

# 案例分析题

## 题目一：一个失败的项目启动会

某软件公司老总签了一笔订单。合同签完后，老总指定业绩不错的小李和其他几名员工成立了项目组，让小李担任项目经理。

由于双方老总是非常熟悉的朋友，所以尽管项目非常重要，但是项目启动会还是处理得特别简单：软件公司老总直接把小李引见给客户老总，客户老总在自家公司安排了一处办公地点，没有邀请其他相关人员参与，客户老总向小李简单了解了一下项目相关情况，鼓励小李好好干，项目就是正式启动了。

小李受到领导的重视和鼓励，工作加倍努力，有事就会及时找客户老总进行沟通。但是客户老总特别忙，人也经常不在公司。小李只能去找其他部门负责人，可是那些负责人有的推托说做不了主，有的说此事与他无关，更有甚者直接说根本不知道这件事。很多问题无法及时解决，很多手续也没人签字。此外，项目组内部也有很多问题。部分成员多次越过小李直接向老总请示问题，关于项目的每笔支出，财务部都要求小李找老总签字，小李只能频繁地给老总打电话，而大家还在背后议论指责小李总是拿老总压人。结果，小李与项目组其他人员以及公司财务部门等都产生了不少摩擦，老总也开始怀疑小李的工作能力，小李心中特别憋屈。

## 问题及解答

### 1. 项目经理小李的困难在哪里？

- (1) 缺乏正式的项目启动会：项目启动会过于简单，没有邀请相关人员参与，导致项目组成员和客户方其他部门对项目的了解不足，缺乏明确的职责分工和沟通机制。
- (2) 沟通不畅：客户老总经常不在公司，小李无法及时获得决策支持，而其他部门负责人要么推托，要么不知情，导致很多问题无法及时解决。
- (3) 权限不足：小李作为项目经理，缺乏足够的权限来推动项目进展，很多手续和决策需要老总签字，导致项目进展受阻。
- (4) 内部管理问题：项目组成员多次越过小李直接向老总请示问题，财务部门也要求小李找老总签字，导致小李在项目组内部和公司其他部门中产生摩擦，影响了团队合作和项目推进。
- (5) 信任危机：由于项目进展不顺利，老总开始怀疑小李的工作能力，小李自己也感到憋屈，导致士气低落。

### 2. 如果你是小李，你将怎么做？

- (1) 组织正式的项目启动会：立即组织一个正式的项目启动会，邀请客户方所有相关人员参与，明确项目目标、职责分工、沟通机制和决策流程。确保所有相关人员对项目有清晰的认识，并明确各自的职责。
- (2) 建立有效的沟通机制：与客户方建立定期的沟通机制，例如每周的项目进度会议，确保客户老总和部门负责人能够及时了解项目进展，并参与决策。同时，建立项目组内部的沟通机制，确保信息传递的透明和高效。
- (3) 争取更多的权限：与老总沟通，争取更多的权限来推动项目进展，例如在一定金额内的支出审批权，减少对老总的依赖。同时，明确项目组成员的职责，避免他们越过自己直接向老总请示问题。
- (4) 加强内部管理：与项目组成员进行沟通，明确各自的职责和汇报关系，避免越级汇报。同时，与财务部门沟通，争取在项目支出审批上的支持，减少摩擦。

(5) 提升团队士气：通过定期的团队建设活动和项目进展汇报，提升团队士气，增强团队凝聚力。同时，与老总保持良好的沟通，及时汇报项目进展和遇到的困难，争取老总的支持和信任。

### 3. 通过本案例，简述项目启动阶段的重要意义。

(1) 明确项目目标和范围：项目启动阶段通过正式的项目启动会，明确项目的目标、范围、时间表和资源需求，确保所有相关人员对项目有清晰的认识。

(2) 建立沟通机制：项目启动阶段需要建立有效的沟通机制，确保项目组成员、客户方和其他相关人员之间的信息传递畅通，避免沟通不畅导致的项目延误。

(3) 明确职责分工：通过项目启动会，明确项目组成员和相关人员的职责分工，确保每个人都知道自己的任务和责任，避免职责不清导致的推诿和冲突。

(4) 争取资源和支持：项目启动阶段是争取资源和支持的关键时期，通过与高层管理者的沟通，争取项目所需的资源和权限，确保项目能够顺利推进。

(5) 建立信任和合作关系：项目启动阶段通过正式的沟通和合作，建立项目组成员之间、项目组与客户方之间的信任和合作关系，为项目的顺利实施奠定基础。

## 题目二：苹果公司完成了99%，少了1%

iPhone手机风靡全球，iPhone手机给苹果公司带来了巨大的成功，可以说让其他手机制造商只能去模仿而无法超越。但是可能很多人不知道，在研发第一代iPhone时，出现了很尴尬的一个失误：已经投产的iPhone手机没有电话功能！

