

访谈中国科学院计算技术研究所席相霖 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E4_B8_AD_E5_c41_204919.htm

席相霖 中国科学院计算技术研究所研究员，北京中科项目管理研究所创建人之一，第一任所长。中国统筹法优选法与经济数学研究会项目管理专业委员会常务委员，中国投资协会投资信息专业委员会理事、美国微软公司技术顾问。中国项目管理知识体系与项目管理专业人员资格认证筹备委员会副主任，中国项目管理知识体系起草组组长。中国（首届）项目管理国际研讨会学术委员会副主任、大会论文集主编，国家职业技能鉴定专家委员会项目管理专业委员会委员，信息产业部系统集成“高级项目经理资格认证”培训讲师。（一）考试大：席老师，你好！您曾经为Project在中国的推广应用做了大量的工作，中国目前整个的项目管理，使用项目管理软件的比例还很小，您能跟我们谈谈项目管理软件在项目管理中的作用吗？实施项目管理信息系统需要什么样的环境和条件？席相霖：在回答你的问题之前，我想就怎样才能获得项目管理成功谈谈看法。我认为有3个要素，即：具有正确的理念、采用成熟的技术和方法，借助好的项目管理软件工具，并将这三者有机地整合到一起。正确的理念是指坚持实事求是、符合客观规律的指导思想。例如，在软件开发项目中，我认为正确的理念就是“前期（需求）做得越到位，整个项目的时间就会越短”。但我们发现，项目委托方的理念经常是：在时间上逼得你紧一点，项目就能早完成。根据这个理念，他们对进度的要求非常苛刻，但在需求的挖掘上却重视不够。其后果

是事与愿违，由于前期工作不扎实，导致后期不断地返工，成倍地增加工作量，项目时间不但没有像他们期望的那样快，反而比正常工期拖得还长。采用成熟的技术和方法是指我们在实际管理中，应当应用在PMBOK中已经提供的成熟的技术方法，如，范围管理中的WBS，时间管理中的CPM，成本管理中的挣值法等。作为项目管理工作者必须懂得他们的原理和如何应用。但是，有个现实的问题是，这些技术和方法虽然很好，但是靠人的手工来计算却是很困难的事情，就拿应用CPM为例，参数计算虽不复杂（加减法），但是计算量大（一项工作任务，至少要计算6个参数，如果有100项工作，就要计算600个参数），只要中间有一个参数算错了，可能会导致后面的都错。项目管理软件正是为了解决这个问题而出现的，这些软件应用IT技术实现这些成熟的技术和方法，完成一次计算只需几秒钟，而且保证准确性，打个也许不恰当的比喻，如果从北京到广州出差，徒步行要几个月时间，坐飞机只要2个多小时就到本世纪末了。应用项目管理软件就像我们乘飞机而不是徒步一样，不仅能够大大提高我们的工作效率，还能帮我们实现人工难以实现的问题。有谁还会从北京走去广州呢？所以，应用管理软件管理项目不是可有可无的事，而是万万不能缺少的。实施项目管理信息系统关键是要提高认识，特别是领导层的认同。（二）考试大：席老师，目前有很多的项目管理软件如P3、Project，包括梦龙的软件等，企业如何根据自身业务和项目情况选择合适自己的项目管理软件呢？席相霖：项目管理软件主要有2个层次的产品，一个层次是用于具体项目管理的，如Project的标准版或专业版，另一个层次是用于整体企业项目管理的，如Project

2003 Server, P3/E等。前一个层次的产品是面向项目经理一级的,可以帮助他们规划项目活动,制定项目计划,跟踪项目进展,管理项目资源等。运行这类软件,硬件环境只要有一台配置比较高的电脑就可以了。第二个层次的软件是面向整个企业范围内的各种用户的,除了项目经理以外,还包括企业的高层领导、职能部门、项目团队成员等,硬件上要求也比较高,要具备网络环境,要在更大的范围内对应用该系统达成共识,难度较大。选择软件的依据主要是你想做什么,如果只是在项目层次上应用,只要单机版就足够了,再细化一点,如果你要管理大型工程,特别是要管理大量的材料、设备资源,你可优选P3产品,如果不是这种情况,建议你选Project产品。相对而言,学习P3的应用要比Project困难得多。如果要实现企业级的项目管理,就需要选择基于Web的网络版了。微软和Primavera等公司都有相应的产品。

(三) 考试大:席老师,一个典型的项目管理软件应该具备的功能有哪些? 席相霖:我在前年看到过一篇国际上比较流行项目管理软件的综合评价报告,是METAGroup提供的。在这个报告中把项目管理软件的功能分为6个类别进行比较和分析,我想它的分类法就是你想了解的内容。这六个方面的功能是:战略管理、项目(Project)管理、项目集(Program)管理、项目组合(Portfolio)管理、项目资源管理和流程管理。在战略管理功能方面,应包括项目与组织战略吻合度分析、组织的各类项目比例配置优化、项目投资回收期测定、项目失败的风险分析、对于客户的影响/收益的分析、成本的预报等。目前市场上软件的这些功能方面都显得比较弱。在项目管理功能方面,主要是项目规划、进度计划管理、范围管理、变

更管理和价值优化等，应当说市场上的软件产品都具备了这些功能；项目集管理和项目组合管理的功能主要是在多项目、多资产之间的协调、优化，这些功能在企业级的软件中才能有效实现，如Project 2003 Server、P3/e等。资源管理和流程管理各软件有不同的侧重。（四）考试大：席老师，微软PROJECT现在推出了2007版，这个版本在设计理念，软件功能，企业应用上与前面的03版相比，作了哪些改进？席相霖：Project 2007 经过4年时间的开发已经进入到实用阶段，关于这个版本特点的宣传，我看到在微软的网站和国内的其他培训机构的网站上已经有较多介绍，我没有必要再重复这些观点。我只想从成本管理侧面来谈谈两个版本的变化。“成本管理”是项目管理的5大要素（范围、进度、成本、质量和风险）之一。同P3软件比较，成本管理一直是微软产品的一个弱项。直到Project 2003版本中，成本的类别也只有人力资源成本和材料资源成本两种，当用户需要管理其他类费用时（如设计费、试验费等）就很困难了。从费用的估算技术上说，也只有“自底向上”方法，没有“自顶向下”的方法可以采用。在新的Project 2007版本中，重要的改进之一就是增加了一个称为“预算成本”的属性，这是一种“自顶向下”的估算方法，通过这个属性可以把项目总预算分配到每个子项上，作为控制项目成本的依据。第二个改进就是在成本类别上，这个版本增加了一个新的“成本”类别，通过这个属性就可以比较方便地设置如设计费、试验费、人工费等类别的费用了，这是一个很大的提高。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