

综合管理:项目经理的“阴谋诡计” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/469/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_469939.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E7_AE_A1_E7_c67_469939.htm) 项目经理除了脚踏实地做好项目管理之外，也要学会用兵之道，关键时刻耍点手腕、来点“阴谋诡计”也是十分必要的。Sam是一家电脑制造企业的信息化项目经理，几年来大大小小的IT项目也做了不少，从最开始的费力不讨好，到现在的合作愉快，Sam经历了一个漫长而痛苦的过程，从一个单纯的技术人员逐渐成长为一个优秀的项目经理。完胜 刚刚参加完为市场部开发的“营销费用管理平台”的验收会，在会上，市场部的领导对该项目的实施效果大加赞赏。项目顺利通过验收，可谓“完胜”，Sam心情大好。经过3个月的系统试运行，市场部数额庞大的营销费用变得清晰了每一笔费用都可以准确追溯到预算、计划、执行、报销各步骤的具体情况（如图1所示），同时还可以看到该笔费用在执行过程中与各方签订的合同情况；并且系统还记录了每个步骤的修改、变更以及相关人员的审核审批记录。一旦审核人员发现疑点，可以轻松追查到所有相关的责任人，以前让人头痛的费用管理变得不那么可怕了，相反可以为管理者提供清晰可靠的决策依据，帮助管理者随时掌握营销费用的使用情况，再结合销售部门的销售数据，可以准确了解投入的营销费用对销售业绩作出的贡献。翻开手中的验收报告，Sam的思绪不由得飘回了半年前刚接到项目的时候，那时的心情可远没有现在的轻松呀。缘起从CIO那里接下为市场部开发费用管理系统的任务后，Sam回到办公室，翻出了以前的项目档案。原来3年前开发部曾经为

市场部开发过一个类似的系统，但是由于当时正赶上公司的业务方向调整和组织结构变动，导致了系统刚刚上线即面临下马的窘况。究其原因，很大程度上是因为当时的系统设计不够灵活，流程都是固化在程序里，根本无法适应业务的调整，而重新修改代码的代价又太高，工期也无法保证，所以只好选择放弃。放下手中的项目档案，Sam感到压力重重。市场部是公司的“消费大户”，每年在市场营销上的投入高达几千万，然而市场部却是公司唯一没有成功实施信息系统的部门，一直靠人工的方式来管理庞大的营销费用，整个市场部没有谁能说得清这么多钱到底花在了哪里，是否获得了预期的效果，有没有被挪用和浪费，甚至被贪污。从当前费用管理的情况来看，存在着业务流程混乱，计划变更频繁，合同管理松散，费用报销严重滞后，工作效率低下等诸多问题；总部对各分公司的费用管理和控制基本处于半失控的状态，没有什么手段和依据来限制分公司对营销费用的使用；对营销费用的投入和收效知之不详，制定费用预算时往往只能“跟着感觉走”，没有切实可信的数据可供参考。眼前状况堪忧，前方荆棘密布，Sam犯了难，这个项目到底该怎么做呢？谋定项目管理者联考虑再三，Sam决定先分析项目的整体情况，再决定如何推进，“谋定而后动”，尽量减低项目风险，避免失败。经过一番深思熟虑之后，初步的项目推进方案出炉了。首先，明确项目定位。市场部作为公司营销策略的制定者和执行者，其营销行为的成功与否，对整个供应链的销售、生产、采购等环节都有着直接或间接的影响，其重要性毋庸置疑。市场部本身的业务繁多，包括营销策略的制定、市场公关、创意企划、费用管理等等，从信息化的

难易程度、紧迫性和重要性来看，对数额巨大的营销费用的监管和控制无疑是重中之重。因此，项目的切入点应当首选“营销费用管理”这块业务。根据目前信息化的发展趋势和业务需要，Sam将项目定义为“市场营销费用管理平台”，把建立起一个包括“预算管理>计划制定>计划变更管理>合同管理>费用报销”在内的营销费用全周期管理的闭环回路作为项目目标，为市场部提供一个灵活完善的营销费用管理平台。其次，确定解决方案。这个项目的难点在于对业务的理解和把握上，既要考虑到现有的业务流程的实现，也要兼顾到对业务流程的优化，既要符合基层用户的习惯，也要满足高层领导的管理和分析的需要；另外，因为已经有过一次失败的经历，为了增强用户的信心和重塑开发部的信誉，一定要尽量降低项目的风险，保证成功上线。因此，选择一个合适的解决方案至关重要。在设计上，Sam采用了灵活的审批流设计和简洁的界面风格；在技术上，Sam决定放弃刚刚引进、还没有成功应用的新技术，而选择了成熟的、已经广泛实施的现有技术架构，这样既降低了技术风险也便于实现代码重用。再次，充分的需求分析。由于现有业务流程的混乱，在项目初期，恐怕没有人能够提出一份全面细致的业务需求，而且市场部（尤其是分公司）的市场人员对信息系统的认识和接受能力普遍比较差。因此，为了能够充分了解业务需求，加强与用户的沟通和交流，Sam决定在需求分析阶段通过建立系统原型来配合需求的收集和分析。通过系统原型的建立，可以将空泛的业务流程具体化、形象化，使其更加直观地展现在用户面前，让用户可以亲身感受到系统上线之后会给自己的工作所带来的改变，并逐步培养他们使用

