

# 北京华泰科信科技有限公司

## 项目管理杂志

(第三十三期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

*Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.*

## 目 录

- ❖ 让你的项目越过用户抵触的高墙
- ❖ 撤销“指挥部”如何？
- ❖ 项目管理与实现企业发展的鱼水关系
- ❖ 唐僧在如来面前吐真言 解析西天取经团队
- ❖ 新项目管理——改变种群习性的努力
- ❖ 怎样面对不合理的项目要求
- ❖ 项目组准则——从“我”到“我们”



## 让你的项目越过用户抵触的高墙

作/转载者：论文联盟

在每个人的职业生涯中，关键的经验导致态度和习惯的重大改变。对于我来说，这样的一个关键经验是我在年轻的时候得到的，那个时候我认为自己已经知道得很多了。

我的一个客户遇到一个问题。仓库的保管员输入收据并在工作中落后了。该公司的总裁希望有一个简单的程序来帮助采购人员输入收据。

装备好了最新的工具和技术，我非常愉快地到达客户那里，去分析情况，并准备找到最好的解决方案。所需要的不过是一个简单的采购订单/收据系统。小问题。不需要增加采购的工作，就给他们收集信息的能力。所有的人皆大欢喜，不是吗？

好，简而言之，事实却不是这样的。事情是从采购团队的抱怨开始。它需要太多的工作、太慢、这样不好、那样不好--没有一件是真实的，全都是些无端的抱怨。我的反应就如同一个典型的 IT 人士一样：解决那些真实的问题，对于无聊的抱怨嗤之以鼻。

一个月之后，该项目被测试并达到了所有的标准。操作非常简单，只需要花很少的时间。所有的一切都非常好.....但，真的是这样吗？

抱怨几乎是立即就开始了。采购订单没有即时进入。采购订单在产品代码和数量上出了问题。这个系统正在失败。

我开始去寻找问题。这个系统本身非常简单，不应该有那么多问题。这说明采购部门不知道他们购买了什么。他们根据制造的需要下订单，厂商们需要试图去解释他们要什么。事实上，厂商在管理这家公司的存货。结果是，仓库将受到很随意的订单的产品，这些产品或多或少满足了企业的需求。

### **这个系统是一个失败。**

应该怎样做才对？

让我们跳到几年前，看看一个成功的案例。这个组织是非盈利性的，并占据了垄断的地位。在超过 70 年的时间，在政府的委托下完成所需要的服务。这个组织的领导经常是从军队中退伍的工程师。简而言之，这是一个受到传统束缚，顽固的，政策驱动的组织，对于变化非常抵触。而且，它的系统也反映出了这一点。有力的证明就是，他们还在使用在第一次世界大战后，初建时使用的系统。

但是生活在变化。这个组织现在置身于一个竞争的环境中了。它不得不在这个“现在至上”的市场上做出快速反应。它的系统必须为了满足这种需求而改变。

首先要改变的是核心财务系统，这是构建我们系统的基础。这个项目将逐个影响到这个组织中每一台计算机、每一个人工系统和每一个人。更糟糕的是，这个组织内的政策变了。分散成了组织内的风气。人的分散是士气的大敌。这对于我来说这是个烫手山芋。

这一次，我学到了教训，我花了大量的时间来积极地聆听合理的问题和那些受变化影响的人所发的无端的抱怨。在我分辨出了问题并研究了原因之后，我尽可能地修改它。当一个问题出现在我面前，我承认它，然后我就寻找一个解决方案。我帮助其他人找出解决方案，而不是象以前一样证明自己是正确的。至少有一次，我陷入麻烦，因为我不能够控制讨论的时间。最后，股票持有人和我花了很多时间来交流这一问题。我清楚地把“为什么”会发生这个问题的原因和问题的解决办法同人们交流，而不是简单地告诉他们决定是什么。



这次的结果是：一个非常成功的项目以及非常强大的团队。这个团队里的一些成员直到今天仍然保持着友谊。

### 不同的结果

为什么有这样的差别？是什么让一个项目成功而让其他的项目失败？当然，加强项目管理和团队建设能力是部分原因。但是最大的不同是态度上的转换。先前，我经常把 RC（resistance to change，对改变的抵触）当作敌人。在第二次，我把它当作是组织中自然的一部分并接受了它。我把它当作是其他问题的指示器。积极的聆听和参与代替了“战胜抵触”。

我还学习到这并不是全部。在对于改变的四种反应中--否定，抵触，避免和行动--抵触是最有价值的一种。它帮助我们只进行那些我们认为有价值的改变。它能够让我们在没有好的理由之前，拒绝进行改变。

关于人们本能地抵触改变的观念是荒谬的。如果它是对的，我们永远也不会结婚，从我们父母的公寓中搬出来，或者有我们自己的孩子。事实上，人们不仅仅接受改变，他们还经常去寻找改变。

