

项目管理者论坛

PM's BBS

项目管理者论坛精选（2001 年 12 月）

总第一期

写在前面

大家好，项目管理者论坛管理小组祝大家新年愉快，心想事成！在大家的帮助下，论坛逐渐热闹了起来，这得感谢大家，感谢大家的参与让论坛积少成多。

这次，我们把去年 12 月份的一些热点讨论摘录出来单独形成一个电子杂志，是想方便大家阅读，使大家能够快速阅读到论坛里一些比较有见地的文章，以后我们将继续以电子杂志这种形式，并取名为《项目管理者论坛精选》向大家散发论坛的精髓。

我们还很年轻，我们的论坛也很年轻，我们的文章也很“年轻”，但我们真诚希望这一切能给大家带来收获，哪怕是一点点也好。同时我们希望，项目管理者论坛能成为大家学习和交流项目管理知识、经验、技能的好地方。

项目管理者论坛管理小组

2002 年 1 月 7 日

本期目录

项目管理知识与经验

- 试论项目经理应该有多大的权利
- 如何判断一个项目成功

项目管理案例分析

- 一个非赢利组织的难题
- 电器工程师的苦恼

软件开发项目管理

- 软件项目经理的知识构成
- 非常失败的项目

项目管理知识与经验

试论项目经理应该有多大的权利

hiihihi:

现代项目管理通常采用矩阵式管理。项目往往是在 PM 的牵头下各部门人员的一种松懈的组合。项目结束后项目团队随之解散。由于项目成员常常 report 给他(她)自己的 boss, 常常将部门利益凌驾于项目利益之上。PM 的一些任务分配和工作要求往往被项目成员置之不理或敷衍了事。项目管理有时成为一种“交情管理”。所以在一个公司内设置专职的项目经理时, 给予 PM 多大的权力往往使老总颇费脑筋。

你是怎么认为的呢?

钟鼓楼:

PM 应该能够支配足够的资源, 但我不认为应该赋予项目经理随时解雇成员的权利。楼上兄弟所说的“交情管理”, 我不认为这是多么不好的现象, 不是所有的管理都会被归为制度或者规定的。所谓的交情管理实际是 PM 个人魅力与沟通能力的展示, 项目管理, 归根结底还是对人的管理, 因此我们不能忽视。

1xqing:

是对人的管理.所以,项目经理必须有对项目组成员的选择权----不同意某人在本项目组中继续承担工作,退还给职能部门,要求换人.如果连续发生不合作或不协调事宜,和职能经理协商此事,此时可以要求上级部门作为裁判. 作为一名项目经理,不管某个项目成员要在多少个项目中担当责任,一定要拥有控制其在本项目组中的绩效考核权,拥有解雇其在本项目组中工作的权力.

Billchina:

如果老总在进行组织设计时将 PM 凌驾于部门经理之上,可能会影响部门经理们的积极性。

所以大部分公司的 PM 和部门经理是平行作业, 但 PM 在职权行使上被老总个别对待。

- * PM 在项目组织的组成设计时, 应有权决定各专业职能人员的挑选;

- * 老总敦促 HR, HR 和 PM 及各部门经理协调并制订相应绩效考核制度, 设立对职能人员的工作技巧和人际交往的培训课程, 使其乐于加入项目团队, 保证其在项目执行阶段的整体利益不致受损, 以及项目完成解散后, 不至于被“遗忘”及影响士气。

- * 项目执行阶段(特别是前期), 来自各部门的职能人员因专业, 个性, 文化等差异而极易产生冲突, 个别人员无法作出应有的贡献, 甚至产生负面影响。PM 在和其本人以及其部门经理进行必要的沟通协调后, 有权决定其去留。

- * “交情管理”表明职能人员愿意和 PM 配合作业, 他们的目标是一致的, 但其毕竟是“这个项目”的短期目标。老总应该根据公司的长期目标, 以及职员的个人利益而综合考虑, 以保证公司目标和个人利益的一致性。

Rabing:

这个问题是非常棘手的, 这应是项目决策层决定的, 对项目的重视程度, 在管理不严谨的公司, 往往直接决定了 PM 的权利。

如何判断一个项目成功

Martin:

今天看到一个问题，觉得挺有意思，帖上来。大家看看。欢迎发表看法。一个是技术功能做的很完善很好的项目，但是迟迟不能收回钱的项目。一个是技术、功能做的很一般，甚至有一定缺陷，但是项目款很快就收回的项目。他们谁是一个成功的项目呢？

