

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第三十二期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ IT 项目管理:项目经理的售前任务
- ❖ 项目管理软件与 IT 业界项目经理人
- ❖ 经理人要恪守的五大信
- ❖ 成功的项目经理应该具有的品质
- ❖ 教你做一个优秀的项目经理
- ❖ 现代企业需要什么样的项目经理人?
- ❖ 需求调研分析中的项目干系人
- ❖ IT 项目成功—良好交流必不可少



IT 项目管理:项目经理的售前任务

作/转载者: 新华网

很多公司的项目经理经常会问, 项目经理的工作到底从什么时候开始? 项目经理是否应该参与合同签订之前的工作, 如项目建议书的编写、合同谈判等? 有时我们也会听到这样的抱怨: 合同签订了, 实施都要开始了, 可是作为被委派的项目经理, 对于项目背景、客户信息还一无所知, 更不知道项目对公司的重要程度。当他们蔓延生疏地翻看合同的时候, 又可能会惊奇地发现合同中承诺的有些事情根本就不可能实现。

项目还未开始, 就先变更计划

一位项目经理曾经这样谈起过他的经历, 他在某个 IT 设备制造公司担任项目经理时, 他们的销售合同中经常会包含关于项目实施进度方面的承诺。合同签订的时候, 客户可能处于稳妥的目的, 对进度要求总是寸步不让。合同中有时候会承诺在合同签订之后的 1 个月内整个系统交付使用。而根据公司的项目经验, 从设计方案编写、方案一轮轮的会审、到订货、收货、安装、调试等一系列的工作最起码也得三个月的时间。而后来项目经理通过和客户了解又发现, 客户方面需要准备的现场环境远远不可能在一个月内准备就绪, 譬如: 选择哪家电信运营商来提供外线介入还没有决定, 新增的设备要放置在何处也没有最终确定……在这种情形下, 项目经理在被正式任命之后的首要事情就是分析实际情况, 去劝说客户同意修改合同中关于项目实施进度计划的部分内容, 签定第一份项目变更文件。

项目注定失败

还有一位项目经理在接手一个项目后, 马上翻阅了合同, 他发现某一种新功能在合同中占据闪光的位置, 并承诺客户在即将来临的某个重要节日上可以调试完毕并做公众演示。而项目经理当时清楚地知道这项公司力推的新功能, 正在某地做第二次的现场测试, 乐观地估计也至少需要 3 个月的时间才能完成各项测试。这种不切实际的关于项目的承诺, 使得项目经理从接手项目的第一天起就处于被动的境地。他需要对别人的承诺负责, 需要在以后漫长的项目实施过程中, 为别人的失误遭受谴责。像许多项目经理在总结他们项目失败的教训时说的那样, “项目目标本身不可能实现。朝着这样一个不可实现的目标努力, 即使再辛苦, 也只能注定失败。”

项目经理是否参与合同签订之间的活动

虽然不同的公司会根据自身的特点对项目经理的职责进行不同的定义。但是根据 PMI 的《项目经理知识体系指南》及对项目管理专业人员技能的要求可以看出, 项目竟的优势更加集中在对项目的计划和实施上面。而合同签订之前的主要工作着重于客户关系管理、市场分析、商务管理、合同谈判等方面, 这些并非项目经理的强势所在。

比较合适的方式是:

- 合同签订之前的工作由销售经理主导, 由商务经理、技术支持、项目经理等相关人员配合来完成;
- 项目经理负责从合同签订起, 按照合同实施客户项目, 并得到客户验收这一过程中所包含的工作;
- 项目实施结束、项目产品正式交付客户之后, 对于项目产品的支持服务则交给专门的客户服务团队完成。



项目经理是否参与合同签订之前的活动，取决于这种参与是否能对客户合同的成功签定和客户项目的成功实施提供帮助。

项目经理参与售前活动的主要意义在于准确了解和把握客户需求，尽早建立客户关系，为项目实施做充分的铺垫。另外项目经理根据客户需求和预计的项目实施的客观条件，对项目中潜在的风险进行评估，对项目精度、项目技术可行性、项目成本估算等提出建议，在商务谈判和合同签定的过程中为销售经理提供依据。

- 项目经理在售前阶段的主要项目管理活动
- 在售前支持阶段，主要的项目管理活动包括：
 - 了解项目背景，参与项目技术方案的可行性评估；
 - 估算项目成本，为项目报价提出依据；
 - 根据项目方案和客户要求估算项目进度；
 - 根据经验和项目具体情况，评估项目中潜在的实施风险；
 - 参与商务谈判，为销售经理提供支持。

[返回目录](#)



项目管理软件与 IT 业界项目经理人

作者：人民网

项目管理是基于现代管理学基础之上的一种新兴的管理学科，它把企业管理中的财务控制、人力资源管理、风险控制、质量管理、信息技术管理（沟通管理）、采购管理等有效的进行整合，以达到高效、高质、低成本的完成企业内部各项工作或项目的目的。项目管理目前已成为继 MBA 之后的一种“黄金职业”。

随着 IT 行业的发展，IT 行业内的项目拓展和投资比比皆是。为了提高项目管理水平，赢得市场竞争，特别是在加入 WTO 后在国内、国际市场上拥有与国际接轨的项目管理人才，越来越多的业界人士正通过不同的方式参加项目管理培训并力争获得世界上最权威的职业项目经理（PMP）资格认证（参见 www.hiedutec.com, www.pmi.org）。同时，大部分的 IT 行业项目管理人士正尝试使用项目管理软件对自己的项目进行辅助管理，为了方便大家的使用，现对项目管理作一简要介绍。

目前市场上项目管理软件种类较多，具有代表性的为微软项目管理软件 2000，但大多以美国项目管理协会（PMI）的项目管理理论为基础，在使用过程中要注意以下内容：

一、项目管理软件特征

1. 预算及成本控制

大部分项目管理软件系统都可以用来获得项目中各项活动、资源的有关情况。人员的工资可以按小时、加班或一次性来计算，也可以具体明确到期支付日；对于原材料，可以确定一次性或持续成本；对各种材料，可以设立相应的会计和预算代码。另外，还可以利用用户自定义公式来运行成本函数。大部分软件程序都应用这一信息来帮助计算项目成本，在项目过程中跟踪费用。项目过程中，随时可以就单个资源、团队资源或整个项目的实际成本与预算成本进行对比分析，在计划和汇报工作中都要用到这一信息。大多数软件程序可以随时显示并打印出每项任务、每种资源（人员、机器等）或整个项目的费用情况。

2. 日程表

日程表程序主要用来对项目中各个单项资源或一组资源确定工作时间。可以用这些日程表计算出项目的进度计划。大部分系统软件都对基本工作时间设置一个默认值，比如星期一到星期五，早上 8 点到下午 5 点，中间有一小时的午餐时间。对于各个单项资源或一组资源，可以修改此日程表。例如：修改上、下班时间，按非工作时间输入公司假期，输入各种换班（白天、夜晚），包括节假日以及数量单位（小时、天、周）。汇报工作进程时要用到这些日程表，它通常可以根据每个单项资源按天、周或月打印出来，或者将整个项目的日程打印成一份全面的，可能有墙壁大的项目日程表。

3. 电子邮件

一些项目管理软件程序的共同特征是可以通过电子邮件发送项目信息。这一功能使得用户不必通过打印机或屏幕显示，直接从电子邮件中获得信息。通过电子邮件，项目团队成员可以了解重大变化，比如最新的项目计划或进度计划，可以掌握当前的项目工作情况，也可以发出各种业务表格。

4. 图形

对于有大量活动事项的项目工程，人工制出一份甘特图或网络图，或人工进行修改制图是一件极其乏味而又容易出错的工作。当前项目管理软件的一个最突出的特点是能在最新数据资料的基础上简便、迅速地制作各种图表，包括甘特图及网络图。有了基准计划后，任何修改就可以轻易地输入到系统中，图表会自动反映出这些改变。项目管理软件可以将甘特图中的任务连接起来，显示出工作流程。特别是用户可以仅用一个命令就在甘特图和网络图之间来回转换显示。另外，图形和表格通常有以下



功能供用户使用：

- 进行任务和关系的交互式操作处理。例如，通过图表连接任务，改变优先关系或通过扩展活动持续显示功能来改变活动持续时间。

- 定制格式，例如图形大小、标题、颜色、字型以及文件布局。
- 显示任务或成本的基准对照表。
- 突出关键路径，显示出任何活动的延缓。
- 放大或缩小显示图像。

5. 转入/转出资料

许多项目管理软件包允许用户从其他应用程序，比如文字处理、电子表格以及数据库程序中获得信息。为项目管理软件输入信息的过程叫做转入。例如，你只需在需要时转入某个电子表格的信息就可以了，而大可不必将电子表格中有关人员或机器的成本信息重新键入项目管理软件程序，而且这样还可能会输入相互冲突或错误的资料。同样地，常常也要把你的项目管理软件的一些信息输入到这些应用程序中去。发出信息的过程叫做转出。例如，可能要把对某一承包商的进度计划报告转出到文字处理备注文件中。

