

步步为“赢”管理项目 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__E6_AD_A5_E6_AD_A5_E4_B8_BA_E2_c41_65509.htm 只有能够推动企业经营目标的项目才能实施。从审批到监督，项目管理一步也不能错。Mike Peterson 企业总在不断地实施各种项目。但是，企业实施项目的决策是否总是从经营实际出发？企业的高层是否经常对拟定中的项目进行审批？管理人员在项目实施过程中是否不断监督项目的目标、方向与进度？管理层是否经常自问“当初我们为什么要实施这一项目”？对于上述问题，企业的回答可能分别是：“很少”，“有时”，“偶尔”以及“这个项目当时看起来是个好主意”。事实上，许多企业在把经营创意转化为现实的时候都遇到不少困难。传统上，衡量一个项目是否成功实施的标准是“按时、不超预算和准确”。现在，这种标准已经太局限了。新的标准除了这些，还包括“实现预期收益、赢得股东的支持和企业的采纳”等。这些标准说起来简单，但做起来绝非易事。在项目管理中，时限、预算与切合目标等标准都是一些从属性变量。例如：一旦决定减少项目预算，会使完成项目的时限提前。而时间紧迫就有可能对工作的质量产生影响。反之，提高项目实施质量的决策会增加实施项目所需的成本与时间。不过，现在那些衡量项目实施的“新”标准同样也是从属性的。企业管理人员应在这些标准中确定一些关键性的指标，并据此对项目实施进行相应的管理。为避免将来的各种困难，管理者必须采取最可行并最有把握成功的方法，对项目进行设计与管理。企业很多实施了的项目都是从业务需要出发的。实

实际上应该是，只有能推动本企业经营目标的项目才能实施。很多企业都会对其经营目标进行定期总结，并出于各种原因对目标进行不断调整。因此，对项目的审批也必须因那些调整而调整。审批要程序化和系统化遗憾的是，很多企业审批项目时，往往缺乏一个系统化的程序来遵循。据我们所知，许多企业批准一个项目计划时，往往很盲目与随意，没有对项目的目标进行规划与了解。比如某个企业决定更新现有的财务系统。在缺乏分析的情况下，这个企业就全盘照搬另外某个知名企业的资源管理系统，并雇用了一个华而不实的专业公司帮助实施。企业对引进的新系统所能产生的效益根本没有明确分析，而且没有对实施程序进行重新设计。企业的预期不明确，完成时限没有确定，也没有建立一些跟踪项目实施是否成功的关键指标。所以结果如何兀空庖幌牟坎坏隼嗽に悖腋久荒懿て諦 姘 = 岽笠禱够艘荒臂嗟氛奔浣猩坪蠓ふ齧N凳 飧鱿牟浚笠禱 蚺舜罅康氛奔淑虢鸲云笠档男嗜疵挥腥魏翁岫摺?nbsp. 最终企业总算恢复了元气，但是项目实施的总成本却远远超出了预期。如果当初企业在进行项目决策时能够遵循一套周详严密的流程，其中许多损失完全可以避免。尽管各个企业对项目识别与审批程序各不相同，但是所有企业都可以采取如下步骤，对项目进行合理的事先评估：正式评估潜在项目。把所有提议的项目与企业发展战略进行对照，确定二者目标是否一致。由于企业的预算通常都是固定的，因此必须合理分配，将资金集中在那些能够为企业带来最大回报的项目计划上。高级管理层应制订合理的分配比例。对那些既符合企业经营目标，又能为企业带来最大收益的项目计划，应当开始转到第二步骤。进行可行性分析

。对每一个战略性发展项目都应进行相应的可行性分析。在分析中，项目实施后所产生的收益必须使预算投入物有所值。可行性分析要包括对收益的量化预估以及各种有利的证据。高层经理一旦评估并批准了可行性报告，就进入了第三个步骤：制定项目计划批准书。制定项目计划批准书。计划批准书中主要应明确列出项目实施对企业的要求、项目的预期收益、项目的范围与目标、具体的成本/收益分析、项目的产出、对企业流程的影响、检验实施成功与否的关键业绩指标以及一切相关预测与限制。计划批准书应由高层经理评审通过。这一步骤应于项目的规划程序初期开始进行。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