我的观点。

项目成功的判断准则，是客户满意度。只要客户满意，那么项目就是成功的。

1xqing:

目前我所在的公司遭遇到的问题是"市场是否是立项的惟一依据"。我个人觉得这里隐藏着公司长期发展方面的问题,还是应该慎重对待。

Dodo:

当然不是唯一依据，但应该最主要的依据。当然市场包括目前的，能预知的未来的市场。

易风:

一个项目必然会牵涉到很多组织，社会与个人，笼统的说，一个使得项目相关的组织，人都满意的项目就是成功的项目。

具体到一个外部项目（如：为企业定制的软件开发项目）那么，客户的满意度是项目成功的主要参考标准，但是并不是说在项目总结的时候可以忽略其他的组织的满意情况，譬如团队锻炼等。

如果是一个企业内部项目（如：开发一个通用校园管理信息系统产品），那么这个项目的成功与否就会比较看中产品的市场前景，与公司发展战略等方面联系起来考虑。但也不一定是这样的，我们公司就开展过一个内部软件开发项目，主要目标是为了锻炼开发队伍，积累软件开发过程经验。

一个项目所关系的组织和个人总是有自己的个关心点，项目成功与否就得看项目是否满足了这些组织和人的关注点，每一个不同的项目他们关心的都是不同的。

Hellcat:

我个人觉得：付款，尤其是按照合同的规定及时付款在中国是比较难的，看看周围的项目，你做过的工程，很多单位都是能拖就拖，最后还要留一些款在维护期之后再付。虽然他们对你们的项目实施都很满意。

也许国外可能会正规一点。有的时候，自己在快结束一个项目的时候，总是问自己客户满意了吗？，他们什么时候能按时付款等等。有的时候客户满意度并不能与回款直接挂钩，那么回款不能及时，算不算一个项目的成功呢？

Stonywang:

项目的成功与否，最重要的准则是是否完成项目团队最初的目标，这是唯一的，至于是否收到钱是项目以外的事情，除非当初你将此作为一项判断成功与否的指标。

ZuoXiaoQi:

正常情况下,判断项目成功的标准是是否正确的实现了所有的原始需求。如果项目在进

行过程中发现存在大量风险而提前终止,这种情况应该也算是成功的项目.至于收不到钱,主要是由于项目或者组织没有和客户建立并遵循合同平等关系,这是国内项目行业的一种普遍现象,这一点在<如何准备 PMP 考试>一书的前言中提到过。

Zczbm:

理论上讲项目成功的依据是客户满意度,但我个人觉得这个依据好像少了点什么,我觉得 stakeholders 的综合满意度合适一点。

MEI_FENG:

当然,站在客户的立场上,我们需要给客户提供优质的服务。但单纯的强调客户满意度是不行的。只有在公司利益与用户之间寻求到结合点才是真正成功的项目。

HANSON:

项目的成功与否,最重要的准则是达到项目发起人的目标,其中包括客户满意、团队的目标以及市场业绩等等。

1xqing:

我的项目进度控制没有问题,费用也没有超支,因为每月开支都没超过预算,但问题是,我不知道我到底还剩多少钱。

工作安排是这样的,具体工作以服务费形式外包给公司内部的技术部门。关键环节的控制都由项目组的人参与。服务费=计划情况+20%的风险费用。(超过的,由操作而导致的费用,由技术部门承担,或者协调决定)。工作再按我的计划在走。可是,还剩多少钱,不知道,很烦。问题出在那里哪?

要求项目管理部门给出这些信息,结果项目管理部门给了我一本内部发票,用于结算。可是费用还是按月申报和按月结算,总额我还是不知道。这帮可恶的家伙。

Martin:

关键还是基准计划的制定,预算估计。

1xqing:

但问题是,我的项目是科研开发类项目。本身就有通过不同的技术方案规避风险的考虑,这样费用计划有一定的浮动性。

Qrwei:

相对来说,我更同意 Stonywang 的观点,项目的成功与否依赖于客户的满意度,但自己不满意,项目算的上成功吗?另外如过通过项目 A 的经验(不管成功还是失败都是经验)带来今后项目的更多的机会,可能反而项目 A 是成功的。

我的感受有两点:

1、项目的目标依赖于公司的战略目标,只有实现公司战略目标的项目才能进一步评价项目的具体结果是否使客户满意。

2、项目团队也是项目结果的受众,因此项目团队本身的满意度也是衡量项目成功的标量之一。

Hihihih:

Thanks the lecture from all of you.