绝大部分项目管理软件程序允许把标准 ASC II 码中的信息文件从 Windows Clipboard 转出到 SQL database, Lotus, Excel, Microsoft Project Exchange, OLE client/server, DDE client/server 以及一些其他系统中。

6. 处理多个项目及子项目

有些项目规模很大，需要分成较小的任务集合或子项目。另一种情况是经验丰富的项目经理同时管理好几个项目，而且，团队成员也同时为多个项目工作，在多个项目中分派工作时间。在这种情况下，大部分项目管理软件程序能提供帮助。它们通常可以将多个项目储存在不同文件里，这些文件相互连接。项目管理软件也能在同一个文件中储存多个项目，同时处理几百个甚至几千个项目，并绘制出甘特图和网络图。

7. 制作报表

项目管理软件包在最初应用时，一般只有少数报表，通常是列表总结进度计划、资源或预算。今天，决大多数项目管理软件包都有非常广泛的报表功能。下面列出一些可制作的报表内容：

- 项目全面汇报报表。
- 项目主要阶段（里程碑）报表。
- 一定时期内的各种信息，例如这一时期内完成和正在进行的任务，以及准备开始的任務。
- 财务报表，显示全面的信息，包括所有任务、整个项目预算、超支情况、累计预算成本、实际成本以及承付款项。
- 成本/进度控制系统准则（c/scsc）报表。通常美国国防部进行国防项目时要求使用这个报表。
- 对项目的各种或一组资源进行资源配置报表。
- 定制的标准报表、交叉报表、变量基准对比表。

8. 资源管理

目前的项目管理软件都有一份资源清单，列明各种资源的名称、资源可以利用时间的极限、资源标准及过时率、资源的收益方法和文本说明。每种资源都可以配以一个代码和一份成员个人的计划日程表。对每种资源加以约束，比如它可被利用的时间数量。用户可以按百分比分为任务配置资源，设定资源配置的优先标准，为同一任务分配各个资源，并保持对每项资源的备注和说明。系统能突出显



示并帮助修正不合理配置，调整和修匀资源配置。大部分软件包可以为项目处理数以千计的资源。

9. 计划

在所有项目管理软件包中，用户都能界定需要进行的计划。正如软件通常能维护资源清单，它也能维护一个活动或任务清单。用户对每项任务选取一个标题、起始与结束日期、总结评价，以及预计工期（包括按各种计时标准的乐观、最可能及悲观估计），明确与其他任务的先后顺序关系以及负责人。通常，项目管理软件中的项目会有几千个相关任务。另外，大部分程序可以创建工作分析结构，协助进行计划工作。

10. 项目监督及跟踪

项目管理的一项基本工作是对工作进程、实际费用和实际资源耗用进行跟踪管理。大部分项目管理软件包允许用户确定一个基准计划，并就实际进程及成本与基准计划里的相应部分进行比较。大部分系统能跟踪许多活动，如进行中或已完成的任务、相关的费用、所用的时间、起止日期、实际投入或花费的资金、耗用的资源，以及剩余的工期、资源和费用。关于这些临近和跟踪特征，管理软件包有许多报告格式。

11. 进度安排

在实际工作中，项目规模往往比较大，人工进行进度安排活动就显得极为复杂了。项目管理软件包能为进度安排工作提供广泛的支持，而且一般是自动化的。大部分系统能根据任务和资源清单以及所有相关信息制作甘特图及网络图，对于这些清单的任何变化，进度安排会自动反映出来。此外，用户还能调度重复任务，制定进度安排任务的优先顺序，进行反向进度安排（从末期到日首期），确定工作轮班，调度占用时间，调度任务，确定最晚开始或尽早开始时间，明确任务必须开始或必须结束日期，或者是最早、最晚日期。

12. 保密

项目管理软件一个相对新颖的特点是安全性。一些系统对项目管理包自身、单个项目文件、项目文件中的基本信息（例如工资）均设有口令密码。

13. 排序及筛选

利用排序，用户可以按随心所欲的顺序来浏览信息，比如从高到低的工资率，按字母顺序的资源名称或任务名称。大部分程序有各种排序方式（例如：按名、姓等）。筛选功能帮助用户选择出符合具体准则的一些资源。例如，某些任务要用到某种具体资源，用户如果想了解这些任务的有关信息，只需命令软件程序忽略未使用这种的任务，而只把用到这种资源的任务显示出来就可以了。

14. 假设分析

项目管理软件一个非常实用的特点是进行假设分析。用户可以利用这一特点来探讨各种情形的效果。在某一项目的一些节点上，用户可以向系统询问：“如果拖延一周，会有什么结果？”系统会自动计算出延迟对整个项目的影响，并显示出结果。例如，某个建筑项目，要研究木材消耗率上升 15% 将发生什么结果，承包商只要把这一变化输入计算机，所有的相关费用成本就能显示出来。几乎可以对项目中所有变量（人员、工资率、成本）进行测试，观察发生具体情况的影响。这种分析能使项目经理更好地控制有关项目的各种风险。

二、常见的项目管理软件包

下面简要介绍一下当前一些最常见的项目管理软件包。

1. CA-SuperProject

Computer Associates International 公司的 CA-SuperProject 是一个常用的软件，特别是在那些管理公司网络的项目管理人员、在 Unix 或 Windows 环境下的工作人员以及需要高性能程序的人中更受欢迎。



迎。这个软件包能支持多达 160,000 多个任务的大型项目。许多评论人员因为它在大型项目及小型项目两方面的优异表现而予以高度评价。CA-SuperProject 能创建及合并多个项目文件，为网络工作者提供多层密码入口，进行计划审评法（PERT）的概率分析。而且，这一程序包含一个资源平衡算法，在必要时，可以保证重要工作的优先性。它的主要缺点是用户界面不如其他一些程序友好，应当在将来的版本中进一步解决。

2. Microsoft Project

毫不意外，作为微软家庭一员的 Microsoft Project，已经占领了项目管理软件包市场的大量份额。Microsoft Project 的主要优点是它与微软其他产品（Access、Excel、PowerPoint、Word）很相似，菜单栏几乎一样，用户的工具栏如出一辙。另外，用户可以在应用文件之间轻易地来回移动信息资料，例如，可以把 Excel 资源表中的成本信息轻易地移到 Microsoft Project 中，Microsoft Project 中的一份甘特图也可通过拖入或连接，轻易地移入 Word 文件中。日常用语（Tips of the day）、提示卡以及大量帮助范例大大简化了程序的应用，交互式日程系统、电子邮件以及分配设备的功能很强大。现在，还包含应用文件的视象（Visual Basic for Applications），便于高级用户设计接口或自动处理重复性工作。Microsoft Project 的缺点是它的关键路径处理，用户不太容易查看，并且它也不如其他一些软件包能处理多个项目及子项目。

3. Project Scheduler

Scitor 公司的 Project Scheduler 软件是一个易于操作、基于 Windows 的项目管理软件包，它获得《电脑杂志》的“编辑选择奖”（Editors' Choice Award）。Project Scheduler 具备传统项目管理软件的所有特征，图形界面设计完好，报表功能强大，制图方面也是如此。比如甘特图，能用各种颜色把关键任务、正或负的时差、已完成的任务以及正在进行的任务区别开来。任务之间建立图式连接极为方便，任务工时的修改也很容易。资源的优先设置及资源的平衡算法非常实用。对多个项目及大型项目的操作处理也比较简单，与外部数据库的连接也不同于一般。该软件美中不足的地方是联机帮助和文件编制以及电子邮件功能有限。无论如何，这些将会在将来的版本中得到改进。

4. Sure Trak Project Manager

Sure Trak Project Manager 是 Primavera Systems 公司的产品。该公司也生产一种叫做 Project Planner 的优质尖端项目管理软件包。Sure Trak Project Manager 是一个高度视觉导向的程序，具有优异的放缩、压缩及拖入功能。它的基本结构，比如柱形、图表、色彩和数据结构便于调整，定制模板也容易创建。它的工作分析结构功能优异，便于使用。重复活动处理简便，活动网络图可以分区段储存在磁盘里，并可装入其他程序。联机帮助及文件编制是 Sure Trak Project Manager 的不足之处，这会在将来版本里改进。

