

北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

2003 年 3 月

(第五期)



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ 项目经理制势在必行
- ❖ 项目经理应该作什么
- ❖ 一个工程类项目经理在项目初期、中期和结尾时
对项目经理岗位的认识
- ❖ 怎样建立一个卓有成效的团队
- ❖ 知识型企业的团队建设
- ❖ 项目管理中各个环节的方法和实践经验
- ❖ 项目管理的 20 条锦囊妙计

项目经理制势在必行

中国电子信息产业发展研究院副院长 柳纯录

开展项目管理一定要采用先进的技术、方法、手段和工具。以下三条原则需要特别强调一下。首先是推进信息化，防止“灯下黑”。即企业项目管理一定要采用信息化手段，做为国民经济和社会信息化项目的承建单位，不能只用信息化手段武装用户，而自己还在落后的人工平台上挣扎、凑合；其次要内外结合。要用国际上较为成熟的先进管理技术，也要充分总结国内企业的成功做法，把这两者有机地结合起来，形成先进、实用的项目管理技术、方法、手段和工具；最后规定与自选要相结合。要给项目管理信息系统的使用者以较多的自选选项，从而使项目经理及相关人员有更大的活动空间，以充分展示各自的创造性和才能。

项目经理制势在必行

信息系统项目的立项单位，也就是我们常说的业主单位或用户，不仅关心系统集成企业的资质等级，其实更关心企业最终委派哪些人投入到该项目，特别是由哪一位出任项目经理。因为，可能项目承包单位具有相应的资质等级，但是却没有把具有相应资质和能力的人员派到该项目中。特别是，如果项目经理资质不够格，用户还是难以对该项目的完成建立信心，当然也难以对承包该项目的系统集成企业满意。所以，实行项目经理制是系统集成资质认证深入开展的必然结果，是推行信息系统项目监理制度的必然要求，是保证信息系统工程质量、让用户满意的必要措施。

需要什么样的项目经理

在资质与素质条件方面，主要包括：学历、学位、职称，所学及所从事的专业领域，系统集成及其他经历、经验，激情与创新，敬业、奋斗与牺牲精神，社交能力与沟通能力，组织能力与协调能力，鼓动、激励能力与助人精神，团队精神与配合能力，自我控制及感情承受能力，提出解决方案与临机处置能力，办事效率等等。

在职责方面，要明确项目经理的职责，主要包括：对主管领导负责；以客户为中心，代表公司形象；对项目组成员进行有效管理；对项目进行全方位（功能、进度、成本、质量等）、全过程（抓住关键控制点）管理。

在权利方面，要赋予项目经理足够的权利，主要包括：人员安排及奖、罚，项目经费管理及财务收支，相关资源调配及环境利用等等。

在管理、考核与培训方面，企业要建立严格的项目经理管理、考核与培训机制。没有有效的项目管理就不会有项目的成功，而没有合格的项目经理就不会有有效的项目管理。

文章摘自：《中国计算机用户》

[返回目录](#)

项目经理应该做什么

作者：李俊山 来源：PMU 2002-12-3 项目管理者联盟

经常看到这样的项目经理，一副整天忙得团团转的样子，电话不停地作响，一个小时之内要发出几十个指令，好像他所领导的团队离开了他就一天也活不下去。然后他还会说：“我很忙”或“我很累”，“我需要增加人手”。这样的项目经理经常事无巨细都要亲自过问，即使旗下有人，你说他能不累吗？

甚至还有这样的事例发生，研发部门经理亲自参与项目软件的编码工作，如果只有一、两个项目，也许这样还可以，试想，如果有十几个项目你能都参与具体的技术工作，另外是否考虑过部门经理参与具体项目后所带来的其他问题，部门日常事务无处理，部门人员无人关注，部门的其他项目得不到项目经理的协助，更是无人部门的未来作打算。类似的项目经理的行为很多：譬如善于销售的经理就对自己的销售人员总是不放心，觉得下面的人出马总是不那么牢靠；文笔较好的项目经理总是要亲自起草文件，因为秘书起草的东西总是叫他看不上眼，如此等等。由此造成的结果是经理整天搞得手忙脚乱，管理效率很低。做经理没有时间考虑部门发展的问题，做下属者觉得自己得不到信任，做事小心翼翼，不敢越雷池半步，没有积极性。

由此想到刘备，文不如诸葛亮，武不如关张赵马黄，但是他会用人，会笼络人。做项目经理人的恐怕都需要学习一下刘备的做法，即便你是在某些方面非常地出色。你可以把你的经验传授给你的下属，不要怕他们犯错误。“用人不疑，疑人不用”，虽然很难做到而且有时也不一定非要做到，但是你既然给了一个人那个位置，那份薪水，就应该让他们充分地发挥，你不能替他们做事，你不能“抢”你付给他们的权力。记得有次记者采访 CA 公司总裁汪嘉廉先生时，汪先生说 he 到目前还没有个人 email 地址，记者很惊诧的问他为什么时，他说‘没有必要，我有很好的业务总监们，他们会处理好公司的日常事务，我要有充足的时间考虑公司的发展战略，我不希望被一些琐事打扰’。汪嘉廉是一位好的管理者，所以 CA 才有今天的地位。

做得好的项目经理可能看起来每天的工作并不是那么紧张。所以有些下属就可能提出这样的问题：“我们忙，你在干什么？”

项目经理，对于一个团队履行它的使命和发展负责的人。因此创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体，创造出一个富有活力的整体，应该是其第一使命。即人们经常谈论的管理，通过管理则可以把在自然界 $1+1>2$ 的不可能转变为可能。为履行这一使命，项目经理应该做什么呢？

一、一个项目经理首先要制定目标，即确定团队的目标，只有知道往哪走，才能到达那里。确定目标是什么，而且目标要能够有效的支撑团队的责任，有助于团队的发展。而且要将目标传达给团队的每一位人员，让他们认识到他们在实现目标过程中的责任和重要性。

