

高效项目的七个习惯 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_E9_AB_98_E6_95_88_E9_A1_B9_E7_c41_66028.htm 根据建筑财务管理协会 (CFMA) 2003年建筑业年度财务调查，“每个合同净收入的中位数，一流企业几乎五倍于”同行其它企业的。更为引人注目的是“一流”企业实际上每年有更少的合同数 (64，而一般企业的为70)。除了卓越的财务表现能力，一流企业还获取了许多的“软”收益。其中包括独—来源的 (single-source) 工作，更高的客户回头率，更高的员工保有率，更可能的中标机会，和其它的竞争力。那么，一流企业拥有怎样的秘密？他们又做了哪些不同的事使得他们的业绩五倍于他们的同行？答案就在于他们的“习惯”。当今的项目尽管每个项目的事件不可预见，但项目的周期是可预见的。下面的项目预测曲线图是当前建筑业项目的一个典型反映。看看蓝绿色的线，项目有起始日期、向完工方向进展和截止日期。该截止日期提交给了顾客，并受合同的约束。实质上，这个日期是与利润直接相关联的。然而，现实生活并不总是按计划进行。看看代表真实预测的那条紫色线。像在项目中总发生的一样，某些事情发生了。由于项目团队感到意外和没有得到问题的事先警告，他们面临着两种选择：要么使项目回到正轨，要么推迟完工。不幸的是，使项目回到正轨是要付出代价的。加班工作、增加人力和发布变更指令将侵蚀固定的利润额。推迟完工也将危及项目的利润，因为不得不支付违约赔偿损失、解决诉讼和摆平潜在的不高兴的客户。最终的结果是：没有一个选择是理想的，因为它们都将

项目的计划利润置于风险之中。项目经理=业务经理 根据小企业管理协会(Small Business Administration)，小企业的平均总收入为一年 1 2 0 万美元。根据麦格劳 - 希尔(McGraw-Hill)公司的研究，建筑项目的平均年收入为 2 5 0 万美元。因此，实际上，今天的项目经理是项目利润的责任人，该利润是美国小企业平均利润的两倍。优秀的项目经理历来认为项目管理上的成功等同于业务上的成功。成功的项目经理不仅仅是将他们的项目拽过完工线，而是做的更多。他们知道遵守预算和进度只是让客户产生持久良好影响的最低要求。他们也意识到，如果他们要成为一流公司中的一员，他们需要拥有更精湛的技能和需要在更宽阔的视野下运作。尽管许多项目经理通过他们的技术知识和技能来定义自己，但人们越来越意识到，按时、在预算内和让客户满意地成功完成项目不只是取决于技术能力，而是更多的取决于其它方面的成功协调和配合。开明的企业总是积极进取地招聘、培训和留住对如何管理项目有透彻理解的项目经理们。高效项目的七个习惯 基于所做的事情是否被认可，人们通常认为习惯有“好”有“坏”。在1989年，史蒂芬柯维(Stephen R. Covey)（国际上备受尊敬的领导权威，教授和机构咨询专家）为我们提供了全新易懂的定义习惯，他解释，是知识、技能和渴望的交汇。（译者注：《高效能人士的七个习惯》为柯维博士所著。）一流企业知道工程和建筑项目正在为习惯提供证词。进度压力、变更设计、增产目标和安全要求为项目带来了诸多的压力那是作为业务经理的项目经理的职责，强化好的习惯以确保持续不断地取得项目的成功。从与工程和建筑公司数年打交道的经验以及和他们无数次的讨论后，我们发现，一流

企业在七个方面做得很用心，并且一而再地做好它们。这七个习惯即不新奇，甚至也不复杂。实际上，它们是如此地简单，以致每个企业都可以做到。习惯1积极主动 在危急时刻，一流企业不只是简单地被动反应。他们通过设立早期预警系统对潜在的问题提前做好计划。这种方法能减少意外的发生，也使得他们能集中精力做出正确的决策。早期预警系统由三件事情组成：1) 精心准备的进度表，2) 项目计划，和3) 显示过去绩效的清晰明了的成本会计报表和生产报告。许多软件产品可用来帮助产生所有的三件事情。然而，对于系统分散、未经集成的公司来说，这是一个困难的过程他们的项目信息必须靠人工进行更新，因此产生更大错误的可能性。意外=风险 根据造价工程促进协会（AACE）发表的研究结果，无论在什么地方，都要花上2到4个星期才能找到工作中出现问题的真相。许多项目经理未能收到他们的项目已偏离航道的早期预警信号，他们也不会预测他们项目的最终情形。尽管有过去的经历，当不可预料的推迟发生时，他们通常仍感到吃惊强调推迟的原因就成了他们唯一的反应。这样的行为显然会导致进度和利润的风险。这就是为什么要严肃积极主动地关注项目问题和变更的原因。习惯2完工预测 一流企业将截止期放在首要地位。（这也是柯维的观点。）这样的企业总是紧盯他们的完工总成本的预测结果，确保项目在正确的航道上前行。不幸的是，建筑业有让项目经理陷于“救火”的传统历史，损害了定期的、严格遵守的完工成本的评估。（见习惯1。）为了执行严格的工作评估，公司不仅要检查落后的项目绩效指数（截止到目前的工作成本报告，实际值和估算值），而且要检查领先的绩效指数。包括评