5. Time Line

《电脑杂志》的“编辑选择奖”的另一位得主是 Symantec 公司的 Time Line 软件。尽管这个软件在初学者使用时略微有些困难，但 Time Line 是有经验的项目经理的首选。它的报表功能以及与 SQL 数据库的连接功能都很突出。日程表、电子邮件的功能，排序和筛选能力以及多项目处理都是精心设计的。另外，它还有一个叫做 Co-Pilot 的功能，这是一个很有用的推出式帮助设施，用户界面很好，极易操作。然而，许多评论人员认为 Time Line 最适于大型项目以及多任务项目，但不如其他软件包便于初学者使用。

6. High-End Project Management Software

如果上面讨论的基于个人电脑的软件包不能管理大型或企业规模的项目，人们就会想到 High-End Project Management Software 的软件包。这些系统软件包括 Lucas Management Systems 的 Artemis、Welcome Software Technology 的 Open Plan、Primavera 的 Project Planner 以及 PSDI 的 Project/2。



这些软件能在一个颁布式数据环境下共享资料，便于处理多任务项目，连接其他商业信息系统，比如会计、采购、而且通常对进度计划及资源配置有非常完善的算法。这些系统软件的成本普遍从数千到7.5万美元，预计这些系统的价格会降低，而同时基于个人电脑的系统功能将不断增强。

三、选择项目管理软件的标准

下面是购买项目管理软件包时应考虑的一些因素。根据你的需要，下面的某些因素相对其他人而言，可能对你会更重要或不十分重要。

1. 容量

这主要是考虑系统能否处理你预计进行的项目数量、预计需要的资源数以及预计同时管理的项目数量。

2. 文件编制和联机帮助功能

各个项目管理软件包的文件编制和联机帮助功能质量各不相同，差别较大。主要考虑用户手册的可读性、用户手册里概念的逻辑表达、手册和联机帮助的详细程度，举例说明的数量、质量、对高级性能的说明水平。

3. 操作简易性

这一点通常不论选择在何种软件包时都是主要的。主要应考虑系统的“观看”和“感觉”效果、菜单结构、可用的快捷键、彩色显示、每次显示的信息容量、数据输入的简易性、现在数据修改的简易性、报表绘制的简易性、打印输出的质量、屏幕显示的一致性，以及熟悉系统操作的难易程度。

4. 可利用的功能

一定要考虑系统是否具备项目组织所需要的各种功能。例如，程序是否包含工作分析结构以及甘特图和网络图，资源平衡或均衡算法怎么样？系统能否排序和筛选信息、监控预算、生成定制的日程表，并协助进行跟踪和控制？它能否检查出资源配置不当并有助于解决？

5. 与其他系统的兼容能力

在当今的数字化社会里，大量的电子系统日趋统一。如果你的工作环境里，切合数据储存在各个地方，比如数据库、电子数据表里，这时就要特别注意项目管理软件的兼容统一能力。有些系统只能与少数几种常见的软件包进行最基本的统一，有些却可以与分布数据库甚至对象数据库进行高级的综合统一。另外，项目管理软件通过电子信箱向文字处理及图形软件包转入信息的能力也会影响到你的决策。

6. 安装要求

这里主要考虑运行项目管理软件对计算机硬件和软件的要求：存储器、硬盘空间容量、处理速度和能力、图形显示类型、打印设置以及操作系统等。

7. 报表功能

目前各种项目管理软件系统的主要不同之处是它们提供的报表种类和数量。有些系统仅有基本的计划、进度计划和成本报表，而有一些则有广泛的设置，对各个任务、资源、实际成本、承付款项、工作进程以及其他一些内容提供报表。另外，有些系统更便于定制化。报表功能应给予高度的重视，因为大多数用户非常注重软件这种能生成内容广泛、有说服力的报表的功能。

8. 安全性能

有些项目管理软件有相对更好的安全性。如果安全问题很重要，那么就要特别注意对项目管理软件、每个项目文件及每个文件数据资料的限制访问方式。

9. 经销商的支持



要特别注意，经销商或零售商是否提供技术支持、支持的费用，以及经销商的信誉。

四、应用项目管理软件的益处

应用项目管理软件有很多益处。下面介绍一些：

1. 精确性

应用项目管理软件的一个主要益处是可以大大提高精确性。对于大型项目，人工绘制网络图、计算起止时间、临近资源使用情况是非常困难的。项目管理软件有精确的算法来计算项目信息并设有大量内部例行程序检查用户的错误。

2. 经济性

基于个人电脑的项目管理软件售价约 400-700 美元。这个价格对于个人来说显得昂贵些，但对大多数业务而言，这样的软件确实物有所值。

3. 使用简便

近几年来，项目管理软件的操作使用变得极其简便，稍加训练就可以完全掌握。这一特点，加上价格能接受，便利项目管理软件的用户迅速增加。

4. 处理复杂问题的能力

显然，项目管理软件在处理大型项目的某些方面（特别是数据方面）确实要比人工简便得多。对于只有少数活动的短期项目，人工方法也许行得通，但如果项目有数以千计的活动、上千种资源、持续几年时间，项目管理软件对如此复杂工作的协助作用就显得必不可少。

5. 可维护性和可更改性

对人工系统进行项目信息的维护和修改，通常是很麻烦的。例如，对某个项目的管理没有应用计算机，那么每次发生变化时，项目人员就不得不人工重新设计网络图、重新核算成本。利用项目管理软件数据资源的任何更改都会自动反应到网络图表、成本表以及资源颁布表等这些项目文件中。这个功能会经常用到，因为无论你的计划做得多么完善，在过程中都必定会发生一些变化（至少一点儿）。

6. 保持记录

项目管理软件的一个主要优点是它能很好地保持记录。例如，可以保护有关各个团队成员的进度计划、各项任务及所用资源的数据资料。在准备优质的报表或将来做计划时，会用到这些数据资料。但是，用户必须不断更新文件，使记录保持不失去意义。

7. 速度

收集好相关数据资料并且输入后，软件就能非常迅速地进行几乎每一种能想出来的计算。人工创建、修改计划、进度计划和预算，要花费几小时、几天或几个星期，但是，系统在分秒之内便可完成修改工作，省下的时间通常足够来支付软件的价格了。

8. 假设分析

进行假设分析是项目管理软件的一个超前进步的功能，也是它的一个显著优点。正如前面讨论的，假设分析使用户可以了解项目中发生的各种情形的效果。用户在软件上运行不同的情景，然后做出评估。这样，项目经理对某些偶发事件就可以做好计划准备，并估计相应的结果。进行假设分析如果不使用软件是难以想象，甚至是不可能的。

五、应用项目管理软件的注意事件

尽管使用项目管理软件有许多益处，但在使用过程中也有一些应该注意的地方，同时尽可能避免其中的一些陷阱。

1. 沉溺于软件程序中



有时，一些项目经理会沉溺于项目管理软件。某个项目经理可能会把大量时间投入软件中，摆弄那些报表、功能，把工件中最主要的部分-人员抛在脑后。

2. 安全错觉

项目管理软件有时会使项目经理产生一种安全错觉。主要以几种方式：首先，项目经理会认为，由于有功能强大的软件，项目会管理完成得更出色。其次，如果项目偏离计划，项目经理会认为软件能有办法让项目回到正常轨道上来。第三，软件如果使用不当，它可能会显示项目进行良好，但实际情况却并非如此，单凭软件显示一切正常是远远不够的。

3. 信息超载

项目管理软件提供了众多的功能和大量信息。有时可怕的数量能导致危险局面。应该只使用有合适功能的软件。项目经理要克制自己，避免使用某些功能，生成更多的报表和数据资料，却对成功地完成项目毫无益处。

4. 学习曲线

要熟练使用项目管理包，确实需要花些时间。所需时间根据个人的不同情况和经历而不同。对于那些目前不使用计算机和商业软件的人来说，会有一个非常明显的学习曲线。然后，近几年来，由于软件越来越易于使用，使得为掌握软件应用而需要的学习培训时间大大缩短了。

5. 过度依赖于软件

由于项目管理软件的应用越来越容易和有趣，同时软件提供了大量很有吸引力的特性，使得项目经理开始过分依赖于软件。对项目管理缺乏基本知识的人有时使用软件，但却不知道软件的真正用途。如果没有掌握项目管理的基本概念，软件就没有什么意义了。通俗地说，项目管理软件仅仅是帮助你更有效率、有效果地工作的一个工具，软件自己并不能管理项目。你进行项目管理，一定要依靠你自己的技能，依靠你的团队和技能。

[返回目录](#)



经理人要恪守的五大信

作/转载者：计算机世界

没有任何借口

对任何人来说，犯错误时都不要试图做过多解释。因为错误已经造成了，你需要的只是用最短的时间改正和弥补它，其它解释只是多余。

许多优秀的老板都认同一个观点：我可以原谅各种错误，但决不允许找借口。在日常生活中，我们常会说：“我以为……”但当你再说这句的时候，其实你已经在为自己辩解了。

在日本企业里，找上司汇报错误时的第一句话都是：“老总，我犯了一个错误。”然后才会再往下说。显然，这是一种文化的养成，是一种抱着解决问题而非推卸责任的态度来面对失误。如果你是一个副总经理，当总经理问你情况时，你却一个劲儿地说：“这都是李经理的错……”、“这都是赵经理的错……”，那么老总会反过来问你：“那B经理，我白请你了！如果都是他们的错，你又在做什么？”是不是很有道理呢？

