

项目综合管理：做一个聪明的项目参与者 - - 制订WBS清单
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_294029.htm 前段时间，团队开始实施一个新项目。这个项目有着中国IT行业的三个共同特点：需求繁、工期紧、资源缺。虽然从目前情况来看，它还有希望不会沦为“死亡项目”，但如果实施过程中不小心翼翼、步步为营，结局就很难预料了。虽然有着诸多不利因素，但是我们团队也还有一些有利因素，也许可以主宰项目的命运：1) 开明的领导。俺们的各级领导都算通情达理，不会做那种拍脑袋下结论、赶鸭子上架的事情；2) 详尽和准确的需求调研。前期的很多准备工作不是白作的，最后出来的需求调研文档基本反映了用户的最终需求；3) 迭代的设计评审制度。大量时间花在编码前的设计上是值得的，原因我就不多说了，凡是学过PM的都清楚；4) 陆续加入的资源。（这一点很有可能从优势变为劣势，因为谁都知道项目中途加入新人只会影响进度）在项目的初期，作为一个普通员工，在这种情况下最应该做什么呢？我觉得最重要的一件事情是做好个人计划。不是从项目管理出发的那种整体计划，而是针对自己的任务（功能点）出发的个人计划 - - WBS清单：项目经理制订的项目计划通常都比较粗线条，并没有具体到一个个的功能点，只是给出了哪个模块由谁负责、在哪个期限之前完成。如果你不去自己细化它，而是抱着一种做了多少是多少的态度来实施这个计划，那么可能有两个问题出现：1) 你负责的模块对于整个项目来说是个不可见的“黑盒子”，没人知道它到底完成到什么程度、完成得怎么样

、存在什么问题。连你自己都不知道自己的进度情况，领导就更不知道了，说不定就会出现拍脑袋的事情出现；2) 万一由于资源、时间或者技术难关的原因无法按时完成任务，那你就成了整个项目进度拖延的罪魁祸首 - - 领导会问你：既然有问题，为什么不早提出来？为什么要等到项目工期近了才提出来？为了避免成为罪人，就要做一个聪明的项目参与者。首先要做的是制订一份有关个人的详细的WBS(Work Breakout Structure，工作分解结构)清单。把自己的负责的模块的功能点全部列出来，注明每一项可能需要花费的时间、前提条件、可能存在风险等。其目的无非是使得自己的工作足够透明、使得自己的工作时刻处于可控状态。制订完WBS清单之后，当然是把它呈现给项目经理看，通常这个时候你的台词应该是：“hello，经理，这是我的详细计划。根据我的评估，你分派给我的任务，是无法在项目限期内完成的，请你给我多分派人手、或者裁剪一下需求，要不，发我双薪让我拼命加班？”如果在你有WBS为据的前提下，经理还是逼迫你去完成原来规定的任务，我想这个时候你是不是应该考虑一下项目失败之后你的出路啦？最后是几个需要注意的问题：1) 留余地。制订计划一定要正常，不要把自己的一天工作时间安排到12个小时，不要把自己的周末时间全部占用，不要忽略了陪老婆孩子、打球、生病的时间；2) 计划与需求密切配合。要知道项目的验收是看需求的，如果你的计划能够与需求上的每一个用例密切配合，相信领导会觉得你的WBS清单更可信更科学，而且这样的计划实施起来也会很爽的；3) 在出现意外情况时（例如领导要你临时接点额外任务时），记得拿出你的WBS清单，跟领导讲价：“工期给我

延长几天吧？” 如果不这样，你还是一样会很有可能成为一个可怜的失败的项目参与者，呵呵。 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