）颁发的项目管理知识体系（A Guide To the PMBOK）（2004）将项目管理分为项目的集成管理、范围管理、时间管理（进度管理）、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和采购管理九大知识领域。其中，集成管理是整个项目管理中最为重要的一环。

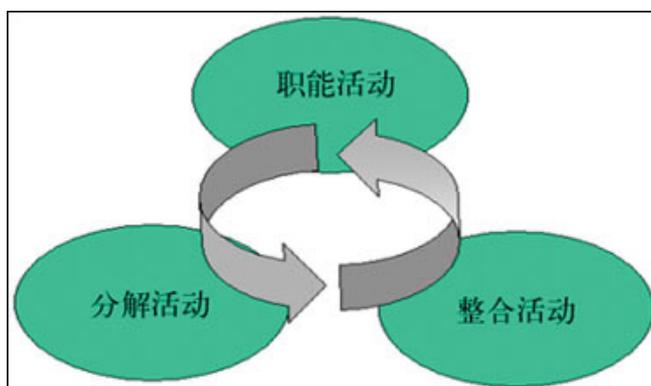
在一个项目的实现过程中，各种要素都会直接或间接地影响一个项目的成功，项目中任何一个要素的变更都会对项目其它方面造成影响。例如，一个项目的范围如果发生变更，通常会直接造成一个项目的成本、工期和质量等要素发生变化。

这种项目各要素之间的相互影响和关联，要求在一个项目的管理中必须充分、有效地开展项目的集成管理，通过项目集成管理，对项目各方面的目标进行协调和对项目各项活动进行综合性的管理与控制。

## 什么是项目集成管理？

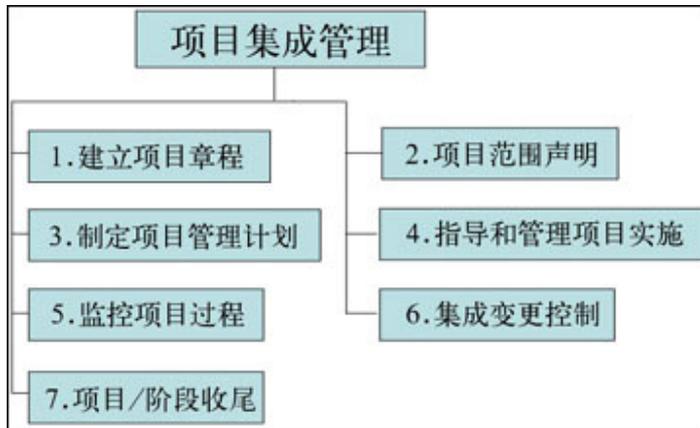
项目集成管理，是为确保项目各项活动能有机地协调和配合，所开展的综合性和全局性的项目管理工作过程和过程，从本质上说就是从全局观点出发，以项目整体利益最大化作为目标，以项目时间、成本、质量、范围、采购等各种项目管理领域的协调与统一为主而开展的一种综合性的管理活动。它包括为达到甚至超过项目相关利益者的需要和期望，在项目管理各领域中相互影响的项目目标和方案中做出权衡，去协调各种相互冲突的项目目标，选用最佳或满意的项目备选行动方案，以及集成控制项目的变更和持续改善项目工作与方法等方面的内容。

我们可以通过考虑项目实现过程中的其他活动来更好地理解项目和项目管理的集成特性。例如：分析和明确项目范围；获得可识别的信息并用结构化的方法将它转化成项目管理计划；采取适当的行动，与项目的计划范围和计划的整合过程保持一致；准备工作分解结构和计划项目的执行；对项目状况、过程和产品进行测量和监控；对项目风险进行分析和评估等等。这些活动就是集成管理在项目实现过程中的具体化，它们之间的关系如图 1 所示。



## 集成管理的 7 个步骤

项目的集成首先是对项目管理过程中要实现项目目标的过程的集成。项目的集成管理过程如图 2 所示。



首先，由项目发起人发布项目章程，正式对项目进行授权，同时授予项目经理在项目活动中申请组织资源的权力。

然后，初步确定项目范围，对项目和其产品与服务、可接受的方法和范围控制等的特征和边界进行描述。接着，制定项目集成管理计划，定义所有辅助计划所涉及到的必须进行详细说明、准备、集成和调整的活动。紧接着，要对项目的实施进行管理，严格执行项目管理计划中所定义的工作，以期达到项目目标。与此同时，为实现项目管理计划中所制定的绩效目标，要对项目的启动、计划、实施和结束的过程进行监控。此外，项目管理是一个动态的变化过程，要对所有的变更要求进行评价，将变更核准和控制可在交付使用的组织过程资产之内。最后，所有的项目过程的活动开始收尾，项目（或者项目的一个阶段）结束。

集成管理是一种全新的管理理念和方法，其实质是在一个统一的目标的指导下，实现各要素的优化组合，在要素之间形成强大的协同作用，从而在最大限度上放大系统功能和实现系统的目标。

### 链接

#### 项目集成管理的方法和技术

项目集成管理的过程中，在不同阶段采用的管理方法也有所侧重和不同。在这里我们只对项目管理信息系统（PMIS）、价值分析和分步集成做一个简要的介绍。

#### 1、项目管理信息系统

项目管理信息系统由用于收集、综合和发布项目管理过程输出的工具和技术组成，是用来提供从项目开始到项目最终完成的所有信息，支持整个项目管理过程的信息处理、信息沟通和项目决策支持的工具。

它提供集成的计划和控制，把所有与项目资源、进度、成本和输出等相关的重要元素的信息收集到一起，并且能够将实际结果和计划结果进行比较，不断更改未来计划，在项目完成时通过对所有元素信息的相互关联的评估，得出所有时间和成本的预测。

