

项目办公室的战略规划(连载四) 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\\_172605.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c41_172605.htm)

执行失败信息系统项目办公室可能肩负着维护执行失败信息系统（PFIS）的职责。这里讲的失败可以是整个项目的惨败，也可以是项目某些试验的失败。该系统必须识别失败的原因并提出消除失败原因的建议（如可行）。失败可能完全是由于组织内部的问题或由于与分包商的交互作用问题造成的。项目办公室的职责是制定维护该系统的标准，而不是对失败进行验证。失败的验证工作是执行工作的团队成员的责任。失败报告可能会暴露额外的更加严肃的问题。首先，人们担心报告失败情况可能会对与失败相关的人员的形象造成不利影响，因此，会存在阻力。其次，一个大型企业的各个部门都有单独的记录失败情况的程序，可能不愿意在企业的数据库内公布这些信息。第三，关于如何界定失败，可能存在多种不同的定义。第四，项目办公室可能需要依赖其他部门及时提供准确的完整信息。失败报告必须说明失败的项目、征兆、失败时的条件、以及采取纠正性措施所需要的其它有关证据。只有在失败的原因全部确定之后，才可以完成失败分析，即：失败对项目造成的后果的系统性分析。项目办公室可以简单的作为一个守门员，即：为汇报每个项目的结果，规范一个适用于整个公司的标准格式和数据库。这可以成为项目完成时，经验教训审查会的一部分内容。下述的例子值得我们思考：一个航空企业内的两个部门经常会因为投标同样的政府项目而互相竞争。每个部门都单独进行研发工作，而且很少交流信

息。其中一个部门在一项研发项目上工作了六个月时间，但是最终以失败告终。之后不久，该部门得知一年前与自己竞争的兄弟部门也进行过同一个项目，最后也没有取得好的成果。因为没有交换失败信息，所以导致例子内所述的关键资源的浪费。每个人都意识到需要在整个企业范围内建立一个储存失败信息的信息系统。但是，总会存在一些风险，即：有些人会将此视为权利的丧失。其他人担心自己的名字会与失败联系在一起。将该职责划归项目办公室管理的总体风险水平为低或中等水平。事后分析（项目完成之后的总结分析）经验教训的记录如果项目知识产权需要集中汇总在一个地方，则项目办公室必须形成和掌握事后分析的技能。召开项目完成之后的总结分析会时，必须考虑四个关键问题：

- #8226. 哪些做错了？
- #8226. 何时，向谁，如何分发信息？

必须询问的问题可以参照图3内给出的总结分析金字塔结构。项目的目标自上而下确定，而用以评估项目衡量指标的事后分析却按照相反的方向自下而上进行。在底层，即基层，从时间、成本、质量和范围角度评估可交付成果。从客户的角度而言，这些约束条件通常被视为是关键成功因素（CSF）。每个公司都会针对每层的每项活动形成自己的一套问题清单，用于识别关键成功因素。例如：关于时间的关键成功因素，一般会考虑的典型问题包括：

- #8226. 详细程度适当吗？
- #8226. 容易进行监测跟踪吗？

图3金字塔的第二层包含的是关键绩效指标（KPI），这些指标是公司内部共享的信息，能够帮助公司在纠正错误的同时最大程度获取正确程序的收益。KPI是公司内部的最好实践做法，能够帮助公司实现关键成功因素。成功一般从CSF和KPI两个角度界定。图3金字塔的

第三层是业务单位的评估。该评估过程着重两个层面：客户满意度和未来的业务机会。真正失败的项目是我们从中未获得任何收获的项目。与成功项目相比，企业也可以从失败项目上学到同样多的东西，甚至更多。因此，在项目完成之后的金字塔分析中应该既包括好消息也包括坏消息。另外，失败信息的记录工作可能会受到抵制，特别是在公司将失败与特定人员联系在一起的情况下（无论是以正式的方式还是非正式的方式）。此处涉及的风险水平为低至中等水平。

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](http://www.100test.com)