

综合辅导：项目管理的20个关键问题（一）投资建设项目管理师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c41_520679.htm 即使在最完美的条件下，管理一个软件项目也是很困难的。不幸的是，许多新项目经理实质上并没有受到任何就职培训。这里有20个成功的管理经验供项目经理参考。不过，只依靠某一两条“妙计”，/考试大/是无法顺利完成项目的。

- 1.定义项目成功的标准 在项目的开始，要保证各方对于判断项目是否成功有统一的认识。通常，跟紧预定的进度是唯一明显的成功要素，但是肯定还有其他因素存在，比如，增加市场占有率、获得指定的销售量或销售额、取得特定用户满意程度、淘汰一个高维护需求的遗留系统等。
- 2.把握各种要求之间的平衡 每个项目都需要平衡它的功能、人员、预算、进度和质量目标。我们把以上五个项目方面中的每一个方面，综合成一个约束条件，你必须在这个约束中进行操作；你也可以定义成与项目成功对应的驱动力，或者定义成通向成功的自由程度。可以在一个规定的范围内调整。
- 3.定义产品发布标准 在项目早期，要决定用什么标准来确定产品是否准备好发布了。你可以将发布标准基于：还存在有多少个高优先级的缺陷，性能度量，特定功能完全可操作，或其他方面表明项目已经达到了它的目的。不管你选择了什么标准，都应该是可实现的、可测量的、文档化的，并且与客户所指的“质量”一致。
- 4.沟通承诺 尽管可能无意中承诺了不可能的事件，但不要做一个明知不能保证的承诺。坦诚地和客户和管理人员沟通那些实际成果。任何以前项目的数据会帮助你做说服他们的论据，虽然这对于

不讲道理的人来说没有真正的作用。

5.写一个计划 有些人认为，花时间写计划还不如花时间写代码，/考试大/但是我不这么认为。困难的部分不是写计划，困难的部分是做这个计划思考，沟通，权衡，交流，提问并且倾听。你用来分析解决问题需要花费的时间，会减少项目以后会带给你的意外。

6.把任务分解成"英寸大小的小圆石" "英寸大小的小圆石"是缩小了的里程碑。把大任务分解成多个小任务，帮助你更加精确地估计它们，暴露出在其他情况下你可能没有想到的工作活动，并且保证更加精确、细密的状态跟踪。

7.为大任务制定计划工作表 如果你的组经常承担某种特定的通用任务，你需要为这些任务开发一个活动检查列表和计划工作表。每个检查列表应该包括这个大任务可能需要的所有步骤。这些检查列表和工作表将帮助小组成员确定和评估与他必须处理的大任务相关的工作量。

8.计划中，在质量控制活动后应该有修改工作 几乎所有的质量控制活动，如测试和技术评审，都会发现缺陷或其他提高的可能。你的项目进度或工作细分结构，应该把每次质量控制活动后的修改，作为一个单独的任务包括进去。如果你事实上不用做任何的修改，很好，你已经走在了计划的前面。

9.为"过程改进"安排时间 你的小组成员已经淹没在他们当前的项目中，但是如果你想把你的组提升到一个更高的软件工程能力水平，你就必须投一些时间在"过程改进"上。从你的项目进度中留出一些时间，因为软件项目活动应该包括做能够帮助你下一个项目更加成功的过程改进。不要把你项目成员可以利用的时间100%的投入到项目任务中，然后惊讶于为什么他们在主动提高方面没有任何进展。

10.管理项目的风险 如果你不去识别和控制风险，那么它们

会控制你。在项目计划时花一些时间集体讨论可能的风险因素，评估它们的潜在危害，并且决定你如何减轻或预防它们。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