当项目从一个阶段进入下一个阶段时，对资源要求和组织的职责也会发生变动。项目管理信息系统通过确定任务、确定资源要求和成本、建立优先级别、计划和更新进度安排、监测和控制最终产品

的质量和性能、测量项目绩效等方法来完成。

## 2、价值分析和分步集成

在制定项目管理计划时，可以采用价值分析和分步集成法，进行项目进度、成本和质量三大要素集成计划的编制。

首先通过综合考虑和安排项目质量与项目成本，通过二者的综合平衡编制出项目质量与项目成本的集成计划；接下来开展项目进度与项目成本的计划集成，一般情况下，集成计划有三种基本的方案：短工期高成本、长工期低成本和介于二者之间，可以根据项目的实际情况进行选择；最后，在上述两种双要素的计划集成的基础上，通过交叉检验与微量调整（当前期两种计划集成的项目成本指标相差不大时）或全面综合平衡（当前期两种计划集成的项目成本指标相差较大时），得出进度、成本和质量三要素的集成计划。

开展各种项目活动的根本目的主要是为了获取更大的收益和利润，所以，通常情况下，对项目各要素的集成管理的核心应该是项目的成本管理，也就是说，项目集成管理的方法应该是以成本管理为核心的。在上述方法的基础上，针对项目的复杂程度和不确定性，还可以进一步引申，以实现项目全要素的集成管理。

[返回目录](#)



# 项目管理也要客户化

作者：许江

## 一 新版 PMBOK 的变化及项目管理的发展

曾经参加过 PMP 考前培训的人,即使考试通过了,获得了 PMP 资格认证,但经常会对 PMBOK(项目管理知识体系指南)中所描述的内容或多或少存有一些疑惑。2000 年春末夏初的时候,我参加了在北京奥林匹克大酒店举行的中国首期 PMP 考前培训,培训老师是来自美国一所著名大学的项目管理讲师,同时也拥有 PMP 资格认证的 Alan 教授。记得当时坐在教室左边第一排的一位同学,由于英文好再加上思路敏捷,总是在 Alan 先生讲完一段的时候,高举左手(右手在忙于记笔记)大声说:“Question! Question!”。面对他接连不断的提问和质疑,Alan 先生总是认真解释道:“This is PMI's view, you may have your view”。

今天,当我拿着新版的 PMBOK(该书将由电子工业出版社翻译出版)时,我相信正是由于 PMI(美国项目管理协会)拥有了像 Alan 先生这样一群对新看法采取接纳和鼓励态度的专家,正是由于项目管理从业者根据自身实践对 PMBOK 不断提问、不断质疑,才促成了 2004 版的诞生。2004 版 PMBOK 的调整主要体现在以下几个方面。

### 全书结构的调整:

2000 版本的 PMBOK 结构分了三部分。第一部分是项目管理框架;第二部分是项目管理知识领域;第三部分是附录和备注等。而新版的 PMBOK 着重强调了项目管理五大过程组的重要性,因而在原第一部分和第二部分之间插入了专门一个部分——“单个项目的管理标准”,该部分所包括的第三章是在 2000 版本第三章的基础上重新修改扩充而成,并被重新命名为“单个项目的管理过程”。

### 项目管理过程及名字的调整:

在 2004 版本 PMBOK 中,增加了 7 个新的过程,对原有的 13 个过程进行了重新命名,原有两个过程被删去。

对以往容易引起疑惑和解释不充分的内容进行了补充和调整,以下列举主要几个:

其中,最英明果断的大动作就是消除了过程组中对“Core Processes”和“Facilitating Processes”的分类,确保了项目管理过程组中的所有过程都处于同样重要的位置上,同时也驱散了我等 2000 年 PMP 考前培训班老学员心中一直挥之不去的疑虑。

对 PMO(项目管理办公室)在组织中的角色和职责进行了明确定义。随着组织对项目管理的重视,PMO 相继被建立起来,但是,从旧版的 PMBOK 中人们很难找到的 PMO 角色和职责的清晰说明,2004 版本对此做了补充。

进一步澄清了项目管理五大过程组并不是项目管理的五个阶段,增加了大量的事实阐述了“过程”和“阶段”之间的差异。

从新版 PMBOK 的调整,我们可以看出项目管理体系在不断地标准化,同时,也将根据其适用的专业领域的不同而被逐渐精细化和专业化,以适应对不同行业不同特质项目的管理要求。另外,PMO 将成为大部分公司或组织不可或缺的职能部门。PMO 将根据业界最佳实践和被公认的项目管理知识体系,为本组织量身定做更加适合本组织的项目管理平台,包括项目管理流程的建立和维护、项目管理人力资源的培养、项目管理信息系统的建立、对具体项目的管理指导等。目前,除了跨国 IT 公司建有 PMO 之外,一些国内公司甚至政府组织也在开始建立 PMO,PMO 对组织的重要意义从中可见一斑。

尽管 PMBOK 中主要讲解了对单个项目的管理,但是对多项目(或项目组合,Project Portfolio)的综合管理逐渐引起人们的重视,项目型组织已经开始摸索、探讨并应用与此相关的方法流程。



项目管理也要客户化——这是我的一位从事项目管理多年的同行从他的实际经验中得出的感悟，对此我也颇有同感。不论是 PMI、还是组织中的 PMO 都在力图推出标准的项目管理流程，企图以此标准流程来保证项目的最终成功。但是，我们的项目服务的对象是客户，客户是不能标准化的。给客户 A 实施项目时使用的项目管理流程和方法放在客户 B 的项目中可能完全行不通。如果根据不同的客户特质灵活选用和调整不同的项目管理策略，是需要丰富的项目管理经验作为背景的。

项目管理是一门取之于实践、用之于实践的科学，项目管理理论在发展壮大，但其最终目的是为了指导实践。项目管理的目标不是为了炫耀华丽的管理过程，而是为了使项目成功完成，达到“更快、更省、更好”的目标，这是项目管理的根本。