二、一个项目经理要进行组织工作，即如何安排工作，需要分析所需的各项活动、决定和关系，他需要对工作分类，确定作业任务的主次和轻重缓急，并为作业分配适当的执行的人员。

三、一个项目经理要进行激励和信息交流工作。他把担任各项职能的人组合成为一个团队，它需要通过对下属的激励，以及同上、下、同级间的相互信息交流，协调完成工作。

四、一个项目经理需要进行衡量考核,衡量团队的绩效和个人的绩效。首先需要确立衡量的标准,这个标准不但要专注于团队的绩效,而且还要求专注于个人的工作并帮助他做好工作。一个项目经理把衡量的意义和结果通报给他的下级、上级和同级。

五、一个项目经理要培养人,也包括他自己。项目经理比其他人更了解其下属的长处和短处、更清楚下属的培训需求,也常常拥有帮助其下属改进工作绩效所必需的技能,只有下属的技能提高了,整个团队的效率才可能提升,只有团队的成员有发展,他们才会在执行工作时投入热情和责任。经理需要制定培训计划并部署。在我们这个行业,好多项目经理是在业务或者说技术方面有过硬的能力后才被赋予经理这一责任的,他们可能没有受过管理学的教育,希望此文能够给与他们思考与认识自己责任。

[返回目录](#)

一个工程类项目经理在项目初期、中间和结尾时

对项目经理岗位的认识

原作者: KPL, PMU 网友 来源: PMU 2002-12-27 项目管理者联盟

〔旁白 1〕项目初期, 该项目经理斗志昂扬, 但是作为初次担此重任, 不免心底有些发虚, 不得不用一些理论来装扮自己的合法地位。以下文字选自该项目经理一篇论述项目管理的文章:

在世行、亚行举办的项目中, 招标前的资格预审, 要求承包商提交的资审材料不仅要报业绩和财务状况文件, 而且必须提供将承担该项目实施的项目经理的资料。也就是说, 业主将从以上三个方面来评价承包商承担项目的能力。由此看出, 国际上对人(项目经理)的因素是多么重视。

实际上, 项目经理也确实是项目成功的最关键因素之一。首先, 他是项目各种需求的集中交汇点, 业主对项目建设的诉求, 工程公司对利润的追求, 社会和分包方的需求都要通过项目经理的运作来实现。其次, 他是项目建设面貌的体现者, 国家的有关工程建设的法律法规, 工程公司各种规章制度, 都要通过项目管理来实现。

当然, 项目的成功依赖于工程公司的整体水平和项目组成员的整体素质, 项目经理不可能脱离公司的客观环境与条件创造出意外的奇迹。但却可以而且应该通过自己出色的工作充分利用可利用的资源, 调动各方面的积极性最好地完成项目的合同任务。项目经理的工作对于项目的成功与效果起着关键的作用, 具体表现在以下五个方面:

1、 合同履约的负责人: 项目合同是规定承、发包双方责、权、利具有法律约束力的契约文件, 是处理双方关系的主要依据, 也是市场经济条件下规范双方行为的准则。项目经理是工程公司在合同项目上的全权委托代理人, 代表工程公司处理执行合同中的一切重大事宜, 包括合同的实施、变更调整、违约处罚等, 对执行合同负主要责任。

2、 项目计划的制定和执行监督人: 为了做好项目工作、达到预定的目标, 项目经理需要事前制定周全而且符合实际情况的计划, 包括工作的目标、原则、程序和方法。使项目组全体成员围绕共同的目标、执行统一的原则、遵循规范的程序、按照科学的方法协调一致的工作, 取得最好的效果。

3、 项目组织的指挥员: 总承包的项目管理涉及众多的部门、专业、人员和环节, 是一项庞大的系统工程。为了提高项目管理的效率并节省项目的管理费用, 要进行良好的组织和分工。项目经理要确定项目的组织原则和形式, 为项目组人员提出明确的目标和要求, 充分发挥每个成员的作用。

4、 项目协调工作的纽带: 项目的建设成功不仅依靠工程公司的工作, 还需要业主、分包单位的协作配合以及地方政府、社会各方面的指导与支持。项目经理应该充分考虑各方面的合理和潜在的利益, 建立良好的关系。项目经理是协调各方面关系使之相互紧密协作配合的桥梁与纽带。

5、 项目控制的中心: 对项目工期、工程质量及工程造价的控制是项目投资效益的重要因素, 也是项目合同考核的主要指标。项目经理要运用先进的项目管理技术对项目的进度、质量、费用进行综合控制。制定执行效果测量基准, 进行进展情况分

析，采取纠正偏差的措施，保证项目的正常运行，是项目控制的中心。

总之，项目经理是工程公司法定代表人在工程项目上的全权委托代理人。对外代表工程公司与业主及分包单位进行联系处理合同有关的一切重大事项；对内全面负责组织项目的实施，是项目的直接领导者和组织者。项目经理在工程项目上的作用无疑是十分重要的。

（旁白 2）项目执行过程中，该项目经理焦头烂额，深感心力憔悴，在刚刚搞定项目内部组织之后，又与公司总部的管理人员发生管理观念上的冲突。以下文字选自与总部人员讨论会记录：

1、项目经理的工作首先要抓组织建设，其目的是使项目的管理目标责任到人。本项目的组织机构见附图一。在项目中，为起到纲举目张的作用，同样要分为决策层、管理层、执行层三个管理层次开展工作。决策层就是项目经理和项目副经理；管理层主要是控制部和安质部，控制部抓的是进度/费用的管理，安质部抓的是质量、安全的管理，是项目经理的左膀右臂；执行层是设计、采购、施工、开车、财务、行政各业务部门。作为项目经理，我们只抓 8 个部门经理加项目秘书的工作，通过他们的管理带动项目工作。目前，进入项目的中方人员已经有 200 多名，在项目高峰时会到 500 多人，不通过一个有效的项目组织机构来管理项目，是难以想象的。通过这 7 个月的组织建设，项目的组织机构已经建立并在逐步完善，而且实践证明也是有效的，项目的各项工作都在有序开展。

