

项目管理技术[®]

PROJECT MANAGEMENT TECHNOLOGY

2011.4

总第94期

识别并重新控制遇到麻烦的项目：如何挽救濒临失败的项目 P17

浅论“项目—矩阵”复合式项目管理组织结构模式 P31

大型光伏建筑一体化并网发电项目总承包风险管理实践 P91

中国科技论文统计源期刊
中国科技核心期刊

ISSN 1672-4313



04>

9 771672 431119

零售价：12元
邮发代号：82-241
国内统一刊号：CN 11-5007/T

机械工业出版社
China Machine Press

识别并重新控制遇到麻烦的项目： 如何挽救濒临失败的项目

Ricardo Viana Vargas*

(巴西)

翻译：王舸

摘要：定义并识别遇到麻烦的项目，对其评估或挽救，可以减少由于项目彻底失败而带来的负面影响。介绍了处理麻烦项目的经验教训，以及如何运用这些经验教训避免今后可能出现的问题。

关键词：麻烦项目；项目管理；挽救

0 引言

“挽救”这个词用在这里，其含义与平时有所不同，它并非指将项目从规划阶段带向成功，而是指尽可能避免项目的彻底失败。目前有很多关于项目管理工具、方法论、战略及流程方面的研究及专著，但它们都聚焦在如何帮助项目经理及其团队获得成功。Berry（2002）就此曾补充到：目前几乎所有的项目管理方法论都建立在如何正确实施项目的知识基础之上，即如何在规定时间内完成高质量的可交付成果。

然而现实情形却不尽相同，很多项目经理，包括最有经验的项目经理往往充当的都是“消防员”的角色，不惜代价地期望解决发现的问题与困难。事实上，这类“遇到麻烦的项目（Troubled Projects）”已成为全球商业环境下企业所必须面对的现实。多数情况下，管理这些项目已成为项目经理及其团队所面临的一项特殊挑战。正因为如此，这类项目更需要特别的关注。

1 遇到麻烦的项目的定义

一个遇到麻烦的项目可以被定义为：项目取得的实际效果与项目期望之间存在差距，这一差距超出了可接受的容忍限度，并将不可避免地导致项目失败。基于对项目本身的分析，笔者认为，项目实质是一种挑战，不管这种挑战源于其

内在的复杂性还是外在紧迫工期或低成本的要求。为应对这些挑战，项目需要不同寻常的管控措施，而很多时候这些都有赖于项目经理和他（她）的团队付出差异化的努力。一旦发现变量超出可容忍的限度，需要对遇到麻烦的项目进行特别处理时，这时一种特定的方法或策略就会变得非常必要，因为这将决定是采取可能的挽救措施还是下决心尽早终止这个项目。一个遇到麻烦的项目的持续演进过程如图1所示。

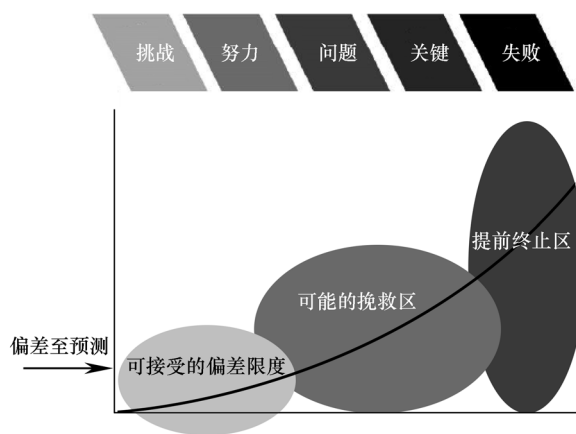


图1 一个遇到麻烦的项目的持续演进过程 (ESI 2005)

需要注意的是，一个遇到麻烦的项目并非失败项目。因为失败已造成最大程度的损失，挽救将变得毫无意义。相反，遇到麻烦的项目如得到及时处理，情况将迅速恶化，如采取特殊措施，它仍有可能被挽救过来。

