

项目办公室的战略规划(连载五) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_172602.htm 信息分发 许多公司都面临的一个普遍问题是如何确保关键信息（例如：KPI和CSF）在公司内部为人所知。信息共享的一种方式是通过以局域网为依托的经验教训数据库实现。然而，更好的一种方法是在每个项目完成之后由项目办公室牵头准备经验教训案例分析。这些案例分析可以用作未来培训的资料并以局域网为依托实现共享。在此可以举例说明。一个公司执行的一个项目十分成功。在项目结束之后，项目团队向管理层作了总结汇报。公司在项目中使用的多个制造工艺取得了重大突破，高层管理层希望确保这些新知识也能够被所有其他部门借用。当时决定解散项目团队并将人员重新分配到组织的各个部门。6个月之后，发现原上述团队成员向其它部门传授的知识微乎其微。最后，又将这些人员汇集在一起，要求他们起草一份经验教训案例分析，以便用于项目管理培训课程。虽然这种方法十分有效，但是，也会存在不利的后果，会使该方法很难执行。另外一个公司也采用了必须准备经验教训案例分析的方法。虽然它们执行的一个项目最终结果很成功，但是在项目执行期间由于缺乏风险管理知识和决策不力，犯了几个严重错误。在项目办公室准备案例分析资料时，考虑到经验教训案例分析内不仅仅要包括成功因素而且也要包括失败因素，所以案例分析内包括了所有信息。虽然已经采取措施隐瞒了出错人员的名字，但是，企业内部每个人都知道谁在项目上工作过，并且最终还是掌握了出错人员是谁。

参与项目的几名员工针对这些信息的披露向高层管理层提出了投诉。之后，企业从培训课程中取消了这个案例分析的内容。在吸取教训的同时又能保护相关人员不受攻击，这需要企业具有强有力的企业文化。项目办公室执行此项职责的风险水平为中等至高风险水平。指导项目管理指导工作是一项关键的项目办公室活动。多数人似乎都认为项目管理的最好培训方法是通过在职培训。其中一种方法是安排一个没有经验的项目经理在经验丰富的项目经理的直接指导下工作（特别是在大型项目上）。如果公司的大型项目不是很多，这种方法可能会使公司付出很大的代价。更好的一种方法是由项目办公室承担指导的角色：直接或间接对项目办公室负责（或与项目办公室存在实线或虚线汇报关系）的经验丰富的项目经理可以向经验欠缺的项目经理提供指导和建议。这种方法有三个主要优点：首先，项目经理的行政上司可能不具备必要的项目管理知识或经验，无法在项目经理遇到困难时提供帮助。其二，项目经理可能因为担心报复而不愿意与其上司讨论一些问题。考虑到项目办公室可能也负责保存经验教训文档，项目指导可以为缺乏经验的项目经理提供一些预警指标或信号。指导可以以全职方式进行或按需进行，后者是优选的做法。全职指导似乎是一个好方法，而其中存在指导导师最终成为实际项目管理者的风险。项目管理办公室负责指导工作的风险水平为低风险水平。标准和模板文件的制定任何项目办公室的关键工作内容中都包括制定项目管理标准这一项。标准制定后，可以成为通用语言而能够促进团队协作。但是，因为无法制定涵盖所有项目的所有各种不同情况的政策或程序，所以制定过多的政策或程序形式的标准

会是一种错误。另外，制定严格的政策和程序标准所需要的人力、成本投入和时间投入将会由于项目办公室人数问题而无法执行。表格和核查清单可以以模板文件的形式编制，以便在多个项目上使用。应该量体裁衣，针对具体组织订制模板文件，而不要拷贝其它组织的模板，因为其它组织可能并不具有类似的文化或执行类似的项目。在组织完成几个项目之后，无论项目成功与否，都应该准备可以循环利用的模板文件，因为此时可以基于通过前几个项目所掌握的经验教训对模板文件进行进一步开发和改进。用模板文件取代更加正式化的标准存在一种危险：首先，因为模板文件是服务于公众的一种指导文件，可能无法满足具体项目的需求；其次，其中存在的一种风险是，模板文件的一些使用者，特别是缺乏经验的项目经理，可能会简单的拿来使用（认为白纸黑字写出来的就是要求执行的），而不考虑模板文件根本不适合所执行的项目这一事实。提供模板文件的目的是并不是告诉团队如何工作，而是为项目经理和他（她）的团队成员提供一个基础，在此之上，他们可以展开自己的项目启动、计划、执行、控制和收尾过程。模板文件应该能够促发人们的思维，激发人们考虑需要做什么工作，或想出如何执行工作的一些点子。通常，模板文件和标准里面的内容量远远超出多数项目经理的需求。但是，应该将模板文件和标准视为是保持一切都简单的关键所在，项目经理应该能够通过关注关键领域根据项目的具体需求对模板文件和标准进行调整。应该按需要对模板文件和标准进行更新。因为项目办公室很可能也负责保存经验教训文档以及负责项目完成之后的事后分析，所以由项目办公室审核这些数据并从中寻找能够推动模板文

