

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第三十一期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ 如何处理意料之外的项目
- ❖ 如何避免人走项目“黄”
- ❖ 如何更好应对 IT 变化?
- ❖ 如何应付不合理的项目估算
- ❖ 怎样提高项目的复用程度?
- ❖ 项目经理常犯的八种错误
- ❖ IT 项目管理最佳历程之二：了解项目信息，制定项目计划



如何处理意料之外的项目

作/转载者: TechRepublic.com

不管一家公司的项目管理结构如何,对于项目经理来说,最感到头痛的莫过于处理意料之外的项目了。对于CIO们来说,情况也是如此,因为他们经常要为如何解决人事需求、调整项目时间表而做出决定。

对于项目经理们来说,如何重新分配项目资源、实现公司目标,处理好意料之外的项目可不是一件简单的事情。在这篇文章里,我将和大家一起就相关问题进行探讨,看看如何通过项目管理的最佳实践来取得意料之外的项目的成功。

项目批准的最佳实践

项目管理通常是从对公司高级管理层批准的项目进行有效的计划开始的。在各家公司内部,项目批准和计划的过程已经有序的建立起来,其中包括对投资回报、项目周期、现有价值或决策结构的分析以及其他的决策支持系统。

由于处于公司的项目计划之外,意料之外的项目往往难以严格的遵循公司的分析和批准过程。但是,如果能够尽可能多的遵循分析和批准过程,就能够尽可能的提高意料之外的项目的成功几率。

有一些意料之外的项目之所以需要完成,仅仅是由于公司中某一铁腕人物认为有必要这样做。对于这些项目要格外小心。因为,这些项目通常是不经过任何分析过程的,这就使它们更加难于管理。

除了这些项目之外,大多数意料之外的项目都是由于业务环境的变化而产生的。但是,不管一个新项目产生的原因如何,项目小组都要努力去有效的实现公司的项目目标,并且还要保证现有项目的顺利完成。

可供选择的方式

要想取得意料之外的项目的成功,可以选择多种方式。

重新配置资源

资源的重新配置包括在项目小组中增加新的成员,以减轻现有员工的工作压力。但是有一点必须注意,那就是新员工要花费一定的时间去适应工作岗位,并且一名工作经验丰富的员工能够完成的工作通常需要多名新手一起合作才能完成。

我记得位于财富五百强之一的一家金融机构曾经进行过这样一个项目,将应用操作系统转换为Windows NT。为了按时完成项目,项目小组增加了一名新的测试人员。这名测试人员在这方面毫无工作经验。为了帮助他适应工作,小组指派了一名经验丰富的员工对他进行培训,花费了大量的培训时间。事后,我对这两名员工的工作时间进行了分析,发现,如果小组中没有增加这名新手的话,经验丰富的那名员工就可以把对新手进行培训的时间用在自己的测试工作上,那样整个项目的工期反倒可以更短。这个例子给我们上了很好的一课,项目小组在增加新员工时必须慎重行事,只有新员工能够立即胜任工作,他的到来才有意义。

[返回目录](#)



如何避免人走项目“黄”

作者: zdnet.com

点评人

中国电子信息产业发展研究院(赛迪集团) 刘权博士

新华信管理咨询公司顾问 黄文颖

案例背景

国内某知名大型食品企业(简称A公司)在食品行业位居全国前列。2001年初,该公司在与国内外软件公司经过多次商谈后,也没有找到适合自己企业特点的SCM软件产品,最后该公司决定与国内一家软件公司合作开发软件产品。开发过程经历了8个月的时间,A公司为该系统投入的开发及硬件费用为8000万元(该投入为购买国外软件成本的30%左右),该系统投入使用后运转相当良好。

正当企业主要领导在为企业信息化道路的正确选择而庆幸时,软件公司负责该系统的主要工程师由于种种原因离开了公司。之后,该系统在维护、升级方面出现严重问题,在勉强维持了4个月的时间之后,A公司宣布该SCM系统彻底失败。

规模上去了,物流问题来了

A公司拥有中国较大的食品加工基地,从20世纪80年代起家以来,已经拥有了50多家国内外子公司,有300多种产品通过代理机构和超市向消费者销售。2001年随着新工程的投产运营,A公司日生产能力扩大近一倍,在全国同类食品市场占有率已达到20%以上。规模上去了,难题也来了,那就是物流问题,如何将食品在第一时间送到消费者手中,成为A公司急需解决的头等大事。

A公司规模快速扩张,市场占有率不断提高的同时,也对企业收集和处理信息能力的要求不断提高。由于在信息把握上的力不从心,管理者感觉企业运作的阻力越来越大。

首先是供应链管理体系。A公司外部采购的商品数千种,生产的产品也有上千种,绝大部分通过遍布全国的销售网络销售出去。A公司遍布各地的分公司、办事处有300多个,但销售分支机构与总部还要通过电话、传真、电子邮件来传递销售、库存、财务等信息和管理指令。A公司建立在传真电邮基础上的信息渠道做不到及时准确,也无法进行有效控制,造成各个分支机构缺货、断货、压货、串货等现象时有发生。