It's the issue I concerned for the long time. This morning I just found some explanation on the book "The project manager desk reference", which said: "Success in project means the result of project is able to satisfy all stakeholder of projects, including client and project sponsor and so on, even some projects overrun time/cost, we can treat them as successful project."

项目管理案例分析

一个非赢利组织的难题

当地一家非赢利组织的董事会成员正在举行二月份的董事会会议，这一组织负责筹集和购买食品，然后分发给生活困难的人们。会议室里在座的，有董事会主席贝斯·史密斯（Beth Smith）和两个董事会成员罗斯玛丽·奥尔森（Rosemary Olsen）和史蒂夫·安德鲁（Steve Andrews）。贝斯首先发言：“我们的资金几乎用光了，而食品储备和施粥场的需求却一直在增加。我们需要弄清楚怎么才能得到更多的资金。”

“我们必须建立一个筹集资金的项目。”罗斯玛丽响应道。

史蒂夫建议：“难道我们不能向地区政府要求一下，看他们是否能给我们增加分配额？”

“他们也紧张，明年他们甚至可能会削减我们的分配额。”贝斯回答。

“我们需要多少钱才能度过今年？”罗斯玛丽问道。

“大约 10000 美元，”贝斯回答，“我们有两个月后就会开始急需这部分钱了。”

“我们除了钱还需要很多东西。我们需要更多的志愿者、更多的储存空间和一台安放在厨房里的冰箱。”史蒂夫说。

“哦，我想我们完全可以自己做这份筹集资金的项目，这将是很有趣的！”罗斯玛丽兴奋地说。

“这个项目正在扩大，我们不可能及时做完。”贝斯说道。

罗斯玛丽回答说：“我们将解决它并且做好，我们一向能做到的。”

“项目是我们真正需要的吗？我们明年将做什么——另一个项目？”史蒂夫问道，“此外，我们正在经历一个困难时期，很难得到志愿者。或许我们应当考虑一下，我们怎样能用较少的资金来运作一切。例如，我们怎样能定期得到更多的食品捐献，这样我们就不必买这么多食品。”

罗斯玛丽插话说：“多妙的主意，当我们去试着筹集资金时，你又能同时继续工作。我们可以想尽所有办法。”

“好了，”贝斯说，“这些都是好主意，但是我们只有有限的资金和志愿者，并且有一个增长的需求。我们现在需要做的是，确保我们在两个月后不必关门停业。我想，我们都同意必须采取行动，但是不能确定我们的目标是否一致。”

案例习题

1. 已识别的需求是什么？
2. 项目目标是什么？
3. 如果有的话，应当从事的有关项目应具备什么样的假定条件？
4. 项目牵涉到的风险是什么？

易风：

看《成功的项目管理》是好久以前的事情了，内容几乎忘光了，所以下面基本是以普通（非项目管理专业）的角度来回答这些问题，错误之处大家指正哦！

已识别的需求：10000 美金；更多的志愿者，更多的食品捐献；更多的存储空间；一台安放在厨房的冰箱。

项目的目标：获得以识别需求的满足，以维持今年的组织运作。

假定条件：政府分配额没有增加；志愿者没有增加。

项目风险：项目不能按期完成（2 个月内）

-----欢迎补充和指正！

1xqing:

为了没有看过这本书的朋友们简单介绍一下这个案例出现的背景。这样就可以了解通过讨论本案例我们会获得什么。

这个案例是在<成功的项目管理>第一章"项目的管理概念"的章末出现的.这一章主要是介绍了什么项目?项目管理中的关键性约束条件是什么?项目是怎么诞生的?项目的生命周期,项目管理过程所涉及的步骤,项目管理的有什么益处。

讲个故事.上个月我参加了 ipmp c 级考试.在报名之前犹豫了半天,害怕资历不够,因为 c 级要求是从事项目管理 3 年以上.而我在清清楚楚的项目经理的位置上才干了 1 年.其他的都是什么部门管理类的职位.我在想"这..成吗?",后来就仔细阅读这本书,看到底什么是项目?后来明白了,从事过的管理或非管理工作其实有很多就是项目。

项目是一个特殊的将被完成的有限任务，是在一定的时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称（C-PMBOK 定义）。项目其实就是建立一个新企业、新工程、或规划实施一项新活动、新系统等等。