件改进的一些关键绩效指标这样的安排是再合适不过了。标准和模板文件制定工作可以被视为是一项低风险的活动。项目管理参照基准的设定 分配给项目办公室执行的活动中，最难也最有趣的工作可能就是参照基准的设定了。如同指导一样，参照基准的设定也需要经验丰富的项目经理的参予。负责这项工作的人必须知道应该寻找什么内容、提问什么问题、如何评估获得的数据以及提出什么建议（而且需要具有识别与公司匹配与否的能力）。参照基准的设定与项目管理战略规划直接相关，而且会对公司的盈利情况产生明显的影响（这取决于执行的速度）。最近几年，企业发现也可以与不从事同一行业的企业进行参照基准比较。例如：一家大型公司的航空部门使用项目管理已经30多年。在90年代初期，该公司进行过参照基准研究工作，但当时只是与航空行业的其它公司进行比较。通过比较，该公司认为自己与航空领域的其它竞争对手不相上下，因而开始有些洋洋自得，居功自傲。在90年代晚期，该公司开始以本行业之外的一些公司，特别是电信、计算机、电子和娱乐行业作为参照对象进行参照基准的设定。这些行业的许多公司采用项目管理还不到5年时间，而在这短短的不到5年的时间内所取得的项目管理绩效却超过了航空公司的绩效。现在，这家航空公司以所有行业为参照对象进行基准设定。在不久的将来，为参照基准设定之目的，多数公司很可能使用项目办公室网络关系。这种网络关系可以跨越行业和不同的地理位置。另外，竞争对手之间分享项目管理知识也会变得很平常。但是，现在，似乎项目管理基准设定的多数工作都是专门从事基准设定的公司执行的。这些组织提供收费服务并为会员企业举办研讨会，与大

家分享项目管理的最好实践做法。另外，他们也提供数据库服务，据此，一个企业可以与其它企业、行业、或与其它规模或形式的项目进行比较。有些企业对基准设定存在很强的抵制。他们提出的一些理由包括：

- #8226. 不是在这儿发明的；
- #8226. 项目经理可能对可行性研究并不能作出任何贡献；
- #8226. 项目定义还不十分明确，不足以确定谁最适合担任项目经理的角色。

虽然这些理由似乎都有理有据，但这里存在一个更严重的问题，即：最终任命的项目经理可能对可行性研究过程中考虑的假设条件、约束条件和替代方案了解的并不充分。如果认为由完全脱离可行性研究过程的人准备的项目章程会包括所有必须的假设条件、约束条件和替代方案，那简直是异想天开。项目管理的箴言之一是项目经理任命的越早，计划编制就会越好，对项目的决心也就会越大。企业会争辩，并认为在可行性研究阶段，项目经理的贡献有限。持这种态度的原因是，项目经理从来没有接受过如何进行可行性研究和成本效益分析的培训。在培训市场，这种课程几乎就不存在。可行性研究通常会给出一个高度优化的方案，而很少顾及进度和 / 或预算。之后，项目经理将肩负着接受可行性研究过程中作出的假设条件的压力。如果项目没有满足可行性研究内的预期，所有错误都会归咎于项目经理。项目办公室必须形成在可行性研究和成本效益分析方面的特长。而且，这方面的特长对模板文件、表格和检查清单的制定会起到很大的帮助作用。这样，项目办公室就可以成为营销部门的左膀右臂，帮助他们向客户作出更加切合实际的承诺，并协助获得更多的销售额。将来，项目办公室很可能会成为企业的可行性研究和成本效益分析专家，最终可以针对这

一课题对企业进行有针对性的培训。对于通常负责这些工作的营销部门而言，他们会认为这样做风险水平很高。 HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州Baldwin-Wallace大学

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