

关于项目管理体系、项目绩效的思考 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__E5_85_B3_E4_BA_8E_E9_A1_B9_E7_c41_65494.htm

前言这篇文章主要是根据自己在项目管理实践过程中体会和思考，同时参考了一些项目管理、项目管理办公室、CMMI等方面的资料。本篇文章主要包括项目成功因素、项目管理与组织关系、建立项目管理体系、组织项目管理的发展几个部分。在项目成功因素中主要描述目前影响我们IT行业项目成功的主要几个方面，对于IT行业应该选择何种项目成功评判标准，以及目前我们公司项目管理中主要出现的问题。第二部分项目管理与组织关系主要描述IT行业项目管理的驱动模式，以及IT行业项目管理的组织行为。第三部分建立项目管理体系是主要内容，主要分为项目管理多级控制体系、项目管理信息系统、项目经理考核机制、项目管理流程与规范、经验积累和过程改进、项目领导的作用六个部分。主要描述如何做好这几个方面以及项目管理办公室在这些方面的作用。最后一个部分主要阐述项目管理发展的过程。

1 项目成功因素

1.1 影响项目成功因素

影响项目成功的因素很多，总的来说在IT行业中影响项目成功的因素归纳起来主要有以下五个方面的因素：第一个因素是资源：资源（包括人员、资金、设备等）是项目执行的主体和基础，对项目的成功起着至关重要的作用。第二个因素是项目过程，即项目的过程管理，也就是具体项目管理，它是项目成功的重要保证。第三个因素是项目产品，包括项目本身的难易程度、项目干系人的态度和期望值，这些都会直接影响项目的成功。第四个因素是项目所采用的技术与

工具，技术与工具直接影响着项目的质量、费用与效率，影响项目的成败与绩效。第五个因素是项目领导，好的项目领导有助于项目团队绩效的提高、项目资源的获得与客户的认可，有利于项目的成功。同时也影响着今后项目的成功。任何组织主要通过二种形式向客户提供价值：一种是产品，另一种是服务（现在的概念服务也是产品）。产品与服务的差别主要在于：“产品”在提供给客户时其规格性能、质量与价格（成本）已经确定，客户的满意体现在是对看得见、摸得着的已有产品。产品生产管理是一种运营管理。“服务”与产品的差异在于在客户签订购买协议时，拿到的只是一纸协议。服务内容的交付需要一个交付过程，而这个交付过程一般具有项目管理的特征，过程中会涉及服务内容、进度与质量的问题。根据IT行业的特点，在IT行业中实施型项目明显是属于“服务”型组织。IT行业中的实施型项目通过“过程”实现价值的组织。因此在组织中项目管理体系的建设直接关系到今后项目的绩效。对于组织来说，项目建设的绩效影响着组织的产品竞争、市场竞争和生存状态。

1.2 项目成功的含义

1997年美国的一项项目状况调查表明，“每年有31%以上的项目失败或取消，有53%的项目超过预计时间的一倍”。应该说项目的成功率并不高，国内虽然没有这方面的统计数字，相信不会比这个调查结果好多少。“项目成功”有不同的说法，归纳起来有以下四种具有代表性的说法：1) 传统定义：项目完成时，满足预先确定的项目范围、项目进度时间和项目质量要求，即为项目成功。2) 动态定义：主要的满足项目各干系人（包括客户、高层管理者、项目小组、及项目领导等）的长期要求。3) 商业定义：一个项目的结果符

合企业策略，产生足够的现金回流，为股东创造的价值足以支持此项目费用及运营开支，并产生利润，即为项目成功。

4) 流行定义：项目满足客户要求（项目范围、项目进度时间和项目质量要求），同时项目产品可用、高效，客户满意，即为项目成功。IT行业中的实施型项目是一种客户驱动式的，我们应该根据第四种项目成功定义来制定企业策略、项目组织架构、作业流程规范。

