

访上海普华科技发展有限公司副总经理洪布坤 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_E4_B8_8A_E6_B5_B7_E6_c41_204925.htm 项目管理规范是做好

项目管理的重要前提访上海普华科技发展有限公司副总经理洪布坤洪布坤 考试大高级顾问，项目管理软件应用专家，高级工程师 现任上海普华科技发展有限公司副总经理。普华科技是国际领先的P3项目管理软件中国总代理，是中国项目管理软件咨询服务商的代表。洪先生获美国Primavera公

司Professional Service Provider (PSP)资质，具有13年项目管理从业经历。对新产品研发项目、设计/制造、IT软件开发项目、AEC行业的企业级项目管理有自己独到的见解。著有：《进度计划控制与方法论》、《建设项目合同事务管理》、

《P3E&TeamPlay用户指南》等书籍。曾为天津摩托罗拉、诺基亚（中国）、中国移动、上海IBM工厂、大唐电力、国家电网公司、中设国际、大亚湾核电站、万科等众多知名企业提供了项目管理解决方案的规划和IT系统建设实施工作。

（一）考试大：洪总，你好，感谢您在百忙中接受考试大的专访，首先请您谈谈项目管理软件在项目中起着什么样的作用？如何利用项目管理软件高效的做好项目管理？洪布坤：项目管理软件在最近几年里发展迅速，项目管理厂商之间的收购/兼并几乎每年都会发生，项目管理软件的作用也是随着项目管理理论的发展和行业的不同而变化。就目前而言，国外的项目管理软件比较热门的功能是项目和组合管理

（Project and Portfolio Management），同时保证具体项目的目标的实现和企业收益最大化，在具体项目上的作用可以按照

《PMBOK》九大知识体系进行归纳，主要作用是“统筹协调、运筹效益”，具体表现在时间管理（Time Management）、资源管理(Resource Management)和成本管理(Cost Management，我个人并不太赞同将Cost Management翻译成“成本管理”)等方面，但是不同的项目管理软件在不同的项目上和不同的用户中产生的作用也可能各不相同。有一点是肯定的，作为好的项目管理解决方案的软件产品必须具备时间管理（Time Management）、资源管理(Resource Management)和成本管理(Cost Management)三个核心功能，其他的是项目管理软件的附加功能（Additional Function）*。对于如何利用项目管理软件高效的做好项目管理的问题，我的个人理解是：项目管理软件在项目管理中只是一个IT工具而已，虽然不同软件发生的作用可能不同，但是IT工具肯定是由人来使用和操作的。因此，要想利用项目管理软件高效的做好项目管理，重要的前提是用户自己和组织本身需要建立一套初步的项目管理规范 and 标准，初步的规范和标准可以逐步完善，这是项目管理软件高效发挥作用的重要基础和保障。否则缺少组织级保障体系的软件是很难充分发挥其作用的。（二）考试大：洪总，请您谈谈大型项目中实施项目管理软件的注意点。另外，您能给甲方的项目人员提一些建议吗？洪布坤：我不是很清楚你提到的“大型项目”的具体内涵，我暂且按照字面意义理解。对于项目管理软件实施的IT项目管理，我在2002年接受Primavera Implementation Methodology培训和Primavera PSP (Professional Service Provider)资质认证过程中感触颇深，也是受益非浅。既然软件实施项目是IT项目，那么就应该按照IT项目管理的方式来实施项目的管理，特别值得一提的是

实施项目的风险管理。在软件实施的过程中，项目实施核心团队应该对实施过程中可能存在的风险进行识别与评估，并提前制定风险应对计划。根据我的实施经验，项目管理软件实施项目可能存在的风险为：

1. 过高或不切实际的期望：用户对要实施的软件提出原来未曾提及或考虑的功能、用法与期望。
2. 用户的需求的变更：用户提出对应用范围与集成范围的需求变更，导致在规定的时间内无法完成或实现其新的需求。
3. 双方团队的配合：双方团队在沟通与工作的确认方面互相推委责任，造成后续工作无法按原计划有序地进行。
4. 外部因素的影响：一些非公司与团队中的因素，如：上级公司的政策等，造成对项目实施的影响。
5. 最终用户的观念：公司是否对最终使用人员进行过相应的应用与管理观念改变的培训，是否能认同与支持该项目的实施与上线，因为他们可能在使用其他的工具或观念在处理自己的业务。
6. 公司对该项目实施的态度：公司的态度将会决定实施团队的态度，若公司态度不明确的话，配合实施团队与最终使用人员的主动成功的努力将会大大降低。
7. 项目跨越大：项目的实施跨越过多的节假日，造成项目实施的间断性，也会对项目的实施造成影响。

上述风险不仅是针对实施方的，同时也包含甲方和甲方聘请的第三方顾问公司/监理。一旦风险被定义与识别，实施项目的核心团队应该制定相应的风险管理和应对计划来降低风险带来的影响。通常风险管理计划主要包括：

1. 预防措施Preventive Actions: 旨在降低风险发生与出现的可能性。
2. 应对措施Contingency Actions: 旨在减少项目风险带来的影响，使得影响最小化。

（三）考试大：洪总，在进行实施类项目的过程中，甲方真实的需求获取是比较困难的

，您能跟我们谈谈怎样准确的获取客户的潜在需求吗？洪布坤：在国内实施项目管理软件过程中，甲方真实需求获取比较困难的情形是经常发生的，在国内的跨国公司和有甲方咨询/监理的实施项目情况会好一些。需求获取困难往往有多方面的原因，典型的原因是客户项目管理成熟度可能较低；也有实施项目资源投入保障问题，以及客户资源配合、分工问题等等。对于出现上述需求获取困难的情形，我的个人经验是：实施方的行业经验和引导客户积极参与两者一个都不能少。根据实施方的经验积累，为客户提供一些需求参考资料，或者相关行业客户需求关注点，并由此来引导客户共同完成需求的收集和整理。上述实施方的引导能起到一定的作用，但是如果甲方不配合或配合不到位将会直接影响需求收集的完整性和准确性。因此组建项目实施联合团队和获得甲方高层领导对被实施项目的认可和重视，是在项目正式启动前就需要解决好的工作。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