项目目标一般是由成果性目标和约束性目标组成：成果性目标是项目全过程的主导目标，比如一座楼，一次婚礼，或一个新产品，这是项目必须完成的目标；而约束性目标是诸如项目的时间期限，项目的费用限制等等，比如，要在 3 个月内用 20 万完成一栋楼，这是项目管理需要努力追求的。

项目目标具有 SMART 属性：

S-独特的；specific

M-可量化的；measurable

A-可获得的；achievable

R-适当的；relevant；

T-可追踪的；tractable

项目起始于需求的识别。就是确定企业或个人面临解决的问题、机会等。然后选择合适的项目以改善或提高现状。我想这一些可能会对目前案例的分析有所帮助吧。

1xqing:

我觉得是不是应该这样？

已识别的需求：资金几乎用光了，而食品储备和施粥场的需求却一直在增加。

项目的目标：获得足够的资金（10000 美元），得到更多的食品捐献（需要确定数量，比如 100ounce/月？），满足一直在增加的食品和施粥场需求，以确保公司在两个月后不必关门。

假定条件：政府分配额没有增加；志愿者没有增加。10000 美金+每月 100ounce 的食品捐献就可以满足目前确定的需求。

- 项目风险：(1) 未来需求量突然增加；
(2) 食品等价格增高；
(3) 目前自愿者或团队成员离职。

目的起始于正确的识别需求.只有准确的识别出问题所在,才能建立正确的解决问题的方法、策略,以正确立项。

我与易风在需求的识别上的区别不同在于我将 10000 美金等具体的因素划出了需求之列,而将他们列为解决方法,实际上扩大了需求。我认为只有这样,才能将案例中史蒂夫的“得到更多的食品捐献”也列入解决问题的子项目。

Martin:

个人而言。我比较同意 1xqing 的分析。将 10000 美金等具体的因素划分为项目的目的。按照项目的定义,这些应该都是属于项目需要达成的东西。项目目标——一种期望的结果或产品。

易风:

项目的目标需要具有可量化的特性,是为了客户和项目承建方在项目结束时有无二义的验收准则;需求的识别是项目生命周期里的第一步工作,项目为解决需求而设,从这个角度来说清晰的可量化的需求是制定同样可量化的项目目标的依据。

再来看这个案例,尽管不同人提出了各自不同的问题,但是组织面临的主导需求来看,很简单,就是组织要活持续地保持正常运作。这个主导需求就形成了项目的目标,为了达到这个目标,项目分叉了一些并行的解决路线,每个解决路线需要形成各自的分目标。例如,对于资金需求,要多少,什么时候到位?对于更多的食品捐献,要多少,什么时候到位等?这些目标分所组成的体系形成了整个项目的总体目标。

所以,从需求的识别上来讲,不仅需要主导需求宏观上明确,但也需要有具体的细分需求来形成项目的分目标,简单地说就是从粗到细的线路。没有细致的需求就形不成项目目标的 SMART 属性。

1xqing:

我非常赞同项目目标必须可量化,以及项目是为了解决需求的概念.但是,有时,需求的解决需要通过几个项目才能完成的,从这个意义上讲,一个项目的目标不能等同于所有的需求,即易风的"主导需求",比如,某个家庭需要交通工具,交通工具是需求,但是,到底是奔驰还是奥迪,得视家庭的财力状况.这里如果把购车列为一个项目,那么,买什么车型必须是确定的。也就是说"主导需求"的外延可能会大于"项目的目标"。

zhg321:

确定项目目标有一种方法:明确交付物、时间、成本。按照这种方法,这个案例的项目目标是:

交付物: 筹集 10000 美圆

时间: 2 个月内

成本: 尽可能少

1xqing:

zhg321 所谈到的目标应该是"筹集资金项目"的项目目标。但是重读原文,我们可以看出需要什么项目正在目前在讨论的问题。史蒂夫"(筹集资金)项目是我们真正需要的吗?"

