参考范文

**维拉扎诺大桥设计项目的冲突分析**

**一、案例介绍**

位于纽约港的维拉扎诺大桥被誉为“世界上最大的桥梁”，其总设计师兼项目经理是奥斯马.阿曼。维拉扎诺大桥是市政府的重点项目，它不仅要求把纽约港的布鲁克林和斯塔顿两个小岛连接起来，以解决交通问题，而且，还要求该桥具有一定的艺术风格，使其成为纽约港的一道风景。维拉扎诺大桥对奥斯马.阿曼来说，是一个新的挑战。

经过近3个月的勘察和设计，项目团队设计出一个吊桥的方案，奥斯马.阿曼对项目的设计和计划都颇为满意。在一个落日的黄昏，规划完项目计划的奥斯马来到布鲁克林到岛，自言自语地说：“这将是一道美丽的风景”！这时身边的一个小伙子突然说到：“可是，能否找到一种更好的设计方案使这道风景流芳百世呢？” 这个小伙子叫莫里斯，今年25岁，是2年前从MIT毕业来到奥斯马.阿曼的建筑设计公司的。听了莫里斯的话，奥斯马从落日美景中惊醒。说到：“难道我的设计方案有什么不正确的地方？”莫里斯说：“如果要把桥梁设计成弧线形，压力将会更小些”。 莫里斯短短的一句话，无异是对整个设计方案的否决。

于是只能在项目会议上讨论设计方案问题。老设计师詹姆斯对弧形设计方案首先提出了质疑：“谁能保证技术上的成功性？”但另一位设计师布朗对莫里斯的设想表示出极大的兴趣，说：“一座弧形的桥梁架在两岛之间确实是纽约港一道美丽的彩虹，而且建筑史上也早有先例，如中国的赵洲桥”。詹姆斯反对到：“可是，赵洲桥只有50多米长，而我们的大桥将是它的几十倍”。 布朗又反驳道：“但是弧形桥梁的压力确实会减少很多”。………… 奥斯马一边聆听着成员们的争论，一边陷入了苦苦的思索中。

面对相持不下的局面，最后奥斯马亲自担任设计组组长，对弧形桥梁方案和吊桥方案进行了研究和比较，最终作出了决定：采用弧形桥梁方案。

“世界上最大的桥梁”就这样诞生了！

参见现代项目管理概论232页

**二、项目管理案例分析理论依据**

在项目环境中，项目冲突时不可避免的。我们需要了解这个项目的冲突源，才能更好的解决项目冲突。在面向技术的项目中，在技术质量、技术性能要求、技术权衡以及实现性能的手段上都会发生冲突。

项目的冲突，会对项目的实施产生一定的影响。20世纪40年代以来，冲突被普遍认为是有害无益的，强调管理者应尽可能避免和消除冲突。但近些年，这种观念有了很大的改变，人们意识到冲突在项目中存在的必然性和合理性，认为冲突并不一定会导致低效，建设性冲突有利于改变企业反应迟缓、缺乏创新的局面，提高企业效率。因此，企业有时需要冲突，管理者也需要在适当的时候激发一定水平的冲突。通用电气的CEO韦尔奇就十分重视激发冲突。他认为坦诚、冲突能够让不同观点交锋，碰撞出新的思想火花，有利于管理者顺势推动改革与创新。在通用电气，韦尔奇经常与成员面对面的沟通、辩论，诱发同成员的冲突，从而不断发现问题，改进企业的管理。同样在项目管理过程中，项目经理应该适当地利用冲突，避免破坏性冲突，但这两种冲突是共生的，通常只是一线之差，这就需要我们很好的衡量冲突给我们带来的好处和坏处，如何更好地管理冲突，设计出更好的方案。