生活当中有两种人：一种人是永远在不停地表现，另一种人永远在为自己辩解。因此，在发生错误时，每个人时刻都要想到：要负起责任。

无论是在上司面前，还是在部属面前，都要勇于承担起责任。每个人都要抱有“问题到这里结束”的态度，永远不把问题传递给别人。

美国公司的员工就很少去请教上司，他们追求给自己一些想像的空间。他们常说：“Let me try（让我试一试）！”日本企业的员工也很少请教主管，因为他怕上司说他无能，只有不得已时才会去请教上司：“非常抱歉，我出了一个问題，想破了头，也想不出来，想请教您一下，看看能不能给我点儿意见……”

中国的经理人却常常“痴迷”于被部属请教，觉得这样才有权威和被需要。甚至如果工作了一天都没有人来请教他，便会郁闷地想：“自己怎么这么不重要呢？竟然都没有人想起我……”

经理人需要一种负起责任的信念。当有部属出现问题找你请教时，你可以先问他：“你有没有负起你的责任？你解决到了什么地步？是否非进我的门不可？”如果答案是肯定的，那么就请坐下，我们来谈谈这个问题。如果从高层到普通一员，每一个人都能这样负起责任，企业又怎能不蒸蒸日上呢？

随时、随地启发部属

人们常常以为对于人才的“选、用、留、育”是人力资源部门的事情，但实际上作为经理人，你对部属负有70%的教育责任。因为人力资源部只是通常的教育，而员工的直接上司才是在对他进行最专业的教育的人。如果你只是在等人力资源部培训你的部属，那么你这个上司又尽到责任了吗？

优秀企业的老总往往是花了二十来年的时间来教育他的员工，无论是在企业的规章制度上、企业文化上、乃至思想观念上，都无不渗透着启发式教育。

启发是一种需要“随时、随地、随人”进行教育的方式。启发部属是对任何事情都要启发，就连看到一个人不对都要启发。但平时我们的主管常常是不开尊口。有一次，我在公司看到一个秘书在写信封，我说：“错了。”于是我叫所有人全部过来，讲信封应该怎么写。因为写信封是有礼仪讲究的，它是公司素质的体现，这正好是一个机会教育。很多事情都是需要随时发现随时教育的，教育的机会无处不在。花时间去教育部属，其实是很辛苦的，但是这是辛苦在前，受益在后。



为什么许多老总可以整日的去享受高尔夫、钓鱼、登山等诸如此类的活动，而不用担心企业的事情呢？这都是因为企业还在树苗阶段时，就很好地去塑造它、教育它的结果。

有一次，我在比利时的一间小咖啡店喝咖啡，咖啡店老板走过来告诉我：“咖啡不是这样泡的。”于是他给我演示了一遍，我正要喝时，他说：“不行，你最好自己重新泡一杯。”当我泡好时，问他对吗？他笑着点点头。我端起来就要喝，他说：“慢点儿喝，慢点儿喝。咖啡进口后，不要马上咽下去，要用舌头去搅拌它，再让香气从鼻孔里散发出来，然后才咽下去。”我照做了，那的确是最美味的咖啡。他看出我是中国人，问我是否注意到他门上的数字。我看了一下，上面写着“1846”，这是它成立的时间。它的墙上还有很多照片，都是皇室贵族和许多国家首相来此的照片。他们能把一个小小咖啡店的品味做成这样，能保持这种传统，就连一个客人喝咖啡的样子不对，都要马上来教育，这也就是为什么它可以持续经营 100 多年的原因了。这就是西方国家的成功所在，他们总是在“随时、随地、随人”地进行教育。

经理人不要忘了：启发和教育员工，你负有七成的责任。

先有好思想，才有好结果

每个人都是先有想法，再由这种想法产生一种冲动，有了冲动之后变成一种行为，这种行为久了就会变成一种习惯，习惯天长日久了，就形成了一种文化。有句名言说：“许许多多的历史才可以培养一点点传统，许许多多的传统才可以培养一点点文化。”

有一次，我在日本住店，由于我的班机很早，要很早用早餐。我问服务员：“5 点钟有早餐吗？”“4 点钟就有。”于是，我故意提早去餐厅门口守候。不到 4 点钟，所有的准备工作就已经就绪，4 点钟，门准时打开，服务员和店长整齐地站在门口向我问早安。这就是做事情的习惯。

还有一次，我应邀出席一个德国朋友的晚宴。请柬上写的时间是 12:03。我很好奇，德国人可以把时间精确到分。我特意 11:50 就到了，就是要看看他们的表演。12 点钟时，服务生就都已经开始把盘子托在手上了，12:03 音乐响起，宴会准时开始了。

所以，我发现越是世界强国，通常越遵守时间，这是一种思想、一种行为、一种习惯。

我们的很多企业高层常说一句话“不要告诉我过程，只要告诉我结果”，这句话看起来很有道理。可是我们今天是在做事业，不是叫部属们去做无谓的牺牲。如果你不去扭转和教育他们的思想，他们做事的思路和方法不对，结果又怎么能好呢？

因此，作为一个上司，一定要教育你的部属，使他们可以从思想上得以改变和升华。如果你都不能教育他的思想，他在你的领导下思想没有得以成长，你就应该好好检讨一下了。对待部属应该像对待自己的子女一样，来教育和培养他们。他们在思想上没有进步，你就没法指望他们可以在行动上有什么好的结果。

不要让问题挡住目标

有句话说：性格左右命运，气度影响格局。一个人的命运好坏，其实看他的性格和气度就知道了。作为主管，要注意目标，而不要只关注小事情。无论是张艺谋在太庙上演的《图兰朵》，还是贝聿铭设计的法国卢浮宫入口，无不是大格局的作品，只有把握好大格局和总体风格，在大背景下的细节精妙之处才能体现出来。

有两个经历让我深有体会。有一次，董事长对我说：“12 点一块儿去吃饭。”此时，已是 11:55。我到了办公室，忙了一会儿才下来，董事长的车已经发动好等我了。我表示歉意后，董事长马上批评



我说：“连吃饭都赶不上，还能干什么？要记住：你没有那么伟大，要学会放下。”

还有一次，我岳父让我回家吃饭，可回去时已经晚了一个小时。我解释说公司很忙，他说：“不要以为你有什么了不起，即使你离开公司也照样有人干。”

通过这几件事，我就开始学会了放下，时间一到该放下的就放下。作为领导，眼睛要看到很远的地方，就要像游泳一样，一边游一边抬起头看目标，如果只顾着游，不看目标，不撞墙才怪。有的领导一天到晚很忙，但忙得不正确。如果是用90%的时间去做对生产力只有10%影响的工作，岂不是事倍功半？

经理人的工作，就是要做最重要和最紧急的事情。这些事做完了，其它的事就要放下，因为一个人永远不可能做完所有的事。你只要可以在每天下班时，做到问心无愧地说：“我今天最重要和最紧急的事情已经做完了”，就可以坦然地提着包回家了。

因此，企业经理人多花心思和时间在企业的目标上。如果一个领导习惯于将眼光放在小问题上，也会丧失创造力。

永远别和部属做哥们儿

美国有军官俱乐部、士官俱乐部和士兵俱乐部这三个等级，为什么作为美国这么讲民主和自由的国家，还要将俱乐部分为三个级别呢？再比如：日本企业在有类似活动时，也分为三个层级，部长级的活动由总经理、副总代开，经理级的由主任、科长代开，业务员活动由业务代表代开。原因是什么？

东西方企业都有一点共识，就是作为企业的领导者，必须要有个领导的样子。你不可以整天和部属称兄道弟地打成一片，不可以和部属肆无忌惮地开玩笑，不能让自己没有威严。当你的威严渐渐失去时，也是你纵容部属的开始。慢慢你会发现，它将成为你的包袱。要记住：和部属在一起，永远是工作关系。

如果企业要办一个郊游活动，对于员工来说，这是娱乐，他们可以上车就睡觉，只管享受。但对于领导来说，这就是业务，你要时刻关注此行的目的是什么？要花多少钱？大家行程是否妥善？最后的总结会怎么开等等。

要保持领导的威严，一定要和部属保持距离。这也很像我们中国传统的“伦理”意识，老板永远是老板，是威严和权力的象征。这可以使你在需要对部属下达任务、批评错误、甚至是裁员的情况发生时，做到客观的评价和不带有个人的感情色彩，并且可以由于你的行事态度，更好的在部属中树立起威信。