贝斯说“我想，我们都同意必须采取行动，但是不能确定我们的目标是否一致。”

在《成》书中有这样的一段话“经常会有这种情况,公司已经确定了几种需要,但是只有有限的资金和有限的人员去实行项目,以使所有的需要的以满足。在这样的情况下,公司必须经历一个决策的过程,以选择能已花费的成本带来最大收益的需求。

我想,就像易风所言,对于需求的识别,除了需要辨别主导需求外,还要对细节需求求得一致。但是细节需求可能在不同条件下是不同的。

电器工程师的苦恼

Codeword 公司是一家为战斗机设计电子设备的中型公司,他们通过与其他公司竞争来获得提供这种系统的合同,其主要客户是政府。Codeword 公司获得合同后,就成立项目,完成工作。大多数项目的成本是 1000 万~5000 万美元,期限是 1~3 年, Codeword 公司能同时开展 6~12 个项目工作,并处于不同阶段,有些刚开始,有些则接近尾声。Codeword 公司拥有众多项目经理,他们向总经理负责,其他人员向他们的职能经理负责。例如,电气工程师全都向电气工程经理负责,电气工程经理又向总经理负责。职能经理把具体人员分配到每个项目中去。有些人完全为了一个项目工作,有些则分时间在两三个项目中工作。尽管人员在具体项目中指定为该项目经理工作,他们仍然受职能经理的领导和管理。

杰克·科瓦爾斯基(Jack Kowalski)已经为公司工作了 8 年。他在大学获得电气工程的理学学士学位,毕业后,一直做到高级电气工程师,向电气工程经理负责。他从事过各种项目工作,在公司里深受尊重,有希望成为项目经理。不久, Codeword 公司获得一个 1500 万美元的合同,为一种新型飞机设计制造先进电子系统。这时,总经理将杰克提升为项目经理,并让他负责这一项目。

杰克与职能经理一起为这一项目配备了现有最好的人员,他们大多数是亲密的伙伴,以前曾与杰克一起在项目工作中工作过。然而杰克被提升为项目经理后,高级电气工程师这一职位空缺,电气工程经理无法为杰克的项目分配合适的人员,于是总经理招聘了一位新员工阿尔弗雷德·布赖森(Alfreda Bryson),她是从公司的竞争对手那里挖过来的。她是电气工程的博士,有 20 年的工作经验,她的薪水标准很高,要比杰克高。她被委派到杰克的项目中,专任高级电气工程师。

杰克对阿尔弗雷德的工作给予特别的关注,并提出与她会谈,讨论她的设计方法。然而这些会谈几乎全由杰克一个人说,他建议怎样设计,完全不理睬她的说法。

最后阿尔弗雷德质问,为什么他检查她工作的时间要比检查项目中其他工程师的时间多得多。他回答说:“我不必去检查他们的工作,我了解他们的工作方法,我和他们在其他项目上一起工作过。你是新来的,我想让你理解我们这里的工作方法,这也许会与你以前雇主的工作方法不大一样。

另一次,阿尔弗雷德向杰克表示,她有一个创新设计方案,可以使系统成本降低。杰克告诉她:“尽管我没有博士头衔,我也知道这个方案没有意义,不要这样故作高深,要踏实地做好基本的工程设计工作。”

丹尼斯·弗曼(Dennis Freeman)是另一位分配到项目中工作的工程师,他认识杰克已经 6 年了。在与丹尼斯·弗曼的一次出差旅行中,阿尔弗雷德说,她为杰克对待她的方式感到苦恼:“杰克在项目中的作用,与其说是项目经理,倒不如说是电气工程师。另外,对于电子设计,我忘记得比他知道得还多,他的电子设计方法早已过时。”她还说,她打算向电气工程经理反应这一情况,她要早知道这个样子,决不来 Codeword 公司工作。

案例问题

1. 你认为杰克能够胜任项目经理吗?说明原因。

2. 杰克为这一新岗位做了哪些准备工作？
3. 杰克与阿尔弗雷德交往过程中的主要问题是什么？
4. 为什么阿尔弗雷德没有与杰克开诚布公地交谈他对待她的方法？
5. 如果阿尔弗雷德与杰克直截了当地讨论，杰克会怎么反应？
6. 电气工程经理对这情况的反应将会是什么？他会怎样处理解决？

lxqing:

- 1、杰克不能胜任项目经理，对项目经理的领导和控制职能缺乏认识，沟通和授权的能力不足。
- 2、人员的配备。
- 3、杰克对阿尔弗雷德的工作过分管理，授权不足，沟通不当。
- 4、因为杰克缺乏倾听，双方已形成了沟通障碍。
- 5、杰克不会接受意见。
- 6、先与杰克交换一下自己对这一问题的看法，以及这一问题将对杰克造成的影响。再将双方约至一块，充分交流一下意见，确定工作的方式。

易风:

其实案例中杰克存在的问题很明显，那就是如 lxxing 所说的：对于项目经理的职责和功能缺乏认识，导致影响了阿尔弗雷德的工作开展；另外杰克存在的一个重要的问题是甚至有点专制，这也导致了如 lxxing 所判断的，如果阿尔弗雷德直接与杰克交流这个问题不会有结果。

