

# 北京华泰科信科技有限公司

## 项目管理杂志

(第二十五期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

*Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.*

## 目 录

- ❖ 管理观点系列：团队管理
- ❖ 有计划 才能应对变化
- ❖ 是什么阻碍了项目部做大做强
- ❖ 项目控制的技能
- ❖ 把握项目管理的三个支点
- ❖ 项目管理不是“帽子工厂”
- ❖ 项目收尾——项目经理的血泪史



# 管理观点系列：团队管理

作者：吴海菁

如果在 IT 项目实施中选出最难解决的几个问题，那么管理问题一定名列前茅。在管理问题中，团队管理又是其中的难点。一个项目管理的好坏，很大程度就体现在团队的建设和管理上。团队管理涉及到管理学、心理学和哲学等诸多方面内容，具体实施起来还容易产生许多误区，因此，对项目主管的综合素质要求颇高。笔者进入项目管理领域的时间尚短，最近读了一些书籍，结合自己的一些经验，汇成一些心得体会，愿与朋友们共同提高。

## 1 什么是团队管理？

举个简单的例子：如果有一车沙从大厦顶上倒下来，对地面的冲击是不太大的，如果把一整车已凝固成整块的混凝土从大厦上倒下来，其结果就大不一样。团队管理就是把一车散沙变成已凝固成整块的混凝土，将一个个独立团队成员变成一个坚强有力的团体，从而能够顺利完成项目的既定目标。

沙土需要搭配石头、钢筋和水泥等才能形成混凝土，在团队建设中同样如此。每个成员的知识结构、技术技能、工作经验和年龄性别按比例的配置，达到合理的互补，决定了这个团队的基本要素。

有了沙土等基本要素，是否就一定是混凝土呢？没有水，没有搅拌，就还不行。混凝土中的水就是一种良好的团队氛围，团结信任积极向上的工作气氛。具备了这种气氛，意味着项目成功了一半。

项目主管在团队管理中相当于搅拌机的作用，组织会议、讨论、学习、攻关和休闲等活动，与成员之间形成良好的沟通，最终能形成明智的决策。

## 2 制定良好的规章制度

小头目管事，大主管管人。在项目规模小的时候，项目主管既要是技术专家，善于解决各种各样的技术问题，还要通过传帮带的方式实现人管人；在项目规模较大的时候，项目主管必须通过立规矩、建标准来实现制度管人。

所谓强将手下无弱兵，没有不合格的兵，只有不合格的元帅。一个强劲的管理者首先是一个规章制度的制定者。规章制度也包含很多层面：纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩制度等。好的规章制度可能体现在，执行者能感觉到规章制度的存在，但并不觉得规章制度会是一种约束。

执行规章制度还有一些考究，记得网上流行一个破窗理论：如果有人打破了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的修理，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就会给人造成一种无序的感觉。这个理论说明，对于违背规章制度的行为，应该及时制止，否则长期下来，在这种公众麻木不仁的氛围中，一些不良风气、违规行为就会滋生、蔓延且繁荣。

项目主管虽然是规章制度的制定者或者监督者，但是更应该成为遵守规章制度的表率。如果项目主管自身都难以遵守，如何要求团队成员做到？

## 3 建立明确共同的目标

先讲个故事：一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有抓到。一牧羊人看到此种情景停下来，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑的快很多。”猎狗回答说：“你们不知道我们两个跑是完全不同的！我仅仅为了一餐饮而跑，而他却为了性命而跑呀。”

这个寓言揭示了：兔子与猎狗做一样的事情，都拼命的跑步，然而，他们的目标是不一致的，其



目标不一致，导致其动力也会不一样。在团队管理中，不同角色的成员的目标是不一致的。项目主管直接面向客户，需要按照承诺，保质保量地按时完成项目目标。项目成员可能是打工者心态，我干一天你要支付我一天的工资，加班要给奖金，当然干项目能学到新知识新技能就更好。

团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同，对项目的目标和期望值，会有很大的区别，这是一点也不奇怪的事情。好的项目主管善于捕捉成员间不同的心态，理解他们的需求，帮助他们树立共同的奋斗目标。劲往一处使，使得团队的努力形成合力。

当然，在具体实施上可能会遇到一些问题。比如说员工持股问题，本来是把员工的利益与公司的利益捆绑在一起的问题，但是操作起来就可能走样。A 为一高科技企业的研发经理，他所在的公司实行员工持股制度，他说：中国搞员工持股根本就没有吸引力，上不了市，我们手中的股票和垃圾没有区别，老板搞员工持股，还是网不住这些骨干员工的。

笔者看来，项目主管也许还没有调配员工股的权利，但是可以给员工规划出一个好的发展远景和个人的发展计划，并使之与项目目标相协调。

#### 4 营造积极进取团结向上的工作氛围

假如项目缺乏积极进取团结向上的工作氛围，项目成员的力量就很难合在一起，大家相互扯皮推诿指责，项目也就不可能成功。

钓过螃蟹的人或许都知道，篓子中放了一群螃蟹，不必盖上盖子，螃蟹是爬不出去的，因为只要有一只想往上爬，其它螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，结果是把它拉下来，最后没有一只能够出去。企业里常有一些人，嫉妒别人的成就与杰出表现，天天想尽办法破坏与打压，如果不予去除，久而久之，组织里只剩下一群互相牵制、毫无生产力的螃蟹。

对于项目组中的不知悔改的螃蟹，应该尽早清理出去。对于公司而言，也许历史尚短，还没有形成成熟的企业文化和企业精神，从而造成大环境的不良风气，但是在项目组内部，通过大家的一致努力，完全可能营造出一个积极进取团结向上的工作氛围。

项目主管为了酿造这种氛围，需要做这些努力：奖罚分明公正，对于工作成绩突出者一定要让其精神物质双丰收，对于出工不出力者受到相应的惩罚；让每个成员承担一定的压力，项目主管不应该成为“所有的苦，所有的累，我都独自承担”的典型，项目主管越轻松，说明管理得越到位；在学术问题讨论上，要民主要平等，不做学霸不搞一言堂，充分调动每个成员的积极性。在生活中，项目主管需要多关心多照顾项目组成员，让大家都能感受到团队的温暖。

#### 5 良好的沟通能力是解决复杂问题的金钥匙

由于每个人的知识结构和能力的区别，导致对于同一问题的认识很出现相应的偏差。

举个简单的例子，在软件设计中，B 和 C 之间有接口。项目主管在给 B 和 C 分配任务时，就可能讲到了这个接口，但是 B 和 C 由于理解上出现不一致，导致在调试过程中出现问题。在这种时候，项目主管就需要具备良好的沟通能力，并能迅速判断到底谁的理解出了问题，把 B 和 C 的理解提升到同一层次。

在现实研发中，会经常出现接口问题，在实际工程项目中，还会经常出现客户对项目需求的更改要求，估计这也是每个项目主管都非常头疼的问题。项目已经进行到了收尾阶段，客户发现现实需求已经发生变化，需要项目组做大幅度的调整。项目主管要是不管不顾，这个项目可能就毫无意义；项目主管要是按照客户需求来调整项目目标，这个项目就可能拖期，超过预算。在这种时候，项目主管与公司高层，与客户之间的沟通能力就极其重要，良好的沟通能力将有助于解决这类复杂问题。



## 6 团队管理的几个误区

团队管理的误区是指在团队管理中对团队的发展产生负面影响的行为，这些行为严重的时候可能会颠覆一个团队。

常见的团队管理误区有以下一些：团队缺少关键技能和知识及解决办法；团队的计划不连贯；团队成员的傲慢情绪；团队分工不清，人员责任不明；团队总是追求短期目标；团队中经常有制造混乱的成员；团队成员之间缺少协同工作的习惯等。

