# 软件外包项目管理心得

## 一、需求调研阶段

需求调研阶段工作的完成质量，直接影响着后续项目的所有进程以及项目成败。但是软件项目往往也是因为本阶段出了问题，想完全杜绝需求上的争议是不可能的，本阶段能做的，就是尽量把需求描述清楚，少出问题罢了。下面是我工作中的一些体会：

**1、对客户的需求要有所过滤**

调研时，面对客户中各级的人员，有高层管理人员，有中层管理人员，也有基层的操作人员。各人的立场不同，对软件的要求也不一致。有时候，他们提出的需求是本身管理制度的问题，软件本身就没办法实现，他们提出来本身就是一种诉苦，本来也不奢望软件能帮他们解决，这就需要对他们提出的需求进行过滤、筛选。譬如有时候库存人员要求软件能实现负库存，但财务人员却要求不能有负库存。针对这种情况，可以让财务跟库存人员直接对话，得出他们共同的需求。如果双方争执不下，则需要让领导出面决定，我们只接受领导的要求。

经常在客户那进行调研时，被客户的很多要求搞晕了，以致到后面就是客户说什么我记什么，回来后才发现不合理，再打电话跟客户沟通时就不方便了，这就需要调研人员在工作时，要时刻保持清醒，至少要注意避免笼统接受客户要求的情况。

**2、客户的需求要汇总到同一个人身上再反馈**

有条件的话，这个人最好是客户公司的领导，对他们公司本身较熟悉，也有一定的权威。让客户把所以的需求都汇总到他身上，他对这些需求进行整理、分析后，再反馈给我，这样的需求较为可行，含金量也比较高。后续如果客户人员直接把问题反馈给我时，我也要先向他汇报，再由他判断是否需要进行。

如果没条件有这么一个人的话，至少也要让客户指定一个项目负责人，此人与项目经理直接对口进行交流，避免了需求反馈到不同人身上而发生缺漏的情况。

**3、尽量不要做客户未最终确认的业务流程**

有时候，客户本身对自身的流程也未拍板决定，或者本来该流程就不知道能不能行得通。因为时间的关系，他们往往要求先这样做一下，后面看情况再调整。在需求调研时经常碰到这种情况，这种情况危害很大，后面实施时流程可能就不实用了，以致软件实施不上，或者该功能用不上，这就影响了软件的验收。

对于这种情况，事先最好让客户先认真分析后再决定。也可以直接找公司的领导，由他们拍板决定。如果现在真的无法确定的，也要事先跟客户说明后续流程调整的就要属于变更，责任应该由客户自己承担。这样才能避免承担不必要的风险和责任，保护了自己。

## 二、软件设计开发阶段

说实话，虽然理论上知道软件设计阶段对软件开发的重要性，但每次项目实施时，都习惯性的不予以重视。有时候为了赶进度，看设计得差不多了，就催促着进入代码编写阶段，边编写代码再边来发现设计时的问题。以致最终影响到整体的进度。该阶段有几点需要注意的地方：

1、头脑中要有整体软件的模型。

能用原型法直接开发出来跟客户沟通交流当然最好，但限于成本及进度方面的要求，有时候此方法行不通。此时，项目经理脑袋里，至少也要有个成型的软件，包括数据流向、菜单分布、功能操作等。其实，这是一个合格的项目经理必须做到的，遗憾的是，我目前还不够合格，还有很长的路要走呢。

2、原型法也要注意效果。

有些人认为，原型法给客户演示时，就只需要业务流程对了，界面和数据不影响效果，没必要去修饰。以致带到客户那演示的原型，界面粗糙，数据显示一大堆乱码，这样演示下来，本来我们是要客户把注意力集中到功能实现方面，但客户最终提出的意见，却集中在界面和数据显示方面，最后本末倒置，达不到事先的目的。因为客户本来就不专业，分不出原型跟最终的系统有什么差别，而且界面、数据本来就是比较直观的，也更形象化，更能映入客户的脑中。所以，在用原型给客户演示时，最好把界面做好，数据也至少要贴近客户的业务数据，功能方面不用做太细，把主要功能实现就行了，不用面面俱到。

**3、开发过程的沟通过程要记录下来。**

经常在开发过程中，跟研发人员、跟客户沟通，有时候口头的沟通，以为记住了就行了，但时间一久，或者沟通的次数多了，就会混淆起来。平时在做项目时，跟客户的业务需求沟通我都会记录下来，但跟开发人员的沟通，比如某个功能在系统中要如何实现，可能实现的方案有好几个，现在还记得各个方案的优劣，但时间久了，就忘了当初为什么要选择这个方案、其他被丢弃的方案到底是因为什么原因被淘汰。所以，在项目过程中，不仅要记录下业务上的沟通，也要记录思想上的决策过程。以后查看时，一来该记录也可以当作经验的总结，二来，也可以分析当时做出的判断是否合理，这样才能更好地成长。

**4、按计划管控项目。**

项目开发时，都会制订一个开发计划。本来开发计划的作用，就是作为一个进度标准，要求项目按计划来完成。但在实际开发中，经常因为某些原因，比如人员变动和需求变化。导致项目进度与计划发生偏差。在目前的项目管理中，本人没有严格做到发生偏差时就进行偏差分析，进而采取行动进行调整，最后项目进度往往会延迟。在项目实施中，应该严格按照项目计划来执行，如果发生需求变更，就要及时根据变更范围去调整项目计划。如果人员发生变动，也要相应的采取措施补充人员，如果补充不到人员，就要在公司的允许下，调整进度计划，以免最后自己因项目延迟而受到责难。

**5、计划阶段要做好风险应对计划。**

一般的软件开发项目存在的主要风险包括：需求范围延伸、项目成员变动、进度估算偏少等。在项目安排计划时，就应该充分的考虑上面的风险，并准备好风险应对计划。事先可以先准备好风险识别表，并在风险发生时，及时填空表格，做为以后应对的一个记录表。