### [返回目录](#)



# 项目管理应树立“三种理念”

作/转载者：樊志高 中国铁道建筑报

在当今建筑市场竞争日趋白热化、许多工程处于保本微利的境况下，项目管理要求越来越精细化、科学化、集约化，作为企业“窗口”和“源头”的项目部，在管理上稍有不慎则“满盘皆输”，直接影响企业的形象和信誉，制约着企业的生存与发展。因此，笔者认为抓好项目管理应树立“三种理念”。

## 一、以人为本的管理理念

近几年，在项目管理中，因人造成的项目亏损，因人造成的工程失控，因人造成的人、财、物浪费等，屡见不鲜，教训极其深刻。因此，抓项目管理，首位要抓好对“人”的管理。一是抓领导干部的思想作风建设。只有领导班子团结，党员干部队伍思想素质高，才能形成“龙头”效应，全体职工才能精诚合作，人心不散，干劲不减，才能形成旺盛的“人气”。二是抓职工的理想信念教育。根本任务是教育广大职工不懈追求真理，使其在政治上更加坚定，思想上更加成熟；防止和克服各种错误思想的侵蚀，牢固树立正确的世界观、人生观和价值观，自觉抵制拜金主义、个人主义和腐朽生活方式的影响。三是解决好职工的思想实际问题。项目部要坚持把系统的政治理论灌输同经常性的思想政治教育结合起来，把批评处罚同思想疏导结合起来，把高涨的工作热情与严格的科学态度结合起来，关心职工生活，切实解决职工的实际问题，力争把政治思想工作做深、做细、做活、做实，增强职工与企业息息相关、休戚与共的意识，培育职工遵纪守法、爱岗敬业、乐于奉献的精神。

## 二、以“制”管理的理念

项目管理的重点应放在规章制度的健全上。一是完善选配项目领导制度。对项目经理的选拔任用坚持逐级推荐提名、严格考察考核、任前公示、集体研究决定等程序进行。并按照工期、质量、安全、效益和信誉等目标指标进行公开竞争，对上岗后不能胜任的要及时调换。第二，建立健全和完善各项管理制度。重点对安全、质量、效益、物资采购、现场管理、内部队伍管理、外包队伍的选用、文明工地建设等，制定一整套标准和管理办法，做到规范化、科学化、制度化。第三，建立和完善项目成本管理制度。在进行责任成本准确测算的基础上，建立健全责任成本管理制度，各项成本的目标指标明确，奖罚分明，按时兑现，第四，建立健全监督机制。对项目主管擅自决策、盲目指挥，或滥用权力、违规违纪操作、渎职等行为，要进行责任追究，使项目管理及班子主要成员始终处在监督和受控状态之中。

## 三、文化管理的理念

文化管理是项目管理的更高要求和更高境界。项目文化管理实质上也是一种以人为中心的管理方式，强调要把项目建设成为一种人人都具有共同使命感和责任感的组织。要靠一种团体意识去形成“结合力”、“集体力”，把专业化分工的各个个体协同起来，形成整体的力量，齐心协力实现目标。在项目文化管理中，首先要培育员工的组织观念。教育职工树立个人是组织中的一分子的观念，个人——项目部——企业是一个整体的组织，个人与组织血脉相连、荣辱与共，从而激发员工的主人翁意识和责任感。其次，要打造和培养项目精神。要根据所承担工程项目的特点，提出能够凝集人气、激发干劲、鼓舞人心、敢打必胜的精神理念，作为项目文化的核心和精髓，精心构筑和全力打造，从而形成项目文化的“品牌”，项目精神对增强企业凝聚力、提升企业的知名度和核心竞争力具有极其重要的作用。三是营造宽松和谐的竞争环境。项目文化建设的重点，就是充分调动全体员工的劳动热情和创造精神，以尊重人才、关心人才、发挥人才为准则，为职工营造一个宽松和谐的工作环境，让每个员工都能找到施展自己才华、实现自我价值的舞台。

[返回目录](#)



# 管理观念的革命

作者：李华振/张昕

按：本文最早的版本发表于国家经济类核心期刊《中外企业文化》2002年第10期。（后经张昕博士的整理，形成现在的版本。）

**原观念：为岗位找员工**

**革命：为员工找岗位**

传统的人力管理模式中，都奉行“为岗位找员工”，由于岗位是固定的有限的，就必然会产生许多矛盾，让一部分员工不满意。从深层本质上分析，“为岗位找员工”是把岗位看得高于一切，把员工当成去“填岗”的工具，而不是真正地把员工看成人才看成“企业以人为本”。所以，革命的人才部模式就来个天翻地覆，提倡“为员工找岗位”，把员工真正当成人才，当成企业之本，为聚集和挽留人才而不惜血本。

为员工找岗位，不仅仅体现在“新设岗位”之做法上，更多地体现在日常的岗位安排上。例如某员工，自定的职业生涯规划是做一个全面发展的企业家，他请求由原来的人力部调到战略发展部，以便进一步熟悉人力管理工作。碰到这种情况，传统的“为岗位找员工”做法，会不理睬他这个“无礼要求”，因为企业会认为：“如果你调到战略发展部岗位，一方面原来的岗位上少了一个优秀人才，会妨碍人力部工作的开展；另一方面，战略发展部岗位上多了一个暂时不太熟练的员工，会妨碍新部门工作的进行。这样两方面都妨碍企业工作，当然不能答应你的调动请求。”但在人才部模式中，由于是以员工为中心，为员工找岗位，就可能批准这位员工的调动请求。