解决团队管理误区的措施：

### \* 提高团队的开发能力

让全体成员分享所有相关的商务信息（商务秘密除外），而且要保证团队成员完全明白这些信息；强化团队发现问题和解决问题的能力；提高团队的整体决策能力。

### \* 在经验教训中成长

如果团队已经做出了错误的决定，项目主管应当同团队成员一起坐下来，反省错误的发生的原因，强调从这次教训中可以学到什么。不要指责任何人或滥用职权，只是告诉团队这个错误决定所带来的负面影响，并让团队研究所学到的东西和可采用什么措施以确保这类过失不再发生。

### \* 避免短视行为

要确保所有团队成员对该组织、其目标和其结构有一个基本的认识。团队成员如果不具备关于团队的基本知识，自然难以认识到一个决议对其他团队和整个公司会带来的潜在影响。团队成员接受的全局观点越强，他们在做决策时对整个工作的考虑就会越多，就更能克服近视倾向。

### \* 快刀乱斩麻的魄力

要想在当今时代保持一定的竞争力，经营机构在决策和实施决策计划时必须当机立断；任何延误都会造成严重后果。当决策完全陷入僵局时，应该提出这样一个问题：“今天不做决定会有什么样的后果？”或者“如果我们今天无法做出决定，事情会发展成什么样？”通常情况下，不做任何决定比行动的后果更严重。

### \* 解决反抗与抵制情绪

技术人员的特点，决定了他们对项目主管的要求和指导一般会有反抗或抵制情绪，特别是团队发展初期。项目主管都应明白这一点，克服团队反抗情绪的最佳策略是把时间和精力都集中在谈论如何实现项目目标上。在这个大前提下，充分激发团队成员的积极性。

### \* 工作重点和工作能力

项目主管可能不是技术专家，所以主管的工作重点是调动团队成员的积极性，为解决技术问题创造充分的条件。一个缺少基本技术技能的团队很容易出现问题，而有着良好基础但并不继续获取和使用新知识的团队，也会在将来陷入困境。

[返回目录](#)



## 有计划 才能应对变化

作者：西安山脉科技公司研发部经理 宋继荣

俗话说，“计划赶不上变化”，可是在软件开发项目中，少了计划，就必将面临许多意想不到的变化。将实际情况与计划进行实时对比，就可以尽早发现偏差，及时纠正，降低项目失败的风险。这个计划，在项目管理中被称为计划管理过程。

### 案例聚焦

一个有两年软件开发项目管理经验的刘某，曾经负责某商场的 CRM 系统的软件研发工作，项目本身规模相对较小，但当时项目的主要困难是工期要求紧张。刘某根据经验，认为只要让每个人清楚自己的工作，各负其责，迅速投入研发，尽快完成编码，到时候把所有模块组装起来就应该没什么问题，没必要浪费人力、精力、时间在编写项目计划上。于是，大家简单沟通后便启动项目。

在整个软件研发过程中，大家一直都很忙碌，编码工作在一天天进行，表面上看起来也没有任何异常。通过大家的共同努力，在项目的收尾阶段，编码工作基本完成。于是，项目经理组织进行实施前的准备工作。这时候，项目启动初期没意识到的问题、没有足够重视的问题都不约而同地爆发了，如系统联调卡壳、Bug 层出不穷，在测试时需要同时纠错，而事先没有预留这步工作的时间；安装打包工作没有进行，文档没有编制，这需要调整人员应急处理，而当时没有计划这部分工作。结果，所有人乱作一团，如果按照原工期要求，即使全员通宵达旦赶进度，也已经无法按时完成，无奈之下只能延迟进场。

事后，刘某反思得出结论，如果能在项目初期制定开发计划，界定工作范围，分解所有任务，就不会出现任务遗漏的现象；如果能在计划中制定项目阶段目标，按阶段控制项目偏差，及时纠正，就不会出现没有时间修改大量程序 Bug 的问题，也不会到最后一刻，才暴露出隐藏的各种各样的问题，从而产生延误工期的现象等。

经过调整，综合分析后续剩余工作，刘某制定了详尽的工作计划，并且严格按照计划实施执行，终于保证项目在许可的时限内完成任务。

从此案例可以看出：一个清晰可行的项目计划，对项目的顺利执行，影响重大。

### 项目计划做什么？

项目计划内容可以用 3W+2H 来简单描述，所谓 3W+2H，就是 What、Who、When、How to do、How Much Money，也就是项目准备做什么？由谁来做？什么时候做？怎么去做？花费多少？

在软件开发项目管理过程中，做计划的具体思路是：首先要确定项目工作范围，其次要清楚定义工作责任划分，接下来是定义项目活动，最后对项目活动进行排序和历时估计。

当制订项目计划文档时，以上四部分内容应该被清楚地描述。

### 分解工作

确定项目工作范围是为了有效完成项目目标。一般常用工作分解结构（WBS）的方法来实现，确保找出完成项目工作范围的所有工作要素，同时描述可交付成果和其组成要素的具体内容。

有了明确的工作范围，在项目执行中，如果某个工作不包括在工作分解结构中，则该工作就会被排除在项目执行范围之外。

当然，任何项目不是只有惟一个正确的工作分解结构。工作分解结构一般用图表形式表达，当前常用的有两种：分级的树型结构和缩进图表。缩进图表类似于分级的图书目录，它能反映出项目的所有工作要素，相对树型结构直观性较差，但应用比较多，因为有些项目分解后，内容分类很多、容量很大，使用缩进图表示比较方便。



分级的树型结构类似于组织结构图，表达起来层次清晰，非常直观，结构性较强。

总之，两种表达方式各有千秋，可以根据实际情况选择使用。如图所示，是一个分级的树型结构的简单示例。

### 划分职责

接下来，需要划分工作责任，通常利用责任矩阵，来确定项目工作的各个责任接口，强调每一项工作具体由谁负责，并明确每一个人、组织、组织单元在整个项目中的地位和作用。

在实际工作中，只有明确了某个工作目标由具体的某个人负责，才能确保项目的顺利推进。

比如，在软件开发项目中，首先要进行需求分析，在需求分析阶段，就要确定某些个人或组织负责这个阶段的工作，某些个人或组织参与、辅助这项工作等；后续的概要设计、详细设计、软件开发等阶段，同样要照此处理，这样才能保证每个环节不出问题，或尽早发现问题，因为下游责任人会不断关注上游环节的输出物，这也是工作责任划分的优点所在。

### 定义项目活动

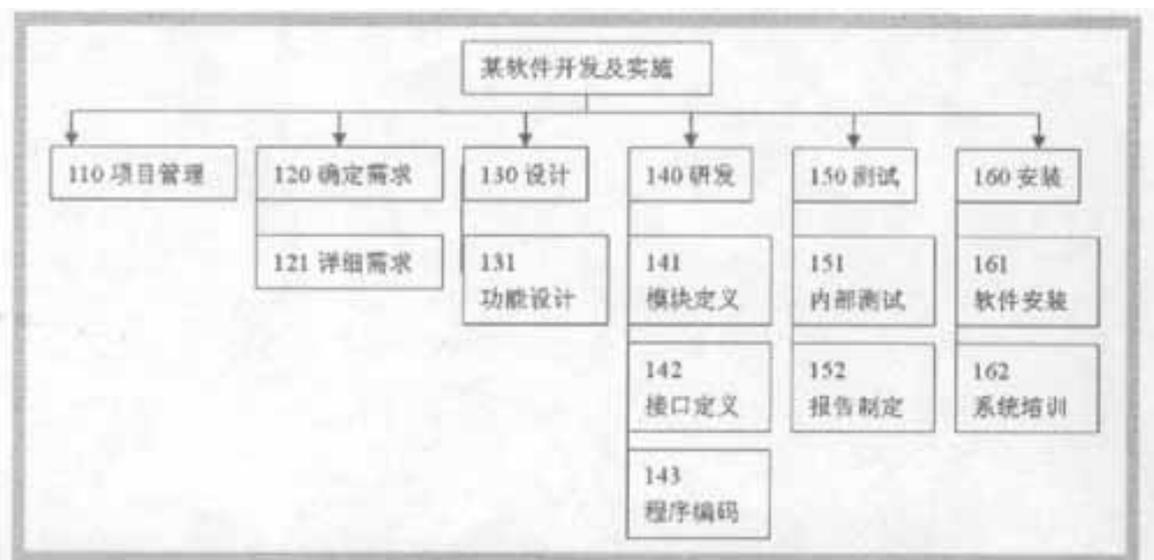
项目活动是为了达到项目阶段目标而进行的一系列工作单元，每一个工作单元是需要消耗一定时间和资源的明确的工作。项目活动的定义体现了计划的详细程度。

