

项目管理案例：发射时间 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\\_65410.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65410.htm) 我们在与国际合作伙伴日本合作一个项目，热带降雨测量卫星（Tropical Rainfall Measuring Mission，TRMM）。这是一个地球科研任务，目的是观测降雨量，并最终提供建模和了解短期气候变化（如厄尔尼诺现象）所需的数据。在这个项目中，日本方面的任务是提供将观测台送入轨道所需的飞行仪器和发射服务。由于这是个合作项目，而且各方的资金由自己提供，因此，任何一方都无法完全掌握自己的命运。为了确保能顺畅地执行自己这部分项目，我们实施了严格的风格管理控制，对我们而言，发射日期是极具风险的一项。我们习惯了严格按照进度表工作，但同时保留一定的灵活性，以保证宇宙飞船准备就绪时，随时把握发射时机。但在日本方面，发射时机却限定在每年两次，且一次只有45天的这样一个非常短的时间段内。（日本的航天机构拥有全年发射的能力，但是却严重受限于该国的国家渔业工会。）如果错过了一个45天的时间段，项目将不得不推迟6个月，以等待下次机会。而6个月的延期将使我们的资金超支，因此，我们一直努力地工作，以保证进度。大洋两岸的项目成员都非常称职地开展着自己的开发工作，直至得到一个惊人的消息：日方告诉我们，他们不得不将我们的发射时间挪至下一个发射时间段。这不是因为TRMM项目本身除了什么问题，而是日本的其他项目导致我们的发射改期。这将我们抛入困境。我们没有再等待6个月的资金，而且经验告诉我们，我们从未在同日本人的谈判

中获得过任何东西，我们的经理人不想浪费这种时间和精力：“日本人总是得到他们想要的。况且他们是我们其他任务的可靠合作伙伴。最好不要因为拒绝他们的6个月延期建议，而与他们产生对抗。毕竟，申请资金时我们可以告诉高级管理层，这不是我们的错。”但是，我们的行政长官大声而清楚地回答了我们，“这可能不是你们的错，但是你们仍在负责这个项目，你们自己支付这6个月的费用吧。”行政长官的意思很明白，那就是我们需要进行谈判。我是项目群经理，负责保证项目的成本、进度和技术要求与总部的策略和战略计划相一致，我在这个职位的职责就是与国际合作伙伴打教导。我从项目经理（负责实际开发和交付）那儿得知，你可以成功地与日方谈判；只是要拿出比与我们政府谈判更大的毅力。但是，我必须说服我们的上司，使他相信我们能成功。我仔细地权衡谈判的立足点，决定严格地采用“双赢”理论：我们允许什么，才能使日本航天机构也得到好处？当我发现日本航天机构也计划就新的发射时间段进行谈判，但他们的时间比我们期望的时间晚了两年时，我有了答案。我下定决心就新的发射时间段进行谈判，但是这个时间应更接近我们的原定时间。我可以接受不按我们的原进度发射，因为我们的财政储备可以解决延期3个月的费用，然而，提供延期6个月所需的资金将会导致整个地球科研预算出现问题。我知道商谈新的发射时间段不是件很容易的事情，为了提高在日本政治机器内办事的效率，我联络了在政治上很有权威的日本科学家加强力量，他们不是日本航天机构的。回到美国后，在任何讨论会上，我们从不承认过我们在考虑除原定日期之外的任何其他日期。来自任何NASA经理的一个评论或一

个有关其他发射日期的新闻故事都可能使谈判泡汤。因此，我不得不与上上下下的每个人进行沟通，告诉他们，我们的目标是什么，在与日本人会晤时我们当中的任何人可以说什么。剩下的一个问题就是毅力了，因为日本的政治机器运转非常缓慢，我们不得不耐心地等待日本的谈判结果（其步骤是：从科学家，到航天机构，到政府大臣，到控制发射时间的各种渔业工会）。这花了一年多的时间！因为这个机构的想法是，发射延期是现实生活中的常事，因而泰然接受，这样就使每个人想法一致需花费很长的时间。但是由于项目经理支持我这个发射日期，他能够保证他的工作按原进度进行，我也利用每次机会强调这一点。有了科学家作为我们在日本的政治联盟后，情形就大不一样了；他们帮助我们理解日本人的做事方式，什么时候该催一催，什么时候该耐心等待，这让NASA管理层对赢得这次谈判充满信心。由于我们的谈判立足于双赢理论，使项目取得了瞩目的成功。因为我们主张新的发射时间，日本航天机构制定了一个比他们的原定计划提前两年的发射时间。另外，我们的费用也只超出预算4%（如果延期6个月将超出8%）。我们还把握住了两次观测时机（如果按照建议的晚发射时间，这些时机将丧失），提高了这次任务的科学回报。TRMM的巨大成功是双方的胜利，具有特殊意义，因为当时正是双方航天机构的其他项目群经历多次失败和延迟的困难时候。经验教训 总是寻求双赢战略。 谈判能力是项目经理的关键才能，成功的谈判需要毅力和耐心。 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](http://www.100test.com)