我们只在被外部强加某种改变时心怀抵触，我们没有选择的权利。我们试图去重新建立状态并避免改变有时候可能带来的混乱。接受的关键是股票持有人来选择变化，并选择如何实现它。进行改变最好、且没有痛苦的方法是积极去聆听那些受到改变影响的人的意见，并确保这些人参与到寻找解决方案的工作中。

## [返回目录](#)



## 撤销“指挥部”如何？

作者：央视国际

——某重点工程项目“疏于管理”问题透析

重点工程建设历来是政府重视、百姓关心的热点。日前，笔者对某重点工程建设项目进行竣工决算审计的同时，对该重点工程建设管理情况进行了审计调查。经调查，笔者认为，“疏于管理”是诱发重点工程建设出问题的病源，且在重点工程建设中，“疏于管理”具有一定的普遍性。

### 调查中发现的主要问题

#### “指挥部”遗留问题多

为了统一协调工程建设中的相关事项，重点工程大多设立了“指挥部”。“指挥部”在重大事项和突发事件的协调等方面发挥了重要的作用。然而，由于“指挥部”是个临时机构，它自身存在很多缺陷和弊端，给工程建设项目管理所带来的负作用是不容忽视的。工程项目建设阶段结束后，“指挥部”撤消，但很多未办理工程结算资料和财务资料的移交手续。另外，笔者延伸调查与上述重点工程有业务关系的某县“建设指挥部”的会计资料，发现也未上交，并存放在当时承担记账工作的个人手中。

#### 投资不实

在对该重点工程建设项目进行竣工决算审计时，查出“多计投资成本”达2400万元。主要为：一是收到国内、外设备供应商退还的设备款375万元，且其本金和存款利息大部分变成了账外资金，未冲减设备投资；二是将应计入损益的进口设备贷款利息、广告设施费用、办公费、招待费等计1926万元计入了投资等。

#### 部分资产损失

审计中发现，上述重点工程建设期间财产损失达396万元。主要有：设备及工器具盘亏132万元、材料有账无物105万元、出售汽车净损失53万元以及设备和工器具报废30万元等。

#### 管理不规范

建设期间，“指挥部”和建设单位“总公司”直接采购的材料分别为3545万元和797万元，建设单位未能提供材料的出入库手续，是由经办人员、审批领导在发票上签字后，直接计入建安工程投资的。采购合同、征地协议、收款收据存根、银行支票存根、银行存款对账单、进账单等存在缺失现象。有的单体工程无施工合同和工程结算审核报告，现存不完整的采购合同、征地协议、工程施工合同以及工程结算审核报告等也未装订编目。

在工程完工后，对剩余材料也未办理回收入库手续，形成的账外物资未能得到妥善保管，部分电缆多年露天存放，已经无法使用。

#### 出现问题的原因

##### “指挥部”自身的缺陷和弊端，是造成工程建设管理上出问题的重要原因

一是观念上的临时性。由于“指挥部”是个临时机构，“指挥部”成员都是从本系统各管理及综合部门抽调，往往只注重建设任务的完成，忽视项目建设的资料、报批手续和相关制度的遵守，具有典型的临时观念。如成员进行调整，做交接工作时，资料和有关事项无交接手续，使有关事项无法检查。

二是角色的多重性。“指挥部”有的成员扮演“双重”角色。如：上述重点工程“指挥部”中的“物资部”成员，多数是从物资局的物资贸易中心抽调的，这些成员既是“指挥部”的组织协调者，又是物资贸易中心的经营者，缺乏必要的监督制度。



三是特权所致。为了赶时间，抢进度，赋予了“指挥部”一些特权。然而，在实际运作过程中，往往有超权和越权现象。尤其是在处理一些需要“快办特办”事情上，事后往往不能及时补办手续，导致有关事项当事人也难以说清。

### 有章不循，财务制度执行不力是滋生财务管理问题的重要原因

国家的财务制度是必须遵守和执行的，是经济健康有序运作的有力保障。然而，审计查出的像“设账外资金”、“多计投资成本”、“银行对账单丢失”、“有的单体工程无施工合同和工程结算审核报告就付款”等问题，反映出建设单位在执行财务制度上的随意性和管理的不到位。同时，也反映出对建设单位执行财务制度监督机制上有缺失。

### 重建设，轻管理是导致问题多的主要原因

该重点工程建设中，“总公司”和“指挥部”之间缺少沟通，无法对财务、资金、物资等实行有效地统一管理。特别是项目建成后，“指挥部”撤销时，资料不进行交接，给决算编制带来诸多问题，导致难以形成竣工决算。从审计监督的角度看，这种管理的不到位，必然引发诸多问题和隐患。其原因是建设单位没有处理好“建设”与“管理”之间的关系，往往把“建设”看成是“硬”的，而把“管理”看作是“软”的，“管理”不到位造成“管理”混乱也就成为“自然而然”的事了。