我们这样的管法，还能通过检查每一个人的工作效绩，反映出这个人的工作是否到位，或者能否胜任，可以给每一个人客观公正地评价。但不足点是本项目经理缺乏物质手段对

人员进行考核和奖励，对于调动人员的积极性不能不说是一种欠缺。

另外，我还想讲一点，公司总部对 DAP 项目的管理，根据项目经理负责制的原则，只需对我一人即可，但是请特别注意的是，我这个人已经不是一个完全的自然人，而是代表一个项目组织机构，代表一个几百人的队伍，这样总部的同志在向我布置工作时可能会考虑的更全面、更周到一些。沟通、交流是双向的，大家都为这个项目着想，什么样的事都能解决。

2、项目经理的另一项重要工作是建立规章制度，其目的是使全体参加项目的人员明确该怎么做。本项目根据管理需要已经发表了 63 个工作程序文件，这些程序性文件，就是项目的规章制度，并且已经报到公司备案，今后项目里编制的新的程序文件或升版文件完成后还会陆续向公司报送，希望总部的同志有时间能够翻阅一下。

对于程序，项目经理要抓 3 件事：首先是建程序，就是组织编写程序；其次是抓落实，程序不是放哪儿给人看的，是大家工作的依据或者说是标准，大家都按同一个规矩做，才能保证工作的有效性；最后，是在抓落实的过程中，检测程序的有效性，如果发现程序有问题，立即按编制程序的原则修改程序。但是，在这里特别要强调一点，在新的程序没有生效之前，原来的程序是有效的，是开展工作必须遵循的依据，与必要时修改或更新程序没有矛盾，在修改或更新程序的过程中，如果用没有正式发表的新程序作为衡量工作情况的标准，将给工作造成混乱。

这几个环节抓好了，项目管理的尺子就清楚了，每个人也就知道该怎样检测自己的工作了，即使需要项目经理对某个人、某项工作提出批评，大家也能够接受。我对此总结出 2 句话，（1）谁的程序谁维护；（2）成绩是大家的，错误是项目经理的。后面一句话的主要意思是：项目中出现问题，很可能是程序有问题，作为项目经理没有事先发现程序的缺陷，就应该承担责任；如果项目干得很顺，说明起草编制程序的部门工作考虑得仔细，安排得当，因此需要给予大力表扬。在本项目中，确实有不少同志平时工作不吱声，但是到完活儿的时

候你检查吧，漂漂亮亮，找不出一毛病，跟这样的同志一起工作你是什么感觉，如果我有权利，我一定会重奖这样的同志，在项目里一定不能搞会哭的孩子有奶吃哪一套，如果这样，项目非乱了不可。

3、通过这几个月的工作，我最深的体会之一是：项目经理不是一个爵位，而是排球比赛中的自由人，是要比别人更多干活的人。因为别人有明确的具体工作，而你却没有：项目工作哪里有空缺，你首先就要先补上，然后再研究今后怎么办（加人或修改工作程序）；项目哪里有问题，提出来，你就要解决，全力支持各部门的工作。人家提出问题，肯定是依靠自身的能力解决不了，这时你再说三道四，会引起别人的反感，大不了人家下次不找你了，但受影响的是工作。项目经理的权利，正是因为这种工作关系的归集而自然形成的，天授神权是一种不牢靠的权利。正是因为如此，不是我表功，在项目里，我每天凌晨3点左右就会醒，自然而然的就会想：这一天我做哪些决定，有没有失误的地方，如果有失误或不完善该怎样修正；没有解决的问题该怎样解决更好，下一步还会有什么样的问题，这样第二天一上班，我会做出新的安排。项目里的同志评价我有2点：没想到你扮演项目经理的角色能到位这么快；没想到从总部来的人能不摆架子，对此我很感欣慰。

（旁白3）项目结束时，该项目虽然各项控制指标完成良好，但是作为项目经理确无丝毫的喜悦之情，感到留下的是万千遗憾，尤其是面对将要分手的项目成员，只能希望得到谅解，并在道声珍重。以下部分选自项目总结报告：

本项目在一定程度上推行了在公司领导下的项目经理负责制，而项目管理工作本身具有复杂、突发、多变和时效性等特点，因此项目经理在项目管理中无疑起着十分重要的作用。虽然对于我是否胜任了项目经理的工作，需要由组织上来评价，但我想借此机会，就我个人第一次组织项目管理工作，在2年工作过程中逐渐形成的一些感悟：

1、首先，在项目经理的岗位上要注意不断扩大自身的知识结构。每个人的经历和经验都会受到一些限制，而项目经理这个岗位恰恰要求必须具备全面的综合业务能力，因此这就要求我们要根据工作需要和自身情况加强学习，比如对专业技术知识、经营管理知识、金融知识、法律知识的学习等等，做到既要向书本学习，更要利用一切机会向闻道在先者学习，只有这样才能不断达到在外行面前是内行、内行面前不外行的程度，以便在工作中对于实际问题，能够准确判断和决策，防止自己由于是外行又放不下架子，而用一些放之四海而皆准的原则性意见对需要处理的工作事项敷衍塞责。

2、项目经理需要有勇于实践的踏实的工作作风，在实际工作中不断丰富完善自己。一个合格的项目经理不是仅仅是靠书本知识学出来的，更不是吹出来的，是靠实际工作的磨练干出来的。对于工作中出现的问题，作为项目经理，首先要敢于承担责任，其次要善于分清问题的性质，找到解决问题的方法。项目经理应该通过以身作则，在项目中形成一个平等协商、实事求是的工作风尚。同时，项目经理还应注意不断培养和提高工作能力，如：决策能力、应变能力、组织领导能力、人际交往能力等，努力做到在工作中要果断但不武断，要稳重但不拖拉。

