

项目管理:能把软件项目变成噩梦的三件事 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_472668.htm 与软件工程师、项目经理们的日常接触中，发现工作的艰辛让不少人慨叹不已。软件项目难做，尤其是一线的软件工程师工作难度大，是当前中国软件业的一道令人尴尬的“风景”。究其原因，客户方管理上的不成熟等自然是重要原因，这不在软件企业、软件项目组的管控范围内，讨论了也没什么大用。仅从软件企业内部看，就有些要素控制得不好，仅举几个例子。一是销售时的乱作为。部分软件企业的销售人员、高层管理人员，在客户如炬的目光下，什么都答应，不管能不能干出来。于是，软件合同里需求不明、条款含糊，全都交给研发、工程团队去解决，不少时候是其力所不逮的。诚然，销售时经常难以拒绝客户的无理要求，但照单全收也不是办法，收了以后就不管了更不是负责的做法。毕竟生意不是做一单换一个地方，需要持续地做。售后团队不能完成任务，销售在下一单时也会身受其害。随着客户的成熟，软件合同条款也许有一天走向正式、规范:-)二是软件企业的管理不到位，典型的是部分经理的作为不够。尽管软件项目前行中艰难得很，但少数软件企业的部门经理、总监一层却比较轻闲。客户有需求、管理层有指令，只管向一线传达就是了。至于一线解决不了一些问题，再向上汇报，好象这其中没他什么事儿。高层上火、一线员工受累、中层最为轻松，此为行业一怪吧。有管理专家称，解决的根本还在于高层人员的管理意识、角色到位，中层人员才会在规范的考核下履行好职责，基层

员工才会不那么累，行业里盲目、无效的跳槽才会得以减少。三是项目规范不足、经验传承几乎没有，解决问题全靠一线人员的智慧。少数软件企业一没有可操作的项目规范，二没有可参考的历史文档，出现什么问题，全由一线的项目经理、软件工程师发挥智慧来处理。客户历史的需求、如何处理的，出现过什么问题、解决方案是什么，源代码在哪里，全都不清楚。这是比较典型的游击队玩法，需要游击队员们个个都身手不凡。这样的企业能打胜大仗，才叫奇怪。一些管理学者讲，经验积累的痛苦让不少企业不愿或忽视积累，但没有积累企业的持续发展一定会遇到巨大挑战，只有注意积累的企业才会真正发展得好。作为一个新兴行业，发展中有些不足是难免的。但搞软件也需要工作、生活的平衡，愿这一天早日来到！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