

联想、华为、微软、天士力极客驾驭法则 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3_E3_80_81_E5_c41_65043.htm 项目管理曾经被比作养猫

。猫并不好养，它们非常独立，就像项目组成员一样。如何协调项目组成员与项目任务，以及项目组成员之间的关系，是一门艰深的学问。今天，越来越多的企业意识到，再好的管理方法，忽略了人的因素，也难以推行下去。因此，营造好的环境，建立好的机制，充分释放个人的潜能，便成为企业的共识。联想：充分授权，严格监控在联想，项目经理有可能不是职能部门负责人，而可以是具备一定能力的普通员工，但必须具备相关的资格认证。项目经理职权相对较大。财务部制定项目预算后，使用和支配权由项目经理掌握。项目经理还有对人员的选拔、打分和奖金分配的权力。选拔是指项目成员可以由职能部门推荐，但项目经理可以不采纳。在项目执行期间，也有把成员退回到职能部门的权力。项目经理有权对成员的业绩打分。此外还有奖金发放权，能够对每个项目的奖金进行考核。在充分授权的同时，公司对项目的监控也相当严格。首先是财务上的监控，通常由项目组先根据需要进行申报，交由财务部和项目办公室根据战略需要和资源分配原则共同审核，最后交由评审部进行审核，评审部将会同专业人士共同评审。如，项目组申报一笔采购费用，就会有联想专门的采购策略部专家从产品的性价比，产品、价格是否合理等方面专门审核。战略管理办也同时对项目的实施进行监控和把关，以项目完成的质量是否达到目标作为考核标准。牙齿和舌头也难免会有打架的时候。在IT企业

，项目组与职能部门之间的争议通常难免，一个庞大的“仲裁机构”就出现了。这是由联想集团副总裁、高级副总裁，协同项目牵头领导以及人力资源部、财务部共同组成的。由于争议常常出现在人事或财务方面，所以这两个部门的参与必不可少。

华为：评价体系织网，坏人坏事曝光

华为从IBM引入了价值评价体系流程，其中对项目组成员的个人承诺绩效考核体系(PBC)，特别有利于开发员工潜力。通常由员工向负责人提出三项承诺：承诺结果(完成什么任务)、承诺措施(通过什么实现)、承诺团队协作(帮助别人干了什么)。同时，通过考核执行过程，监控执行结果对个人进行绩效考评。而与个人承诺绩效考评同时进行的还有一个二次评价的过程，即首先在项目组之间进行绩效考评，再对项目组内部的个人进行评价。这样能够有效从制度上保证员工积极在项目组内部互相协助。

华为设有专门的荣誉部，每月都会颁发各种奖励和荣誉称号，如支援奖、知识共享奖、揭露坏人坏事奖等等，多以鼓励为主，奖品有时会是几本书，有时是几十元钱。同时荣誉部还建立了完备的诚信管理系统。员工的考核结果、奖励、荣誉、违规等大小事件都记录在案。人们都知道《华为人》这个对外的刊物，不一定知道华为还有一份对内的《管理优化报》，这份报纸经常会刊载一些管理技能、知识共享方面的文章，而好人好事、坏人坏事也会经常出现在这份报纸上。

微软：明确角色定位，只有精英团队

微软在项目管理上讲求的最大特色就是项目的环行管理。在项目小组成立之前，便已对项目成员的角色有了明确的定位：程序管理、开发、测试、发布管理、用户体验和产品管理，每个角色由一个人或是一个小团队组成。其中，程序管理人员负责

项目和过程管理以及整个方案的体系结构；开发和测试人员分别负责在技术上按规格构建和批准解决方案；发布管理的目标是稳定部署和日常运营；用户体验和产品管理角色的目标则是使客户满意并提高用户效率。项目组成员不实行上下级汇报制，团队成员间可以很容易地相互沟通。每个人都是平等的，“直率地与人相处，尊重他人并且助人为乐；对客户、股东、合作伙伴或者其他员工而言，在承诺、结果和质量方面都值得信赖”，被写入了微软的价值观。在微软，大家有一致的目标，要么一起成功，要么一起失败。天士力：不懂项目管理，当不成高级经理 目前，项目管理已占到天士力股份有限公司工作量的一半，其各个层次的管理者有一半时间是在做和项目相关的工作。为此，评价管理人员的标准在天士力股份也发生了改变。百分之百完成本部门工作的部门经理并不一定就是好经理，能同时出色完成所涉及项目的部门经理才被认为是优秀的部门经理。在天士力，现在已达成一种共识，不懂项目管理的人当不好部门经理，更当不成高级经理。每年，天士力股份都会召开年度项目评奖大会，选出“十佳项目”和“十佳项目经理”，并从项目获得的收益中提取10%作为项目管理奖励基金，对优秀项目团队进行奖励，并选派优秀员工参加专业项目管理培训和IPMP认证。

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