

项目管理者联盟

编者按

大家好，新改版的“项目管理者联盟”（原为“项目管理者论坛精选”）和大家见面了。在短短的几个月时间内，我们的论坛聚集了越来越多的项目管理爱好者，其中有初出茅庐的“新兵”，也有久经沙场的“大拿”，但是大家都怀着对项目管理极大的热忱。现在，为了适应论坛新的变化，论坛组织者也在筹划新的活动，其中就包括改版推出“项目管理者联盟”。通过这份免费的电子刊物，我们想更好地为大家服务，提供最新、最实用、最全面的项目管理资料，凝聚国内项目管理从业者的力量，为普及推广项目管理知识作一些贡献。

当然，我们的努力需要大家的支持，以及更多的关注和参与，踊跃来稿多提意见，请发到 pm_union@sina.com，谢谢!!

另外，我们这个编辑 TEAM 刚刚成立，急需大量热心同志的加入。我想本身收集、整理和编辑资料就是一个不错的学习机会，还可以第一时间接触到最新的联盟资料。有意者请与 Sunny（chpop@sina.com）联系。

[Sunny](#)

一份真诚的事业在等着你!!!!

联盟动态

在这个春意盎然的季节里，联盟成员在各地纷纷开展活动，希望有更多的 PM FANS 加入到我们的行列中，一起享受“头脑风暴”带来的乐趣和挑战。也请各地的 PM 组织能够专人和我们保持联系，通过这个平台扩大影响、加强横向联合，我们也会尽可能提供相应的资源来支持你们的活动。

- 深圳：2002 年 3 月 16 日在铜锣湾品尚品咖啡由小小（xia999@sina.com）召集第一次聚会，共有六人参加。此次聚会的主题是讨论成立“深圳项目管理协会”，并借此机会成立筹备委员会，并一致推荐**武钺**为筹备委员会委员长。
- 南京：2002 年 3 月 23 日在华美达怡华大酒店 29 楼会议室由扬子（zhangyang1101@sohu.com）召集第二次聚会，共有七人参加。此次聚会主要是加深互相的了解，进一步交流彼此的工作经验，安排今后的交流活动。

经验交流

软件开发项目的风险管理

作者：兰燕子

1月27日参加了项目管理联盟组织的‘北京项目管理爱好者聚会’，我被易风邀请做了一个主题演讲，其实不是什么演讲，只是结合理论谈了自己的一些想法和工作中遇到过的经验教训，更主要的目的是给大家出一个讨论和交流的主题，希望能起个抛砖引玉的作用。

我讲的主题是：软件开发项目的风险管理，因为我认为风险管理在软件项目中很重要，又不容易做好，所以希望通过和大家讨论能够有一些思路和启发。

现在把我准备的内容整理帖出来，希望在这里继续讨论，大家在如下几方面多展开讨论：

1. 在软件项目管理中如何做好风险防范
2. 软件项目中的典型风险事件是哪些

软件开发项目的风险管理

众所周知，软件开发过程可分为：需求分析、设计、编码、测试、安装及维护等几个过程（在RUP方法中：业务建模、需求、分析设计、实施、测试、部署），实际上一个完整的软件项目前后还有其它过程，在这里列出的只是和软件开发相关的核心过程。

软件项目的生命周期可以分为四个阶段（不同行业的项目生命周期不同），即初始阶段、设计阶段、实施阶段、收尾阶段。软件开发过程在软件项目的这四个阶段中的分布情况如下（括弧里面表示RUP方法中的过程）：

初始阶段：大部分需求分析，少部分设计（大部分业务建模和需求，少部分分析设计）

设计阶段：大部分设计，少部分编码（大部分分析设计，部分实施及测试，开始考虑部署）

实施阶段：大部分编码和测试，少部分设计（大部分实施及测试，部分部署）

收尾阶段：安装及维护（大部分部署）

而项目管理则贯穿在整个生命周期的每个阶段。

根据PMBOK，项目管理可以从范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和整体管理等9个方面考虑，对于软件项目管理来讲软件配置管理（属于整体管理）、软件质量管理、软件风险管理及开发人员管理（属于人力资源管理）等四个方面的管理尤为重要，软件开发的每个阶段、每个过程都要重视这几方面的管理。

下面就以软件项目的风险管理为主题展开讨论。

软件项目管理的四个阶段中，在初始阶段项目成功的可能性最小，风险发生的概率也就最高，但是这时候一旦预计的风险发生了，损失是最小的，比如：在这个

阶段如果某种原因突然资金来源断了（这在需求阶段是很有可能），以至于不能继续进行项目，不得不终止项目，那么这时候的损失只是需求分析阶段的投入。随着项目的进展项目成功的可能性变大，风险发生的概率逐渐变小，风险对项目的损失逐渐变大，快到收尾阶段的时候风险对项目的损失最大，随着收尾阶段的进行风险又逐渐变小。

风险管理是对项目风险进行识别、分析和应对的过程。我们先看看项目风险可以怎么分类，然后再对风险管理的这三个过程逐一进行讨论。

1. 风险的分类

按内容分

- 范围风险：与范围变更有关的风险
- 质量风险：没有按照要求的技术性能和质量水平完成任务
- 进度风险：没有在预算的时间范围内完成任务
- 成本风险：没有在预算的成本范围内完成任务
- 技术风险：技术变化
- 法律风险：许可权、专利、合同失效、诉讼、不可抗力
- 外部可预测风险：市场风险（原材料可利用性、需求）、日常运作（维修需求）、环境影响、社会影响、货币变动、通货膨胀、税收
- 外部不可预测风险：规章（不可预测的政府干预）、自然灾害
- 内部非技术风险：战略风险（公司的经营战略发生了变化）、管理风险（公司管理人员是否成熟等）

按可确定性分

- 已知风险（Knowns）：员工离职
- 已知-未知风险（Known-unknowns）：可预知风险
- 未知-未知风险（Unknown-unknowns）：不可预知风险

