

软件企业项目管理的5项原则(5) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E4_BC_81_E4_c41_64826.htm 着眼于提高企业项目管理整体能力的知识管理 与国际先进的软件企业相比，我国软件企业普遍不重视对知识的管理，企业项目的成功度过多地依赖于项目经理，项目管理的水准是项目经理的水准，而不是企业的水准。软件企业属于知识型企业，其无形资产能够占到总资产的70%以上，管理无形资产的能力将成为软件企业的重要竞争力。企业的无形资产包括两大部分：一部分是企业形象，另一部分是企业能力。软件企业形象的树立靠的是成功的案例（项目），而企业能力包括属于企业的知识和属于员工的才干两方面。对于企业管理是要尽可能将员工的才干转化为企业的知识，并提高这种知识水平。只有这样才能提高软件企业的项目管理成熟度。要管理好企业的项目管理整体能力需要做好以下两点：1. 建立和管理好项目事件库 由于信息技术的飞速发展，能否按期完工成了判断软件项目是否成功的极为重要的指标。控制项目工期有很多方法，其中最常用的是关键路线法（CPM）。然而，决定软件项目工期能否近期完成的因素大多是那些事件（issue），即需要被解决的障碍性问题。事件常常不是项目组成员能够独自解决的，它们需要依靠整个企业的力量，甚至需要利用外部的专业资源。为了做到这一点，中创软件着力于软件项目事件库的建设。项目尽量有其独特性，但借鉴一个企业内部，从同类型的项目之间的经验教训提炼出来的知识是十分有价值的。中创软件事件库管理的主要职能是把公司项目

管理中的各种成功、失败的案例放在数字神经网络中，相关人员遇到问题时，可随时在数字神经网络根据“关键字”进行查询，参考以前类似问题是如何处理，从而提供帮助。2

· 做好项目收尾的经验总结与项目启动前的项目策划一样，项目的正式收尾是十分重要的。收尾的作用不仅对项目的利益相关者有一个正式的交代，还有一个重要职能是对项目整个过程中的经验教训予以提炼，形成企业的知识财富。知识管理的目的是为了管理变化，没有足够的知识，企业就难以知道该如何应对项目中的变化。知识管理包括知识的挖掘、整理和使用等内容。把知识挖掘出来，是一件非常艰苦的工作。企业的知识往往是隐含、散落在员工群体中，有时不是大家不想表达出来，而是可能并没有意识到。因此，需要将员工的隐性知识转化为公司的显性知识。为了管理好知识，中创软件成立了项目管理办公室，专门负责对项目管理相关文档进行分类、整理和统计，负责适合本企业的项目管理工具、模板和方法的开发、研究及对员工运用的培训。中创软件对项目管理的 requirements 是“发现问题后进入情况要快，进入情况后抓住问题的关键要快，抓住问题的关键后拿出解决方案要快”。这“三快”说起来容易，但如果没有知识的积累，实行起来非常困难，项目管理办公室的建立对中创软件的“三快”起到了重要的推动作用。要提高软件企业项目管理的成熟度，企业需要付出艰苦的努力，在某种程度上要重塑企业文化。项目管理机制的推行必须从高层开始就坚定信念、全力以赴、勇于实践，还必须要有一定的耐心才能获得理想的成效。项目管理是一个实践课题，有时候虽然说起来非常简单，但真正实施起来有大量具体问题要做。如果企业不愿

意真正地去投入、去认真地做的话，那么期望得到理想的项目管理成果只能是一句空话，是不可能成功的。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