

项目综合管理：把握需求创造全新项目管理方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260123.htm “八步为营”不管科学还是不科学，肯定是自成体系的。这个“八步”，它可能是省略了需求分析、系统分析和技术开发这些“重头戏”，王卓要做的就是把它补上去。这样就吧一个项目管理的方法体系描述出来了。平台软件在软件生产力上的效用是有目共睹的，王卓选择了平台软件，也就夺回了信息化的主动权，这是很让人高兴的事情。但是，是不是有了主动权，就彻底获得主动了呢？这是王卓现在遇到的问题。分析一下他现在所拥有的资源，确实是卡在这里，平台软件下的项目管理，没有成熟的模式可以借鉴，目前还没有类似“八步为营”这样的实施方法，因此项目的最终效果难以保障。但是王卓不能坐以待毙，挖掘现有资源的价值，他完全可以做出自己所需要的东西来。根据我们最近操作平台软件的计划与实践，特提出如下建议给王卓做参考。研究“八步为营”，打造全新项目管理方法“八步为营”不管科学还是不科学，肯定是自成体系的。在这个项目中，对它进行适当改造就行。我认为，重点在于增加开发质量这个方面，而这些在南方公司的JMS软件的操作使用说明书里面肯定就有了，另外加强需求分析方面的内容，至于软件与实际需求的差异分析、上线准备等与商业软件有关比较复杂的东西可以考虑舍弃。说白了，这个“八步”，它可能是省略了需求分析、系统分析和技术开发这些“重头戏”，王卓要做的就是把它补上去。自己补充得不合适，可以分专题地向软件公司寻求支援。这样

分开来看，就把一个项目管理的方法体系描述出来了。我相信用这个来指导工作肯定是比较适合的，当然我们很清楚，实际的工作中肯定有许多新的问题出现，但是初步已经框在这个“体”里面了，不会有方向性偏差。把握需求，绘制项目蓝图任何一个管理软件项目，没有清晰的目标是绝对不行的，企业往往用了平台软件，总觉得自己可以在“白纸上画最美的图画”，但不管什么画，都不是信手涂鸦，所以项目计划一定要做精细。平台软件在具体的技术开发速度方面是有保障的，因为技术已经后台化了，不需要在开发上倾注更多的资源。关键力量应集中在对项目的计划控制上，其中最为重要的是需求把握和信息资源规划。需求的把握要求我们对企业的实际需求进行排队，然后寻找满足需求的方案，比如财务软件是不是已经有了，新的系统中是数据交换方案还是替换方案？CRM是不是一定先上？是等内部管理规范到系统再上还是先上一部分？有没有PDM的需求？等等。对于需求轻重缓急的判断和决策体现项目团队的智慧，是项目经理的责任。在这样的排队之后，会形成一个任务序列，这就是做项目计划的重要基础。信息资源规划的主要好处是为保障项目有很合适的延展性，对信息化的最底层有个非常到位的管理，这些在商业软件里面都已经做了，但是平台软件必须在它提供的机制里面认真地做。这是毫无疑问的。如果忽略了这件事，就会给项目的后续发展留下后患。精干项目组成员，突出需求管理 项目的构成一般分为项目协调、需求与系统分析、技术开发、培训实施四个部分，在做好规划的基础上，重点应该突出需求与系统分析，这个部分需要懂管理、精业务、会技术的“多栖人才”，他们是项目组的核心力量

，其它部分都可以与软件公司提供的项目团队进行一对一的匹配，并获得最直接的支持。项目组对需求与系统分析必须实现精细化管理，其标志是项目组可以把所涉及到的绝大部分问题都结构化，工作任务可以清晰地被描述，向南方软件公司寻求的支持也会非常具体，这样，项目的过程就会得到非常有效的控制。根据平台软件项目的实际情况，我们这里正在尝试通过一个专用的项目管理软件来满足项目管理的需要。这个软件不仅仅可以使得项目进程变得清晰，而且可以让项目团队成员共同分享项目的各种文档和资源，以期获得一致意识和行动。当然，时间允许的话，用平台软件先把这个软件做出来，也是一件美事。这里还有一点要特别提醒王卓的，就是对于平台软件来说，由于它在技术上的后台化，使维护工作变得简单，很容易使企业信息部门忽略对核心业务逻辑的判断，从而变成普通的“软件维修工”。我们企业已经有这样的苗头，有人经常说，“先就这样吧，反正以后改起来很方便的”。