### 解决之道

笔者根据此次对某重点工程的审计调查，对重点工程“疏于管理”的问题，提出如下改进意见：改进重点工程建设管理机制。对现行建设管理体制进行改革，逐步建立起符合国家投资体制改革要求，符合市场经济发展规律的政府投资工程管理方式。例如，可以推行“代建制”。据悉，上海、重庆、河南等许多地方已开始由政府投资项目中实行“代建制”。（作者单位：江苏省徐州市审计局）胡柏华

编后：《建设工程项目管理试行办法》已由建设部颁发，并于2004年12月1日开始执行。《办法》的实施，对于大力推行工程项目代建制度，促进我国建设工程项目管理健康发展，规范建设工程项目管理，提高建设工程投资效益和管理水平具有重要作用。如今，全国许多地方已经开始在政府投资工程中推行“代建制”。《国务院关于投资体制改革的决定》中要求：“对非经营性政府投资项目加快推行‘代建制’，即通过招标等方式，选择专业化的项目管理单位负责建设实施，严格控制项目投资、质量和工期，竣工验收后移交给使用单位。”《办法》为加快政府投资工程管理方式改革提出配套规定。《办法》规定了工程项目管理的范围和服务内容。项目管理企业可以协助业主，从项目的前期策划组织直到组织项目后评估全过程提供专业的服务。工程项目业主可以通过招标或委托的方式选择项目管理企业。

相信，上文提到的重点工程“指挥部”现象和“疏于管理”的问题将随着“代建制”的推行而越来越少。

## [返回目录](#)



# 项目管理与实现企业发展的鱼水关系

作/转载者: [ccw.com.cn](http://ccw.com.cn)

## 项目是实现企业战略目标的载体

在企业的发展中,项目和运作是企业发展过程中密切相关的两类活动。企业的创立本身就是一个项目的开始,它通过一个新建设项目使企业形成了提供某种产品或服务的能力,以满足市场或顾客的需要,从而获取盈利并得以生存和发展,并在此基础上重复运作。经过一段时间的运作之后,由于企业设备老化陈旧或环境及市场变化等原因,企业原有的设备可能已无法生产出高品质的产品或者原有的产品或服务可能已不适应市场需求,企业因此可能无法生存或发展下去,这时就又需要通过设备的大修改造项目、新产品开发项目或企业的改扩建项目来使企业恢复原有的生产能力或上升到一个新的运作平台。在企业的整个发展过程中,总是如此不断的重复着项目与运作的交替过程,运作导致企业的量变,项目使得企业出现了质变,是企业跳跃式发展的动力。

以今天处于高速发展的 IT 企业为例,其正处于以项目为主导的环境中。企业每天所面对的不仅仅是几个大型项目,而将是成百上千不断发生和进行的项目。产生这种变化的因素是多方面的,包括:客户需求的不断提高导致产品生命周期缩短、产品开发项目数量大增;新技术导致了对研究和开发项目需求的增加;为了提高业务赢利能力,改进业务模式的项目需求大增等。在这种多项目并发、高技术、快速变化、资源有限的环境下,失败和挫折是经常发生的。由于企业总是需要努力满足不断变化的市场需求和面对各种挑战,因此需要考虑实施新的管理方法,可采取的方法之一就是按项目进行管理

## 项目管理的发展与广泛应用

项目管理为现代企业管理模式提供了一种有力的组织形式,改善了企业对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制方法,对管理实践做出了重要的贡献。从国外项目管理的发展看,美国在 20 世纪 60 年代只有航空、航天、国防和建筑企业才愿意采用项目管理;70 年代项目管理在新产品开发领域中扩展到了复杂性略低、变化迅速、环境比较稳定的中型企业中;到 70 年代后期和 80 年代,愈来愈多的中小企业也开始注目项目管理,将其灵活地运用于企业活动的管理中,项目管理技术及其方法本身也在此过程中逐步发展和完善,到 80 年代,项目管理已经被公认为是一种有生命力并能实现复杂的企业目标的良好方法。直到今天,国外项目管理已发展的相当成熟,并广泛应用于各种类型的企业之中。

随着市场全球化、信息化的发展,全球企业对有限资源的争夺越来越激烈,客观上要求企业对资源进行最大效用的利用,具体来说就是对资源在成本、时间、质量三个方面进行全方位、全过程的控制,同时以目标导向的价值观指导企业的经营管理活动。项目管理方法符合这种要求,因此在传统的项目行业之后,越来越多的企业开始广泛应用项目管理方法来管理企业的经营管理活动,进行“企业项目管理(Enterprise Project Management, EPM)”或者“按项目进行管理(Management By Project, MBP)”的理念成为了企业管理发展的主流方向。

## 项目化管理模式的出现与应用

项目的核心方法在 20 世纪中叶产生之后,在管理实践中取得了意想不到的效果,世界各国纷纷在政府投资的项目中给予强行要求。在这一背景下,许多企业也在其投资项目的管理过程中采用了现代化的项目管理方法,然而这一时期项目管理的应用还仅仅限制在单一项目的实践基础上,从企业整体考虑的多项目管理和组织变更还没有提出。



