

驾御项目管理的三匹马 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E9_A9_BE_E5_BE_A1_E9_A1_B9_E7_c67_491364.htm 项目：好比一辆马车。项目经理：好比是一位经验丰富的马车夫。项目管理：马车夫驾驭一架套着三匹马的马车在去目的地的路上，简言就是目标管理。三匹马：成功的项目如同一架三匹马拉的马车，一匹马是「时间」；一匹马是「效果」；一匹马是「成本」。项目管理的精义：「好」完成的效果要好；「快」完成的时间要快；「省」完成的成本要省。前言看到以上名词释意，大概明白什么是项目管理了。前辈的经验告诉我们，如果在项目管理的精义中做到一项的项目经理，几乎是90%都可以胜任；如果在项目管理精义中做到两项的项目经理，大概不会超过50%；能够把项目管理的精义都能做到的项目经理，最多只占10%。有人也许会不服气，认为是危言耸听，只是乱用数据。那么，一匹马拉的马车、两匹马拉的马车和三匹马拉的马车，哪架马车跑得最快呢？或者，话说回头，作为项目经理首先一定要问：什么是「好」？什么是「快」？什么是「省」？项目管理的「好」在项目管理中，好就是好，不好就是不好。为其定义，第一个条件就是要看它是不是有用。「有用」和「能用」是两回事。很多「能用」的东西不一定「有用」，这牵涉到客观价值的问题。比如，在繁华的大都市街头看到一辆跑车，交通堵塞、寸步难行的情况下，开跑车真是英雄无用武之地。这辆跑车是不是好车呢？当然是。但在都市街头的客观环境之下，它还是不是好车？当然不是。以前，我有一块上海牌的石英表，要手动上发

条，不上发条，隔两天就停了。后来用过广州制的运动型的电子表，价钱只有那只上海表的几十份之一，不但不用上链，还可读秒计时，有自动闹醒功能，并且可以夜视。你说这两个表那个比较好？我们都知道，因为后者比较有用，后者比较好。因此，在项目管理上，关于「好」的定义，是「有用」而非「能用」。「好」的第二个条件，要看它是不是能达到原先要达到的目的。如果说目的是代步，汽车比脚踏车好；如果说目的是运动，脚踏车却比汽车好。在日常生活中，有人叫你去买鸡蛋，结果你买了鸭蛋回来。鸡蛋和鸭蛋虽然不是一样，但也许还勉强可以混过去。在项目管理上，如果要的是鸡蛋，交货的时候却变成了鸭蛋，这就不能算是一个成功的项目。为了避免这种错误，项目经理必须在项目规划时把项目结果的需求先弄清楚。与客户一起设定项目计划书，到项目结束评估时，我们是按照客户的需求进行作业的，那就算是给了一个「好」东西。凡是好的东西，一定是简单好操作的东西。记得以前为MOTOROLA服务液晶数码产品进军中国市场推广时，为其策划高交会的现场活动，因为活动设计得太复杂，不容易操作。后来，想出一个办法，请每个模特手执纸牌代替产品，这样一来，简单轻便好操作。从项目管理「好」的定义来看，简单、好用，就是「好」。可见一个项目的产品，除了有用和好用之外，还要具有可塑性和可扩展的弹性。前者表示它的功能，在必要时可以加以改变。后者表示在时间上，它不但可以持久并能扩展。去年为一德堂骨宝产品定位，不仅仅是补钙这样简单，重要的是滋养骨头，并用“爱你爱到骨子里”作为主打传播语，扩充性更大了。一个好的项目，它所设计的产品必须具有创意闪

光点，可以扩充，并且具备明显的差异化，具备弹性空间。但是，一般所谓好的项目，究竟指的是什么呢？换句话说，怎么知道这个项目结果是成功的还是失败的呢？你只要问：项目评估的结果是否增加公司的收入？项目的结果能否使公司的支出减少？项目的结果能否让客户明显感觉到增值服务？能达到这三个目的，就是好的项目。项目管理的「快」那么，什么是「快」？在我们日常的生活里，「快」和「好」一样，往往是主观的而非客观的。有时它又是凭感觉而非凭理性的。在项目管理上，时间是绝对的，而非凭感觉。项目经理最容易犯的一个错误，就是在完工日期的预测上，为了讨好上司的要求而尽量乐观。同时，老是用历史的数据或别人的经验来影响自己的预测，殊不知每个项目的客观条件和外在环境都不一样。要达到预期完工的要求，项目经理一定要懂得怎么把一个规模大、时间长的项目，分成不同的阶段来完成。在每个阶段中，又要根据每阶段不同的重点分别来作完工预测。工程分得越细，预测的准确性就越高。这道理很普通，但做起来却很困难，因为需要很周详的计划和分折。计划和分折要花脑筋，可不是每个人都能做到的。「快」只有一点，如果一切按照计划，这就合乎快的原则，否则就是不快。该完工时完工就是快，否则就是慢。项目管理的「省」至于什么是「省」？当然，省钱不是项目管理中最重要的目的。一个项目该花多少钱，是一早就算出来的。一般来说，如果实际的花费和预估的花费差别在30%左右，应该是能接受的范围；超过30%，表示预算是有问题的。在项目管理中，最难预估的不是完工的时间，而是项目的预算。项目经理在这方面遭受的压力，比什么都大，因此，在做预算的

时候，必须面对现实。一个聪明的项目经理，要重视的是产品的价值，而非只是重视价钱。不懂得在价值上动脑筋，只懂得在价钱上打算盘的项目经理，着眼于满足现状。我们知道价值有两种：有形的价值和无形的价值。坦白地说，如果一个项目没有有形价值当后台，其存在的价值就很小。刚才提到的项目的三个目的，增加收入和减少支出属于有形价值，增强服务属于无形价值。有形价值高的项目，就是「省」的项目。项目经理了解项目管理是一架车套三匹马的定义之后，至少对项目追求的目标不会太迷糊。任何项目经理都想把他的项目管得又快、又好、又省，但事实上，不是每个项目都能达到这个境界，有时候，也并非一定要达到这个境界不可。换句话说，快、好、省的这架马车，「好」比什么都重要。当然，一般产品市场调查、样板市场建设等有关项目，「快」却是最重要的因素，因为只有项目结束后，才能继续以后的项目。但是，任何一匹马出问题，这架马车就跑不快了。

项目的危机处理 当特殊情况遇到难题无解的时候，要懂得顾全大局。很多时候，由于外在和内在的压力，「危机处理」是免不了的。要知道「舍得」，项目经理至少要懂得6个步骤：步骤1：了解项目冲突的基本原因。步骤2：重新确认项目的目的。步骤3：了解项目在不同时间段所处的环境及目前状况。步骤4：寻求可行的其它方法。步骤5：选择最佳的其它方法。步骤6：重新与客户一起规划项目计划。

项目的目的，不外乎增加公司收入、节省公司支出和提升公司的品牌价值。项目的成功与否，取决于项目完成是否多快好省。这架马车好不好驾驭，运用之妙，存乎一心。一定得记住：项目不能视其小而掉以轻心，小项目也要认真对待

，细心作业，按照流程团队作业，服务第一，让客户有超值的感受，小项目才会变成大项目。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