

事前多“通气”事后少“尴尬” 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__E4_BA_8B_E5_89_8D_E5_A4_9A_E2_c41_65101.htm 案例 Wadcom是一家跨国电信设备公司，在中国设有分支机构。公司在中国的组织结构如图1所示。2000年7月，Wadcom公司与中国的运营商A公司签订了全国29个城市的IP电话设备供货合同，合同总值超过1.5亿元人民币，计划一年完成。为此，Wadcom公司成立了专门的项目团队，由销售工程经理Harrison担任项目经理。项目团队的其他成员如表一所示。项目的干系人还包括A公司在国内29个城市负责确保现场安装环境的工程师，以及A公司聘请的负责系统测试的工程师。7月20日，Wadcom公司中国区总裁Peter召开了第一次项目大会，开发团队中的Grant和Art以及生产项目经理Nick和订单管理经理Jerry通过电话参加会议。会上宣布了项目团队的组建事宜。随后的一周，Harrison和助手Jane一起完成了项目说明书和项目计划的起草，并提请相关人员确认。之后，项目正式启动。项目初期进展得很顺利。很快，Harrison和Jane就制定出了项目时间计划、资源管理计划和风险管理计划等。此时，位于美国总部的开发团队项目经理Art提出，希望销售工程师能够提供更多的用户需求细节以便提高开发效率和准确性。为此，Harrison制定了为期一个半月的每周开发例会，要求Art和售前工程师Bing以及相关人员进行参加。紧接着，订单管理经理Jerry告诉Harrison，由于事先没有沟通，出于“零库存”的考虑，公司没有过多备件，需要延长交货时间。Harrison与生产项目经理Nick讨论后得知，交货时间可能比预期要晚两个月。显然

，这是无法接受的。因此，Harrison将此问题提交给Peter。Peter要求Harrison制定了为期两个月的每周两次的订单状态报告和协调会议，并要求相关的高层经理参加，尽量缩短交货时间。在即将交货的前两周，在一次和A公司的研讨会上，Harrison突然得知A公司项目中有些辅助的备件现场没有，这将影响施工进度。无奈之下，Harrison要求系统安装和支持队伍在两周内到现场做实地勘察，并将所需的材料和备件统一上报。由于工期紧迫，这些辅助备件不得不在国内单独采购。因而，Harrison需要组织采购工作会议，并设置采购的工作程序。此外，由于A公司各省局的相对独立性，项目的培训和准备工作比预期更为复杂。虽然合同中规定了较详细的内容，但Harrison还是不得不参与本应属于A公司的一些具体工作。最后，所有货物运到安装现场比预期晚了近一个月。在此期间，项目相关的培训工作也结束了，项目进入现场安装阶段。Harrison本以为项目前期那些繁杂的会议可以减少，然而很快他就发现新的问题接踵而来。由于恰逢国内春节时期，A公司各省局全部封网，项目不能按计划进行。Harrison需要重新计划各地的实施日期，这给原本紧张的工期又增加了压力。另外，由于工期的延误，负责施工的技术人员已开始忙其它工程，Harrison还得重新与负责技术支持的经理磋商安排。经过近3个月的安装和调试，系统开始试运行。按照合同规定，尾款要等到验收合格才能支付，双方都组织了各自的测试队伍。3个月后，系统通过测试，项目在2001年9月底结束。在一些大型项目中，通常涉及的项目人员众多，并且会有多个职能部门参与。如何将这些职能人员组成一个有效的项目团队，是项目成功的关键因素之一。

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