返回目录



成功的项目经理应该具有的品质

作者：谢尔曼 穆林

作为一名项目经理 (Program Manager, 简称 PM), 你必须对项目拥有宽泛的全部的管理职责。项目经理应该在财务技巧, 和客户打交道的技巧, 领导技巧等方面做出努力。要想在一个项目中做成功, 则项目经理必须愿意在本质上承担对该项目的无限责任。以下的关于如何成为一名成功的项目经理的建议是基于作者和该领域的最成功的一些人共事的经验而提出的。

一个成功的项目经理应该具有的品质:

对所承担的项目的各个方面负全部责任。

一个项目的所有方面都很关键。作为一名项目经理, 意识到所有的方面都需要你负责, 这一点很重要。如果有人告诉你, 该项目的某些事情你不用操心, 千万别相信这样的话, 那样的人不是木讷就是狡猾。

花时间建立和促成一个具有凝聚力的管理团队。

这个方面经常被忽视, 而事实上, 交流、激励、解决冲突等等会对你的团队如何协作和如何将工作完成产生影响。几年前, 我曾提出这样的想法: 如果你真正能够成功地组建一个具有高度凝聚力的团队, 那么你每周大约只需工作一个小时。很明显, 这是很理想化的, 而且在现实工作环境中不可能发生。然而, 在理想情况下, 你可以有几个项目经理为你工作, 他们是那样的自信和有动力, 那么你可以每周仅仅来一次并且能够保证没有任何事情会出差错。仔细考虑一下这一点, 你应该会意识到你如何和你的团队一起工作会影响项目的底线。

和你的项目经理们建立强有力的联系

这一点和建立一个有凝聚力的团队关联性很大。你有必要告诉你的团队你关心他们所遇到的问题, 你也同样关心他们的成功。一个建议是每周开一次非正式的会议。在一个完全没有 Powerpoint 等现代化设备的房间里, 鼓励你的团队能够公开地讨论他们的问题所在并且讨论如何解决这些问题。通过这种途径, 不仅建立了团队精神, 而且也建立了相互信任的关系。比如你的项目经理们应该拥有你的宅电, 并且在周末的时候, 如果有必要, 他们可以毫不犹豫地给你打电话。

101%的只关注你的项目

在一些公司和政府组织里, 你会非常容易被一些和你的项目毫无关系的任务牵扯很多精力, 这是一个很大的错误。也许这听起来有些自私, 但是你必须始终将注意力集中在那些你必须做以使你的项目能够成功的事情上。而且做那些和你负责的项目毫无干系的事情对你的职业的发展也不见得有什么好处, 尽管你也许会很表面地认为你的上司会欣赏你做的这些额外的工作。注意, 事实上这是消极的。

理解终端用户的优先级别

很多情况下, 当你作为项目经理时, 你的客户项目经理并不是你的终端用户。所以你必须确信你能够和使用你的项目或产品的终端用户取得直接联系。当我曾做 F-117 隐形战斗机项目时, 在没有最关键的三个人取得一致的情况下, 做出任何主要的决定都是不可能的, 他们包括: 客户项目经理, 用户和项目经理本身。我们有这么一个安排, 并且所有为我们工作的人员都能理解这个安排, 为了使这一点得以实现, 我们做出了很大的努力。我们并不在一个地方, 所以我们会在某地互相见面来解决问题, 当然也有一部分工作是通过保密电话得以解决。

能很好地理解软件管理

很多大型的项目都有与之相关的很繁重的软件内容。选择和培养合适的软件管理人员非常的重



要。最近几年，在项目管理中，软件失败的情况层出不穷，所以为你的团队找一个优秀的软件管理人员是你明智决策的开始。记住：好的决策是需要决定什么是需要的而什么是最好的。在这一点上，很容易陷入这样的陷阱：客户不断地提出软件方面的要求。事实上，如果你允许软件变得越大和越复杂，你失败的可能性也会越高。早些年，计算机的存储空间是有限并且昂贵的，这也意味着软件在空间上或大小上有其边界。这真是很幸运的事情。但是现在，我们有几乎是无限的而且很廉价的存储空间，这真是不幸。项目经理必须确信所有的规则被严格执行，只有这样才能防止软件失去控制的情况出现。

通过观察学习。

起初你身处一个项目管理团队，当然在这个团队里你并不是项目经理，你承担一项任务并且完成它。你从你所做的工作中获取经验，当然如果你幸运的话，你会为自信的人工作并且从他们那儿学到很多东西。其实最廉价的教育是这么一种形式：你为一个杰出的人工作而且你能够无须花很大力气就能学到很多东西。你通过工作和观察来学习。对我而言，这一点非常重要和有意义。我通过观察学到了很多。我曾供职于一些由一流项目经理管理的项目组织。尤其是该领域的两名大师级人物就关注最重要的问题，他们并不把正式的报表当作信息输入的唯一方式，他们组建了他们信任的一个团体，当然这个团体中的成员也信任他们。他们的项目非常的成功，比如 S-3A 海盗航天飞机项目，该项目从签订合同到在舰队上服役仅仅用了 5 年时间。在 1975 年，当我决定想成为一名项目经理时候，我通过非正式的方式告诉了 Lockheed 公司：我很想做项目管理这份工作并且如果有该方面的职位空缺的话，很希望能被考虑到。在 1976 年的春天，我成为一名项目经理。

做辛苦而乏味的工作 (dog work)

你能够做的一件事情是对你目前所从事的工作尽心尽责。在每一个项目管理团队，都有大量的辛苦的工作，这些工作很乏味，也不令人激动，但是必须完成，从这一点上来说这些工作非常的重要。自愿地承担这些工作对于你增加你的经验和提升你的名誉是一条很好的途径。如果你渴望在项目管理上能够成功，那么被人认为你并不愿意做这些辛苦、乏味但也很重要的工作那将是最糟糕的事情。只要是项目上的任务就不应该拒绝。（正如前面所强调的，如果说该项任务超出了项目范围，那就没有必要去做了）这又回到了我们前面阐述的事实即项目经理必须毫无边界地愿意承担所有责任。在四年的时间里，我负责洛克希德 (Lockheed)、波音 (Boeing)、通用 (General) 三公司合作的动力 F-22 高级战术战斗机项目，我为三个 CEO 工作，他们都是卓越的人。在项目开始的初期，他们明确地告诉我，我越少向他们请示，他们会认为我的工作做得越出色。我的角色是将工作完成并且做出相关的决定。有几次，不小心我将一些不该由他们来做决定的事情让他们定夺，但是他们的第一反应却是：“穆林 (Mullin)，你自己能够解决。”他们非常明确地知道他们雇佣项目经理是为了让其来承担所有的责任，而不是让一大堆不该由他们自己来处理的事情来打扰他们（事实上项目经理能够而且应该处理这些事情）。现在，如果你确实需要他们的帮助，那么情况是两样的，所以他们非常的伟大。

进行合适的培训

培训并不意味着项目的成功。即使你拥有一大堆的证书和学历证明，你仍然可能是一个糟糕的项目经理。然而，获得项目管理的基本知识则非常重要。记住，因为你对项目承担无限责任，你必须知道财务管理，战略规划，市场营销等等。我曾经接受的最好的培训是斯坦福大学的执行主管人员培训项目。这是一个为期 8 周的课程，讲授成为一个成功的项目经理的关键技术。如果有人 20 世纪 70 年代晚些时候问我是否渴望负责 Skunk Works，我想我会说你在开玩笑吧！别拿我开心了！但是从 1990 年到 1994 年，我成为了 Skunk Works 的总裁。在我的职业生涯中，我觉得自己是幸运的。我曾从事过很好的工作并且通过项目管理的实践和观察学到了很多东西。

返回目录



教你做一个优秀的项目经理

作/转载者: *Jurry*

如何做好的项目经理? 项目经理应该做什么? 不应该做什么? 这个问题涉及的范围很广, 我只能就以前的一些项目经验谈谈个人的体会。难免有以偏盖全的地方, 还请大家多提意见。

1、项目经理应该做什么

在整个项目组中, 项目经理应该是整个项目的协调者和组织者, 就好像是乐队的指挥, 主要的职能是保证开发团队协调一致地工作。

首先, 就是团队内部的沟通了。就像乐队里面有小提琴手, 萨克斯手等一样, 开发团队中也有开发人员, 测试人员, 部署配置人员, 产品设计人员。如果这些人员各行其是, 这个项目是肯定要失败的。项目经理的首要的职责是做好团队内的沟通, 保证大家的工作协调一致, 不会产生冲突。

再有, 和客户的沟通也是很重要的。因为开发团队中的大多数人是和客户直接接触的, 项目经理是团队和客户沟通的桥梁。了解客户对项目功能和进度的期望要求, 并根据团队的开发情况及时给出反馈, 才能保证项目进展比较顺畅。