2. 风险识别

风险的识别就是确定何种风险事件可能影响项目。在项目开始、每个项目阶段中间、主要范围变更批准之前都要进行风险识别，实际上它在整个项目生命周期内都是一个连续的过程。

要识别风险，首先我们应该了解在软件开发的各个阶段都有可能发生哪些风险（风险事件或风险来源）。

初始阶段

在这个阶段进行大部分需求分析、少部分设计（大部分业务建模和需求、少部分分析设计）。

可能的风险事件：

- 项目目标不清
- 项目范围不明确（范围太大太小都不可以）
- 用户参与少或和用户沟通少
- 对业务了解不够
- 对需求了解不够
- 没有进行可行性研究

设计阶段

在这个阶段进行大部分**设计**、少部分**编码**（大部分**分析设计**，部分**实施及测试**，开始考虑部署）

可能的风险事件

- 项目队伍缺乏经验，如缺乏有经验的系统分析员
- 没有变更控制计划，以至于变更没有依据，该变更的不变，不该变的也变，这样得来的设计势必会失败或者偏离用户需求
- 仓促计划，可能带来进度方面的风险
- 漏项，由于设计人员的疏忽某个功能没有考虑进去

实施阶段

在这个阶段进行大部分**编码和测试**，也涉及少部分**设计**（大部分**实施及测试**，部分部署），如：设计变更或补充设计。

可能的风险事件

- 开发环境没有具备好
- 设计错误带来的实施困难
- 程序员开发能力差，或程序员对开发工具不熟
- 项目范围改变（突然要增加或修改一些功能，需要重新考虑设计）
- 项目进度改变（要求提前完成任务等）
- 人员离开，在一个项目内软件开发工作有一定的连续性，需要移交和交接，有时人员离开对项目的会影响会很大
- 开发团队内部沟通不够，导致程序员对系统设计的理解上有偏差
- 没有有效的备份方案
- 没有切实可行的测试计划
- 测试人员经验不足

收尾阶段

在这个阶段进行**安装及维护**（大部分**部署**）。

可能的风险事件

- 质量差
- 客户不满意
- 设备没有按时到货
- 资金不能回收

以上只是例具了常见的风险事件，对不同项目可能发生的风险事件不同，应该对具体项目识别出真正有可能发生在该项目的风险事件。而且还要对这些风险事件进行描述，如：可能性、可能后果范围、预计发生时间、发生频率等。

风险识别的有效方法有很多，如：建立风险项目检查表、因果分析图、采访各种项目干系人等。

软件项目的风险可以从以下几方面检查:

产品规模风险
业务影响风险
与客户相关的风险
过程风险
技术风险
开发环境风险
与人员的模式和经验有关的风险

以上我们讨论了在软件项目各个阶段中可能发生的风险事件和识别方法。下面我们看看如何对这些风险事件进行分析。

3. 风险分析

风险分析就是对以上识别出来的风险事件做风险影响分析。

和风险相关的有四个因素:

风险事件, 破坏或影响项目的事件

风险概率 (%), 事件发生的可能性

风险得失量 (金额), 说明可能造成的损失

风险影响 (金额), 等于 风险概率 × 风险得失量

通过对风险及风险的相互作用的估算来评价项目可能结果的范围, 从成本、进度及性能三个方面对风险进行评价, 确定哪些风险事件或来源可以避免, 哪些可以忽略不考虑 (包括可以承受), 哪些要采取应对措施。

4. 风险应对

1、应对方法

项目中的风险永远不能全部消除, PMBOK 提到三种应对方法:

避免

通过分析找出来发生风险事件的原因, 消除这些原因来避免一些特定的风险事件发生。

比如:

如何避免客户不满意?

客户不满意有两种情况, 一种情况是没有判断客户满意度的依据, 即没有双方互相认可的客户验收标准, 还有一种是开发方没有达到验收标准, 即没有满足用户需求。不管是哪一种, 开发方都有不可推卸的责任, 只要做好以下环节完全可以避免:

- 业务建模阶段要让客户参与
- 需求阶段要多和客户沟通, 了解客户真正的需求
- 目标系统的模型或 DEMO 系统要向客户演示, 并得到反馈意见, 如果反馈的意见和 DEMO 系统出入比较大时, 一定要将修改后的 DEMO 系统在次向客户演示, 直到双方都达成共识为止
- 要有双方认可的验收方案和验收标准
- 做好变更控制和配置管理

减轻

通过降低风险事件发生的概率或得失量来减轻对项目的影响。也可以采用风险转移的方法来减轻风险对项目带来的影响。项目预算中考虑应急储备金是另一种降低风险影响的方法。

比如：

经过风险识别发现，项目组的程序员对所需开发技术不熟。可以采用熟悉的技术来减轻项目在成本或进度方面的影响。也可以事先进行培训来减轻对项目的影响。

接受

接收风险造成的后果。

比如：

为了避免自然灾害造成的后果，在一个大的软件项目中考虑了异地备份中心。

2、开发应对计划

针对需要采取应对措施的风险事件，开发应对计划，一旦发生风险事件，就实施应对计划。

比如：

有一个软件集成项目中包括了设备，而且计划在部署阶段之前设备必须到位，而这些设备从厂家直接进货。经过分析发现有可能不能按时进货，那就应该考虑备选方案，比如能不能周转等。

又比如：

在一个软件开发项目中，某开发人员有可能离职，离职后会对项目造成一定的影响，则应该对这个风险事件开发应对计划，过程可以参照如下：

- 进行调研，确定流动原因
- 在项目开始前，把缓解这些流动原因的工作列入风险管理计划
- 项目开始时，做好计划一旦人员离开时便可执行，以确保人员离开后项目仍能继续进行
- 制定文档标准，并建立一种机制，保证文档及时产生
- 对所有工作进行细微详审，使更多人能够按计划进度完成自己的工作
- 对每个关键性技术人员培养后备人员

