



IT 项目管理

——百家经验之谈

精
华
集
锦

csAxp

虾皮工作室

<http://www.cnblogs.com/xia520pi/>

2011 年 7 月 29 日

目录

1、关于项目管理的一点体会.....	3
1.1、版权声明.....	3
1.2、内容详情.....	3
2、项目管理杂谈-我所期望的新人	7
2.1、版权声明.....	7
2.2、内容详情.....	7
3、项目管理杂谈-员工的积极性在哪里?	9
3.1、版权声明.....	9
3.2、内容详情.....	9
4、项目管理有感之一 沟通.....	11
4.1、版权声明.....	11
4.2、内容详情.....	11
5、关于项目管理的一点杂感.....	14
5.1、版权声明.....	14
5.2、内容详情.....	14
6、网站项目管理.....	16
6.1、版权声明.....	16
6.2、内容详情.....	16
7、项目管理者的尴尬.....	18
7.1、版权声明.....	18
7.2、内容详情.....	18
8、随便谈谈项目管理.....	20
8.1、版权声明.....	20
8.2、内容详情.....	20
9、项目管理中，最难管的是什么?.....	22
9.1、版权声明.....	22
9.2、内容详情.....	22
10、对项目管理的几点认识.....	24
10.1、版权声明.....	24
10.2、内容详情.....	24
11、2010 年下年终总结--项目管理篇	27
11.1、版权声明.....	27
11.2、内容详情.....	27
12、项目管理杂谈-走还是留，是个问题!	31
12.1、版权声明.....	31
12.2、内容详情.....	31
13、项目管理一些体会.....	33
13.1、版权声明.....	33
13.2、内容详情.....	33
14、项目管理经验教训总结.....	37

14.1、版权声明.....	37
14.2、内容详情.....	37
15、我的项目管理观点.....	40
15.1、版权声明.....	40
15.2、内容详情.....	40

团队意识

团队意识并不是简单地与他人合作的愿望，也不只是团队成员间的融洽关系。团队意识需要有一定的技术素养作为基础，并且这些技术素养也可以为团队精神服务。团队意识包括共享知识的愿望和能力，以及为同伴着想等。表现在工作中，就是自己的设计意图一定要让他人领会，编写的代码让他人看懂。

1、关于项目管理的一点体会

1.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/wayfarer/archive/2007/09/19/898770.html>

文章作者：张逸

1.2、内容详情

这段时间，一直在负责一个项目的管理与开发。在时间短、任务紧，而团队人员又大部分是没有经验的菜鸟的恶劣情况下，我带领接近 40 人的团队，终于在客户规定的时间范围内如期交付产品。这其中，经历了需求变更、人员变动（因为其它任务，先后有近 10 人离开团队）等诸多问题，项目仍然取得成功了，不能不说有几分侥幸，但此外也有一些经验与教训可以与大家分享。

项目开发方面

需求

项目应以需求为核心。一个项目是否能够成功，对需求的准确把握在成功因素中要占上 60% 的比例。不管系统的架构设计、团队管理有多么的成功，如果需求出现偏差，仍然是南辕北辙。由于 EAS 项目的特殊性，项目开发过程中能够与客户建立有效快速的沟通渠道，是项目成功的关键。

需求必须获得客户的确认。通过需求调研与分析后获得的用户需求说明书，以及软件需求规格说明书都必须得到客户的签字确认。确认的内容包括项目的目标、范围以及项目需求功能点（用例）。EAS 项目在前期对需求不够重视，导致在需求理解上出现了一些偏差，从而影响了项目的进度。幸而得到了及时的纠正，在项目管理部的协助下，所有需求都得了客户或客户代表的签字确认。从而使得项目在客户验收时，有了充分的保证。

项目应确立专门的需求分析师。公司没有专门的需求分析师，不能不说是人员配备上的一大弊端。从 EAS 项目的开发过程中，我们就充分地认识到这一问题的严重性。需求的不断更改，客户迟迟未签字确认，原因正是在于我们没有专门的具有丰富经验的需求分析师。普通开发人员在调研需求以及撰写需求规格说明书时，总是会出现偏差或理解错误的地方。软件需求分析是一项重要且负责的技术，没有经过专门训练的需求分析师，通常会给项目带来隐患。

项目应指定各个模块的需求接口人。只有这样，才能有效地保证项目组与客户的及时沟通，快速响应客户的请求与反馈。EAS 项目在开发早期及时地确立了需求接口人，在一定程度上规避了需求变更给项目带来的风险。但是，确立的需求接口人未经过系统培训，在需

求调研以及与客户沟通的过程中，工作表现只能说是差强人意。

注意维护需求调研记录以及需求跟踪表。这一工作做得不够好。由于需求调研人不够专业，而项目经理以及需求分析负责人对这一过程还欠缺足够的重视，同时没有好的工具或流程来监控这一过程，使得需求调研记录没有发挥更大的作用。此外，需求跟踪也非常重要，毕竟，任何项目的需求都不是固定不变的，需求随时会发生变更，而开发人员实现的需求也可能会与客户的要求偏差。

注意维护需求矩阵。项目经理对这一内容缺乏足够的重视与理解，项目开发过程体系中也缺乏好的需求矩阵文档模板。但是在项目中后期，项目及时撰写了 EAS 项目需求功能列表，并结合交付版本与客户进行了沟通和协商，从而规避了需求偏差的风险。

控制需求变更。重视 CCB 的作用，同时应建立需求变更的响应机制。EAS 项目组对于需求变更的响应还不够及时，这一点项目经理与项目管理小组要担负一定的责任。

设计

重视架构设计。EAS 项目的成功，一定程度是源于我们有个优秀的框架开发小组，我们在项目立项之初就基本确定了整个系统的架构。其中虽然发生了一些变化，但核心架构仍然没有发生大的变化。由于，我们建立了稳定、简单的系统框架，可以极大地提高开发效率，规避了对框架的重复编码。

善于对设计作出取舍。项目开发的三要素是成本、质量与进度。在保证质量的前提下，为了项目进度不出现大的偏差，EAS 项目组并没有过分强调技术，特别是在考虑进度的情况下，牺牲了系统的部分可扩展性。虽然这为系统的后期维护带来一定隐患，但却能够有效地保证项目的进度。从 EAS 最初的架构设计来看，我们引入了 Castle 与 AOP，试图简化 ORM 以及横切关注点例如日志、异常、权限、事务等功能的实现。同时，希望采用 WCF，利用 SOA 思想建立松散耦合的面向服务应用程序。但随着客户需求的变化，我们果断地放弃了采用 WCF 的构想，同时又克服了技术困难，坚持了对 Castle 与 AOP 的使用，并为此成立了框架开发小组。事实证明，在技术的抉择上我们作出了正确的决定。

重视 UI 原型设计。系统的原型设计与需求分析相辅相成。如果有好的原型版本交付给客户，则客户更能够理解系统的实现，促进沟通的有效性与准确性。在 EAS 项目中，我们从一开始就确立了原型设计小组，并在分析需求阶段，就开始了原型设计。这一做法无疑在客户沟通、需求确认、UI 设计等方面都发挥了很大的作用。但是，我们在这一点上，由于缺乏专门的 UI 设计人员，因此，这一工作还存在很大的缺陷，甚至于 UI 的设计为迭代版本的交付带来了很大的障碍。在项目后期，关于 UI 的 bug 是最多。因此，我们认为在开发类似的 WEB 应用程序时，应尽早确立 UI 设计规范，以约束所有的 UI 设计。同时，必须培养专门的 UI 设计师，在开始原型设计时，就尽快完成 UI 交互的设计。并且，必须成立专门的 UI 设计小组，在需求阶段与需求分析师合作，在编码阶段与开发人员合作。

测试

测试成员应了解需求。如果不了解需求，测试人员无法编写正确的测试用例，同时在测试过

程中，也可能因为错误地理解需求，从而导致报告错误的 bug，影响开发人员效率。

加强开发人员与测试人员的合作。开发人员必须及时响应测试人员提交的 bug。而测试人员也应跟踪开发人员对 bug 的修复情况。

测试之初必须确定测试原则，对 bug 的严重程度进行分级。同时，必须确定修复 bug 的优先级别。

项目管理

进度管理

保证项目进度不出现大的偏差的前提是制定一个好的项目计划。必须根据项目规模，成员情况，技术难度等多方面考虑整个项目计划。如果项目的 deadline 已经确定，则必须采用一些方法来保障项目计划的完成。首先是选择符合项目的软件开发生命周期。通常情况下，并不建议采用瀑布开发方式。最佳的办法，应该是 RUP 或者敏捷开发，然后结合原型法制订项目计划。这样可以规避因为需求变更产生的风险。

其次，要每日跟踪项目的进展情况。可以通过晨会、周会以及项目日报、项目周报了解项目进展情况。同时，需要为各个小组指定进度跟踪人，根据各个小组长的日报，判断实际的进度是否与计划出现偏差。

要制定项目进度偏差的应对方法。一旦项目进度出现了偏差，必须采取相应错误解决问题。或者通过加班、增加人手、申请项目进度等方法及时作出响应。

及时向项目成员汇报项目进度情况。只有让各个项目成员了解到项目现状，才能够给每个成员增加压力，不至于松懈。同时，也能够使得每个成员能有一个目标，而不至于茫然失措。

制定项目计划时，必须考虑阶段评审与同行评审的时间。这一点在 EAS 项目中做得不够好。其中原因也是由于项目进度本身较紧的缘故。

注意维护项目进度跟踪表与项目进度偏差跟踪表。让项目管理部以及 QA 及时掌握项目进度，有利于对项目进度的管理。

变更管理

变更包括需求变更、人员变更。如果不控制好，两者对项目的进展都会带来灾难性的后果。需求变更在前面已经叙述，而 EAS 项目中发现人员变更的情况也非常严重，因此这里重点介绍关于人员变更的管理。

如果发生人员进入的情况，那么对项目带来的通常都会是好的影响。但我们也必须注意如何让新成员更快地融入团队。整体上讲，如果需要新成员加入，发生变更的最佳时机是项目前期。如果在项目中后期加入新成员，无疑则意味着项目出现了灾难性的后果。而新增加的成员，由于不熟悉项目，所能带来好的影响也是有限的。如果不处理好新成员与老成员之

间的合作关系，反而会带来负面影响。

人员的退出很多时候是不可控的，同时对项目带来的影响也是不可估计的。为了将这些影响降到最低，就必须在项目开始之初就要确立编码规范。同时，还应该重视对文档的维护与更新。而在人员退出时，必须做好交接工作。同时，还应对这种变更进行合理的评估，并及时报告项目管理部，并与客户及时沟通。如果对项目进度有严重影响，应争取最大的努力取得客户的理解，提出项目延期的申请。

风险管理

要在项目开始之初就考虑到项目过程中可能出现的所有风险，是不现实的。但是，我们必须考虑对风险的管理，尤其是在制订项目计划以及创建团队的时候，考虑这一因素。风险有很多，包括需求的风险、进度的风险、质量的风险以及技术风险等。必须制定一套完整的风险管理计划，而一旦发生了风险，则必须及时响应，组织相关人员解决风险。不能忽略任何一个小的风险，否则一个小的风险到最后会造成大的灾难。风险的把握必须要有项目经理与系统架构师把关。

成员管理

不团结的项目组是无法保证项目的成功。项目经理与项目组长在管理团队时，必须时刻注意成员状况，即使处理工作出现的矛盾与摩擦，随时保证团队合作精神得到最大程度的执行。

持续地保证项目成员的士气非常重要。项目每取得一个阶段性的进展，必须告知全体成员，如此才能收获成功的信心。项目开发过程需要注意劳逸结合。一味地强制性加班，只能降低项目成员的工作效率。项目过程中，如能适当地开展一些活动，无疑能够让团队成员感受到项目组的集体气氛。在阶段实现的重要时刻，项目经理必须注意通过文字、语言等激励项目组成员。而项目经理的自信也是保证成员士气的一个关键。