**原观念：员工利益小于老板**

**革命：员工所得利益与老板一样多**

财散人聚，财聚人散，这是企业中普遍存在的现象。解决这一问题的办法就是实行人才部模式，让员工与老板在利益分配上做到平衡。因为知识经济时代不是资本经济时代，资本时代里，老板可以凭自己的资本多分利益，但在知识时代，这一套就行不通了——既然大家都是人才，那么员工与老板就应平等地分配利益。为人称道的梁山108条好汉共聚大义，也是以“老板与员工”“不分贵贱一碗酒，你有我有全都有”作为前提的，试想，如果是“老板”宋江喝一碗酒，“员工”武松们却喝半碗酒，还会有梁山聚义吗？白衣秀士王伦就失败在这一点上。

某广告公司的老总诉苦：“员工不停地跳槽真让我头疼，招来一位，等他锻炼得翅膀硬了，就飞走了。总是这样来去匆匆，几年下来，员工换了一批又一批，但工作总还是要由我来一手操办，想轻松一下都不行，因为没有人能长期替我分担重任。”实际上，广告业是靠个人能力打天下的行业，这个行业特点，要求广告公司必须高薪养才，在利益分配上，做到老板与员工平衡。我们建议他给每位员工灌输“员工得到的利益与老板一样多”之观念，把老板的“出资”（包括资金、设备、场地、客户、资源、品牌号召力、老板个人能力等）量化、数字化，再把员工的“出资”量化数字化，列出一张清单，据此计算出老板的出资和员工的出资各占多少百分比。财务上透明，在进行利益分配时，就按各人所占的百分比来计算，——客观、公正、透明、服众，让员工心服口服，能有效避免员工因怀疑利益分配不合理而跳槽。

当然，为了防止员工随意跳槽或损害企业利益，可以把员工应得利益中的一部分折成股份，以企业内部股的方式分给员工。这样，一方面，员工得到了应得的利益；另一方面，保证了企业正常发展



所需的资金；而且，员工也成了企业或大或中或小或微的股东，从而促使他更加努力工作。

### 原观念：以企业为中心

### 革命：以员工为中心

某网络公司，其员工丁先生现任督办部主任，他想在业余时间读取法律学士学位，以便将来有机会去当律师。按公司规定，凡利用业余时间继续深造的员工，都可凭票报销 30% 的学费。这条规定，按传统的人力资源部模式来理解，其前提应该是“在本职位专业技能内，或公司指派的其他专业”，即一切从企业的需要出发，以企业为中心。照此看来，丁先生就不符合报销学费的资格，因为他现在干的是督办工作，不需要法律技能，而且公司也未指派他去读法律专业，就是说，公司自有现成的法律顾问，不需要丁先生掌握法律技能。但在人才部模式中，人力管理是以员工为中心的，从发展角度来看待问题，只要公司有条件有能力供应员工继续深造，就不论公司是不是需要，都要鼓励和支持员工（当然，前提是不妨碍他在公司的现职工作）。

以员工为中心而不是以企业为中心，这就是人才部模式的最大特点，是它之所以被称为“人力管理的革命”的最主要原因。能做到这一点，试想，员工怎能不对企业抱着发自内心的感激之情？人非草木，知恩图报，员工会从内心里把企业看成自己的家，用自己的行动去报答企业。深厚的企业文化、良好的企业精神、精诚的团队合作，就从这里发源。

当然，“以员工为中心”并不排除法律上的操作技巧。为了防止个别“知恩不图报”的员工钻企业的空子占企业的便宜，可以用法律合同来约定享受企业出资培训的员工的义务，给他套上一个“紧箍圈”。例如，合同上可写明“乙方（员工）学业修完后，×年内不得自行辞去甲方（企业）工作，除非经甲方书面同意，或甲方解雇乙方。否则，乙方要支付给甲方相应的学费等费用。”也可以由企业先报销相关费用，再从员工以后的工资奖金中逐月冲扣。但必须注意，企业不能借此机会刁难员工，否则，反而会弄巧成拙，引起员工的不满甚至敌意。例如借着合同中“员工×年内不得自行辞职”的条款，胡乱安排岗位、随意克减薪水。

### 原观念：算什么人才

### 革命：每个员工都是人才

人才部模式认为，人才，是个动态的概念。而传统的人才观中，只静态地看待人才，以员工目前的情况来判断他、使用他，这是一种鼠目寸光的做法。我国著名学者型企业家、原政府发展研究中心研究员刘孟奇指出，员工的人力是一种资源，对待这种资源，人事部模式是只开采不保护不培植；人力资源部模式是开采与培植并重，但培植是在“企业的需要”原则下进行的，一般而言都是在员工已有的专业技能范围内进行培植，而在人才部模式中，对员工的培训是多方面全方位的，不局限于员工现有的专业技能，这样就使员工的人力资源得到最充分、最全面的保护、培植、再生、充实。

[返回目录](#)



## 《孙子兵法》中的项目管理思想

作/转载者: key

《孙子兵法》是我们中国人智慧的结晶，其中精辟的文辞，紧密的推理以及系统、整体的战争观使这部军事著作的光芒延伸到了很多领域。到今天，孙子兵法的思想在商业的作用已经到了一发不可收拾的地步。

孙子早在2000多年前就已经具有了成熟的项目管理的思想，可以说《孙子兵法》本身就是一个极成功的项目管理的成果。

作者以自己作为《孙子兵法》的项目经理在人力资源管理上采用“虚拟团队”和“未明言团队”的项目团队组织方式：“虚拟团队”就是所谓的“与古人神交”在脑海中演绎古代优秀军事思想家们的观点及推理方式，组成项目“成员”；而“未明言团队”则指当时与孙武并举的贤达，作者就项目中的情况与他们讨论或者辩论，要么吸取他们的观点；要么改正他们的观点，但是他们却未必知道作者的项目及项目进程。

《孙子兵法》这样一部名垂千古的巨著无疑是作者视之为项目来完成的。在春秋末期各国战事纷争的情况之下，孙武必然在该书思想成型之前进行了严格的项目论证与评估。特别需要指出的是孙武的这一项目能够满足当时君主和后世读者们(利益相关者)的需求让自己成功地被吴王接受，且使《孙子兵法》流传至今，短短十三篇揭示了这位成功的项目经理的项目管理思想，可谓“以术成书，以书示术”。孙子的成功之处在于他优秀的知识体系、杰出的想象力和逻辑推理能力以及对于各种情况的卓越的遇见性，而当今大多数项目经理们所缺乏的是：

- 一、项目的一次性与项目完成后运作的系统性的辩证思想；
- 二、自己的事业、荣誉感成就感与所管理的项目的关联思想。

作为专职的项目经理，我们应该“反以知古，复以验来”，学习古人优秀的管理思想和品质，结合现代科学技术和新的思想，创造出更大的价值!!!

