

项目办公室的项目管理战略规划（2）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/270/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E5\\_8A\\_9E\\_E5\\_c67\\_270755.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8A_9E_E5_c67_270755.htm) 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：哪些作对了？哪些做错了？可以针对未来提出什么建议？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：进度计划切合实际吗？详细程度适当吗？容易按照进度计划衡量绩效吗？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。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)