

**IBM**

---

## 执行项目管理

---

学习如何进行良好的项目管理是一回事，但要完成项目管理又是另外一回事。有很多个人和机构却会妨碍这一过程的进行。本模块将会回顾个人行为 and 机构的动力，行为和完成机构变化的政治过程。

该过程应该视做一个简单的完成过程，没有复杂的因果关联，没有困难的要处理的问题，只是指出了一种新的排列规律。对改革家而言，这些实体以旧的规律进行排列是有好处的，只有冷漠的拥护者会新的规律排列的实体是有好处的，但是这一类人的数量在增加着……部分原因是人类的怀疑，他们不到他们能体会新的事物时他们是不是会相信任何新生事物的。

Niccolo Machiavelli, *The Prince*, 1513

一个人很少——非常少——可以与他的自身训练进行对抗，惯有思维实在是太强大了。

Mark Twain, *As Regards Patriotism*, 1923

完成项目管理文件

百分比得分

你的项目的分数有多高？

现在我们来比较 82 个成功项目来看看你的项目的分数。如果你的分数在以下这些项目中的得分低于 50%，那么你就应该要注意这些因素了。

如果一个因素不适用于你的情况，那么就用 70%那一栏的分数作为平均分。

百分比得分

个人得分的 降低%	项目任务	高层管理 支持	项目时间 安排	咨询人	个人
1 0 0 %	9 9	9 8	9 8	9 8	9 7
9 0 %	9 1	8 9	8 7	9 1	8 6
8 0 %	8 7	8 3	8 1	8 4	7 8
7 0 %	8 4	7 8	7 8	7 6	7 3
6 0 %	8 1	7 3	7 4	7 5	6 8
5 0 %	8 0	6 7	6 8	7 0	6 5
4 0 %	7 7	6 5	6 2	6 4	5 9
3 0 %	7 3	6 0	5 6	5 9	5 7
2 0 %	6 9	5 5	5 1	5 3	5 1
1 0 %	5 9	3 9	4 3	4 0	4 3
0 %	4 1	0	2 5	1 8	1 9

个人得分的 降低%	技术任务	可接受的 顾客数	激励和反馈	交流	解决的问题
1 0 0 %	9 9	1 0 0	1 0 0	9 9	9 9
9 0 %	8 5	9 0	9 1	8 9	9 0
8 0 %	8 0	8 6	8 5	8 2	8 5
7 0 %	7 8	8 1	8 2	7 6	8 3
6 0 %	7 6	7 7	7 8	7 2	7 8
5 0 %	7 4	7 4	7 4	6 9	7 6
4 0 %	7 0	7 0	7 2	6 6	7 4
3 0 %	6 8	6 5	6 7	6 3	7 0
2 0 %	6 5	6 0	6 1	5 5	6 6
1 0 %	5 8	5 2	5 1	4 9	5 8
0 %	3 8	1 3	2 0	1 2	4 6

## 项目执行纲要

项目执行纲要											
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 10px;"></div>											
<p>项目名称: _____</p> <p>项目经理: _____</p> <p>文档完成人: _____</p> <p>日期: _____</p> <p>考虑到项目执行的情况。考虑到下列各页的陈述。利用下列数值范围，根据你认为该陈述和你项目的相关程度，为每一陈述作评。5 表示同意该陈述和项目执行相关。5 表示同意该陈述和项目执行相关。低于 5 表示不同意。</p>											
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>强烈反对</span> <span>反对</span> <span>中立</span> <span>同意</span> <span>强烈同意</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>0</span><span>1</span><span>2</span><span>3</span><span>4</span><span>5</span><span>6</span><span>7</span><span>8</span><span>9</span><span>10</span> </div>											
<p>版权所有 1982 Randall L. Schultz and Dennis P.Slevin</p>											

项目执行概要 (续)											
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>强烈反对</span> <span>反对</span> <span>中立</span> <span>同意</span> <span>强烈同意</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>0</span><span>1</span><span>2</span><span>3</span><span>4</span><span>5</span><span>6</span><span>7</span><span>8</span><span>9</span><span>10</span> </div>											
<p>因素 1——项目责任</p>											
										评分	
1.目标的基本目标对我来说非常清楚。											
2.当达到项目目标的时候，结果会对组织有利。											
3.我能够感觉到且能够识别成功的项目给组织带来的有利结果。											
4.和我同一层次的其他经理认同该项目的目标。											
5.上层管理层认同该项目的目标											
6.参加此项目的其他和我同一层次的经理都能遇见到该项目所带来。											
7.我对于该项目成功的机会抱有极大的热情。											
8.项目的各目标互不矛盾。他们基本都可以达到。											
9.该项目目标已经向参与项目的所有人员解释过。											
10.该项目的目标和组织的总目标相一致。											
因素 1——项目任务总计											