有了冲突，我们就要解决。虽然导致冲突的因素多种多样，且同一因素在不同的项目环境及同一项目的不同阶段可能会呈现不同的性质。我们先介绍一下解决冲突的五种基本策略：

策略一：回避和冷处理。管理者对所有的冲突不应一视同仁。当冲突微不足道、不值得花费大量时间和精力去解决时，回避是一种巧妙而有效的策略。通过回避琐碎的冲突，管理者可以提高整体的管理效率。尤其当冲突各方情绪过于激动，需要时间使他们恢复平静时，或者立即采取行动所带来的负面效果可能超过解决冲突所获得的利益时，采取冷处理是一种明智的策略。总之，管理者应该审慎地选择所要解决的冲突，不能天真地认为优秀的管理者就必须介入到每一个冲突中。

策略二：强调共同的战略目标。共同的战略目标的作用在于使冲突各方感到使命感和向心力，意识到任何一方单凭自己的资源和力量无法实现目标，只有在全体成员通力协作下才能取得成功。如企业中投资部门、经营管理部门、质量安全部门、销售部门等都会不知觉得强调自己部门得重要性，需要使其意识到要从企业整体高度看待问题，而不是从部门、甚至个人的角度。在这种情况下，冲突各方可能为这个共同的战略目标相互谦让或做出牺牲，避免冲突的发生。

策略三：制度的建立和执行。制度的存在虽然让许多人觉得受到约束，但它是一条警戒线，足以规范成员的作为。因此通过制定一套切实可行的制度并将企业成员的行为纳入到制度的规范范围，靠法治而不是人治来回避和降低冲突。

策略四：各方的妥协。联合国秘书长安南曾坦言：联合国作为全球政治冲突的中心，其最大的作用就是妥协。所谓妥协就是在彼此之间的看法、观点的交集基础上，建立共识，彼此都做出一定的让步，达到各方都有所赢、有所输的目的。当冲突双方势均力敌或焦点问题纷繁复杂时，妥协是避免冲突，达成一致的有效策略。

策略五：强制执行。这是同妥协相对立的解决方式，当管理者需要对重大事件做出迅速的处理时，或者需要采取不同寻常的行动而无法顾及其它因素时，以牺牲某些利益来保证决策效率也是解决冲突的途径之一。

**三、维拉扎诺大桥设计项目个人分析**

针对这个案例，我们可以围绕以下几个问题来进行分析：

1、维拉扎诺大桥项目的设计中是否存在冲突？它发生在项目的生命周期的哪个阶段？

维拉扎诺大桥设计项目的进程中发生了冲突，是来源于这种技术意见和性能权衡上的冲突。它发生在项目生命期的启动阶段。

2、发生冲突使时，项目是否发生了变更？

这个项目发生冲突时，项目发生了变更，由原来的吊桥方案改成弧形桥梁方案。

3、冲突的主要焦点是什么？这种冲突是有益的还是有害的？

维拉扎诺大桥设计项目冲突的主要焦点是酒精采用弧形桥梁方案还是采用吊桥方案。这种冲突时明显有利的。

4、奥斯马.阿曼对项目冲突采取的是什么态度？他采用了哪种方式来解决冲突？

奥斯马采取了积极主动、不回避问题的态度。采取正式的解决方法，这是一种有效的解决问题的方法。

5、如果项目冲突发生在项目生命周期的最后一个阶段，又会有什么样的结果？

如果冲突发生在项目生存周期较后的一个阶段，会造成更大的人力、物力、财力的浪费以及工期的拖延等。因为加入发生在计划阶段还勉强可以重新进行方案的设计，这也需要耗费人力、物力、财力，如果发生在实施的过程和监控阶段，会造成更大的损失，加入发生在项目的收尾阶段恐怕只有终身的遗憾了，因为不可能把桥毁了，再重新架弧形桥梁。

**四、总结**

通过这次案例分析，我更深刻的认识到了项目管理支撑技术的项目冲突管理。冲突并不一定是有害的，只要我们合理的利用它，可以设计出更好的方案。我学会了如何寻找项目冲突的来源，冲突的来源有哪几种。学会了结合项目冲突和项目的生存周期来管理项目的冲突。当发生冲突时，我们需要灵活的去解决项目的冲突。最重要的是，我在这次的案例分析中，学会如何分析项目管理案例，如何根据冲突来设计更优的项目方案，以及，如何去选出一种更好更优的设计方案。