1.《越狱》中迈克尔制定的越狱计划是否具备项目及项目管理的特征？表现在什么地方？

1.越狱具备了项目及项目管理的特征，有其临时性和明确的目标，并且有十分严格的时间限制（林肯.布鲁斯的死刑执行前）。而其运作受制于有限的资源，需要有良好的规划、执行和控制。

​2.越狱计划在项目管理方面的启示有哪些？

2. (1)前期调研以及项目计划：任何项目的成功，都离不开初期对于完成项目目标而进行的调研活动，以及根据目标和调研分析而制定的可行性计划。迈克尔斯科菲尔德在得知林肯.布鲁斯被关到福克斯河畔监狱后，收集了这个监狱以及周边的信息，包括道路交通。然后又拿来了他们公司曾经在福克斯河畔监狱进行改造建设的图纸，自己又利用建筑学等方面的专业知识，巧妙地将图纸和整个计划的一些关键提示设计为文身，并将它文在了身上，完成了对于最重要资源的准备工作。除了非人力资源的准备以外，他还对项目干系人进行了分析。

(2)资源管理：迈克尔对于各种资源有着很强的调配和协调能力，包括人力资源以外的硬件资源，比如他使用的各种工具，计时的手表、长椅上的螺丝钉、为假装糖尿病需要的药丸，等等。每一个工具都可以发挥关键性的作用，环环相扣。

而对于人力资源方面，也就是项目干系人，他也体现出了非常优秀的协调、沟通以及控制能力。对于干系人女医生萨拉.唐科里迪、黑帮老大阿布兹、超级大盗D.B库珀尔、还有脱衣舞女，这些都是他计划内的。而对于计划外的室友苏克雷、恋童癖“背包”、提供药丸的“便条”、狱长以及看守队长等都属于非计划内的。这也体现了项目执行过程中最大的变量就是“人”，也是决定项目成败的关键。对于这些人，有其各自独特乃至相互冲突的利益需求、性格和背景。但是有一点是共同的，任何一个人都对项目成功有关键性作用。任何一个人、一件事情处理不好，都有可能使越狱功败垂成。所有这些需求，迈克尔都能提供。找到共同点后，迈克尔.斯科菲尔德又靠着信任和相互的依存关系游刃于其中。这种信赖以及他对干系人的准确定位，使得他利用项目干系人之间的依存关系，找到了他越狱所需要的种种资源和支持。他向我们演示了如何紧扣需求和利益对项目干系人做出动态的管理。

(3)风险控制：在项目执行过程中风险是始终伴随的，有些是可预知并可准备预案的，有些是突发性的，需要临时给予解决方案。在第一次越狱计划失败后，迈克尔又启用了备用方案，这也可以看出迈克尔在项目管理中的风险意识。迈克尔在遭遇质疑的时候经常说：“我已经计算好了任何的可能。”但是意想不到的事还是接二连三地出现，甚至可以令他的越狱计划夭折，几次都身陷绝境，而最终都化险为夷。除了他一开始的缜密计划外，他冷静机智、处变不惊和自信坚定的心理素质和及时到位的应变，是根本原因。没有一成不变的事物，我们也没有以不变应万变的境界。因此当出现突发事件后最需要的还是面对问题、解决问题，而不是去相互争吵，或去探讨是谁的责任。每一次变化来临时，包括几次临近绝望时，他最终都能沉静下来，对变化做出冷静的分析，然后进行了计划的变更控制，或者启用预案。最后在服从越狱这一项目目标的前提下做出相应的调整。最主要的，他还往往能变不利为有利，让变化及变化的结果朝有利于越狱的方向发展，甚至成为越狱的有效资源。这也是他越狱的团队逐渐扩大，但依然成功的原因。解决问题依赖的不是“灵感”或者“上帝”，而是自己的知识积累和联想析能力。

(4)时间管理：整个越狱过程中的重要性，有时需要精确到秒的地步。狱警要定时巡查，所以每次去探路用的时间必须精确计算。同样给地下管道放水，事先需要计算管道的尺寸，大小和水流量，保证水能够在相对精确的时间放满到合适的位置。越狱过程中每一个环节也需要精确计算，保证没有延迟。所有这些时间，迈克尔都事先进行了测量或者规划。在真正的计划实施过程中也可以看到时间的紧迫，亩于萨拉唐科里迪的紧张，忘记在放风前将水箱的螺丝拧下，造成项目延期5分钟，以及到后面D.B库珀尔的突然倒下也拖延了一定的时间，其结果就是险些令迈克尔越狱失败。从迈克尔的时间管理中可以看到，他在执行每一步计划中都是有逻辑、有条理、有序列的，这就是项目时间管理中的活动排序，确定各计划活动之间的依赖关系，并进行活动资源的估算，也就是对完成计划活动所需资源和时间的计算。随后才会有明确的进度表，并且为每一个活动，规定时间节点，以便于对项目执行过程中的时间消耗进行监控，否则迈克尔在苏克雷忘记拧下水箱螺丝后，是无法评估到项目延期5分钟。如果项目经理对于项目的执行进度状况没有一个清醒的量化值时，那么这个项目多数情况下很难保证按时完成。或者可以按时完成，但是会造成资源闲置的浪费，增加项目的成本风险。

3.迈克尔在制定及准备越狱过程中出现了哪些失误？请从项目管理的角度进行分析。

3. (1)对于团队成员的不信任。开始时，为了试探苏克雷的保密程度，而直接造成他关禁闭，导致精神病狱友的介入，造成了团队成员风险。

(2)制造暴乱引发戒严，制造充足的时间去打通墙壁，而结果造成局面一度脱离控制，并且在入口处无人把守，直接后果是造成“背包”发现秘密后加入。而他的加入曾一度伤害到关键成员阿布兹，造成了极大的风险。

(3)在挖通道的时候，由于狱警巡查时没有做好掩饰的准备，造成林肯布鲁斯为了拖延时间而打了狱警。其直接后果是，第一次越狱失败，不得不启用预案。

过早地打通了医务室的下水道，而没有做任何掩饰，造成被修理工发现后，补洞，致使计划失败。

(4)对于关键资源或者凭据应该进行备份，然而可能由于准备时间短，迈克尔并没有对文身进行备份，以至于他被烫伤时，险些因为失去“地图”，而使得整个计划天折。