当使用“挽救”这个词的时候，意味着项目

* 本文作者为 PMI 前董事会主席。

还存在一线希望,但这种挽救既不简单也不容易。图2显示了对遇到麻烦的项目的一些错误认识。

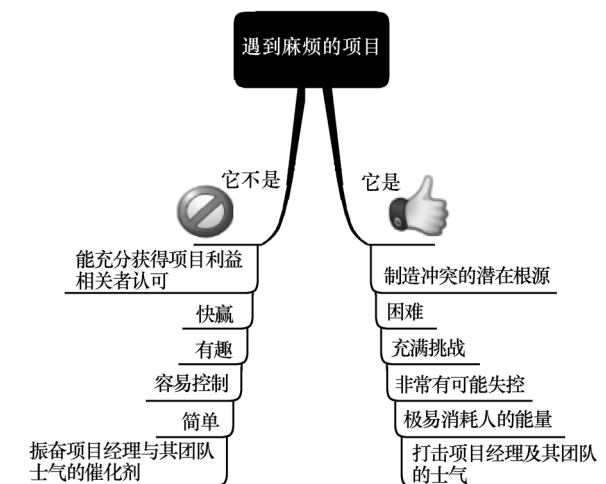


图2 对遇到麻烦的项目的错误认识 (ESI 2005)

2 识别及评估一个遇到麻烦的项目

一个遇到麻烦的项目通常会带有某些特征,这些特征能帮助企业识别项目中的问题。如图3所示,其中和项目利益相关者、项目资源、文档及项目三重约束(范围、成本及进度)相关的问题将有助于企业快速且直接地认识到问题的严重程度。

尽管上述关于遇到麻烦的项目的标志非常明显,但需要着重指出的是,这些都不是一个个孤立的问题,大多数时候,它们相互作用,以不同的方式说明项目中存在着问题。

除以上列举的标志外,还需要开发一套更为重要的关键标志与定性分析模型,从而帮助企业

对一个项目的生命力进行更为准确的评估。Kampur (2001) 认为,关键标志是通过项目当前状态与计划实现价值之间的变量进行衡量的,如表1所示。

表1 关键标志模型示例 (Kampur, 2001)

关键标志	变量	分数
计划与实际进度之间的百分比变量	< 10%	0
	10% ~ 20%	1
	> 20%	2
计划与实际预算之间的百分比变量	< 10%	0
	10% ~ 20%	1
	> 20%	2
如期按约完成的交付件百分比	> 90%	0
	80% ~ 90%	1
	< 80%	2
预算与实际使用资源之间的百分比变量	< 10%	0
	10% ~ 15%	2
	> 15%	4
具有高发生概率及高影响的风险事件数量	1 ~ 3 个风险	1
	4 ~ 5 个风险	3
	6 个风险以上	5

在经过一系列访谈、分析及对结果整合,ESI 开发了一套针对遇到麻烦的项目进行评估的流程。这一流程可以帮助企业评估对其进行挽救的几率。如图4所示,在这一流程中,主要利益相关者的参与以及他们的个人感知将成为能否成功挽救项目与否的关键。

