

项目管理:与时俱进的项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_473300.htm 在流程改进中的项目经理，如何在满足组织的改进要求和保障项目进展之间取得平衡？首先项目经理要做好自己的思想工作，对流程改进有信心，有决心，有耐心。如果说协调就是项目经理80%的日常工作，那么流程改进又为项目经理增加了工作难度。利润是企业生存的根本，也是企业追求的目标，因此研发项目的进展，基本上是不能因为企业推行流程改进而做出让步的，最多只允许小范围的调整。那么，项目经理如何协调进度与流程改进的目标之间的矛盾呢？要想协调别人的工作，自己首先要澄清认识，项目进度和流程改进的矛盾是否不可调和？上面已经分析，项目开展的最终目标是为企业创造利润；而流程改进可以降低企业运行成本，提高流程效率，最终也能转化为企业利润，因此二者在最终目标上是一致的，项目经理可以对实施流程改进的正确性保持信心。但是在短期目标中，流程改进必然会涉及到日常工作方式的变革，如软件行业实施CMM需要收集数据，编写文档，严格地评审和版本管理制度，这些都会消耗人力、时间，在实施流程改进之初，通常都会感觉到生产效率的下降。大范围的生产效率下降，会影响到项目的进度；而日益激烈的市场竞争，并不会丝毫放松对项目按时推出的需求，所以双向的挤压将项目经理推到了矛盾的中心。如何减少这样的压力呢？许多企业已经认识到这个问题，所以选择大规模流程改进的时机，一般是在行业发展略显阻滞的时期，进行内部优化，从降低运营

成本，流程改进中增加企业的利润。市场压力的少许减轻，经过企业各层机构的传递，到达项目组时虽然打了折扣，但是上级组织对于项目在流程改进初期效率降低已经有了心理准备，这是项目经理的喘息之机。项目经理此时需要下定决心，借此机会改进自己的项目，让企业、产品、个人都从中得到效益。仅仅是想获得成功是不够的，因为原来工作方式的惯性和流程改进的困难，会让成功只是梦想；要有必须成功的信念，才能够排除障碍，摘得桂冠。趁着流程改进之初，上级组织对于项目进展延缓的容忍，项目经理就可以和流程改进的责任人协调如何尽快将流程改进纳入项目进展中，让新的流程得以消化在日常工作的最好时机。但是，过犹不及，项目经理不可以急功近利，妄想一蹴而就，更不可以幻想完美主义。流程改进，常常被比喻为个人的改变习惯，可见困难在于长期的坚持。一个团队的集体改变行为方式，更要考虑各个成员的配合与进度。项目组的流程改进成果，往往是由那个改进最难最慢的过程或者成员决定的，所以项目经理需要有耐心，否则再好的意愿也会毁在不正确的操作方式上。例如，一个软件公司进行流程改进，选择在一个团队内部试行PSP（个体软件过程）。PSP的第一级内容包括个体的时间管理和故障管理，就拿时间管理来说，需要准确记录每个人每天的工作，精度达到分钟。试行过程中，大家需要完全改变工作方式，开始工作时记录时间，中断也需要记录时间；每天下班计算有效工作时间，填写日志。渐渐地有人开始“短斤少两”，时间精度从分钟降为小时；上级主管的热情也因为没有看到积极的反馈，和良好的前景而渐渐消失；项目进度的压力越来越大，团队中率先决定放弃改进的成

员为了达到目的而制造分裂，形势一发而不可收拾。最终PSP的试行只得宣告失败，大家又回到了原来的样子，人人松了口气：“可以舒舒服服地过日子了！”至于流程改进对公司的收益，早已因为自己的痛苦经历被抛掷脑后了。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