3、要敢于面对自身的弱点，不断完善个性修养。有位哲人说：“性格决定命运”，我体会这句话放到项目里说，就是一个项目经理的个性、品质会对项目面貌产生影响。每一个工程项目中的管理者，都会面临由于所负的工作责任重大而感到精神压力大的问题，如果自身不能控制好，可能就会表现出说话急躁等一些不良表现，给对方造成不必要的伤害，在这方面我的问题是比较突出的，尤其是在项目初期表现尤甚。虽然说一个没有责任、或者有责任没有责任感的人，他不会为工作上的事情着急上火，但是，这绝不能掩盖这是一种个人修

养的欠缺。在此提出这个问题一是向各位同事表示真诚地道歉，另一方面也表明如果我们今后能够有机会再次合作，我会用更大的努力克服。

[返回目录](#)

怎样建立一个卓有成效的团队

作者：夏纬文 来源：不详 2002-11-11 项目管理者联盟

举个例，有一个项目经理负责实施一项顾客服务计划，其中包括大量的信息处理工作。为了提高信息处理人员的工作效率，这位项目经理不厌其烦地向上级强调：为了确保计划的成功，项目经理们需要更大的权力。这位项目经理最终获得了授权，他可以直接管理项目组成员的工作，并有权根据他们的工作表现给予奖励，那一天成了公司里所有项目经理的节日。可是第二天，新鲜劲儿一过，这位经理又为如何使用这些新的权力犯上了愁。到底应该何时评估项目组成员的业绩呢？是在每一项任务结束后，还是在整个计划完成之后？应该如何把握监控的分寸？深思熟虑之后，这位项目经理决定根据每人编写的编码行数来评估信息处理人员的工作业绩。凡是达到标准的成员都能从他那里得到一千美元的奖金。不难预料，信息处理人员们写出了数千行的编码，编制出的程序数量令人咋舌，因而人人都得到了那笔奖金。同样不难想象，这样编制出来的系统最终不能对顾客服务起到任何促进作用。结果，那位项目经理被解职了事。更糟的是，自他之后，再也没有一名项目经理获得过直接管理项目组成员的权力。

这个故事的寓意之一就是：软件编码工作尽管非常重要，但是却不能作为评估的标准。真正的标准应该是优化顾客服务。那位项目主管本应评估每个成员对促进顾客服务所作的贡献大小，并据此给予奖励，而不该只看编码的数量。这就是“以绩定酬”的项目管理方法。这个故事的另一个寓意是：无论你使用何种评估标准，都应该注意奖励的“力度”。只有当你掌握了设定业绩目标的艺术之后，才能为完成指标者论功行赏。遗憾的是，许多项目经理一旦发现自己的评估标准出了差错，往往会放弃所有评估手段。他们经常在事后根据工作的结果，对有关人员的表现给出一个主观的评价。这种做法严重违反了一个项目组获得成功所必须遵守的“三个‘C’原则”：

1. 预定的目标不够“明确”（Clarity）
2. 团队成员缺少对完成任务的“承诺”（Commitment）
3. 对成员的工作表现不能给予相应的“奖惩”（Consequence）。

这种“无为而治”的方式对项目组的危害尤甚。干好干坏一个样，人们就会丧失努力工作的积极性。而如果人们根本不清楚自己的责任和目标的话，他们就会想：“我先随便设计一些什么东西算了，反正项目经理要到进度完成一半的时候才能把目标确定下来。”所以，使用错误的评估标准与“无为而治”方式同样会招致麻烦。只有进行恰如其分的业绩评估才能解决这些问题。

重在业绩 在过程与目标之间实际上存在着很大的区别。在前文述及的例子中，编码只是为了达到预期目标的一个必要的过程，而预期目标则可能是：保证这一系统的使用者在三十秒之内就能获得过去六个月的客户交易记录。

你若能够以这样的工作目标为尺度去管理项目组的成员，就完全不必担心会使用错误的评估标准了。你已经向他们提出了明确的工作目标，这样一来，你可以根据预期目标对他们的工作表现给予相应的奖惩。

把一个总体工作目标分解到个人并非易事，但却非常值得一试，在管理的过程中，始终把既定的工作目标作为核心，就能够符合“3C”原则的要求：明确提出了预定工作目标，

得到了团队成员的承诺，并根据各人的工作完成情况给予相应的奖惩。

掌握力度 作为一名项目经理所必须作出的第二个决策就是对员工的奖惩力度。你当然不会把所有没能完成工作业绩指标的人员统统解雇，同样，对于一个可以在一个月内完成的工作计划，你也不应该开出一笔相当于半年工资的高额奖金。

这就是把握奖惩力度的问题。与成绩挂钩的奖惩力度越大，成员们工作态度的改善也就应该越大。一方面，你要让你的属下一了解，对他们的奖惩是与他们的工作表现密切相联的。成绩突出的人员应该能够看到，他们的表现得到了管理层的首肯并获得了相应的奖励。而那些表现欠佳的人也应当意识到，管理层对他们的表现心知肚明。

但是，与业绩挂钩的奖惩力度也不应过大。否则，员工们会变得对没有奖金的工作漠不关心。优秀的项目经理应该制订合适的奖励结构，做到金钱奖励与非金钱奖励相结合。根据不同人员心理承受能力的不同，确定与业绩挂钩的“风险奖金”在其全部奖励中所占的比例。

