

项目管理的几大过程之二：启动阶段 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_149792.htm 1.项目的一些基本概念 项目三要素有多种版本,各不相同.实际操作中多分为范围,成本与进度,其中最重要的莫过于范围.我们把项目最终生成并提交给用户的产品和文档统称为递交件.谈判的时候一定要确立递交件的标准和要求,也就是范围.尽管商战的时候不可避免的客户会不断提高标准和要求,而承诺的款项却不会有一分钱的增加.但是这个标准对每个公司来说都有一个底线,一旦超过了这个底线,那项目就肯定是亏的.除非是为了二期有利可图或者是为了搞好关系,否则范围超过底线的时候情愿不做,再厉害的PM在这种情况下也是无能为力.建立范围需要的就是PM的多年的实战经验,在大大小小的项目中用血泪换来的一些体会.在这个时候,很能体现PM与技术人员的区别.成本就是客户答应应付的款项,与我们的投入成本并不是一回事情.进度就不用多描述了.来源：考试大 项目如何成功 也有一些关键的因素.个人的理解也不尽相同,通常包括以下几个方面:界定工作目标及工作任务.老板或高层的支持.优秀的PM和开发团队.充足的资源.良好的沟通.对客户的积极反应以及适当的监控和反馈.这里要注意的就是资源和高层的支持.一个上规模的公司总是同时会有很多项目,可是再大规模的公司资源也不足以保证每个项目都能组建最合适的开发队伍或拥有最好的环境.这时候各个团队或者部门之间不可避免的会发生资源争夺战,摩擦在所难免.这时候对PM的作人再次提出挑战.除了高层对PM项目的重视程度,如果PM平时在公司与同事相处的好往往能使很多

别人看起来很棘手的问题迎刃而解.相反,一个不会作人的PM由于人缘差,即使高层强压别的部门或团队配合,别人也会能拖就拖,延缓项目的进度和质量.有时候,这种内耗对项目 and PM来说是毁灭性的.对客户的积极反应也比较关键.一般来说PM已经被项目里大大小小的事情搞的筋疲力尽,要PM去主动要求客户配合是很吃力的事情.然而,这个时候,越是困难,越是觉得累,越是要去主动.客户往往也不是特别的积极,主动与客户联系沟通和测试能及早发现问题.从风险控制的角度来说,问题发现的越早,风险越小,损失也就越小.积极的态度可以带动客户的积极性,在项目完工的时候,客户对你的感激往往是难以用语言描述的,这对以后接单或者做二期三期会打下良好的基础.因为在和别的新客户谈判的时候,新客户自然会找你的老客户了解情况,这时老客户随意的一句话顶的上你很费心的十句.项目具有商业行为的几个重要特征,有消费源,有参与者,有成功关键因素,有财务目标,有风险.来源:考试大

2.启动阶段的主要任务

根据PMI的解释,接单之后项目自然转入启动阶段.启动阶段PM的主要任务是率领总体架构设计师和系统分析员收集尽可能详细的数据,确立尽可能详细的需求,进一步确立详细的项目范围,预估资源,确立其他方案并获得进入下一阶段的批准.在这个阶段,随着需求分析的深入,PM也开始在公司内部进行人员挑选和资源争夺,着手组建自己的项目团队.项目即将进入计划阶段.在收集完数据之后,PM要和客户开始明确项目的大小,成本,规格,期限等重要特征并将其写入合同文本,同时准备内部的包括预算,衡量标准等文档,建立项目的评估标准.接下来就是需求分析.由于专业的原因,我们这里仅讨论软件工程项目的需求分析(以下简称需求分析).需求分析的主要参与人员

有PM,总体架构设计师,系统分析员,熟悉业务流程的客户.PM统领的团队这时候还不是真正的开发团队,我们叫做前期团队.随着需求分析的逐步深入,新的团队成员不断加入,启动阶段结束的时候正式的团队将建立.对一个已经启动的项目来说,需求分析直接决定了项目的成功与失败.最初的需求体现在客户的工作说明书或招标文件及附件上.这种需求一般比较含糊,无法体现客户真正的需求.前期团队要根据自己的经验和客户沟通并引导客户进入正轨.有时候客户会很不讲道理或者思路僵化,就要求按照他的思维去定一些明显错误的需求.这个时候团队成员要耐心和客户举事实,谈经验,讲道理,用图形或模型等直观的方式将需求描述出来,比如常见的数据流图等.所以说,争论在所难免,客户有时候会吹胡子瞪眼睛拍桌子甚至会说"这个东西不要你们做了"之类的话.PM此时除了要亲身参与需求分析综合整理文档之外,还要处理好团队成员与客户的关系,确保关系不会恶化到无法收拾的地步.只要PM尽力约束团队中的成员,这个度还是很容易控制的.

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