[返回目录](#)



## 接不接手“半截”项目？

作/转载者：ccidnet

### 点评人

昆山泓森信息科技管理顾问有限公司 执行总裁 黄绍良

肯曼管理顾问有限公司 高级顾问 黄晓刚

项目管理咨询专家 周名

### 案例背景

“接不接这个‘半截’项目？”几天来，小李一直在琢磨着这个问题。在 IT 圈儿里，接手半截项目的事情时有发生，因为成功率不高，因此这种事情一般让接手人谈虎色变。

小李是一个新任命不久的 IT 公司项目经理，被部门经理刘总派去接手一个已经完成一半的项目，原来的项目经理小张由于公司安排，调到其他项目中了。部门经理刘总表明，目前项目大部分功能已经开发完成，单元测试和集成测试已经完成，因为用户新提出的需求，尚有少部分模块需要进行重新开发。

按照部门经理的介绍，重点针对需要修改的模块，小李制定了一个较为明确的项目计划，在不修改其它模块的基础上，只需要 30 天就可以完成项目，并提交给了部门经理刘总。

但是接手项目不久后，小李发现事实远不像项目经理刘总说的那样，除了明确要修改的模块以外，由于原来的测试人员水平和负责态度很差，其他模块其实存在大量的问题，整个项目模块都需要修改。而且，由于原来的项目经理水平有限，没有留下什么文档，小李和项目组其他成员只能按照销售经理的口头需求和以前的程序，一点点地修改所有的程序，项目的范围变大了很多。

小李找部门经理刘总说明了情况，刘总才发现他也被原来的项目经理小张欺骗了，于是他相应地给小李增加了一些资源，但是小李认为现有的资源还是不足以按时完成项目。而且，目前的项目情况和当时部门经理刘总的许诺差距太大，所以小李产生了一定的情绪。

项目由于范围扩大，而且期间又有客户的新需求，所以延期了一个月的时间才完成。

事后，小李被公司的 CEO 找去，批评他缺乏预见风险的能力以及项目延期的事情。小李认为部门经理刘总当初没有了解清楚项目状况并误导了他，再说项目的范围扩大了很多，延期一个月完成已经是不错了。小李认为自己当了部门经理刘总的替罪羊。

小李、刘总，小张这几个人都犯了什么错误，小李应该如何做才能做好一个“半截”的项目，并得到领导的承认呢？

### 最大的错来自企业高层

昆山泓森信息科技管理顾问有限公司 执行总裁 黄绍良

IT 部门也缺乏一套完善的开发体系和管理体系，只从个别的进度汇报来衡量项目的进度，未能从交付和用户确认的监控手段来证实汇报的真实结果。

一个项目发生超支，延误导致未能如期交付的时候便需要有人负责，任何错误及罪过都直接指向当时负责该项目的项目经理。所以我常常劝告那些老是抱怨公司未赋予足够权力的项目经理，这是他



们的“福气”。在这个案例中 CEO 不指责刘总，不指责被调职的项目经理，单单批评小李便是最好的说明。

其实最大的“错”来自企业的高层管理人员（包括 CEO）和部门经理刘总。这个案例说明国内一个常见的 IT 企业通病，就是企业管理层对 IT 部门缺乏一个明确的绩效衡量和管理方法，同时 IT 部门也缺乏一套完善的开发体系和管理体系，只从个别的进度汇报来衡量项目的进度，未能从交付和用户确认的监控手段来证实汇报的真实结果。

### 接不接手半截项目

除非我们离职，否则我们不能拒绝半截的项目。其实在实际的情况下，大部分的项目经理都没有选择的权利，但是在没有选择的权利下还是有选择的能力，例如利用足够的数据说明你手上的项目已经让你喘不过气来，再向领导说明新增加的项目对现项目的冲击，影响和风险，建议其他可行的方法，让领导去决定是否应该把这个半截的项目让你负责。

往往这些动作不会影响最终的决定，就是需要接受这个半截的项目，但总可以把其他手上的项目往后推延，让你有足够的时间来对这半截项目进行评估和计划。

### 接手一个半截项目

在 20 多年的项目管理生涯中，我的经验让我深切理解，不要相信任何人告诉你的项目一切内容，必须确认、确认再确认，来认证那些信息和结果。从这个案例的描述中可以想象到，该项目缺乏一套完善的开发体系和管理体系，开发过程中很多行政交付（包括范围变动管理、风险管理、项目计划和进度报告等）和技术交付（包括系统架构设计、模块功能规格、原代码和测试报告等）都没有到位。

作为一个项目经理，依赖部门经理对项目的了解来继续执行项目的开发是小李犯的错误。小李的处境是相当典型的例子，国内外都有相同的情况发生。我过去在接手一个半截项目的时候，首要的是把项目的现状和对项目范围的理解与最终用户确认。因为只有最终用户才知道他们最终的需求。在确认的过程中，可能让客户有计划增加项目的范围，这些不明确的范围便需要与被调走的项目经理确认（这个案例说前项目经理被调派去管理另一个项目，所以还有机会跟原项目经理核对整个项目的范围），如果前项目经理的理解与最终用户的最终需求发生冲突的时候，便需马上提升这些争议到管理层，对争议进行仲裁和做出决定。而不是等事情发生后才汇报刘总争取资源和时间。

