

项目管理案例：疲惫不堪的老累狗 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_65407.htm 仪器未能通过振动测试，团队中所有的人都非常失望。过去5个月来，我们一直拼命地工作，试图建造、测试和缴付光学瞬间探测器（Optical Transient Detector,OTD）。我们都知道，测试失败很可能意味着项目进度将大大延期，而这是我们完全不能接受的。这真是一件令人沮丧的事情。OTD是NASA的一个检测来自地球低轨道的闪电的项目，但它不仅是一个科学试验，还是一个管理试验。我们的组织试图证明，太空科学仪器的开发周期可以从一般的36个月大大地缩短为7个月。我知道实现项目目标非常困难，但是，我非常乐观，因为高级管理层给我们团队自主决策权，并且可在必要时打破惯例常规流程。更重要的事，决策权下放到了团队中的最低层，这样可以迅速地作出决策。快速决策自然也给了OTD的首席工程师佛瑞德·桑德尔，一头真正的牛头犬。他从来不知道何时该放弃。他具有坚持不懈、精力充沛和紧迫感等可贵品质，他反对官僚主义，但是对此持理智态度。佛瑞德是一个结果导向者，而且他几乎总是能得到他想要的结果，他知道如何激励人，如何完成任务。佛瑞德还非常幽默，根据我们项目的缩写OTD，把它昵称为“疲惫不堪的老累狗”（Old Tired Dog）。振动测试失败是因为将仪器连接至宇宙飞船的支架不结实，发射时仪器可能会因此过于剧烈振动，而且很可能彻底损坏。通常，纠正问题至少需要通过标准的工程变更流程。不得不重新设计支架，确保它的抗振性能。支架图必须送

去审查和批准，然后送到装配部门并提交工作申请单，还必须采购生产这个部件的合格飞行材料。然后，必须生产、检查支架，并将其存储在指定区域，直到可以装配到OTD仪器上。换言之，即使乐观地估计，若按流程，项目也将延期2个星期，而我们根本等不起这么久。佛瑞德和我讨论如何才能缩短修复时间，使OTD回到原进度。佛瑞德想出了一个非常冒险的主意：他自己加固支架。除了建造过私人飞机、检修过汽车引擎和加盖过他家的房屋外，佛瑞德还对飞行硬件具有丰富的实践经验。他有知识、技术和工具；他所需要的只是符合质量要求的飞行硬件。我相信佛瑞德，并给他开了绿灯。在测试失败的当天下午，佛瑞德画出了支架的硬件改动草图。他建议，用金属面板加固现有的支架。面板可能不美观，可能不是最佳选择，但是由于能给支架必要的支撑，因而是可行的。当天下午，佛瑞德根据他草图将我们的工作台锯成几块，然后，他把碎块和借来的一些销子和螺丝带回家，他要在仪器支架上打孔和攻出螺丝，然后加固面板。第二天，测试继续进行，我们兴奋地发现，硬件通过振动测试。如果我们过多地关注安全、重量或更严肃的接口问题，我们将被迫采取更传统的方法解决这个问题，这样我们也可能将丧失宝贵的两个星期。但是佛瑞德很清楚面临的清醒、风险和事情的紧迫性，做出了一个非常明智的决定。OTD在九个月内交付了，比原定目标多两个月，但是我们在它最终被集成到宇宙飞船之前完成。OTD至今已运行了三年半，建立了世界上首个全球闪电数据库，并改变了科学家们对闪电速度和暴风雨演变的理解。

经验教训 成功的项目来自于团队成员内在的渴望和聪明才智，而不是说明性的指南和正规的流

程 瞬息万变地环境要求最大的自主权，以使团队成员有强烈的使命感，团队成员就会有采取措施和解决重大问题的责任感。 如果希望在“快、好、省”的环境中取得成功，你的团队中至少应该有一个佛瑞德。 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