

从现代项目管理的视角解读《致加西亚的信》 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E4_BB_8E_E7_8E_B0_E4_BB_A3_E9_c41_149693.htm 侯灵明/深圳砺志企业管理咨询有限公司 一段时期以来，一本流传了一百多年，曾被无数次地重印和翻译的小册子《致加西亚的信》，在中华大地上风靡一时。这本小册子中的故事，相信很多人都读过或听过。说的是1898年4月，美西战争爆发之际，美国总统麦金莱急于与在南美古巴崇山峻岭中打游击反抗西班牙统治者的起义军首领加西亚将军取得联系，但是没有人知道加西亚将军的确切地点。陆军情报局于是推荐了一名年轻的军官安德鲁罗文中尉，让他务必把一封重要的联络信交给加西亚将军。罗文中尉什么也没说，拿了信就走。其后冒着生命危险，历尽艰辛，硬是找到了加西亚并把信交给了他，从而创造了“美国陆军史上一个可歌可泣的奇迹”。从罗文送信的故事来说，罗文无疑是成功的，他是个智勇双全的大英雄。他的英勇事迹，尤其是他的敬业精神，值得我们每一个人学习和效仿。这也是《致加西亚的信》这个小册子历一百多年而不衰、被评为“有史以来全球最畅销图书第六名”的原因。几年前，在第一次读到《致加西亚的信》的时候，笔者就被这个故事深深地打动，对罗文充满了敬意。如今，当我反复阅读这本小册子时，这种敬意也丝毫没有减轻。不过，或许是由于职业习惯，作为一名PMP，笔者试图从项目的角度来分析这个故事。笔者认为，虽然这个“送信项目”最终由于罗文个人的出色表现而成功了，但从项目管理技术的角度来说，整个“送信项目”却很难说是完美的。事实上，

这里面存在着很多“硬伤”。比如说，麦金莱总统和陆军情报局的瓦格纳上校根本没有项目管理的基本思想，没有考虑到许多方面的问题，没有计划、没有控制、没有风险分析、没有进行资源配置、甚至没有激励和沟通。不过，考虑到这个故事发生在一百多年前，那么这些问题的存在亦无可厚非。对此，我们应当给予理解。因为当时项目管理的基本概念还没有建立起来。但现在情况不一样了。二十世纪七十年代以来，在以美国项目管理学会(PMI)为代表的一批项目管理学术机构的大力推动下，西方发达国家掀起了项目的研究和应用高潮。项目管理成为一门新兴的管理学分支，自成体系，蓬勃发展。目前，应用科学的现代项目管理知识体系来运作项目，已经成为全世界各行业领域的潮流和时尚，被越来越多的企业、组织以及政府机构所认同与接受。现在，我们不妨设想一下，假如我们处在与当时完全相同的条件下，如果我们懂得应用现代项目管理知识体系，那么，我们是不是可以做得比他们当时所做的更好呢？以下，笔者就试图运用科学的现代项目管理理念，来分析这个“送信项目”，看看我们可以并且应该怎样运作。首先，我们要对这个项目进行定义。这里的项目就是“送信”，也就是在一定的时间（如30天）和预算范围（如50万美元）内，在充分考虑风险的情况下，通过严密的组织、计划和控制，将信送给加西亚将军本人。这里预算不是主要约束条件，主要约束条件是时间。在项目质量要求方面，只有一条：那就是信的内容绝不能泄密。其次，我们来对主要项目干系人进行简要分析。笔者认为，这里的项目干系人主要有：1、麦金莱总统（代表美国政府）。他相当于企业的总经理，负责项目战略控制、资