审测量预计的完工总成本、完工日期、现金流量和利润。关键绩效指数（KPIs）管理层和项目管理人员需要反映少数关键指标的仪表盘或总结报告，那些称之为关键绩效指数（KPIs）的关键指标能快速描绘出项目的状态。下面是正在导致问题发生的三个指数：1）每年完成的工作中，有超过20%的工作的利润在衰减；2）到目前为止，花费了同样成本的工作中，超过50%的工作几乎没有得到任何回报；3）发生持续不断的未经审核的变更指令，而它们又是利润的主要构成部分。也务必注意，在今天的商业环境中，信托、银行和外部投资者对利润衰减、价值减低和索款无法收回的容忍度越来越低。习惯3关键路径优先 一流企业将重要工作放在首位，而且不让它们逃脱。他们知道哪些工作需要以后处理，哪些是必须立即解决的。他们知道真正重要的工作和那些不是很重要的工作之间的不同。一个例子：项目收尾 项目收尾是一个重要过程的例子，但是它似乎从来没有得到它应该得到的重视。根据2003年管理咨询和投资银行/美国建筑管理协会（FMI/CMAA）对建筑服务业买方的一项调查，项目收尾是建筑公司可以提高公司绩效的一个领域。考虑一下暂扣金的情形。暂扣金通常超过承包商的毛利润和净利润。暂扣金的价值通常远大于一大堆问题清单的价值。既然有如此大的风险，大多数承包商又是怎样处理项目收尾的呢？通常，非常糟糕。收尾工作总是一拖再拖，直到利润被侵蚀到不得不有人大喊大叫“够啦！”，项目才被迫收尾。大多数承包商将收尾工作的任务指派给一位原先并不参与该工作的人负责处理。原先的负责人极有可能留下了一大堆的问题，因为他知道他不必亲自处理这项工作。而现在，新的负责人不会

积极投入到项目的收尾工作中去，因为这从来不是他的工作范围。显然地，这产生了责任不到位的情形。（见习惯6。）为了尽快地结束所有工作，并使得收尾工作的重要性名符其实，应该精心地为收尾工作做好计划，就像计划项目总动员一样：为项目收尾设定里程碑并让整个项目团队负责。习惯4协调合作 一流企业注重有效地合作他们知道如何集合人员解决问题或完成任务。也就是说，他们能让每一个人齐心协力地工作。（目前，市场上有许多系统可用来存储项目信息。一流企业知道，方便地输入和输出信息的过程对合作的成功是至关重要的。）两个工具 建筑公司需要应用的两个重要的管理工具是既要有效地合作又要有效地控制项目。一个是关注内部，另一个是关注外部。关注内部的工具是项目管理的一贯方法，从投标到收尾换言之，你公司的项目控制系统。如果该系统没有被定义或很少被遵守，每个项目的运行将取决于每个项目经理一时的兴致。管理的连贯性将不复存在，每个项目所要求的学习曲线将严重影响你公司的经费和总体情况。关注外部的工具是和项目的外部团体合作几乎惯用的手段。内部和外部两个工具并非在所有的项目中一成不变的经常应用。有些项目经理从分包商和其他人获得投入来成功制定所需要的精准的计划，该计划用以确保工作的有效开展。同时，对“买进”的进度和更加尽职尽责的完成项目达成一致意见。习惯5频繁沟通 一流企业经常性地用许多方式进行沟通。与合作不同，沟通是实实在在地关于你传播的信息有多少被如实地听到或理解。相信你已经说过许多次这样的话：“难道我们不是在星期一的会议上讨论过这件事吗？”显而易见，高效的会议是项目成功的关键。糟糕的会议

