

用项目总结来减少问题的重复发生 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__E7_94_A8_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_c41_65878.htm 案例 A公司是一家国内中型IT系统集成公司，有多年的行业系统集成经验。通过多年的经验积累和管理探索，建立了一些项目管理流程和项目管理信息系统。在一次大型项目的招投标项目上，公司副总任命James为本次投标项目的负责人，来组织和管理整个投标过程。James接到项目任务后，得知必须在15天内完成，随后立即召集了商务部、售前技术部、销售部、客服部和质量部等相关部门，进行了一次项目内部启动说明会，并把各自的分工和进度计划进行了部署。然而，在投标前三天进行投标文件评审时，发现技术方案中所配置的设备在以前项目使用中是有问题的，必须更换。James和方案编制人员经过加班加点，终于修改完成。到了正式评标会上，James又遇到了一点麻烦，原来授权代表声明和投标方案中写的不一致，影响了评标分数。不过还好，项目最终拿了下來，并和用户确定了合同。根据公司流程，James把项目移交给了售后实施部门，由他们具体负责项目的执行和验收。实施部门接手项目后，Bob被任命为实施项目经理，负责项目的实施和验收工作。Bob发现由于项目前期自己没有尽早介入，许多项目前期的事情都不很清楚，而导致后续跟进速度较慢，影响项目的进度。同时，Bob还发现设计方案时，售前工程师没有很好地了解用户需求，也没有书面的需求分析调研报告。在接手项目后，必须重新开始了解用户需求，编制实施方案，这样无形中增加了实施难度和实施成本。等到这一切理出了头绪，在

商务下单订货过程中，又发现由于商务人员的工作失误，导致少采购了几台设备，并且设备模块配置功能错误而不能符合要求。而在A公司中，由于售后和售前是两个独立的部门，在项目执行中，特别是项目执行完毕后，没有一套明确而完善的项目总结和闭环的问题分析和关闭流程，导致许多项目中重复出现相同或类似的错误或失误（包括：技术方面和商务方面），进而导致投标失败、项目成本较高、项目执行中困难重重、用户满意度较低等诸多风险。基于以上诸多原因，A公司管理领导层要求系统集成部门负责人Paul就此问题提出合理的改进办法，同时编制一份各个项目可以参考的项目总结模板。希望将项目完成后各部门不同阶段的总结反馈给相关部门和人员，形成一个闭环的流程，以便避免和减少类似问题的重复发生。那么Paul是如何通过有效的项目总结和流程来解决这些问题呢？说起项目总结，大家都认为它很重要。然而，在实际工作中，人们很少把它与进度、成本等等同等对待，总认为它是一项可有可无的工作。因而，在项目实施过程中，项目干系人就很少会注意经验教训的积累，即使在项目运作中碰得头破血流，也只是抱怨运气、环境或者团队配合不好，很少系统地分析总结，或者不知道怎样总结，以至于同样的问题不断出现。在上面的案例中，A公司在项目中重复出现相同的错误或失误，从而导致项目进度延误、项目执行成本较高甚至客户满意度下降等问题。这也是系统集成公司或软件公司在项目中经常会出现的问题。项目中问题出现后，大家不知如何做到防微杜渐，如何通过有效的项目总结做到亡羊补牢，避免在下一个项目中在出现类似的问题。这实际上就是通过有效的总结从而使项目过程形成一

个闭环的反馈机制，最终避免和减少问题的发生。经过调查和分析公司的多个项目后，A公司的部门负责人Paul认识到了做好项目总结工作是其中的关键之处。并且，在与项目经理和项目成员沟通后，Paul发现要做好项目总结的工作，首先就应该在项目启动时将其加以明确规定，比如项目评价的标准、总结的方式以及参加人员（如项目办公室、商务部、售前部、市场部、储运部等）等。当然，除此以外，如果可能，项目总结大会上还应吸收用户及其它相关项目干系人参加，以保证项目总结的全面性和充分性。事实上，项目总结工作应作为现有项目或将来项目持续改进工作的一项重要内容，同时也可以作为对项目合同、设计方案内容与目标的确认和验证。正如上文所说的，项目总结的目的和意义在于总结经验教训、防止犯同样的错误、评估项目团队、为绩效考核积累数据以及考察是否达到阶段性目标等。总结项目经验和教训，也会对其他项目和公司的项目管理体系建设和项目文化起到不可或缺的作用。完善的项目汇报和总结体系对项目的延续性是很重要的，例如项目完成后项目的售后维护、设备保修等。特别是项目收尾时的项目总结，项目管理机构应在项目结束前对项目进行正式评审，其重点是确保能够为其它项目提供可利用的经验，另外还有可能引申出用户新的需求而进一步拓展市场。项目总结的信息来源 那么，总结项目经验所需的信息应来自哪些方面呢？在项目实施中，项目经理有时会发现，以前项目中的总结信息很零散，每个部门只从本部门出发，总结自己的问题，而没有其他部门或人员的参加。而实际上，它应该来自项目的各个方面，其中包括来自项目组、客户及其它项目干系人的反馈及项目管理信息系

统（PMIS）。同时，使用这些信息以前，应确保收集这些信息的系统、组织和流程能够正常运行，并且应建立项目信息的收集、发布、存贮、更新及检索系统，确保有效地利用项目中的各种信息资源。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