另外,A公司在食品配送环节上也越来越力不从心。A公司配送中心每天有100多人接收传真,然后手工统计,5、6个小时以后,统计结果终于从堆积如山的传真纸中算出来,再报给生产厂,接单生产。配送单接着被抄送给送货的班组,由他们负责把货从生产厂提出来,按单分配,装车送货。到了晚上,配送中心再负责把各门店没有卖出的货物拉回生产厂。有时候因为手工统计出错,工作人员为了对账、对数字忙上大半夜,叫苦不迭。A公司对SCM的需求越来越迫切了。

从1998年开始策划到2001年正式招标,A公司踏上了信息化的摸索之路。和许多国内企业一样,这个过程并不顺利。与其它制造企业相比,A公司的生产过程相对简单,而流通环节则至关重要,他们在经营上是分散的,在管理上却要求相对集中,而当时国内外管理软件难以适应A公司业务结构的要求。

大胆尝试合作开发之路

最后,A公司选择了一家国内在供应链管理软件方面有一定经验,但规模不大的公司合作开发自己的SCM系统。由于A公司缺乏信息技术人才,便将软件开发、维护、升级等任务都外包给了该软件公司。

2001年2月,软件开发正式开始,软件公司专门选出一个既通管理又懂业务的复合型人才担当该



项目组的全权负责人，让其负责组成开发小组。由于 A 公司的大力配合以及软件公司的全力投入，该项目的开发过程堪称顺利，从立项到投入运营仅用了 8 个月的时间。

该项目的成功运营让 A 公司尝到了甜头。业务部门的工作量、管理力度、细度和效率都有了很大提高。以前 100 多人管供应链业务还忙得焦头烂额，现在 5 个人管整个供应链却井井有条。A 公司已部分实现了订单自动生成、自动上传、自动分类汇总、自动配货处理、网上盘点等，在管理技术方面为公司的快速扩张提供了支撑。

突遇变故，关键人员辞职

2002 年 4 月，SCM 项目已顺利投入使用了近 6 个月的时间，正当 A 公司主要领导在为企业信息化道路的正确选择而庆幸时，软件公司负责该系统的负责人由于种种原因离开了公司。

随后软件公司立即又委派了另外一位能力也不错的人员接替负责该系统的升级和维护工作。其上任后不久，该系统出现了一次意外的瘫痪。该负责人带领开发团队认真整理了前期工作，对出现的漏洞先后采取了几种修改完善方式，都因不了解系统开发过程及思路，造成与系统冲突较多，问题没有得以解决，反而问题越出越多。

历经 3 个月的时间，系统几乎处在瘫痪状态中，对 A 公司的正常经营造成了难以估量的损失。A 公司高层领导看到解决无望的情况下，停止了该项目，宣布了该 SCM 项目的彻底失败。

跳出人才流失看 SCM 实施

■ 中国电子信息产业发展研究院(赛迪集团) 刘权博士

A 公司没有一支信息化工作队伍，尤其是缺少既懂信息技术又懂业务的复合型人才，是该公司上 SCM 系统失败的一个重要的内因。

A 公司缺的不仅是 IT 人才

A 公司 SCM 系统的失败，最直接的导火索是软件公司负责 SCM 系统开发关键人员的流失，但对之进行深入分析，发现该公司的 SCM 系统失败由多方面的原因造成的。

第一、A 公司没有一支信息化工作队伍，尤其是缺少既懂信息技术又懂业务的复合型人才，是该公司上 SCM 系统失败的一个重要的内因。

如果该公司拥有自己 IT 队伍，对软件公司的依赖程度就会降低，可能就不会因软件公司一个关键人员的流失导致系统的失败，SCM 系统的命运必定会改写。

第二、导致 A 公司 SCM 系统失败的另外一个客观原因是，当时适合生产过程简单流通环节的 SCM 系统还不成熟。A 公司在上 SCM 系统时，由于单位缺乏信息技术人才，因此考虑购买国内外成熟软件，以降低风险。A 公司发现市场上的 SCM 系统，产品成熟度、扩展性不够完善收效甚微，难以找到适合自己的产品，因此该公司不得不寻求定制开发之路。

第三、A 公司在选择软件公司时，没有重视软件企业的管理水平。

软件企业素质是软件质量的保证，许多软件企业人员不稳定，走马灯似的，而且实施人员职责不清，业务素质较低。

软件开发管理不到位，已经开发好的功能，其开发过程、思想都在开发人员的脑袋中，换人后软件的维护都存在致命问题，这说明软件开发过程管理存在致命缺陷，没有形成一套有效的管理模式和文档备案措施。让管理这么混乱的软件公司承担这么大工程的开发任务，其失败也是早晚的事情。

第四、A 公司在项目立项及软件开发过程中缺乏咨询和监理。

A 公司选择了一个管理如此混乱的软件公司承担规模较大的 SCM 系统的开发与实施工作，信息化每一个过程都显粗糙，匆匆忙忙上系统，这说明 A 公司在系统的规划以及实施单位的选择等方面咨询的缺位，或者咨询成熟度不够。另外也说明监理工作的缺位。



成功需要“精兵营”、推广小组、咨询和监理

结合 A 公司的案例，在此提出几点关于如何成功实施 SCM 系统的想法：

第一、一支企业自己的稳定的信息化建设队伍是企业 SCM 系统成功的根本保证。到目前为止，在企业信息化建设中，“精兵营”模式越来越得到企业的认可。“精兵营”模式的好处在于：以企业 IT 建设力量为主，内部技术和业务骨干和外部专家间优势互补；将业务、IT、项目管理紧密结合，保证企业信息化项目的成功和持续发展。