1.3 项目管理中常见的问题就目前情况而言，在IT行业的组织中项目管理问题，主要表现为：

- 1) 项目管理缺乏系统性：项目管理主要体现为过程行为。但在我们的项目管理中由于对过程行为的不够重视，从而导致项目的任务细分与计划性不够，任务分配不平衡、资源浪费、质量低下，进而导致员工不满意从而影响到客户满意度。
- 2) 项目领导技巧较弱：项目经理的领导技能较弱，缺乏必要的沟通、项目团队建设、授权管理等，从而导致项目成员效率低下等。
- 3) 项目风险管理较弱：很多组织的项目管理没有风险防范计划。项目计划时不注重项目中的管理与运作的风险分析。项目实施过程中忽略了风险的跟踪和监控。
- 4) 缺乏项目经验总结：项目收尾时没有做必要的项目经验总结。导致组织的项目管理水平提高缓慢，组织中的项目绩效不能得到有效提高。每个项目的运作过程中都会有所收获，同时也一定会有应吸取的教训，这些经验的总结与共享是组织项目管理水平提高的原动力。
- 5) 项目管理控制体系不够健全：大部分组织缺乏完整的项目管理体系，相关的责权不够分明，项目管理的漏洞较多，缺乏协调性。

2 项目管理与组织关系

2.1 项目管理内涵理论上讲项目管理包含九大知识领域、五个过程。项目管理的本质就像其字面上所体现的一样，就是

“项目（过程）”和“管理（过程）”相结合的产物。由于各个项目具体情况的不同，这些过程与相关的管理技术也只能抽象的。在组织实际的项目管理体系建设中必须将这些管理技术与项目过程紧密结合，这样的项目管理才具有指导意义。因此，在组织实际的项目运作过程中，学会项目管理技术本身并不困难的事情，困难的是如何将这些项目管理技术运用于组织的具体项目管理过程中。同时在不同的组织中驱动组织发展的组织结构的差异，导致需要将项目管理控制与组织机构相结合，从而使的建立一个合理的项目管理体系变得更为困难。从项目的角度看项目管理和从组织的高度看项目管理的结果是不同的。从项目的角度看是如何管理好项目，即要做好项目管理。从组织的角度看并不只是如何管理好一批项目，而是应该考虑如何建立一个项目管理体系。组织不仅仅要重视项目管理技术，更应该注重组织项目管理体系的建设。项目管理体系的建立涉及项目管理流程与规范、也涉及组织机构设置、角色与职责。项目管理体系就是项目过程、设置、角色与职责。项目管理体系就是项目过程、管理过程与组织结构相结合的产物。宏观上讲，项目管理可以划分为项目资源支持保证部分、项目核心过程部分、项目质量控制部分（包括质量管理和文档管理）和项目管理活动（项目评估、实施策略、过程监控等）。项目管理体系的建设就是要解决项目管理流程与组织机构控制之间的关系。

2.2 项目管理的驱动模式

“产品型组织”与“服务型组织”有着不同的项目管理驱动模式。“服务型组织”的价值是通过向客户提供服务来实现的，对服务过程的管理是典型的项目管理，项目管理是“服务型组织”保证服务质量的重要保证。因此

“服务型组织”应特别注重项目管理体系的建设。服务项目来自于市场，组织通过市场行为获得订单，客户订单是驱动项目管理的动力。在很大程度上讲，项目范围、质量与费用更多的受制于客户的需求，项目经理与组织的灵活性相对较小。由于“产品型组织”和“服务型组织”项目驱动来源的差异，其项目管理机构的设置与责权会有一些的差异，组织在进行项目管理体系建设时就不能照抄传统的项目管理体系。

2.3 项目管理的组织行为很多人有一种较为片面的看法，认为项目的成功与失败是项目经理的事。虽然项目经理对项目的成功与失败是负有很大的责任，但不是全部。项目管理首先是一种组织行为而非个人行为，项目过程活动充其量也只是一种团队行为。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