

项目组经常拖延进度的问题与处理策略 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_84_E7_c41_238513.htm 某公司是一个做电力MIS系统的软件公司，规模比较小，只有30来个人，公司有自主开发的也算比较成熟的MIS软件系统。客户是全国各市县电业局，我们公司采用的是项目承包给制度，也就是合同签订下来后，公司领导根据该项目需求核定工作量，比如工作量是10人月，也就是相当于5人做2个月或者2人做5个月等等，然后规定1万元1人月，也就是说这个项目承包给项目组10万元，等验收的时候，用这10万元减去该项目组所有花费的成本就是该项目组的项目奖金。项目经理有绝对的权利，可以对该项目组成员每月进行考核，体现在工资上面，另外可以根据项目进展情况，增加或者减少项目组成员，还有分配项目组成员奖金的权利。这种制度应用以来，项目组积极性很高，也大大的节约了成本，项目奖金也可观，但是这也引起了一个问题出来，比如项目核定工作量是10人月，项目经理为了节约承包或者说自己赚钱，就一个人做，做7、8个月才验收，或者开始2个人后来一个人做5个月才验收，本来公司跟客户签合同要求4个月验收，拖延工期对客户关系和公司工程回款产生很大的影响。这种方式成本是节约了，但进度受到了极大的影响，前段时间，我建议公司采用挣值法管理项目，但只对成本，好像对项目进度没什么效果，请问有什么办法解决吗？能有什么办法鼓励大家做到提前或者按时项目验收，怎么惩罚拖延验收的行为，即使拖延了，也采用什么办法尽量拖延时间短一点呢？进度管理用什么方法管理好

呢？策略1：进行时间和成本的平衡（银勇平）首先，要对项目概念有正确的理解。项目是提供独特产品或服务的一次性活动，必须在一定的时间、成本约束下，按客户的要求完成项目。在必要的时候可以进行时间-成本平衡，如当项目时间紧迫，可考虑增加赶工成本。对于公司的这种特殊情况，在项目承包之前留一定的风险储备金，如10万元留1万元，当项目提前完成，把风险储备金再转给承包者，如拖延多少天，将按比例扣除。

策略2：区别经理人与技术员（linfeng）项目经理不能参与到项目细节方面的设计。只能起到监督及推动项目的执行进程。如果项目经理自己来做项目，那就不能称之为经理人，而是技术人员或高级工程师，公司的高层应该有这样一个清晰的概念。当然经理人可以对项目技术方面给予支持，但不是自己做，经理人的时间要用在协调各个方面的配合，包括客户、上层及技术人员之间的沟通与协调，在技术人员有困难的时候寻求最佳的解决方案。经理人的待遇当然不能等同于技术员。

策略3：加强监督（张毅君）1. 缺乏对项目经理的监督。2. 也许是公司下达项目需求不明确，项目经理并未清晰工期对公司的影响。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