“精兵营”模式管理的难度在于熟悉业务、技术、项目管理的复合型人才在企业中非常缺乏。一支企业自己的稳定的信息化建设队伍是企业信息化成功的根本保证，企业的领导者需要通过管理和激励制度、职业生涯规划等多方面的手段保证这支队伍的稳定，尤其是留住并用好复合型人才是企业信息化建设成功的根本保证。

第二、拥有企业自我供应链管理推广顾问小组是企业 SCM 成功的关键。供应链管理应用导入决非一朝一夕的事情，需要企业不断摸索、不断发展、与时俱进。企业成立企业供应链管理发展战略小组（可以从各个部门抽调），一方面是为了可以不断调整、监控企业供应链管理的发展和应用效果；同时也可以随着企业的不断发展，提出新课题和新观点。

第三、选择合适的咨询单位是企业 SCM 成功的一个重要因素。

企业 SCM 建设的健康发展迫切需要、呼唤中立咨询服务商，沟通、协调甲方、乙方关系，帮助企业进行可行性研究、整体规划、选型招标，保护企业信息化投资，提高项目成功率。这既是企业信息化咨询服务市场健康发展的需要，也是实现 IT 企业、咨询公司与用户企业三方共赢的必然选择。

第四、工程监理为企业 SCM 成功保驾护航。选择合适的 SCM 监理单位，负责对企业 SCM 系统实施协作单位进行全面综合的资质认证，负责组织有关计算机应用开发公司或推广企业 SCM 管理系统的公司进行招标，负责组织企业和公司签订协作合同，并对技术服务单位提出明确的服务目标。在项目完成后，聘请专家评估验收，确保企业 SCM 应用系统无故障连续运行。

企业应多“折腾”研发员工

■ 南开大学管理学硕士，新华信管理咨询公司顾问 黄文颖

用各种办法折腾研发人员或者研发管理者，企业不能仅仅要求研发人员会低头搞研发就行，也必须要求他们把交流、沟通、互动作为工作的一部分。

注重人才，尤其是关键员工的发展，并不是要将企业的生死与发展寄托在某一两个员工的身上。真正意义上强调人才对企业发展的重要性，要从企业的角度上，一要保证核心员工对企业持续贡献，二要降低企业由于个人因素导致的企业风险。

管理研发人员做好两手准备

解决本案例中提到的问题，企业的领导层要从两个方面来解决，第一，企业拿什么留人；第二，人员流动后如何让知识留下，并能够传承下去。

首先，企业拿什么留人的问题，也就是企业通过什么手段能让核心研发员工能更长时间的为企业服务。这需要企业建立完善的人才管理机制，比如包括完善的人才培育体系、科学的绩效管理体系、有效的全面激励体系、弹性的职位发展空间，甚至开放的文化氛围、团队精神的建立。

从个人职业发展的规律来讲，某个人是很难永远停留在一个企业，即便这个企业可能具备了非常完善的管理体系。这是由知识型人员自身的特点决定的，他需要不断地突破自我，不断地超越自我以实现自身的价值。因此人才的稳定性是相对的，人才的流动性是绝对的。

在这个前提下，我们要从第二个层面来寻找解决方法，即企业要通过核心人员的管理来降低风险。这种风险就是指案例中所看到的由于个体的变更而导致企业经营中断的风险。由于知识更多是以



隐性形式存在于个人的头脑中，如果企业没有建立有效的学习与知识共享机制，那么这种知识就会由于个人垄断而难以被复制、学习，也就无法进行知识运用，那么个人的流动必然带走相关的知识、技能，从而使工作难以持续进行下去。因此，对核心人员管理的关键是对其知识的管理，知识管理的核心就是要把隐性知识转化为显性知识，把个人的知识转化为组织的知识。

从上述案例来讲，这家企业如果及时将开发的过程文件、数据、程序等资料保留下来，或者开发小组的相应人员了解程序设计的整个思路，在负责人走掉之后，系统的维护工作应该能够继续下去。因此，企业做好知识管理是降低研发人员流失造成对企业影响的关键所在。

“折腾”研发员工的几种办法

知识管理的概念曾经在中国企业内“流行”了一段时间，但是并没有如人们所期望的那样行之有效。著名知识管理专家达文波特教授在他的“知识管理两阶段论”中指出，目前大多数企业仍然停留在知识管理的初级阶段，即人们对知识管理的理解仅仅停留在收集知识、热衷于建立“知识库”的阶段。虽然收集了很多有文字记载性的内容，但是由于只限于知识的堆砌，使得知识库变得异常庞杂，不仅不利于知识的搜寻和使用，而且使知识的“质量”参差不齐。而对于知识的贡献者来说，提交有关资料就是走走形式。

知识管理的本质在于使知识得到理解和运用，不能被理解的知识是无用的，不能被运用的知识是无效的。例如在本案中，即便这个系统的负责人留下了一些开发资料，但是如果不是为了使用目的而提交的话，这些资料要么是无关紧要的内容，要么省去了核心内容而无法使后来人操作，那么这些“知识”就无异于废纸一堆。

那么企业如何进行知识管理呢？其实知识管理很简单，不是一提到知识管理就必定要和听起来吓人的管理系统联系起来。知识管理更是一种思想，实施知识管理其实就是首先营造一种开发的学习与交流文化，并想法“折腾”那些研发员工，增加他们之间的沟通、交流。