项目化管理模式的真正出现是在 20 世纪 80 年代末期开始的，特别是当时信息技术类企业的飞速发展和技术的急速变化使得此类企业在管理模式上出现了质的飞跃。一批信息技术类的龙头企业，诸如 IBM、朗讯、AT&T 等纷纷采用项目化的管理模式，并为企业带来了新的经营活力。

按项目进行管理(MBP)是现代项目管理理论对项目 and 运作活动进行管理的技术和手段, MBP 将传统的项目管理方法应用于全面的企业运作, 是传统项目管理方法和技术在企业所有项目上的综合应用, 冲破了传统的管理方式和界限。MBP 将项目观念渗透到企业所有的业务领域, 包括市场、工程、质量管理、战略规划、人力资源管理、组织变革、业务管理等。项目管理者也不再被认为仅仅是项目的执行者, 他们应能胜任更为复杂的工作, 参与需求确定、项目选择、项目计划直至项目收尾的全过程, 在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等方面对项目进行全方位管理。

### **按项目管理是企业迎接挑战的有力武器**

国外企业发展的实践已经证明, 项目管理是一种行之有效的管理变革的方法。正如著名管理顾问 Tom Peters 和 David Cleland 所指出的:“在当今纷繁复杂的世界中, 项目管理是成功的关键。”“战略管理和项目管理在这全球性的市场变化中起着关键作用。”再加上运作日趋项目化的特点。在新的市场环境下, 越来越多的企业引入项目管理的思想和方法, 将企业的各种任务“按项目进行管理”, 不但对传统的项目型任务实行项目管理, 而且还将一些传统的运作型业务当作项目对待进而实行项目管理。

企业项目管理是伴随着项目管理方法在长期性组织中的广泛应用而逐步形成的一种以长期性组织为对象的管理方法和模式, 其主导思想就是把任务当作项目以实行项目管理, 即“按项目进行管理”。企业项目管理就是站在企业高层管理者的角度对企业中各种各样的任务实行项目管理, 是一种以“项目”为中心的长期性组织管理方式, 其核心是基于项目管理的组织管理体系。具体的讲, 项目管理能有效地解决当前企业发展中所面临的分权问题、多元化管理问题、资源共享问题及人员进出问题等, 有效地提高企业的管理效率和竞争力。

未来企业发展的三大支柱应该是战略管理、项目管理、营销管理, 战略管理面向未来, 营销管理面向成果, 项目管理面向过程。可以看出, 项目管理是战略和营销中间的载体和过渡, 它既是一种思维方式和工作方法, 也是一种先进的文化理念。在企业发展中, 如果说战略管理是核心、营销管理是命脉, 那么项目管理则是企业发展的主体。项目管理的组织形式已经为企业组织的发展, 提供了一种新的扩展形式, 21 世纪企业的生产与运作将更多的采用以项目为主的发展模式。

### **项目管理为企业发展带来的经营活力**

在新的不断变化的市场环境下, 项目管理已成为企业发展的有力保障, 而企业项目管理也将成为未来长期性组织管理的一种发展趋势。这是因为通过实施企业项目管理可以保证:

组织的灵活性。企业项目管理采取面向对象(即项目)的管理模式, 把项目本身作为一个组织单元, 围绕项目来组织资源, 打破了传统的固定建制的组织形式, 根据项目生命周期各个阶段的具体需要适时地配备来自不同职能部门的工作人员, 项目成员共同工作, 为项目目标的实现而努力。组织具有较大的灵活性。

管理责任的分散。按项目进行管理, 是把企业的管理责任分散为一个一个具体项目的管理责任, 由各项目经理具体对各项目负责, 确保各项目的执行及完成。此外, 各项目经理可以将项目分解为许多小的责任单元。而管理责任被细分为一个个细小的责任单元, 有利于组织对项目执行情况及成员工作的考核、监督, 有利于企业整体目标的实现。

以目标为导向解决问题的过程。企业负责人根据项目实施的目标和情况来考核项目经理, 而项目



经理只要求项目成员在约束条件下实现项目目标，强调项目实施的结果，项目成员根据协商确定的目标及时间、经费、工作标准等限定条件，独自处理具体工作，灵活地选择有利于实现各自目标的方法，以目标为导向逐一地解决问题，最终来确保项目总体目标的实现，保证企业战略的实现。

有利于对复杂问题的集中攻关。企业项目管理关注项目整体目标的实现，关注客户对项目实现程度的满意度，并且在项目的实施过程中，团队成员能以项目目标的实现、客户满意度为动力，相互之间充分交流和合作，不断做出科学决策，力争高质量按时在预算内完成全部项目范围，保证了问题解决方案的质量和接受的可能性。

个人发展与组织发展的有效结合。企业项目管理可以使企业不断地完成一个一个项目，以实现企业的目标，促使企业不断上升到一个一个的作业平台，使企业始终处在发展前进中。对于个人的发展，传统的职能模式使人们追求的是数量有限的职能部门经理，而项目管理为企业每位员工的发展提供了更加广阔的空间，员工责任的界定可以从小项目开始，员工的成长也就从小项目的经理逐渐发展为大项目的经理，同时有利于员工发展为综合性的管理人才。