一个项目经理接手一个半截项目与接手一个新项目没有任何不同，只是一部分技术工作可能已经完成。接手一个半截项目不代表项目经理不需要考虑建立项目范围，考虑项目交付方法、项目风险和管理方法。

### 做好项目经理的工作

前项目经理对项目范围的理解和最终用户对项目的交付需求让高层决议后，便成为这个半截项目的范围，对这范围建立新的基线、计划、质量指标、沟通计划、工作分派和执行风险和进度管理。在过程中更需要有效地监控范围变动，争议，沟通，风险和进度。任何对项目发生影响的情况，需要马上与有关人员进行沟通、协调和达成协议。要是未能达成共识，便需马上提升让管理层知道。这样可以有效地让管理层投入项目中，帮助你解决项目中地困难，同时让管理层也担上一部分的责任。

### 保护你自己

除了让管理层投入项目中，项目经理更需要严谨记录及执行范围变动，风险评估及应变方法、资源及进度管理。纵然在项目完成后，负责的刘总离职，你还有足够的记录和证据让 CEO 理解项目的延误“错不在你”。



项目管理知识体系除了告诉大家一个项目该如何管理外，每一个模块的行政交付都是保护项目经理本身利益的最有效武器，尤其是风险管理。

一个成功的项目经理不是他本身的职责赋予多少行政权力，是如何利用他本身的能力来影响高层及一切资源，来达到你交付的目标。

### 每个人都有责任

肯曼管理顾问有限公司 高级顾问 黄晓刚

从这个案例分析来看，这个 IT 公司是一个很明显的职能性组织的公司。IT 项目隶属于部门管理，部门经理有很大的决策权。

另外一点，该公司并没有建立一套科学有效的 IT 项目管理的规范和制度。比如：小张离开项目组，没有任何交接手续，没有文档资料。在这个问题上，小张、刘总、小李都应该负有不同程度的责任。

首先分析小张的问题。小张作为前任项目经理，有责任在项目启动初期，根据公司现有的 IT 项目管理水平，对上级提出建议，建立和完善适合本公司需要的、或者本项目需要的 IT 项目管理方法或制度。这个案例中明显反映了该公司在范围管理（比如变更管理）、人力资源管理（比如团队建设）、质量管理（比如程序质量、文档产品管理等）、风险管理（比如范围变动、人员变动、进度变化等）存在很多的问题。

另外项目后期更换项目经理是不多见的，是否更换需要提前进行风险分析，决定更换后需要向项目管理委员会或上级提出变更申请，进行变更处理程序。

其次分析刘总的问题。刘总作为部门经理，在新的项目经理没有到来之前，有两种交接形式。一种是：如果刘总不具备项目管理知识基础，可以在小张离开之前，提示小张必须在新岗位工作期间，为项目交接工作保留一定的时间，重返该项目完成交接。另一种是：如果刘总具备一定的项目管理经验和背景，可以要求小张完成该项目状态的工作总结报告，同时将项目暂时移交给他或项目核心骨干或项目助理，等到新的项目经理到位时，再进行转交。

刘总还犯了一个错误，就是在项目交接变更过程中缺少和 CEO 的沟通，导致后来 CEO 责备小李。严格意义上讲，在大多数的职能型组织中，CEO 直接指责项目经理是不妥当的。只有在一种情形下这种指责是成立的。那就是该公司具备自己的项目管理委员会，并且项目经理需要定期向项目管理委员会沟通的，同时 CEO 是项目管理委员会的成员。

最后分析小李的问题。小李如果项目管理经验丰富，在接受“半拉子项目”前，应该首先对该项目进行是否接受的摸底调研工作，全方位了解项目现状、项目范围、进度、团队、产品质量、沟通机制、存在的风险，然后基于调查的资料和数据，制定未来的项目计划。

第二步才是向刘总进行沟通汇报，并且阐述如果接受这样的“半拉子项目”，自己作为项目经理的职业原则和操作方法，为什么要制定这样的计划，为什么需要补充人力资源，如何控制范围，如何控制进度，如何满足项目质量等等。同时别忘了提醒刘总需要向项目管理委员会或 CEO 报告。自己也需要向用户进行沟通，解释项目管理方式和未来的项目计划，并且告知客户在项目后期提出范围变更对双方存在的风险。

第三步才能在上级或项目管理委员会签字授权情况下，正式接受这个项目。

为了保证完成这个“半截”项目，接下来小李需要注意以下几个重点。

要快速建立一套简单有效的项目管理机制，并且通报项目团队新老成员。



一定要控制项目范围，在项目后期进行范围变更，或者客户提出大的需求更改，一般是不可取的。尽量用一些替代办法来满足需求的变更，从而使项目进度不至于延期。

要检查项目质量，与客户需求中提出的质量要求进行核对。尽量控制满足项目质量而不是超越，从而也能为进度控制带来好处。

要加强沟通。对项目新老团队成员要进行融合；对部门经理刘总要做到多种形式的汇报、建议和反馈；对客户要沟通的不仅仅是需求上的把握理解，还要进行项目管理方法和知识方面的沟通，从而为项目的顺利完工创造条件。当然，还要注意保持与项目管理委员会或 CEO 的恰当形式的沟通。

我认为，有了以上这些控制要点，小李在项目后期的工作就会变得更加顺利，“半截”工程也不是什么难事。最终，项目的进度也会控制得很好，即使延期一些，也会得到客户、上级领导和团队成员的理解。