首先，建立开放的知识交流的文化。从研发人员的心理特点来讲，他们多少会有些保守倾向，不愿意让太多人轻易学会自己的本事，否则自身的地位可能受到威胁。因此，公司要能形成一种开放的文化，使核心研发人员不仅在输出，更有机会输入新鲜知识和体验，通过各种形式的交流和沟通，公司要努力培养个人在技术领域的权威地位，使每个人将知识沟通作为人们日常的一种工作方式。

其次，用各种办法折腾研发人员或者研发管理者，企业不能仅仅要求研发人员会低头搞研发就行，也必须要求他们把交流、沟通、互动作为工作的一部分。而且要让他们相信，这样做才能让自身获得的成长，并且个人会得到组织对其地位的认可。“折腾”研发人员的手段可以灵活多样，这里略举一二。

师傅带徒弟

团队负责人不仅仅要完成项目的内容，更要求能把队伍带起来，不能仅仅自己身怀绝技，更要能把手下人培养成能人。

人人是讲师

组织公司内部专题型的座谈、培训、讲座，掌握某项专长的人员都可以成为内部讲师，并且要把所讲的东西写成规范的详实的教材，以作为知识库的内容存档保存。

让“知识库”成为精品库

对于建立知识库要坚持“精品原则”，凡是不符合规范要求、没有意义的资料、文件全部不能录入。因此，知识库内的资料必须要经过专业人士或有关委员会的审核，要求研发团队提交过程性资料、项目结束后的成果文件，凡是不符合规范的资料必需要求重新提交。

总起来说，企业注重研发人员的管理，就要从人员发展与企业发展两个角度加以考虑，而知识管



理则给出了解决这两方面问题的方法，既保证研发人员的个人发展，同时又使组织自身获得了较强的适应能力，从而保证了企业经营的持续进行。

[返回目录](#)



如何更好应对 IT 变化？

作/转载者: Brian Hendry

变化无时不在，也不要试图否认 IT 变化。小变化也会引起大损失。变更管理可以提前采取行动来控制 IT 变化，以使业务风险最小。信心和智慧一定会克服“变更恐惧症”。

变化无时不在，但是，某些企业不愿意认同它是 IT 环境的一部分，他们否认有这种需要，即如何把变更管理系统化、规范化。

基础架构的变化涉及范围非常广，可以是服务器的升级，也可以是安装新的软件，或者增加一台新的桌面 PC，或是增加一些刚刚加入公司的员工信息等。由此带来的影响也非常大，从一些相对微小的变化，到可能会使整个系统崩溃的大的变动，无所不及。

许多 IT 部门仅仅是发现变化而后敷衍潦草地应对处理。如果仅仅是增加一封新的邮件报告，那的确不需要什么正规的方式。但是，如果是替换一个邮件服务器或是 Web 服务器，若项目方案的任何环节有差错，就可能因此而全盘皆输。

变更管理是 IT 服务管理的一个重要组成部分。IT 服务管理的宗旨就是为顾客提供高质量的 IT 服务。变更管理与事故管理、问题管理、配置管理和发布管理都密切相关。

成功的 IT 服务管理与变更管理息息相关。变更管理可以提前采取行动和行之有效的方法，来控制 IT 变化，以使业务风险最小，同时完善战略计划。

那么，为什么许多企业都不厌其烦地关注变更管理，而并非每个企业都能贯彻实施呢？据调查，原因是有不少企业并没按规范化的、结构化的且前后一致的方式，来运行变更管理流程。

小变化会引起大损失

一些私人或公共的组织机构不规范地推行变更管理。比如，一份来自于某个 IT 部门员工的口头或邮件形式发送的请求，或者是通过 IT 服务台提交的请求，宣布决定：“今晚 7:00 钟更换邮件服务器。”其变更的时间是规定好的。

当然，如果这种变更顺利落实的话，这种做法是无可厚非的。但是，如果其他 IT 员工在第二天早上上班的时候并未收到这封请求邮件，那么后果非同小可。

问题是由人为错误引起的，并不是因为缺乏一套正规的变更管理系统，而是没有一套合适、正确而规范的文件记录及时通知变更管理的情况，因此，问题的突然到来会让每个人都大惊失色，始料未及。

内部沟通是变更管理很重要的一部分。如果你拥有的是一家大的商业公司，人们可以从网上购买你公司的产品，但若任何一个沟通环节操作不善，则可能会损失大量钱财。同样，如果是一家航空公司，若登记系统有误，则会造成相同的困窘。总之，小变化会引起大损失。

然而，变更管理并非仅是有效的内部沟通。变更管理还应包括对影响进行评估。

IT 部门经理应当经常扪心自问：“如果我们实施这项变更，对 IT 基础架构和整个业务可能会产生什么样的影响呢？这是我们主要的邮件或 Web 服务器吗？如果是这样，那么晚上 7:00 可能并不是替换的最佳时间。或许我们应该选择在周末做这件事？我们需要有什么样的测试试验，来确保顺利推进这件事？我们应当有什么样的支持计划？因此，这可能是一项十分复杂的流程，而不仅仅是向服务器



中增加内存条这么简单。

另外，发布有 bug 的新软件，也可能产生毁灭性的影响，即便是乍一看微乎其微的变化，也可能造成灾难性破坏。

不仅要关注，更要行动

许多 IT 部门经理说，他们一遇到新变更，就立即着手，甚至夜不能寐。但这不仅仅是表达对变更的关注，更需要实际行动，如进行影响评估，维护，测试及制定应急策略，并且确保相关人员对即将可能发生的事情有所意识或警惕。