源授权以及项目成果评价与奖惩；2、瓦格纳上校（代表陆军情报局）。他应担当起项目经理的角色，负责主持制订项目计划、进行资源配置、安排项目实施、控制项目进展、组织项目风险评估和应对，并负责项目集成管理。在组织结构链上，他直接对麦金莱总统负责，应及时向总统汇报项目进展；3、罗文中尉。他是项目执行组的组长，主要负责“送信项目”的实质性执行；4、项目组织成员。在故事中，项目执行者只有罗文一人。但在我们的项目管理中，笔者认为，应该有一个团队，可以分为五个小组。其中，执行组成员3~5人，由罗文领导，负责执行送信使命。一旦罗文因被捕、伤亡或其他原因不能正常履行使命，其他成员要负责确保将信的正本或副本继续送达；安全组成员12人左右，应挑选忠诚、精干、老练的特种兵组成敢死小分队，负责保护罗文和其他执行组成员，甚至在关键时刻不惜以生命掩护他们以助其完成使命；后勤组成员8~10人，负责为送信项目提供资金、武器、装备、设施和一切必要的物资支援；信息组成员4~6人，负责对有关信息进行收集、整理、分析、编码、发布、接收、解码，以确保信息的准确、及时和畅通，对项目各阶段的进展、挣值、风险进行分析、评估和发布；专家顾问组成员15人左右，覆盖众多专业领域，如国际政治专家、军事专家、信息学家、项目管理专家、地理学家、气象学家、心理学家、语言学家、南美民俗专家、野外生存专家等，为本项目提供全方位的专业知识咨询和智囊支持；5、古巴盟友。在故事中，没有人告诉罗文，他可能得到谁的帮助。罗文经猜测分析后想到，在牙买加有古巴联络处，可能他们会帮助他。于是他单独去寻找并经过一番努力后找到了在牙买

加的古巴人，得到了他们的自发帮助。但在我们的项目管理中，一切都要经过周密的筹划、组织，古巴盟友的出现应该是在计划之中的，要确保其在我们需要的时候能够准时到位，并为我们提供一切必要的支持；6、西班牙统治者。其包括的范围和人数均较多，可能有西班牙军队、警察、情报人员、其他政府机构成员甚至所有可能告发这一项目的西班牙人，他们是“送信项目”坚决的反对者和阻挠者。第三，我们要对项目的风险进行简要的分析。这里可能存在的风险可以分为四大类：一是组织的风险，如政府和军方可能有许多更重要的项目要做，则送信项目优先级别低，得不到足够的重视，也不能得到足够的资金、资源和信息支持；二是项目管理风险，如资源配置不够，项目时间安排不合理，项目计划的质量不够，项目管理原则应用不足等等；三是技术、质量或绩效风险，如寻找加西亚的方法、路径有可能出错，项目有可能泄密，有可能无人知道加西亚的去处，甚至有可能加西亚已经不在人世等等；四是外部风险，包括外部阻挠风险如西班牙人的盘查、扣留和扼杀，以及不可抗力风险，如地震、洪水、动乱等。笔者认为，由于“送信项目”事关国计民生，总统亲自部署，优先级别极高，因而第一类组织风险极低。对此类风险可以不予重点考虑。而对于第二类项目管理风险，只要组织重视，计划得当，项目管理团队充分应用项目管理知识体系，那么也可以降到最低。这里第三类和第四类风险是应该重点考虑的，应有针对性地做出风险控制计划，采取减缓、转移、规避等措施来进行控制。当然，对于不可抗力风险，可采取紧急情况下的补救方法。在以上分析的基础上，我们可以列出“送信项目”的简要项目章程，

如表1所示。表1 项目章程 (Project Charter)

名称	送信项目	项目目的	把联络密信送给加西亚将军	项目意图
与加西亚将军取得联系，共抗西班牙统治者	项目发起人	麦金莱总统 (代表美国政府)	项目经理	瓦格纳上校 (代表陆军情报局)
项目组成员	执行组、安全组、后勤组、信息组、专家顾问组	全体成员	完成期限	30天
总预算	50万美元	假定	1、加西亚将军健在并且还在领导起义军反抗西班牙人；	2、一定有知情者知道加西亚将军活动地区范围；
3、一定有志愿者愿意为寻找加西亚将军提供支援；	4、通过某些途径和方法有可能找到这些知情者和志愿者。	约束条件	1、时间：必须在30天内找到并把信送给加西亚将军本人；	2、质量：任何情况下不得对西班牙统治者泄密；
3、西班牙统治者的阻挠和干扰是项目成功的最大障碍。	主要里程碑	1、第3天，项目组成员成立并召开项目启动会议；	2、第5天，项目组有关成员出发；	3、第17天，项目组有关成员抵达牙买加；
4、第19天，项目组有关成员抵达古巴；	5、第29天，见到加西亚将军本人并把信交到他手里。	100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com		