因素 1——项目任务总计

项目执行概要
--------

(续)										
强烈反对		反对		中立		同意		强烈同意		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
因素 2——上层管理层支持										评分
1.上层管理层能够理解完成该项目所需的资源总量（钱，时间，人力，设备等）										
2.定期向上层管理层提供有关项目的进展的反馈信息。										
3.上层管理层已经书面向参与此项项目的经理和组织人员表示支持该项目。										
4.我同意上层管理层关于此计划给予我的权利和责任。										
5.上层管理层在危机关头给予我支持。										
6.上层管理层给予我必要的权利，在设计该项目的事宜室支持我的决定。										
7.如果需要，上层管理层应对于我申请额外资源的要求予以回应。										
8.对于确保该项目的成功，上层管理层也有责任。										
9.我对上层管理层有信心。										
10.上层管理层认识到该项目的不成功带来的负面效果。										
因素 2——上层管理层支持总计										

项目执行概要										
(续)										
强烈反对		反对		中立		同意		强烈同意		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
因素 3——项目进度表/计划										评分
1.对于如果完成项目，我已经有了一个详细计划（包括时间进度，大事件，人力需求，设备需求等等）										
2.我知道哪些项目时间和资源要求不紧急，在别的紧急情况出现的时候，可以先将资源转移过去用。										
3.我已经认识到了成功完成项目需要的重要的人力技术。										
4.我已经开发了一套令人满意的测量方法，利用该方法，可以判断预算和时间进度的执行情况。										
5.我有一套信息系统，利用该系统，可以为某些执行要素提供及时报告。										
6.项目工作组结构清晰，权利和责任分工明确。										
7.该项目有详细预算。										
8.项目计划中，关键人员需要（谁，什么时间）有具体规定。										
9.如果项目进度落后，有相应的计划。										
10.对于项目中的关键人员，我已经“售出”了进度安排。										
因素 3——项目进度/时间总计										
项目执行概要										

(续)											
强烈反对		反对		中立		同意		强烈同意			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
因素 4——人员											打分
1.我理解使用该项目人的需求。											
2.我已经和最终顾客讨论了项目的价值。											
3.项目是设计来满足客户的需求。											
4.我已经和客户讨论了项目的局限性(这不是项目的目的)。											
5.客户能够知悉项目的进展											
6.客户能够知悉将会影响项目结果的具体的执行问题。											
7.客户了解他们有机会提供在项目早期发展阶段进行输入。											
8.客户能够知道他们输入有没有被项目计划采用。											
9.我已经从项目所有客户中咨询了输入。											
10.客户知道在有问题或在项目执行过程中有误解应该和谁联系。											
因素 4——客户咨询总计											

因素 1——项目任务总计

项目执行概要											
(续)											
强烈反对		反对		中立		同意		强烈同意			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
因素 5——人员											打分
1.我的项目组包括有足够技术和管理技术的人员配备。											
2.我的小组成员有足够的技术和/或管理培训(和培训时间)。											
3.我的项目组的成员对项目的成功很负责。											
4.我的项目组的成员知道他们的表现是如何被评估的。											
5.在危机的时候,我有很多内部的和/或外部的顾问可以咨询											
6.在我的项目组中权利和交流有很好的定义											
7.我有足够的人力来完成项目。											
8.小组成员的工作有书面的,分工明确的说明,并能够被理解。											
9.我的项目组的项目成功有足够的奖金鼓励成员。											
10.我的项目组成员理解他们在项目组中的作用。											
因素 5——人员总计											

因素 1——项目任务总计

项目执行概要 (续)										
强烈反对			反对		中立		同意			强烈同意
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
因素 6——技术任务										打分
1.已经选择了合适的技术(设备,培训项目等等)以达成功										
2.专家,顾问,或其他项目小组以外的项目经理已经回顾和批评了我的基本计划/方案										
3.我已经备选项目计划/方案										
4.项目的结果受时期的调整。										
5.使用的技术很有效										
6.工程师和其他的技术人员都很有能力										
7.执行该项目的人员理解该项目										
8.能够很好的管理具体任务										
9.我理解该项目如何可以和其它当前的项目合并(人员,时间进度表,等等)										
10.人员理解项目他们的具体任务										
因素 6——技术任务总计										

因素 1——项目任务总计

项目执行概要 (续)										
强烈反对			反对		中立		同意			强烈同意
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
因素 7——客户接受度										打分
1.已经联系了关于对该项目有用的潜在客户										
2.给客户id提供足够的项目的陈述										
3.已经挑选了一些客户做实验										
4.为客户提供足够的项目文档方便简单使用(说明等等)										
5.当有问题时间,客户知道该和谁联系										
6.当客户反馈给项目组信息时,项目组能够作出正确的反应										
7.项目组知道项目的进程,并让客户知道										
8.项目组和其它部门协调以帮助满足客户的需求										
9.发现所有的潜在客户或项目用户										
10.做了足够的准备以决定如何更好的把项目“卖”给客户										
因素 7——客户接受度总计										