系统的习惯，以及使用系统来解决实际问题的能力。既便于全面收集各方的需求，也为系统的顺利实施奠定了基础。然后，选择生命周期模型。需求分析阶段的系统原型，因为采用的是成熟的技术架构，故而可以将其一直迭代到代码开发阶段，直至系统交付，所以采用“迭代原型法”的开发模式是最恰当的选择。采用“迭代原型法”的开发模式具有很明显的优势，可以尽量在项目早期发现问题，降低项目后期发生需求变更的风险。不过，它也有一个缺点，在原型迭代的过程中，开发人员很容易陷入对细节的无止境的纠缠当中，从而导致需求蔓延和需求“镀金”。在这一点上，Sam提醒自己一定要注意对项目的管理，定期进行检查点回顾，时刻注意检查项目进度，一旦发现“蔓延”的趋势必须及时修正，保证主要功能和流程的开发进度，将风险消灭在萌芽状态。最后，循序渐进地实施项目。为了保证系统最终能够成功上线，必须注意实施过程中所采取的方法和步骤。费用管理的业务涉及到总部市场和全国所有的分公司，系统的最终用户遍布全国，而且人员众多，水平参差不齐，因此想要在所有分公司一次性同时上线，几乎是不可能的。比较合理的方式是，首先在总部市场和北京分公司做试点，因为他们与开发部在同一个办公地点，并且用户的计算机水平也相对较高，培训和调试的成本比较低。等到系统稳定运行一个月以后，再向全国推广，届时有了总部和北京分公司的成功经验，可以达到以点带面的示范效果，将会大大降低实施风险。诨道以上都是在项目进行过程中必须要考虑和解决的问题，都是光明正大的措施和手段。但是，除了要做到以上这几点之外，作为一名项目经理，在管理这样一个复杂的，容易反

复的，而且曾经有过失败经历的项目时，Sam还需要一些无伤大雅的“阴谋诡计”来保证项目的顺利进行，正所谓，“兵者，诡道也”。简单点说，就是以下几点。项目初期，以用户为中心 项目初期，用户刚刚开始接触系统原型，系统的界面风格、操作模式、按钮设置等是用户最直观的感受，尤其是对于以前没有使用过信息系统的市场人员来说，这些操作层面的简便性、易用性将直接影响到他们对系统的感受。在这一时期，为了让用户能够比较容易接受，项目经理要尽量按用户的习惯来设计和修改，在这些特性上可以做出最大程度的妥协，只求能让用户慢慢习惯使用系统即可。项目中期，树立项目经理的专业权威 到了项目中期，系统的界面风格和基本流程已经确定，在这一阶段，要“怀柔”与“高压”并用。怀柔对于一个非关键、双方有争议的功能需求，项目经理可以先按照用户的想法来做，但是一定要事先强调自己的看法，并指出用户的想法可能存在的风险，同时保留自己的意见。待功能按用户的要求实现之后，用户会发现，这样做果然是会出问题的，还是项目经理说的对。这个时候，项目经理在用户心中的专业权威就树立起来了，以后再出现争议的时候，用户就会给予项目经理充分的信任和尊重。高压当项目经理在用户心中成为权威之后，对于一些开发成本很高而使用价值不大的功能需求，项目经理就可以利用自己的权威来向用户“高压”一下，使用户同意取消该需求或者放到项目的二期、三期的时候再实现。当然，“怀柔”和“高压”都不能滥用，如果对开发成本很高的功能使用怀柔政策，很容易造成资源浪费和进度落后；而过多的使用高压政策也是十分不明智的，就像“狼来了”一样，同一招用多了

也就不灵了。项目后期，“威逼”加“利诱”在后期的实施过程中，项目经理要学会“威逼”和“利诱”。对先期的试点用户“威逼”对于第一个吃螃蟹的人，困难是可想而知的，为了保证不会半途而废，除了对其加强培训之外，取得高层领导的支持，通过高压手段保证系统真正用起来并且能够用下去，是十分必要的。对后期跟进的用户“利诱”前期的成功经验已经摆在那里，项目经理所作的就是将实施系统所带来的效率的提高、工作量的降低、流程透明度的增加等，充分的介绍给准用户知道，使他们对系统上线和随之而来的好处充满信心。项目持续改进阶段，从信息化的角度推进流程优化一个项目不可能将所有的业务需求一次完成，通常的做法是将一个项目分解成两到三个阶段来完成，在完成初期最基本的功能之后，还要继续推进项目的二期、三期，以使业务流程更加完善，更符合企业信息化的整体规划要求。如果说，项目的一期阶段完成了信息系统的从无到有，项目的二期、三期就是对业务的完善和优化。在一期阶段，业务部门作为需求的提供者，对项目的方向起主导作用，最后的交付产品也大多是对现有流程的忠实再现和信息化。如果在这时信息部门想对业务流程提出改进建议，阻力会非常大。然而，在二期、三期阶段，由于业务部门已经习惯了信息系统的的使用，已经离不开它了，这时如果信息部门从企业信息化的整体规划角度出发，对业务流程提出自己的改进建议和优化方案，业务部门一定会给予充分的重视，推进过程也会顺利很多。所以说，项目经理除了脚踏实地地做好项目管理之外，也要学会用兵之道，关键时刻耍点手腕，来点“阴谋诡计”也是十分必要的。总之，项目经理要充分认清信息系统

建设周期中各个阶段的特点，以保证自己在适当的时间做出适当的决定，在不同的阶段采取不同的措施，保证项目始终立于不败之地。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)