

NB-PMM法在项目综合管理中运用实例(一)6 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_NB-PMM_E6_B3_95_E5_c41_65406.htm 4：W项目的项目管理难题来源及其分析

4.1 总体分析 当在项目管理方面进行了数年的投入和实践以后，许多以系统集成业务为主的中国IT企业都发现自己面临成长的烦恼，ABC公司只是其中一员而已。通常，这些烦恼会来自以下方面：

- 局部与总体问题：尽管已经在各部门内很早建立了绩效考核体系，但对于跨部门的工作，如项目管理，却难以建立协同一致的目标，经常出现局部绩效提高但总体绩效恶化的现象
- 增长与效率问题：公司的总体营业额在高速增长，项目越做越大，但周期也越来越长，利润也呈下降趋势。通常，这类IT公司都要谋求成为上市的股份公司，因此他们必须在总体营业额和回报方面找到平衡和控制手段。
- 项目经理数量与项目数量问题：在完成了项目管理方面的基础培训之后，公司一般都拥有了一定数量的项目经理。如根据中国信息产业部的规定，被授予系统集成商一级资质的公司必须要有25位经过培训、考试合格的项目经理。考虑到项目经理是经过高淘汰率的严格筛选才能选拔出来的，因此这个人数还是不小的。但是针对一个ABC公司一年数千个不同类型的项目来说，这个数量又是很小的。
- PMO的投入与回报问题：在传统的建筑工程项目中，项目管理部是一个最常见的组织机构，但在IT企业，项目管理部（PMO）作为一个独立部门还是比较少见的。PMO最初的设立可能来源于某次具体的业务要求，例如对于一个省级的电信机房迁移项目来说，由于涉及的专业范围十分宽广、工作量也十分巨大

，因此除了核心的项目团队外，还必须要要有类似PMO的机构对项目组提供连续的、有力的后台支持；在另一个例子中，如果没有PMO这一层的机构，公司的高级管理人员将直接出现在相对较低层次的项目问题升级路线中，这不仅会干扰高管们的主要工作，而且从专业的角度看，在此时他们也并非解决问题的最佳人选。运营做一个PMO有许多不同的方式，但在组建之初的“蜜月期”过后，与其他业务部门一样，PMO的价值将被管理层在放大镜下仔细评估。有些人会问：“在建立了PMO的组织和相关流程以后，我们的业务增值了吗？”如果你回答是，那么这些人会继续问：“是如何增值的呢？”对于W项目而言，人们也许认为还有存在更多问题的可能，为了抓住主要的问题，大卫先生决定采用项目管理实践中的“3U”原则。所谓“3U”是指“Unware、Unable、Unwill”，当项目出现问题以后，在进行分析时，人们会用这三种情况来描述相关项目人员的状态。Unware，即不知道、不清楚，表示项目人员对项目的关键要素缺乏了解；Unable，即不能够，表示项目人员缺乏完成项目所需的能力；Unwill，即不愿意，表示项目人员从主观上就不愿看到项目的成功。经过调查，HP公司认为项目中70%的问题来自第一个U，即不知道。大卫先生认为W项目也应该符合这一规律，经过思考，他认为W项目的相关人员在两个问题上缺乏以共识为基础的了解，这两个问题分别是一：在管理目标方面缺乏一致的评估标准；二是缺乏在项目出现变更要求时决策的依据。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