比如说，在软件编码阶段，阶段目标是完成全部编码工作，结果是软件源代码以及技术白皮书等，那么，该阶段包括基础类库设计编码、公共控件提炼、软件框架搭建、A 模块编码、B 模块编码等项目活动。

应该尽可能全面、清晰、详细地定义出所有项目活动，以保证有目的地掌控每项工作内容的状态。

### 排序和历时估计

最后需要进行项目活动的排序和历时估计。首先，要确定各活动间的关系，特别是各活动的先后依赖关系，最好同时完成活动历时和资源使用的确认，因为一项活动的历时与其先后活动和其它相关活动有着紧密联系。



例如，当需求不明确时，肯定无法进行软件概要设计，否则设计出来的东西肯定不能满足用户需求。

这部分内容通常是由 Gantt 图（甘特图）来描述，也可以使用项目管理工具，比如微软的 Project Professional。

甘特图 ( Gantt chart ) 是在 20 世纪初由亨利·甘特开发的。它基本上是一种线条图，横轴表示时间，纵轴表示要安排的活动，线条表示在整个期间上计划的和实际的活动完成情况。甘特图直观地表明任务计划在什么时候进行，以及实际进展与计划要求的对比。

[返回目录](#)



## 是什么阻碍了项目部做大做强

作/转载者：杜寿兴 鲁扬

工程项目是企业效益的源泉，是企业最基层的组织，是企业要素投入最大的场所。抓好工程项目的管理，不断提高项目生产力，对促进企业生产力的发展，扩大营业规模，提升市场份额具有重要意义。

### 企业安危系于一身发展基石不稳

“靠领导个人能力是不可能带领团队长期发展的，也决不可能使组织长期保持旺盛的生命力……这就要求我们构建一个组织，培植一种文化，使之尽量克服个人和其它不利因素的干扰，强化核心竞争力和自我修复能力。

据了解，一些发展良好的项目，在创业时期，都是靠富有魄力的领导者带领一批人，在竞争激烈的建筑市场摸爬滚打，创出了一片天地，建立了个人权威，积累了管理经验，开拓了市场。然而，经过多年的发展，随着领导者升迁和离任，项目部失去了强有力的核心，管理“真空”出现，项目后续管理跟不上陷入混乱，资源分散，形不成合力，项目要么分崩离析，要么一蹶不振。还有一种情况，在激烈的市场竞争中，伴随着领导人疲于奔命、斗志的瓦解、创业初衷的改变，项目的管理出现混乱，发展随之很快终结。

因此，要使项目长盛不衰，必须从理性的高度出发，构建现代企业组织模式，加大人才培养力度，完善监督机制，真正形成权力、决策和监督机制的制衡。同时，努力培育与市场相适应的独特企业文化，以此来调整管理理念和管理机制，用全新的思维创造性的开展工作，用全新的理念推进企业管理的跨越式发展，这样，方可摆脱靠领导个人力量来推动一个组织持续发展的怪圈。而作为一个领导者，更应以理性思维、长远发展的观点有意识去构建管理组织，培植企业文化，让理念、管理、文化等成为企业的灵魂，以保证企业始终在健康状态下发展。

### 资金恶性拆借千里之堤溃于蚁穴

随着建筑市场的发展，带资、垫资施工成为趋势，巨额的履约保证金、投标保证金和前期上场费用成为市场的“准入证”，没有雄厚的经济实力根本就无法在建筑市场上立足。大项目部（项目管理公司）统一领导下的各分项目部之间的资金拆借成为项目发展的一道“坝”，能否迈过这个“坝”成为项目做大做强的重要因素和成熟的重要标志。

不难发现，有些项目部，经过多年的良性发展，有了丰厚的经济积累和广阔的市场前景。但随着项目部的增加和区域的扩张，内部资金拆借严重，在拆借中，由于没有形成有效的制度约束，致使资金沉淀，难以回笼，形成呆坏帐，各分项目部之间经济纠纷难以理清，这种情况下，一旦有一个分项目部因管理、质量等原因出现经营风险，将会使整个项目陷入灾难的深渊，江苏邗建集团有限公司上海项目部的覆灭就是最为生动的一例。

因此，公司直接对各个分项目部进行严格的核算和监控成为其健康发展的保证，企业对各个分项目部独立进行成本测算、考核，对工程利润情况做到心中有数，对资金的流向严格监督，防止资金盲目流动，增加经营风险。同时，公司应承担起龙头作用，给政策、出主意、严监控、重服务，使项目集中精力搞好经营，真正成为市场“排头兵”和企业的利润中心。

管理滞后发展后劲不足项目的扩张势必造成人才的短缺，要保持经营水准，就只有在管理上下功夫，一旦管理上有漏洞，辛辛苦苦换来的信誉和效益都将化为乌有，正所谓积誉难，毁誉易。

业内人士指出，给企业造成沉重包袱的项目，没有一个能摆脱管理滞后的顽症，一个好的项目必须有一套较为完整的管理制度来对个人行为进行约束，要使每一个员工真正明白自己的权利、义务及



责任，进而自觉提高业务水平和责任心，只有真正做到以制度管人，以制度管项目，才能从源头上扼住管理的死角，全方位提升项目的管理内涵和外延。

那些长盛不衰的项目告诉我们，除了占有市场，不断开拓创新和保证企业有坚强领导核心外，管理理念和管理方法的与时俱进成为项目发展的加速器和推进器。项目可持续发展是一项繁杂的系统工程，“运用之妙，存乎一心”。在我们的身边，众多做大、做优、做强的项目部为我们从不同角度提供了很好的思路和借鉴，可以相信，只要我们认真总结，悉心提炼，走出项目做大做强的误码率区一定为时不远。

[返回目录](#)



# 项目控制的技能

作者：李建奇

项目不可能一帆风顺，避免导致失败的问题才是唯一的出路。项目控制是一项重要的技能，这是一项问题解决技能，标准的模式是：

1. 识别问题
2. 分析问题
3. 提出解决方案
4. 选择解决方案
5. 实施
6. 评估实施结果

一些常见的问题和常见的解决方案将列出。项目出了问题，有经验的项目经理会很冷静的处理，没有经验的项目经理会焦虑不安，这是一种生活态度。当然，成功的项目经理会在问题出现前杀死它。

