

项目综合管理：如何有效解决软件项目管理纷争？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/277/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c41\\_277599.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/277/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_277599.htm) 项目建设中甲乙双方出自不同的利益和项目目标，出现矛盾是在所难免，如果矛盾没有及时化解，继续累积、扩大、蔓延，很有可能演化为纷争。特别是一些软件项目，涉及面广、技术性强、大众对其认识不深等诸多原因，具体需求繁杂多变和质量指标主观性强等不易界定，项目成果难以评估定论。因此，软件项目在管理上矛盾纷争不断。2005年《提高ERP应用成功率的高层论坛》讨论ERP这一典型的软件项目低成功率问题，也说明了目前IT项目建设纷争过多。每一个项目管理者，都希望尽可能的减少纷争，使项目能够顺顺利利的完成。因此，本人在此结合自己的一些实践经验，谈一谈如何减少软件项目纷争的一些看法。项目纷争的原因很多，有逾期不能完工的、有质量达不到指标的、由甲方不能提供有效支持的、有项目成果不符合实际需求的等等。从结果上讲，主要是因为其中一方认为项目目标不能达到导致的，当然，由于自身的技术和管理上的原因导致目标不能达到，这部分纷争比较容易沟通、判定和解决，而比较容易引起纷争却又棘手的往往是由于项目目标理解上不一致导致的。软件项目的主要目标中进度和成本指标一般都有明确的定义，分歧较少，而对于范围和质量目标弹性较大，不易界定，如果合同签订时，这些指标定义模糊不清、主观性较强、为以后的项目实施埋下隐忧。因此，在项目实施之初，做好需求分析是减少软件项目纷争的首要前提。因为只有准确理解并完整描述甲方的

需求目标，双方达成共识，才不至于发生矛盾纷争。但是，在实际操作中要真正做到需求分析全面与描述准确并非易事，因需求分析受以下几方面的影响：

- 1、需求提出的局限性。一般代表甲方提出需求是技术部门的负责人，大部分对整个企业或其它业务领域并不熟练，这样造成需求不清，特别是涉及整个组织运作的集成系统，由于负责人职位问题，很少能够熟知全局业务运作，所提出的需求的完整性因人而异。况且，有些业主持有甲方的“霸主”态度，总说以后不行再改、再加，或者要求加上“一些有关的功能”等模糊意义的需求。这样导致需求分析者未能全面准确的掌握需求源泉。
- 2、需求描述的复杂性。需求的完整描述不仅面面俱到，内部的关联性很强，错综复杂。所以需求描述很花费人力的时间的，一个稍大一点的软件项目需求描述就上百页，并且需求描述粒度会因客户的要求而不同，粒度小的需求描述就更多。
- 3、需求审查的随意性。甲方面对如此繁杂的需求分析与描述举行的需求评审会，专家和由各个业务客户往往因为会议组织安排问题和时间仓促问题而流于形式，并不能对需求描述作深入细致的分析。
- 4、需求分析的时间性。不管是甲方还是乙方的上层，都希望项目能够真刀真枪的干起来，而不想在这样“纸上谈兵”的需求方面花费太多的时间。一些资深专家普遍认为，需求分析阶段的时间应不少于整个项目阶段的20-30%，但迫于各种现实情况匆匆走过场的大有人在。虽然在现实困难很多，但是要想避免日后发生矛盾，清除这一主要的矛盾根源，甲乙双方一定要在需求分析阶段下足功夫，要有啃硬骨头的精神，不怕繁，不要急，认真沟通协商，千万不要以为只是“纸上谈兵”，急于冒进。一个

高质量的需求分析，是项目后续阶段的基础和依据，是减少纷争以及项目成功的关键。减少软件项目纷争的一个重要控制措施是建立严格的变更控制制度。项目进行过程中，项目的环境和条件在不断变化，导致需求和范围也在变，有增、有减也有修正。一般上变更对项目都有影响，有时影响是巨大的，严重的，所以变更必须控制。严格的变更控制制度要求甲乙双方的项目经理对每一次变更的必要性和影响评估必须充分论证，并正确认识到变更的影响，正式签字确认。这样可以有效的抑制变更的随意性、变更频度、减少对项目正常实施的干扰和影响，可以避免因变更随意性或项目失控所引发的纷争。减少软件项目纷争的一个最有力手段是及时良好的沟通。合同一旦签订，甲乙双方就是“同一战壕的战士”，为的是项目成功这一共同目标。项目发生矛盾和困难不可避免，但如果双方能够相互理解、充分沟通、精诚协作，问题是可以解决的。如果只顾自身利益，不懂得合作与妥协，只能两败俱伤。为了达到及时沟通，最好甲乙双方等项目干系人组合成立一个PMO(项目管理办公室)，定期举行项目实施会议，依据制定好的时间基线和质量基线实时监督项目进度、质量等目标的实现，发现机会或偏差、认真查找问题、立即采取利用或补救措施，化解矛盾纷争，或扼杀矛盾纷争于萌芽之中。减少软件项目纷争的一个重要的保障措施是做好风险预算。一旦发生矛盾，必须控制和处理，一般要产生费用，如果没有资金保障，矛盾和纷争难以解决。一种是确实因为自身责任问题产生的矛盾纷争，必须支出进行补救或赔偿的，才能够消除和化解；一种是未能确定责任主体，需要借助其它工具手段或第三方来认定的，也需要暂时为鉴

定付出代价，比如项目验收时需聘请第三方评估机构，如果没有资金预留很难执行。这两种情况一般会从风险预算中支出。有一些建设单位(甲方)由于缺乏项目管理经验，在建设初期忽视了这份风险预算，那只能选择成本低的谈判方式，但这种单一方式有时并不能有效地解决问题，而是陷入了无休止的谈判僵局。减少软件项目纷争的一个关键步骤是合同中拟定的验收约定。项目矛盾纷争在短兵相接的验收阶段集中爆发，如果对该阶段事先拟定详细、清晰、平等的约定，是避免项目验收纷争的关键。目前的建设市场是买方市场，甲方占强势地位，验收是其制约项目的“杀手锏”。如果在合同签订之时，同时约束了该“杀手锏”随意的权力，不致于因双方地位失衡而产生纷争，不利于项目验收阶段的顺利进行。要约束甲乙双方权利的主观随意性，必须在验收约定中，条款应尽可能详细清晰，具有可操作性。应该避免诸如“大问题不可验收”、“小缺陷可以验收”“部分验收”“其它”等模糊描述，而是应明确定义好何谓“大问题”、“小缺陷”“部分”等具体规定，如“大问题”包括1234567种情形直至可操作为止。有必要的話，还可以制定系统验收评价指标体系，给能够预知成果和风险设定分值和权重，这样大大减少因主观认识发生的误差。再有，条款的约定应平等公正，甲乙双方的权力和义务必须对等，对事情的处理必须公正公平。比如，对乙方逾期未能完工的处罚，当然是甲方接受完工申请后未能及时组织验收的也应处罚；甲乙双方对聘请的验收专家都有质疑的权力，可以请第三方公正的质量评估机构参与，等等。总而言之，要想减少软件项目建设中纷争，甲乙双方保持信任合作的态度，密切沟通和协调是必

不可少的。关键还在于对项目进行科学又艺术的项目管理，能够及时有效的避免、控制和消除化解矛盾，减少纷争。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](http://www.100test.com)