杰克的问题其实是一个很普遍的问题，这是典型的一个技术骨干向管理转型的例子，这个问题甚至在我们公司也存在。一个“过技术型”管理者往往会得意于自己的专业水平而喜欢去插下属的工作一脚，其结果是下属为了不得不尊重上司的“意见”而浪费大量时间在解释与讨论“技术”问题，其实这个问题在下属的脑海里早已成定论，已经不是问题了！

这个问题其实也是授权的问题，lxxing 说得很对。什么是管理？管理就是“通过别人把事情做好的艺术”（管理大师语），管理不是自己去做事，更不是影响别人做事，而是给下属划好一个权力的空间，让下属充分的发挥，这就是授权，授权的同时要信任，千万不要以为自己一定能比别人做得好！（没听到阿尔弗雷德说，“我忘记得比他知道得还多”吗？）

计划，控制，协调才是项目经理的本职。

另外，案例的问题其实后来问了这么一个问题：如何解决这个问题。

Codeword 公司是一个典型的矩阵型组织，我想这个问题至多是一个沟通的问题，阿尔弗雷德完全可以通过电气工程经理将这个问题解决。

Endeavor:

另外一个问题是，项目经理没有接受过合适的培训，这是公司存在的一个问题。想起 CMM 的几乎每个关键过程域都要求合适的人员接受过合适的培训。我知道很多公司根本没有正规的培训部门，也拿不出一份完整的员工培训记录。

lxqing:

上面,对于如何解决目前杰克和阿尔弗雷德之间的问题,易风认为完全可以通过电气经理协调进行.问题又来了,阿和杰克作为一个团队中的人,协调\沟通如果需要团队外的人来进行,那么这是个有效率的方法吗?

我们现在来假设一下,如果,杰克忽然意识到它的工作方法不符合团队建设的思想,不利

于它的团队以后的顺利合作,那么,杰克应该采用的补救措施是什么?

易风:

要是电气工程经理协调再不行的话,那就只好总经理出马了。//joke

1xqing:

但是,我还是认为,首先应该由杰克有意识的自己来解决问题。否则的话,对杰克的声誉有很大影响。如果你是杰克,你该不该反省?

zhg321:

我认为,在这个案例中,有如下几个问题值得探讨:

- 1、谁最合适做这个项目经理?显然,公司总经理对这个问题没有深入考虑。
- 2、项目经理应该怎么做?显然,杰克对此问题也没有深入考虑。
- 3、建议:首先引进项目管理培训,让项目直接参与者和干系人对什么是正确的项目管理有个系统的了解
- 4、项目的思想基础是系统性、目标管理和动态控制,只有在这种思想下运用的手段、方法和技术,才是有效的。

1xqing:

赞同 zhg321 的说法。在实际工作中,我也有这样的体会,对项目的目标管理方式和组织临时性的特点的了解有助于调动组员的主动性和积极性。

Bill:

针对解决问题的方法,我觉得大家讨论的有些太简单!我觉得可以按照下面的步骤进行:

- (1), 与杰克进行沟通,了解其项目工作的进展情况和项目中的问题,以及阿尔弗雷德的工作的问题,侧面了解阿尔弗雷德反映的问题是否存在。
- (2), 针对阿尔弗雷德反映的问题,与杰克进行交流,了解杰克的目的和想法。
- (3), 针对杰克和阿尔弗雷德的观点和看法,和杰克一起共同寻求解决问题的方法。
- (4), 让杰克和阿尔弗雷德进行充分的沟通和交流,解决目前存在的问题,及确立今后的工作方式。有必要时电气工程经理在场。

1xqing:

有个问题,在这种矩阵式的组织模式中,职能经理到底要起什么作用?针对阿尔弗雷德的困境,他是否需要承担责任?

Bill:

矩阵式的组织结构中,实际上,职能经理对项目是有间接责任的,因为其下属员工(项目中的)是对其汇报工作的,所以职能经理也就起到了协调员的角色。对于此功能实际上在资料中是有介绍的!

Daiqiang:

如果杰克意识到自己的工作方式不对,作为领导杰克应该主动向阿尔弗雷德表示自己的想法和改进的方法。并向公司有经验的项目经理请教,怎样作好项目经理的角色,并且作为项目经理他的工作重点是什么?这是他最应该做的和学习的。实在不行,还去做技术人员。

lxqing:

在实际工作中,有个现象,若职能经理过于积极的介入到项目中,就有了干涉之嫌,要不,反之就有甩手之嫌。是否需要制度来界定项目经理和职能经理的责任和协调关系?

