

NB-PMM法在项目综合管理中的运用实例（一）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022_NB-PMM_E6_B3_95_E5_c41_64952.htm 关键词：项目综合管理、净现值 1

：引言 2004年8月16日，美国《InfoWorld》杂志发表一篇名为《著名的IT神话》文章，指出在IT行业领域长久以来存在的6大认识误区，其中第5个误区就是针对“大多数IT项目是失败的”这一尖锐论点的。从历史上看，Standish Group咨询公司发表的一系列调查报告是形成这个悲观论点的重要基础。《著名的IT神话》一文提到了Standish Group在2003年公布的调查数据，根据Standish Group规定的标准，在被调查的13,522个项目中，绝对成功的项目比例大大低于50%，仅为34%。彻底失败的项目，即中途夭折的项目，为15%。介于两者之间是完成了的、但“受到质疑的”项目。Standish的报告说，受到质疑的项目占有所有IT项目的51%，这些项目被定义为存在费用超支、超出工期的项目。Standish Group是严格按照传统的项目工期、费用和特性这三大要素来设定其评估标准的，对此，《InfoWorld》提出了不同的观点，它认为判断失败的标准应该重新被定义。下面，笔者对Standish Group自1994年以来发布的一系列项目调查数据进行了汇总，其结果如下图表：调查年度成功比例失败比例有疑问比例

1994 161S% 1996 27@3% 1998 26(F% 2000 28#I% 2002 34Q% 表1.1

从以上数据和趋势图中，我们可以看到三个现象：1) 项目的成功率在提高、失败率在下降，这显示出随着时间的推移，被调查企业项目管理能力在上升 2) 从总体上看，目前项目的成功率仍低至34%，这似乎仍支持了“大多数IT项目是失败

的”这一论点3)有疑问项目的比例一直保持基本不变，而且占据了被调查项目总数的一半左右。就总体而言，我们对项目成败的了解仍旧处于“混沌”(CHAOS)状态之中。研究项目成败标准的实践意义在于，如果项目经理和相关干系人对于项目成功标准没有一致的意见，那么项目经理在项目计划、实施和控制阶段就失去了方向。而从统计学的角度来说，如果你设计了一种判断的标准，采用这个标准后却一直对一半以上评估样本得不出明确的判断结果，那么人们有理由怀疑所使用的标准可能有缺陷。针对上述现象，活跃在项目管理领域的学者和咨询公司都开始扩展自己的研究视野，希望在传统的项目三角形限制之外能有新的发现。2000年，J.D Frame教授在其新作《新项目管理》一书中指出，在新的不断变化的商业环境之下，项目管理必须要具备三个新的核心能力，其首位就是项目管理必须更加注重以用户为核心。毕竟，对于绝大多数用户来说，项目只是他获得收益的手段，从根本上看，围绕于项目本身的费用、时间和特性并不一定是用户要追求的终极目标。另外，通过以不同的视角来考察现实中的项目，其他一些咨询调查机构提出了不同的观点。2004年，一家名为“Center for Business Practice”(简称CBP)的美国研究机构完成了一组调查，其报告显示，被调查的企业在项目管理方面反映最多的三个问题分别是管理项目的方法缺乏一致性(占24%)、在资源分配方面存在困难(占20%)和执行了过多的或不适当的项目(占17%)。而在传统意义上的项目进度/费用预算方面，总共只有16%的被调查者反映有问题。在中国大陆，以电信、金融等产业为龙头，IT领域的投资规模一直保持在一个相对很高的水平，因

此IT项目管理也有了一个快速发展和成熟的环境。本论文下面所描述的案例就真实地反映了围绕项目综合管理和绩效评估标准问题，国内IT企业在现实的商业环境中所作的研究和实践。出于保密的原因，下文中使用的公司名称和人名均为虚构，相关数据也进行了剪裁。

2：ABC公司W项目的管理难题

2003年3月的一个下午，时间已过6点。下班后正驱车在回家路上的大卫先生接到了ABC公司总裁秘书的一个电话，被要求立刻回公司开项目会。在这个紧急的会议上，公司管理层决定正式启动一个全新的、战略性的项目——W项目，其主要目标是完成电信运营商L公司在G省的接入网工程。经过一番介绍和交流，大卫先生在脑海中初步勾勒出了W项目的一个轮廓：W项目将由几个关联的合同构成，总金额在2000万人民币左右，但将分阶段陆续签署。最先签署的将是一个框架合同，但没有预付款，首期50%的合同款将在到货检验完毕后支付。

- 1 由于每个合同要经历安装、初验、试运行和终验等过程，计划中每个合同的执行周期至少有9个月
- 1 由于以前没有合作关系，项目引入的新设备供应商给ABC公司的商务条款比较苛刻，导致实际上ABC公司需要先投入自己的资金才能使W项目开始运做
- 1 由于W项目属于是新业务/新技术，所以参与该项目的技术团队和销售团队主要是由新招聘人员组成
- 1 对于这个全新的、战略性的项目，公司管理层只提出了对项目采购所占压资金的上限规定，并给了相关团队扩充人员编制的权力，而对于该项目成功标准，在会上没有人能给出一个清晰的定义。在会议结束时，公司总裁要求大卫先生直接负责W项目的总体管理工作。作为ABC公司项目管理部的经理，大卫知道除非自己有充分理由推荐其他更好的项

目经理人选，否则这个PM的头衔就非他莫属了。毫无疑问，事情就是这样发生的。在完成了包括现场实地走访在内的情况了解工作之后，大卫发现他面临着两大困境。困境之一是在项目组中的相关成员或干系人之间缺乏一个共同的工作考核目标，结果是在工作中难以形成合力，尤其是在一些关键问题上会形成矛盾的决策。以人员扩充的事情为例，尽管公司管理层对该项目给了很大的人员招聘自由度，项目经理大卫组织公司的人力资源部门也花了不少精力来组织招聘工作，但最需要招聘人员的技术小组负责人对此事却很不积极。经过深入的沟通，大卫发现此事的根源在项目组技术负责人，该负责人认为项目组如果出现人员过剩将是一件比项目工期延长还可怕的事情。尽管目前人力不足是显而易见的事情，该负责人还是以控制人员成本为由拒绝马上增加人手；另一个例子是关于设备采购方面的。尽管公司已经明确给出了一笔专用资金用于相关设备的采购，而且设备如果不采购并交付给最终用户，ABC公司也拿不到相应的合同款，可公司的商务部门却一直迟迟未能签完采购合同。经过沟通，大卫发现商务部的立场也很有道理??这么大金额的采购，当然需要在费用和条款上多压一压供应商了，只是，这么做是必须要花一些时间的。再者，就项目管理部而言，该投入多少资源来管理这个项目也是个难题，是完全由大卫自己管呢？还是应该另外找一个专人来做呢？

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