

项目综合管理：软件企业如何面对项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_283691.htm 如果用两个字概括当前社会的特点，那就是“变化”，而这种变化在信息产业中体现得尤为突出，技术创新速度越来越快，用户需求与市场不断变化，人员流动也大大加快。在这种环境下，企业需要应对的变化以及由此带来的挑战大大增加，也给管理带来了许多问题和挑战。软件行业是一个极具挑战性和创造性的新行业，管理上没有成熟的经验可供借鉴。而项目管理应该说对于软件企业，尤其是那些以应用开发与系统集成为主的软件企业，是行之有效的管理方法。问题多多 项目管理虽然没有非常高深的理论，但要真正实施起来，也绝非易事。一个典型的项目基本可以划分为启动、计划、控制、执行、收尾五个过程。而软件企业实施项目管理的挑战，可以说是贯穿于项目的整个生命周期。启动过程面临的第一个挑战是“项目目标含糊，充满冲突”。项目的利益相关者，如项目发起人、成果使用者、负责单位等之间对需求理解不一致，对项目的目标设定不一致。启动过程面临的第二个挑战是“交流语言不规范，缺乏沟通技巧和工具”。以上两方面的挑战导致了在项目启动过程中，很难使项目目标被清晰定义及一致理解。管理学上经常提到的“信息漏斗”，就是指这样一个非常重要的问题。除此之外，对项目目标一致性重视程度不够，也是项目启动过程中普遍存在的一个问题。很多项目管理者低估了达成项目目标一致性的难度，在这方面投入的精力不够，往往简单地认为已经达到一致。因此，很多项目

其实是在目标没有定义清楚的情况下匆忙启动的。项目计划过程面临的最大挑战就是计划的准确性差。产生这个问题的原因是多方面的。首先，是信息不充分。很多项目经理在制定计划，尤其是制定一个新的项目计划时没有认真地去挖掘项目信息，没有花足够的精力去与客户进行深入交流。由于没有真正使项目目标达到一致，因此项目人员获取的信息往往是互相冲突的，是“垃圾信息”，对制定计划没有有效的帮助。第二，缺乏科学的估算方法。第三，对计划工具的抵制。第四，缺乏对数据的统计积累。这也是一个非常具有挑战性的方面，也是我们在企业发展中应注重加强的方面。项目实施过程面临的挑战是由于计划不准确、关键路径不能锁定，从而导致里程碑目标不能保证项目目标，项目实施的时间压力增大；导致资源调动配置不合理，成本上升。在时间和成本的双重压力下，公司的质量管理很容易流于形式。而在项目控制过程中，由于受项目时间和资源的限制，项目管理者必须能够准确及时地了解各方面的变化，以及由此带来的连锁反应，并做出相应的系统调整。然而，在没有有效数据积累和信息不充分的情况下，这方面的难度很大。由于从项目启动，到项目控制都存在着很大的挑战，因此在项目收尾过程中关于时间、质量、成本和项目范围的冲突在这个过程中集中爆发出来。这些冲突主要表现在三个方面：一是客户与项目团队之间，项目团队可能认为已经完成了预定任务，达到了客户需求，而客户并不这样认为；二是项目团队与公司之间，项目团队可能认为自己已经付出了艰苦的努力，已经尽到了责任，然而公司却因为项目成本上升和客户满意度不高并没有获得利润；三是项目成员之间，由于缺乏科学

合理的评价体系，项目完成后的成绩属于谁、责任属于谁的问题往往造成团队成员之间的互相不理解。更重要的是软件企业中往往没有把项目经验与教训转化为知识的意识与机制。在一个项目中出现的问题，经常会在以后的项目中重复出现。这也是为什么很多软件企业在发展到一定阶段，停滞不前“陷入泥潭”的重要原因之一。应对有规 根据近年来中创在项目管理方面的实践，我们提出了“加强策划、加强计划，变化管理、知识管理”四句话，这些是针对项目管理不同阶段提出的需要特别强调的问题，希望通过强调这些问题来规避风险，管理变化。加强策划的目的包括：明晰项目的价值、定义项目目标、使项目目标被一致理解。其中，最重要的一条就是项目目标被一致理解。加强策划的方法，第一条就是“发现真正的客户”；第二，要分清客户需求与项目成果特性之间的关系。第三，要充分发挥行业专家的作用。在项目实施过程中，要调动的往往不仅是公司内部的资源；第四，要深入沟通；最后，项目策划过程中要强调的是“公司知识的注入”，就是要把公司过去的项目成果、知识等充分应用，不要什么东西都从头重来。为了加强计划的有效性，我们在公司内部十分强调科学方法与工具的使用，并专门开发了数字神经系统。“数字神经”这个名字是从微软借用来的。最初听到这个词时，还以为只是一种理念的炒作，但深入思考之后才发现“神经”这个词用得的确非常好，好在它表示出来两方面的含义：一是数字只有联结起来才有用，孤立的数字是没有太多价值的；二是表示出了“快速反应”的意思，在当今这个高速变化的社会，能否快速应变是至关重要的。这个系统的完成对于公司很多决策和资源的再调度、

再分配起到了很大的帮助。在计划制定过程中，要强调使用模版、计划流程，通过严格的计划程序和评审签字流程，来提高计划的严谨性。为了提高计划能力，要注重研究和培训。变化管理首先要严格变化控制流程，首先要确认基线的变化，这个基线的变化在公司内部是受到严格控制的。在很多情况下，项目组喜欢说“客户需求已经变化了；而这时客户可能会说“没有变化”。如果没有严格记录变化控制流程，就很容易产生分歧，发生混乱。我们特别强调，项目中的变化一定要获取客户及公司内部的签字认可。同时，通过数字神经系统对变化进行跟踪。另外，变化管理的第二个方面是资源的动态调配与重新组合。变化管理的第三条我们强调配置管理。变化管理的第四方面就是采用先进的质量保障体系。知识管理是变化管理的基本条件，没有足够的知识，你就不知道该如何面对项目中的变化。知识管理的措施主要分三个方面。首先，是知识的挖掘。其次，通过CMM中的过程财富，对公司项目过程中统计分析，形成公司知识。第三方面，要注重知识的共享。对于软件企业而言，这不是一个小的改变，而是一种变革，企业需要为此付出艰苦的努力，宣传并树立公司范围内的项目管理文化十分重要。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