此外,像文中的问题,最大的责任担当者应该还是项目经理。修身养性的人应该还是杰克和阿尔夫雷的吧?

软件开发项目管理

软件项目经理的知识构成

作为软件开发项目经理

技术方面需要具备哪些知识与技能?

管理方面需要具备哪些知识与技能?

Martin:

一直觉得。软件项目经理,更多应该是管理方面的。技术方面只需要知道整体概念就可以。

Asdf:

我倒觉得在现在中国的企业中,作为软件项目经理,技术背景是必不可少的:

- 1.如果没有深厚的技术背景,怎样估计工作量?项目计划?WBS?
- 2.怎样和技术人员沟通?
- 3.怎样控制风险?尤其是技术难题带来的风险?
- 4.如何保证软件的质量?

管理技术只能告诉我们流程,告诉我们需要做什么?对于具体的问题,不能告诉我们如何做?尤其是企业没有足够的积累,中国的企业都是这样,甚至很多知名的外企业不过如此。当然,我们可以找出很多办法来解决问题,什么 Delphi 法等等。

对于软件项目经理,一个项目十几个人(几十个人,几百个人的项目如果在几个特定的公司可能会不同),可以设想一下,如果项目经理没有很好的技术背景,无论其管理技巧如何之高,都不会十分顺利的完成的,至少会在时间成本上有很大的浪费。

ZuoXiaoQi:

同意 Martin 的观点,项目经理当然只需要从整体上了解技术即可,不需要有深厚的技术背景。

项目经理只要能保证所有该做的事作好就可以了,不需要也不可能所有的事情都自己来作。不懂技术也能作工作量估计,可以参照历史数据,也有一些科学的方法,实在不行可以请有能力和经验的工程师来做。同样的道理,也许我不能评估由于应用某种新技术带来的风险,但是如果我认为工程师 A, B 和 C 是值得信赖的话,我让他们共同提交一份评估报告也没什么关系。至于 WBS, 和技术也没有什么联系,我把每个房间分配给合适的油漆工,至于油漆工怎么把房子刷好我不必关心。至于软件的质量,和技术也是不搭界的。

管理技术并没有告诉我们流程,因为不同的应用领域的流程肯定是不一样的,事实上他告诉我们的是一些通用的准则和方法,例如 WBS,CPM 什么的。

Lucy:

软件项目经理不同于其它项目经理，没有深厚的技术背景，肯定会被项目成员 fair 掉。

Juliett:

其实存在一个管理和技术技能平衡的问题，就像现在强调的复合型人才一样

webhua:

技术方面需要对所做的项目有整体的了解，不需要有太深的技术背景。管理上，个人认为控制和沟通是最重要的技能。

1xqing:

我从事的是医药开发.就目前的状况看，首先，我要是技术总监----做整体规划和细分计划审核，必要时根据情况进行技术方案变更。其次，我必须要具备管理和协调能力，否则的话，事无巨细的技术问题，要累死我。

类似的情况应该在软件行业也是存在的，我想主要是目前国内大多数公司内部实施项目管理的环境不成熟所致。

如果项目管理在公司内实施环境成熟的话,应该是只具备技术面上的了解就可以了。

dodo:

对技术技能的定义，我觉得还是有点儿模糊。有些项目涉及的技术的确是很容易就可以建立整体的概念，但有很多项目涉及的技术是很难短期内有明确的认识的，比如开发一个嵌入式系统，比如大型的网络产品。

Autumnlee:

我觉的这取决于所做项目的性质，如果是侧重 research 的项目,那么项目经理除了要有管理方面的能力，具有很强的技术方面的能力是必须的，否则无法领导这种项目的进行。

如果是对于技术非常成熟的项目, 那么项目经理的管理经验是最重要的

gzprof:

Qualifications of PM:

College education in a technical field;

Works well with others;

Familiar with contract administration;

Profit oriented;

Qualified negotiator;

Can accurately represent the company's position;

Has supervisory experience.