如果你身处一种“福利型”的企业文化之中，人们还不适应这种“以绩定酬”的奖励制度，你就必须循序渐进。一开始，与业绩挂钩的奖金比例应相应较小。随着人们承受能力的增强和工作表现的进步，再逐渐提高“风险奖金”所占的比例。激发团队活力，必须找出问题关键。本人认为团队出现问题并不是因为经理层疏于管理，而是由于团队理念出现了问题，而团队智慧（而不是个人）的低下是导致团队无法正常运行的元凶。团队智慧是指有效共同工作的能力。一个有自知之明的团队应该同时掌握自己的优势和弱势所在。而团队成员应该明了其它成员的特性，知道如何取长补短，还应该知道互相沟通。聪明的团队应该努力达到这层认识，并将其努力保持下去。多数团队在活力方面表现欠佳。部分是因为团队的自身缺陷。团队成员相互不尊重，不愿倾听其他成员的见解，甚至彼此隐瞒所掌握的信息。这样的团队已经有名无实了，成员们仅是为了开开会而聚在一起。更多的情况下，团队活力欠佳是因为本身设置就有问题。团队所属的组织没有能够提供明确的目标、合理的指令或是解决问题的工具。团队内部的气氛紧张，成员连简单的谈话交流都无法进行，就更不用说交换和共享信息了。

团队智慧的低下（包括目标、程序和决策等方面）是导致团队无法正常运行的元凶。具体表现如下：

1. 目标错乱。人们由于过分注意主要目标的远期前景，在目标设定时经常失败。正确的目标设定应从整个团队为之奋斗的最终目标开始，然后在团队成员的参与下，将这一最终目标分割成为一系列相互关联、易于操作的短期目标。成功的团队总是着眼于长期目标，并着手于短期目标。因为短期目标易于实施，便于施展才能。可以长远打算，但必须着手于眼前。团队设立的目标越多，其运作的结果就越糟。

2. 未对目标进行调整。尽管可以多方准备，事物总有自己演变的规律。不断获得新知识，便会产生新的认识。因此就应该不停地修正目标，保持“时易事易”的灵活性。

3. 决策模式不良。团队进行决策的方式本身就是最重要的决策之一。应该先了解情况，然后再大刀阔斧地行动。具体行动的实施因讨论结果不同而异。自然，正确的决策就产生出来了。决策模式有很多种。例如：全体通过式决策模式，所有团队成员都有机会发表自己的看法，并最终达到一致的结果；参与式决策模式，就具体问题展开激烈的讨论。决策模式没有孰对孰错之分，但重要的是应该首先决定采取何种决策模式。不足为怪的是，如果每位成员都知晓决策过程，即使再独裁专制的作法也会得到肯定和拥戴。

4. 授权模糊。组织为了达到某种目的而创立了团队。组织可能会向其下属团队“授权”--通常是很模糊的--即团队为达到既定目的可以在某种程度上采取一切必要的行动。但也可能组织没有这样授权。对此团队要么感觉手中无权,无法开展工作;要么就搞不清自己职权到底是什么。不管怎样,这样的团队注定是要失败的。我们可以考虑用这个词“边界管理

(boundary management)”来替代授权。授权需要界定。不知道定义权力内容、谁将行使它、从何处开始并到何处结束,就谈不上真正的授权。边界管理是一种就一系列约束或边界进行商议并达成一致的方法。团队成员可以藉此确定权力的约束或边界,并在边界内自由使用权力。而这些边界会因每个成员各自拥有的经验和专业知识不同而异。

5. 角色不定。当团队内不止一人对某项任务--通常是有吸引力的任务--负责的话,问题就出来了。这方面的一个典型例子:高层管理团队其实并非团队,因为个别成员的意愿和野心已经取代了该团队的任务,其结果就是内讧。一旦形成内讧,成员应该通过公开讨论有关任务寻求解决之道。重要的是,如何就任务内容进行沟通并在更新、联络、合作和信任等程序上就取得一致。应时刻提醒成员,优秀的团队是互补的。就象在战争中一样,成员之间是互为依靠的。交叉培养的人员担负着主要和次要的不同角色。如果一个士兵倒下,后面的就会取代他的位置。所以要经常问自己这些问题:谁负责哪些方面?从什么时候开始的?我们怎样通过和同事交流来确认自己是否处在正确的定位上?

6. 不良氛围。打个比方:你不会在氨水中种花,也不可能在一氧化碳里培植健康的团队。所以如果环境氛围不利,团队也同样不能生长壮大。其实,创造一个健康、合作的氛围既不神秘,成本也不高。只需要在组织内发出一个简单明确的信号就可:压制破坏性、竞争性行为;鼓励从团体利益出发的行为。认真检查你的组织是如何运行的。是否有人隐瞒信息,不与他人分享?是否有人在他人遭遇困难时袖手旁观?在组织中,人们是否因为害怕而三缄其口呢?如有上述症状,那么团队合作将是治疗的特效药。

7. 缺乏信任。信任是团队的血液--孕育生命的河流。信任滋养着团队,为团队带来勃勃生机。如果团队中失去了相互信任,就象流干了血液的躯体一样,无法完成心中的梦想。如果有人失信于其它成员的话,就意味着他将会被驱逐出团队,没有人再去理会他了。修复信任的最好办法就是从破坏它。始终要讲真话,胸怀大度,态度公正,要愿意倾听,信守诺言,值得信赖。如果不幸做了错事,也要诚恳谦逊地请求别人的宽恕。

8. 沟通不足。简单的误解,可以使最优秀的团队连遭挫折。你经常会碰见被人误解的情况。这是什么原因呢?简单说来,就是人的多样性。我们每个人都有自己不同的思维、倾向和背景。你如何同人交流,很大程度上取决于你是什么样的人--也就是说你的行为方式--当然还与你所交流的对象是什么样的人有关。所以,你需要重新学习一种能顾及他人需要的交流方法。

9. 未提供有效的帮助。沟通可以消除误解,同时可以发现工作中存在的问题,我们只有在相互沟通的前提下,相互帮助才能高效地完成任务,形成一个高效的团队。

10. 领导失误。团队领导在满足不同人员需要时,会面对“众口难调”的困境。团队成员可能希望你扮演不同角色:父亲(母亲)式的、暴君式的、牧羊人式的,还有朋友式的。团队领导如果试图扮演所有这些角色,可能会让自己发疯。但如果一点也不在乎下属对你扮演角色的期望,同样也是很糟糕的。幸运的是,很多团队允许其领导这样不停地转换角色。明智的团队允许其成员之间相互制衡,这样每个成员就能够得到相应程度的动力、指导和许可。如果你的团队能够达到这个层次——就是能够部分满足每个人对领导角色的需求--你就算成功了一半。团队怎样才能成为随机应变的多面手呢?答案就是充分理解和赏识不同成员

