

项目经理在IT企业中的价值 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_8F_E7_c41_457939.htm 国内很多IT企业或企业内的IT部门已经有『项目经理』这一个岗位，负责项目的交付。在跟一些负责项目管理工作的从业人员交流过程中，常听到一些项目经理抱怨说领导对他们的工作不重视，大部分的时间还需要投入技术上的交付，而且在岗位上缺乏职权，在项目的过程中，未能发挥项目管理的效益，领导也不坚持项目管理的原则，导致项目在开发过程中不断进行修改及重做，使项目不断延误。让客户对项目失去信心。当我再深入探讨那些项目经理如何衡量本身价值的时候，大部分的回答都对本身的价值感觉模糊，不能说明项目经理本色的价值。

专业人员的价值 记得早期我在国外工作的时候，经过8年的编程，系统分析及系统设计历程后，第一次投身一家咨询公司成为他们的技术顾问，常要为客户提供各种解决方案，使客户在科技投资上能达到最大回报和使用效益。当时我单位内一名资深顾问是我工作上的导师，他曾经对我说过：『作为一个“专业人员”，我们必须知道本身的价值。公司花十万元的年薪聘用我们，我们便需要为公司带回超过十万元的业务回报，让公司能够支付我们的工资及一切工作上所需的行政、支援和福利等费用。不然我们便很快需要另找工作。同样客户付给我们咨询费，我们必须让客户感觉“物有所值”，为客户的技术投资带来足够的回报，好能支付我们的咨询费用。不然我们便没有任何存在的价值』。这段谈话让我的专业生涯『受益非浅』，二十多年来我一直牢记这位导

师的指示，让我不断地把我的工作结果进行量化，使我深切地了解本身的专业价值。项目支付我们的工资一个项目经理职位存在的目的是执行项目的交付，没有项目便不需要项目经理。但如果项目不能带来利润，企业也不会另花一笔费用来支付项目经理的薪资，情愿把开支花在进行交付的技术人员身上。所以项目经理在项目中的最终目标便是让项目能够按预算如期完成，为企业带来应得的利润，让项目支付项目经理的薪资。目前国内IT业内的项目，大部份都未能如期交付，一天的延误便为公司花费当天团队成员的费用，增加项目的开发成本，项目的利润便一点点地在延误过程中消失。那么，企业领导不重视项目经理存在的价值，不放心把权力下放给项目经理，责任该谁来付呢？如果要责怪任何领导，倒不如责怪项目经理本身未能把本身存在的价值建立起来。建立项目经理的价值一个项目经理需要在项目管理过程中建立本身的存在价值。在项目管理知识体系九大模块中任何一个模块的存在都是为了建立项目经理本身的价值。让我们共同探讨一些常见的管理模块应用要求与项目经理本身价值的关系。

范围管理能降低交付成本 过去的经验让我肯定地说，任何一个系统开发合同都是不能按合同内容和规定如期进行交付的。故此我在研究生院讲授项目管理课程的时候常强调一点，项目经理在接手任何项目的时候，第一件工作便是建立交付的策略。理解这个项目如何才能被客户接受，才能让客户验收，是项目经理接手项目后第一样工作。并不是在接手后便开始计划，考虑资源的来源和工作的分派。这些工作只能在交付范围建立后才能够开始。一个项目经理如果能够有效地说服客户重建合理的交付范围，按项目交付策略执行

，实行『一点不多做，一点不少交』的宗旨，让客户可以得到所必需（must have）的功能，减低交付的工作，这便是项目经理其中的一个价值。如果项目经理只盲目按合同内容进行交付，那么这个项目肯定不能达到企业的利润指标。如果我们曾经在销售过程中扮演过技术支援的角色，那么我们都清楚客户在必需（must have）的功能外还加上很多可有可无（nice to have）的功能，为了能够获得合同和销售提成，销售人员往往会对客户做出很多承诺，但大部分的承诺都可能让项目无法如期完成，无法达到项目预定的利润指标。所以一个称职的项目经理的第一个价值的来源便是替企业制定一个明确的交付范围，让企业能够如期交付，并且能够达到预期的利润指标。排除那些可有可无的工作，把这些省去的工作量化后便成为项目经理本身的价值。也许已经能够支付项目经理在这个项目中的一切费用。

范围变动管理保证利润

国内项目多以定额服务费为客户提供服务，在项目过程中我们常常接到客户要求，改变部分范围或增加部分功能。任何变动或功能增加都直接影响项目的最终利润，带来开发成本的负担，即使我们最终未接纳变动的要求，但要项目资源对要求进行分析，对项目的进度及冲击今昔评估，对变动的要求进行工作量估算，编写有关报告等工作也为项目带来间接的工作量，增加交付的成本，降低项目的最终利润。项目经理必须尽量要求客户在范围建立后利用管理方法来执行项目的交付，如果在项目中拒绝了10个变动申请，而这10个变动申请可能需要花费多少100个工作人天才能完成的话，没有范围变动管理便需增加200,000元来完成（假设每人天的成本是2000元计算）。实施项目范围变动管理已经为企业省下了这些工

作天在量化后的成本，同时尽量保证项目的最终利润和交付期，这便是项目经理采用范围变动管理的价值。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