非常失败的项目

一个中型的 MIS 项目,期间客户不停的更改需求, 公司负责人考虑到与客户的关系, 要求 PM 服从客户的要求。PM 对项目其他方面的控制并没有问题。最后项目被延期了 3 个月, 质量也不尽如人意。问：如果你是项目经理，你怎么办？

Bill:

该问题在 SI 公司中普遍存在，也始终困扰着 SI 公司的项目经理。首先我想先从项目经

理以外的环境来分析此问题。

针对这个问题实际上原因主要是项目实施的大环境不好，主要是：客户的成熟度、公司的项目管理制度的问题。

1.客户成熟度方面，由于客户对自己项目的理解不是很深入或者是由于“客户至上”的观念在作孽，他们始终认为我出钱做事，你们就应该听我的，导致客户认为需求的变更非常普遍，变更是天经地义的事情。针对这方面的原因，解决的方法只有提高客户的能力和水平，减少同业的恶性竞争，相信随着发展，客户的观念也在逐渐的改变。而且这种改变已经在某些地方有所体现了！

2.公司的管理制度的问题。公司对于项目管理没有真正实现以项目的实施为中心的发展结构，而始终强调客户至上，这样出现了这个问题。实际上这是一种误区，如果单纯的强调客户至上，围着客户转，不论客户的要求是否合理都照单全收，就会使得项目实际上是按照客户的不成熟的想法去实施的，项目质量肯定不会好，最终受损的还是客户。所以这就需要公司适当的改变自己的做事方法，更多的去从实施的角度去考虑一些问题，特别是尊重项目经理的意见，这样才能真正做到有利于客户，有利于公司的发展和形象。另外针对变更，公司建立比较严格和可操作的流程，减少变更的随意性。

从项目经理的角度讲，他不能从根本上来解决此问题，但是确有办法避免和降低此问题的影响。我觉得可以有以下几种方法：

1.需求分析阶段。与客户充分的交流，及时发现客户的隐含的需求，同时多从客户的角度去着想，将功能尽可能的完善。在需求分析没有完全彻底时，不要盲目开工，千万不要抱着先做，有问题再说的想法！

2.制定项目需求变更的流程。成立需求变更控制小组，由客户方的负责人加入此小组，对于需求变更的出现，必须通过此小组，评审通过后方能认可。增加了需求变更的复杂性和可行性，会降低需求变更的次数，减少不必要的需求变更。

3.明确告诉公司的管理层，需求变更需要经过项目经理的评估，并且将每次需求变更会造成的各方面的不利影响明确的记录，并向管理层汇报。

4.向项目的实施过程中，学会引导客户，以减少不必要的变更！

如果出现了此问题之后，在项目后评价阶段项目经理应该做什么呢？我觉得：

1.将过程中出现的变更记录，向管理层提交，以体现项目出现此结果的原因。

2.提交较详细的项目总结，反映由于变更对项目的影响，建议公司采取改进措施。

3.在项目组内部进行总结，发现哪些变更是由于我们自身的原因造成的，进行经验的总结，找出解决的方法！

Juliett:

我觉得主要责任在公司的管理层，现在很多项目都存在这个问题，项目经理只能在他的职权范围尽可能减小后果的严重程度，但是我认为这种不良的大环境因素项目经理已开始就应该预估他的风险。个人看法，不成熟的地方请版主和其他同志们指出，共同切磋。

Daiqiang:

如果能成立变更控制委员会，要求有公司高层和客户的高层参加，如果遇到需求改变，要求大家一起来评审，该变更造成的进度和预算改变必须要当官的签子认可，才开始具体的开发。我也认同前面同志哥意见，谢谢。

Bill:

juliatt 和 daiqiang 讲的非常有道理，实际上项目失败的主要责任应该由公司的管理层承担！但是在目前的情况下（大环境），项目经理如何做呢？

我觉得大家的提议很好，成立变更控制委员会，进行风险的预评估，都是很好的选择！而且对工作的开展确实有利！

Juliatt:

我觉得 bill 提出的第一点非常重要，就是充分的了解客户的隐含需求，不过最多发生的事就是，即使项目需求变化以后，老板和客户也不会把它当成项目变更来处理，不会给你更多的时间和资源，ibm 的做法就是截止到一个时间以后就再不能提新的需求了，如果提的话就当时项目变更了，在合同里写得很清楚。

Daiqiang:

可是在实际的 SI 类的项目中，如果按照 IBM 的方法，我估计项目 100%的失败。可分二点来看：

1.如果是涉及基本的需求变更，那必须变，得叫双方老板同意。除非老板对发生的任何结果都对你满意，则可以按原计划进行。

2.非基本需求可以不变，告诉客户不接受对方的变更。

谢谢！有什么问题可以和易风电子邮件联系，zjzjxxf@163.net。