在考虑风险成本之后，决定是否采用上述策略。

以上仅供大家参考，有什么不恰当的地方望大家多提出来。

案例分析

看看我们自己的管理才能和处事技巧怎么样？

转自 [项目管理者论坛](#) 案例分析版

D 公司是一家从事研制开发高精密仪器的高科技公司，拥有员工 350 名。公司最近雇用了一名刚刚获得 MBA 的贺小姐，她能力强，基础扎实，性格果断，有

开拓性，人际关系也很好。她进入公司后工作表现令人满意，很快就被提升为部门主管，这时她才干了三个月，而其他同样的员工往往要干一年才能爬到这个位置。在贺小姐任职的第三年初，她由于出色的工作表现，被任命为一项尖端项目的开发负责人，这项工作非常重要，而且正面临另一家公司的竞争。

新的任命刚二个月，D公司老总意外地接到这个项目组中5位专家的辞呈，他们都有可能去那一家公司服务，为竞争对手工作。老总找他们谈话，他们对贺小姐的工作没什么不满意，甚至认为她是最勤奋的人，但是他们不满意她居然比他们这些在公司干了七八年的人升迁得快得多。因此，他们要到其他公司去显示才干，与她一比高低！

请大家发表自己的看法：

1. 你是老总，你怎么处理这个事件？
2. 你是贺小姐，你该怎么办？
3. D公司的升迁制度有没有问题？您觉得？

Ralph 分析：

这个问题的产生是由于以下几个原因：

- (1) 组织在沟通上有问题。直到5位专家提出辞呈，要去竞争对手那里工作老总才发现他们的不满；
- (2) 组织的报酬和激励机制有一定问题。案例中提出专家们表示了对贺小姐升迁的不满，间接说明了他们觉得自己的成绩未得到重视；
- (3) 组织的升迁制度和相应文化有一定问题。专家们都把职务上的晋升看作是自己的希望，这说明组织没有试图为每个人设计合适自己发展的职业道路。

要解决这一问题，老总应从以下几个方面着手：

- (1) 加强和专家们的沟通，向他们说明贺小姐能得到提升，而他们7、8年都未能提升的原因，一方面获得专家们的谅解，另一方面引导并帮助他们为自己设计合适自己发展的职业生涯；
- (2) 改进组织的激励系统，让每个重要岗位都有通过其努力的工作态度和良好的绩效获得满意的物质报酬和精神收获的希望（D公司是高技术企业，最好的技术专家应该有希望获得比老总更高的报酬）；
- (3) 改进职位设计和升迁制度。设计管理和技术两条职业发展道路，如工程师、高工、首席技术专家道路和经理、总经理、总裁管理道路；并在组织中树立“不管是技术还是管理，对组织贡献最大，就是组织最重要人物”的文化。

同时，老总应注意：一般情况下，如果贺小姐确实胜任工作的话，即使冒着失去专家的危险，不应该因为专家们的威胁放弃对贺小姐的任命。

而对于贺小姐，她应做的是：

- (1) 加强和专家们的沟通，表现出对他们这些前辈的尊重，同时让他们认识到，自己和他们只是分工不同，自己的工作是为他们更多更好的技术创新服务。
- (2) 帮助专家们设计自己的生涯规划，并尽量帮助他们实现这些规划。

要知道：知识型企业中，一个管理者，应该是一群知识员工的仆人。

小小说：

各大公司的绩效管理体系中，对技术人员都实行双轨晋升制，技术人员可在行政上晋升，也可在技术上晋升，上面的公司肯定没有技术晋升的方式；

天边的云转载鹤之舞的观点：

有能力的人是肯定要得到提升的，但应基本符合公司的程序，就算有破格也应有一定的范围与强度上的限制。究竟该公司的制度是否有问题，就这点子信息我觉得尚不足已说明。

提升一个人，并不是说升就升了的，地位升了，威望不一定就升了起来，这就需要执行提升者、被提升者和相关利益者（指在此次提升中有利益损失或利益威胁的集团或个人）有一个相当范围的深度沟通，以最大限度的消除提升事件带来得不利因素的存在。显然，公司并未这么做，以至，问题是在如此一个环境下激化了。

几位提出要走的人，虽然认同她的能力，但是，我觉得，这种认同并不表示她的能力足以领导自己，要走的原因在于：他们不能忍受处于一个自己认为能力威望比自己更底的人的挟制之下工作。

所以，现在公司的首要是：老板、董事和她（我记不住名字），坐下来，好好的谈一谈，或让董事真正的认同她能够领导他们，或由董事与老板商量设计出一个方案由她去完成，完成的好，树立了威信，则继续留与该位，不行自动降级。老板应公正，既要尊重原董事想法与利益，也要维护她的权益不受侵犯；她，则应当尽量保持低调，不能咄咄逼人，同时，也要向他们展示自己的能力和魅力。

经过这次之后，公司应当完善人员提升的制度，防范与未然。

小小说：

鹤之舞的处理方式——“老板、董事和她（我记不住名字），坐下来，好好的谈一谈，或让董事真正的认同她能够领导他们，或由董事与老板商量设计出一个方案由她去完成，完成的好，树立了威信，则继续留与该位，不行自动降级。”——我认为处理不对，这无别于在这位女强人头上泼一盆冷水。

女强人的工作能力是很强的，不强的是其管理与团队建设能力，我们要做的是提高其不强的方面，而不是打击其积极性！

我们要做的是：

- 1，找一些机会让女强人参加一些团队管理与合作方面的培训与游戏；
- 2，健全晋升制度；
- 3，加强沟通与协作；
- 4，对五位技术人员或更多的员工加强协作方面的培训；
- 5，从道义上讲，五位技术人员如果仅是容忍不了女强人，其不会直接到竞争对手哪儿去，这可能是借口！