必须注意了解团队成员的心理状态与工作状态。项目成员的战斗力除了是个人的能力发挥之外，一个好的领导也是至关重要的。因此，必须选择合适的项目组长，通过他们掌握整个项目团队成员的工作进展。同时，还要了解每个成员的能力，以安排合适的角色与岗位。

重视开发组与测试组以及项目管理小组的合作。项目组是一个整体，每个成员的角色不同，但大家都是团队的重要一员。

2、项目管理杂谈-我所期望的新人

2.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/itbp/archive/2011/04/13/2014360.html>

文章作者：耿耿于怀

2.2、内容详情

在项目过程中，会有旧面孔的离开，但也有到很多新面孔的加入，什么样的新人是比较讨喜的呢？作为管理者来说，最希望花最小的代价而获得最大的收益，但事实上这样的新人太少了，下面从几个方面谈谈我在工作中期望的新人。

我所指的新人有两种，一种是刚毕业，没有什么工作经验的应届大学生；一种是已经具有一些工作经验的跳槽者。

很多时候，我们都不愿意招聘应届大学生，尽管其有着一些优点，比如说是白纸一张、有着求知欲，好塑造，另外成本比较低，目前来讲，月薪 3000~3500 就不错了。但对于规模不大的公司来说，今天培养的新人可能就是明天其他公司的员工，经过 2 年左右的学习，尤其是有项目的锻炼，其技术水平和业务水平增长很快，2 年完全能够独立做很多事情了，这个时候会觉得无论是薪资还是其他发展空间都不能满足其需要，唯一的出路就是跳槽，找一家更大的公司或者薪水更高的公司。

那就只有招聘有工作经验的，有计算机基础，掌握了开发编程语言、数据库等方面的知识，上手快，很容易进入项目开发，从而保证了项目的投入产出相对平衡。但对于跳槽过来的人，由于跳槽的动机不一，有时候也会给项目组造成一定的麻烦。

其实，不管是应届大学生还是有工作经验的，只要使用得当，发挥每个人的长处，一样也会给项目带来收益，对于刚进项目组的新人，我希望：

态度：态度决定一切，首先要有把工作做好、做精的态度，而不是应付了事，这就要求对工作、对自己负责的部分要精益求精。有些人，在完成指定模块或函数时，往往采用的是 COPY、PASTE 的方式，先 COPY 自己的，不行再 COPY 其他高手的，在技术上一直得不到突破，这种态度要不得。

谦虚：适当的谦虚是美德，但不可过分谦虚，新人在刚融入团队时，有的是因为什么都不懂，而谦虚，这个时候就要注意了，但如果是因为懂就滔滔不绝，这种也是不可的，要本着学习的态度，人做事，天在看，很多人在看着你呢。在需要表达的时候，比如项目组讨论会或者要求你表达的时候，应该主动表达自己的见解，这种场合，本来是新人表现自己的最佳时机，但很多新人退却了。但也不可过分炫耀，自大，有些新人为了急于表现自己的能力，

往往未多加考虑就会脱口而出，这也是要不得的。

沟通：很多新人会有这种感觉：很怕问别人问题，因此常常为了搞懂某件事埋头苦干，从而花掉大量时间，其实要是问一下别人，可能几分钟就弄明白了。这种现象对于性格内向的人来说尤为突出。其实，只要你开口，很多人还是愿意帮助的。而且，新人刚进入公司，很多事情都不熟悉，更加需要沟通，只有通过不断地沟通，才能在业务能力和技术能力上提高自己。在沟通时，一定要学会表达，千万不要说得云里雾里，让人摸不着头脑。

合作：现在的项目，很少是一个人完成的，不管你水平牛也好，一般也好，都要懂得与团队成员合作，这有通过不间断的合作，才能更快的融入到团队，才能发挥团队的功能。

执行力：在理解的基础上提高执行力。从小事做起，从基础做起。一般新人刚加入，项目管理者是不会太为难的，分配的任务也是从基础做起，千万不要眼高手低，只有慢慢的提高自己的执行力，才会为以后的机会打下基础。

基础能力：对于应届大学生，我想强调一点的是，提高自身的基础能力，编程能力，不要到了企业后再去学，企业不是培养人才的摇篮，企业追逐的是利润。

上面的几点，我并没有侧重强调技术，我想，既然是大学生，本身的素质就不会差到那里去，技术方面是应该可塑的。但如果上述几方面做的不太好，则能成为可用之人的机会就比较小。

3、项目管理杂谈-员工的积极性在哪里？

3.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/itbp/archive/2011/04/20/2021748.html>

文章作者：耿耿于怀

3.2、内容详情

项目开发过程中，每每有人感叹，曾几何时，队伍如何好带，如何好用，而如今，人心繁杂，队伍不好带了。很多人的想法是“人望高处走”，不停的寻找待遇及其他方面更好的单位。其实，这种现象在当今社会也很平常，尤其在中小企业，毕竟，在经济等利益的驱使下，有几个人会与金钱过意不去。但所谓“良禽择木而栖”，只有适合自己的才是最好的，因此，也有一些人会坚守阵地，作为项目管理者，在现如今的情况下，如何留住人并且发挥其工作的积极性呢？

1) 项目的主人翁责任感

要是问一下项目组成员，该项目的合同金额是多少？项目成本包含哪几部分？估计很少有人能回答上来，也导致了项目组成员不知道自己干的是什么，只是听从分配，把自己的部分完成就行，没有时间、成本、质量的概念，也不知道自己在项目中的价值是什么。举例来说，一个 50 万的项目，大致费用有售前、实施、售后三部分，如果不能退税，还要缴纳税收。实施中包括前期调研、可行性技术方案的工作量，功能点实现的工作量，项目管理相关的工作量，试运行及收尾工作量。一般项目都有免费维护期一到两年，售后的成本中把这部分也要包含进去。想一想，在实施中功能点所占的费用能占多少呢？因此，要让每个项目组成员都要有主人翁责任感，都要有成本意识，你做的一切，你的投入是否大于对你的回报？你的价值在哪里？而且不仅把好的消息与成员分享，也要将项目中面临的一些困难、问题与成员沟通，增强成员的参与感、责任感，只有这样，才能提高项目组成员的积极性，把每个人都当成责任者，而不仅仅是参与者，从而激励项目组成员向着更好的方向发展。

2) 物质奖励与精神奖励并行

当然，树立了主人翁责任感，仅仅是开始，重点还是物质奖励与精神奖励，尤其是精神奖励，物质奖励的边际效用降低的快，而且不持久。奖励的主要功用体现在两个方面：一是对当事人的激发和鼓励，促使其更加努力地工作；另一方面，要使其他项目组成员看到项目活动中在鼓励什么，从而也朝着相同的方向去努力；奖励具有行为强化和示范的双重功能。

在奖励时，一定要树立公平、公正的原则，最好能够做得量化一些、透明一些，不可有偏颇，为什么而奖励，奖励的标准对每个成员都是统一的。

物质奖励方面，可以提取部分项目经费作为奖励，也可根据工作任务的繁重程度设立季度奖等，而不是非要等待年终奖，通过不定期的短期激励，也会有不错的效果。

精神奖励方面，要认可成员的价值，很多人都褒奖的词汇都很吝啬，其实这是不应该的，试想一下，无论项目组成员取得多大的成就，作为管理者，始终一言不发，这会带来什么问题？从员工的自尊自重需求上来说，受到压抑，从而不利于工作的开展。在项目组成员的交流会上，对于表现突出的，我们要奖励，试想一下，如果某个成员能将一个困扰多日的难题解决了，对成员本身而言是胜利的、其内心是喜悦的，这个时候，在全体项目组成员面前，再进行表扬，效果自然不言而喻，让员工真正感动远比加薪来得有用得多。

3) 发挥每个人的优势

要让项目组成员感觉到每天都有机会做自己喜欢做的事，有机会做自己擅长的事，并且在工作中能发挥自己所长，也有机会学习和成长。所谓知人善用，作为管理者来说，一定要发挥每个人的长处，这样，才能突出其价值，试想一下，一个喜欢编码的程序员，你让他去做其他与编码不太相关的事，结果可想而知，工作没有激情，最终肯定会离项目组而去。另外，作为管理者，要充分放权、放手，这样，才有可能发挥每个人的主管能动性，从而创造最大的价值。

以上只是列了简单的几点，还有其他的一些措施，比如，舒适的工作环境，容易沟通的人际关系等，这里就不细表述了。

4、项目管理有感之一 沟通

4.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/soulstore/archive/2008/07/24/1250787.html>

文章作者：克隆

4.2、内容详情

这两天正处于项目间隙期，闲来无事随便聊聊我对项目管理的一些感言。

沟通是整个项目管理中最关键之处，只要沟通成功真的可化腐朽为神奇，客户可因沟通而接受你的建议，领导会因沟通而给予你支持，组员更会因沟通而极力配合工作，沟通无障碍是项目管理着的基本功，正所谓官商两道混的开，男女全都搞的定。

首先无论是内部沟通或与客户沟通一定要注意称谓，避免“你，我，他”统称为“咱”。

对客户：您看，对咱这个人事管理的项目有什么想法？

对领导：这个项目需要咱们市场部再跟进一下呀！

对组员：咱们开发组怎么会有这样的 BUG 呢？大家要多细心一些呀！

不管是陈述、表扬还是批评，一律要用咱，不要把任何资源划到项目圈之外，资源越多项目经理所能得到的支持就会越大。

项目经理的职位其实很虚，有项目则有经理，无项目则什么也不是，所有我更喜欢把项目经理称为协调员，只是对外来说经理听上去体面一些罢了。做经理也好，做协调也罢，我的总结有三点：

谦虚做人，低调做事

公平公正，对事不对人

管事理人，管好手头的事，理好身边的人

再补充一点最最最基本的，注意个人品德与素质，作好榜样

做人要谦虚，我无意说谁不谦虚，其实这都是相对的，相对的是自己，今天看两年前的自己是否感觉到当初的稚嫩？如果有则成熟了，如没有那则是原地踏步，不过逆水行舟，不进则退呀。

如果想组员服你，应该是佩服，而不是服从。做事呢也一定要公平合理，一视同仁。并不是把所有项目奖全给了组员，下个项目大家就会全听你的，各尽其职，劳有所得，这是原则，分工作分利益都要分的明白，工作量有记录，分配自然有比例，比例用不着公开，但每

个人至少应该知道自己的比例，调研、设计、编码、测试、部署、培训、维护各阶段工作分配一目了然。有原则才会有标准，大家才会有方向，方向明确才是大家不会掉队的前提。

对事不对人，当对某人的工作不满时，要清楚自己是对此人的工作不满，而不是对人，大家的工作是项目经理分配的，第一从自身想想问题所在，工作分配是不是没讲清楚？设计是不是有问题？有没有外因干扰？还是分配给其的工作太难了？每个人的能力不同，性格不同，兴趣不同，品行不同，总之很多不同的不同。分配工作要因人制宜，老人开发核心的，新人开发独立的，有钻劲的人给他点难的，懒散的人给他点简单的（那也得盯紧了，多问多沟通），聪明的人给点逻辑强的，迟钝的人给点无关联的，总之用好人干好事，这就管理者的工作，完成工作不好那就找找原因再来，对人发脾气可是下下策，慎用之。苏老师有云：“紧气之道”！你紧别人一口气，别人也会紧你一口气，你紧一人一口，那估计自己也就没气儿了。所以还是在沟通上多下功夫吧，协调员嘛，哪有这么好干的。

