

杂谈：项目管理的是与非 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/149/2021\\_2022\\_\\_E6\\_9D\\_82\\_E8\\_B0\\_88\\_EF\\_BC\\_9A\\_E9\\_c41\\_149623.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E6_9D_82_E8_B0_88_EF_BC_9A_E9_c41_149623.htm) 子张向孔子请教仁，孔子说：“要是能够在天下实施五种品德，就是仁了。”子张请教哪五种品德？孔子说：“谦恭、宽厚、信诚、敏捷、施惠。谦恭就没人欺侮，宽厚就能获得群众，信诚就能够得到别人的任用，敏捷就做事有功，施惠就足以使唤人。” -- 引自软件项目管理是一项复杂的活动，它涉及到计划、组织、实现、度量等方方面面，始终围绕着时间、成本、范围、质量等因素团团转。表面上看好像没有任何一个单独的问题会导致困难，每个问题都能获得解决，但当它们相互纠缠、累积在一起时，整个团队的行动就会越来越慢。我们所面临的挑战和任务是在实际的进度和有限的资源范围内，寻找解决实际问题的切实可行方案。提起软件项目管理，我们大多数人脑子里想到的都是一些基于文档方面的文案工作(进度表、状态报告、会议计划、进度跟踪记录、里程碑报告等等)，然而，最容易被管理者忽视，但却是非常重要的两个因素是：对人的有效管理和对项目风险的有效管理。作为公司或一个团队的管理者，你需要通过员工的进取去实现经营目标。然而，如果没有激励，员工的士气就无法振作，你的目标就会变得虚妄。因此，在一个以人为本的企业文化中，胡萝卜几乎无处不在，并且表现出各种赏心悦目的形式，令人热血沸腾。同样地，你也需要一些胡萝卜来营造一种积极的团队文化，包括那些不花钱的胡萝卜(既感情投资)。有效的授权不仅是一种激励员工进取的胡萝卜，往往能够实现员工与企

业的双赢，一方面可以满足员工建功立业的个人追求，另一方面也是实现公司战略规划的一种必然选择。否则，员工会不思进取，而作为管理者也会陷入俗务之中不能自拔。 -- 引自管理学特别是对人的管理学，早在几千年前，人类开始群体生活，形成早期社会时就已经开始形成了。作为一名优秀的管理者，你必须面临四大要素：一、选择正确的人。二、为他们分配正确的工作。三、保持它们的积极性。四、帮助团队凝聚起来并始终保持团队的凝聚力。作为一名项目管理者，你的主要工作可能会是为团队创造信任、公开、积极交流的环境，并能有效地消除团队成员之间的隔阂和冲突。作为一名合格的管理者，你的脑子里始终应该清楚的明白一个道理：“你的部属乐意并且积极的为你工作，不是因为你的个人魅力，也不是因为他们喜欢你，而是因为你喜欢他们。你喜欢、尊重为你工作的每一个人，你关心他们，爱护他们，他们的问题就是你的问题，他们的担忧就是你的担忧。你的胸怀像天空一样宽广，在一个人真正证明自己的能力以前，你就信任他，你让他们觉得你把他们当成一家人，这才是他们喜欢始终跟随你的原因。”这就是所谓“得道”，让部属与领导者的价值观相一致，这样部属就会与领导者同生共死，不会畏惧什么困难和危险，表现出崇高的献身精神。“智士不为暗主谋”，在一个昏庸的管理者周围，不可能留住高洁的人才。如果你不关心别人，不照顾别人，就别想让他们为你做一些不同寻常的事情，即使你手中掌握着权力也无济于事。如果要让他们改变，就必须去了解并赞赏他们的过去，并相信他们现在的能力。要记住你的团队成员们会很在意你的反应，他们看到你的反应将决定他们对项目的状况及

未来的发展是否有信心。在其它成员面前指责另一个成员是一种冲动的行为，事后你会为此而后悔，尤其是你还没有把所有真相弄清楚之前，一定要事先考虑一下后果，从理论上讲，只要不超过做决定的日期，晚些做决定会更好，因为那时你会得到更多的信息，如果你发现做了一个错误决定也应该心甘情愿马上把它纠正过来。另外，管理中的愤怒和羞辱是会传染的，如果高层管理者喜欢骂人，低层管理者也会照着学。如果希望用辱骂来作为一种刺激，可以让员工提高效率的话，那就大错特错了，没有人在被辱骂之后还能做得更好的。通过辱骂的方式只能表现出经理的无能，而不是员工的无能。需要补充一点，企业文化中的马屁文化也是会传染的，如果高层管理者喜欢阿谀奉承者，低层管理者不仅会有模有样、照单全收，还会学会媚上欺下。如果这样的话，下面员工的座右铭就会变作：“好风凭借力，送我上青天”在这种文化中，人们学会的只是趋炎附势，专注于捕捉任何一个飞黄腾达的机会，再不会努力工作。而这一切，这是作为一名项目管理者应该知道的，了解了这些，便拥有了可以组成一只优秀的，有凝聚力的核心团队所必须的条件。作为一名管理者：你必须学会用心来领导、相信自己的预感、构筑团队的灵魂、训练一个能识别出谎言的鼻子。薪酬管理难道真是用“最低的人力资本”去购买“最高的营业绩效”吗？难道打工族的劳动力真的仿佛集贸市场中可以讨价还价的商品吗？当然不是，它忽略了下面三个问题：第一、劳动力是一种特殊的商品，在打上价格标签时需要顾及人的尊严。第二、提供劳动力的人追求的不仅仅是被老板视为成本的工资，还有职业生活的快乐。第三、每一位员工都希望能够与老

板分享公司的营业绩效，因为其中浸透了他们的情感。如果你在薪酬管理中忽略了员工的情感，就另指望员工热爱他们的工作。于是，劳资关系就变成了买卖关系，一边是讨价还价、斤斤计较，一边是缺斤少两、以劣充优，利益相争，各有所图，就象菜场买菜和卖菜一样。因此，以人为本的薪酬管理会关注员工的情感需要，会把“绩效分享”作为薪酬管理的主题。于是，劳资关系就变成了伙伴关系，利益相连，目标一致。-- 引自软件开发是一项复杂的、创造性的协作式游戏。作为游戏它自然存在着乐趣，所以程序员们才会乐此不疲，前仆后继。首先、这种快乐源于一种创造事物的快乐。其次、这种快乐来自于一种开发出对别人有用的东西时所带来的满足感。第三、快乐源自开发过程中，亲眼看到软件按自己预先设想的那种效果运行时所带来的迷人魅力。第四、快乐源自开发过程中持续学习的快乐。最后、快乐源自开发过程中，我们能象诗人一样，仅凭自己的想像，来建造自己的城堡时带来的快乐。编程的快乐在于它不仅满足了我們内心深处进行创建的渴望，而且还唤醒了每个人内心的情感。不幸的是，同样作为游戏它也有苦恼的一面：首先、苦恼来自追求完美主义。其次、苦恼来自总是由他人来设定目标、供给资源、提供信息。第三、苦恼来自于寻找琐碎的BUG却是一项枯燥的、重复性的活动。第四、人们通常希望在项目接近结束时，能收敛得快一些，然而，情况却是越接近完成，收敛得越慢。最后、苦恼来自当投入大量的辛苦劳动后，产品发布时却面临着陈旧过时的危险。作为软件开发者，我们别无选择，只有适应它们，就这样痛并快乐着地面对每一天。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细

请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)