另外, 项目资源的申请管理调配也是很重要的。项目资源包括人员, 机器, 网络, 经费等等。合理的资源分配, 可以大大加快项目的进度。

2、项目经理不应该做什么

有很多项目经理是技术出身, 或者说是有技术背景。这当然会对开发项目有很大的帮助, 但是同时也可能导致出现一些常犯的错误。

首先是过多注重于技术细节的实现, 而忽略了对项目总体节奏的把握。原则上来说, 注重技术细节是件好事。但如果过分注重技术细节, 就会过犹不及了。因为一个人的时间精力是有限的, 在细节上花的时间太多, 必然会影响对项目整体管理。所以, 项目经理应该是面面俱到的, 而不是只注重于某个方面。就好像乐队指挥, 不会对萨克斯特别关注, 除非他这方面出现了问题。

其次是用个人能力代替了团队思考, 有个人英雄的危险。很多项目经理个人经验是很强的, 很多甚至是技术上的高手。但是项目经理这个角色, 往往不是需要你成为个人英雄, 而是成为很好的团队领导者, 这两个要求是不一样的。就好像打仗勇敢的士兵, 是一个好的士兵, 但不一定就是一个合格的指挥官一样。与其过分依靠个人能力, 不如激活团队的潜能, 让每个成员都能发挥他们的最大能力, 这样对项目的帮助会更大。

另外, 沟通不流畅也会存在某些项目中。为了解决这个问题, 一些必要的会议还是非常有效的。但也注意会议效率, 开会一定要为了解决问题而开, 不能失去目标。

3、黄金三角法则

项目管理中有个很重要的黄金三角法则, 是项目经理们要牢牢记住的, 就是资源, 时间, 功能。这三者就像三角形的三条边, 是项目管理的三要素, 是互相制约的关系。如果一个项目, 资源很少, 时间很少, 而实现的功能有很庞大, 那显然是个不可能完成的任务。解决方法很简单, 就是增加资源(人手, 经费), 延长项目时间, 或者减少项目功能。当然在具体项目中, 如何找到三者的最平衡点,



如果达到最优化配置，有经验的项目经理会把握的很好。

4、善于讨价还价

我这里用讨价还价，并没有贬低含义，正式的说法应该叫谈判能力。项目经理是项目计划的制定执行者，要和团队成员讨价还价，也要和客户讨价还价。所以这是很重要的能力，如果理解成到菜市场买菜的讨价还价，也还是有点共同点的。

5、计划要协商，执行要坚决

简单地来说，就是项目计划制定的时候，是需要和大家沟通协商的，不然就可能是不切实际，空中楼阁了。但是一旦制定好了，大家一致认可以后，就是团队共同的承诺，进入了执行阶段。这时候，执行过程是非常坚决的，不存在讨价还价的余地的。一旦出现和计划不符的情况，需要严格查明原因，督促改进。

[返回目录](#)



现代企业需要什么样的项目经理人？

作/转载者：胡云峰

现代企业需要什么样的项目经理人？（2005-06-08 15:16）（胡云峰）（AMT）导读-- 在我国的某些行业，虽然也建立了项目经理资格体系，但还很不健全，存在许多弊端，项目经理这个头衔在社会上出现出很不严肃的蔓延态势，而且项目经理人职业现状在不同的行业存在着不同的表现形式。

1、中国项目经理现状

在西方企业，项目经理是一个非常受尊敬的头衔，也是一种已经或正在走向规范化的职业。在我国的某些行业，虽然也建立了项目经理资格体系，但还很不健全，存在许多弊端，项目经理这个头衔在社会上出现出很不严肃的蔓延态势，而且项目经理人职业现状在不同的行业存在着不同的表现形式。

在能源、交通、建筑、石化等传统的项目型管理行业，一般都在采取项目经理责任制的方式实施组织的项目管理，这些组织基本上都采用了项目型的组织结构，由于这是一种比较健全的项目组织形式，项目经理具有较大的权力和比较明确的项目目标，所以，从单项目管理的角度来说，经过多年的实践积累和改进，应该说这些行业的项目经理在管理上已经达到了一定的成熟度水平，但是距成熟的项目管理(Kerzner)还相差较远，最明显的表现就是缺乏项目全生命周期管理的思维、项目管理新技术与新方法的应用、技术与商务脱节、缺少风险管理以及团队建设的手段、企业执行组织与项目组织之间存在模糊的责任边界、组织战略缺乏强有力的战术支持，项目经理在实践中基本上沿用传统、落后的管理方法。

而在金融、制造、信息技术和服务性等行业，项目经理人则存在着巨大的发展空间。由于这些行业的项目管理起步较晚，甚至并没有在组织中正式提出项目化管理的思路，所以项目经理在很大程度上还只是一个模糊的概念，有的人虽然负责项目，但并没有被任命为项目经理。表现在缺乏明确的项目经理制度和有效的项目组织结构、项目范围和项目目标不明确、跨职能部门的沟通困难、没有明确的客户导向、项目成本计划与控制意识淡薄、组织项目的学习曲线平缓等。

2、现代企业需要执行企业战略的项目经理

企业最高层次的管理是战略管理，没有战略的企业就象一艘没有方向的船只能在海面上随波逐流，随时都有倾覆和失败的危险。企业管理层的工作绩效是以组织的战略目标是否达到为衡量标准的。不管是项目管理型企业，还是以项目的方式进行管理(MBP, Management By Project)的企业，企业的战略是靠作为战术管理的项目管理来实施的。从项目启动阶段的业务机会把握、企业危机处理决策到市场环境分析、项目选择方法等方面，都需要紧密围绕组织的执行战略来进行；在项目的执行阶段，项目经理还必须按照本企业的战略框架，着手项目团队的文化建设，遵守组织规定的方针政策和工作程序。项目作为一个工作单元，必须与组织的工作进行充分整合(Integration)。

3、现代企业需要市场导向型的项目经理

企业是生产产品和提供服务的场所，从这个场所出来什么东西，在很大程度上取决于进入这个场所的是什么东西。进入这个场所的东西只有一个源头，那就是市场，即所有需要采购的东西都要从市场上获得；同样，从这个场所出去的东西也只有一个去向，那也是市场，即所有的产品和服务都要在市



场上出售。也就是说，企业所面临的两端都是市场，因此作为企业业务核心的所有项目都必然要和市場发生千丝万缕的联系。但市場却是异常复杂、瞬息万变的，市場上充满各种各样的风险同时也会出现千载难逢的机会，它象一只无形的手，从各个角度对项目的健康状况施加影响，项目经理所管理的项目就在这有如汪洋大海的市場上行进。有的项目在项目启动时具有良好的开发前景，但是随着市場条件的变化(如竞争或需求)，很快就可能丧失存在的前提，所以许多项目都需要制定适当的退却计划(Fallback);有的项目范围需要随着市場的变化及时作出变更或调整;作为项目生命周期的销售和采购行为更要关注市場这个晴雨表。项目经理需要关注市場动向，准确把握市場的脉搏，及时作出反映市場要求的正确决策，而不是凭借自己的主观臆断来管理项目。那种关起门来做项目的行为是行不通的，也是注定要失败的。

4、现代企业需要客户导向型的项目经理

没有客户的企业是不存在的，因为企业是靠客户生存的，客户的多少是衡量企业发展能力的标志之一。企业需要留住现有的客户，找回流失的客户，争取潜在的客户。一句话，随着市場竞争的日趋激烈和买方市場的形成，任何一家现代企业都急切需要建立一种客户导向型的企业文化环境，将客户的需要作为企业的最高利益所在。

在传统的企业管理环境中，企业的组织结构是层次性和职能化的，所有的职能部门所关注的是如何履行本部门的职能，即使是与客户直接打交道的销售部门和客户服务部门，也都是站在本部门的角度(上级主管将如何衡量自己的业绩)来处理与客户之间的关系，在这样的环境中，没有一个真正关注和全方位满足客户需要的部门。另外，这种组织一般只注重纵向的、上下级之间沟通，只有上级经理才能促成职能部门之间的关系协调(这本身就是一个内部客户服务的问题)，从而造成整个组织对客户的要求反应迟缓，不利于企业的发展和客户导向型文化环境的形成。

从传统的职能型向矩阵型转变是现代企业组织模式的发展趋势。矩阵型结构强调了项目经理在组织中的特殊地位，每个项目就是一个客户服务中心，项目经理作为项目负责人既负责协调组织中各个职能部门之间的关系，又是面对组织外部客户的一个焦点。项目经理完全以项目为中心，而项目是为客户服务的，所以项目经理就是以客户为中心的，是一种真正意义上的客户导向组织形式。