## 主管态度变得冷淡

唯一的办法是辞职。

在此悲惨的结局出现之前，项目经理一定要早请示、晚汇报，争取与主管的默契，在项目出现异常的时候，才能得到主管的鼎力支持。

## 主要的资助人离开

一个依赖的资助人的离开，可能彻底损坏项目的基石。很多的政治斗争问题，落在项目经理肩上，可能变得对项目经理不利，项目经理的压力剧增。

这个时候，应该寻求新的资助人，同时项目经理应该尽可能缩小项目范围，求得项目不出纰漏。

## 重要的人才离开

首先，要避免类似的事情再次发生。找到根本原因，比如工作气氛、项目挫折、人际冲突、工资待遇，并且设法解决。

其次，应该利用一切可利用的资源，首先是项目成员的介绍，去寻找替代。

当然，这个消息应该不是一个意外的消息，项目经理应该在第一时间了解重要成员的活动。

## 艰难的组间协调

利益不同的组间，要书面的形式，合同、协议、备忘录来纪录相互的权利、义务以及交付的实物。

承担组间协调的中间人的上级单位，推诿职责，应该请更大的委员会来处理。

## 不服从项目经理的管理

解聘项目成员，否则如果不能解聘项目成员，那么项目经理就辞职。另外一种解聘的方式是，项目经理给他安排一些无聊杂务，让它主动辞职。

为了避免这种情况，首先项目经理应该挑选有责任感的诚实的项目成员。



### 合作方（合同方）失败

应该尽一切可能，把对合作方（合同方）的依赖放在关键路径之外。

只选择有类似经验的合作方（合同方）。

### 有干扰的外部环境

首先应该专注于把在控制范围内的工作做好。

其次，应该捕捉一切可能改变外部环境的机会。

### 项目质量一团糟

解聘项目经理,否则，聘用一个有类似项目经验的 SQA 能起到一些作用。很多情况下，应该终止项目。

### 成员频繁离职

首先，要解决根本原因。

其次，为了预防这种情况的发生，最好不要聘用那些可能在项目中间离职的人员，比如读书、结婚、第二职业等等。

### 客户抱怨持续增加

首先解聘项目经理，或者主要的责任人。

其次，设法消除使客户抱怨的因素。否则，终止项目。

### 频繁延长的项目进度

把可能的产品最快交付，删掉任何不可能的功能，然后尽快终止项目。

### 同样的错误总是反复发生

请一位过程工程师，协助基层工作人员梳理部分流程。注意，中间的管理人员可能不喜欢这样的做法。

不要试图领导比项目经理地位高的人员。

他们是领导，应该沟通和服从。

### 系统性能很差

聘用技术顾问，不要指望自己的技术团队。

对于没有经验的大型系统，一开始就应该聘用技术顾问。

### 团队精神被破坏

自我管理的团队，是最好的团队。

排除干扰因素，去掉那些干扰团队精神的人员。

组织团队熔炼活动，安排项目组在一个方便沟通的环境中工作。

### 不对最初的项目需求签字

终止项目吧。开始一个新的咨询项目的招标。



### 带来干扰的过程

项目成员对于过程最有发言权，把团队带到一个封闭的开发场所，忽略这样的过程。

### 无法消除的风险

终止项目吧。

### 问题发生时项目经理不在现场

如果是偶然，那么项目经理应该立即赶往现场。如果是经常，项目经理应该辞职。战斗最激烈的地方，没有项目经理是不可能的。

### 一个团队成员宣称项目必然失败

立即解聘。如果项目经理也对项目的状况模棱两可，那项目经理应该辞职。

### 一个成员要求休假

不应该允许。

项目经理应该在项目开始时候，宣称项目纪律，项目成员应该全身心投入项目，不允许休假、第二职业、攻读学历等等。

### 有人要调走一名骨干成员

不能同意，除非大老板亲自找你长谈。

### 要你缩短项目工期

同意，一定要砍掉尽可能多的功能。不要靠增加人手缩短工期。

### 出现了一个新的反对者

赶紧去拉拢那些第三者吧。

所有的问题都是人的问题，人的问题就会是痛苦的问题。安慰那些遭遇不幸的项目经理吧。他们迟早会掌握预防这些问题的技能。

[返回目录](#)



## 把握项目管理的三个支点

作/转载者：雁南空

现在大家谈论软件项目管理的比较多，但一般都是从项目出发来谈项目管理的方法、规律、经验。在软件项目的管理中，最普遍的形式是项目经理制，本文试图从项目经理出发来谈项目管理的问题。

对于大部分软件项目的项目经理，可以这样来作个定义：项目经理是对项目负责，管理、协调项目全过程，对项目的人员、可用资金、工作内容、进度等各个方面因素进行统筹调度、合理计划，督查项目实施过程，解决项目进行中各类矛盾、确使项目成功的一种角色。

当项目经理接受一个软件项目开发及实施的任务时，一开始往往是千头万绪，例如：

——上级对你说，项目就交给你了，这些人都由你安排/监督，你先制定一个管理制度和开发计划给我；尽量提高效率，客户要求某月某日前先看到一些某某成果，你要在某月某日先让我看到一些某某成果；年底要评先进部门，你们项目组争取给部门争光；公司要求压缩行政开支，各方面你们要注意节约点，加班时注意节约用水用电……

——客户/成果接收方对你说，我看到过某某软件公司的网上升级方式，蛮好，你们把这个功能做上去；我们有些部门网络、电脑都比较烂，你最好想个办法让我们提高速度；我们头说他喜欢蓝色基调，界面上要你们先提供一些样子，他先看看；我们想报今年的市先进成果奖，你们先帮我们准备一些文档吧，要突出某某方面的亮点；某月某日某领导要来视察，你们要把某某功能做得尽可能形象……

——你打开原始需求细看时，发现大量的篇幅只在描述普通的功能需求，而散在各个角落里的轻描淡写的一些语句却隐藏着复杂的技术问题……

——你的上级告诉你，他配给你的团队里有参加过重大项目的“优秀”程序员，有来自名牌大企业的技术“骨干”，有考过各种证书的好手；你把他们叫来时，他们带着“个性”的架子姗姗来迟；你问：XX技术熟悉吗——不熟悉；XX开发工具用过吗——只听说过；XX的GUI开发是你的强项，经理跟我说你曾解决过一些比较难的技术，本项目中有一个XX技术问题，你能解决吗——我要到网上找找看有没有类似例子——网上没有呢——那谁能做啊……

——经理告诉你，公司其他部门会尽力配合项目组的工作，并希望项目尽快启动。你因为项目需要，要申请一笔款子，报告拟好了，财务告诉你要找某某头签字，你发现某某头经常不进公司，要碰上他非常困难；一项目组鼠标坏了，要更换一个，你打报告上去了，却如石沉大海，一两个星期都落实不下来——这些情况并非国企专利，不少管理不善的私企中同样存在……

作为项目经理，需要面对所有可能出现的情况，并处理好它们。因为项目经理一般不是公司领导成员，应对项目外因素的权力、手段、精力都相当有限。项目经理只能把握一条根本的原则：使项目获得成功！

使项目获得成功，从项目经理来看，要把握住三个支点：上级、人员、技术。这几个支点把握住了，项目成功的主动权就掌握了，项目进行中的工作，如计划、协调、督查等，就可以运用项目管理方法论的知识去灵活施展，灵活应对了。

### 上级——与上级的沟通

作为项目经理，肩负着项目成败的责任，管理和控制着项目的方方面面。因为责任大，涉及面多，一般公司也会赋予一定的管理权力。因为权力，又最容易招来非议、嫉妒和各种明暗的竞争甚至攻讦，



这些对项目的负作用力有时还会来自于你的下属——比如当你的下属具有野心、对你抱有无名反感或你是公司的新员工时。因为很多人都是存在私心的或对自己水平/能力缺乏正确认识的，使他们常常持有一种不健康的心态，这种心态影响着人们在各种情况下的行为，所以无论国企还是私企，无论大企业还是小企业，往往都存在着人为的负作用力。项目经理，他的目标是保证项目的成功，他要排除来自各方面的不利干扰，并且尽可能保证自己绝大部分的精力能投入到项目管理中去。而项目经理的上级，因为各种各样的原因，往往容易轻信各种谣言诽谤，对项目经理疑虑重重，严重时甚至会作出一些对项目组工作极为不利的决定甚至更换项目经理。

项目经理必须维护自己在项目组中的权威——只有这样，你的命令才能被顺利执行，你的意志才能得到实效地贯彻，你的知识、经验、能力才能为项目作出充分的贡献。如果你本身是公司的领导层员工，可能自然地拥有权威；如果你只是因为业务/技术/能力的因素被置为项目经理，你的权威就需要自己来打造。而获得上级的信任、支持是树立权威的基础。获得上级的信任、支持，还可以带来其他好处：使项目组得到及时可靠的后勤保障，赢得客户的信任，得到其他部门的配合等等。