关于表扬人或批评人，这方面要注意方式方法，最简单要记的，内容要具体，影响与后果要说明。同时要注意不要因为你的表扬或批评把此人孤立到团队之外。表扬人同时要表扬团队的干劲，批评人要批评自己的失误。不过批评人时还要尽量委婉，中国人嘛，都好面子，而且别冤枉了人。小王啊，这个模块为什么这么写呀？其解释之，分析之，如不妥言：我感觉你这样作可能更好些！毕竟和人打交道与和程序打交道是不同的。

估计有的人又要说了，让我当项目管理，又没给我这份钱，我要对你说的是，这是机会呀兄弟，今天学了东西，明天你就成仙了，别人想管还管不了呢，至少你是名正言顺呀，学了东西可是自己的，（不想干管理的人除外，那不如与领导直说，别互相耽误），艺不压身，学到东西再想怎么都行，但注意，一定要注意，千万别翘尾巴，还是要“谦虚做人，低调做事”，我有本事我不告诉你，说有本事的其实都是虚的，比如你看成龙就从来不说自己有本事，我也不说^_^

最后，管事理人，管理并不是管人，而是管事，管我们能管的事，不要管闲事，不要管琐事；理人，不是管人，哪有人愿意让人管着，大家都是来作事的，都希望在一个和谐的环境中工作，最好是工作无障碍，那无障碍就得看管理者的能力水平了，中国式的项目经理什么事都得……（赤壁中的诸葛亮说了“略懂”），有人技术遇难题了，你如果可以帮助解决，那就搞定之，如果搞不定不要不懂装懂，帮助其找技术牛人搞定之，你找人帮他搞定，他一样会感谢你，因为你的沟通他消除了障碍。其它事也是一样，自己搞不定就找人帮助你搞定，左右逢源，要不得人品好呢，别人都得愿意帮助你呀。这是一些被动的障碍，还有一些主动的。

主动的就是管理者给设的障碍，比如，过多的工作汇报（中小团队最好管理者自己一个个去问，大团队一两周一次足以，如果不开会你不知道大家在干什么，那真得说你的管理、沟通、控制有问题了），我感觉立项分析一会，工作分配一会，项目培训一会，最后再来个吃饭一会（过河别忘了修桥）就够了。所以第一主动障碍就是开会。第二呢？多余的文档，“小王，你把刚说的那个想法写个文档给我”，这话一听就这么没水平，人家都说了，你还要文档，不明白私下可以再沟通，当然如果你想通过这个文档达到什么目的就另说了。总是要文档的时候要多想想真的有这必要吗？如果自己总结是不是可以？咱毕竟是项目经理，又不是机关领导别走那么多官场，项目文档中必要则细，不必要则省，写了的就要细，不细的就不要写，我就是这原则。别领导让你写，你就让组员写，懒的可以，大家写怕也是对付差

事，别浪费大家的时间。其它就是一些工作冲突了，个人不和了，项目争议了，这些就随机应变吧。

好了，今天就说这些，沟通。以后有时间再写其它的。写的不好，大家多提意见，发标的请手下留情^_^

5、关于项目管理的一点杂感

5.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/heli/archive/2008/06/29/1232138.html>

文章作者：heli 猫

5.2、内容详情

闲下来的时候，忽然想到，算算工作时间也快 8 年了，作项目经理时间不长，前前后后加一起 3 年多点。有一段时间作产品，后来又作项目，自己觉得学到了一些东西，现在拿出来分享，欢迎讨论。

项目管理——团队内部成员

沟通

项目经理一定要和每个成员充分沟通，了解他们的想法和个人发展方向，每个人每个阶段的希望和目标都是不同的，不能认为沟通过一次以后就不需要再沟通，随着阶段的不同个人感觉都会有变化。只有充分了解才能在关键时刻替团队中的成员想到他们的关注点，才能让每个人都感受到自己在团队中的重要性。当然，沟通不只是了解成员的想法，还要让每个成员充分的了解团队的目标，团队的发展方向，让每个人都明确的知道团队的目标和自己的目标的切合点在哪里，如何作才能共同达到目标。

这点非常非常重要，总之，不能放弃沟通，不要怕沟通会浪费时间，其实这个时间充分利用绝对是超值的。

信任和肯定

团队中的成员无论自己的目标是什么，有一点可以肯定，大家都需要得到信任。要信任你的团队成员，并且让他充分的感觉到你的和团队所有成员对他这部分工作的信任。

对成员工作完成情况要及时肯定，表现出你对他工作完成情况的了解和充分的肯定。涨工资，加奖金固然很重要，但是成本的控制和公司的情况都可能影响这种奖励。没关系，不要忽略你对他口头上的奖励和鼓舞，别以为是空洞的，其实一样很重要，成就感有时候不只是用金钱来衡量的。

帮助

别放弃帮助团队成员，无论项目经理有多忙有多么精力不足，必须拿出一部分时间去帮忙陷入困境中的团队成员，这是他们能够持续信任你的前提，如果你不能帮助，只能要求，那么你的要求就变成了强迫。

记得要鼓励团队成员互相帮助，如果一个团队不懂得互相帮助的重要性，那么就失去了一个团队的意义。

果断

记得我刚出来混项目经理的时候（嘿嘿），有个总监对我说“你说话的时候不要说‘我觉得’而要说‘必须’，至少要说‘我认为’”，一段时间以后，我深有感触，你的犹豫和不决断会让你的团队成员感到无所适从，增加压力，找不到方向，时间长了团队成员会不去考虑你的想法，只能按照自己的想法进行。所以，记住，别犹豫，即便最后发现是错的，也要果断结论，你是给大家带领方向的，只要下次别再犯同样的错误，相信你的方向会越来越对。

责任感

敢于承担 —— 这点对于项目经理非常非常重要，如果项目出现问题，项目经理把责任推给别人，那么以后你就没有办法混下去了。记住，第一个该谴责的人绝对是你，无论是什么情况，项目经理对项目的任何问题负责，对团队中的每个人负责。这是作为项目经理的最基本职责。

还有和责任感有关的一个问题，就是项目经理一定要让每个团队成员都知道自己的职责，负责的范围，并同样有意识对自己的范围负责，出现的问题要能够直接找到负责人，并且告诉他出现问题的原因和改进的机会。

正直

其实这点，不应该写在里面，而且做过项目经理的人一定理解，要做到这点真的是非常非常的难。但是我希望每个人都能够权衡，保持自己做人做事的原则，除了自己的发展，个人职业机会，有些东西同样重要。只有保持正直、公正的心，我相信这个世界也是公平的。

项目管理——客户

真正的替客户着想

很多时候，我们作项目，想的最多的就是交付，那么如何交付变的越来越重要，只是慢慢的我们忽略了我们为什么要作这个项目，又为什么要交付？难道归根到底不是为了让产品或项目能够给客户带来收获么。所以只有做到真的替客户去想，想到他们需要什么，想得到什么，我们应该怎样作。。。只有这样，才能更好的完成项目。

让客户成为团队的一员

把团队成员介绍给客户，告诉他每个人的责任，告诉他我们的目标，让他感觉到大家是在一个团队，大家的目标是一致的。淡化利益关系，强化团队精神，更高效的完成项目，并保持好客户关系。

其实还有很多想说，都是杂感，没有体系，也算是自己的一点总结。以后有想法再补充。

6、网站项目管理

6.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/flyingis/archive/2006/04/25/384903.html>

文章作者：Flyingis

6.2、内容详情

不论是功能网站设计，还是基于 B/S 架构的 MIS 系统，都需要有一套合理的管理方案来保证项目的正常运转。去年为政府部门做了一个基于 B/S 的 MIS 系统，项目不大，总共三人——数据库设计人员、程序开发人员（我）和一个测试人员，做完之后有两个体会：一是包揽网站的前后台设计使得自己要面临的问题很繁杂，二是给政府部门做事效率太低，客户的支持不够。不管怎么样，项目总算是做完了，可以交付使用，但中间存在的问题只有我们自己知道，我们想解决问题，但不是我们开发人员说的算。中国这种项目多了，拿出来讲总有讨论不完的话题，并且没有什么意义，这里只想站在项目的角度，总结一下网站项目管理中的过程实践，在今后的项目中能做的更好一些。

网站界面

对于程序员来说，网站界面设计相对于后台程序设计并不那么起眼，因为按照我们的理解，客户需要的是能够使用的程序，这是基础，而不是漂亮的应用界面，如果两者能同时满足当然最好，但我参与的那个项目中可没有这么好的“待遇”。在实际中，太花哨的界面的确很难得到用户的垂青，特别是专业的 MIS 系统更是如此，因此，在这个过程中如何讲程序的核心功能展现在用户面前是最关键的问题，而不仅仅是按钮工具条如何摆放，核心的模块确定之后，其他的功能和修饰就能很快决定出来。以后应用中，使用 AJAX 是一种增强用户体验的方法，也是当前的流行趋势，但一切还是以实用、简洁、易用为目的。说到这里，这一切还是必须要以完善的需求分析为基础，只有了解到用户需求的核心所在，才能将需求变为程序。

项目进度

把握好项目进度不是一件容易的事，首先要充分考虑环境因素，如自己的团队怎么样，更重要的是客户的支持与配合。政府部门的项目如果得到领导的充分重视，并且有良好的工作流程和明确的业务关系，项目实施将会非常便利，像银行、电信等部门的项目就相对好做，因为他们的业务需求非常明确，银行的利率计算方法就是明确的，审批流程也是通用的，提取款方式也是规定好了的，后台规则都是不容许轻易改动的等等。但是其他大多数的项目中，开发人员就没有这么好的“待遇”了，一是业务规则经常会出现小的变动，二是有的环节领导还需要一定的“灵活性”，更难受的是，得不到领导的重视，这个项目做的过程难受，做完了以后可能根本不会用，这样虽然可以应付交差，但对开发人员来讲没什么意思，如果可

以选择还不如不做。因此，这个环节最重要的是项目需求的精细程度、客户的支持程度和自身的开发实力，这样才能评估出一个较好的项目进度方案，并且项目进行过程中给予控制。

人力资源

可能在一些大公司情况会好一些，在我参与的这个项目中，自己要负责 Web 的前后台所有应用，从视图层到控制层到业务逻辑层，从更细的层面上说，数据持久化需要自己做，公共类需要自己开发，分页要自己设计，还有各种 VO/BO，Action 等等，更头痛的还要设计页面的编排，CSS 控制，起初真的是折腾了我一阵子，现在想想对个人也是一个锻炼，但对于项目而言，应该有充分的人力资源来支撑项目的顺利进行。一般的小项目，需要需求定义人员一名，页面设计美工一名，业务程序开发一到两名，数据库设计人员一名，还需要一位测试人员，这样说的比较狭隘，但至少分工细一点对整个项目的正常运转是有好处的。

团队氛围

团队氛围直接影响团队所有成员的精神状态，只有大家精神状态良好，才能保证工作的积极性与上进心，主动与同事、项目经理沟通。在团队中，大家最开始就应该有一个共同的目标，这个目标的形成，需要项目经理在领导、客户和项目团队成员之间寻求最佳点，深入需求分析，争得大家一致同意后确定每个步骤环节的目标，包括美工、开发、测试、试运行等等。这样可以保证在项目进行过程中避免不必要的分歧和争论，影响项目质量和进度。闲暇之余，团队里的成员可以在一起运动一下，如打乒乓球、羽毛球等体育运动，或联机游戏，但个人觉得还是体育运动比较好。

项目文档

这两天已经看到几位老大对它的讨论了，如庄兄的《代码质量与文档质量》和 Ghawk 的《UP&XP 之争，意义何在？》。我还能站在一个高的角度上来评论这些，只是按照自己的一点点经验和思考来理解。其实对待项目文档，最简单的处理态度是适中，不要一味追求文档，但少了也肯定不行。文档是软件生命周期必不可少的东西，它的主要作用是规范统一的行为和风格，让大家有章可循，避免在开发过程中走弯路，并且文档要是可行的，这样可以降低项目的风险。当然，使用文档的目的是服务项目的，要能够为项目带来效益，所以没有必要一味的去要求书本中所提及的完整的文档，那样只会给自己带来时间的浪费和额外的成本，总之，适合项目的就是最好的。