Wangmy 分析：

其实问题根源就在这两个月中，新任命时，专家没有提出异议或辞呈，说明

他们还不了解 D 小姐，也是愿意接受一个能领导他们的领导的。但是，这两个月中，他们更深入地认识到了 D 小姐，也就更深地认识到公司的提升管理制度等深层次的问题，所以，老总要改变的是公司的管理制度也非项目组！

Mikeliu 说：

D 公司的问题在于未能制订管理和技术的不同发展道路，并且实行严格僵化的层次制度，分配和激励与职位挂钩。沟通也存在严重问题。员工不能表达意见，直到被迫采用极端做法。

解决的方法是进行企业流程再造，改变企业的架构和各种运作模式，体现知识的价值。而不是“老板、董事和她（我记不住名字），坐下来，好好的谈一谈，或让董事真正的认同她能够领导他们，或由董事与老板商量设计出一个方案由她去完成“这么简单！这样做将导致几位专家真正立刻辞职。

cavalry21 说：

老板对她的赏识，在于三年来对她工作能力的整体了解与信任。而几位专家的不满，也是由于仅仅相处了 2 个月。因此，这个问题首先出在沟通上。而且是三方沟通不够，即：老板与技术专家，贺小姐与技术专家以及贺小姐与老板的沟通。

作为一个团队的领导核心，首先就是团结每一个成员。而对技术专家的不满，贺小姐可以说是毫不知情，体现了对团队成员的心理把握的不足。其次，老板应该充分考虑到此项目对于公司的重要性和团队的融合问题，应该多从几个方面了解问题，听取技术专家的想法和贺小姐的想法，消除矛盾。并公开宣布奖惩制度，做到开诚布公，消除疑虑。其三，作为技术专家们应该看到自身的不足，以 OPEN 的心态去接纳贺小姐。不过问题的核心在于老板，作为一个矛盾的调和者，他应该在宏观角度上调节各方面的心态，促使项目按正常轨道发展。

另外，公司的奖惩应该有制度化管理，而不是老板的“一言堂”，个人业绩要得到大家的认同，尽量做到公平公正，减少矛盾。

因此，老板应该从这个事件看到自身的不足和公司管理制度的不完善，并加以改进。

Hoytoma 说：

这种火箭干部见多了，他们也有能力，勤奋！但是他们总有些问题（有他们自身的素质的原因，但实质是制度的问题）作为公司领导要做的是，建立一套比较完善的人力资源培养和发展制度，可以让她逐渐担任很多总要项目的负责人然后在根据她的表现给予更多的培训和学习机会慢慢发展她的能力，然后逐渐让大家认识到公司需要正是这样的人才，最后提拔她的决定顺理成章，不会有太多问题。

在这个事例中问题就在于领导在决策之前没有做好铺垫和公示的工作（更深沉的原因还是对人的不尊重！！）为什么不让大家充分认识到“他”或“她”的价值所在——公司的价值所在！！然后决定呢？！多半还是家长作风，一个人说了算的余孽在作怪!!!

中科院实行了以项目为龙头的“首席科学家”制度，其实项目经理基本上也就是这样一种制度，为什么不能以项目为基本单元做好人力资源的管理开发工作

呢？！项目经理可以不是行政领导，无需MBA或者高工职称，而是由最终完成项目的质量来考量！如果所承担项目管理工作的质量都比较高，当然可以考虑担任企业管理职务！（而这个角色转换的决策也应该是慎重而公开的）项目管理和企业管理也需要不同的素质，也不是 $1 + 1 = 2$ 的关系。对能力的考量也必需是科学客观的！但是我们还可以培训和锻炼，发现好苗子可以培养，再也不要重复过去那样对人才的掠夺式的使用，窄干了油水就放到一边，人才是需要培育和成长的。如果你把刚发芽的种子都下了锅，那你永远也不会知道你错过了多大的收获！

jim0124 说：

Ralph 的分析很到位，我认为其中最大的问题还是沟通的问题。我想，如果他们能有一个很好的 kick-off meeting 的话，案例里面的情况也许可以避免。借这个机会，老板、贺小姐与其它项目组成员可以有一个很好的沟通。会上要明确大家的共同目标、各人的分工以及各人对自己角色的认可程度。

加夺说：

Faced with such a project of great significance, I tend to choose a project manager by means of bidding rather than a simple appointment. Everyone to be involved, specialist or director, participates in the tendering. It shall be the winner of the bidding who sets up the team, and therefore he/she will be fully supported during the implementation of the project.

Yanxiaojing 说：

这个 CASE 问题是

- 1、公司的提升体制出现了问题，这是后话；
- 2、如何处理这个问题：希望 5 个专家 留下，可以和他們谈清楚 公司的提拔体制，可以进行修改，和他們说清楚各自岗位不同，并没有否认他们的工作。这是一个激励团队的工作；
- 3、贺小姐的沟通，注意团队建设；

Super 说：

分析对象：

贺小姐：女，能力强，基础扎实，性格果断，有开拓性，人际关系也很好。

首先，要排除性别歧视。五位专家都是大男人？呵呵，现实生活中，有很多这样的事例。如果有，回避不谈为好。

第二，能力强，在老总眼里的能力是指为公司创收的能力；而 5 位专家也认可她的技术能力，所以他们只好说“不满意她居然比他们这些在公司干了七八年的人升迁得快得多”。基础扎实差不多的意思。所以她是一位难得的人才。

第三，性格果断，果断与武断只差一个字。果断的领导，也常常是不爱听取别人的意见。她的部属也难以显现自己的光彩。同时，5 位专家供职该公司七、八年未达到该小姐的位置，性格上主动性肯定要差很多。

第四，有开拓性，无疑是公司的财富。可以肯定开拓型人才比只拥有一技之长的

专业型人才对公司更宝贵。

第五，人际关系也很好。与老总的人际关系吧？与性格果断和迅速的升迁结合起来看，她对下肯定不会太好。也许是锋芒太盛的缘故，从显示才能主动竞争和良好人际关系的矛盾来看，都是一个“度”的问题。