定期、主动向上级汇报工作，得到上级的理解和支持，是项目经理应付各种项目外因素，维护自己权威的支点。

项目经理通常会要求项目组成员定期上交工作报告，如工作月报、周报甚至工作日志，以深入了解项目进展及每个成员的工作状态。而你的上级却可能采取的是“粗放”的管理方式，对项目经理没有严格的汇报制度，甚至对项目定期汇报感到麻烦。无论上级对你的要求怎样，项目经理应当定期向上级汇报项目情况，上级没要求的时候也应该采取主动的方式让上级了解。汇报的形式可以是在面见上级时口头陈述，或写成书面报告递交，或利用各种适当的机会简述项目的进行状态。从经验看来，让上级了解项目状态有时是件很困难的事情——特别是项目进入复杂状态时，你提交的书面项目报告他可能不愿去看，你昨天跟他面见时的陈述他可能“哦、哦...”实际根本没听进去，今天经理碰到你，又会突然问你：“现在项目进行得怎样了？”、“你这样吧，把XX、XX方面的情况写个报告给我。”。要让上级真正了解你的项目情况，你必须具有足够的耐心，要反复的利用各种适当的机会，帮助他听到你的声音，了解你项目的情况。如果你只是专于业务/技术，只能通过制度式的、正式的途径向上级报告工作，而不善于采用另外的方法与上级交流，偏偏上级又是一个并不英明的人，那么你及你负责的项目就存在较大的风险。

作为项目经理，坦荡、宽阔的心怀是相当重要的。一般，具有一定阅历、经验的项目经理对自己的下属是具有宽阔心海的，是能够容纳下很多事情的；但他们对上级，却不一定能承受某些冤屈。一种较笼统的概括可以是这样来讲（针对国内公司）：七十八十年代的领导是属于老革命类型的，九十、二十一世纪初的领导是属于少爷派类型的。老革命类型对企业有足够的忠心，主要的缺点是过于保守和缺乏先进知识；少爷派类型有足够的干劲和雄心，但他们却缺乏足够的资历、能力，缺乏作为领导者的足够底气，所以这一类型的领导者大多会带有一些古怪的脾气，并有意无意借助这些古怪脾气彰显自己的领导权威。项目经理，往往是有有着丰富经验和精深专业知识的人才，为了获得项目的成功，他们需要具有比客户、同事、上级更宽广的胸怀，来应对各种复杂的人际交流问题！

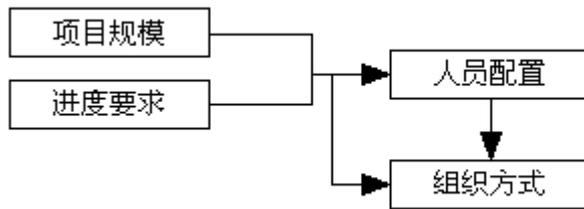
项目经理应具有坦荡胸襟。这种胸襟不仅是公平的评价项目组成员的业绩及容忍/消释他们对评价的误解而产生的非健康情绪，还要能坦然面对来自上级的决定。现实中会存在各种现象，如你的上级仅仅是要借用你的头脑，等你把项目基本问题都解决后，可能安排他的亲信来替换你的职务，让他的亲信来接受项目成功的奖誉；当项目进度过慢，你和上级肯定是一致的要提高进度，但如果进度过快，快到远远超过了公司的想象（如果你是个杰出的人才，出现这种情况是平常的），你可能以之为业绩，而你的上级却可能忧心忡忡（原因是非常复杂难以理喻的），除非你有权力或有适当的方法让公司认可你，否则应调整进度到适宜的程度，以适应上级的意图和兄弟部门的感觉，不然的话，上级的一些后



台动作会让你窒闷/吐血。遇到这些情况时，项目经理要能以坦荡的胸襟待之，项目经理的一条职业道德是：只要你还是项目经理，就要为项目的成功而努力，用是否利于项目，来衡量各种取舍关系。

### 人员——认清项目组的能力

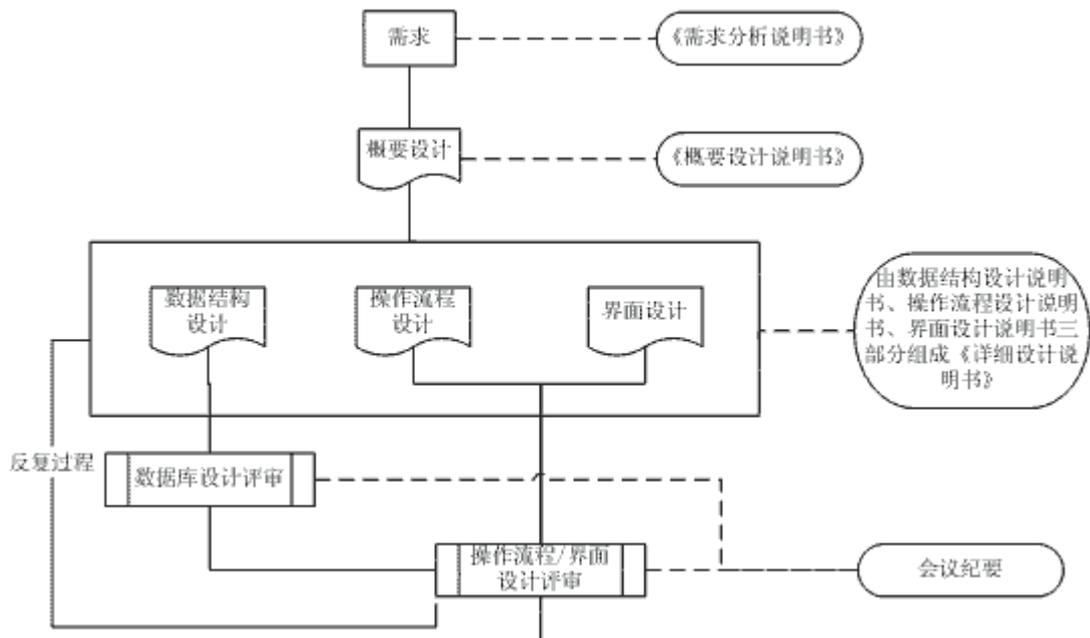
项目组成员是执行项目各项任务的人力资源。明确了目标，确定了人员，一般项目经理都知道如何按照项目的特点、规律去制定工作计划。然而，制定一套科学合理的计划是不容易的，原因之一是项目组成员的能力并不能被轻易地看出来。公司交付给你项目时，往往也基本框定了项目组成员，你只有很小的调整余地。组员的简历你一般是看不到的，组员的水平、经验就只能通过你与组员的各种形式的接触、会议、交流来了解。人员配置与项目规模、进度要求的关系中，有时甚至不是按照如图：



所示的推导过程由项目规模、进度要求来确定人员要求，然后再确定组织方式，而是先从项目规模、进度要求、人员配置均基本确定的情况下，你要找出合适的组织方式来执行项目。

认清项目组每个成员的水平、能力，是项目经理在确定组织方式之前要尽量做好的工作。因为现实的原因，采取笔试、口试的方法一般都难被接收。项目经理需要想一些即尊重组员、又能深入揭示组员水平/能力的方法，来认识清楚项目组的水平/能力。正确认识项目组的能力，是项目经理开展具体项目工作的支点。

一种 MIS 项目的工作程序可能是下图所示的情形：



这个工作程序中，对项目组要求一些基本的的能力：设计、编程、界面美化、独立担当功能模块、撰写文档、有测试技能等。假设项目组共有甲乙丙丁戊五个人，你通过了解后，得出的项目组的能力