之间的个性特点如何互补。作为团队领导，你所面临的挑战是确定自己的领导风格，并了解这样的领导风格在面对不同下属时的得与失。

11. 前景不明。前景就是团队始终奋斗的远大目标，也是团队领导的目标。所以可以说，没有前景，就无所谓团队。前景来自于公司组织层面，是整个企业的指导方针。然后管理层将这项大政方针在公司各部门间具体化和细分化，让各部门认清自己在实现目标过程中担当的角色。领导者和新目标之间关系就象播种者和种子一样，领导者将一个理念播种下去，然后悉心呵护并保持它在成员心目中的生命力。通过各种努力，要让团队成员自己领会到这个理念是优越的和可达成的，并接受它。传播前景理念恰当的方法是将每个成员各自的愿望和需求同团队前景紧密结合起来。平等对待每个成员。要给予人们以成人和团队成员应得的尊重，这样才可换回他们对理念同样的尊重。除非成员们自己愿意接受你的理念，你不可能越俎代庖强迫他们做些什么。

12. 竞争危害。竞争本质上就是一个输赢命题。胜者得利，而败者只好等到下次再翻本吧。竞争会对团队造成伤害，因为竞争导致团队成员之间缺乏信任，不能和平相处无法顺利合作。另一方面，团队合作本身就是指参与各方在某些重要问题上共同努力取得成绩，并非是指个人各自行事。所以，通力合作对于团队中的每个成员都是互利互惠的。竞争者就是对手。和象家人一样的合作者不同，竞争者彼此封锁信息。合作者不仅需要互通有无，而且更需要依靠对方的经验和专业技能来实现团队的目标，进而达到自我实现。

保持高水准的团队智慧--使用各种技巧、处事态度和情感上的灵活性，处理团队内固有的差异性以求得最佳效果--是治疗团队问题的特效药。如果你相信团队可以为你所用，那就应该让你的团队充满活力。在这方面，没有什么能比正确运用团队智慧更重要的了。

返回目录

知识型企业的团队建设

李剑

传统的行政组织结构和单纯的项目管理已经越来越不能满足知识型企业发展的需要。因为不论行政管理结构还是项目组织结构都是一种"自上而下"的管理模式,这种模式本身会压抑员工的工作主动性和创造力。对知识型员工来讲,工作的主动性和他们的创造力是非常重要的。另外,工作对他们而言,主要是为了满足自我实现的需求(即发展需求),而非生理需求和安全需求(即生存需求)。

团队管理更加强调员工在团队中的价值,强调员工对管理工作的参与性,最大限度的满足个人发展的需求。根据笔者的团队建设实践发现,团队管理与传统管理相比,主要有以下几个明显的区别:

在团队中,团队的成员要有较高的知识背景和创新能力,他们属于知识型员工;传统管理更适合于非知识型员工的管理。

团队的组建和撤消根据公司的实际情况,可以随时变更;传统管理中的职能部门是一个较稳定的团体,其中成员的角色很难变化。

团队中没有管理者,只有团队协调人,团队协调人既可以是公司任命,也可以是团队成员选举产生;传统的职能部门有部门经理,一般部门经理很难更换。

团队中每位成员的工作职责划分的很明确,并且规定了信息的出口和入口,有严格的工作流程;职能部门的部门职能很清楚,但每位成员的具体工作则由部门经理随意安排。

团队协调人没有命令团队其他成员工作的权利,只是在团队内部发生冲突和团队对外交往时起到调解人的作用,团队协调人有自己的本职工作;职能部门经理对部门员负管理职责,部门经理的主要工作是管理工作,有些部门经理甚至没有需要自己亲自负责的工作。

团队协调人与团队其他成员属于平等关系,他并不一定是团队中待遇最高的成员,与其他成员相比,他没有任何其他津贴;职能部门经理往往是本部门待遇最高的员工,比起部门其他员工,他一般有岗位津贴。

团队中的成员由于要对自己的岗位负责,所以有一定的决策权,并且他的意见可以直接向公司决策层反映;职能部门的成员往往听从部门经理的工作安排,决策权集中在部门经理手中,他们的意见往往也会反映到部门经理那里。

所有的团队是平行机构,这点与职能部门相同。不同的是,团队组织中往往有属于调度台性质的一个团队,负责所有团队所有信息的收集,还负责团队间矛盾的协调。在职能部门中,没有这样的机构。

团队的信息沟通是平行沟通,而职能部门的信息沟通是以"自下而上,再自上而下"的形式沟通。所以,在团队组织中,公司高层需要直接处理的事情很少,能够把经理集中在公司重要问题的决策上;在传统组织结构中,公司高层需要将很大的精力放处理公司内部管理问题之中。

团队组织比起传统组织有上述一些好处,但并不是每一个公司都适合进行团队建设。进行团队建设的两个必要前提是:公司中的知识型员工占绝大多数;公司中的年轻员工占绝大多数。这样的群体有较高的素质,并且官本位意识不严重,容易推行团队建设。

进行团队建设首先要理顺公司的作业流程，每一个或几个关键流程可以组建一个团队，同时我们要定义出团队中每一个岗位的职责和它收集信息及输出信息的渠道及标准。即便是两个人做同一项工作，也要定义出各自的工作职责。

第二步需要建立团队间信息沟通的方法和标准，并且制定出团队协调人的工作职责。在团队中，公司的高层领导属于决策团队中的成员。另外，需建立一个调度团队，它负责各团队间的协调和资料收集整理，并对信息进行过滤后，向决策层提出参考建议。决策层提出的决策直接向各团队发出（而不通过调度团队发出）。