### 管理制度存在重大缺陷

项目管理咨询专家 周名

项目是复杂的，IT 项目更为复杂，没有完善的文档记录，后续工作根本没法高效的继续。该公司的项目管理相关制度需要完善。

该项目问题较多，除去原项目经理小张，新任项目经理小李，部门经理刘总的工作出现问题外，该公司的项目管理制度和流程也有重大缺陷。

首先来分析较为直观的各个责任人的问题。

### 每个人都难辞其咎

原项目经理小张的项目管理较为糟糕。项目管理文档缺乏，对项目小组成员的工作监督考核不到位，向上级反映情况时较为草率，项目在未完成的情况下调任其他项目时，不顾及继任者可能遇到的巨大问题而提供建议报告等问题，反映出小张还不是一名合格的负责任的项目经理。

新任项目经理小李经验不足，也存在很多的问题，集中体现在如下方面：轻易接受上级关于项目的介绍，不做细致的调查了解；急于求成，大致获取项目状况便着手制订计划；由于工作问题产生情绪；计划中忽略模块之间的耦合性。

不过小李对工作的负责态度是值得肯定的，而且，虽然由于接受了不准确的信息而产生认识和实际的巨大偏差导致自己计划失策引起了较大的情绪，但是还是坚持了“先解决问题，后追究原因”的工作原则，难能可贵。

部门经理刘总问题较大，难辞其咎。首先，没有严格要求下属项目经理做好项目文档管理工作；其次，轻信下属的工作汇报，不对其进行校验确认；最重要的是，其在所管项目出现项目经理调换情况时，工作严重不到位，组织新旧项目经理进行项目交接应属于其本职工作，但却没有做导致项目的严重问题。

这些责任人工作出现问题不只是由于其本人的能力和责任感问题，更重要的是由于该公司的项目管理制度和流程存在较为严重的问题。

小李接手项目后，发现项目没有留下什么文档，只能通过销售经理的口头需求和以前的程序来进行工作。项目管理文档缺乏甚至没有，不只是原项目经理小张的问题，更重要的原因可能是，该公司的项目管理中并没有对项目管理文档的要求，或者要求不清晰明确，或者没有相应的考评审核机制。

项目是复杂的，IT 项目更为复杂，没有完善的文档记录，后续工作根本没法高效的继续。该公司



的项目管理相关制度需要完善。

小李接手项目时，不是和原项目经理小张进行项目交接，而是从部门经理刘总处获取资讯。现在通讯技术如此发达，即使小张已经被派往国外，小李也可以通过电话或者 Email 与小张进行项目交接。

即使项目没什么文档，那么部门经理刘总可能通过小张的汇报了解项目的大致情况，但是对于项目的具体状况以及存在的问题可能不是很了解，这就需要新任项目经理和原项目经理花费足够的精力做好交接工作。

另外，刘总许诺大部分功能开发完成，并通过了单元测试和集成测试，小李接手后却发现这些模块存在大量的问题。为什么上级负责人获取的信息和实际差距如此之大呢？这也是公司关于单元测试和集成测试的管理不到位的表现，工作没有考评，没有审核，就好像一个黑匣子，导致项目风险甚大。

对于 IT 项目来说，项目经理的水平和态度也很大程度上决定了项目的成功和失败，部门经理的决策也对项目出现重大变故时能否妥善正确处理有重大影响。因此，由于部门经理和项目经理同时出现较为严重的问题，项目失败也在情理之中。

### 如何做半截项目

“半截”项目和普通项目相比，涉及问题更多，更为严重，项目成功与失败不仅受制于新任项目经理的能力，而且受制于前任项目经理的项目管理状况，以及两任项目经理的交接情况。

笔者也刚中途接手一个对日大项目的一个阶段子项目，可谓“半截”项目，下面就以此为例，谈谈笔者对于“半截”项目管理的一些体会。

笔者接手的那个半截项目主要工作是进行 UT 测试(单元测试)。该项目是一个设计为四层结构(P 层-C 层-F 层-D 层)的复杂的 JAVA 项目。UT 测试分为两部分：一部分是用 JUNIT 工具进行单层测试，另一部分是对单一模块进行功能测试。单层测试需要首先按照日方要求设计 PCL(测试式样书)。成员们对设计 PCL 不熟悉，对 JUNIT 工具应用也不熟悉，对如何使用 JUNIT 工具实施 PCL 中的测试案例更不熟悉。

项目极为紧张，工作量巨大，日方时间逼得很紧(严守纳期是对日外包项目的一大特点，纳期即工期)，而很长一段时间十几个人的项目组工作似乎没有什么进展，公司领导焦头烂额。在此情况下，笔者刚结束另一项目，正好被安排来接手此项目。

很显然这是一个苦差使。项目出现了技术瓶颈，组员筋疲力尽，工作热情不高，领导不断施压，情况比案例更为糟糕。所幸笔者在做另一个项目时也曾跟踪过这个项目的进展，对使用的技术也有一定的理解。

首先，笔者请示上级安排和前任管理者进行工作交接。笔者拟定了一个交接谈话提纲，内容包括当前组内成员的状况，包括前任管理者及项目组中对 PCL 和 JUNIT 了解最深刻的组员对这两种技术的认识，包括当前每个功能模块的单元测试状况等等。时间紧急，在接受工作的当天晚上，笔者加班和前任管理者就此在会议室进行了长达 5 个小时的交流。最终，交接完成，技术上达成了共识，不仅可以把我的理解加入进去，而且可以很好的保留现有的一些工作成果，一切都较为明朗了。

其次，笔者设计了一个简易的调查表格，主要是对于技术的认识以及对当前项目状况的认识，当然还包括收集对策和建议的内容。第二天上午发给了各个组员，然后召集大家开会讨论。会议持续了很久，最后大家都统一了认识，特别是对技术的认识，在工作热情方面也有明显的改善，笔者基本掌握了每个组员的具体情况。

