

软件企业项目经理能力识别研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E4_BC_81_E4_c67_261202.htm

摘要：软件企业在面临日益激烈的市场竞争中，越来越多地引入了项目管理机制，但是由于在对项目经理甄选和提拔上存在的不足，给企业带来了事与愿违的结果。本文正是针对这一背景，从项目经理的工作职责入手，分析软件企业项目经理应具备的基本能力，并对这些能力进行分解，给出了评判能力的标准，为软件企业识别项目经理能力提供了具体建议。关键词：软件企业项目经理 能力识别

中国加入WTO后，中国软件市场的国际化程度越来越高，软件市场战在国内外软件巨头们之间越演越烈，竞争层次也越来越高。为了适应这种多样性与多变性的环境，许多软件企业推行了项目的经营模式，但并没有创造出显著的效果。究其原因在于，很多软件企业在选聘和提拔项目经理时缺乏系统严密的识别程序，难以准确评估和掌控项目经理的能力高低，而求才之心又过于急切，一旦启用就委以重任，结果薪水支付了不少，业绩却没有达到预期的目标。因此本文力图针对软件企业项目经理的能力进行分析，并提出合理的识别方法。

1.软件企业项目经理应具备的基本能力

随着技术创新的速度越来越快，用户需求与市场的不断变化，软件企业需要应对的变化以及由此带来的挑战大大增加，给软件企业的管理带来了很多问题和挑战。很多软件企业开始利用项目管理来解决这些问题和挑战，即根据用户的需要确定项目目标，并对为达成目标所需执行的活动进行计划、组织和控制。项目经理作为项目的领导者，成

为了软件企业不可或缺的人才。软件企业项目经理的主要职责就是对项目进行计划、组织、控制、激励，以满足客户需求。计划职责主要体现在通过与客户的交流明确项目目标，并与项目组织就这一目标进行沟通交流，共同制定实现项目目标的各项具体计划和集成计划。组织职责是组建项目团队，合理分配项目团队角色，努力为项目实施争取及合理利用资源。控制职责就是跟踪实际工作进程并将其与计划安排进程进行比较，发现问题，及时纠正，以保证项目计划的有效实施。激励职责主要是与组织成员进行有效的沟通，对每一个成员有效地激励，使项目组成员齐心协力地全心全意地工作。依据上述软件企业项目经理承担的主要职责，可以认为一位合格的软件企业项目经理必须具备以下能力：策划能力。随着企业信息化意识和程度的提高，软件市场虽然不断扩大，但由于用户对于软件要求的提高，软件产品的差异减小，市场竞争程度的加剧，以及国外软件公司的进入，软件市场的竞争越来越激烈。因此软件企业项目经理必须拥有战略策划能力，能够通过洞察软件行业的发展趋势和主要技术潮流，分析和利用市场机会；依据对市场信息、客户信息和竞争对手信息的采集、分析和处理，制定有效的软件开发和市场竞争决策；并能适时根据市场需要，调整和更新决策。沟通能力。项目经理需要与用户、管理层和项目组成员等相关主体进行沟通，因此一定要是一个良好的沟通者。项目经理需要与用户沟通，明确用户的意图，使项目的开发与用户需求之间的偏差尽可能缩小，而且必须以通俗易懂的方式来向非专业用户解释专业性的问题。项目经理需要与管理层沟通，提交管理层关心的进度、绩效、资源需求方面的报告，并

