

项目管理知识：项目与项目管理讲义（十五）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\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_66073.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_66073.htm)

项目选择的案例 1.洛克希德马丁公司项目选择过程 洛克希德马丁公司是美国飞行器制造公司，这家公司的航空制造部主要生产喷气式飞机和运输机。航空制造部门下面有一个专门的部门叫STTI，它的主要目的是研究怎样降低材料和生产成本。与其他公司一样，这家公司不断寻求机会降低自己的成本，以取得自己产品在价格上的竞争优势，以此击败对手，赢得或扩大市场份额。它试图通过改进技术，引入自动化生产线，采用新技术来降低人工成本和材料成本。但是随着自动化技术水平的提高及内部人工和材料费的降低，公司在这方面可挖掘的潜力，包括存在的空间逐步缩小。在这种情况下制造企业的外部采购成本所占比重越来越大，他们外购成本的比重占总生产成本的60%以上。它生产的F16喷气式战斗机，从美国国防部得到战斗机的订单，自己进行整机生产，但是它60%以上的成本是采购成本。STTI是这样实现他们的目的的：它意识到要赢得固定的客户，取得市场份额，在很大程度上要依赖于它的合作伙伴和供应商，因此它把和供应商建立长期的伙伴关系作为一个重要的任务，每年定期向潜在的合作伙发出邀请合作信，以此谋求建立长期的伙伴关系，为此他们定期召开项目选择研讨会。它首先向那些愿意跟公司建立长期合作关系的企业发出邀请信，得到回应之后，就开始筹备研讨会，确定研讨会的日期、日程安排、会场、辅助设施，像图纸、硬件和演示仪器，研讨会的筹备工作基本上在一周左

右完成，然后确定参加研讨会人员。研讨会成员由这样几部分人员构成：（1）本公司内部的采购部人员，包括公司采购部的采购员，质检负责人，还有STTI的一些关于研讨会的辅助工作人员，会议服务和协调组织人员。（2）供应商方面的合同、项目管理、生产制造、质量部门的技术负责人。（3）公司的最终用户。包括产品工程负责人，产品支持、以及材料过程及可靠性工程方面的专家。

2.研讨会的步骤（1）过程分析 评审生产过程、子过程，找出改进思想，使用因果分析、价值工程技术。（2）头脑风暴法 头脑风暴法是产生创新思想的关键。就是发动大家出主意、想办法，首先让大家抛开可行性不谈，主要争取创新思想的数量。（3）筛选 剔除明显不可行的方案，合并一些类似的方案形成较完善的方案。（4）确定项目挑战 每个小组派出一人介绍他们的方案，并进行演讲、答辩。（5）项目排序 对方案进行打分，准则包括能否实现，成本的改善幅度，需要的时间长短，风险等，按10分制评分。评分高的项目有可能最后发展成为项目。（6）项目总结报告 通过撰写报告，进一步完善对一些项目的概念：包括正、负面的影响，项目开发成本估算等。

研讨会的产品就是一个排序后的系列项目，之后即进入项目启动阶段。【自检】假设你们公司正准备开发一个项目，请对项目的可行性进行分析。

---

---

---

---

---

\_\_\_ 【本讲总结】 一个项目的实施，通常始于创新的想法。有了创新的想法之后，还要根据需求进行项目的评价和选择，包括选择项目和企业战略，以及根据企业战略确定优先性、一致性。一个项目如果不能在预定时间内完成，有可能会失去价值，因此，一个项目的好坏，关键在于是否准确可行，是否能给企业带来经济效益。因此，在一个项目启动之前，需要考虑很多因素，首先就得判断需求，根据需求进行项目选择和评价，其次，再通过周密的方案评选，进行项目可行性研究。在进行充分的论证之后，才能进入项目的审批阶段。 【心得体会】

---

---

---

---

\_\_\_项目选择、评价和决策的方法 【案例】 悉尼歌剧院是澳大利亚的标志，是著名的旅游胜地和艺术中心。之所以称它为艺术中心，是因为它的设计很独特，它不是听歌剧的最佳地方，却是一个非常宏伟壮观的建筑，设计和建造十分复杂。悉尼歌剧院最初的设计构想是由丹麦建筑师Jorn Utzon提出来的，当时评委从11个国家的233份参赛作品中，确定这名丹麦建筑师的作品为最佳参赛作品。但当时它只是一个简单的草图，没有规划，也没有效果图。那么，丹麦建筑师的任务，就是怎样把构想图变成一个建造的设计图，但是这位建筑师没有设计和建造这样规模宏大的建筑物的经验，也缺乏对原材料估价的经验，因此他对项目的造价没有任何概念。 尽

管有很多不确定因素，这个项目最终还是被立项了。政府对这个项目的成本预算是七百万美元，并计划通过发行一系列彩票来筹集资金，建造这个项目。但后来发现，一切进展没有事先想象的那么顺利。由于工程非常浩大，又面临海港强烈的风，这个设计难以实现。为了防止屋顶被风吹走，它的强度和各个方面都要进行设计，政府也开始担心，由于人们关注设计问题，担心这个项目会被终止掉，或者中间被终止。为了促进这个项目，加快项目进度，政府把这个项目分成三个部分进行建造，包括地基、屋顶、其他建筑。这三部分都是分别签署合同分包出去的。这个项目实际上最后导致了一届澳大利亚政府的倒台，因为这个项目的工程资金远远超出预想，整整花费了15年时间，投资1.07亿美元才最终完成。举这个案例的主要目的是，一个项目能否顺利进行，要通过项目分析，包括项目的技术可行性、财务价值以及相关问题的都要做周密的可行性分析和论证，然后再开展正式的项目，这个过程叫做项目的评价和选择。【自检】悉尼歌剧院的建造算不算成功，为什么？一个成功的项目首先应该做什么？

---

---

---

---

---

\_\_\_ 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](http://www.100test.com)