这款手机或者已经不能成为手机，叫做最酷的手持计算设备更贴切。手机不能打电话，着实给全球消费者开了一个大大的玩笑。2007年初，苹果公司召回九百万台这款产品，创始人乔布斯在公司总部发表致歉词。设计工程师一直在琢磨那些与电话无关的功能，比如照相机、MP3播放器、跟踪天线系统等其他高级功能。

在研发这款革命性的手机产品时，项目团队可能太过于关注那些令人激动的额外功能，却把最基本的通话功能给遗漏了。毫无疑问，项目团队在制定项目范围时忽略了这1%的功能。

## 问题及解答

### 1. 你怎么看苹果公司“完成了99%，少了1%”？

苹果公司“完成了99%，少了1%”的情况是一个典型的项目管理失误案例。虽然苹果公司在研发第一代iPhone时，成功地集成了许多创新功能，如照相机、MP3播放器、跟踪天线系统等，但最终却忽略了手机最基本的功能——通话功能。这表明，即使一个项目在技术上或功能上完成了99%，但如果缺少了最关键的1%，整个项目就可能无法实现其核心价值。

这不仅是技术上的失误，更是一个范围管理和需求优先级上的错误。企业过度追求创新和差异化功能时，可能忽视最基本的需求，造成项目虽然看似成功，但实际上难以实现其最根本的目标。这教导我们在项目中，即使是非常小的部分，如果是核心功能，也绝不能忽视。

这个案例提醒我们，项目管理中的每一个细节都至关重要，尤其是在涉及核心功能或关键需求时。即使其他方面做得再好，如果核心功能缺失，整个项目就可能失败。因此，项目团队在开发过程中必须时刻关注项目的核心目标和关键功能，确保所有必要的功能都得到充分考虑和实现。

## 2. 怎么理解范围管理的100%原则？101%行不行？

范围管理的100%原则指的是项目团队必须确保所有在项目范围中定义的需求和功能都被完全实现，不多也不少。这个原则强调的是项目范围的完整性和准确性，即项目团队必须严格按照项目范围说明书中的要求来执行项目，不能有任何遗漏或偏差。

101%原则在实际项目管理中并不适用。项目范围的定义和执行应该严格遵循“No more, No less”的原则，即不多不少。如果项目团队试图实现超出范围的功能（即101%），可能会导致项目成本增加、时间延长、资源浪费，甚至可能引入新的风险和不确定性。因此，项目团队应该专注于实现项目范围中明确规定的功能，避免不必要的扩展。

## 3. 项目范围管理中的“No more ,No less（不多，不少）”怎样才能做到？

（1）明确的项目范围定义：在项目启动阶段，项目团队必须与所有相关方充分沟通，明确项目的目标、需求和功能。项目范围说明书应该详细描述项目的所有需求，确保所有相关方对项目范围有共同的理解。

（2）严格的需求管理：项目团队应该建立一个有效的需求管理流程，确保所有需求都被记录、跟踪和验证。任何需求变更都应该经过严格的审批流程，以避免范围蔓延。

（3）详细的计划和分解：项目团队应该将项目范围分解为更小的、可管理的任务，并制定详细的项目计划。每个任务都应该与项目范围说明书中的需求相对应，确保所有任务都与项目目标一致。

（4）持续的监控和控制：在项目执行过程中，项目团队应该持续监控项目的进展，确保所有任务都按照计划进行。任何偏离项目范围的情况都应该及时发现并纠正。

（5）有效的沟通和反馈：项目团队应该与所有相关方保持良好的沟通，及时反馈项目的进展和问题。通过定期的项目评审和沟通会议，确保所有相关方对项目范围的理解一致。

（6）优先级排序：明确项目中哪些功能是核心的，哪些是附加的，保证最重要的功能首先得到落实，避免不必要的功能抢占资源。

（7）定期审查：通过阶段性审查和用户反馈，确保团队没有偏离最初的目标。