正规的变更管理是从变更请求的登记开始。一般是有人认为某些环节需要改进而发出请求。理想情况常常是：变更先到达变更管理小组，经小组成员慎重考虑，如果此变更是必要的，再对其分类，列出优先级，而后采取行动。

根据变更的程度，下一步就是立即着手应对，或者把它提交给变更管理委员会处理。委员会的成员一般都是对变更管理有浓厚兴趣的人，如操作经理和业务经理。变更管理委员会于本周或一个月内，浏览一下所有的变更请求，决定接受哪些请求，拒绝哪些请求，并搜寻更多的相关信息。经变更管理委员会或变更小组审阅过的请求，会发送给专门的实施人员，由他们制定出测试和修补计划，而后贯彻实施。

克服变更恐惧

人们经常会害怕变更，不愿面对它，尤其是在要求他们写变更报告的时候。因此，IT 部门经理应当首先支持并说服员工，并告知他们倡导变更管理的好处。信心和智慧一定会克服“变更恐惧症”。

变更管理包括许多不同的条款，但并不要求同时解决。如采用阶段法，如果桌面监管小组很想做这些事，就以此开始，然后推广到下一个比较愿意做的部门，这样获得收益的希望就大一点。

不要忘了形成规范机制。你可以从变更管理的报告文件中提取大量有用的管理信息，例如，人们什么时间处理了变更，花了多长时间处理变更等。

缺乏规范变更管理的一个缺点就是，员工可能已经实施变更工作一整天了，但却没有一个人知道这点，因为尚未形成规范性文件。

也可以把引起最大漏洞的环节写进文件报告中。为什么总是更换那种类型的服务器？或许它并不适合环境或是已过时了，因此可以试着替换它，以免带给人们不必要的麻烦？

通过变更管理，企业希望在变更发生时，终端用户和其它客户并不知道曾发生过什么，却能感受到变更管理的好处。这也是我们所追求的目标。

谨防两个常见错误

1. 变更管理最常见的错误，就是制定程序太死板。制订一些文件很有必要，但由于某些部门把其搞得很复杂，致使人们最终不得不放弃执行它。其实，它并不需要有过多的发布命令和授权认可，而是在适当控制和适时停止之间，把握平衡即可。

2. 另外一个错误不难识别，就是需要有资源来应对。变更管理比较好的企业，一般都由一位变更经理或者变更管理小组，掌控着整个流程，尽管他们也可能有别的职责。尽管有些企业并没有一位得力的变更经理，也依然有效运转，但是他们需要格外小心，因为整个系统都很零散，而且没有专门的人或小组来监控变更流程。



成立时间比较长的一些小组，如主机或服务器监管小组，在处理变更方面，可能会比较好，因为他们已担任此职好多年了，经验丰富。而新的团队，如处理软件或 Web 应用的小组，由于工作在一个快速变动的环境中，一般结构松散。

无论如何，变更管理对每个成员都很重要。一些行业部门，如制药业被迫采用变更管理，制造业也如出一辙。

ITIL（国际上通用的 IT 服务管理的最佳实践指导），提供了一些变更管理的有效的指导方法。一个好的 ITSM 软件解决方案有助于支持流程的推进，并使变更处理过程和数据流自动化。

[返回目录](#)



如何应付不合理的项目估算

作者: 台风 myzhiku.com

当你面临一个不合理的项目要求的时候该怎么办呢? 你可以只是集中于项目技术方面的挑战而后再不管那不合理的时间估算, 但是那对你的职业生涯不会有任何好处。

幸运的是, 有这种方法的替代品。下面是几个建议, 给那些希望不论遇到了什么样不可能完成的要求也希望达到他(或者她)的企业的目标的开发者——这些开发者还会希望避免由于这种不现实的时间表而造成的大量延时。

功能选择

非常有可能的是, 你要在很短的时间内开发一个或者多个功能。市场部分告诉你所有这些功能对于产品的成功都是关键性的。在市场部严密的分析下, 它认为每一个功能都是“不可或缺。”(如果这总是对的话, 那么为什么在临近时间期限的时候, 有那么多的功能因为赶工期而被删除了呢?) 不是所有的功能都一样重要。从技术的角度讲, 精密的评估哪些功能是容易实现的, 哪些是比较难以开发或者哪些功能在稍微修改一下需求以后会变得更容易开发的这个过程是非常重要的。

与那些项目的使用者以及那些对商业问题有一定见解的人一起工作, 你就会明白哪些功能具有更高的优先级。在你的技术评估和他们的商业需要之间, 你应该要能够分辨出哪些功能是最划算的。

在项目中早早的将那些垃圾功能转包给别人是不可能的, 但是一旦你预先知道了什么是关键的什么又不是关键的, 你就能以更聪明的方式完成这个项目。只要你作了这种功能选择, 你就能够开发一个原形计划。

准备好一个发布版本

在面临一个不合理的项目截止时间的时候, 你必须总是为你的应用程序保持一个工作版本。然后快速的工作! 你可以开发一个包含了最容易的功能的初始原型。第一个原型的目标是建立快速的成功并获得项目向前发展的正面的推动力。一旦第一个原型以经完成而且工作正常, 那么你就可以开始在原型中加入更复杂的功能了。原型下一个循环的目标是更好的理解更复杂的功能。把阻止你开发这些功能的东西列在表上然后在你开发未来的原型的时候尽量为它们找到答案。