如果我是老总，目标是把大家都留下来，因为项目不能停。我会：

- 1、告诉贺小姐，领导人要讲究艺术，一个人才能有限，要多肯定他人的成绩和善于把多人的努力成果融合在一起。
- 2、告诉 5 位专家，肯定贺小姐的成绩，也要讲清背后的原因。明白地给专家型人才在本公司一条或多条发展的思路。

如果我是贺小姐，我会：

为公司和项目的利益，主动去沟通，并努力把握好个人发展与团队共同发展的关系。

公司的升迁制度是应该多元化一点，但制度是死的，人定的。这还是一个典型的沟通问题的案例。

Tiggler 说：

Ralph、Super 等的意见非常中肯，提出的解决方案也非常在理，因为是模拟情况，我也就谈谈个人的看法：

作为老总：

一、目标分析

1. 这个项目非常重要，所以必须成功；这个项目的成功是压倒一切的，其它因素只是为它服务；
2. 5 位专家决不能到竞争对手那里去，否则无疑自杀；这个项目如果没有 5 位专家也可能成功，但绝对不能让 5 位专家到敌对公司去，所以这是第二约束条件；
3. 贺小姐很能干，需要保护；如果不能很好地支持贺小姐，会对新进的信心方面产生严重的打击，这在公司的宏观方面是不愿意看到的；
4. 由于在中国，5 位专家已经和贺小姐的关系极度恶化的，基本是没有调和的可能了，因为他们打了辞呈往往是一种决心的表示；

二、解决方案

1. 在这个项目中是 5 位专家重要呢还是贺小姐重要？如果是 5 位专家重要的话，将贺小姐调离这个项目组，另行安排工作；如果是贺小姐重要，调离 5 位专家到其他项目中。不管是哪种方法，必须做好当事人的思想工作。
2. 如果贺小姐非常重要，这个项目必须有她才能成功的话，分化 5 位专家，对其中立场不是特别坚定的以物质和精神上的奖励，贺小姐也主动向他们伸出橄榄枝，获得他们的支持；对于立场非常坚定的，由他们信赖的上级出面，调离这个小组，同时由法律部门保卫部门介入，对他们从事的技术保密进行监督。如果专家中有人立志要跳槽的话，第一时间起诉。
3. 如果 5 位专家非常重要，没了他们项目无法开展，那只能委屈贺小姐，将她调离这个小组，可以以晋升的方式调离，这样可以保护她的积极性。

三、事后总结

对公司的升迁奖惩制度进行总的回顾，将行政人员和技术人员的升迁奖惩分开，做好他们各自的职业生涯规划，不让类似情况再出现。

作为贺小姐：

- 1、 是否有可能和 5 位专家继续合作下去的可能？如果有，尽快和他们沟通，尽可能挽回影响，减少损失；
- 2、 反省自身有什么缺点，是否能改正，将这些缺点和专家们沟通；
- 3、 放低姿态，尊重专家。

在这里我想到的是我们这些年轻的 PM 们最容易犯的错误是认为我们是专业的 PM，懂的比老同志多，而且是现代化的、先进的、专业的，所以有点独断专行，不尊重老人，甚至刚愎自用。而在实际工作中，情况是千变万化的，老同志有着处理问题的丰富经验，而这些经验是项目成功的充分保证，而且在为人上尊重老人是我们最基本的道德要求。所以在实际工作中，无论是功利上讲还是感情上讲，我们都必须尊重老同志，多听老同志的意见，多与老同志商量，这样才能使我们的职业生涯和人生之路走得更好。

1xqing 说：

如果我是老总，我会怎么办？

- 1、首先，我会分别找这几个专家和 pm 谈，看看到底是人的问题还是什么别的，此外，考察不同人员对项目的重要度；
- 2、解决问题的原则：（1）项目要按计划保质完成；（2）好的人绝对要保要留，根据不同情况确定留任条件；（3）找到并解决根源，如果有的话。（这里，不管是不是公司升迁政策有问题，至少升迁原则是不透明的）；
- 3、项目完成后，彻底解决问题。

对于为一时之机不得不留下，但是对长期不利的或有余患的，绝对清理出局。

Bandy 说：

解铃还需系铃人，专家提出辞职，关键问题不在提升谁，只要提升的人本身具有较强的领导能力、团队亲和力，在两个月的团队管理中，展现其领导艺术能力，对于专家人员的管理更多的是管理的艺术，所以贺小姐应该对自己在项目管理中的角色定位及工作方法进行反思，改变工作方法，之后与项目组成员进行深层次的沟通。

行业应用

勘察设计单位需要项目管理

作者 CD

项目管理及其发展状况

项目管理就是以项目为对象的系统管理方法，通过一个临时性的专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调和优化。

从 70 年代开始，项目管理作为管理科学的重要分支，对项目的实施提供了一种有力的组织形式，改善了对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制的方法，从而引起了广泛的重视，并对管理实践做出了重要的贡献。

进入九十年代以后，随着信息时代的来临和高新技术产业的飞速发展并成为支柱产业，项目的特点也发生了巨大变化，管理人员发现制造业经济环境下，管理的重点很大程度上在于过程的合理性和标准化。而在信息经济环境里，事务的独特性取代了重复性过程，信息本身也是动态的、不断变化的。灵活性成了新秩序的代名词。他们很快发现实行项目管理恰恰是实现灵活性的关键手段。他们还发现项目管理在运作方式上最大限度地利用了内外资源，从根本上改善了中层管理人员的工作效率。于是纷纷采用这一管理模式，并成为企业重要的管理手段。经过长期探索总结，在发达国家中现代项目管理逐步发展成为独立的学科体系，成为现代管理学的重要分支。