其他要求

软件开发中，版本控制几乎是每个程序员都会碰到的，流行的习惯用 CVS 作为版本控制，在上传代码时需要注释以便查询。程序的代码需要符合统一的规范，每个程序员都有自己的代码风格，即使是有注释，也会给他人阅读带来不便，因此强制执行规范的代码风格是必要的，在我参与的网络 MIS 系统中没有这个问题，因为所有的开发代码由自己一个人完成，但是良好的代码结构仍然对自己今后阅读，及他人维护带来很多便利。最后是测试的重要性，优秀的测试人员能够给项目把住最后的一道关，保证项目的质量，有时候测试人员的作用是决定性的，测试过程中的疏漏往往会直接给项目组带来时间和经济上的损失。

7、项目管理者的尴尬

7.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/dahuzizyd/archive/2004/08/16/33709.html>

文章作者：Cure

7.2、内容详情

近来项目基本处于停顿状态，所以有时间停下来好好总结下。

由于项目进行经历了项目经理的更换，所以对不同的管理方法有一些自己的看法。试着从程序员的角度来看看项目管理。

先看两个问题：

1.文档

很多程序员都有一样的想法，就是很讨厌写文档（起码是过多的文档），可是项目管理者偏偏最看重这个，他们整天催你交他认为必须的文档，拿到手后又这也不对，那也不对，吹毛求疵。程序员讨厌这样，但是却不能表现出什么不满，抵触情绪自然会影响到工作。

2.进度

一般项目开发都会有一个进度安排，用 Project 也罢，用其它的也罢，但是都会精确到某一段时间内完成什么任务。程序员都按照这个来工作，进度落后了要加班，超前了会休息一下，看看书，学习学习。但是偏偏项目管理人员天天来问你，有时甚至一天几次：进度怎么样了？能完成吗？这时候开发人员会极度反感。“进度怎么安排的，我心里清楚，干嘛跟催命似的，我又不是奴隶，长工!!” 但是有苦不能言啊，只能憋心里。

为什么出现这样的情况？

有的项目管理者在项目刚开始的时候作需求，作计划，估算等等，忙的不亦乐乎，但是随着设计，编码工作的展开，他们的职能似乎就退化了，不参与设计，更不要说编码了，他们的任务逐渐变的就只剩催交文档和进度跟踪了，而对于真正的软件不闻不问。不去了解设计，更不要说去看代码，看也是在评审的时候看你是不是遵守编码规范，或界面上的一些 bug。而对设计和怎么实现的毫不关心。但是对文档却是一个也不能少，而且还在格式上费尽心机。他们以为这样就可以很好的证明项目还在自己的控制中，而且这些开发人员也很听话，可以向老板表明他也很忙，也作了很多事情。所以我认为这种现象的根本原因就在于项目管理人员认为他们作的是管理（而不是真正的参与），只要有文档，有可控的进度，项目就尽在掌握；更甚者，他们除了文档和进度就再也无事可作，变成了一个真正的”闲事主任“，他知道别人的进度，但却不知道自己的进度。

解决的办法就是真正的参与到项目的开发中，设计，编码，不需要很多精力，但是已经

足够在开发中树立你的威信，在别人碰到问题的时候能够和他们进行更深层次上的讨论，交流。在评审时才能够看到问题的本质，而不是些细枝末节。一方面增加了自己在项目中的作用，另一方面能和开发人员真正成为一个团队，消除对立的情绪，和开发者的关系由“你们”变为“我们”，尽管立场和根本出发点仍然不同，但是已经可以互相理解，协作。更重要的是，知道项目当前最需要的是什么，文档？交流？或是一次“站立会议”？而不是想当然的“瞎指挥”。

我并无意贬低项目管理在开发中的作用，更无意贬低项目管理人员，只是就我自己在开发中碰到的我觉得不合理的情况发表一点自己的看法（顺便发点牢骚），希望我的偏激没有冒犯那些真正出色的项目管理者，并且非常希望能看到来自项目管理者们的观点。

8、随便谈谈项目管理

8.1、版权声明

文章出处: <http://www.cnblogs.com/neatstudio/archive/2008/11/29/1343981.html>

文章作者: 飞天小肥猪 (膘叔)

8.2、内容详情

(不好意思各位, 我只是说了一些问题并没有解决的方法, 所以还请各位包涵)

对于项目管理, 我的经验与各位比起来肯定是少的很多, 毕竟我没有带过什么大型项目, 以前所带的也只是一些小小的项目, 到现在这家公司里面, 我就是一纯粹的 coder。

然而, 没吃过猪肉, 总还见过猪跑的, 只是到底是病猪还是健康的猪那另当别论。项目管理的书也看了不少, 对我来说, 纯属纸上谈兵, 所以不能大放厥词说: 我精通于 XXX, 一直致力于探索和传播软件思想, 帮助人们正确地开发软件。

既然如此, 我也就只能随便谈谈了, 谈的好夸两句谈的不好也别骂我。

项目管理, 顾名思义, 就是对一个项目进行管理, 而管理管理, 无非就是对人和事进行统筹安排。安排的好项目就能成功, 安排不好嘛, 黑黑。

而完成一个项目, 一般都必须事先完成调研, 期间协作开发, 最后安排测试并上线。在初期可能会对于需求看的比较重, 毕竟项目最初都是由需求的产生而产生, 然后再根据项目的大小, 合理的安排人手进行开发。期间肯定或多或少的会遇到问题 (生理的、心理里的、后勤方面的, 技术方面的等等不一而足), 而项目管理就是需要协调好这些问题, 能解决的解决, 不能解决的想办法解决。最终项目结束后还有一段测试和上线以及 BUG 修复等工作。维护一定时间后, 这个项目才算是完成了。(这都是我自己理解的)

对于大型公司, 项目管理可能会相对简单, 因为需求由 BA 团队去搞定, 项目管理可能就真的只是对项目的开发进行管理了, 测试则由 QA 团队完成。

如此说来, 项目管理者更多的是处于一个协调者的位置, 对于项目的进行协调, 对于开发人员的进度协调, 对于客户再增减需求的协调, 对于上级领导的压力协调等。好的项目管理人员是把手下当兄弟看, 一些小事能挡则挡, 尽量不会让他们被外界所干扰, 而差的管理人员则仅仅是把手下当工具使用, 有事自己解决。

在这里还是有点小故事的, 人员的名字嘛咱就不提, 事件嘛无非就是一些没有协调好的事件, 人物: A (技术部门领导), B 技术部门 I 主管, C 技术部门 II 主管, D 技术部门 I 和

II 之间的协调人员（很奇怪的是，这个 D 的级别居然比 C 高，如果不是 B 呆的时间长，恐怕。。。），发生了一些事情后，B 是公司原来的人员，A 是后来进来的，C 和 D 是 A 招进来的，在一些事件中，ABCD 不可避免的发生一些理念上的冲突，B 提出了意见，可能言语比较冲？CD 则不开心了，认为是故意针对他们这些新来的。于是开会的时候 A 对 B 犯的一些错误进行了严厉的批评，认为一个老同志，犯这些错误，不应该呀，据说，声音是沉痛的，心情是悲哀的，完全是一种哀其不幸怒其不争的口吻（据说，据说，没有亲见[我是指语气]），对于 CD 的问题，则是更加沉重，要求大家眼光不能老是局限于错误，失败都是成功他妈了，盯着错误，就会看不到未来，而我们是属于互联网公司，眼光要放长远一些，一些新的事物在开端的时候，难免会有一些错误出现。一次两次这样大家都认为是正常的，可是最后却是经常这样。A 对于 B 则开始逐渐的排挤，直至想办法辞退。（很抱歉有些个人感情在里面，有些地方也进行了艺术加工，但大体情况是这样的，我也作好被辞退的心理准备了）。

现在一切都讲究人文管理，在项目组人员能力可控的情况下，对于项目管理人员来说，关心的就是内部协调和外部沟通了（内部不能乱，外部需求则需要挡住），这点和个人接单其实差不多，在最初谈合约的时候，答应了哪些功能，开发了一半的时候，客户需要增减需求，你是怎么办？对于你个人来说，这其实也是一个项目管理，一个小型的项目管理。如果你连这也控制不住的时候，那么你在带一个稍大一点的团队怎么办？带一个超大型团队怎么办？

说的都是人的关系，最后再谈谈技术，从一个项目的角度来说，完成一个项目，不是用最新最强的技术，而是需要用自己和项目组成员最熟悉的技术，只有这样，整个项目从技术角度来看才能都处于自己的掌握之中，否则那真是技术也搞不定，人员也搞不定，纯属自讨苦吃了。C 就是这样的一个人（但他好象能够把人员搞定，不过人员的水平嘛。。。也就是能够设计 31 张表连查的那种了）C 是一个走在技术前沿的先锋人物，对于我们这些草根开发人员他一向是不屑一顾的，用着最新的技术，拿着最高的工资（他们团队的开发人员平均比我们团队高上 2K 左右），开会的时候冒出一些技术术语，然而对于真正的应用，是根本不了解（连个 XXX 都不会配，不说太多）。。。

结束语：项目管理要好搞好，除了需求的稳定（即使不稳定，那也要能够控制在一段时间后更新，而不是三天两头就有新的需求进入项目），技术的熟悉（不求最新，只求最好），人员那才是最重要的（千万别是人心散了，队伍不好带了）

9、项目管理中，最难管的是什么？

9.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/sunjibin/archive/2010/09/27/1836692.html>

文章作者：当仁不让的老孙

9.2、内容详情

客户需求，就是项目管理中最难管的事情。（文/孙继滨）

所谓管理，管事情是表象，最终管人。对于项目管理来说也不例外。对于项目经理来说，上级手下客户同僚构成一个项目圈子。其中同僚关联通常不多又不紧密，上级好像也不需要你来管，手下毕竟在你手下干活，不能不听你的，那么剩下的就是客户了。对了，用项目经理的话来说：最不好对付的就是客户了。

同时，我们知道，管事情也是有学问的，并不是所有的事情都是一个难度。那么什么事情最难管呢？当然是你事先不知道的事情最难管。那么，什么是项目经理事先没谱的东西呢？——客户需求。

简单地说，客户需求就是客户到底想要做什么。很笼统地讲，客户通常也不清楚自己到底要什么。这下子好了，你是一个项目经理，你要管你管不了的人的他自己也不清楚的东西。想想这件事情有多痛苦吧。

那么，往深了说。客户需求包含暗示需求和明确需求。暗示需求就是客户对难点、困难、不满的陈述，明确需求就是客户对难点、困难、不满的具体陈述。就是说，你还要从客户的讲述中猜客户到底想要什么，而不是客户明确告诉你他要哪些东西。你猜的还未见得对，他说的也是自己的感觉，也未见的对，而且，以后还可能反反复复地猜，即便是项目计划已经确定，甚至已经执行了大半。有些时候，项目都做完了，拿到客户那里一看，客户傻了：这不是我们要的东西啊？可是对于项目经理来说，可能完全是照着客户点头的需求来做的工作。事情就是这么可笑，不是吗？