第三步就是要在公司内部宣传团队建设的重要性，及未来团队管理时的工作方式，让员工对团队建设产生浓厚的兴趣。同时要做好部门经理的工作，因为团队建设的最大冲击是部门经理，我们可以将部门经理的岗位津贴划到他的固定工资中去，在不影响他们待遇的情况下，取消他们的部门经理职务。

第四步就可以组建团队，一般采取公司任命和员工民主组建相结合的方式。在团队的构成上，要注意成员能力和性格的互补性，并将每个人放在最合适的岗位上。

团队建成之后，要有半年左右的观察期，要有专门的人员负责对每个团队进行观察，遇到问题及时处理，并完善相关的管理制度。

[返回目录](#)

项目管理中各环节的方法和实践经验

作者：方圆 2002 年 07 月 08 日 本文选自：中国计算机报

编者按：目前，国内很多企业都在实施内部过程改进，有一些企业已通过了 CMM 评估。此时，对于项目管理中经常会遇到的一些问题，需要大家坐下来认真地探讨和总结。从本期开始，本栏目将邀请北京软件过程改进沙龙的方圆跟大家探讨项目管理每个环节中的方法和实践经验，也随时欢迎有经验及权威的朋友投稿参加讨论(ciw__sylvia@ciw.com.cn)。本期介绍项目目前的有关准备工作。

开始做项目是一件令人激动的事情，项目组的每个成员都面临着新的机会和挑战。但同时也多少有些令人不安，大家都会考虑这样一个问题：“我们如何按时完成一个高质量的项目？”因为在项目开始之前往往存在许多不确定的因素，它们也许会一直持续到整个项目结束。所以在项目准备阶段，也有许多工作要做。

前提条件与主要任务

开始做项目是需要前提条件的（输入条件），不同的项目类型有不同的前提条件。如果是为客户定制的项目，需要与客户达成某种形式的合作意向，对于比较大型的项目，则中标往往被作为一个最基本的前提条件；如果是产品项目，则需要市场调研报告等作为输入条件；即使是那些内部研发项目，也需要类似可行性报告的分析来表明执行项目的必要性。通常，我们把此阶段称为调研阶段或论证阶段，一旦此阶段的结论认为可以正式启动项目，就进入项目的准备阶段或启动阶段。

项目准备阶段的主要任务是签订合同（外部项目）或立项（内部项目），此阶段所生成的工作说明书（Statement Of Work, SOW）与后续软件开发活动直接相关。SOW 通常作为合同或立项材料一个最主要的组成部分。在 SOW 中定义项目的工作范围，并依据工作范围确定所需的时间、质量、费用和资源。这些内容要得到相关利益人的认可，作为合同的组成部分对双方具有约束力。

典型困境与分析

客户：你们最多需要多长时间能够完成项目？

开发方：我们现在还不清楚需要完成的工作，如果你们把需求提得更明确一些，我们会给出一个可信度较高的计划。

客户：你们最好先做出一个东西来，我们就可以提出更明确的需求。现在不可能提出所有的需求。

开发方：那我们如何确定交付时间？我们甚至不知道需要完成哪些功能。

客户：交付时间已经确定了，系统必须在三个月的期限内上线。你们可以安排更多的人员来参加这个项目。

这是软件开发的一个典型的例子，也许就是我们总有那么多的项目滞后于交付时间的主要原因。这种情形对于开发商和客户都充满了风险，其结果往往是风险变成了事实。如何在这个阶段降低这种由于工作范围不明确所造成的风险，具有重要的意义。软件开发的同行们经常会彼此询问：“你们是不是又要封闭开发了？”所谓的封闭开发即是每周工作六天（也有七天的情形），每天工作接近 12 小时。封闭开发或项目延期的最主要原因来自两个方面：

一是工作范围不明确；另一点是不知道自己的生产率有多高。这两个因素使项目计划与实际的情况偏离甚远。

对于软件项目而言，一个最为直观的衡量标准就是时间，每个人都可以对时间做出直观的判断。影响项目的交付时间主要有三方面的因素：项目的工作范围、成本和质量。有这样一个比喻可以说明它们之间的关系：将项目看作是一部复杂的机械装置，把项目的交付时间、工作范围、成本和质量看作是四个控制杆，调节每一个控制杆都要至少调节其它的控制杆。所以我们经常会在项目的执行过程中调节项目的人员投入。而对于质量的调节，则通过压缩测试时间保证项目的交付时间不至于延迟过多。进度拖延的压力使开发组织往往不计成本地投入人力，而使项目的收益状况恶化；进度的压力同时导致测试时间的压缩，使项目在交付给用户以后仍然存在许多遗留缺陷，降低了客户的满意度；而项目范围的变更则更直接地影响到其它三个方面，会使本来就充满风险的项目雪上加霜。基于上述原因，我们实际执行的项目往往需要同时满足四个方面的要求。

[返回目录](#)

项目管理的 20 条锦囊妙计

Process Impact 公司 资深顾问 Karl E. Wiegers、施冬生 译 2003-01-13

即使在最完美的条件下，管理一个软件项目也是很困难的。不幸的是，许多新项目经理实质上并没有受到任何就职培训。这里有 20 个成功的管理经验供项目经理参考。不过，只依靠某一两条“妙计”，是无法顺利完成项目的。

1. 定义项目成功的标准

在项目的开始，要保证各方对于判断项目是否成功有统一的认识。通常，跟紧预定的进度是唯一明显的成功要素，但是肯定还有其他因素存在，比如，增加市场占有率、获得指定的销售量或销售额、取得特定用户满意程度、淘汰一个高维护需求的遗留系统等。

2. 把握各种要求之间的平衡

每个项目都需要平衡它的功能、人员、预算、进度和质量目标。我们把以上五个项目方面中的每一个方面，综合成一个约束条件，你必须在这个约束中进行操作；你也可以定义成与项目成功对应的驱动力，或者定义成通向成功的自由程度。可以在一个规定的范围内调整。

