

IT项目管理有无“天理”可循？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_IT_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_c41_149681.htm 不知不觉已经在某家IT企业工作了四个年头，从第一年干研发工作，到第二年担任项目子项负责人，以及后来担任项目主管，已经干过四个项目。四个年头也是笔者人生最重要的时光，经历了从学生向技术人员的转变和从技术人员向项目主管的转变。作为项目主管，工作上最操心的就是项目管理。平心而论，公司并不太重视项目管理的方法和规律的研究，很多具体细节的操作完全是凭借项目主管的直觉，和老同志的一点点经验。在碰到大量的问题之后，笔者也开始摸索一些规律并在网上与同行进行探讨，总结了一点点自己的看法。什么是项目管理？经过人们长期探索总结，项目管理在发达国家中已经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，并广泛应用于IT、金融、服务、航空航天以及工程等诸多行业。由于其诱人的高额年薪以及广泛的就业前景，项目管理目前已经成为超越MBA的最炙手可热的“黄金职业”。项目管理无疑将会是未来二十年中最热门的行业。那么到底什么是项目管理？项目管理的定义有很多，按照教科书的理解是：项目管理是在运作方式和管理思维模式上最大限度地利用了内外资源，去完成项目目标。项目管理包含很多层面：团队管理、风险管理、采购管理、流程管理、时间管理、成本管理和质量管理等。笔者的理解是：项目管理，就是通过合理地组织，利用的一切可以利用的资源，按照计划的成本和计划的进度，完成一个计划的目标。在项目实施过程中，目标很可

能发生变更，那么成本和进度都需要做相应的调整。项目主管如何解决问题？按照白猫黑猫理论，评价项目管理是否成功的唯一标准就是项目是否保质保量按时完成。现在的项目实施一般都是主管负责制，项目主管重任在肩，要达到项目成功这一目标谈何容易。在项目管理过程中，笔者就要经常思索以下问题：如何在选择余地不多的情况下，组建一支得力的项目组？项目组成员的挑选非常重要，假如在一个关键的岗位安排了一个不合适的人选，这个项目很可能会出师不利。当然在现有的人力资源中，不一定能顺利选到优秀的人才并组建成一只能战斗的队伍。笔者就碰到这种最恶劣的情况：项目组只有主管有经验，别的成员都是刚刚毕业的大学生，那么主管的任务就不仅仅是管理，而且需要花费大量时间精力来培养这些新手，让他们能尽快进入预定的角色。如何界定项目成员工作的范围和定义他们之间的工作接口？这个问题就是俗语说的“派活”。要把活分出去可不是一件简单的事情。项目主管首先需要对项目组成员非常了解和熟悉，知道他们的知识结构和能力水平；其次要对项目情况非常清楚，并能对项目实施过程进行划分和功能模块的细化，并结合每个人员的特点指派具体的任务；最后要重点注意的是，尽量让组员之间的工作接口简单和接口定义详尽，避免将来产生互相推诿和扯皮。如何准确衡量项目成员的工作量？做过主管的人都碰到过这种问题：分配给甲的工作，要求一周完成，但是一个月过去了，他还没干完；分给乙的工作，要求一周干完，但是他一天就干好了。实际上现在的项目管理中，工作量的衡量往往靠主管的经验来加以主观判断，而且这种判断也不是因人而异的。主观判断会造成较大的误差

，这些误差的积累最终导致不可控制的因素增加和项目风险扩大。如何在不打扰项目组成员工作的情况下，及时进行沟通？现在很少有单枪匹马就能把项目全部搞定，往往需要团队来完成，那么团队的合作精神就显得尤为重要。在一般人的眼里，技术人员都普遍比较孤傲，不好管理。主管不仅要掌握良好的沟通技巧，还要擅于感情交流，帮助解决项目组成员工作上和生活上的实际困难，使他们集中精力干好本职工作。良好的上下级和同级关系创造了融洽的工作气氛，项目成功的可能性大大增加。如何评估项目执行状况，随时掌握项目进展？在项目运作过程中，如果靠员工的报告来掌握项目进展是不够的。事实上，员工都愿意报喜不报忧，在项目初期就出现的问题苗头，如果不能传递上来，将在后续阶段造成大的纰漏。笔者认为除了要定期听取项目组成员的报告，还要专门有一个品保组来监督项目的执行情况。品保组就像廉政公署一样，不参与项目的具体实施，专门给别人“挑刺”，或者写一些测试程序来发现问题。如何与客户单位沟通与协作？有时候，项目都已经执行到最后阶段，客户单位突然提出了新的要求，这会让主管非常为难。一方面要尽量满足客户的需求，另一方面又不能对系统做太大的改动，影响进度计划。这种情况往往是与客户的沟通出现了问题，说明在需求阶段做的不够好，同时在实施过程中没有与客户有密切的联系。如何在诸多不确定因素和限制条件下，按时完成项目任务？项目成功与否受太多的风险因素影响。所谓“风险”，是损失的不确定性；是给定情况下，一定时期内可能发生的各种结果间的差异。它的两个基本特征是不确定性和损失。项目开发是一项可能损失的活动，不管开发过程如

何进行，都有可能超出预算或时间延迟。很少有人能保证开发工作一定成功，都要冒一定的风险，也就需要进行项目风险分析。在进行项目风险分析时，重要的是要量化不确定的程度和每个风险的损失程度。潜在的问题都可能会对项目的计划、成本、技术、产品的质量及团队的士气产生负面的影响。风险管理就是在这些潜在的问题对项目造成破坏之前识别、处理和排除。如何在完成项目任务同时，保证甚至提高交付结果的质量？笔者的同事曾经做过一个项目，按计划按预算完成了，但是系统不稳定，某些关键技术指标不能满足国标。造成这种情况的原因有：没有划分清晰功能模块和接口关系，成员相互指责，最终难以定位不稳定的根源；没有成立质保组，没能很好地实施项目过程控制；过分注重项目的进度，忽略或隐瞒了前期的小问题。如何成为优秀的项目主管？笔者认为：一个优秀的项目主管首先是一个乐观而自信的人。他凡事都从正面考虑，不把失败当失败，反而将其看作成功之母，吸取经验教训，在那里跌倒又在哪儿爬起。优秀的项目主管不一定要很有经验，但是要有强烈的进取心和明确的目标，并能够与他人良好沟通，鼓舞他人共同为目标一起努力。IT项目管理的特征探讨IT项目具有非常明显的特点：紧迫性、独特性和不确定性。下面分别讨论一下这些特点含义和项目管理的相应对策。紧迫性IT项目的紧迫性决定了项目的历时有限，具有明确的起点或终点，当实现了目标或被迫终止时，项目即结束。随着信息技术的飞速发展，IT项目的生命周期越来越短。有的项目时间甚至是决定性因素，因为市场时机稍纵即逝，如果项目的实施阶段耗时过长，市场份额将被竞争对手抢走。在开始一个项目前

，主管就必须明白项目的时间约束。具体到每个人、执行项目中的每一个任务都必须明确时间要求。一旦没有按照进度完成，必须要有充分的客观理由，否则就要追究相关人员的责任。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