那么，这个问题怎么解决呢？我的经验是，务虚和务实并进，两手都要硬。

务虚的办法共 3 种：

① 知道客户想要解决什么问题？没有什么客户希望自己的系统是用来观赏的，而不是来解决实际问题的。

② 知道使用者是谁？我们要知道，这个系统是给谁（这个谁，可能是公司、可能是部门等等）使用的？具体某个功能是给哪个职位使用的？最后评价你做的好不好，还是由这些

实际使用者说了算的。

③ 知道客户的参照系是什么？也就是，我们需要知道客户的底线是什么。不能客户说需要一套记账系统，最后你给人家提交一张算盘和两个账本。

务实的办法也有 3 种：

① 要做模拟系统。用 PPT、Excel 做的也成。要把整个系统或者部分系统很直观地展示给客户。有了这一手，你基本不会跑偏，方向正确就有了保障。

② 要留下证据。就是说每一步的需求沟通都要有章可循、有据可依。比如说我们可以通过会议记录，或者电子邮件来把全过程记录下来。包括谁说了什么，谁同意了，具体说法是什么。这在一方面可以保障项目经理和项目组的安全，另一方面可以提高客户的责任心。其实，有些时候客户是很不负责任的，因为他太强势了。

③ 要有需求管理规则。有了规则，就有了权力。需求怎么提？怎么改？谁来点头？决策途径等等，有了这些共识，项目经理和客户之间便少了很多沟通障碍，多了许多默契。少了这个，很可能项目经理在客户门口跪了三天，客户却装作没看见，最后还说项目经理沟通不利。

总而言之，客户需求就是一魔鬼，可你还要和他一起跳舞。是魔高一尺道高一丈，还是正相反，就要看 PM 的能力了。

10、对项目管理的几点认识

10.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/zhangronghua/archive/2009/06/18/1506068.html>

文章作者：张荣华

10.2、内容详情

自 2007 年参加工作以来，参与的项目也有好几个了，但都是以项目成员的角色参与，从来没有以项目经理的角色参与项目。中国有句古话叫“旁观者清”，同一个问题站的角度不同，可能会形成不同的结论。下面我就以一个普通项目成员的角度谈一下对项目管理的几个看法，希望大家给予指正。

1) **团队成员选择** 人员选择要谨慎，要尽量选择合适的人员，在选择团队成员时要重点考虑其团队合作能力、编码可读性、能力和项目的匹配度等因素。

2) **项目远景的确定** 项目初期项目经理需要和高层以及客户协商，定下项目的远景目标（即项目的目的，要实现的整体功能等），远景目标不用太长太细，但一定要有，好的远景目标犹如大海中的灯塔一样，可以让项目组不会在项目过程中迷失方向。

3) **项目计划** 项目计划是项目最重要的文档之一，需要由项目经理根据实际情况进行制定，需要注意的是项目计划不是一次确定永远不变的，项目计划是一个从粗到细、从大到小的逐步过程，需要在项目的整个周期不断细化，调整。

4) **需求阶段** 按照公司的方向需求由专门负责需求的人员来收集，需求人员将需求定义好形成文档后，再由项目组人员进行设计。身为项目经理一定要尽早参与这一过程，介入越早越好，需求收集过程可以以需求人员为主，项目经理为辅的模式进行，由需求人员负责收集需求并以需求用例的方式编写文档，由项目经理审阅并组织需求评审，只有需求评审通过后，需求收集过程才能阶段性结束。

5) **项目框架选型和搭建** 需求确定后，如果客户没有明确要求，项目经理需要为项目确定框架和采用的技术。有时这一过程可以由项目经理和项目组中的技术骨干一起来完成。

6) **设计阶段** 由项目经理和技术骨干一起完成项目的总体设计并经过设计评审，然后各个分模块的设计可以分给具体的成员来设计、由项目经理和技术骨干审核；也可以不统一由项目经理和技术骨干完成，但设计文档一定要由惟一的一个人来完成（项目经理通常是最佳人选），一则可以保持文档编写风格的一致性，二则可以保证项目组有人可以通晓整个项目的详细设计，从整体上把关，三则可以节省项目成员的时间，让其将精力放在实现上。

7) **实现阶段** 进入实现阶段后,项目经理需要控制的方面主要有代码质量控制、进度控制控制等,代码质量可以通过代码抽查、复查、制定代码签入规则等手段控制,进度可以通过检查进度表来控制,需要注意的是项目经理要随时准备好帮助项目成员解决遇到的难题,包括技术和非技术方面的。

8) **测试阶段** 需求文档确定后,就需要和测试组进行协商,由测试组准备测试用例并提交大概需要的测试时间。随后的各个评审(如设计审核)要保证测试组必须有人参与,因为测试人员和 QA 人员更能发现评审问题。

9) **实施** 进入实施阶段后,项目遇到的问题会比较多,其中很多并不是技术方面的,而是客户管理制度方面的、客户现场环境方面的。由于经过长期的开发阶段项目成员都比较疲惫并且在实施阶段出现的问题比较多,所以项目成员在士气和心情方面容易不稳定,这时就需要项目经理来掌控,要稳定项目成员的心情、提升士气,并多和客户沟通解决发现的问题。

10) **技术测试** 如果项目是以前没有做过的类型,则需要通过技术测试来验证选定的技术是否具有可行性,技术测试需要注意的问题有技术测试一定要模拟最终用户的实际环境,不能在开发环境中进行测试。

11) **签入控制和进度控制** 项目经理一定要保证每天有合适的时间段用来检查项目成员签入的代码的质量(包括功能正确性和规范性等)和任务的完成情况,发现问题要及时解决。

12) **任务分配** 任务分配宜小不宜大,一般来说分配周期可以以一周为一个周期,在给成员分配任务时需要得到成员肯定,不能硬性的分配任务。可以参考 XP 的任务分配法。

13) **定位问题** 项目经理首先要明白自己所处的位置,明白自己是一个枢纽,要起到润滑油的作用,处理好项目各关联方的关系。项目经理不一定是项目组中技术能力和管理能力最强的人,但一定要是项目组中最会处理人际关系的人,所有的管理问题归根结底都是人的问题,把人的关系处理好了,项目管理就成功了一大半,“会做的人让他做,不会做的人教他做,不愿做的人催他做”。

14) **项目规范的制定** 身为项目经理就是项目的总负责人,有些项目的基础规范需要项目经理来制定,比如项目代码规范(可以在公司代码规范基础上进行修改)、项目沟通机制(项目例会多少时间召开一次?以什么样的形式召开?项目进行过程中如果遇到了问题怎么反馈?)等。

15) **权利的应用** 身为项目经理,在项目中所拥有的权利肯定比其它团队成员要多,行使权利的机会也较多,但项目经理一定要合理的使用自己的权利,权利行使不当容易伤害团队的氛围,影响团队的战斗力。在行使权利时有两点要注意,

1) 要多使用影响力,少使用组织赋予型权利,影响力是指自己通过平常的为人处事、通过自己的工作资历和解决问题的能力挣得的,有时可能一个普通的团队成员其影响力会大过项目经理;而组织赋予型权利是公司章程中赋予的,在项目团队中肯定是项目经理的组织赋予型权利最大。多使用影响力少使用组织赋予型权利可以比较柔性的管理项目团队、不会让人感到盛气凌人,不会引起反感,对凝聚团队成员比较有好处。但如果遇到非应用组织赋予型权利不可的时候也不要犹豫,一定要明白组织赋予型权利是解决问题的一种方式,只不

过其优先级低于影响力。

2) 切莫看低自己,有些项目经理以为自己只是干活的,和普通项目成员的惟一区别只是自己要干的活多一些,这是很错误的认识,如果有这样的认识就不能合理的行使自己的权利,就不能起到枢纽的作用。

16) **月考评的应用** 公司规定项目经理给项目成员进行考评以决定项目成员每个月的绩效工资,这等于是交给了项目经理一把双刃剑,应用的好可以提高团队士气,应用的不好不仅会损害团队士气也会增加项目成本。在月考评时需要注意下面的几点:

1) 考评规则提前声明,在项目开始的时候就需要和团队成员一起制定一个考评的简单规则,规则制定时不要一人独断,要多听团队成员的意见。规则制定可以考虑出勤率、代码质量、代码规范、任务完成情况、是否提供了节省团队时间的工具等因素。

2) 考评要合理公正。不能依个人喜好打分,也不能全部打高分,要依据考评规则合理的打分。

17) **加班情况的处理** 加班是不得已为之的行为,要谨慎使用,如果逼不得已非要加班不可也要做好安排,要先将加班申请通过、要协调加班日期、要确定加班需要完成的任务并检查任务完成的情况。另外关于加班有一个说法是如果项目的某一个里程碑是通过大量加班完成的,那么下一个里程碑肯定会延后,我个人觉得这是很有道理的。

18) **出差情况的处理** 公司开发人员大部分在济南而项目多是东营的,这就要求项目成员经常出差,这是无法改变的事实,但长时间的出差会影响团队士气和效率、也会增加项目的成本。这就要求项目经理多注意出差对项目的影响,要合理的安排出差的人员和周期,如果某些团队成员出差时间较长了,需要注意长时间的出差是否使其“后院不稳”,若有必要,可以出面帮忙解决。

19) **项目组杂事的处理** 项目经理是项目的总负责,也是项目的总管。项目经理要为项目团队做好服务工作,不要让日常的琐事来骚扰团队,该为团队成员挡的琐事一定要挡在团队之外。

20) **责任的担当** 项目经理是项目的总负责,所以一定要对项目负起责来,当项目能够顺利完成时,要明白这是项目团队合作的结果并不是自己独立完成的,要和项目团队分享功劳。当项目不能顺利成功时,要明白自己肯定是最大的责任人。另外要学会为项目成员承担责任,当某个项目成员犯错后,作为项目经理需要学会接受来自外部的批评并适度的保护项目成员。

11、2010 年下半年总结--项目管理篇

11.1、版权声明

文章出处: <http://www.cnblogs.com/shenyubao/archive/2011/01/30/1947810.html>

文章作者: 申玉宝@三月软件

11.2、内容详情

岁末将至,大三上也落下了帷幕,大半个学期都在被各种项目和各种比赛折腾,一直没有静下心来思考下自己的方向,得失,经验,自己的生活有些失控,很多时候都只能被动的应付,被各种不得不做的事情侵扰,这几天用几条线把生活理一下,把一些失败的地方也记下来,以此为鉴,这些失败的经验也是这一学期最宝贵的地方,是它们让我能走的更远,也希望这些经验能给看这篇文章的人带来或多或少的帮助。

项目管理篇

这学期比较大的一个项目是考试系统,前后一共参与了 13 人(12 编码,1 美工),刚统计了下代码(SourceCounter),Cs 代码已经突破了 10w 行,除去窗体自动生成的和一些工具类,估计也有 7 8w 了,现在这个项目已经进入后期测试,希望能有良好表现。将这期间的一些感触贴出来,希望这些经验能给小组以后负责项目的同学一些帮助,同时要注意的是这里面的感触只代表我目前的想法,这里面必然有许多还不成熟,或许到不了下星期我就觉得有些看法浅薄了,但它们都是基于现实经验的思考,而不是自己无病呻吟,即使有的错了,我觉得这些无论对经历者还是读者都是很宝贵的。

下面的分类没有什么逻辑,仅仅是针对想到的主题,对这里面的观点欢迎大家拍砖讨论。

1) 这个项目最初的开发模式是 先开发教师端再开发学生端,这么做的考虑主要有 同时多路并进人手怕分不开,进度不好监控,但现在想如果 同时开发应该会比较理想的,因为

无论技术上还是管理上,理想的开发应该是 原型,测试,完善 这样一个迭代的模式,而且迭代时间应该尽量的短,这样技术上可以及时纠正偏差,管理上可以给大家个盼头,激励团队。而教师端先行,不见学生端,而教师端又这么庞大让大家总觉得这个项目似乎遥遥无期,没有一个准确的盼头,在教师端耽搁时间有点长。而且教师端和学生端没有很早的互相反馈,教师端有的功能上的偏差没有及时纠正,现在进入测试阶段,才对项目的走向有信息。一言以蔽之,开发原型,再迭代开发较之线性的瀑布型开发模式有巨大优势,再确定开发进度时要以此为戒。

