

一个失败项目的反思 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E4_B8_80_E4_B8_AA_E5_A4_B1_E8_c41_172573.htm 写下这个题目我就想哭，因为这个项目使我在过去的半年时间里大为头疼，也使我对项目管理有了更深入的理解。这个项目是一个“政治性”项目，也就是公司要不惜任何代价必须拿下的项目。有了这个前提，在项目的招投标阶段，销售人员投入了大量的精力，三十六计全部用上，总之最后胜利拿下项目（说起这个项目，我至今仍认为是公司销售工作的一个经典案例，值得借鉴。不过今天不是讨论销售，改天再说吧）。费了九牛二虎之力拿下的“政治性”项目有后遗症是必然的，但是这个项目有点太大了。第一，为了打压竞争对手，项目报价并不是按照成本估算，而是按照用户价位倒推的，这就使该项目在采购完所有第三方产品之后，所剩研发费用寥寥无几；第二，为了打压竞争对手，在项目中选用了一款我们从未使用但是用户极力推荐的平台产品，这个产品日后为我们带来了无穷无尽的麻烦；第三，项目招投标时间紧促，匆忙之中完成投标文件，并未对项目中的技术要求作深入分析，这一点直接导致日后项目直接亏损（采购成本已经大于合同金额），并在半年之后的今天，项目的部分需求仍未能确定（郁闷呀，可想而知，公司已经亏成什么样子，老板让我至今仍在这个位置上算是一个小奇迹）。项目的外忧其实仍不是这个项目最失败的地方，最失败的地方就在项目经理的选择上。拿下这个项目后，我立刻认识到这个项目事关重大，因为为了拿下这个项目，用户方的直接负责人把他的顶头上司得罪

了，为了日后不穿小鞋，他对该项目要求是非常严格。考虑到这一点，同时考虑到事业部在之前的项目中，管理工作总是做的不到位，并因此使项目拖拖拉拉，用户和公司都非常不满意，因此考虑需要有一个既有丰富管理经验，同时又非常积极认真的人来做项目经理。考虑到这一点其实没有错，错就错在把技术上的要求忽略了，或者说放在了次要位置。这也是有原因的，因为在此项目中，总共采购了两个第三方平台产品作为支撑，我认为技术上不应该有问题，如果有问题，还有项目组的技术负责人可以解决（其实为了这个项目，特意给项目经理配了一个副手，技术比较过硬）。项目进行过程中，各种管理报表纷至沓来，用户签字确认的各种文档也是源源不断。文档整洁、有序，一看就是专业人士所为。我被这看得见的成果蒙蔽了，殊不知风险已经产生。这还得先说说这个项目要做什么。这个项目有两大块，一块是研发一个“应用支撑平台”，可以让用户利用这个平台快速的搭建业务应用；二是利用此平台，为用户直接搭建出两个业务应用来。重点肯定是在应用支撑平台上。为了这个平台，公司先后买了两个第三方产品（一个是投标时被客户要求买的，一个是中标后发现那个产品不满足要求又买的），但是仍然离客户的要求有很大距离——客户要求这个应用支撑平台的使用对象是业务人员，也就是不动编程的业务主管，要让他们利用这个平台“搭建”各种业务应用，而不需编程。而项目组的意见是（其实也是现在技术上能实现的）平台使用对象是开发人员，开发人员可以利用该项目快速的“搭建”业务应用，缩短开发周期。需求的区别出来了，看似没有弥合的可能，但是如果是这样，还要你项目经理干什么？可是，

在这个时候一个懂管理而技术不精的项目经理的弱点就暴露出来了：项目经理空有一番热情，奈何技术主管就是死活认为无法实现用户需求，甚至一点都没有可能。项目经理要考虑如何满足用户需求，尽快完成项目、验收、回款，但是技术主管出于自身“严谨”的技术态度，对于“原则”问题是一步不让。在项目组自己都无法统一意见的情况下，与客户达成一致就是痴心妄想。之所以将“严谨”和“原则”引起来，就是我认为这个技术主管太过死板，没有创新意识。就这样拖拖拉拉半年，用户要的两个东西，那两个应用系统拿出来了，当然不是利用支撑平台“搭建”的，使用户还能交代的过去，这个项目也就能保证没有完全失败；应用支撑平台还在需求确认。造成这个项目种种问题的，我认为最重要的是：一、技术主管没有创新意识。技术人员，特别是技术小组的带头人，如果没有钻研精神，没有创新精神，没有灵活的脑袋，那么就会使整个技术队伍墨守成规，拿不出有吸引力的东西，只能按部就班的、利用成熟的（成熟实际上就是别人已经用烂了的）技术完成规划好的项目，对自己，对项目都没有好处；二、该有技术牛人来做项目经理还是管理杀手来做项目经理不能一刀切，需要认真分析项目的实际情况。比如这个项目实际上是一个技术攻关型的项目，即需要项目经理能够总体把握项目进度，有需要项目经理能够带着大家冲锋陷阵，攻克技术难关。这时，管理人员就应该处在配合的地位上，使技术攻关人员没有管理上的后顾之忧。如果是一个利用成熟技术进行开发而不是研发的项目，则直接有管理人员任项目经理即可，技术主管成为配合地位，协助项目经理把好技术关；三、咳，只能说现在有钻研精神和创

新精神的技术人员太少了，现在我都看不到那些不切合实际、积极的要在2、3个月内作出一个Word的人了。这也许和企业重结果不重过程有关。后记，现在我已经更换了这个项目组的项目经理和技术主管，该由一个天生乐观的部门经理亲自带领，希望他不要令我失望。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