反映出项目经理和你的公司对待项目该如何被组织的态度，也反映了你的公司对项目的重视程度。想成为有效的沟通者，项目经理需要懂得有许多不同的沟通方式。取决于他们打交道的对象和他们的偏好，偏好可能包括口头通知，书面备忘录，电子邮件，或是三者的混合使用。有效的利用技术同样，技术起着重要的作用。网络化的项目协同软件能被用来加速特定项目的沟通过程。会议纪要能被转化成驱使责任到位的具体行动事项。在周一上午的项目会议上，可能是口头传达的行动事项被归档进项目管理系统，然后自动发送提醒责任人注意。倘若行动事项到下一次会议时还没有完成，它们会被继续执行，而不会被遗忘。此外，信息邀请书，提交的报告，数字照片，会议纪要，和其它信函能随时随地给予公示和得到解决，为所有各方营造高效率的沟通环境。习惯6责任到位 一流企业注重每个项目中责任的管理，对他们的项目而言，项目经理就是业务经理。优秀的项目经理私底下认为他们的项目亏钱，就是他们自己在亏钱。如果项目出现问题，他们不会找借口埋怨那是估算人员、建筑师、或业主的错误。让高层管理者积极地参与对工作状态定期严格的检查，责任感便会在公司中涌现出来。但这并不意味着只是对项目的成本来一次草率的回顾；应包括下述内容的描述性说明：当前的项目状态 对比预算的项目成本预测 进度更新 指令变更问题和管理 客户的担忧 分包商的绩效 现金流状况 利润预测 高层管理在评审期间必须创建良好的氛围，如搭建开放、真诚的交流论坛，而不是指责和惩罚。只有这样，项目管理人员才会感到足够舒服，既乐于分享好消息，也乐于分享坏消息，而不至于在差错发生很久以后才采取纠错行动

。根据我们的经验，“没有任何借口”的文化是承包商所拥有的最强的竞争力之一。（有兴趣的读者可参阅费拉尔凯普著作的《没有任何借口》一书，译者注。）习惯7持续改进一流企业致力于前面6个习惯的持续改进。他们测量他们到底做的有多好，并寻求做的更好的方法。流行的管理理念如6西格玛（6^σ）和全面质量管理（TQM）同样表达了对持续改进的要求。（参见“7个习惯评价检查表”。）为了提高，你的公司必须首先定义需要改进的地方，测量当前的绩效，分析相关的数据，创造改进过程的方法，然后控制执行新的过程。“一流”企业的修炼组织的修炼来自于贯穿全公司的标准化的流程，并严格遵守流程。这是出色的项目管理的开始。你的公司必须具有反映一流企业绩效的标准化的项目控制系统。如果让你的员工（包括，但不限于项目经理）自主发挥，编制出他们自己想象的个人系统来管理他们的项目，那么则无控制可言，也无法管理作为标尺使用的绩效期望值基准线。这不是不鼓励创造性或抑制管理风格。相反，它是鼓励：1）高水准的绩效（让所有干系人的期望值至始至终保持一致），2）标准化的流程（消除学习曲线的影响，提高效率），和：3）组织制度化（使得组织很容易地利用提供的“工具”）。在充满生机活力的90年代，许多公司从不同的行业雇佣人员，填充到不同的岗位上让其自我发展。没有人会担心他们是否会按公司的流程办事，从而忽视了控制的作用。现今的市场行情不被看好，许多公司正在重新着手评价公司项目控制系统的益处，该控制系统已记录在案并在所有的项目中执行。在利润很薄的今天，通过更有效地运行管理同时又不增加管理费用来压挤出另一个点的利润似乎还

是有可能的。结论是什么使得一些公司赚取高额的利润而成功，而其它的公司却只能保持平庸？在一些案例中，原因可能是更为有效的流程；在其它案例中，原因可能是达成更有利条款的谈判能力和更强的议价能力。然而，更多的情况下，答案并不是这回事，而仅在于一个单词：文化。创造一种以利润驱动的文化是关键之所在。设定标准，以实现要求项目经理总是满足或超过利润预测的期望。建立进取环境，以鼓励项目人员通过各种途径寻求既能提高项目绩效也能提高公司绩效的方法：差异化市场定位和长期业务的服务，附加业务和超值赔偿的机会，有利的合同条款，工期最短以及成本最少的进度管理。最后，在整个公司培养出持续不断实践本文讨论的七个习惯的态度和意愿，相信你的公司跨入“一流”企业的行列将指日可待。七个习惯评价检查表在推行利润驱动的文化中，财务管理发挥着重要的作用。公司要努力做好七个习惯以及它们需要改进的地方的评价工作。当评价公司的习惯时，这里是值得注意的一些要点：打造部门团队。创建跨部门的管理团队评价项目实践。团队要包括财务部门，项目管理部门，和运营部门。嘉奖评价期间的真诚。高级经理要征集所有级别员工的反馈意见。避免出现因没有遵守习惯会导致惩罚的害怕局面。收集好习惯的佐证。当反馈意见显示团队在遵守好习惯时，要理解确定的原因。寻找养成好习惯的一系列报告、检查表、归档程序和工具。牢记渴望是改进习惯的核心要素。对好习惯给与认同、奖励和奖金等刺激，有助于强化主人翁意识。投资培养好习惯的工具。无论工具是硬件，软件，归档程序，还是培训，行动上的投资是必不可少的。对标你的公司。比较你公司和其它卓越的

公司，学习为他们创造业绩的管理实践。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