情况为：

能做设计的有：甲、乙

能编程的：甲、乙、丙、丁

能做美化的：戊

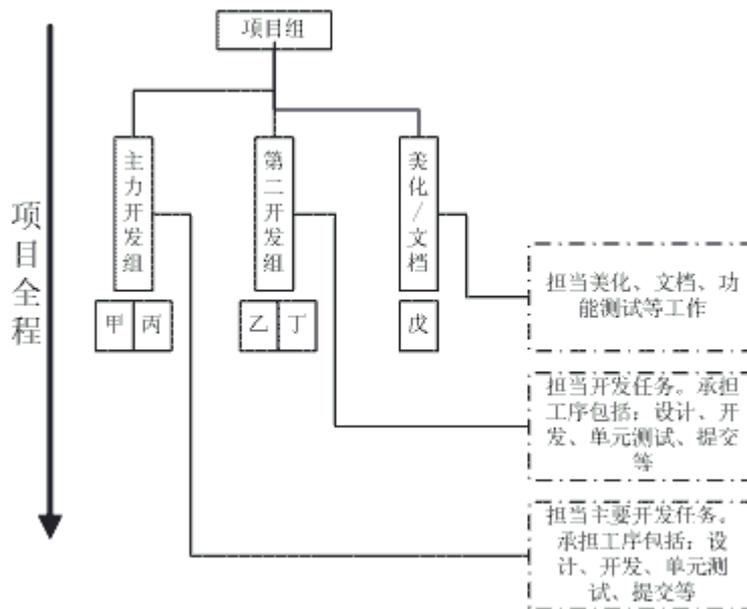
能独立担当模块的（不能独立担当模块的意即需要别人给安排具体的工作内容、给以指导、并时时检查他/她的工作）：甲、乙

能撰写文档的：丁、戊

有测试技能的：甲、戊

经验/水平排序：甲、乙、丙

根据项目本身的要求，结合项目组成员的水平/能力，你可以这样来组织项目组：



而如果你通过了解后，得出的项目组的能力情况是另外一种状态：

能做设计的有：甲、乙

能编程的：甲、乙、丙、丁

能做美化的：戊

能独立担当模块的（不能独立担当模块的意即需要别人给安排具体的工作内容、给以指导、并时时检查他/她的工作）：无

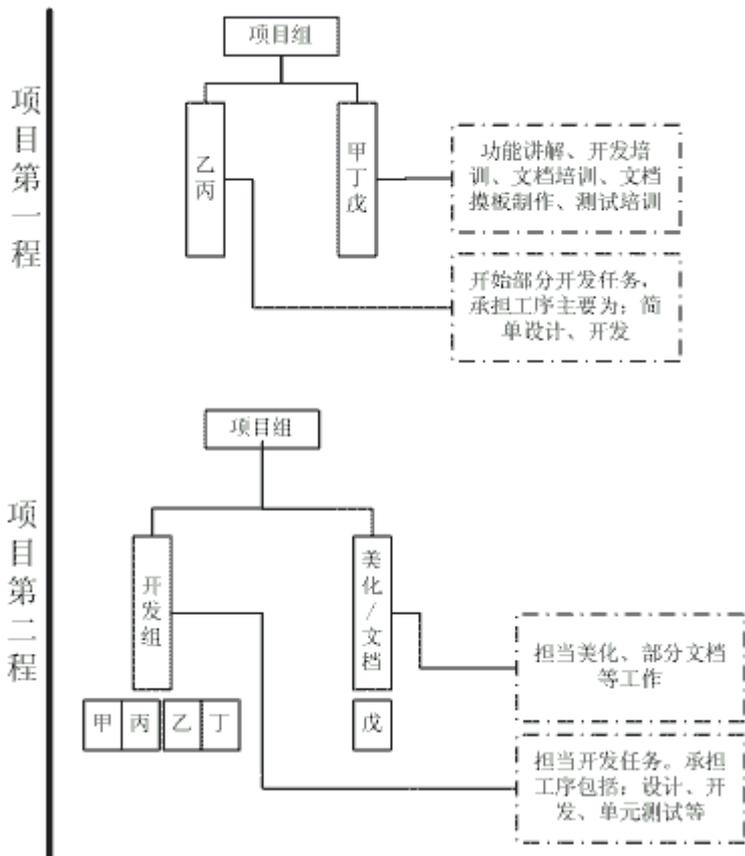
能撰写文档的：无

有测试技能的：甲

经验/水平排序：甲、乙、丙

那么你的组织方式就要根据实际情况重新安排，比如下图的形式：





因为你没有可撰写文档的人员，也没有可独立担当功能模块任务的人员，你必须先作一些培训（按模板写文档、测试技能等），分解/新加一些工作程序（制作文档模板、功能讲解、完善设计、完善开发等），人员配置也要在项目过程中动态调整。如果这种人员状况下的进度要求不变，你还得安排项目组加班，以挽回培训的时间。

一般项目要求的能力与组员实际能力之间会存在差异，这些差异如果不是很大，可以通过合适的组织方式（特别是项目过程中的动态人员配置）来解决。如果差异超出了组织方式可调整的极限，项目经理就要另想办法了，可能不得不申请延长项目时间、增派人员等。

项目经理应该在项目前期即了解项目组成员的实际水平/能力状况，及它们与项目要求的差异。了解了这些，你才能制定正确的工作计划，并较准确的估计项目组的效率。从与组员普通、自然的交谈中，去感知他们的水平/能力，是最易实施、最少出现负作用的方式，也是很有效的方式。组员的经验、知识面、考虑问题时能达到的深度、习惯（常常影响一个人思维联想的方向）、精神毅力等等都可以通过这种方式来了解。

要了解组员对某些具体技术掌握的深度、大脑中积累的技巧、判断能力等方面的情况时，需要采取一些测试技术才能获得。因为被明显测试常常为人们所不愿意，也易产生不正确的答卷，所以项目经理要认真设计测试方案。可以给组员布置一些小的带测试目的的任务（告诉他们这是项目工作的一部分），从他们对任务完成的态度、效率、结果来了解他们；可以特意给某些组员安排一些与他们水平/能力相距极大的任务，他们因为光凭自己能力很难完成，一般都会找同事寻求帮助，从他们帮助与被帮助的过程、事件中，能对他们得出很多新的认知。只有比较正确地了解了组员的水平/能力，项目经理的组织方式、工作计划才能制定得合理，才能保证项目实际进展过程符合预期。

对组员的水平/能力有了较准确地认识后，项目进行过程中有可能还会碰到一些难于处理的问题：



有些组员保留自己的经验、能力，不肯充分发挥。产生的原因是多方面的，如存在心理不平衡感、持有一种歪曲的竞争意识、个人的情感因素、公司在管理/待遇方面存在明显不公平的地方、项目管理方式上有一些缺陷等。项目经理要发现问题的症结，能通过项目内手段处理好地自然好办，通过项目内手段处理不了的，需要与上级沟通寻求办法，如前述方式均无助，你可能不得不重新考虑项目的组织方式，重新设计计划。这样的情况有时在项目计划前也能发现，如你从组员的态度、工作中的精神表现能发现它们。

项目内手段有很多。与组员进行深入地交流，化解他们思想上的障结/包袱；利用表扬/批评、奖励/惩罚等方式也能起到较好地作用，能给组员带来成就感、荣誉感、耻辱感、失落感等，这些精神感觉/刺激如运用得当，能强化组员的效率、提高创造性、主动性、责任性。如果组员都自觉努力，发挥效率大于90%，采取宽松的任务管理方式能获得最好的效果；如果组员有一些不佳情况（行为上的/精神上的），发挥效率降到了90%以下，可以采取定期写工作总结的方式，如月工作报告，周工作报告，这种定期报告能促使组员不断审视自己的工作效率和作业绩，从而注意保持或提高工作效率/工作量；如果组员效率降到了70%以下，你可以要求组员写工作日志，促使其注意保持每日的工作量，不同的组员可以作不同的要求，因为对一个非常自励的组员来说，过于频繁/严格的工作要求，会降低他的工作效率、抑制其创造性和主动性。假如组员的发挥效率降到了60%以下，那你就采取直接指定每日具体工作内容的方式进行管理，如制定日工作表格，日工作表格中计划安排了组员当日应完成的具体工作，每日下班前验收其工作成果，这种方式是一种严格的保证工作效率的方式，但它要付出较大管理成本，如制定具体的日工作内容及检查工作的实施/完成是一个较繁重的工作，日工作计划会被频繁调整，有时还会感到无法拟订具体的工作内容（软件开发中经常如此）。