使用这种方法, 你将总是有一个可以发布的程序。如果你全部完工以前规定的时间到来了或者有人提前了时间, 那么在这个时候你还是有一些可以摆出来的东西。如果你不用这种方法, 那么你可能完成了百分之八十的任务但是没有什么可以实际使用的东西来展示你的成果。另外一方面, 如果你的屏幕上只是缺少几个菜单选项, PF 键, 或者控件, 那么也比不得到处游说来延长工期要强得多。

[返回目录](#)



怎样提高项目的复用程度？

作/转载者: mypm.net

地球人都知道，中国的企业特多，企业的市场特别大。做好了，就不愁吃喝了。但是，很多人都没想到，企业实行的是自负盈亏，用钱是特别谨慎的，不能走高投入高产出的方式，必须走低投入中产出，甚至是走低投入低产出的方式，必须上量。具体到每个公司时，则必须把以前所做的项目中包含的个性化的内容归纳出来，提取共性，提高项目中可复用的程度。最终使项目能满足起百分之七八十的企业的需求，预留部分容易修改需求给客户，满足客户所谓个性化需求，定制的愿望。如果根据提高复用程度后进行的定制项目部门所产生的成本只占应收款的40%以下，则证明项目提高复用程度进行得比较成功。提高复用程度后，又能进行大量得定制项目，则项目所产生的累计利润，则相当客观。

但是，要将一定范围内但又包含各式各样的个性化需求项目做到复用程度很高，是比较难的。在这里主要从项目管理、公司制度管理的角度进行探讨，希望达到抛砖引玉的功效。

项目复用很多人在做，但失败也很多，归纳其原因如下：

1 原因归纳：

1.1 销售方式上存在的问题：

现在的模式是：市场的根本不管你开发的死活，先接了再说，反正有业绩了，也不管能不能做，什么都答应下来了，根本不管能否验收，能否收回所有款额。这样做就好像是：市场出考题，开发人员作答，客户作评判。自然，销售就喜欢出怪题，偏题；开发人员只能根据考题学习新知识，见招拆招，向客户套答案等等，成本加大；如果客户关系到位，要求不严，客户也没有现成的答案，就一切都过关；如客户要求严格，心中有标准答案，就会麻烦；

我们是否有能力将现有模式修改为：开发人员圈定考试范围，销售人员出考题，开发人员随时作答，客户作评判，即使是做了，归纳总结后，出错的概率会逐渐降低；

1.2 单纯以项目为核心的弊端：

在参与项目的过程中，我发觉这样的一种现象：我针对特定的项目提的意见或建议，从通用性的角度去考虑，即使是项目经理本人也不会否认。但是这些意见和建议是不会落实到特定的项目中。深究其原因，不是项目进度紧就是觉得没必要。反正改不改都不会影响项目的验收。对某个项目的用户而言，是否存在这种需求就是个未知数。即使存在这种需求，最起码到要到验收后才发觉，那就是维护的事情啦，跟项目无关。反正就是抱着侥幸心理，能蒙混过关就行啦。

1.3 开发人员、部门人员中对用户的心态：

不是以用户为本，没有将用户当人看，至少是把用户当作机械人。这是社会做项目的一种心态：从需求分析说明书就恶意欺骗，你签完字东西我给你做了，不符合要求，不要紧，可以做二期嘛，钱我先到手再说！部门的开发人员或多或少都存在这种想法，我还听说过，什么操作负责一点，繁琐一点那才好，用户才会感觉技术含量高，有成就感，用的钱才值。用户要改的内容，就是不该，用户也拿我们没办法。

如果我们的开发人员天天都使用自己开发的软件、方案，那我保证他绝对会“后悔”当时的做法。我们现在地做法是，只要能满足功能上的需求就行啦，细节问题就没必要考虑啦。现在，软件的同质



化越来越严重，功能都大同小异，区别的是细节的处理的不同。举个例子，有两家超市，货品的档次、服务态度、信誉等都一模一样，反正就是各方面都相同，都能满足人民购物的需要，但是仅仅是因为一家超市在十字路口，一家离十字路口只有 100 米的距离。结果，十字路口的超市就比另一家超市的营业额、利润多很多。软件的细节就相当于超市的位置，其重要性可想而知。

举个开发人员“后悔”的例子吧。在某个 BS 项目中，在后期增加了一个功能，可以让用户自行控制权限点的设置。当时，开发人员就将所有的权限点列到权限分配中，当然不会去做分类啦。当时，我就建议，将权限点进行适当的分类，开发人员觉得没有这个必要。但在测试过程中，开发人员必须作配合，进行大量的权限点的分配工作。测试完后，连他自己都觉得有必要改。这就是当时没有从用户的角度考虑问题的后果。

2 改革建议：

2.1 建立一个为使用一定范围的复用方案的项目，所有项目都必须以这个项目为核心；

2.1.1 把对复用项目的贡献作为项目奖的考核指标之一；

可以在根据项目调研确定的需求与通用项目已确定的需要做对比，确定可以从复用项目提出的内容以及项目对复用项目的贡献，并确定项目奖的考核指标。当项目完成后，用一周到两周的时间，整理出可以对复用项目贡献的内容。