迭代开发和瀑布式开发的一个看起来矛盾的地方是 迭代开发要对项目一直做更改,

而有的同学的代码是越改越烂，总想避免迭代。其实这些是逃不掉的，而且越往后修改的成本越大。此外，如果项目的架构是真正 ORM，完全基于对象，那么我们之前很多大项目越修改问题越多的事情就可以避免，我们很多项目的架构都是用面向对象的语言和技术写做面向过程的代码，具体架构上的会单独讨论。

2) 项目的最初需要做的事情有：

- 确保团队其他成员了解需求，了解要解决的问题，了解数据库结构等。尤其团队成员没有完全参加需求定制的时候，最重要的还是理解这一块要做什么样子，具体是为了解决什么问题，客户最在意哪些，哪些是需求危险地模块。
- 制定项目开发中的技术标准，如 时间日期的格式，对中间协议的规定，对文件结构的规定，这些要尽早定，而且方便起见，最好直接放在托管代码里。
- 非常重要的一点（至少对我来说，我总想求大求全）是确保系统中哪些东西做，哪些东西不做，哪些东西什么时候做，第一阶段都是要出一个原型，在后面一级一级的完善。更严谨的来说，这一块在需求阶段就要确定，只是现在我们流程还走不了那么规范。。。

3) 团队激励：

这学期里老师不在，大家的士气激励我没有做到位，在大家存在厌倦心理的那段时间里我是中止项目进度(这里面还有些客观因素)来让大家放松，后来发现这样成效是不大的，大家需要的是一个有明确，可行时间表的项目进度，而没有一个原型的系统在这方面表现乏力，我在对一些模块不满意时也没有做好开发同学的鼓励。

4) 开发日常制度：

在项目之初，想每天固定时间例会，有观点觉得 每天都在一起没必要 而没有实施，后来认为这个制度是极有必要的，让大家了解下互相都在做什么，可以使团队互相了解，督促，也方便任务的安排和调度；类似的一些制度像小黑板上记录每个人的任务等也都是非常有效的，黑板上写下每个人的开发任务和开发时间，这样会让大家心里有底，也能催促开发进度，希望小组以后项目能坚持。

5) 项目组织者本身的素质和需要注意的：

最重要的也是我最缺的是魄力，在很多时候没有坚持自己的看法，或者对一些问题有姑息，结果会产生新的，更大的问题。这个项目本来是要严格按面向对象思想来走，这样的好处是明显的，可以使代码更健壮，不会出现那种一改就死的问题，但没有做好这方面的宣传，大家对此认识不够，有的模块并没有严格按照这个分层来走，而这时我没有强制舍弃这部分代码，造成了 DAL 层失去了原本的作用，操纵的还是 dataset 而 model 有一半成员都没用，到最后反而成了累赘。

组织者非常重要是对宏观的把握，要能想到各个模块的入口和出口是什么，和其他

模块连接时哪些地方可能是问题，流程这样走下去能不能走通，有没有漏掉哪些模块，这些的工作并不轻松，因此不要给自己身上安排太多代码开发的任务。在学生端里，我对考试的核心模块不放心而自己开发，使得没有足够精力来监督测试和寻找遗漏模块。这一次是有足够经验的开发同学不多，07,08 级同学人数上不给力，到下一届时候会好得多。

而且我现在想有必要列出一个文档，这个文档纵向为各个模块，横向式状态，包括 开发中，开发完成，流程走通，测试成熟，用户体验良好几个阶段。

分工时不仅要考虑开发的工作量大小，还要考虑维护的成本，如业务核心逻辑可能代码不多，不过需求更改最容易影响的就是这里，分配时要酌情考虑。另外，不要太过拘泥与给谁分配的代码量多，谁的少，这里的多少可能只是一个开发日的量，而且绝对的合理本身就是不可能的。

6) 系统架构本身

这次架构我的构思是完全面向对象，后来发现这样走的很艰难，因为数据库并不健壮，经常要改，这样使代码生成工具派不上用场，因为分层多，各个模块的代码量很大，这个问题的根源可能和我们的整体开发观念有关，我们是 需求->数据库->架构来走的，但面向对象应该是 需求->抽象类->数据库，这样才是 ORM，这个模式的实践只能由后面同学在其他项目里来尝试了。我认为这样的好处巨大的，可以一定程度上缓解需求更改带来的问题，现在我们已经认识到了这个问题，但我们集中注意力在文档上，我们努力做出最真实需求的文档，但这样难度依然很大，大家对文档里理解还可能不一样，文档细化粒度小了本身就是个很大的工作量，而且从文档来想系统是否健壮本身就是个很挑战性的工作，而如果能给系统建模，这个抽象的对需求的思考就会变得可考据些，希望后面的同学能在这个思路下实践下。

另外架构时候系统分层数也应该考虑实际情况，太多太少都会是灾难，要以最少的层数来最大实现关键处的复用为目标，分层数一多，整体的代码量也就上去了，而且如果添加一块功能需要在 4 层 5 层（额 我们有 WebService...加上它的类库就得 2 层）的代码上都做修改，想想就是个头大的事。

7) 项目进度

项目进度的估计：项目进度的估计不能只凭自己主观臆想，现在想 进度估计的一种方法是把一个模块分解为大的功能点，每个功能点估算工作日。可以看到这里面的难度在于估算工作日，这里需要考虑代码量，参加同学的技术水平，这一块对其他模块的依赖，有无可能的技术难点，鉴于小组特殊情况，还要考虑同学有没有课，机房有没有课，如果一段时间未接触代码，还要有一定的上手时间。

上面是针对分模块，还有一个是分层，在一个架构良好的，规模中型以上系统里，至少要有三-四层，底层的代码会被多处复用，这些也会给项目进度估算带来难度。一般来说，在不用采用代码生成工具时，一个模块在刚开始架构的时候时间是很长的，这一块代码量也最大，像项目之初的不短一段时间大家都在做底层的功能代码。

8) 测试

测试时候测试团队至少要有一个人专门负责组织测试，督促提交代码，收集整理 bug 文档，部署新测试，这些的工作量也很大。一个项目测试大概可以分为这几个阶段 功能完整的原型->流程测试->功能测试->模块间关系测试-.压力情况和异常处理测试->用户体验测试。如果人手够的话，用户体验的测试和订正可以和之前并发进行。另外测试 bug 的更改的修订要同时进行，以尽量短的时间进行迭代反馈，投入新的使用。

在测试阶段尽量保证每天晚上都有测试，白天根据反馈问题进行订正。

在最后几天上线了 BugTracker 系统，发现这个在项目测试阶段非常有帮助，使大家的 bug 提交和跟踪反馈效率大大提升，现在甚至想象不出来以前没有 bug 跟踪系统使用 Excel 时候的测试是怎么过来的....

12、项目管理杂谈-走还是留，是个问题！

12.1、版权声明

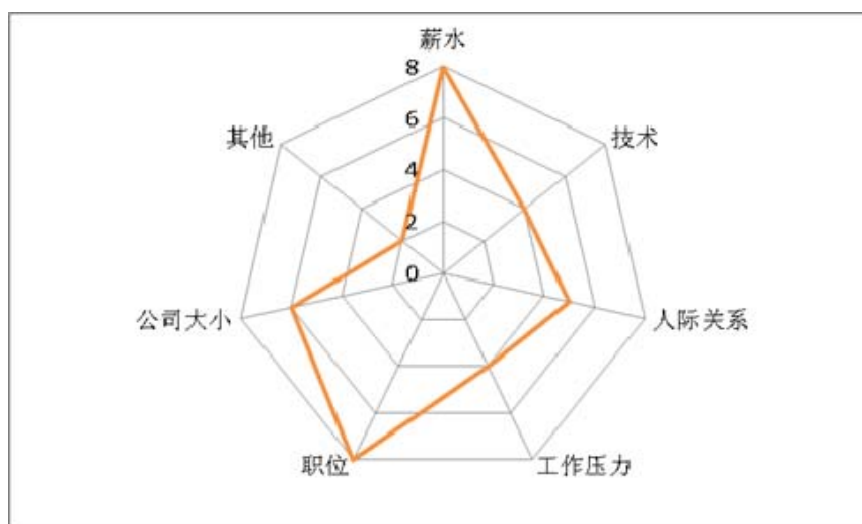
文章出处：<http://www.cnblogs.com/itbp/archive/2011/03/16/1985564.html>

文章作者：耿耿于怀

12.2、内容详情

每年到了 3、4 月份，就到了人才流动的高峰期，至于原因，这里就不谈了。这不，项目组中有人要离开了，在共同奋斗了几年后，突然有人要离开，虽有不舍，但人各有志，不可强留。

对于程序员跳槽，我总结了一下，一般来说，各项指标的重要程度如下图所示：



该跳槽影响示例图说明了如下问题：

- 1) **薪水**：薪水是第一位的，一般辞职或者是跳槽，都是为了薪水，毕竟我们国家不讲究归属感，而且社会福利等方面也没有达到能够让程序员衣食无忧的状态，许多人还是为了混口饭吃，解决温饱问题。而跳槽是普通程序员加薪的最快的手段。
- 2) **职位**：职位的提升也是程序员跳槽的一个重要指标，一般来说，刚进公司是基础性的职位，比如初级程序员，如果 2、3 年后还是该职位，且公司没有提升的打算，这个时候跳槽的话，一般会到高级程序员这个职位，同理，有些人会从高级程序员提升到项目经理、技术经理等。
- 3) **稳定性也很重要**，看看现在报考公务员的人数就知道了，很多人为了追求工作稳定，也会跳槽，这个时候，选择的对象是比较大的、比较稳的公司，尤其对于很多 30 几岁的程序

员来说，为了老有所养、老有所依，追求稳定性的工作是其关注的重点，谁让我们生活的压力这么大呢。

4) **人际关系**：有时候的跳槽是由于项目组的人际关系比较复杂，有些程序员没有团队意识，导致项目组内矛盾不断，如果是这方面的问题，则要好好考虑了，即使跳槽也不会有好结果，到了其他公司还是一样。

上面从基本角度对几个重要因素做了说明，但其他的有时也可能是决定性的因素，比如说为了婚姻等而跳槽。跳有跳的好处，跳了之后，可能在薪水、职位等方面有所提高，或者有更大的发展空间。但也有不好的方面，比如，跳了之后，要去适应新环境，新的人际关系，重新建立人脉，如果跳的太频繁的话，给自己的职业信誉也带来影响，在我负责招聘时，如果简历上看到某个人一年一跳，这种人的简历我会立即扔进垃圾桶。再看留守，留守意味着坚持，留守的好处：在熟悉的环境中工作，有一帮相处融洽的兄弟姐妹，如果公司发展好的话，只要你的价值能够体现，提升是必然的；但如上所述，在短时间内，薪水或职位可能不会有太大的提升。另外，即使要走，也要等到把事情做成功之后再离开，而不是逃避。

员工跳槽了，对于项目组来说是个损失，下面从项目组的构成和项目的阶段分别谈谈。

项目组的构成方面：我把项目组人员分成两类：骨干成员（项目经理，高级程序员）、非骨干成员（普通员工）。骨干成员的跳槽对项目组的影响比较大，对于小公司来说，有时候甚至导致项目的终结。而非骨干成员的跳槽对于项目组影响不大，只要完成相关交接工作即可，就目前来看，非骨干成员还是供大于求的阶段。

项目阶段方面：把项目分为初期，中期，后期。初期阶段，处于需求分析、设计阶段，骨干成员的影响较大；中期，大量的工作是编码，这个时候，普通员工的作用也比较大，一个萝卜一个坑，走了之后需要有人顶上，否则会影响进度；后期，项目基本结束，代码工作量较少，只要不是烂摊子，如果完成相关的交接，则影响比较小。