每个组织中可能还开发过其他用以识别遇到麻烦项目的模型,但所有模型都应包含简单、快速和直接的评估。否则,一个项目有可能由于问题被发现太晚而难于施救。

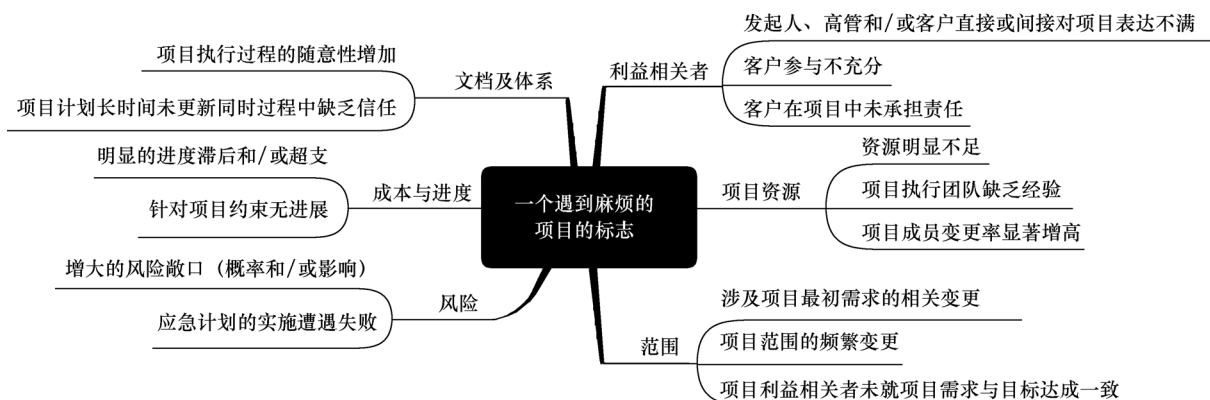


图3 遇到麻烦的项目的标志思维导图

(基于 Sarokin (2005), Wu (2000) 以及 Ward (2003))

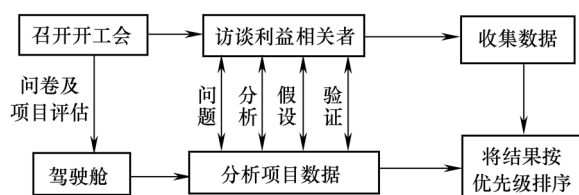


图4 遇到麻烦的项目评估模型 (ESI 2005)

3 重新控制项目和终止项目之间的对比

一旦对遇到麻烦的项目进行评估，就不得不做出最终挽救还是放弃这个项目的判断。虽然不同的因素都可能影响判断，但还是有一些基本考虑需要注意。Long (2003) 提出，在就挽救还是放弃该项目做决定之前，需要对以下五个问题进行思考：

(1) 该项目对项目发起人、利益相关者及组织的重要性有多高？

(2) 该项目可以按照原计划进行还是需要完全重新定义？

(3) 组织的影响及进行项目挽救所需资源和最后期望达成的效果是匹配的？

(4) 挽救该项目需获得必要的政治支持吗？

(5) 你（意指项目经理）对进行挽救该项目存在内在动力和兴趣吗？

作为上述五个问题的补充，同时还有一些因素可表明要想挽救该项目几乎是不可能的，这些因素包括：

(1) 商业利益难以实现或达成。

(2) 政治环境难以支撑该项目。

(3) 项目发起人不再存在或看不到新项目发起人出现的可能。

(4) 商业需求已发生变化。

(5) 技术已发生重大变化。

(6) 合同或法律上的争议使项目难以为继。

(7) 市场条件发生变化。

如果你决定终止一个项目，那么对项目的提前终止可以采取两种方法。每种方法都带有各自不同的复杂性、速度及压力。

Stewart 和 Sheremeta (2000) 对提前终止项目的驱动因素及影响进行了评估。他们认为基本

上有四种方法可以终止遇到麻烦的项目：

(1) 添加。将原项目中尚待完成的任务及资源投入到另一个更大的项目中。

(2) 同化。用另一个项目吸收遇到麻烦的项目中的工作，但不带走相应的项目资源。

(3) 断供。停止向项目再提供相应资源从而终止项目。

(4) 消亡。采取果断行动立即终止项目，除已完成和可能被恢复的工作外，项目将不再存在。

为将上述这些概念进行归类，笔者在图5中开发了一个流程图，它包括了从问题评估、采取可能的挽救策略及终止项目的全过程。

必须强调的是，就关于做出终止或挽救一个项目的决定，事实上并不存在一个适合所有项目、所有组织的统一标准或公式。

4 制订挽救计划

很多人认为，当针对项目的挽救计划被制订出来后，重要的不是考虑究竟是什么因素导致项目出现目前的状况，而是看能做什么以及将要做什么以缓解项目困境，但这种想法其实是不对的。如果不知道问题产生的根本原因，将很难制订出正确的挽救计划。尤其是当这个根本原因没有被彻底清除时，项目就可能在短期内被恢复，但很快又再次陷入问题的深渊。

另一个在挽救项目时需要考虑的因素是尽可能避免损失并恢复项目的有用部分，防止项目出现完全失败 (ESI 2005)。因此，当企业想挽救一个项目时，并非指项目的全部恢复，而是防止其全面失败。