5、现代企业需要具有目标导向的项目经理

企业是以赢利为目的的，企业战略目标是通过实施若干项目组合(Portfolios)来兑现的，归结到项目上就是要求每个项目都具有良好的投资回报，一个项目就是一个利润中心，一个项目的失控就有可能造成一个项目组合的失控，只有项目成功才能保证组织的成功。不管是研发项目、ERP项目、技术性外包项目、还是六西格玛项目等，都可以按照一定的量化尺度来考评项目的投资回报。

目标导向是与过程导向对立存在的，传统的职能式管理是以过程控制为特征的，而项目的显著特征之一就是目标性特征，包括进度、成本、质量和范围目标，项目的完成以这些目标的达到为前提，这些目标之间相互约束和影响，如预算的减少在范围不变的前提下有可能造成工期的延长或质量的降低，由于项目约束条件的存在以及环境条件的变化，项目经理经常需要通过适当的权衡(Trade-off)来管理项目目标。项目是通过项目工作分解结构(WBS, Work Breakdown Structure)来管理的，项目工作分解结构由若干具有责任归属的工作包(Work Package)组成，这些责任单位可能表现为作为成本中心的组织的各个职能部门，每个以利润为中心的项目经理的责任就是对工作包和职能部门的协调与管理，关注每一个可交付成果的完成情况，确保整个项目按照目标要求准时交付项目产品或服务，以达成项目的利润目标。



6、现代企业需要成熟的项目经理

现代企业要追求健康稳定的发展，就需要建立起成熟的项目管理结构体系。企业的项目在源源不断地一个一个产生，又一个一个地收尾，每个项目无论从哪个角度都不应该是上一个项目的简单重复，而是应该通过这一个个项目的实施，不断提升组织的核心竞争能力，为实现组织的战略目标提供保障。

企业项目管理成熟度模型(PMMM)是衡量一个企业项目管理能力的一个评估体系，美国项目管理协会(PMI, Project Management Institute)即将在新版的《项目管理知识体系指南》中推出这一体系，项目经理是这个体系主要的评估对象之一。在西方发达国家，一个高级项目经理的培养周期大约为 15~20 年的时间，这从一个侧面说明了培养一个项目经理的困难程度。一个成熟的项目经理应该在项目管理的九大知识领域、五大管理过程以及个人职业操守(Professional Responsibility)的各个方面具备足够的素养，尤其是在项目的沟通协调、领导、冲突解决和团队建设方面，需要经过长期的努力才能完成足够的知识与经验积累。一般而言，项目经理是成长为企业高层管理人员或 CEO 的必经之路，因为只有首先成为项目经理，才能通晓与组织中各个职能部门以及外部客户进行沟通的语言，在此基础上，才能形成更加开阔的视野、培养准确的判断与决策能力和驾驭全局的战略眼光。

如何成为一个优秀的项目经理

按照对项目的定义，项目是有大小之分的，小的项目可能只需要一个人半天时间就能完成，大的项目可能需要成百上千人花若干年的时间才能交付最后的项目产品，项目大小不同，对项目经理的要求就不一样。因此对于如何成为一个优秀的项目经理，要视其所管理的项目大小而定。本文将讨论适当规模以上项目的情况。

根据美国某项目管理咨询公司对美国若干大中型企业的项目经理所做的抽样调查，得出了一份有关项目经理职业发展生涯的统计资料。从这份材料可以看出，达到一个高级项目经理(Senior Project Manager)的资格，需要经历从单一职能、单一专业、到相关专业、多个专业的职业积累过程。

[返回目录](#)



需求调研分析中的项目干系人

作/转载者：人民网

在需求调研分析阶段，项目组对客户整体组织结构、有关人员及其关系、工作职责等没有足够了解以致于无法得到完整需求或最终经权威用户代表确认的需求。由于项目经理和需求分析员的工作问题，客户参与程度部不高，客户方相关责任人不明确或对范围和需求责任心不强，提出的需求具有随意性，项目前期对需求的确认不够积极；或者是多个用户代表各说各话、昨是今非但同时又希望软件尽早交付；项目后期需求变化随意，造成项目范围的蔓延，进度的拖延，成本的扩大。

造成上述现象的原因是系统分析人员没有全面了解所有项目干系人的需求，并按照重要性优先级进行权衡取舍。全面的需求来自所有项目干系人。项目干系人 STAKEHOLDER 也有的翻译成利益关系人、利害关系人、利益干系人、利益共享者、涉众，如此等等，即所有可能受到项目结果重大影响的人。项目干系人即可能是项目的受益者，也是项目的风险承担者，甚至有可能是项目的受害者。项目干系人的需求包含明确的和隐含的，也可以分为 NEED、WANT、WISH 等不同层次。

不同的干系人其愿望和追求的目标往往相差甚远，因此对项目干系人的愿望进行平衡可能是相当困难的事情。例如政府部门准备建设的不少对群众办公的信息系统，上层管理机构往往希望能够采集尽可能多的信息项以便对数据进行多种多样的统计分析，同时为了对信息进行有效控制而增加一些审批流程；基层对外办公的窗口则因为办公速度的压力希望减少信息项的输入量；甚至有些不良的基层客户由于害怕建立透明度高的信息系统会影响他们的工作考核成绩而消极地应付，即所谓反需求；而客户的客户（办事群众）则希望相关政府机构能够简化工作流程，加快办事速度；一些客户相关的管理机构或组织也会制定一些有关的标准规范；作为项目干系人的公司领导层也可能会提出一些技术上、接口上、环境上的需求；甚至项目组本身因为技术、资源、进度等原因，需要对一些功能进行优先级排序和取舍。虽然不是所有人的需求都是可以满足的，特别是消极的反需求是不能接受的，但他们的需求都是应当考虑全面并进行平衡的。

软件开发项目的目的就是实现项目干系人的需求和愿望。如果对项目所有干系人没有进行足够的沟通和影响，使其尽可能地参与项目，则可能因为项目开始时项目范围和一些具体需求不够完整清晰，也可能因为某个项目干系人后期因为认识的变化而提出新的需求，造成工期的延长，成本的增加，甚至项目的完全失败。因此，应当从项目的启动开始，需求分析员及其项目成员就要分清项目干系人包含哪些人和组织，通过沟通协调对他们施加影响，驱动他们对项目的支持，调查并明确他们的需求和愿望，减小其对项目的阻力，以确保项目获得成功。以下是一些有效的措施：

1、尽快熟悉项目干系人全貌

有些项目在做需求调查时，由于受进度要求等客观因素影响，需求分析员与建设单位的技术部门交流较多，向业务管理部门和实际使用者调查不够深入，造成软件试用后不得不再对需求做较大调整，“从头再来”的部分比例很高，大大超过进度要求时间。因此，熟悉项目干系人全貌是进行需求调查的第一步，也是需求调查的基础。在定制开发项目的项目干系人中，最重要的是建设单位中的人事组织、业务关系。最好是能够用组织结构图画出相关单位的组织结构；用责任矩阵确定各部分的调研对象；建立调研对象通讯录以保证调研及分析期间及时的沟通。与此同时要注意项目干系人的主次关系，以便在他们之间的需求出现矛盾时能够进行合理的取舍。

熟悉建设单位内部相关部门的业务划分及它们之间的相互关系，为功能分析准备了必要的资料，同时可以熟悉用户方的各类人员，并及时进行广泛、有效的沟通与交流。特别要与客户方业务与技术



的规划者和实际使用者进行深入探讨，收集必要的原始资料，保证需求调查的完整性、正确性。建设单位只是项目干系人中的一部分（当然是主要的部分），为了更好地了解项目干系人全貌，还应当在建设单位组织结构图基础上全体项目干系人结构图，以便更好更全面地进行需求调研分析。

2、详细描述各项业务，以利于让客户确认

尽可能全面详细地调查并且描述原有系统和用户希望将来系统具有的各项业务的流程，并将这些业务流程文档化后与客户进行讨论，对描述错误或不准确不精确的进行修改，最终让客户进行确认。从近年来开发的软件看，对业务处理过程了解的完整性和准确性非常重要。虽然对数据来说都是SIDUT（查增删改传），但具体业务都是分为若干步骤，每个步骤都有其业务名称，同一步骤可能对多个数据集进行不同操作，需要调查了解清楚才能设计出适合各流程业务节点用户业务特点和习惯的软件，使开发出来的软件更受欢迎。当然在进行软件概要设计时，要尽量排除业务流程的制约，即把流程中的各项业务结点工作作为独立的对象，充分考虑他们与其他各种业务对象的接口，在流程之间通过业务对象的相互调用实现其业务流程，这样，在业务流程发生有限的变化时，就能够比较方便地修改系统程序而实现新的需求。

对于各项业务的调查可以通过对以下资料的收集整理分析，这些资料来自各种各样的项目干系人：遵循的标准、组织发放的工作手册、作业流程、有关业务的上级通知、有关业务的办事指南、办理业务时需要填写的登记表、各种相关的统计报表及通过其他途径收集的类似系统的介绍、技术资料等等。

