

怎样发现项目的真正价值 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__E6_80_8E_E6_A0_B7_E5_8F_91_E7_c41_64949.htm

不能与公司发展战略联系起来的项目，往往会沦为“继母的孩子”。范围、进度、资源、质量是项目经理们思维方式的四大要素，其中项目范围的确定最难（尤其是面对外部客户）。对于项目经理来说，一份需求明确的范围清单的诱惑力，可以让他们立刻投身到具体操作中，忙不迭地制订进度计划，明确质量要求，请求资源支持。不过那些带着“经验伤疤”的“项目老兵”们不会满足于纸上的东西，他们把视线投得更远些，努力探寻那些隐含在清单后面、藏在话语里的东西。哪怕仅仅是多一丁点儿的对这些东西的理解，都会得到决策者的充分重视，从而提升项目经理的地位，让他们成为问题的解决者，而不仅仅是经费使用者，而且能够获得其他部门的积极配合。这天，足智多谋的项目经理王深接到公司副总李明远的电话：“王深，请马上来我这里一趟，谈一个项目。”寒暄几句后，李总拿出一份几页纸的文件，说：“档案室现在一团糟，我们需要有效的文档跟踪管理系统，老总们都在关注这件事。这是你所需的资料。什么时候能着手实施？下周可以吗？”王深粗略翻了一下文件。李总接着说：“我的助手小张了解一些情况，你可以找他讨论具体情况。”这时电话铃响了。李总对王深说：“就这样吧，赶快回去准备方案。”李总转身接电话。追究问题起源王深内心暗想，这可是关键时刻，那些技术高手但管理新手往往此时要犯第一个也是最致命的错误：马上接受功能要求，迅速列出进度表。他们往往太

急于博取领导赏识，更为糟糕的是，他们以为按时完成功能要求就是项目成功，殊不知与公司商业价值无关的项目，其成功的机会很小！王深拿起落在椅子上的报纸，坐了下来。李总讲完电话，吃惊地发现王深没走，他已习惯于下属拿走命令迅速执行。李总皱了一下眉：“我的要求都在这个文件上。”王深笑着说：“您的指示非常明确，但我有两种方式执行：一是像麦当劳那样迅速给您配好餐，另一种像是在大饭店雅座，先询问您的需求爱好再为您选择，帮您度过难忘时光。我想把这个项目做成一流大宴。”李总点点头：“档案室的许多技术资料查不到，有些工程师借走后一年想不起还，别人急需时打电话，往往发现借阅人不在，甚至出差了，耽误时间。这个问题在公司高层会上反映强烈。”“但公司有完整的电子版资料啊！”王深不解地问道。“别提了，查询界面太不友好，没有搜索功能，显示速度也不理想，大部分人还是喜欢看蓝图。”李总无奈地摇摇头说。探询商业价值一旦项目起劲，就需公司人力物力的投入。随着讨论的展开，各人从自己或本部门利益出发，会在技术功能、界面形式、维护支持等方面争执不下，所需功能清单也会一天天加长，技术人员或者高层经理们会为先进的技术方案兴奋不已，对产品的概念也会越来越明确，但对项目的商业价值??对公司利润增长的贡献，却逐渐淡忘。正是因为这样，项目经理常常受到公司内部资源争斗的困扰。不能与公司战略发展联系起来的项目，往往沦为“继母的孩子”，资金和人员都得不到保证。王深要探询出项目的商业价值，让领导明白，档案室整理能给公司带来怎样的价值。解决问题其实可以有两途径：完善借阅流程；增强电子文档系统的查询功能

和界面。王深知道功能问题可以打住了，但要想成为更好的项目，他还必须问最后一个问题：“我知道许多人抱怨档案管理，您能告诉我这对他们工作影响有多大吗？”“过去的资料可以大大缩减我们的标书准备时间，提高估价准确性。最近我们的中标率下降，这与档案室的管理混乱有关。”李总说完，自己也感到项目的关注点更明确了。“或许，我们可以把中标率提高作为本项目的目标之一。”王深说。李总仔细打量了王深一眼，露出了微笑：“你与其他项目经理不同。”王深松了口气，知道此项目意义重大，因为与中标率??公司的生存大事??连在了一起，没有人能对这个项目质疑，而且得到李总更深一层次的认同，项目成功的可能性大大提高了。现在看起来，那个文件的功能清单需要修改。老兵的启示 面对老板心急火燎的不断催促，面对产品预期性能和功能的描述清单，许多项目经理压抑不住展示才华的冲动，会马上着手编写计划、制定技术设计。但历经沙场的老兵的做法值得我们好好想想：第一，他不应该仅仅是命令的执行者，更应该是生意上的合伙人，帮助客户、老板领会项目对公司业务的影响，从而获得充分信任和更大的授权。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