

项目管理案例分析：如何启动项目 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65372.htm 如何启动项目? 本文向大家介绍，在项目启动时应该做哪些准备工作。赵晓东的烦恼某公司的赵晓东最近心里挺烦。公司前一段签了一个100多万的单子，由于双方老板很熟，且都希望项目尽快启动，在签合同同时也没有举行正式的签字仪式。合同签完，公司老总很快指定赵晓东及其他8名员工组成项目组，由赵晓东任项目经理。老总把赵晓东引见给客户老总，客户老总在业务部给他们安排了一间办公室。项目进展开始很顺利，赵晓东有什么事都与客户老总及时沟通。可客户老总很忙，经常不在公司。赵晓东想找其他部门的负责人，可他们不是推托说做不了主，就是说此事与他无关，有的甚至说根本就不知道这事儿。问题得不到及时解决不说，很多手续也没人签字。项目组内部问题也不少，有的程序员多次越过赵晓东直接向老板请示问题；几个程序员编的软件界面不统一；项目支出的每笔费用，财务部都要求赵晓东找老板签字。赵晓东频繁打电话给老板，其他人心里想，赵晓东怎么老是拿老板来压人。由此，赵晓东与项目组其他人员和财务部的人员产生了不少摩擦，老板也开始怀疑赵晓东的能力。赵晓东的遭遇相信很多项目经理都亲身经历过，尤其是刚刚开始做行业客户的公司，往往是公司的老板和客户单位的某个主管关系不错或业务人员关系做得很到位，公司老板希望赶紧做完项目，因此，常常跳过项目启动环节，直接指令项目经理进入实施阶段。结果项目刚开始就麻烦不断。正所谓“好的开始是成功的

一半”。做项目启动是为了形成一个良好的沟通体系，让所有与项目相关的人都理解项目的重要性，同时形成一个由双方老总、项目负责人和项目组成员所构成的三级沟通体系，确保项目管理的畅通。

造势：创造良好的施工环境 现在很多项目都涉及到用户业务应用的软件开发，在实施中要跟用户的各个层面打交道，但现实往往是用户单位的员工根本不了解IT公司在给自己的企业做什么，因此，签合同时有必要召开一个正式的仪式，向双方员工传递项目的信息，激发公司全体员工对项目的热情。IT公司老板、项目负责人、开发人员、施工人员和用户方的领导、项目协调人、相关部门人员聚在一起，让大家知道双方的合作正式开始。仪式上，双方领导要讲话，特别是用户方的领导要强调项目的意义。据说联想上ERP项目时就专门召开了全体员工誓师大会，柳传志亲自到会讲话，把ERP项目摆到关乎企业生死存亡的高度，并亲手将一面大旗授予ERP项目的负责人。柳传志还说，有人说现在上ERP是找死，但现在不上那就是等死，我们与其在这里等死，为什么不拼搏一把呢？事实证明，这不仅极大地鼓舞了项目组成员的斗志，同时也使全体员工明白这不仅仅是信息部门的事，而是公司从上到下都要关心的事。通过这个仪式，双方要组成指导小组或项目管理委员会，由双方总经理牵头，项目负责人为执行人，日常联系由双方指定人员。在签合同时，利用双方人员到齐的机会，IT公司要把软件功能用通用、专业的语言和用户方的领导、技术人员、业务负责人进行最后确认，因为此时有分歧改正的成本不大。同时，还可使双方人员彼此认识，清楚各个层次的接口，大家混个脸熟，以后打交道就会更通畅。项目签字仪式可以

在用户单位举行（可以节约用户方时间），也可以在酒店举行。要注意：签字仪式要精心组织，场地要大一些，为双方沟通营造一个好的环境。会前，每个模块负责人要明确自己的客户接口，要找机会和对方单独聊，拉近彼此间的关系。另外，会场上双方老板的融洽气氛会对项目的实施具有有一种震慑作用。尚方宝剑：明确责权利 项目签字仪式是造外势。在公司也要造内势，让各个部门都知道这个项目能为公司创造哪些经济效益，明确项目组人员和项目负责人，确定项目负责人的权限。公司财务、采购、人事、技术、销售等部门都要参加，这样才能创造一个良好的内部服务体系，让项目组把主要精力放在为用户服务上。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