目前，在欧美发达国家，项目管理不仅普遍应用于建筑、航天、国防等传统领域，而且已经在电子、通讯、计算机、软件开发、制造业、金融业、保险业甚至政府机关和国际组织中作为其运作的中心模式，比如 AT&T、Bell（贝尔）、US West、IBM、EDS、ABB、NCR、Citibank、Morgan Stanley（摩根·斯坦利财团）、美国白宫行政办公室、美国能源部、世界银行等在其运营的核心部门都采用项目管理。

我国应用项目管理的实践，是从 1982 年世行贷款建设的鲁布格水电站引水导流的工程开始的，日本建筑企业运用项目管理方法对这一工程进行了有效的管理，收到了很好的效果，使人们确实看到了项目管理的作用。1987 年，国家计委等五个政府有关部门联合发出通知，确定了一批试点企业和建设项目，要求采用项目管理。1991 年，建设部进一步提出把试点工作转变为全行业推进的综合改革，全面推广项目管理。

勘察设计业的项目管理现状及发展方向

我国目前有勘察设计单位 12000 多家，从业人数 80 余万人。随着国家九十年代以来加大基础设施建设投资力度，各勘察设计单位的发展非常迅速，经济效益也都有大幅度增长。但是，由于我国的勘察设计单位大都隶属于政府部门以及大专院校，从九十年代初推行的事业化编制、企业化管理，到世纪末呼声很高的改企建制，都未能改变该行业强烈的政府管理色彩。资质由政府认证，任务由政府分派，人员由政府任命，价格由政府制定，没有公平竞争的市场环境，垄断色彩非常浓厚。

由此造成了企业只重生产而不重市场，重视产值而不重视效益，重视技术而不重视管理。如果一个项目以招投标方式进行，那么，成本是多少，利润率是多少，合理报价是多少，这些一开始就应明确的数字，许多企业到项目结束也无法搞清楚。

其次，勘察设计行业虽然一直以项目进行运作，但基本上没有实施过真正意义上的项目管理。目前我国勘察设计单位虽然普遍采用了项目负责人制，但大部分项目负责人只负责项目的按期实施。项目负责人仍隶属于各职能生产部门，对项目无实际控制权。因此，所谓的项目管理，只是行政管理的延伸，起不到对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化的作用。

加入 WTO 以后，设计咨询业的保护生存空间越来越小，勘察设计单位将被迫很快地推向市场，与国际同行进行平等的竞争。国有大中型勘察设计单位势必从单一的勘察设计向两极发展，一是逐步发展成为大规模的综合性的工程咨询公司，走设计、采购、施工总承包道路，这种立体化的项目运作管理靠目前这种单一的行政管理已很难完成；二是向具备某一专业技术特长的小型专业型咨询事务所发展，以高效、迅速、灵活的方式占领一定的细分市场。无论哪一种发展道路，都离不开以灵活性地管理一次性项目、适应复杂多变的环境见长的项目管理。

勘察设计单位采用项目管理的必要性

项目管理制是目前国际设计咨询公司普遍采用的管理方式。企业接到项目后，根据客户需要组成一个项目组，由项目经理负责制定项目计划，控制质量、进度和成本，公司制定明确的质量、进度、成本及业绩评估标准，进行业绩评估

和项目经理考核。

国家建设部在“建设[1999]314号”文件中明确提出勘察设计行业的发展目标是：“以发达国家相应行业现有的水平为参照，加快与国际先进技术接轨的步伐，示范试点单位于2002年，其它勘察设计单位于2005年建成以网络为支撑，专业CAD技术应用为基础，工程信息管理为核心，工程项目管理为主线，使设计与管理初步实现一体化的集成应用系统。随着集成应用系统的建设与发展，促进业务流程优化重构，建成一批具有国际水平、现代化的工程勘察设计科技型企业。”

对于该系统的建立，许多勘察设计单位都进行了有益的探索和尝试，他们都从项目管理系统的开发、实施和应用过程中提高了管理水平、缩短了设计周期、增加了信息交流和知识共享，获得了良好的社会及经济效益。项目管理系统的实施和应用，将为勘察设计单位建立合理的管理模式、合理地配置人力资源、合理地应用技术资源提供可能的保证。它的应用，将促使在勘察设计单位以下几个方面有明显的进步并获得竞争优势。

- ◇ 提高业主及客户满意度；
- ◇ 提高组织灵活性；
- ◇ 提高企业以目标为导向解决问题的能力；
- ◇ 有效分解管理责任和义务；
- ◇ 提高对技术、时间、费用的快速决策和实施控制。
- ◇ 提高勘察设计各阶段设计活动的效率和效益；
- ◇ 有效保证质量规范和技术标准的实施。
- ◇ 有利于培养一批既懂技术、又会管理的项目经理人才；

随着市场竞争的全球化和激烈化，加上我国着眼于规范市场和可持续发展，新的法律、规则将不断出现，大中型勘察设计单位的生存与发展将离不开项目管理这一应对复杂多变环境的有力武器。

勘察设计单位采用项目管理的几点建议

1. 项目管理是全新管理思想的引入，需提高全员的管理意识

项目管理的实施并不简单是一套管理系统的引入，也不只是一套量身打造的管理信息软件，而是一套全新管理思想的注入，一种崭新企业文化的打造。这是

一个不断探索的过程、不断学习的过程，不断创新的过程。项目管理系统的实施需要全员上下尤其是决策层和管理层的支持。

2. 循序渐进，注重效果

任何一种管理思想的推行都是一场变革，项目管理的有效性虽已得到了证实，但是，如何把先进的项目管理思想与企业实际相结合，确实是一个值得我们认真思考的问题。我国的勘察设计单位从计划经济中走来，在改革的环境中不断探索，现在，又将很快去面对一个完全开放的市场经济，如何在变革中求生存、求发展？这是一个需要长期面对的问题。因此，在推行项目管理时，并不是一朝一夕就可以完成的，它既需要搜集大量的基础资料，又需要对人员进行系统的培训，同时还要结合当前的改企建制，这是一个循序渐进的过程，决不能急功近利，拔苗助长。