2.1.2 经实践证明，所作的贡献能用到后来项目中（3 到 5 个），后来项目应根据所节约的成本奖励一定比例到贡献项目中；

但其他项目使用复用项目的模块节约了成本时，应给予提供者一定的报酬。例如，项目 A 向通用项目提供了复用附件，复用权限的贡献。项目 B 在未使用复用附件，复用权限时的成本为 50 人日。但使用了到复用附件，复用权限后降为 10 人日。那项目 B 就应该向项目 A 提供一定的报酬，40 人日中的一个系数。项目 A 只能享受 3 到 5 个项目的报酬。

2.2 需求的获得：

通用项目的需求轮廓的确立应该是这样的：由咨询工程师根据以往的项目，尽可能多的施工企业对业务的需求，提出一套尽可能完整的业务需求；

2.2.1 项目经理：

根据具体的项目需求提炼公共部分的需求到复用项目中，作为项目奖的考核因素之一；

2.2.2 测试、咨询工程师：

测试主要是从软件易用性，人性化的角度提出需求，也可以将在测试过程中遇到的需求整理到复用项目中；咨询工程师从业务的角度，或者是在实施过程中从用户中获得的需求提炼到复用项目中。奖励措施，可以是积分制，到年终时，作为年终奖的一部分。

2.2.3 公司一线销售人员：

在销售前期搜集到的需求提炼到复用项目中，奖励措施，除需求已在复用项目中完成时，邮件通知外，可以是积分制，在销售人员销售了本方案后进行兑现；

2.2.4 用户需求德搜集：

鼓励用户，特对是老用户，将自己的需求提出到复用项目中。这要求每个项目中都必须有一个功



能，方便用户发送需求到复用项目中。需求已在复用项目中完成时，除发送邮件给用户外，还应发送到用户的网络管理员及相关人员中。对工作量不大的修改，应免费给用户进行修改；

2.3 项目的建设

由于复用项目建设周期长，人员流动在所难免，因此必须文档尽可能规范，尽可能做到新到员工只通过查阅相关文档及代码，即可快速修改。同时，复用项目是通过所做的项目所提炼而成的，而不是将几个项目粘贴在一起的。所以，在提炼项目时，应考虑是否与复用项目融合在一起，复用项目要拆分时，要怎样拆分才是最迅速的。

2.3.1 先建菜单

根据复用项目的需求，建立相应的菜单；

2.3.2 完成页面

对已完成的页面，分两部分处理，一部分为演示用的，只满足用户的基本需求的页面；另一部分为销售人员用的，哪些需求是已完成的，哪些需求是可以定制的，用户必较关注的需求等，可以作为销售指导；

2.3.3 未完需求

连接一个公用页面，显示“本需求真正建设中。。。。。”，并显示本需求的作用，对应施工单位的业务用例；

2.3.4 添加需求页面

本页面主要是方便添加需求；

2.4 公司制度的改变

2.4.1 需求的评审：

应有专人负责管理复用项目中的需求管理，到需求数量达到一定程度时或在某个时间范围内（3个月到6个月），开会确定需求添加到复用项目的需求；

2.4.2 项目与复用项目共享的确定：

项目经理在项目需求确定后，通过和复用项目需求的对比，然后通过评审确定项目要实现的复用项目的需求；

2.4.3 项目提炼到复用项目中：

项目验收后，通过项目的总结，将公用部分提炼到复用项目中，对提炼到的内容作简单的验收，并对复用项目中已完的需求状态作修改；

2.4.4 复用项目的拆分：

在项目提炼到通用项目后或者是某个子模块比较成熟时，对复用项目进行拆分，以便其他项目能快速采用；

3 对销售的引导

主要有：项目是以复用项目已确定的模块或需求为主的，可以适当奖励，我们的目标是“质量优先”，因为这对我们的复用项目的用贡献的，而且追求“质量优先”对成本增加不大。而项目不是以复



用项目已确定的模块或需求为主的，建议不做，如利润是相当高的，则也是以“成本优先”的原则进行开发。

[返回目录](#)



项目经理常犯的八种错误

作/转载者：史蒂文·布朗 mypm.net

美国财星顾问集团的总裁史蒂文·布朗在总结了自己的经验和教训的基础上，十分精辟地指出了企业经理常犯的八种管理错误。

1.拒绝承担个人责任。

史蒂文·布朗认为：“管理者如果想发挥管理效能，各个就得勇于承担责任。”杜鲁门任美国总统后，便在自己的办公室挂了一条醒目的条幅：“扯皮到此为止。”每一位经理都应该效法杜鲁门总统的格言。假若你对所在单位的工作成绩和效益不满意，请不要怪罪通货膨胀，请严格谨慎地检讨你采用的管理方式。

2.只控制工作成果。

经理如果只想控制工作成果而不想试图去影响职员的思想，这也是管理上的一项错误。因为每个人的工作习惯不同，他们的行动也会不一样，所以，布朗指出：“经理只有了解人性因素，并且能够对职员的心理了如指掌，生产力才会逐渐地得到提高。”

3.不能因人施管。

凡是试图以同一种方法去管理每个职员的经理，一定没有希望成功。优秀的经理擅长掌握职员的个性差异，认清每位职员的优缺点，因人而异，因材施教，对职员采取个别管理原则。很多的经理都想在同一时间里处理绝大多数人的问题，而尽量避免一对一的谈话，由于没有谈话的针对性，所以这并不是是一种有效的管理方法。