向管理层申请项目成功所需的资源。同时，项目经理与项目组成员的沟通最频繁，通过沟通，项目经理可以与成员建立一致的目标与期望值，培养团队的士气和凝聚力。管理能力。构建和管理项目团队是完成项目开发、满足用户需要的基础能力。因此项目经理必须具备运作项目的能力，根据项目的具体规模和用户所处行业领域的特点，有效调度资源组建项目团队；划分工作范围及合理授权；控制项目的范围、时间和成本；激励员工士气、营造工作氛围。创新能力。由于技术更新速度的加快，用户需求的不断变化，项目经理必须具备较强的学习创新能力，能够迅速了解各种网络设备和最先进的技术；短期内尽快熟悉和了解目标客户的行业和业务背景；总结和提炼已有的项目经验，改善项目运作模式；挖掘、培育和调整管理方式。学习创新能力是项目经理综合把握客户信息、适应技术更新、勇于抛弃旧思想、学习新思想等行为，以及专门知识、宏观知识、分析能力、思维能力、反应能力、判断能力和对事业追求的热爱执着程度等要素综合作用的结果。技术能力。在现代企业活动中，外行领导内行已经不再适用了，项目经理为了应付各种复杂的局面，必须掌握一定的专业技术知识。专业技术能力是指掌握一定的专业技术知识，并运用这些知识去解决实践中遇到的专业技术难题的一种能力。项目经理不仅要具有深厚的专业技术，能够有效指导开发人员的工作，还必须具有快速、及时处理信息的能力，能够有效理解信息、运用信息，充分挖掘信息的价值。

2.软件企业项目经理能力识别

软件企业项目经理能力识别是一个复杂的过程。目前众多软件企业对于项目经理的识别主要是凭借长期工作积累的经验，并没有形成一套体

系化、程序化的指标。软件企业项目经理能力识别主要体现在两个方面：工作行为和工作绩效。能力是一种隐性的东西，只能通过项目经理的工作行为和工作绩效表现出来。因此只有对软件企业项目经理的工作行为和绩效进行分析和评价，才可以帮助企业较准确地测量项目经理的能力水平和结构。工作绩效是识别项目经理能力的重要依据，也是很多软件企业考核项目经理能力的主要手段。它是从总体上对项目经理综合能力的判断。因为项目经理达到既定的绩效要求时，就表明他能够满足项目经理职位的基本要求，而且工作绩效越高，意味着项目经理的综合能力水平也越高。目前很多软件企业在考核项目经理时主要采用了硬性指标，例如项目的质量、项目的投入产出比例、项目时间等内容，并将结果作为奖励和惩罚项目经理的主要依据。但是在识别项目经理能力时，类似的工作绩效并不是惟一标准。因为工作绩效除了受到能力的影响，还可能受到其他一些偶然因素的影响，如行业前景、市场状况、经济形势等，因此在识别项目经理能力时，必须通过研究其工作行为进一步掌握其能力水平和结构。工作行为是指项目经理在履行岗位职责时所表现出来的行为和工作态度。本文在对软件企业进行大量访谈的基础上，结合前面所述的软件经理应该具备的基本能力，分析出了项目经理为了有效发挥自身能力必须开展的几项关键工作行为，见表1.表1 项目经理能力的关键工作行为主要能力关键工作行为策划（0.2）了解用户的业务内容、工作流程、使用系统等，预测因技术、市场变化带来的用户对软件需求的变化；了解公司现有技术、人力等资源状况以及对项目设计、实施；分析用户需求与本公司能力的契合度，确定目标行业用

户；制定针对用户的软件开发计划和市场推广方案。沟通（0.25）有效聆听客户的观点和意见，明确客户的实际需要；清楚、条理地表达软件产品/方案的功能和特点，引发客户对产品/方案的兴趣；明确自己在谈话中的角色和把握深入沟通的时机；向研发部门清楚沟通客户对软件产品的要求；及时向上级汇报工作的进展情况，获得上级领导的支持；经常性地听取客户意见反馈，并及时做出反应；取得客户的信任，利用与其建立的良好关系培育新客户。管理（0.25）明确项目目标，就项目目标与客户和研发部门达成一致；明确完成项目所需的人员能力和结构；就人员调配问题与其他部门经理进行协商；制定明确的时间要求，并严格按照项目计划进行监督考核；清楚地分配和组织工作；对团队成员的工作成绩及时表示认可；为成员树立榜样，表现出积极的心态，成为团队的典范和信心的源泉。创新（0.1）了解本公司产品的功能和应用技术的变化状况；了解软件技术的发展方向和先进的管理思想；短期内熟悉和了解目标客户的行业和业务背景；分析、总结已有方案，按照一定的程序固定化，形成各行业解决方案库；挖掘和调整管理方式。技术（0.15）从技术层面分析用户的需求；在专业方面指导软件开发人员的工作；开发工具的选择，程序调试和测试；维护软件流程的规范化。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