3. 培养项目经理

项目经理在项目管理中起着关键的作用，是决定项目成败的关键性角色。部门经理可能是某一领域的专家，项目经理却要是通才。例如：领导能力、人员开发能力、沟通能力、应付危机及解决冲突的能力、技术能力以及创业能力等。国有大中型勘察设计单位多年来一直注重的是专业技术人员的培训，因此，在项目管理的推行过程中，普遍感到缺乏合格的项目经理。如何培养合格的项目经理，是关系到项目管理系统成败最关键性的因素。

4. 项目管理办公室

由于目前许多国有大中型勘察设计单位正处于改制阶段，传统的人事制度和企业组织机构形式还未打破，因此，项目经理的工作很难开展，很容易陷入部门冲突的矛盾中无法解脱，使项目管理名存实亡。这种情况下建议成立一个专门的项目管理办公室，负责为企业开发和维护项目管理标准、方法和程序，并为项目经理提供各种支持。

资格认证

2002 年 PMP 第一次认证考试尘埃落定，让我们向通过者表示衷心的祝贺，听听他们的经验。

Georgecai:

Hello everybody,

I attended the PMP exam and passed the test at 155 (to pass test,you have to get 137), I did not take the professional responsibility well ($19/29=65.5\%$), the others are $145/171=85\%$, the total mark is $155/200=77.5\%$. Finally, All those nights and days of en

dless reading and study have paid off.

The following is my experience and lesson learned for your reference:

I used about 2 months to prepare the exam, registered the test 4 weeks ago in Canada.

1: I read the BOK for three times, the first time, I just read through and get some sense about the 37 processes. The second time, I read it and tried to understand, even try to memorize some of the definition, the distinction and the relationship. The third time is really challenging to me, I tried to ask my wife as my student and I explained the BOK 2000 to her one concept by one concept, one process by one process, one page by one page, then she may ask some questions...it dramatically improve my memorization and understanding for the BOK.

2: Do not try the some tricky practice questions, just stick the BOK and try to understand it well. The test does have some tricky questions, but very few (there are about 8-10 questions that I do not know the answer at all). If you really do not know the answer, just remove some obvious wrong answers and pick the most right one you think.

3: Be careful to read through all answers and pick the most right one, there are may be one or more answers are correct, but you have to choose the MOST right one.

4: I read some postings in other websites, and somebody suggested to take the break every 50 questions because the time is enough to finish. It is true to have the enough time to FINISH but it may not have enough time to REVIEW if you waste some time. So my suggestions is that: to choose the most right answer as possible as you can, do not expect that you have enough time to come back and check again (I left about 60 questions unreviewed). If you are really tired, just close your eyes and take a few minutes for break, it works well.

5: Find some related reference books to help you to understand the concepts and processes. I used Rita's book and ESI's books, I found that Rita's book is good and ESI's books did not help me lot.

I never took the paper PMP exam, it was my first time to take the PMP exam yesterday, after 20 seconds I finished the test, the screen shows " Congratulations !!!, you passed, your score is 155" it looks same as my previous Oracle and Java certification test.

However, I can still imagine the difference between computerized test and paper test: For the computerized test, you can mark the questions you are not sure (I did not use this feature properly), then you just click "review marked" at the end of the test, then you can concentrate the unsure questions.

ions and do you best to get higher score.

The most I like the computerized test is what Winnie said here:I can get the result right the way and do not need to wait for a few days or weeks to get the result...

However, I found that it will be more tried to stare at the flashing screen for four hours. In the same room, there are many people taking different kind of tests such as GMAT, TOEFL..., they are so noisy when they typing the essay or ...,

Again, my experience is: try your best to choose the most right one at the first time, do not expect to review every single question..

MikeLiu, XBL, Winnie,gzprof, lensor and Karen, I think we can go ahead to discuss more about the real Project Management because I pretty sure all of you will pass the exam without any problem.

I am so honored to know all of you on this site, good luck to all of you in your future endeavor.

Amazer6:

各位好，

我参加了 3/23 的 PMP 考试，以下的经验希望与大家分享：

1. 如果大家有时间，我建议大家参加金老师的培训，这次考试题中，有约 10 道左右就是《如何准备 PMP 考试》中的练习题。另外，我花了 3 个半小时答完所有题，而旁边一女孩大约在两小时左右就答完了。我自信英文阅读速度绝不会慢，所以这位女孩的答题速度(非阅题速度)远快于我。我现在相信樱桃小丸子的贴子，金老师应该是曾与 PMP 考试命题的。
2. 这次考试中，有些题目若以 PMBOK2000 为准，是没有正确答案的，所以各位在参加下一次考试时，一定要吃准到底以哪个版本的 PMBOK 为准
3. 长达 4 个小时的考试对体力是个挑战，特别是考前经常‘开夜车’的朋友，在考试前一定要吃饱，另可备一些巧克力之类的在考试时用，不过会打扰其他应试者
4. 另外，提醒对 PMP 考试心有畏惧的朋友，其实考试并不难。

祝各位好运

Xiaobailing:

7 点半走出家门，计划乘 218 到大木桥，没曾想周末的公交都那么挤。只好使用 Contingence Plan - TAXI。8 点钟到人事局门口，下得出租，抬眼竟看到一位美女--皮肤白皙，眼睛不大不小，深深、弯弯的眉毛，精致的鼻子，长短适宜的直发，得体的穿着，无不体现出一位成熟女性的魅力。这正是我梦中情人的标准！

