

项目管理案例系列[11]：赔钱的项目与企业的业绩 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\\_65419.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65419.htm)

说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。

（一）案例正文赔钱的项目与企业的业绩 某欧洲企业在内地的分公司在香港签了一个金额很小的系统集成项目。项目经理初步估算毛利只有6%（同类项目通常有20%），而且由于合同额小，五六千块就是一个百分点，相应的境外施工风险很多，故而不想接受这个项目。但销售硬逼着做，说是为了有业绩，所以只好硬着头皮接下项目。但随着项目进行，由于缺乏相应的与香港客户合作经验，人工比预期大大增加（外企的单位人工成本非常高），项目利润一路下滑至负的百分之十几个点。这个项目或许会按时保质完成，但该公司是注定要赔钱了。请问这种“业绩”项目该如何对待？这个项目的项目经理究竟是成功还是失败？

（二）专家点评 点评专家 卢毅 清华大学MBA，PMP 清华大学MBA，PMP，现任合力金桥软件公司副总裁。卢毅先生有十多年项目管理实战经验，亲自管理过几千万级的电信行业项目、几百万级的多个电力行业项目和众多的生产制造、流通、物流等行业项目。历任项目经理、项目总监、项目实施部门的总经理、公司分管项目实施的副总裁等职，在项目实施方法论、多项目管理和建立公司级项目管理体系等方面有非常独到的见解和实战经验。卢毅点评：我觉得这个案例反映的是一个非常普遍的现象和一个非常

值得深思的问题。下面我主要分如下几个方面做一些点评：

(1) 项目管理的表象：一般项目经理碰到了这种情况，就无所适从了，总是当心项目赔钱了，总是当心项目绩效不好，总是认为自己作为项目经理是失败的。其实，这是一种非常普遍的现象，我们不能根据表象去评价项目管理好坏。但无论是个人，还是组织，都很容易陷入这种错误中，而且越陷越深，还浑然不觉。

(2) 项目管理的误区：这种项目管理表象引发了一个非常值得深思的问题，就是项目管理衡量的依据是什么？与本案例类似的项目，无论组织或项目经理本人，都不自觉地将自己的工作成效与项目的最后利润直接挂钩，认为项目管理成功的利润就高，利润不高或赔钱了就认定项目管理失败了。其实，已经走入了一个很普遍的误区。

(3) 项目成败的标准：衡量项目管理成败的依据不是项目最后的利润情况，不是象案例中说的赔钱的项目就是项目管理失败！项目成败的依据应该是最后项目的实际绩效与计划的时间、质量、预算和客户满意度达成的情况。本案例主要谈到项目预算方面的问题，我认为无论客户经理出于什么考虑，作为项目经理在做预算时不要走入误区，而应制定一个合理的预算，最后衡量项目的成败就看与计划的出入情况。比如，客户经理签下来的项目毛利是30万，按合理的情况下应该有50万毛利的话，项目经理应该认为是在做一个50万的项目（千万不要自认为在做30万的项目！），假定合理成本预算可以是40万的话，最后项目绩效就看实际发生成本与40万的比较（而不是与30万比较！），项目是否赔钱应与50万比较！

(4) 项目管理的关键：以上误区之所以出现，关键是没有考虑客户经理少签20万（50万-30万）换来的是什么！这20万

可能换来的是销售完成了30万业绩（说明公司考核客户经理制度有问题！），或建立了一个战略客户（说名用20万做长线投资！）。总之，大家很容易就陷于误区，没有看到20万的价值。其实，问题的关键是不管客户经理签30万还是60万，项目预算成本应该是40万考虑就对了（而不是去考虑30万还是60万）。（5）可控与不可控因素分析：我认为客户经理签30万还是60万，对项目经理来说是不可控因素，理论上说与项目管理水平无关。但案例里提到由于缺乏相应的与香港客户合作经验，人工比预期大大增加，这是项目经理可控因素，说明项目组缺乏经验，项目管理水平有局限。衡量项目经理管理成败和管理境界，主要看他对可控因素的处理，要是看不可控因素就不自觉地走入了误区。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)