然后，笔者安排了解最为深入的组员和笔者一起设计 PCL 模版，并整理出一份对 PCL 质量的检



查表，然后使用 JUNIT 工具模拟了测试，整理了工作流程。笔者也综合各个组员的具体情况和项目工作情况，制订了详细的计划，包括加班的具体计划。

之后，各个组员根据制订的工作计划，按照设计的模版和工作流程开始紧张的工作，笔者每天根据检查表抽查各个组员的工作成果，并实际察看每个组员的测试工作，发现的问题及时纠正，并对工作计划进行了微调。几天后，一切都在控制之中，项目开始有条不紊的前进。

最后，在日方规定的时间期限之前，项目组顺利完成了 UT 阶段的所有工作，同时根据公司要求整理了项目文档，PCL、测试报告、BUG 票等完整的文档很好的反映了工作情况。项目成功了，项目组完成了一个看似不可顺利完成的艰巨任务。

### 半截项目不可怕

回顾案例，如果该公司对项目文档管理等管理制度制订很完善，如果前任项目经理完整的对项目的文档进行了管理，并对成员的工作情况进行了考核，如果部门经理安排两任项目经理做好了交接工作，如果新任项目经理在详尽的调查研究，摸清情况后制订较为完善的计划并在适当时予以调整，并统一组员的认识，同时制定一套考察组员工作结果的制度和表格对工作进行确认，确保组员正确的做事，另外根据具体的工作情况，考虑制订合适的加班计划并付诸实施保证工期，那么这个“半截”项目就不大可能失败，CEO 出面也就不是批评新任项目经理，而是予以表扬。

对于“半截”项目，问题多是自然的。但是，只要接手者具备项目管理的丰富知识、技能和经验，操作正当，把能够控制的因素控制、管理起来，那么只要项目的时间、成本要求不是不可实现的，只要项目的变更不是不可控的，那么“半截”项目是不可怕的。关键在于前后两任项目经理如何去做事。

实事求是，尽己所能，妥善考虑，正确做事，是“半截项目”成功的基本要求。只要可控，“半截”项目不可怕！

[返回目录](#)



## 项目：一头看不见的大象

作/转载者：游丽娟

古时候有六个印度人，他们都有很强的好奇心。尽管他们都是盲人，却约好一起去“看”大象长什么模样。也许凭着每个人双手的触觉，就可以如愿以偿。

——约翰·戈弗雷·萨克斯《盲人摸象》

### 项目：一头看不见的大象

我每做一个项目的时候都会提醒自己想一想《盲人摸象》里的六个盲人，他们每个人都认识了大象的一部分，却都看不见大象的全貌。他们都站在自己的角度上，觉得自己对大象的认识是正确的，同时也想当然认为其他人都会有同样的认识。事实当然不是这样。如果每个盲人都能把其他人对大象的描述与自己的体会综合起来，那么大家就会对大象有一个全面而一致的认识。这种综合起来得到的一致性就是这个团队的凝聚力，其积极作用是显著的，因为这种凝聚力使得每一个人都可以借助其他人的眼睛来观察事物。如果我们因缺乏凝聚力而不能把彼此之间的不同观点综合起来，就像《盲人摸象》里描述的那样，由于项目成员所持的观点存在着巨大的差异，我们的项目也就会陷入无休止的争论之中，而这场论战只有在我们中的一些人妥协退出后才有可能结束。

以前，这种论战并不总是像今天这样令我厌烦。当我蛮横地认为必须以我的观点来指导项目的进行时，我的雄辩看上去似乎真的解决了分歧。然而事实并非如此，我自以为是地坚持自己的观点，起到的作用只是压制了那些十分必要的反面意见，而这样做也恰恰暴露了我看问题的片面性。我——还有许多像我一样的项目经理——从来也没有认识到在争论中获胜实际上意味着输掉整个项目。

直到很久以后，我才真正认识到了自己所犯的错误。一直以来，我都以为只有我的观点可以正确引导项目的发展方向，但一个偶然的机，我意识到每一个项目成员也都有同样的看法。当我坚持认为别人的观点不对，只有我的观点才是真理的时候，我已经失败了。那些坚持反面意见的人被我排挤了出去，而当我需要他们的时候，却发现他们再也不会回来了。这时，我已经走入绝境，剩下的只是我那些自以为是的片面观点，而我的团队已经弃我而去，我所谓的“领导”地位也一起被他们抛弃了。

凝聚力到底是什么呢？凝聚力是一笔特殊的财富，是一头我们看不见的大象。在“盲人摸象”这个参照系中，领导需要广泛地接纳不同意见，而不是简单地将自己的观点强加于人。要知道，我们的项目仅仅靠信念支撑着，项目经理的职责就是保证团队具有存在的价值，他需要创造条件来保证项目成员能够接受彼此之间的不同意见，从而形成整个团队的凝聚力。同时，项目经理也要认识到他个人的观点是片面的，他没有看到大象的全貌，就像其他成员一样。只有那些摸象的盲人将各自的观点综合起来形成一个共识，他们才具有了宝贵的凝聚力。如果每个人都固执己见，他们就不可能在一起进行有意义的合作。

怎样才能使项目工作给每个成员都带来喜悦呢？我们中间的等级制度限制了相互之间的理解。详细的工作计划失效了，领导听不进去反面意见，妥协和让步也得不到理解。项目经理从来也没有把凝



聚力看成是一笔最重要的财富。我们的项目需要凝聚力，而凝聚力恰恰就在我们每个人手中。就像对大象的认识一样，如果我们选对了参照系，凝聚力自然就会形成，如果选错了参照系，凝聚力也就无从谈起了。和萨克斯在寓言中描述的盲人一样，如果我们每个人都坚持说只有自己了解这头大象，其他人的观点都是错误的，那么我们彼此之间就不可能形成凝聚力。幸运的是，我们比寓言中的盲人聪明得多，我们可以抛弃那些毫无根据的“想当然”，从而获得宝贵的团队凝聚力。

原作者: [美] David A.Schmaltz

[返回目录](#)