3. 定义产品发布标准

在项目早期，要决定用什么标准来确定产品是否准备好发布了。你可以将发布标准基于：还存在有多少个高优先级的缺陷，性能度量，特定功能完全可操作，或其他方面表明项目已经达到了它的目的。不管你选择了什么标准，都应该是可实现的、可测量的、文档化的，并且与客户所指的“质量”一致。

4. 沟通承诺

尽管可能无意中承诺了不可能的事件，但不要做一个明知不能保证的承诺。坦诚地和客户和管理人员沟通那些实际成果。任何以前项目的数据会帮助你做说服他们的论据，虽然这对于不讲道理的人来说没有真正的作用。

5. 写一个计划

有些人认为，花时间写计划还不如花时间写代码，但是我不这么认为。困难的部分不是写计划，困难的部分是做这个计划——思考，沟通，权衡，交流，提问并且倾听。你用来分析解决问题需要花费的时间，会减少项目以后会带给你的意外。

6. 把任务分解成“英寸大小的小圆石”

“英寸大小的小圆石”是缩小了的里程碑。把大任务分解成多个小任务，帮助你更加精确地估计它们，暴露出在其他情况下你可能没有想到的工作活动，并且保证更加精确、细密的状态跟踪。

7. 为大任务制定计划工作表

如果你的组经常承担某种特定的通用任务，你需要为这些任务开发一个活动检查列表和计划工作表。每个检查列表应该包括这个大任务可能需要的所有步骤。这些检查列表和工作表将帮助小组成员确定和评估与他必须处理的大任务相关的工作量。

8.计划中，在质量控制活动后应该有修改工作

几乎所有的质量控制活动，如测试和技术评审，都会发现缺陷或其他提高的可能。你的项目进度或工作细分结构，应该把每次质量控制活动后的修改，作为一个单独的任务包括进去。如果你事实上不用做任何的修改，很好，你已经走在了计划的前面。

9.为“过程改进”安排时间

你的小组成员已经淹没在他们当前的项目中，但是如果你想把你的组提升到一个更高的软件工程能力水平，你就必须投一些时间在“过程改进”上。从你的项目进度中留出一些时间，因为软件项目活动应该包括做能够帮助你下一个项目更加成功的过程改进。不要把你项目成员可以利用的时间 100%的投入到项目任务中，然后惊讶于为什么他们在主动提高方面没有任何进展。

10.管理项目的风险

如果你不去识别和控制风险，那么它们会控制你。在项目计划时花一些时间集体讨论可能的风险因素，评估它们的潜在危害，并且决定你如何减轻或预防它们。

11.根据工作计划而不是日历来估计

人们通常以日历时间做估计，但是我倾向于估计与任务相关联的工作计划（以“人时”为单位）的数量，然后把工作计划转换为日历时间的估计。这个转换基于每天我有多少有效的小时花费在项目任务上，我可能碰到的任何打断或突发调整请求、会议，和所有其他会让耗费时间的地方。

12.不要为人员安排超过工作时间 80%的任务量

跟踪你的组员每周实际花费在项目指定工作上的平均小时数，实在会让人吃惊。与我们被要求做的许多活动相关的任务切换的开销，显著地降低了我们的工作效率。一个员工一周理论上工作 40 小时，但不要只是因为有人在一项特定工作上每周花费 10 小时，就去假设他或她可以马上做 4 个这种任务，如果他或她能够处理完 3 个任务，你就很幸运了。

13.将培训时间放到计划中

确定你的组员每年在培训上花费多少时间，并把它从组员工作在指定项目任务上的可用时间中减去。你可能在平均值中早已经减去了休假时间、生病时间和其他的时间，对于培训时间也要同样的处理。

14.记录你的估算和你是如何达到估算的

当你准备估算你的工作时，把它们记录下来，并且记录你是如何完成每个任务的。理解创建估算所用的假设和方法，能够使它们在必要的时候更容易防护和调整，而且它将帮助你改善你的估算过程。

15.记录估算并且使用估算工具

有很多商业工具可以帮助你估算整个项目。根据它们真实项目经验的巨大数据库，这些工具可以给你一个可能的进度和人员分配安排选择。它们同样能够帮助你避免进入“不可能区域”，即将任务量、小组劳动力和进度安排组合起来一看，根本不可能成功。

16.遵守学习曲线

如果你在项目中第一次尝试新的过程、工具或技术，你必须承受短期内生产力降低的

代价。不要期望在新软件工程方法的第一次尝试中就获得惊人的效益，在进度安排中考虑不可避免的学习曲线。

17. 考虑意外缓冲

事情不会像你项目计划的一样准确地进行，所以你的预算和进度安排应该在主要阶段后面包括一些意外的缓冲，以适应无法预料的事件。不幸的是，你的管理者或客户可能把这些缓冲作为你的托辞，而不是明智地承认事实确实如此。向他们指明一些以前项目不愉快的意外，来说明你的深谋远虑。

18. 记录实际情况与估算情况

如果你不记录花费在每项任务上的实际工作时间，并和你的估算做比较，你将永远不能提高你的估算能力，你的估算将永远是猜测。

19. 只有当任务 100%完成时，才认为该任务完成

使用英寸大小的小圆石的一个好处是：你可以区分每个小任务要么完成了，要么没有完成。这比估计一个大任务在某个时候完成了多少百分比要实在得多。使用明确的标准来判断一个步骤是否真正的完成了。

20. 公开、公正地跟踪项目状态

创建一个良好的风气，让项目成员对准确地报告项目的状态感到安全。努力让项目在准确的、基于数据的事实基础上运行，而不是从因为害怕报告坏消息而产生的令人误解的乐观主义。使用项目状态信息在必要的时候进行纠正操作，并且在条件允许时进行表扬。

[返回目录](#)