基本上，对项目的重新控制包括重新调整包括范围、进度、成本及资源等在内的项目基本要素，也就是对大家所熟知的项目三重约束进行重新调整，如图6所示。

以下四种方案都将是以前项目三重约束为基础而展开的探讨和评估。

方案1：减少项目范围，维持项目原预算及进度。这一方案虽不能挽救项目全部范围，但可确保项目部分范围。如图7所示。

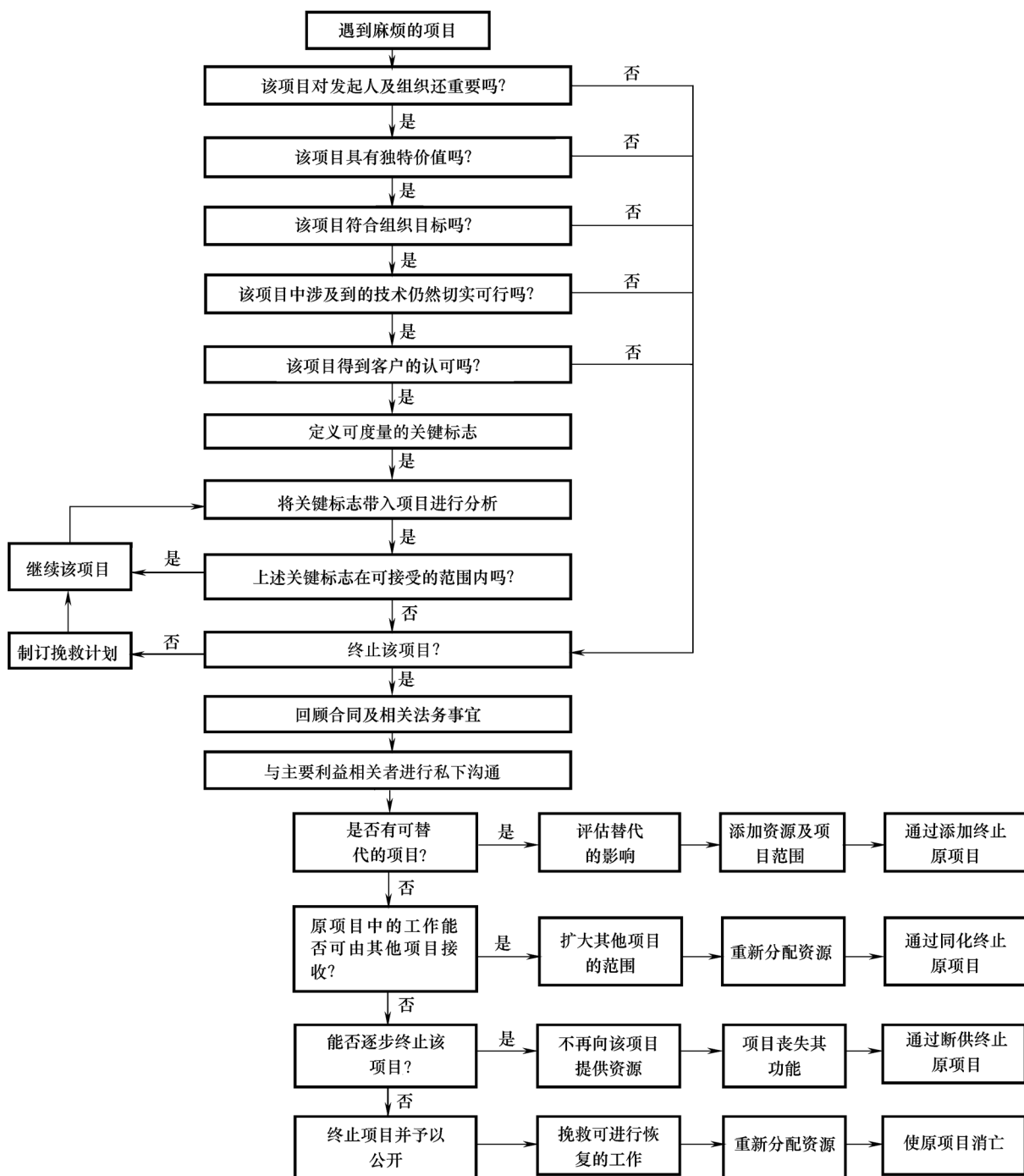


图5 关于麻烦项目的识别及决策流程图

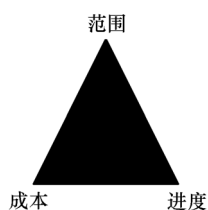


图6 项目的三重约束 (范围、进度及成本)

