

项目管理的三角难题与解法 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_65912.htm 「又要马儿好，又要马儿不吃草」这句话不知是谁「发明」的；发明这句话的人，想来是项目管理的高手。为什么？因为项目管理的精义，就是「又要马儿好，又要马儿不吃草。」一个成功的项目，通常有三个要素：时间的要素 完成的时间要「快」。成本的要素 完成的成本要「便宜」。效果的要素 完成后的表现要「好」。这三个彼此互斥的要素，就像一个等边三角形的三边一样，缺了一边，或任何一边比其它两面边短，我们就不能再称这个三角形为等边三角形了。在我的经验中，如果在这三个要素中要做到一项的话，这种专案好做，百分之八、九十以上的项目经理大概都可以胜任愉快。如果在三个要素中要做到两项，就不是一般的项目经理能胜任的了。在比率上，我认为能把以上三个要素中的任何两项做到的项目经理，大概不会超过百分之五十。真正能够把项目中三个主要需求都能做到的高手，在一百位项目经理中，最多不到十个。有人听我这么说也许会不服气，认为我在这里危言耸听，乱吓唬人。他们不了解我的本意。我的本意祇有两点：第一、项目成功的要素，彼此之间是鱼与熊掌的关系。第二、要兼顾的难度，是照几何级数上升而不是按算术级数上升。这样一个三角难题，要我们怎么去解呢？我认为应该从两方面去着手。第一，我如果是个项目经理，一定要问：什么是「好」？什么是「快」？什么是「便宜」？「好」字咱们中国人用来真是千变万化，神奇不已。有时用来

作副词，像说：这颜色「好」漂亮。有时用来做动词；说那个家伙很「好」色，可不是什么恭维之词。「好」字用到恰处，又变成了另外意思的代名词了。别人问：「这个女孩子怎么样？」你说；「她很好」，言下之意，就是不很漂亮。别人问：「这个人怎么样？」，你回答：「他很好」，言下之意，就是他不太能干。同时，某一个人认为好的，另外一个并不认为好，这是我们日常生活中常遭遇到的问题。在项目管理中，好就是好，不好就是不好，这没有什么主观或客观的差异，也没有什么明示或暗示的问题存在。要谈到项目管理中「好」的定义，第一个条件就是要看它是不是有用。

「有用」和「能用」是两回事。很多「能用的」东西不一定「有用」，这牵涉到客观价值的问题。有一天，我在台北的街上看到一个年轻人开了一部德国制的跑车，车尾上还有一块压风板的那型。我心想，在台北这种交通堵塞、寸步难行的情况下，开这种跑车真是龙游浅水，英雄无用武之地。这部跑车算不算是部好车呢？当然算。但在台北街头这种客观环境之下，它还算不算是部好车？当然不算。我从前有一只瑞士制的名表，是属于那种很贵，很多仿制品那型。因为要动，它才会上炼，不动它，隔一阵就停了。我后来不胜其烦，换了一个日本制的石英表，价钱祇有那只瑞士表的几分之一，不但不用上炼，并且有两个时间，能让我不用花脑筋就可以同时知道台湾和美国加州的时间。早上六点它会把我闹醒，打球、洗澡也懒得把它脱掉，并且是夜明的。你说这两个表那个比较好？我可以很坦白地告诉你，因为后者比较有用，后者比较好。因此，在项目管理上，关于「好」的定义，是「有用」而非能用。「好」的第二个条件，要看它

是不是能达到原先要达到的目的。如果说目的是代步，汽车比脚踏车好；如果说目的是运动，脚踏车却比汽车好。在日常生活中，有人叫你去买苹果，结果你买了橘子回来。苹果和橘子虽然不是一样，但也许还勉强可以混过去。在项目管理上，如果要的是苹果，交货的时候却变成了橘子，这就不能算是一个成功的项目。为了避免这种错误，项目经理必须在项目设计时把项目结果的规格先弄清楚。口说无凭，要的东西都要写下来。交货的时候，如果我交给你的是规格上写明的东西，那我就算给你一个「好」东西。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