以上对走与留做了个简单的分析，走与留需要程序员自己做出判断，要从各方面多做分析，权衡利弊后再做出决定，把自己的强项和弱点都力举出来，无论跳还是留，都要发挥自己的强项，不要把自己的弱项暴露在别人面前，否则可能陷入跳槽的怪圈，而形成跳槽的习惯，不利于自己的职业发展。当对自己的取舍都已经做出决定的时候，走还是留已经不是问题了。

13、项目管理一些体会

13.1、版权声明

文章出处: <http://www.cnblogs.com/caomuquan/articles/2105803.html>

文章作者: lxiaoyaoyou

13.2、内容详情

项目管理需要的知识,是一个体系的知识,包括项目管理本身的知识体系,以及项目管理要应用到的领域所需要的知识体系,然后就是管理的技能,当时最重要的,是软技能,也就是人际关系技能。

管理的核心: 人。

管理的四大要素:

- 选择正确的人
- 为他们分配正确的工作
- 保持他们的积极性
- 帮助团队凝聚起来并保持团队的凝聚力。

1) 选择正确的人

首先要学会看人。虽然我不是人力资源专家,但是我清楚一个软件项目的成功所需要的成员素质,主要就是沟通能力和责任心。

由于工作需要,我面试过一些人,有毕业生以及有工作经验的,有各个大学的,大专生和本科生。我就开始学习如何考察一个人是否符合团队需要。

一般来说,面试的时候,问题有职业生涯规划是什么,未来期望在公司获得什么样的成长,对软件工程的认识,对自己的职业技能的描述,这都是常规问题。比较重要的是,我对每个人都会问,是否有团队开发项目的经验,不过大多数都没有。而且在大学期间,有完整作品的学生也比较少,大多数是作业。

一个人的气质类型都不太一样,有说话比较快的,也有说话慢条斯理,有自信心满满的,也有胆小的。管理要根据每个人的不同性格特征来进行管理才能获得成功,所以管理人员必须研究人的心理学。

初步面试完毕,进入试用,就要考察他的主动性。《把信送给加西亚》里面说到,别人没有叫我们就主动去想事情做,那样获得的回报是令人敬佩和羡慕的,别人叫一次我们就去做,那样获得的回报是可观的,别人叫两次我们才去做,那样获得的回报是社会平均水平,别人叫三次才去做,获得的回报是微薄的,别人叫了多次才去做,那样不仅仅没有回报,反而会被责骂。但是最终结果都要去做事情,我们何不主动些呢?

有些人就等着分配任务,然后完成任务,领工资,根本没有去为公司着想,为自己着

想，这种人只能永远被人利用。有些人会想办法改进，并且经常有好的创意，这种人最终会获得成功，因为他主动了。我们选择的人要选择 比较主动，能够及时领悟公司的任务并且及时去做甚至改善的人。所以选择人是一门学问。

2) 为他们分配正确的工作

分配工作是很容易的，但是要做到正确分配工作就有学问了。

我进行分配任务的时候，刚开始是任由他们自己决定要做什么，然后我再综合的进行一个整理，后来发现这样子任务并不能分配的较为合理。接着就是我自己给员工分配任务，后来发现，这样子分配的任务员工有些接受不了，例如时间，技术难度等等，员工往往会有情绪。

所以总结了以往的经验，分配任我采取了宏观控制加上微观调整。首先我要明确的知道每个员工的各项知识技能水平。我制作了知识技能水平考核表，以此来把握每个 人的技术水平，接着，根据项目纵向划分成各个模块，模块的大小以及数量是有讲究的。每个人都负责从表现层到数据访问层的编写，这样做好处第一是可以让大家 把握自己项目的框架，培养员工的项目管理基本知识，第二是避免按层次划分中出现的互相扯皮现象，比较适合于创业型企业的中小项目。然后根据员工以往的项目 经验，让每个员工谈谈对各个模块的认识，以此来推荐他做什么模块。员工对感兴趣的模块会说的比较多，比较有见解。接着再根据他们的以往的编程经验，速度， 定出两周内要完成的任务，不能定太多周，因为项目刚刚开始时无法预知进度的。

分配正确的任务的要点，就是最好要先集体说明一下项目的各种需求，让 每个员工知道这个项目的规划。接着要单独的和每个员工谈话，让他做喜欢的工作。如果出现冲突，我就在中间起协调作用，让大家分别谈谈对项目的了解和建议， 以便知道某个人想做这个模块的动机是因为认为比较简单想让自己的工作轻松一些，还是认为比较难有挑战性，想挑战自己的技术高度。接着再根据他以往的项目经 历，来说服他做他擅长的模块，以便提高项目的成功率。因为项目管理中很重要的一个原则是，一个成员做的工作，应该是重复过去成功的项目经验，而不是挑战他 的技术高度，否则对项目是有害的，会导致项目失控。也就是说他个人的技术水平可能得到提升了，但是这是以项目作为他的试验品为代价的，这个人的提高只能在 下一个项目中体现出来，正所谓前人栽树后人乘凉。

分配任务的时候要非常谨慎和小心，因为往往公司员工比较不敢对领导提出异议，所以就会造成任务完 成质量不高或者不能按时完成，使项目管理无法按计划进行，这是我最深刻的体会。在团队成型初期，我们必须按照一定的难度和数量来分配，并给予足够的技术支持和帮助，在做的过程中要不断跟踪，等到团队成熟以后，对项目进度的管理将会越来越顺利，越来越准确。

3) 保持他们的积极性

首先，人的积极性是个很有趣的东西，把握拿捏不好分寸，就会影响到一个人做事的积极性。

在这里我引用一段很经典的 X,Y 理论：

X,Y 理论可以用来分析一个经理的管理行为，如果这个经理的思想是 X 理论的思想，那么他就会采取比较强硬的措施，例如军队式的管理方法。这种经理就会用各种严格的规

章制度来强迫人们进行工作，触犯了规章制度就会受到经济上的惩罚。我认为这种管理方式只适合一些标准化操作程度比较高的企业，对于软件行业来说，人才得到了极大的重视，近期人才流动性较大，员工的个性也比较强烈，无法应用这种强硬的措施。

人较低需求层次是生存，高层次是自我实现，在软件行业中，生存已经不是问题，每个人都抱着自我实现的目标而奋斗，所以我认为在软件行业中采用 Y 理论比较适合，即一定要让员工参与到决策中。举个例子，有一个员工曾经向我抱怨，没有让团队的人参与一些事情的决策，他觉得不像团队，做事情效率比较低。所以要让大家有积极性，就要让人感觉，这个项目是大家努力的结果，是大家团结的结果，而不是某一个技术牛人的结果。

我曾经在项目管理中采用了两种方法，一种是比较自由的方式，就是划分好模块，规定好一些项目规范以及界面规范，至于需求等等实现等等由大家一起自由发挥，结果效果一般。第二种就是完全由我控制，我规定好需求，规定好界面，甚至细化到每天要做什么，结果更加失败，员工感觉没有自由了。程序员和艺术家一样，既要有条条纲的限制，又要有一定的自由空间，所谓带着枷锁跳舞就是这个意思。所以作为项目经理必须把握好管理的松紧度，根据员工个性的不同来拿捏分寸，这需要经过一定时期的积累和磨练才能够炉火纯青，毕竟，管理也是艺术，需要悟性，不是从书本上就能够学得到的，要让如此复杂的人保持积极性，管理人员要付出更多的努力。

4) 帮助团队凝聚起来并保持团队的凝聚力

光光人的积极性还不够，每个人的用力方向还必须一样才能发挥团队的能量，团队是有一个生命周期的，分别是形成，躁动，稳定，表现。我在大学期间建立的团队就经历了这些阶段。那么在项目管理者面临的问题就是，如何使团队顺利经历这几个阶段，尽快达到表现阶段。

当团队形成的时候，一切都是新鲜的。我们团队尝试性的做一些任务，寻找哪些人比较合群，并且了解大家的性格以及特长。因为团队形成的时候，大家的工作热情比较高涨，但是容易出现焦虑，因为在团队中，他们的定位都不明确，所以作为团队的管理者在这个阶段应该做的是建立团队文化，例如团队名称，口号等等，甚至连什么时候开会，什么时候往也要事先有个规划，然后让团队的人之间互相充分的了解，然后做一些合作的工作来让大家了解在这个团队里面应该如何进行沟通协作。

接着当团队的目标和结构慢慢的清晰了以后，队员们开始躁动，开始关心自己的职责和权利，例如自己在团队里面负责什么模块等等，项目经理就要在这个阶段解决和协调队员之间的种种冲突，制定好规章制度和一些做事的流程，并且倾听队员的不满。

然后团队渐渐稳定，生产力不断提高，项目和队员的能力稳步增长，目标清晰，成员之间已经形成一个整体，那么到这个阶段项目经理就比较轻松了，只要进行一些团队之间的关系处理，以及让大家进行一些重大决策就可以了。最后一个阶段就是表现阶段，那么这个阶段我认为是丰收阶段，团队成员配合已经到达非常默契的程度，基本上不需要频繁的交流，一切都有现成的流程，效率空前的提高。我经历的团队中最后达到这个阶段，开发效率令人感到非常满意，仅仅用了两个多月就完成了一个与我们以前快 1 年的项目差不多复杂的东西。

所以项目经理的职责就是在团队的各个阶段为团队保驾护航，保证大家的凝聚力，让团队的成员时刻充满责任感和自豪感。

总结

管理人员处于团队的中心，对管理人员本身的素质要求都比较高，而且管理人员与其他人员之间的关系也尤为复杂，属于圆心和圆周的关系，一旦处于圆周的人想靠近 或者疏远管理人员，那么管理就不能圆满，管理人员对待所有人应该都是平等的，包括绩效考核，表扬与批评，个人关系等等。如果出现不平等就会有流言蜚语出 现。

管理有很多工具和方法，这些都是通过学习的，唯有对人的管理，是属于软技能，需要一定的经验和悟性，需要管理人员对日常的小事情进行思考， 总结，对自己处理事情的方法要进行合理性的评估，对每个人的个性要充分了解，对不同的人要用不同的管理技巧，不能搞一刀切。总之管理是为目标服务的，只有 项目成功了，管理人员就是成功的，项目经理必须为这个项目负责！

14、项目管理经验教训总结

14.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/yzwdli/archive/2011/06/13/2079803.html>

文章作者：生活无限

14.2、内容详情

1) 项目经理必须关注项目成功的三个标准

简单地说，一是准时（In time）；二是预算控制在既定的范围内（Within budget）；三是质量得到经理和用户们的赞许(Qualified)。项目经理必须保证项目小组的每一位成员都能对照上面三个标准来进行工作。

2) 任何事都应当先规划再执行

就项目管理而言，很多专家和实践人员都同意这样一个观点：需要项目经理投入的最重要的一件事就是规划。项目的主计划，不一定细，一定要周全，使项目计划在项目经理的可控范围内；对于项目小组成员，在实施具体活动任务之前，详细而系统的由项目小组成员参与的滚动式规划是项目成功的基础。当现实的世界出现了一种不适于计划生存的环境时，项目经理应制定一个新的计划来反映环境的变化。规划、规划、再规划就是项目经理的一种生活方式。

3) 项目经理必须以自己的实际行动向项目小组成员传递一种紧迫感

由于项目在时间、资源和经费上都是有限的，项目最终必须完成。但项目小组成员大多有自己的爱好，项目经理应让项目小组成员始终关注项目的目标和截止期限。例如，可以定期检查，可以召开例会，可以制作一些提醒的标志置于项目的场所。在小组成员不支持成功的项目管理方法时，可以适当使用项目经理的强制权力。

4) 成功的项目应使用一种可以度量且被证实的项目生命周期

标准的信息系统开发模型可以保证专业标准和成功的经验能够融入项目计划。这类模型不仅可以保证质量，还可以使重复劳动降到最低程度。因此，当遇到时间和预算压力需要削减项目时，项目经理应确定一种最佳的项目生命周期。