4.经理仅仅是职员的伙伴。

如果经理只试图成为职员的伙伴，那么说明了他不谙管理之道，因为在这种思想的指导下比较容易形成委员式管理，而委员式管理通常只等同于管理，而不是领导，久而久之，职员会觉察到经理毫无工作业绩却照拿薪水。

5.附和错误的一方。

布朗认为：“忠诚并不意味着你必须去附和上级的不正确意见或观点。”经理要想克服附和错误一方的方法就是充分发挥管理阶层的作用及职责，促使自己和职员都能有正确的工作态度。

6.忘却利润的重要性。

企业的每一位经理都应该竭力防止利润的下跌。经理只有不断地提醒职员注意他的个人活动与公司的因果关系，才能确保利润不致下降。

7.专注业务问题。



史蒂文·布朗认为，把 90% 的时间花在处理业务问题上，而解决这些问题只能影响到 10% 的生产力，这同样是一种管理错误。经理如果太过于注重业务问题，以致会完全失去工作目标。因此，好的管理者在自己及他人遇到问题时也绝不会忘记自己的主要目标。

8. 未能培育人才。

管理的主要目标是使企业经营的活动功能持续长久。一位优秀的经理必须能做到就是没有你，公司的业务仍能有效地进行。假如做不到这一点，那么你一定忽略了你的重大责任——培育人才。布朗认为：“对经理的最大考验不在于经理的工作成效，而在于经理不在时职工的工作成效。”

[返回目录](#)



IT 项目管理最佳历程之二：了解项目信息，制定项目计划

作/转载者：项目管理者联盟 许江林 刘景梅

项目合同签订以后制定项目计划的工作非常重要，好的计划是成功的一半。但是所花费的时间应该尽量缩短，以期项目尽快进入受控状态，并为以后的实施阶段留出充裕的时间。需要注意的是，由于项目本身的特性使人们一开始不可能对项目今后实施过程中的所有细节都了如指掌，只有随着项目的进展，项目的情况才能渐近明晰。所以，计划阶段不可能制定出尽善尽美、覆盖所有细节的项目计划，项目经理也不应该追求这样的结果，而在此阶段做过多的停留。此阶段的目的是制定出一份取得主要项目干系人同意的、大框架正确的、可以指导项目实施的项目计划。对项目计划的进一步完善、调整和更新是项目实施过程中的一项持续活动。

制定正确的项目计划，不仅仅需要经验，更需要全面了解项目相关信息

计划失误也是造成项目失败的主要原因之一，而如何制定切实可行且行之有效的项目计划需要项目经理在平时的积累。除了要有具备足够的项目经验之外，作为项目经理还必须了解足够的关于组织、客户、市场等诸多的信息。必须掌握的信息包括：

（1）关于所在组织的信息

包括组织结构图，各部门的职能、各关键部门的经理和部分成员（并尽可能认识这些人）。成熟的组织都有流程文件，项目经理可以通过翻阅流程文件了解各个部门之间的业务依赖关系和配合方式。尤其对采购部门、质量保证部门、售后服务部门等的流程更要去充分了解。在目前环境下，项目经理还应该了解公司主要的信息系统，如材料采购、备件管理、呼叫中心、生产管理的信息系统，要了解这些系统的主要功能呢主要用户群。

（2）关于市场的信息

在竞争激烈的今天，项目经理应该了解自己所处的行业的市场情况，包括新产品和新技术的发布，竞争对手的情况，竞争对手的主要客户群信息。在项目的实施过程中，客户通常会把你和你的竞争对手做比较，这也将成为你的项目能否成功的关键因素。

（3）关于历史项目的信息

在制定你的项目计划之前，或者平时任何工作的间隙，都可以查阅公司以前的项目信息，尤其需要注意的是以往项目实施过程中出现的问题记录和解决方法。即使公司没有完备的电子化数据库，也可以通过和参与项目人员的交谈了解更多公司以前项目的情况。

（4）关于客户的信息

这里所说的客户，不仅仅是指某一具体项目的客户，而是指组织所拥有的全部客户的群体。了解公司的主要客户群，了解这些客户以前的，当前和未来计划的主要业务，及你所在公司以前和这些客户合作的情况，通过横向比较，分析你所负责项目客户的特殊性，从而决定采取适合该客户特点的项目管理方式。

（5）了解你自己，扬长避短

金无足金，人无完人。每个人都有缺点，这些缺点体现在项目实施过程中，有可能会成为阻碍项目成功的因素。作为项目经理，重要的是客观地直面、定义、分析自己的缺点，然后找出可以弥补这些缺点的方法。不要让自己的缺点成为成功路上的绊脚石。比如，如果项目经理在项目的某些技术方



面比较薄弱，那么项目经理除了通过多种渠道充实自己的知识之外，同时应高确保项目团队中有一位非常过硬的技术顾问或者技术经理。

在了解足够的基础信息之后，项目经理要仔细分析所负责的项目，选择合适的、有效的辅助工作或模板，开始其计划阶段的工作。计划阶段的起始点是合同的正式签定，结束点是项目基准计划获得认可并正式发布，在少数情况下也会由于项目计划无法在关键项目干系人之间达成一致而终止项目。

[返回目录](#)