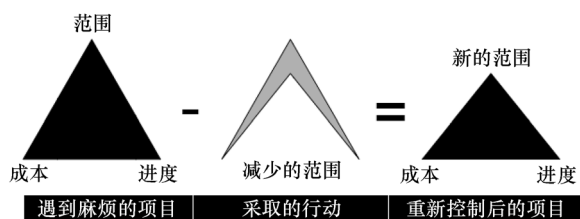


图7 通过减少范围挽救项目

方案2：维持原项目范围，增加成本，同时维持项目原进度。采取这一方案通常是因为项目范围不能被减少，对项目结果的关注程度超过对成本增加的关注程度。如图8所示。

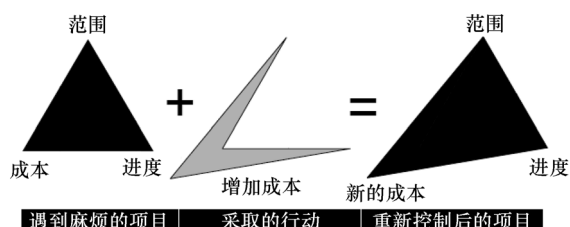


图8 通过增加成本挽救项目

方案3：通过延长项目进度来维持项目原先的范围。在这种情况下，进度对项目来说不是最需要考虑的关键因素，减缓进度有可能避免成本增加，从而维持项目范围。如图9所示。

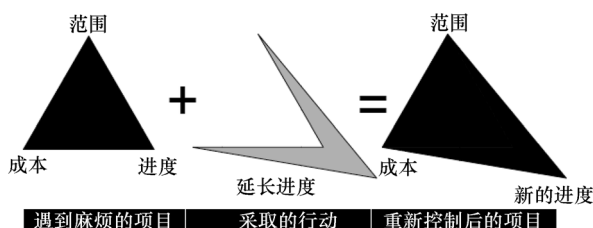


图9 通过延长进度挽救项目

方案4：项目被彻底重新定义，除原项目范围部分被保留外，项目范围、成本及进度之间将建立一种新的关系。通常情况下，如果方案1到方案3都被认为不合适，将考虑采用方案4。如图10所示。