### 结论

实施企业项目管理给企业带来的竞争优势有：更加科学化、系统化的决策、对经营活动更加严格的监控、更柔性的组织结构、以目标为导向的决策方式、促进团队合作和人才培养、促进企业文化的建设。

作为一种新兴的管理趋势，企业项目管理在当前我国企业管理的应用中还并不广泛。然而企业项目管理具有相当广阔的应用前景，能够在多方面提升企业的竞争优势。中国企业可以根据自身的情况对企业各个方面进行改造以适应企业项目管理方法的要求，增强自身的竞争力。

随着项目管理的广泛应用，项目的专业化、职业化及国际化程度将不断提高，项目管理的培养与资格要求将更加突出。为了应变国际环境的竞争与挑战，项目管理的专业资质认证（IPMP）将会受到越来越大的重视，项目管理将在企业未来的发展中发挥出越来越大的作用。

[返回目录](#)



## 唐僧在如来面前吐真言 解析西天取经团队

作者：LINDAWEI31

唐僧西天取得真经 100 年之后的一天，唐僧到如来家里做客。如来为了检验他这 100 年来修炼程度，席间谈话如下：

众所周知，你当年的成功，离不开你的三个得力徒弟，悟空、八戒、沙僧。那么你本人最喜欢哪个徒弟呢？唐僧给的答案多少有些出乎如来的意料，那就是：八戒。

“八戒最大的优点就是可爱，”唐僧满面笑容的说道，“有他就少不了笑声。有很多人误以为他懒惰，其实他并不懒惰。每次他打扫马厩或者收拾包裹，都是一丝不苟，挑不出什么错儿来。但是他很小气，总是要暗地比较自己比别人多干了多少，他吃不得一点亏。而且他又喜欢睡懒觉，所以大家才会以为他很懒。”

“作为一个领导者，必须要知人善用。手下队伍要精简，属下个人能力要强。”唐僧如是说。

“那么八戒的个人能力是你三个徒弟里面最差的，又有不负责任等对工作不利的缺点。你为什么不换一个精明能干的人选呢？”如来佛不解的问。

“的确，八戒在队伍里面确实是个人素质最差的一个。但是，并不是由最好的人员组合起来的队伍就可以最大限度的发挥队伍的整体功效。一个强大的完整的队伍，成员必须要有不同的特点和分工。你仔细观察一下就会发现，通风报信的往往是八戒。而打不过就跑这个特点也只有八戒有。我记得以前有个将军，他就是要用怕死的兵放哨。别人不解。他说假如用勇猛的士兵放哨站岗，遇到敌人一定会战死，而胆怯的士兵则会跑回营中报信。这就是说明人员搭配问题的很好的一个例子。”唐僧神采奕奕地说。

“而且，八戒这个人脸皮很厚，不怕指责。一件事情做不好，大家都可以把责任推到他头上。这样就节省了内部处理问题的时间。而由于他的存在，其余的人员自然而然就会对自己有一种信心，因为他的能力一定是比八戒强的。”

“对于我个人来讲，”唐僧点起一支烟，兴致勃勃地说，“我之所以喜欢他，是因为他比较喜欢溜须拍马。一个领导者，不可避免的会对一个总是夸赞他的手下产生好感甚至依赖感。你看几乎每个领导者身边都会有八戒这样的人物存在。因为你不能要求领导者在至高无上的地位上，还要放低身份和自尊，去听取下属的批评和接受下属的顶撞。你必须要有一个人会说好话的人在身边，否则你早就被气死了。”

唐僧的话把如来逗笑了。

如来问：“你觉的悟空这个徒弟怎么样？一路上他多次救你性命。”

“是呀，上次我西天取经还有一个主角人物，他就是齐天大圣孙悟空。而他由于紧箍咒问题的存在，和我的关系非常微妙，就如同台湾问题对中美关系的影响一样。其实我们之间最终是敌人的关系。”唐僧缓缓的说，“每次危难时刻，他都能出来救我，很多次我都非常感动。但是只要一风平浪静，我就会恢复对他的敌视态度，因为我是一个忌妒心很强的人。每个希望自己建功立业的男人都有忌妒心。”

如来站起来给唐僧沏了杯茶，唐僧呷了一口继续说到：“西游记不是无间道，我必须作男一号。别人不可能和我抢戏分，比风头。因为我是整个组织的领导者，也是这次西天取经的唯一执行者，他们都是我的助手，助手的功劳怎么能大过执行者的功劳呢？可是悟空没有重视自己的身份，总是擅自



行事，关键的时候英雄当头。我知道他的人气和知名度高过我，实际上这是不正常的现象。毕竟经是我拿回来的。”