附录：案例原文 平台软件项目怎么管？

作者：三人行 元旦放假三天，王卓躲在家里哪儿也没去。他实在是太累了。2005年，王卓用自己全部的精力、体力打赢了一场“战争”CRM选型之争。事情还要从头说起。王卓所在的智博公司是一家民营公司，规模不大，信息化基础比较薄弱。年初，营销总监雷啸向老总打报告，建议上CRM系统。老总很快拍了板，紧接着就是CRM选型。作为CIO，王卓的想法是选用平台型软件，以其为工具，开发适合智博的CRM系统。但是雷啸却认为王卓的“工具论”多少有些不可靠，他更倾向于选用成熟的CRM应用软件。两个人谁也说服不了对方，老总也迟迟没有拿定主意。CRM选型一拖就是

半年多。最后，老总终于下了决心用平台软件。然后选型小组经过反复考察，终于选定了南方软件公司做的平台软件产品JMS（软件即时制造系统）。和南方软件公司的整个接触过程非常顺畅，从看客户到软件评比、考察公司，一路很顺利地到了商务谈判阶段。这个时候，王卓遇到了难题。合同底稿里面写的是南方软件公司负责提供平台软件和培训技术人员，其它的就不管了。这让王卓不免有一些担心：用平台软件不只是一要一个开发工具，而是要在上面部署一个企业依赖的系统，必须有相配套的项目管理方法才行。虽然自己以前也做过许多项目，但是用平台软件做还是第一次，软件公司如果没有成熟的方法，完全靠自己摸索，能保证最终效果吗？王卓在商务谈判中说出了自己的担忧，南方软件公司给出的答复让王卓直冒冷汗。原来，选择他们公司的平台软件的一般都是行业性或者区域性的软件公司，这些软件公司都有自己的一些项目管理方法，以平台软件为工具开发自己的软件，效果确实很好。南方软件公司直接面向最终用户的单子还很少，配套的项目管理方法还没有成型。这怎么能行？王卓简直都要跟南方软件公司的人急了。眼看要谈崩，南方软件终于勉强答应提供一套“八步为营”实施方法。那天，谈判人员脸上的表情很难看，贡献出“八步为营”让他们心疼不已这可是他们的宝贝呀，软件公司一向没有和别人一起分享自己宝贝习惯。在王卓的要求下，他们也同意派出项目经理帮助智博做好项目，不过目前只能按照他们ERP软件的实施办法来做。在南方软件的人看来，王卓已经“得寸进尺”，赚了不少便宜了，但王卓仍然是一百个不放心。因为买了平台，公司领导不准备买财务管理、CAD以外的其它应用

产品，绝大部分应用需要自我开发完成，一部分需要和现在用的系统进行集成，对项目的要求总体来说是非常高的。公司几个高层对信息中心的几个人是否完成这样的任务很是怀疑。雷啸也扔下话了，“选型我不管了，最迟明年5月份，我要用上CRM，否则我干不了工作！”。王卓肩上的压力可想而知。他现在必须考虑得再周全些、再细心些，才有可能达到公司高层和雷啸提出的目标。王卓对南方软件公司的平台软件很有信心，惟一放心不下的就是项目管理中遇到的具体问题。总体规划怎么做？项目阶段怎么划分？目标怎么衡量？需要什么样的资源？要软件公司做怎样的协同？这些问题是必须搞清楚的，否则项目质量的控制将是一个大难题。王卓最大的痛苦是，和其它的软件项目不同，平台软件项目直到现在也没有一套成熟的项目管理方法，连可参照的样板都很少。平台软件项目管理到底有什么特点？怎样把握？以前的项目经验和软件公司已经有的方法论怎么集中在这个平台项目上来？王卓觉得自己的脑子里装满了“十万个为什么”。尽管如此，临近年底，智博还是和南方软件公司签了合同。落字为金的那一刻，王卓很感慨高兴而又忧虑。带着这种复杂的情绪，王卓躲在家里过元旦。他在想，当项目结束的时候，自己又会是怎样的一种心情呢？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