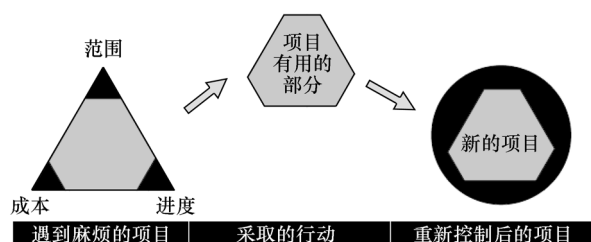


图10 项目的重新定义，仅保留部分结果

以上四种方案对挽救项目来说都是基础，而其他各种方案无非都是在上述方案的基础之上进行变化。

除对项目三重约束重新定义外，还需采取其他几项措施以确保能够成功挽救项目。在这种情况下，除项目需求或计划需要变化外，人们的行

为也需随之发生变化。Long（2003）曾提到项目经理及其团队为确保成功挽救项目而采取的若干项措施：

（1）对项目团队进行重组并/或对项目增强管控。

（2）通过与项目发起人、公司高层及项目利益相关者的互动沟通进一步巩固并稳定项目，确保获得更广泛、更大力度的支持。

（3）制定积极的沟通策略，使变更成为一种积极的讯号。

（4）建立并维持积极乐观的态度，营造渴望胜利的环境。

（5）获得团队成员的承诺以确保挽救项目成功。

5 挽救计划的成功要素及经验教训

当对遇到麻烦的项目进行评估并制订相应的挽救计划时，有一些经验教训总结需要重视：

（1）优先级排序。时间和金钱不一定能解决所有问题。

（2）进取心。发现问题并找到解决方案。

（3）积极主动。不要期待问题自行得到解决。

（4）建议信任。在项目中建立责任机制，知道谁具体负责什么。

（5）建立权威。决策权需要传递给最具经验的人，而非最高职位的人。

（6）发现问题。让团队在一起以结构化的方式识别问题，从而避免问题已经发生了才注意到。

（7）不要管得太细。过多关注细节可能导致因小失大。

（8）找到问题的真正根源。一些表象很可能并非问题的根源，需要抽丝拨茧，让真正的问题浮出水面。

（9）寻找并评估影响。

（10）不放弃机会。机会的丧失可能是项目出现的最大问题之一。

（11）错误的决策将伤害项目。错误的决策

政府与私人合作项目的博弈结构分析和策略研究*

姚鹏程^{1,2} 王松江¹

(1. 昆明理工大学管理与经济学院, 云南 昆明 650031;

2. 国家开发银行云南省分行, 云南 昆明 650031)

摘要: 政府和私人合作 (PPP) 模式近年来在我国基础设施领域得到日益广泛的运用, PPP 项目作为多个利益相关者行为相互影响、互为决策的结果, 可以用博弈论来解释。结合高速公路 PPP 项目, 首先分析了 PPP 项目博弈结构, 运用经济学的市场供需原理, 系统阐述了 PPP 项目的博弈问题, 并定义了参与人、行动顺序、支付函数和信息等博弈基本要素, 详细分析了不同参与人的支付函数; 其次结合 PPP 项目博弈行动顺序具有主从递阶结构的特点, 引入 Stackleberg 博弈分析了 PPP 项目的博弈策略, 提出了 PPP 项目的双层目标规划博弈模型。

关键词: 政府和私人合作项目; 博弈结构; 策略

0 引言

政府和私人合作 (Public-Private-Partnership, PPP) 模式, 从广义上指为市场提供公共产品或服务, 政府与私人部门建立的各种合作关系, 从狭义上指一系列项目融资模式的总称, 包含建设—经营—移交 (Build-Operation-Transfer, BOT)、移交—经营—移交 (Transfer-Operation-Transfer,

TOT) 等多种模式, 近年来该模式在我国基础设施领域得到了日益广泛的运用。

PPP 模式实质是一个投资决策问题, 政府和私人部门共同承担风险和分享收益, 签订特许权协议, 在约定的特许期内提供公共产品或服务。PPP 项目涉及政府、私人部门、项目用户等多个不同利益取向的利益相关者, PPP 项目可理解为多个利益相关者行为相互影响、互为决策的结

* 基金项目: 国家自然科学基金资助项目“经营性公共基础设施霍尔三维模式研究 (70962003)”。

等同不做决策, 都将对项目造成伤害。

(12) 全盘考虑。内外意见都应进行综合考虑。

最重要的是要打破问题产生的循环。需要记住的是牛顿定律, 物体的运动状态只因受到外力的作用而发生变化。

6 结语

防止项目最终成为挑战需要采取积极的行动。首先, 能否做到坦诚问题的存在本身就是一个问题。2003 年, 伊莎贝拉·罗耶 (Isabelle Royer) 在《哈佛商业评论》上发表了题为 *Why bad preject are so hard to kill* 的文章, 她在此文中认为, 人们不愿坦诚问题存在往往是基于这样的想法, 即项目在经历了混乱的阶段后, 困难将被

克服, “奇迹”将会发生, 项目最终将获成功。遗憾的是, 现实往往给“我们期待发生的奇迹”唱反调。回顾图 1 会发现, 如果等到人们最终承认问题存在时, 这个问题其实将已不存在, 因为这个时候, 问题已彻底演变为失败。因此, 当面对一个遇到麻烦的项目时, 应首先坦诚问题的存在, 快速评估问题带来的影响, 进而采取果断行动。

对一个濒临危险的项目而言, 任何的延误都将造成难以补救的后果。

参考文献

- [1] Isabelle Royer. Why bad projects are so hard to kill [J]. Harvard business review, 2003, 81 (2): 48-56, 123. 

收稿日期: 2011-02-19