“那么你们在个性上和感情上有什么冲突呢？”如来问。

“首先我先说我们的共同点，其一，我们都是很执着的人，其二，我们都是禁欲者。在这两点上我们可以相互激励对方。但是，孙悟空其实是一个无知的农村土猴。他的文化素质是很差的，而且脾气太倔强，因为没有受过良好家庭教育的关系。作为一个被领导者，过于倔强的性格一定会跟领导者有矛盾。一山不容二虎，当我们对一件事情有了分歧时，到底该听谁的呢？当然是听领导者的。因为领导者是一个指挥者，他负的是全局成败的责任。不管是他指挥失当，还是用人失当，只要最后结果是失败的，他就要全部负责。象中国足球队的教练输球了怪队员就是一种低素质指挥者的表现，因为队员是他选拔和训练的。坦白地讲，我是一个完美的指挥者，最后取经成功的结果说明了一切。而如果指挥者下了命令属下不听从，那么最后就是要属下负责。作为一个真正意义上的属下，即使领导者让他跳崖他也一定要执行，只要彻底执行了他就没有责任。而悟空就不懂这个常识，所以我说他是乡村土猴子。说实话他的处事方法真的让人讨厌，很多次我都想让他卷铺盖回家。”

唐僧自信深沉的谈吐让如来欣慰的笑了笑。

“你们矛盾爆发程度最激烈的一次是不是白骨精事件的那次？”如来继续问道。

唐僧孩嗽了几声，“唉。那是我最丢脸的事情了。”唐僧吐了个烟圈，“那次我是直接的输给了他，至今我都耿耿于怀。人都是有感情的，虽然是敌对情况严重了点，毕竟我们还是同志、是战友、是上下级。相处久了一定是有感情的。那次我让他走，实在是因为他让我太生气了。看他一次次给我下跪认错，我忍不住心软。但是我告诉自己，这是赶走他最好的时机，如果这次他走了，他永远都是个农村土猴。而我自己会独享取经归来的光环。所以我咬牙赶他走了。后来发现不能没有他。你看哪一个君王不是等稳定之后才除掉自己眼中钉的。所以我想请他回来，等取经成功以后向如来揭发他的一些丑行倒他也不迟。请他回来的时候我有多丢面子，好在大家都是自己人，家丑不可怕。”

“那个紧箍咒问题你怎么看？”如来问。

“这个问题是我们师徒关系中的核心问题。我总是会在恰当的时机让他见识我的厉害。看他痛苦的样子其实我很有满足感，但是我还装出很心痛的样子。而且正是因为有紧箍咒的存在，我认为我一定把我当仇人看。等到了取经成功以后会找我报复，遗憾的是他没有抓住那个机会，因为他的谋略比我差很远。反而是我向你推荐他做佛，做佛了就不能好打抱不平了。他的性格我清楚，他忍不住火气的，所以他常常被你教训，这你也清楚的。”

最后，唐僧说了这样的话：“英雄从来都是被利用的。他是个英雄，可是我却是个赢家。”

## [返回目录](#)



## 新项目管理——改变种群习性的努力

作/转载者：中国计算机用户

从关注“工程”转向了实施工程的“组织”，这是现代项目管理的灵魂所在。项目管理不再仅仅是工具，而是关于组织、组织的成熟程度、组织能力、组织智商的学问和技术。

说“21世纪将是项目管理的时代”这番话，是基于古典项目管理方法与IT的结盟所带来的重大变革。计算机和互联网在技术手段上为古典项目管理方法的解决之道，提供了无数“好看又好吃”的锐利武器。

然而，冷静下来一想也并非一点问题没有：到底是什么，使得“项目管理”这个其实是“工匠的话题”，足登大雅之堂了呢？

### 计算不再是瓶颈

一些组合高手眼里，兼并、重组、整合、风险投资，都可以摆在“项目”的显微镜下。

现代项目思想兴盛的一个主要原因，恐怕多少是因为策划一个项目的成本在计算机大兴其道之后大幅降低。像1960年代的载人宇宙飞船项目，以及“曼哈顿计划”，大量消耗在巨量方程组求解和迭代中的资金，足以使“项目管理”成为令人敬畏的行当。

当时，项目管理往往对应着水坝工程、核电站项目、高速公路项目和17轧棍连轧机大修项目等一系列耗资巨大、费用昂贵、周期漫长的“活动和事务”。在现代项目管理中，谋划一个项目的主要障碍，已经不是计算，而是想象力。

### 组织的复杂性

观察项目管理复兴的恰当背景是信息技术。信息技术对项目的影响不仅仅在技术层面，更在组织结构层面。对于新型组织而言，项目的“工序安排和资源配置”，仅仅是项目管理的表面现象，有价值的是项目团队带来的横向整合能力。这种能力是“项目管理内在的特质”。团队能够做到横向的联合作战与纵向的沟通协作。项目管理可以有效避免在企业中产生的思路不清与衔接困难。