因素 1——项目任务总计

项目执行概要 (续)										
强烈反对			反对		中立		同意			强烈同意
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
因素 8——监控和反馈										打分
1.我经常将实际进度和进度表进行比较										
2.我和那些在预算和进度表上有冲突的人员分享结果的回顾										
3.当预算或进度表需要修改时，我向项目组提出增加投入的请求										
4.当预算或进度表示更改了之后，这些变动和原因要和整个项目组的成员沟通										
5.当预算或进度表更改了之后，这些变动和原因要向高层领导汇报										
6.当我满意/不满意时，要让项目组的所有成员知道										
7.我对项目的各个重要方面进行监控，包括关于项目进程的彻底的量度（依照进度表、人力和设备的利用率，依照于进度表、市场位置），项目工作组形象，工作组士气，客户和公众关系，人员的培训，改革的发展和研究，信息系统等										
8.当预算或进度表更改了之后，这些变动和原因要向客户汇报										
9.我经常开会来监控项目进程并增加给项目组的反馈										
10.项目组的所有成员都了解项目的进展状况										
因素 8—监控和反馈总计										

因素 1——项目任务总计

项目执行概要 (续)										
强烈反对			反对		中立		同意			强烈同意
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



因素 9——沟通	打分
1.将引起现存政策/过程改变的原因向项目组的所有成员、受影响的其他小组以及高层管理者解释	
2.将项目目标向项目组的所有成员、受影响的其他小组以及高层管理者精确定义并解释	
3.引入被项目组的成员、受影响的其他小组以及高层管理者所追寻的相关的项目目标和战略	
4.让那些提供者得到关于他们所提供的东西的接受或拒绝的反馈	
5.计划会议的结果（如决定，信息等等）需要印刷并且分发给合适的人员	
6.我预备发起例外的报告——给那些认识到起重要性的人，他们将撰写并接受它	
7.一旦项目开始执行，就要有良好的反馈渠道用来反馈来自客户、项目组的所有成员、受影响的其他小组以及高层管理者的信息	
8.所有和项目有关联的小组知道如何让我知道问题所在	
9.设置一些人来接听埋怨并且能够让那些能采取正确行动的人来解决它们	
10.我希望问题和埋怨能够得到及时的解决	
因素 9——沟通总计	

因素 1——项目任务总计

项目执行概要 (续)											
强烈反对			反对		中立		同意			强烈同意	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
因素 10——客户接受度										打分	
1.一旦发生问题，我得立即知道											
2.我通过和合适的人讨论问题并且定义解决战略来定位“问题区域”											

3.我在所有的“问题区域”中执行解决的战略	
4.一旦问题引起了我的注意，我就立即采取行动	
5.当陷入项目困境时，我确切知道向谁去求助	
6.我采取“头脑风暴法”式的会议来发现问题最可能出现的区域	
7.项目组成员和我讨论问题时觉得和自然	
8.鼓励项目组成员对于问题主动采取快速行动	
9.我相信问题能被迅速且彻底地解决	
10.我召集尚未牵涉进问题的人员来参加与问题的解决	
因素 10——解决问题总计	

因素 1——项目任务总计

---

### 行动计划

---

利用项目执行概要来帮助你定义新的行为。检查下列各项，找出在你项目的执行过程之中有待提高的地方。记住项目完成概要中的 10 个因素：

项目任务	技术任务
上层管理支持	客户接受
项目进度/支持	监控&反馈
客户咨询	沟通
人员	解决问题

找出每一因素中有待提高的具体条款，并将它们写在下列两页上。

---

行动计划

---

项目任务

高层管理层支持

项目进度/计划

客户咨询

人员

---

行动计划

---

技术任务

客户接受

监控和反馈

沟通

解决问题

---

行动计划

---

在列完项目中有待提高的条款之后，下一步是如何进行提高。任何成功的行动计划应该解决以下五点。

应该做什么？

为什么要这样做？

如何完成？

谁必须参与过程中？

什么时候应该完成？

在前两页中，你集中注意于你所参与的项目中有待提高的几个方面：问题，条款或者因素。下一步要做的是仔细研究最重要的问题，注意下面四个问题：为什么，怎么样，谁和什么时候。下几页建立了工作表，以供你将行动计划归档成文。

---

行动计划

---

项目任务

高级管理支持

项目进度表/计划

客户咨询

人员

---

行动计划

---

技术任务

客户接受度

监视和反馈

交流

解决问题



项目管理一览