5) 所有项目目标和项目活动必须生动形象地得以交流和沟通

项目经理和项目小组在项目开始时就应当形象化地描述项目的最终目标，以确保与项目

有关的每一个人都能记住。项目成本的各个细节都应当清楚、明确、毫不含糊，并确保每个人对此都达成了一致的意见，其中要使用恰当的沟通技巧。

6) 采用渐进的方式逐步实现目标

如果试图同时完成所有的项目目标，只会造成重复劳动，既浪费时间又浪费钱。俗话说，一口吃不成个胖子。项目目标只能一点一点地去实现，并且每实现一个目标就进行一次评估，确保整个项目能得以控制；避免冒进、过于理想化，根据客观事实反应项目状态，调整项目节奏。

7) 项目应得到明确的许可，并由投资方签字实施

在实现项目目标的过程中获得明确的许可是非常重要的。应将投资方的签字批准视为项目的一个出发点。道理很简单：任何有权拒绝或有权修改项目目标的人都应当在项目启动时审查和批准这些项目目标。

8) 要想获得项目成功必须对项目目标进行透彻的分析

研究表明，如果按照众所周知记录在案的业务需求来设计项目的目标，则该项目多半会成功。所以，项目经理应当坚持这样一个原则，即在组织机构启动项目之前，就应当为该项目在业务需求中找到充分的依据。

9) 项目经理应当责权对等

项目经理应当对项目的结果负责，这一点并不过分。但与此相对应，项目经理也应被授予足够的权利以承担相应的责任。在某些时候，权利显得特别重要，如获取或协调资源，要求得到有关的中小企业的配合，做相应的对项目成功有价值的决策等等。

10) 项目投资方和用户应当主动介入，不能被动地坐享其成

多数项目投资方和用户都能正确地要求和行使批准(全部或部分)项目目标的权力。但伴随这个权力的是相应的责任——主动地介入项目的各个阶段。在项目环境中，说服用户积极参与项目有事是不可避免的工作。例如，在项目早期要帮助确定项目目标；在项目进行中，要对完成的阶段性目标进行评估，以确保项目能顺利进行。项目投资方应帮助项目经理去访问有关的中小企业和目标顾客的成员，并帮助项目经理获得必要的文件资料。

11) 项目的实施应当采用市场运作机制

在多数情况下，项目经理应将自己看成是卖主，以督促自己完成投资方和用户交付的任务。项目计划一旦批准项目经理应当定期提醒项目小组成员该项目必须满足的业务需求是什么，以及该怎样工作才能满足这些业务需求。

12) 项目经理应当获得项目小组成员的最佳人选

最佳人选是指受过相应的技能培训，有经验，素质高。对于项目来说，获得最佳人选往往能弥补时间、经费或其它方面的不足。[信息系统项目管理师网 cnitpm.com] 项目经理应当为这些最佳的项目成员创造良好的工作环境，如帮助他们免受外部干扰，帮助他们获得必要的工具和条件以发挥他们的才能。不适合的人员，在项目中培养，勉强使用，或会影响项目执行的各个方面。

15、我的项目管理观点

15.1、版权声明

文章出处：<http://www.cnblogs.com/yice/archive/2009/06/25/1510937.html>

文章作者：小余(Yice)

15.2、内容详情

公司要我给项目经理做一个培训，关于项目经理的做事情的方法和观点方面。我就采用了 Workshop 的方式，Workshop 不是会议模式，而是侧重于交流会谈的一种模式，毕竟大家都是项目经理，并非说我的做法就是对的，所有的一切都是自己的经验之谈，所以我只是说大家彼此分享经验，交流心得。我把我所要分析的内容大概做了一个讲义，也希望更多人能够参与到这个 Workshop 中。

项目经理好做吗？

项目经理好做吗？好做！项目经理好做吗？不好做。不同的人、不同的态度、不同的方法，其结果也就存在有极大的差异。有些人做项目经理，任务来了，不管三七二十一，就像切蛋糕一样，平均切开，然后清点一下团队人员，每人都平均拿一块走，自己坐着等他们的结果，如果客户有问题过来了，他轻轻点击一下邮件转送，事情就算是安排好了。任务安排地多么轻松自如，自己闲暇之时品茗聊天，你说这样的项目经理能不好做吗？另外一种项目经理是大事小事事事关心，项目开发所有的内容也都熟记于心，任务也按照个人能力合理安排，可惜操心劳碌之命，总觉的底下的人做事不保险，恨不得天天拿着鞭子在他们后面抽赶他们，搞得全部人员人心惶惶，这样的项目经理，估计一个项目完了，头部就白掉一部分，用不了多少个项目，也就白发苍苍。

上面所列举的两个现象是乎有点极端，但是在实际的项目过程中却常常发生，当然他们的结果也不相同，前者项目估计失败的多成功的少，后者成功相应要多。但是作为项目经理来说，我们首要保证的是项目本身，如果说项目能够按时、高质完成，并且项目的盈利情况也能够达到预期设想，那么无论采用那种办法都是可取的。在实际中，项目经理所要完成的工作和承担的责任应该说是整个项目组中最关键的部分，所以也就很难有喝茶、转信如此好的日子可过，毕竟他们所要做的工作和承担的压力是和他们的工资成正比。

如何看待估算

不少的项目在项目总结的时候会发现，投入的人员和前期的工数估算存在有比较大的差异，有甚者达到 3-4 倍的差值。为什么会如此呢？可能过程中的原因很多，有前期估算不足、中途客户变更频繁、人员能力不够等等因素。这些因素中，前期的估算是一个比较严重的问题，一方面估算是在项目还启动阶段和客户确立的关于项目整体时间的预计，如果估算出问题，给客户留有的影响也就比较糟糕，相当于开了一个坏头，另外一方面估算还涉及到整个

项目的成本问题，谈到钱的事情就不可大意。

那么该如何去做估算呢？有些人觉得少要一点，这样可以给客户留一个好印象，看我们的能力多好，这么快就可以做完；有些人就漫天要价，工数高的把客户都吓跑了。工数估算的时候有一个比较基本的原则，就是尽量接近实际的值，越接近实际就越能够体现你的专业。并不是说工数越少客户就会越高兴，就像买东西一样，假如现在有人说黄金一克 50 块卖给你，估计所有的人都会觉得这是假货。客户的心理都是一样，在工数估算上需要的是合理的数值，这样他们才安心，至于实际合同上签署多少工数，那是商务上的事情，可能客户的预算少了，但是我们工数总的是不能变动，不过可以给个折扣。这样项目至少在启动阶段就不是带着一个不实际的计划进行。

如何能够做好估算，这个问题的确很难，如果我们要做好估算，首先需要非常清楚地了解客户的需求，这也就要求项目经理要在前期投入相对要高。在前期的估算的时候需要考虑业务和技术上的各个细节问题，所以尽可能让项目经理和团队成员的投入参与。在估算阶段把问题都分析仔细，一方面能够确保估算合理，另外一方面能够在前期做好分析工作。

要会管账

工数算得合理，那么也要保证投入的人员合理。有些项目投入人员的比例失调的比较严重，估算中 5 人/月的项目，本来按照计划是 2 人两个月多一点，结果投入了 5 个人做，时间还是两个半月多。这样项目虽然完成了，但是由于投入的人员超额，也就造成成本的增加。对于这些帐，项目经理要学会管。

项目经理到底是否需要成本意识，我个人的认为是需要的。毕竟作为企业来说，所有的项目都有成本核算存在，所以项目经理需要清除知道自己的团队是否在公司盈利，这样也能够清除知道自己的团队对于公司的重要性和今后的发现机会。

不少人会反驳我现在团队的都是一些 Junior 的人员，如果都是大牛的话，我也就不需要那么多人了。确实，Junior 和 Senior 的工作质量和结果不具有可比性，但是人员的冗余需要有个尺度，不能无限冗余，如果 Junior 的能力不行，可以添加一个备份人员，但是不能每个人都有个备份，如果是这样，那么项目经理就需要思考一下工作安排上的问题。

不要苦劳、要功劳

有项目组天天加班，夜夜加班，到最后团队成员都快成木头人了。加班是软件开发过程中时常遇到的问题，很难避免。项目加班的原因也非常多，但是不管何种原因，项目经理都应该很清楚知道问题的根源。

如果你所做的项目是公司的战略性的项目，为了赢得客户，所以公司下来死命令一定要完成，不惜任何代价，那么这样的项目团队属于打头炮型的，辛苦攻坚，很难扭转的局面，那么这样的项目在启动的时候就应该和公司上层和团队成员都沟通到位，说明可能出现的加班局面，同时安抚好团队成员，替成员向公司申请该有的福利。

有些项目由于估算的失误或则客户的问题造成的大量加班，很多项目经理没有把问题即使反馈出来，只是强调团队需要完成任务，这种现象属于责任不到位，而对于团队的成员来说，很多情况属于吃力不讨好的局面。他们日以继夜的加班，但是最后公司核算成本的时候往往是效率最低的部分，所以这种苦劳还是需要项目经理小心处理。

我说过笨的人才加班？这句话多少有点偏激，但是加班主要分为三种情况，第一是工作量安排过多，已经超过你在正常时间内能够完成的量，而在确定工作的时候你并没有反馈说你有困难，默默承受，表明上你吃了哑巴亏，工作的心多好，但是你这样会影响到整个团

队的工作安排和计划，从而给别人造成加班的因素，如果你提出了，但是工作还是按照这样安排，那不是你的问题，加班也是被迫无奈的做法。另外一种属于工作能力的问题，如果因为你的能力造成你的工作无法按时完成，那也就自己笨，感觉需要学习弥补不足。第三中属于自己希望把工作做好的，需要多了解一些项目的内容，或则学习各种不足，这种做法虽然不算笨，不过也算是有愚公移山的精神。

不要认为自己的团队天天加班就有人能够看得见，有人能够体谅你，如果不是你预先提出加班的问题，那么后期出现的突然性加班的话，从另外一个角度来看更多的目光会落在：项目管理有问题？人员有问题？所以团队成员累死累活，到头来往往往会被扣上能力差的帽子。而且到了年底的，所有项目核算之后，加薪和奖金发放的时候，即便你再多地提你们一年到头多辛苦，那些最多的来一些同情的目光，但是实质性的东西往往没有。所以评价一个团队的好坏，效率是最关键的。能够给公司带来丰厚效率的团队，说话的底气也就不一样。通过做好项目，让客户能够满意，为公司获得最大的效益，为团队成员争取到最大的利益，达到三方获利的局面。所以我们的团队不要苦劳，我们要用最大的能力给公司创造最大的效率，获得功劳。

项目经理需要技术吗？

项目经理需要技术吗？这个主要看项目的规模，大规模的项目可以不需要项目经理有技术，可能更侧重于管理和协调。对于中小规模的项目，项目经理应该具备有相应的技术能力，特别是规模越小的项目，这种要求可能越高。

首先由于规模小，人员配备就存在有一人充当多个角色的情况，那么只有一个项目经理的外行带领几个所谓的内行工作，这样在管理上就存在有比较严重的问题，项目经理对项目的技术难点和风险就很难把控，所以工作安排上就很难做到避重就轻，让全部人员能够合理的进行，对于技术上的问题，很容易造成因为因为没有合理安排人员解决技术难题，出现整个团队都在等待的局面。

如何才能安排好工作，这需要安排的人理解工作的内容和问题，这样才能有比较合理的安排，如果对于大的团队可能有另外安排的人员协助处理，但是对于小的团队来说，可能就需要项目经理独立完成，不管如何，都要避免出现外行领导内行的局面。所以每个项目经理的定位在于自己所代理的团队，评估自己的能力，如果能力存在缺陷，则加紧时间补上。