从这个意义上说，项目管理如此流行的原因可以概括为：项目管理是面向成果的（关注任务的完成）；项目管理是基于团队工作的；项目管理借助内部资源提供跨职能部门的解决方案；项目管理通过借助外部资源以有效降低成本；项目管理是柔性的（可变化的）。难怪《财富》预测：项目经理将成为21世纪年轻人的首选职业。

### 软件蜕化为项目

自从1969年“软件危机”成为一个学术术语以来，克服软件危机的努力一直在“工程项目管理”的认识框架下进行，比如结构化软件方法，原型化软件方法和面向对象的软件工程方法。工程方法的最大特征就是，先有设计，然后有作品。

然而，软件工程管理和其它工程管理相比还是有其特殊性，比如，软件是知识产品，进度和质量都难以度量，生产效率也难以保证；软件系统复杂程度也是超乎想象的。虽然如此，软件项目管理的工程特征并没有改变，软件工程的“分析-综合”架构并没有改变。

在这种情况下，“软件工程”这个听上去没毛病的术语，实际上潜藏着极大的危险：将软件问题



仅仅当作“工程项目”，就忽视了“软件”这一智力活动的最丰富、最多彩的一面。“软件”成为“项目”，可能已经丧失了灵魂。

### 关注软件组织的能力

应当说，美国卡耐基 - 梅隆大学软件工程研究院 1984 年提出的“软件能力成熟度模型 CMM”，把注意力引向了正确的方向，这是一个全新的视角。工程问题很容易被简化为工具是否锐利的问题，简化为一个根据目标演绎的过程。工程失败也可以从项目管理上寻找原因。但组织的成熟水平，的确是软件开发的核心问题。

CMM 首先不是单纯地考察项目，而是考察组织，以及组织的演进。CMM 强调的是组织的能力，而不是项目管理过程中一些更多地以规则、方法面目出现的东西。

CMM 的探索，把软件项目关注的焦点，从工程本身转向了实施工程的组织，这是现代项目管理的灵魂所在。项目管理不再仅仅是工具，而是关于组织、关于组织的成熟程度、关于组织的能力、关于组织的智商的学问和技术。

组织行为的改善，可以视为种群习性的迁移，其意义远远大于一次次孤立的猎食行动（项目）。

[返回目录](#)



## 怎样面对不合理的项目要求

作/转载者: mypm.net

当你面临一个不合理的项目要求的时候该怎么办呢？你可以只是集中于项目技术方面的挑战而后不管那不合理的时间估算，但是那对你的职业生涯不会有任何好处。

幸运的是，有这种方法的替代品。下面是几个建议，给那些希望不论遇到了什么样不可能完成的要求也希望达到他（或者她）的企业的目标的开发者 - - 这些开发者还会希望避免由于这种不现实的时间表而造成的大量延时。

### 功能选择

非常有可能的是，你要在很短的时间内开发一个或者多个功能。市场部分告诉你所有这些功能对于产品的成功都是关键性的。在市场部严密的分析下，它认为每一个功能都是“不可或缺。”（如果这总是对的话，那么为什么在临近时间期限的时候，有那么多的功能因为赶工期而被删除了呢？）不是所有的功能都一样重要。从技术的角度讲，精密的评估哪些功能是容易实现的，哪些是比较难以开发或者哪些功能在稍微修改一下需求以后会变得更加容易开发的这个过程是非常重要的。

与那些项目的使用者以及那些对商业问题有一定见解的人一起工作，你就会明白哪些功能具有更高的优先级。在你的技术评估和他们的商业需要之间，你应该要能够分辨出哪些功能是最划算的。

在项目中早早的将那些垃圾功能转包给别人是不可能的，但是一旦你预先知道了什么是关键的什么又不是关键的，你就能以更聪明的方式完成这个项目。只要你作了这种功能选择，你就能够开发一个原形计划。

### 准备好一个发布版本

在面临一个不合理的项目截止时间的时候，你必须总是为你的应用程序保持一个工作版本。然后快速的工作！你可以开发一个包含了最容易的功能的初始原型。第一个原型的目标是建立快速的成功并获得项目向前发展的正面的推动力。一旦第一个原型以经完成而且工作正常，那么你就可以开始在原型中加入更复杂的功能了。原型下一个循环的目标是更好的理解更复杂的功能。把阻止你开发这些功能的东西列在表上然后在你开发未来的原型的时候尽量为它们找到答案。使用这种方法，你将总是有一个可以发布的程序。如果你全部完工以前规定的时间到来了或者有人提前了时间，那么在这个时候你还是有一些可以摆出来的东西。如果你不用这种方法，那么有可能完成了百分之八十的任务但是没有什么可以实际使用的东西来展示你的成果。另外一方面，如果你的屏幕上只是缺少几个菜单选项，PF 键，或者控件，那么也比不得不到处游说来延长工期要强得多。

[返回目录](#)



# 项目组准则——从“我”到“我们”

作/转载者：21pm

## 开始项目

任何新项目小组的最重要的任务是建立自己的行动目的、工作过程、以及工作进展的标准。一旦根据目的产生出下述准则和宪章，就应该将它们记在活动挂图上，每次开会挂出来作参考。

