

“双项目经理”可行吗？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E2_80_9C_E5_8F_8C_E9_A1_B9_E7_c41_64862.htm 一个项目需要一个负责人，项目负责人的确定对整个项目的发展起着至关重要的作用。就因为这个作用的重要性，让公司的领导层在确定项目的负责人时颇为费神，到底是选业务能力很强的业务型人才，还是选技术能力很强的技术型人才，在这左右为难的时候，有人提出了“双项目经理”的说法，那么这样的做法行不行呢？

案例背景 A公司的IT部门分为规划部和研发部。规划部负责出方案，和供应商谈单，研发部负责项目实施和解决具体的技术问题。李伟是研发部的部门主管，技术能力出色，在团队中很有影响力，但是他不熟悉公司其他部门的业务，并且由于性格内向，他不擅长沟通协调。规划部的主管王斌则和李伟的情况正相反，沟通能力很强，对公司业务相当了解，但是提起软件技术和项目管理，就两眼一摸黑了。最近公司要上一套ERP系统，需要任命一个项目经理，对项目全权负责。到底是选李伟还是王斌？总经理拿不定主意。正在这时，有人给总经理提了个建议：干脆实行“双项目经理”，由李伟和王斌共同承担这个角色。在职位上两个人是平等的，总经理指定一个对上级负责的人，由他负责面对上级，而项目中的各种决策、实施则由两人互补长短来进行。“双项目经理”这种说法总经理是第一次听说。不过想来想去，他觉得李伟和王斌实在都算不上项目经理的最佳人选，但是如果实行“双项目经理”，又这需要两人有非常高的默契协作能力……“双项目经理制”可行不可行？这是个问题。

建议请外援文/昆山泓森信息科技管理顾问有限公司黄绍良

如果我是A公司的总经理，那个提出“双项目经理”点子的人明天可以不用来上班了。这种“创新”的建议只说明这个建议者对企业管理的无知。如果我是A公司的总经理，那个提出“双项目经理”点子的人明天可以不用来上班，可以在家里实行“一家双主制”，让他跟他夫人一同管理家里的内外事务，让他亲身体会是怎样的一个结果。这种“创新”的建议只说明这个建议者对企业管理的无知。双头蛇的悲哀任何一个组织只能有一个最高负责人，每一个部门只能有一个主管，每一个项目只能有一个全面对项目负责的项目经理。在项目的组织架构中，两个项目经理同时负责一个项目，这个项目第一个需要解决的问题便是争议管理及提升方法。缺乏一个全面的项目负责人，另一个可能性便是在问题发生时互相推卸责任，未能和供应商在一些关键时刻有效地进行沟通。项目经理在项目实施的过程中是项目的沟通中心，是代表企业执行项目实施过程中的总指挥，其中最重要的工作便是沟通及资源管理。王斌与李伟的专长各异，对事情的看法也会不同，如何选择公司资源配合项目的实施，何时执行什么工作，各个工作的重要性和优先权也不会一致，这些都会带来很多纷争。纵使双方能够协调，但对项目总会带来不必要的延误和影响。同时由于不能明确各自的责任和权力，使项目更复杂，更容易失控。理想的解决方案国外企业在实施大型项目前，总会聘用外部专业咨询师为项目的可行性进行专业的、独立的评估，并且制订项目实施策略。企业领导可以从咨询师的建议中衡量项目资源需求，从公司中指派合适人选负责项目过程中各方面的工作，同时指派一个项目经理

全权负责项目的协调，沟通，指挥和定期向领导进行项目状态汇报，同时执行项目实施计划中的管理工作。如果企业本身缺乏一个资深项目经理，可以通过合同方式在项目实施期间聘用顾问公司来代表企业负责项目实施期间的管理工作。称职的项目经理通过本身的经验和项目管理能力的应用，可以让企业降低实施期间的风险，减少项目受到延误的可能性。同时在公司内指派一名负责人协助项目经理每天的工作，在这段时间利用专业项目经理的经验对这个负责人进行训导，可以达到培育公司本身人员的目的。聘用专职项目咨询的费用大约是整个项目的10%左右，但可以降低项目无限期延误的风险。ERP项目的实施是一个相当繁复的大型项目，对公司每一个部门，每一个雇员的工作习惯都会带来一些影响，万一管理不当，将给企业带来更大的损失。另一种“双项目经理”很多国内企业在ERP项目实施期间，多利用服务商的项目经理来负责项目的实施和管理。可惜供应商的项目经理主要是对供应商负责，让供应商能够“功成身退”，在项目实施过程中，企业和供应商之间会不断产生很多争议，那时候，供应商的项目经理便不能代表业主“据理力争”，致使企业的运营过程按系统的架构所带领，让企业失去本身的运营特色和方向。供应商的项目经理将没有办法要求供应商按照企业的实际运营需求对系统进行适当修改，以便使企业本身的变动减少到最低。因此，企业必须有一个项目负责人，为企业的最终利益和项目实施计划全面负责。企业的项目经理将通过管理方法，让供应商提供企业所需的信息和系统架构，使企业能够继续建立本身的管理特色和信息应用方法，能够更有效地在行业内竞争。对企业负责的项目经理与供

