

寻找项目管理的突破点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/238/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AF\\_BB\\_E6\\_89\\_BE\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_238507.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/238/2021_2022__E5_AF_BB_E6_89_BE_E9_A1_B9_E7_c41_238507.htm) 决策人的项目管理知识和理念的建设是重中之重，缺少决策层支持的项目管理文化建设将是空中楼阁。项目因资源配置问题陷入困境面临挑战的概率是60%；逾期和超支导致困境的概率是22%；因过失或错误陷入困境的项目概率为48%；因企业内部的项目管理方法的非一致性导致陷入困境的项目概率为63%；项目经理的能力导致项目陷入困境的概率为37%；因项目的可视性差导致项目陷入困境的概率为37%；因经济压力导致项目陷入困境的概率为36%。美国IT项目管理与中国IT项目管理有什么差异？答：据项目管理学院（PMC）的姊妹机构项目管理研究机构CBP（Central of Business Practic）纵观近几年的历程得出的结论，美国企业组织内部的IT项目管理绩效水平状况是这样的：23%的项目是彻底失败的，28%的项目是成功的，49%的项目面临挑战。所谓面临挑战是指项目面临困境，导致项目陷入困境的原因如表所示。从表中的统计数据看来，企业项目管理方法一致性程度不够是导致企业项目陷入困境的主要原因，其二是资源配置问题，而项目经理的能力因素却是倒数第二的原因，并不是主要原因。在国内工作几年来，我们观察到，80%的经验丰富、身居要职的项目负责人或企业负责人经常关心的问题还是项目经理能力的问题。中国IT企业的项目管理水平的发展，还是更多的依赖于项目经理个人的能力发挥，企业未能在项目中全面系统地采用项目管理方法，专业化程度不够，不具备成熟的企业文化和一致

的项目管理方法。由此也可以看出，中国较大多数的IT项目管理还停留在“个体作坊”阶段，更多的依赖于个体的发挥，于是IT项目管理人才的流动对企业项目管理影响很大，也成了IT项目管理成功与否的瓶颈。企业往往被这一瓶颈问题的假象所迷惑，于是头痛医头脚痛医脚，不惜血本地投入到人才竞争之中，殊不知这样做只是杯水车薪解决不了根本问题。鉴于中国与发达国家IT项目管理的差异，中国企业关注IT项目管理水平的突破点在哪里？答：为使企业的项目管理改进突破得以实现，企业的关注点从关注程度由高至低依次为：项目管理方法提高对企业项目管理改进的影响为76%、全员培训74%、集成项目管理占60%、项目管理软件51%、项目管理办公室因素对企业项目管理的改进影响度为47%、专业开发方案占35%。由此可以看出，企业项目管理一致性方法将成为影响企业项目管理能力的关键所在；其次是全员培训，而一致性方法的获得又与全员培训密不可分；第三个关注点应该是企业集成项目管理能力的获得；第四个关注点是适合企业项目管理的软件的选择和采用；第五个关注点是项目管理办公室的建设和作用发挥；第六个关注点是专业开发解决方案的完善，事实上，尽管我们在这里对这六个关注点排序说明，但他们又是相互关联不可分割。比如，项目管理办公室的建设有助于企业的全员培训方案的制定和一致的项目管理方法的采用，但很多企业在项目管理规模和基础比较薄弱时可以先直奔主题解决要害问题，项目管理办公室的建设可以随着企业项目管理规范进程的深入而逐步设立完善，以进一步完成完善企业项目管理文化的建设。这里不可不提的是，企业决策人的项目管理水平的提高也将成为企业项

目管理突破的症结，决策人不了解作为一个决策人应该首先关注什么，怎样正确决策，那么企业花再多的投入也将事倍功半或竹篮打水。我们曾经为国内一家大的IT集团作了一场决策人项目管理的培训，其高层认真听完全场后，热情与我们洽谈交流，并告诉我们，他们成立了一个规划部，一直觉得应该做些什么却不明确，听了我们的培训恍然大悟，实际上他们要做的这个部门实际就是我们所说的“战略项目管理办公室”，要担负六大任务，“下面我们的工作目标就明确多了”，该领导的诚恳让我们感动，同时我们也意识到，决策人的项目管理知识和理念的建设是重中之重，缺少决策层支持的项目管理文化建设将是空中楼阁。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)