### 拟定出项目组行为宪章

- 基本规则。针对是否可接受的个人和集体的行为制定出意见一致的基本规则。
- 作决定。确定如何作决定，是通过取得一致意见，还是以大多数人同意为准，或干脆没有规定！讨论是否可以有或应该有小组不按惯例过程行事的例外。
- 交流。要认识倾听别人说话和建设性意见的价值，每天努力进行建设性的交流！
- 作用和参与。讨论如何选择领导，其实就是如何领导项目组的工作过程。每个人和整个组都有责任提倡平等参与。
- 价值。承认并接受每个组员的独见。

### 拟定出工作目标宪章

- 建立起项目组之所以有必要存在的原因
- 将能在项目组与他人合作的人召集起来，确定是否每个人都具备有效地参与项目组工作的知识、技术和影响
- 项目组应该讨论谁是顾客。如果有许多顾客，作出哪些顾客有最大的优先权的决定，或者至少决定如何平衡他们的需求。

### 拟定出工作进展的标准

- 讨论商定表明项目组工作进展的满意的信号（确定信号即可以是客观的也可以是主观的）
- 讨论商定表明项目组成功或失败的标准和结果的结果的类型。
- 估计完成项目的日期

### 保持动量

许多项目组开端良好，可是以失败告终。真正的挑战是使项目组一直集中于项目的目标，而不是组员的历史和他们相互间的关系。

### 商定要使用的改进模型

- 标准的步骤。使用自己团体的改进过程的标准步骤或从很多已发表的选择中挑选。
- 数据。收集有关的数据来分析现时的情况。确定已知什么，需要了解什么，但知道什么时候应该停止。作为一个组，要会说在某个时候自己的工作已做得很好，完全可以进入下一步
- 制定计划。使用团体的标准改进模型来规定计划的总结构。估计每个步骤和整个项目的时间。有必要时检查和修改计划。



### 使用以数据和知识证实了的方法

- 以数据为基础的方法使用如运行图、帕雷多图之类的工具，它们都反映出数所历史上的模式。这些工具避免讨论中感情用事，使讨论过程不断推进。

- 以知识为基础的方法这。如亲和图、相互关系有向图、都有助于产生和分析意见，以致于反映出其中重要的信息。它们也有助于使意见得到统一，这对于项目组来说是理想的能源

### 掌握项目组的功力

- 利用促进者。促进者的作用是检查和帮助组员，使他们的相互关系保持积极活跃。在张望进工作关系不的同进，促进者也可以帮助项目组将注意力始终集中在工作的目标上的

- 处理冲突。冲突随项目组的发展而产生，是交流更为敞开时的自然过程。整个组可以学习解决冲突的方法，利用促进者帮助改进工作关系。

- 认定一致意见。处理相同意见往往也就是处理不同意见。经常检验意见是否一致，当一致意见的要点出现时，将它们记下。

- 鼓励平等参与。每个组必须有责任始终如一地参与所有的讨论。同样，整个组应该不停地努力“撤回”占优势的组员，引发文静的组员说话。

### 结束项目

大多数的项目小组和所有的项目最终总是要结束。他们往往不是以不满意而干终就是根本没有“正式”结束。结束前，项目组应该复审以下清单：

我们对昭原来的目标和顾客的要求检查了工作的结果。

我们找出了还要做的工作

我们规定了对随时间流逝而出现的变化进行检查的任务

我们作了文件记录以及根据需要培养了有关人员学习新工作过程

我们将变化通知了所有受影响的人

我们复审了项目小组的成时，以便找出需要改进的地方

我们以共进午餐、在业务通讯上发表文章、向公司作专门报告等形式庆祝了项目小组的共同努力的成果。

我们为自已的贡献和成果，为自已的新能力，以及为与同事确定的新关系感到自豪

召开有效的会议

筹备：

- 决定会议的目的
- 制定会议计划（参加者、什么内容、地点、时间、人数）
- 认定会议主持人
- 准备并分发议事日程
- 布置会议场地

开始

- 准时开始



- 介绍会议主持人
- 让组员互相介绍自己
- 找个自愿计时员
- 找个自愿记录员
- 复审、更改、排列议事日程
- 制定时间限度
- 复审前次会议产生出的活动项目

#### 会议规矩

- 先举手，得到认可后才发言
- 发言应简要对题
- 镇静地证明自己的论点
- 保持思路开阔
- 不带偏见地倾听别人的发言
- 要理解别人的发言内容
- 有人发言时避免私下同别人说话
- 尊重他人的观点
- 避免做个人的事
- 带著做对公司有益有事的准备来参加会议
- 高高兴兴地参加会议

#### 结束

- 制定活动项目（参加者什么内容、时间、方法）
- 同小组一起总结会议
- 约定下个会议的日期和时间
- 评论会议
- 准时结束
- 打扫会议场地

[返回目录](#)