应商的项目经理组合并不等于“双项目经理”的构思，原因是双方代表不同的利益和立场。代表业主的项目经理必须对整个项目的整体结果负责，供应商的项目经理必须对系统的交付负责。外包是个不错的选择 文/北京肯曼管理顾问有限公司首席顾问 黄晓刚 在企业内部资源、能力和条件不具备的情况下，外包是最佳的选择。并且，人才作为一种资源，也是可以采购的。这个案例很好，好就好在“双项目经理制”，名称很新颖，内涵却非常值得探讨和研究。在谈项目经理选择之前，我们可以看到，A公司还比较年轻，以前没有在国内实施过技术项目或信息化项目，或者至少没实施过大项目，所以没有经验。不然不会在ERP项目确定之后，A公司才去考虑项目如何管理的问题，才去考虑内部如何分工的问题。宁可不上ERP 我是总经理的话，在做项目经理选择之前，除了案例中的两位候选人背景因素以外，还要考虑这个ERP项目是自主开发还是采购？其次要考虑这是一个大项目还是一个小项目？还要分析作为一个项目经理的最重要的责任是什么？实在没有其他候选人的情况下，再分析李、王二人的优势、劣势。这样一来，我们的选择答案组合出来就比较多。如果是自主开发，而且ERP又是一个复杂的、周期长的项目，选择项目经理就非常困难。总经理面临的不是选择项目经理的问题，而是要选择上不上ERP项目的问题。尽管李伟是个高级技术人才，但是IT项目实施根本不是一个技术问题，而是一个管理问题。从理论和方法学来讲，项目管理涉及九大知识领域，而沟通管理占用了项目经理70%~80%的时间，李伟凭性格如何应对？王斌有业务才能，沟通能力还可以，但不懂项目管理的综合知识，也是非常困难的。项目管理

涉及综合管理、范围管理、成本管理、进度管理、人员管理、风险管理等很多方面，还有他个人领导能力和影响力因素。在这种情形下，不选是最好的选择。选择上马一个预知要失败的项目，这不是合格的总经理。如果上马的话，请总经理提前考虑自己是不是会被董事会选择连任的问题。“双项目经理制”不常见事实上，“双项目经理制”在IT部门是不常见到的。首先，它容易导致项目经理之间推卸责任，混淆工作。其次，增加上级与他们之间的沟通成本，与两个不同性格和知识背景的人员交流，总经理得准备两套沟通版本。再次，会影响团队建设，项目组成员在项目组运作过程中不知道听谁的指挥，容易产生经理之间的矛盾，团队成员之间的矛盾。团队成员工作失误，也会指责某个项目经理的不是。当然我们也不是没有办法，如果从方案论证开始，A公司选择项目采购（即外包），会转移或降低实施风险，也能通过服务商的长处来弥补A公司的短处，还能锻炼和提升公司的团队。在企业内部资源、能力和条件不具备的情况下，选择外包服务是最佳的选择。比如，A公司就可以选择ERP整个项目外包，也可以选择外包一个项目经理，即临时聘用或采购一个项目经理，从而实现这次ERP项目的既定目标。因此，项目采购的含义在现代社会需要大家明白和推而广之。人才，作为一种资源，也是可以采购的。采购就是外包。本质上是IT治理问题

文/AMT-企业资源管理研究中心合伙人 王佑

从深层次来说，这个案例反映了企业的IT定位和IT管理体系方面的问题，也就是IT治理方面的问题。A公司的困惑恐怕是很多企业在信息化应用过程中都曾经遇到过的问题，企业往往很难找到既熟悉企业的管理和业务，同时又对IT技术有

深入理解的人来主持项目。从表面上看，这是一个企业方面用人的问题，但是从深层次来说，这个问题反映了企业的IT定位和IT管理体系方面的问题，也是说如何通过IT应用支撑管理和业务的发展，通过何种方式来协调IT部门和业务部门的关系。这些问题也被统称为IT治理方面的问题。IT治理的核心在于IT的定位和IT组织。IT定位明晰了企业IT和业务的关系，而IT组织解决了企业如何协调业务部门和IT部门的关系、IT部门内部关系问题。企业IT的三种定位 根据企业信息化发展的不同阶段，不同的企业IT定位也不尽相同。一般而言IT的定位有这三种：IT依附于业务、业务主导IT、IT与业务互相促进。

IT依附于业务：这个阶段往往是企业信息化应用的初期，企业内部，特别是业务部门，缺乏对信息化作用的了解和认识。这个阶段的信息建设往往是在少数对信息化先知先觉的人的带领下开展和进行的，这些人的技术背景非常强，单纯从技术角度来解决企业的业务问题。

业务主导IT阶段：在这个阶段，业务部门对信息化的作用认识越来越深，对信息化的依赖也越来越强，信息化应用的深入也激发了业务部门新的需求。因此，业务部门希望自己的想法和需求能够通过技术加以实现。这个阶段最大的特点是业务部门认为IT技术是简单的，是万能的，很少考虑这些需求在技术上的实现方式和实现的成本。

IT与业务互相促进阶段：业务主导IT应用后往往会导致信息化系统建设缺乏规划。普遍情况是虽然信息系统众多，但是IT系统孤岛现象严重，企业管理部门仍然无法得到决策信息，IT部门总是疲于应付，企业信息化应用层次难以提高。在认识到IT主导业务的后果后，企业往往会进入一个新的阶段即IT与业务互相促进阶段。

这个阶段最大的特点是企业已经有很好的信息化基础，往往是已经上了大型的信息化应用系统，有一批既熟悉管理和业务，又对信息化应用有深刻理解的人来推动IT建设，IT应用和业务发展走上良性互动的轨道。这三种阶段是随着企业信息化应用的发展和企业对信息化的认识而发展的，也是企业很难跨越的。另个，有了IT定位，还需要有相应的IT组织来协调IT与业务、IT部门内部的关系。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