### 技术——准确把握项目的风险

对软件项目来说，项目进展过程也就是不断解决技术问题的过程。项目中包含的技术难点可能大部分已被明显地描述出来，对这些技术问题人们都能理解要安排的资源及准备付出的成本；有一些技术难点并非一开始就能描述清楚，它们需要在项目进行到一定地步后，才能看清楚；还有些技术问题普通人不能发现，只有那些经验丰富、水平较高的技术人员才能感觉到。

项目进行过程中遭遇到的直接影响到进度的技术问题不妨称之为技术卡点。如果项目进行前对技术卡点没有全部认识到，或认识有误，带来的后果是严重的。首先是打乱了项目计划（全局的或阶段的），然后是会使公司、上级怀疑你的能力及职业忠诚度问题（他们可能认为你是在故意制造事件、拖延怠工、养患自重...），会使你在各种明暗竞争中处于被动地位，甚至直接危及你管理的项目。当然，如果你确实感到能力不济，也要坦然承认。

在一个自动控制系统中，项目经理采用了一种新型的PLC控制器。他看了控制器的一些技术资料，觉得与他以前用过的控制器基本相近，于是他排好了计划，带领组员做好了设计，开始编程实现。相当部分的程序编好了，但他的组员遇到一个问题：控制器对时钟的处理方式与他们设计时理解的不同。设计时他们认为控制器的时钟是通过中断处理的，是不断运转不受程序影响的。而实际中发现该控制器的时钟是无中断处理的（无中断控制器触发），时钟前进是在每一次程序循环的结尾才由系统扫描处理。如果在同一个程序循环中设置了时钟初值又去判断时间差的话，永远得不到等待的差值，而且要使时钟比较精确，每一循环执行的程序必须尽量简短。而时钟在自动控制系统中极为重要（如延时、定时、关联设备的次序控制等）。这一细节性的技术问题，使项目组不得不重新设计，从头再来。

在一个大型的应用系统中，应用数据的组织非常复杂，大部分用户需求也迟迟不能明确，你为了及早进入开发，并减少以后其他需求明确时带来的影响，于是计划采用将部分对象移到数据库一端的设计方式（一般对象都放在程序一端，数据库主要作数据存储），这种方式可以通过数据库对象的调整来适应需求变化及数据结构的变化，减少已完成程序的修改。在此中，你采用的数据库是否支持会话



标识,是否能透明地存储/获取会话数据,对你的设计将有比较大的影响,因为它对今后的优化数据获取方式、转换慢速视图等都是非常重要的。你需要通过实际编写例子去确证。

能否准确地意识到项目中的关键技术细节,与项目经理的知识范围、经验直接相关。项目经理要虚心,多听取各个方面及组员的意见,并要多查阅相关资料。清楚地了解项目中存在的关键技术细节,对项目经理来说是需要的,项目经理才能科学地制定计划、组织人员、把握方向/整体进度、正确评价组员业绩等等。

项目经理要善于从复杂的技术问题中抽象出模型来,这样才能及早发现项目中隐藏的技术卡点。将主要干线流程列出,模拟前进走一遍,将每一步都较详细地写出来,然后召集组员对照模拟步骤思考/讨论,能发现大部分的关键技术细节问题。仅在头脑中思考,人们很容易将多个步骤的条件混淆起来,而不大能感觉到其中的问题;将模拟步骤写出来,每一步的当前环境、条件都比较清楚,人们能更容易地觉察出一个步骤中某些细微条件的不足,而能更好地发现关键技术细节。

### 结语

对于项目规模,一般是从该项目参与人数、计划时间长短来衡量的。同样的项目,由不同的项目经理来领导、来看待,其规模会有所不同。如开发一个关系型数据库系统,一个公司可能会计划投入一百以上的程序员,花几年的时间。这时,它是一个大规模项目。另一个公司来做同样的项目,因为该公司人才杰出,可能计划投入十以下的人员,两年的时间。这时,它是一个中等规模的项目。两个公司实施项目的结果可能是相同的,比如都取得同等标准的成功。

项目规模越大,所设管理层次可能越多。无论管理层次如何设置,对其中任一层的管理者来说,其工作机制是类似的:接受上层管理者的领导,管理好直属下层人员的工作。管理控制观念强的管理者可能参与管理隶属下面两层或更多层的人员。本文所述项目经理主要针对国内极典型的一种项目管理形式:一个项目经理,配置一个项目团队,由项目经理自行决定项目人员的实际管理层次、组织方式。

有时被指任为项目经理,而实际只履行着参与了解项目进展,进行概念性指导、协调一些多边联系的职能,这只是名义上的项目经理。真正意义上的项目经理是对项目负责,管理、协调项目全过程,对项目的人员、可用资金、工作内容、进度等各个方面因素进行统筹调度、合理计划,督查项目实施过程,解决项目进行中各类矛盾、确使项目成功的一种角色。

一旦被指任项目经理,对项目组来说,你就具有了最高的领导和决策权力。项目执行过程中,如果把握好了上级、人员、技术这三个支点,项目的成功一般是指日可待的。上级这一支点较变化莫测,有时候最难处理,你需要有较好的沟通技巧和深广的胸怀;人员在你的领导之下,是一个能以精神、制度等主客观因素共同作用的支点,你管理的方式/手段都比较多;技术支点是偏重于客观的,对你的知识、经验、智慧、精神有着较高、较全面的要求。之所以将上级、人员、技术作为项目管理的三个支点,是因为:三因素的任一个与项目经理意图/目标完全相悖或完全失控,则项目必败无疑;从三因素入手,是最适于概括项目中各种现象、矛盾的,是项目经理可从之出发拟订方案/措施/计划并最终回归之以判断效果/结果的。

### [返回目录](#)



## 项目管理不是“帽子工厂”

作/转载者：王小瑛

在我国，项目管理出现了一种奇怪的现象：尽管多数企业对项目管理推行乏力，但有很多人却在认识上过分夸大了项目管理的作用，造成一种虚假的项目管理热，误导了人们的认识，从侧面阻碍了项目管理的推行。应该如何正确认识项目管理的作用；过分夸大项目管理的作用会给企业带来什么后果；在企业里，哪些任务是可以项目化的，哪些不可以？带着这一系列问题记者采访了西北工业大学教授、中国项目管理协会秘书长白思俊。

白思俊教授认为，企业要想把握好项目管理的度，就必须首先正确认识项目的概念。传统的职能型管理模式是随着社会分工日益专业化而出现的以专业、职能为依据的企业管理模式，它会永远存在。项目管理不是替代职能型管理的一种管理模式，而是在职能型管理模式下如何更好、更有效地完成具体任务而形成的一种新的企业运作模式，和职能型管理是两个不同层次的概念。

至于项目管理的范围，要具体情况具体分析，不同的企业会有不同的范围。对于项目型企业来说，企业里的任务基本都是项目，所以全面推行项目管理是最好的。而对于非项目型企业，只有那些在时间、资源、质量和数量等因素上具有较明确限定的相对独立的一次性任务，用项目管理的方法进行才会提高效率。

