

项目管理的几大过程之四：控制和执行阶段 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149788.htm

1.软件开发 实在没什么好说的,也是大家最不愿意谈的,平时在公司里谈的已经够多的了,还要在这里受我唠叨.需要提醒的依然是团队合作精神和完善的文档管理制度.SOURCESAFE这些工具有时候还是有必要使用的.经常看到有人说天才程序员不写注释什么的.我相信有这种天才程序员,因为我碰到过几个.我爱人公司里也有一个,他们的一套产品核心代码就是这个人写的,4年过去了,周边代码换了好几茬,核心算法始终没换过,可惜这小子跟了李洪涛,如今已经不知所踪了.但是他的代码似乎也要有点注释的,没有注释过段时间再天才的程序员也不能保证他是最有记忆力的.而且,对一个项目的编码来说,靠一两个人打天下如今是不可能了.别人的公司都是团队,两人智慧胜一人,这头还在靠一个天才支撑门面,实际上市场可就别人抢了去,那时候再天才也没用了.来源：考试大 编码的时候讲究技术公开,程序员不要藏着掖着,对大家没好处,PM要想办法调动大家创新思维的积极性,营造良好的技术讨论氛围,碰到技术难关的时候就容易攻破了.有个问题需要单独对还没有PM觉悟的程序员说,其实是在调研的时候就定了的,就是使用什么样的开发工具.没有经验的程序员往往会拿着C 或者JAVA的资格证书或者拥有一两个开发工具的一些经验而得意洋洋.其实老板和PM根本不看重这个,他们关心的是使用什么样的工具能尽快的达到目的.管你什么C,DELPHI,PB还是JAVA,只要能做的出来,VFP都可以用.我举这个例子并非说不看中工具,而是提醒想转型为PM的

程序员,第一要把工具当作工具,而不要被工具套进去,钻研一些一辈子都用不上的技术.第二要掌握的并非是单独的一个工具,而是流行的程序设计的思想,以及在最短时间内掌握一门陌生工具的能力.只有建立了这样的思维,才有可能转为PM,否则一辈子都是技术工人,最多就是个技术总监.

2.变更

对任何项目,变更无可避免,无从逃避,只能去积极应对,这个应对应该是从需求分析就开始了.对一个需求分析做的很好的项目来说,基准文件定义的范围越详细清晰,用户跟PM扯皮的幌子就越少.而需求没做好,基准文件里的范围含糊不清,被客户抓住空子搞你一下是非常头疼的事情,往往要付出无谓的牺牲,有时候甚至非常火大.需求做的好,文档清晰又有客户签字,那么后期客户提出的变更就超出了合同的范围,需要另外收费.这个时候千万不能手软,并非要刻意赚取客户的钱财,而是不能养成客户经常变更的习惯,否则后患无穷,维护的成本会让PM吃不消.

来源:考试大

在客户提出变更请求时,要建立变更申请登记表和变更申请表,并让客户签字.当然,有时候一些不是非常关键的模块PM也不至于一点不讲情面,该卖面子的时候还是要卖,尤其是当着对方领导的面,千万要卖面子,但是也别卖的太干脆,不要让他们得到的太容易.需求做的不好,客户抓住漏洞或者非常不讲道理,麻烦就大了.有时候争论会很厉害,到非常白热化的地步,PM与客户代表几乎沟通不了.PM在客户关系和短期利益两方面难以取舍,一般都是向客户妥协,最终形成恶性循环.这种情况非常难办.一般这种情况都是到了项目后期,做重大的更改几乎是不可能的事情,如果白做就要亏钱.而这个时候如果PM跟对方高层的人关系搞的定,可以透过对方高层把事情压住.然而由于已经到后期,客户代表不会轻易更换,对方这次

没有改成,必然心怀不满,下回在别的模块依然会找麻烦或者在谈二期的时候动动手脚,都是很让PM伤脑筋的事情,这方面目前还没有什么好的解决方法,所以尽可能的做好需求比什么都重要.相对需求来说,什么WBS,风险管理,计划进度都是扯淡,需求做好了,一帆风顺.还有一种办法就是装可怜,要装的非常的象,在对方的领导面前装,而且不能让人看出是装的样子,要让你自己都觉得你自己是真的可怜,那么就算这次客户硬是要求改了,下回他也必然不好意思再叫你改.其实人心都是肉长的,如果可能的话,我还是不赞同使用一些手段的,但是有时候客户非常难以在短时间打动而工期又将接近,这种情况下就要靠PM耍一些手段了.各人有各人的方式,八仙过海,各显神通吧.

PM在变更管理中需要做的是分析变更请求,评估变更可能带来的风险和修改基准文件.来源:考试大

3.质量控制

大公司有质量管理部门(QA),QA的成员基本上都是由非常有经验的PM转型过来的老狐狸,是老总接班人的有力争夺者.一个QA会管理多个项目,有时候甚至会亲身参与.PM和QA有些象猫和老鼠,不停的通过报表传递一些心照不宣的假数字.QA对PM的工作最终是有评定的:A级表示总体在控制下.B级表示当前在控制下.C级表示有显著问题.D级表示有重大问题.如果PM得了个D,那可不太妙,不但世界级的QA会每个月要收报告,地区QA会一个星期找来面谈一次,训一顿.得到A的PM是很逍遥的,基本上不会有人来过问.在没有QA的公司,质量控制只能由经过授权的团队成员进行,效果就要差的多了.质量管理贯穿整个项目周期,详细的可以参见CMM.

4.成本管理

PM经常通过控制进度和预估来控制成本.PM必须经常问自己,项目已经到了什么阶段 完成了多少 花费了多少 完成时成本是多少 挣值法的术语

不少,象BCWS,BCWP,ACWP,但是关系比较简单,大家参阅一下相关资料,这里不再赘述.总之,PM要管理好成本,注意节约,但并非拼命剥削程序员,该花的还是要花.来源：考试大 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