3、可视化需求调研，引导各种客户挖掘他们的需求

有的客户因为自己缺乏计算机知识，无法提出完整准确、隐含的或潜在的需求。但若这些需求不能满足将导致用户的不满。因此需求调研分析人员应善于想用户所想，不但要确定明确的需求，还要善于用启发的方式与用户探讨隐含的或潜在的需求，并结合各种调研分析技术挖掘超出客户期望的令人兴奋的需求。这就要求需求调研分析员要尽快完整地熟悉相关业务，从而能够站在用户的立场看待软件需求，想用户所想，做好业务与计算机之间的桥梁。利用可视化需求调研的方法可以很好地启发用户深入挖掘潜在的需求。可视化需求调研就是使用图表等工具来启发引导用户清楚地叙述需求，并且使需求更加全面完善。

对于高层领导，可以提供系统总体框架图；对于业务管理人员，可以用业务流程图来描述新旧系统的业务流程；对于客户中的技术人员，可以用数据流图、实体关系图或UML中的各种图形对系统进行各种角度的描述；而对于业务管理人员、客户中的技术人员、以及各层次各流程中的用户，画出用户界面图来进行需求挖掘，是个比较有效的沟通方式。

这里特别说明一下用户界面的重要性。用户界面的设计按理来说是软件设计的责任，当然客户自己对界面有特别提出要求的除外。但是，如果把它提前到需求调研时（紧接着原有系统调研分析和系统模型完成之后）与客户进行讨论，则可以大大改善需求调研的效果。因此不少需求分析的著作把用户界面说成是“设计层”的需求之一。因为这时客户对于将来的系统还没有一个形象上的概念，或者有一个模糊的预想的概念需要表述、验证、明晰化、完善化。以笔者的经验，画出用户界面草图与客户进行讨论，可以大大激发他们提供更为准确全面的需求。原来收集资料，描述业务，说明系统模型到了山穷水尽的时候，这种方法可以达到柳暗花明又一村的效果。在《微软项目：求生法则》的第8章“需求开发”中，从头到尾都是围绕着“使用者接口”（USER INTERFACE也可以翻译成“用户界面”）进行讨论，如“建立简单的使用者接口雏形”、“不断修订使用者接口雏形，直到使用者对软件感到兴趣盎然为止”、“完全扩展使用者接口”，同时还要“区分一份非使用者接口需求文件”，等等。因此，所谓需求就是“当你按下各种相关按钮（或输入各种相关命令）时系统做什么”，所谓设计就是“当

你按下各种相关按钮（或输入各种相关命令）时系统怎么做”。虽然在英语中“接口”与“界面”实际是同一个单词，但“接口”的含义似乎比“界面”来得广泛，如功能之间的接口、与其他软件的接口、与其他硬件的接口等等。需求的最终目的实际上是完整准确地描述系统需要的各种接口或“界面”，及它们的相互关系或与外部环境的关系，如界面中的某个按钮按下去时，可能产生新的界面、新的按钮、或者调用其他软件硬件完成某些功能。自顶向下，把这些界面及涉及到的数据描述清楚，就是一份不错的需求。

4、与其他项目小组成员共同协作、持续完善系统需求

需求文档完成之后，并不是万事大吉，把它扔给后面的设计人员就了事了。作为项目干系人之内的项目组其他成员，对需求的有效性也起到某种程度的验证作用。虽然软件项目的生命周期按照各种开发模型有不同阶段的划分，但每个阶段的结束不是简单地把阶段工作成果塞给下一阶段的成员就可以了。特别是高科技的软件开发项目，上一阶段的工作成果往往要通过多次的沟通才能更为清晰地被下一阶段成员接受，其有效性、合理性也要被下一阶段的工作所检验，通过检验有时也有必要对上一阶段的工作结果进行相应的调整，需求更是如此。因此，无论是同一阶段不同人员之间，或是不同阶段人员之间都应根据需要相互协作，相互配合，共同完成软件开发任务。

[返回目录](#)



IT 项目成功—良好交流必不可少

作/转载者：中国项目管理网

在很多年以前，一位好的项目经理并不一定要是一位交流高手。客户们通常并不喜欢这种情况，但是由于项目经理能够向他们提供产品，他们也就接受了。然而，在今天这个崭新的 IT 世界里，所有的项目都要在客户的合作下才能够完成，而这种合作绝对离不开良好的交流。事实上，项目中出现的很多问题都是交流不善所产生的结果。但是，聪明的项目经理是懂得如何解决交流中出现的问题的。

问题所在

一旦交流出现了问题，项目的成功就会遇到阻碍。那么问题通常出现在哪些方面呢？

期望值不同

项目经理要努力让与项目有关的每一个人建立起同样的期望值，包括项目应该何时完成、带来什么样的结果，成本如何。这些期望值最初在对项目进行计划时就应该在计划书中明确下来。但是，很多项目经理没有能够让关键股东及时了解期望值的变化。人们在做出决策时通常要依据当时所掌握的最佳信息，如果项目经理不能让所有人都对项目的期望值有同样的了解，就会在同步性上出现问题。

意外

如果不能及时了解项目进展，人们就会对项目进行过程中出现的变化感到意外。例如，如果你无法按照预计工期完成项目，而又不想让股东在项目进展报告中了解到这一点，那么该如何去做呢？

前摄性的交流意味着及时意识到无法按照预计工期完成项目的风险。然后继续按照预计工期的要求进行项目。如果你不得不宣布无法按照预计工期完成项目，其他人能够有所准备，不会因此而感到过于不安。人们通常会由于在最后时刻才得知坏消息而感到愤怒和沮丧，因为他们已经来不及适应变化了的情况了。

没有人知道项目的进展情况

在一些情况下，股东们并不真正了解项目的进展情况。如果没有正确的信息，人们是无法做出最佳的决策的。如果他们不了解项目的进展情况，就要花费额外的时间去搜集更进一步的信息。事实上，如果你及时向股东提供项目进展信息，而他们却不停的向你追问更新的信息，这可能表明你们之间的交流还是存在着问题。

人们在最后时刻受到项目的影

在这种情况下，项目经理没有提前让其他人了解项目会对他们产生的影响。交流通常总在最后一刻，但往往是为时已晚。

这样的例子有很多。例如，项目经理在三个月之前就已经知道自己需要一位专家，但是却在立即需要专家帮助之前一周才开始寻找。这样，其他人就无法做好充分的准备。

小组成员不知道大家对

交流问题不仅可能出现在项目小组与其他部门、人员之间，还有可能出现在项目小组的内部。有一些项目经理没有很好的同小组成员进行交流，让他们了解大家对自己工作的期望值。有的时候，项目经理不知道什么时候该给小组成员布置工作任务，有的时候，项目经理明明知道自己对小组成员的期望值，但却没有及时告诉他们，直到发现他们的工作出现了问题。有的时候，由于项目经理没有说



明工作要求，小组成员花费时间做了很多不必要的工作。无论是对于项目经理来说还是对于小组成员来说，这种交流不善的情况都让他们做了很多额外的工作，也难免让他们的心情感到沮丧。

怎么办？

有些项目经理在刚开始的时候并不是良好的交流者。如果你觉得自己属于这一类的话，就应该通过培训或是他人的指导来更好的学习和掌握交流技巧。但是，在大多数情况下，交流出现问题并不是因为缺乏交流技巧，而是因为对交流给予足够的重视。很多项目经理把前摄性的交流看作最不重要的一件事。当他们与他人进行交流时，通常既简单又仓促，给人一种他们不愿意花费时间与经历与别人进行交流的感觉。

良好的交流秘诀在于让听者——而不是说者——成为焦点。要站在听者的角度上考虑问题，想想他们想要得到什么样的信息，什么信息对于他们来说最有用。如果你在起草一份项目进展报告，那么一定要注明所有的必要信息，让读者了解项目的进展情况，包括已经取得的成绩、事项、风险、变化以及其他一些问题。如果在下一步的工作中你需要获得某方面的资源支持，那么要尽早同资源经理打招呼。并且要不断的提醒他注意你的需求。

一般来说，如果你的所作所为曾经让他人感到意外，这就是一个交流不善的标志。（唯一的例外是项目经理本身也感到了意外）项目经理同样应该注意同小组成员之间的交流。如果你发现小组成员不清楚项目的工期，或是他们在做一些并不需要做的工作，那么就该考虑一下自己同他们之间的交流是否存在着问题了。

很多项目都存在着问题。交流不善是导致很多问题产生并且激化其他问题的原因。从另一方面来说，前摄性的交流可以帮助解决很多问题。不要觉得交流是一种负担，通过它可以使项目平稳的进行——大家就会少一些失望，少一些不确定，也不会再感到意外。

[返回目录](#)