我的顿时精神不觉为之一振，可是我马上提醒了一下自己是来考 PMP 而不是相亲的。一看时间还早，就到对面报摊买了份晨报，笃悠悠走进 413 考场。8 点 20 不到，竟已有 20 来位考生先行入座。验了身份证和资格，签名时发现这次上海大约有 40 多位考生。梦中情人原来也是来考 PMP 的，坐的离我挺远，忍不住回头多看了几眼。过了会，女监考发了答题卡和试题本（80 来页），照本宣科读了答题方法和考场纪律。水和铅笔考场都提供，不必自备，计算器后来证明也根本用不上。九点不到，考试正式开始。第 1、2 题是个从来没想到的 Scenario，内容也不记得了，最后选了两个并不十分确信的答案。我是看一题在答题卡上圈一个答案，中间有几题不太确定，一路做到第 50 题，大约花了 50 分钟。我这人做事比较投入，一坐半天不挪窝，旁边其他考生不停地进进出出对我基本上没影响（不知道这儿有没有医药行业的，启动个治前列腺、尿频、尿急的新药项目应该会有丰厚回报）。中间喝了几口水，一直没停，只是每做 50 题看一看时间，除最后的 50 题花了 40 分钟以外，前面的也就是 1 分钟 1 题的样子。我这人就是考试时特别自信，200 题圈完，12 点不到，也不再检查就交了，按 MOST LIKELY 的估计，我通过的概率应该在 90% 以上。相信各位也一样胜券在握。

我感觉题目整体上并不是很难，虽然有大约 30 题我吃不准。需要告诉大家的是：

1. 5 个选项的模拟题大多离考试内容相差甚远，可以安排在准备 PMP 之初练习。
2. 金老师的书有可能的话多看看，最好能拿到书中模拟题的英文版，仔细做做。
3. PMBOK 当然要看熟，我本人看了 3 遍。
4. RISK 部分不必太在意 96 版和 2000 版的差异。
5. 大概有 4 题我选了 Problem solving，3 题选了 Pareto。
6. Scenario 题挺有趣，但排除了 2 个选项后，往往不能十分确信到底哪一个才是正确答案，7. 建议各位准备 PMP 的，多加练习和思考。
8. 大部分考题直接了当，有几个则要绕一个弯，建议在不十分确信时，再细读一遍题目。
9. Professional Responsibility 的题目好像在后一百道中，不难。记得 PMI 希望 PMP 是正直的、专业的就行了。
10. 计算量小的出乎我的意料，属于小学高年级心算水平。
11. 整个考试内容均分在各个 K. A.，因此，建议大家全面了解、掌握 PMBOK 中的精髓。
12. 中/英文对照的题目还是有一点好处的，有三、四处借助了中文翻译。
13. 鉴于 N. D. A.，不便讨论具体试题，大家如有其它问题，可以提出，我将尽力解答。

Zhengtony:

The surprise I got are:

1. So many ppl and most of them looks younger than 30 years old.
2. So bad Chinese translation of the exam questions. I read both English and Chinese of most of the questions to ensure my understanding is correct.
3. So many questions from the books of Mr. Kim and Miss Rita are shown exactly in t

he exam. Actually, I think most of Kim's content are copied from Rita's PMP EXAM PREP.

4. So many concepts are repeated to be asked in the exam like EV, schedule calculation, problem solving, perato analysis, again and again...
5. I checked time each 50mins as well. First 50, 50mins, second 50 by 60 minutes, the third 50 by 70 minutes felt tired and hard to concentrate on the exam. the fourth 50 by 50 minutes, then 10 minutes left, I correct 2 calculation questions

Mikeliu:

I also took the exam held in Beijing. I drove to there without considering any contingency or workaround.

About 200 or 300 people took the exam. Someone was absent from the exam(one seat beside me is vacant). Some people are from nearby provinces. It was very stingy that every exam taker had to buy the water by themselves!

The exam began at 9:10, The first 2 question were strange to me. I spent about 3-5 minutes on them without firm answer. It made me a little unease. I was afraid of questions might be difficult than those we had exercises. I decided to go forward. The following questions were relative simple. I regain my confidence. After finish all questions, I went back to the first 2 question. They became easy and clear.

After the exams, I tried to recall if I had mistakes. I feel that I had only a few wrong choices. I am sure that I can pass through.

The following are some comments:

1. Risk questions are based on PMBOK1996. They are simple to answer.
2. To conflict questions, I chose 'Forcing' instead of 'Problem solving' for one of these questions. I chose 'Problem solving' for others.
3. Many questions on Quality management need to choose 'Perato diagram'
4. Responsibility questions were simple. The materials I posted in “ 关于 Professional Responsibility 的资料 ” in “PMP 考试资料基地” are enough for these kind of questions. Don't recite all details. Keep the following in mind:

- Always keep in standpoint of PMI
- Always be UPRIGHT to deal with problems and issues
- Always be HONEST to PMI and customers.
- Respect cultural differences.

The questions are all situational.

5. Some questions are short, choices are short too. I think some of these questions were not easily to choose right answer.
6. I read questions in English. I also read some questions in Chinese translation. But the translation is not good. Some translation may lead you to choose wrong answer! I suggest that everyone who is going to take the exam should use English questions and choices.

7. Calculation questions are simple. But unfortunately, I felt that I made errors to 2 of these questions.
8. If you have experiences in project management, especially in IT fields, you can choose the answers to situational questions inferred from your experiences and the knowledge areas you have studied from PMBOK. Experiences armed with PMBOK are critical to situational questions!
9. It is very important to study PMBOK again and again. I read it for 4 times.
10. Do not pay much attention to old style questions(5 choices).
11. I am DIY for the exam. I did not buy many question books. But I bought many books on project management. The one I recommended to assist studying of PMBOK is 'IT project management'.
12. I bought a preparation book from NFEB. Maybe it is Rita's book. Most Chinese questions posted here are in that book. If these Chinese questions are from Kim's book. I suggest you to read English version.

以上原创文章版权归个人所有,如有问题请与我们联系!!