项目的思想具有永恒的生命力。大到国际事务、国家政务，小到企业任务、个人规划，都可以从项目管理思想上有所借鉴。但在操作中却万万不可一切皆项目。一度有人提出项目管理将完全取代企业管理，MBA 的学生应改学项目的观点，这显然是不可取的。MBA 是学习如何做正确的事，如何为企业做正确的决策；项目管理则是学习如何正确地做事。从这个意义上讲，企业管理是企业战略层面的，项目管理则是企业战术层面的，不可混淆。

至于项目管理的范围，要具体情况具体分析，不同的企业有不同的项目管理范围。对于项目型企业，企业里的任务基本都是项目，所以，全面推行项目管理是最好的。而对于非项目型企业，只有那些在时间、资源、质量和数量等因素上具有较明确限定的相对独立的一次性任务如研发、投资等，用项目管理的方法进行才会提高效率。

不是一切管理都可以项目化。企业里重复性、非创新性的任务是不能项目化的。否则会降低工作的效率，提高企业运营的成本。因为项目的成本要高于具有专业化和规模效应的传统管理方法。“从某种程度上讲，项目管理就是对变革的管理。”白思俊强调说。

项目管理讲求放权，让真正干事的人——项目经理做主，但如果过度夸大项目经理的权力，就会增加企业的经营风险。而且，如果过度强调项目部门的作用就会弱化职能部门的作用，损害职能部门的积极性，导致权力分配不公，引发企业内部新矛盾。所以，企业必须注意放权的适度，必须设立匹配的监控机制，而且要实时注意平衡项目部门和职能部门的资源和权力。也就是说，企业要想防范过度项目化，就有必要在企业管理层次和项目执行层次上进行必要的规范。如在项目管理层次上对责、权、利的界定、项目管理制度的规范等，在项目的执行层面上建立一套系统化的项目管理体系，对项目的流程进行成体系的管理。

另外，即使是项目的任务也并不见得一定要用项目的方法才能做得好。企业应该依据项目的规模、所涉部门的多少及项目的复杂性和重要性等因素，结合企业自身条件在项目管理和传统管理两种方法间分析、评判，选取一个最适宜的管理方法进行。对于不太重要的且能用传统管理方法高效完



成的，就没必要采用项目管理进行。

创新没有模板，只有正确地认识项目管理，恰当地拿捏住项目管理的度，才能不至于让企业的项目管理出现过犹不及的尴尬。

[返回目录](#)



## 项目收尾——项目经理的血泪史

作/转载者：不详

谈到项目收尾，可能很多同事都有一大段的牢骚，血泪史当然是少不了的。相信谁都经历过在项目“接近”结束的时候陷入困境的情况，客户不断的提出新要求；以为已经干完了“该干的事情”，结果拿起合同一看，天啊……客户要一项一项地对合同的话，根本就不可能验收。我也有过这样的惨痛经历，就来瞎侃一把吧。

谈起项目收尾，根据 PMI（美国项目管理协会）的概念，项目收尾包括合同收尾和管理收尾两部分。合同收尾就是抓起合同，和客户一项项的核对，是否完成了合同所有的要求，是否可以把项目结束掉，也就是我们通常所讲的验收。管理收尾是对于内部来说的，把做好的项目文档等归档；对外宣称项目已经结束；转入维护期，把相关的产品说明转到维护组；进行经验教训总结，项目成员一起来“怀旧”学习一把。

我司也象众多的国内 IT 公司一样，合同收尾是最容易产生问题的时候。象管理学上经常提到的 80-80 理论，花了计划的 80% 的时间以为完成了项目 80% 的工作，结果剩余的 20% 的工作又要花 80% 的计划时间来完成。这样的原因是什么呢？是否不能避免呢？

记得在 seven-habits 里面提到一个好习惯：“Begin with the end.” 这句话对于项目经理来说确实是金玉良言。项目开始的时候是不是看着最后的合同验收来做事呢？不止一次的听说，有项目经理在合同收尾的时候，客户提出一项一项对合同来验收，他才到处去找合同。这样的项目怎么能够 Begin with the end 呢？

诚然，我司的合同有些签得比较“离谱”，能人之不能，把项目吹得能把客户想要的一切都办得到。客观来说，这也不能怪业务人员，业务人员是很苦的，陪吃陪喝陪笑，打肿了脸装胖子，在客户面前信誓旦旦才能把项目签下来，就差没跪下来求客户了（摘自某业务人员之口）。他们又怎么愿意去“骗”客户呢？客户是他们的衣食父母，客户就是他们的全部，项目做得不好，最难交待的还是他们。但是项目启动之后，项目经理是否就应该好好的研究合同，与业务人员沟通，了解客户最需要的是什么，然后重新列出项目的范围，尽可能让客户认同。这样就算不能完全避免需求不断增加不断改变的风险，也能有所改善的。

需求的改变是项目经理最头疼的，客户今天说要天上的大雁，明天又想吃深海的石斑，作为买方，他们没有完全付款，当然能够喜欢要什么就要什么，但是我们怎么控制让客户尽量少地变口味呢？除了上面所说的项目范围的锁定，还需要的就是做好沟通。有时候客户只会从结果考虑，他们想要深海石斑，不会想到抓石斑鱼是很不容易的，先要建造一条远洋渔船，结一张结实牢靠的大网，雇请有经验丰富的船员……我们先要知道的是客户最关心的是什么。如果客户希望要吃的是满汉全席，不管花多少钱，只要赶快上菜就满意了，我们可以先答应他的要求，然后告诉他们石斑对于我们来说一点难度都没有，不过需要 1 个月的时间去抓，那就要推迟一个月吃上满汉全席，他们说不定就放弃了。当然，这个时候项目经理谈判的技巧是很重要的，既要不吭不悲，又要理据充分，不能胡编乱造哄骗客户，客户不是傻子，他们如果怀疑你的能力和诚信，以后就更难沟通了。在难度不大改变不多的时候，我们更应该的是作出适当的退让，爽快的答应客户的要求，然后让他们知道我们作出了多大的牺牲去帮助他们实现愿望。

有些客户是比较难缠的，不管你上天入地吊脖子，反正就是坚持他的要求，这样的客户就需要你花更多的心思了。人性总是有弱点的，有些国营企业的客户有强烈的自卑和反叛心理，觉得你们是 IT



公司，高科技高收入嘛，就是要你难看。那我们是否可以尝试更多的让他了解你的难处，“俺也是苦命人啊，老板欺压我们，要我们没日没夜的干，你改一点东西我们全组人都一个星期睡不好觉啊。”客户也是有同情心的嘛，让他得到多点平衡，说不定对大家都有好处呢。有些客户怕你凶，你就偶尔适当地凶一下；有些客户喜欢你温柔，你就软皮蛇一点好了；有些客户很大男人，你不妨找个小女孩跟他沟通。呵呵，夸张了一点，因地制宜因人而异吧。

管理收尾是项目经理经常忽略的过程。把项目文档整理一下归档，对于项目的延续性是有很重要的意义的。以后如果找不到相关文档，还不是一样要找项目经理的茬。当然，公司的行政规定在这里更关键，毕竟这是公司长远发展的需要，不能总是依靠项目经理的悟性和自觉性来保证。项目进行了这么久，让项目组成员来个庆功座谈会，大家轻轻松松的谈谈感想，总结一下在项目中的所学所得，对于项目经理和项目组成员来说都是很有用的。项目经理把项目经验归纳归档起来，又会对别的项目经理、对公司的项目管理文化作出了不少的贡献。很多著名的公司都对项目经验总结这一环节看得很重，毕竟现在业界提倡的PMM (Project Maturity Model) 的最高境界就是不断地学习改进。

相信大家都已经认同项目收尾其实并不只是收尾阶段要做的事情，它的根源会拉扯到项目的各个阶段。瞎侃了这么多，其实做起来还是很难的，项目经理的经验起着决定性的作用。我们不妨抛开尊严与自信，多一点学习别人的经验，在这方面试着做得更多一点，说不定会有所改进呢。

## [返回目录](#)

