

进退两难：一个项目经理的日记 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_BF_9B_E9_80_80_E4_B8_A4_E9_c41_64895.htm 日记一 2001年10月2日
晴 香港主题：得意的夜晚东方之珠，我爱你！我真想打开君悦酒店的落地窗，对着维多利亚海湾的夜空喊它几嗓子，好好宣泄一下自己的兴奋。今天我忙得连轴转，上午由京抵港，下午就与盛凯公司的高层进行会晤，晚上又是签约又是庆祝宴会，回到酒店已是深夜了。累是累了点，但我们安讯终于与盛凯正式签下AHS计费软件开发的合同了，这可是我们在大陆以外地区签下的第一大单呀！盛凯找我们安讯开发计费软件真是找对人了。AHS软件是我们自主开发的，而且已是成熟软件了，在内地就已经为多家电信运营商提供过管理和计费服务。哈哈，我们安讯这次又赢定了。今晚的宴会真隆重，盛凯总裁叶焕、副总裁兼项目总负责人井之助、项目组成员兼IT经理程万科、项目协调人宋锐鹏，还有项目所涉的三个业务部门的经理都参加了，而且还邀请了香港政界、金融界有关人士。看来盛凯对这项目可是寄予了厚望的。大家觥筹交错、推杯换盏的时候，叶焕特地把我扯到边上，让我在这项目上多多费心。我怎么可能不用心呢？但是有个现象让我觉着非常奇怪：井之助好像是个局外人似的，满脸堆笑坐在一边，但就是没人上前与他搭话。今天，真是一个值得纪念的日子，无论是对公司还是对我自己。这是安讯第一笔在大陆之外的业务。明天公司一发布公告，在NASDAQ的股票肯定会应声而涨。对我来说，这是难得的好机会。来之前老总张慎向我透露说，公司要成立海外事业部，希望有个

能干的年轻人来担纲。如果我把盛凯项目做好了，那么就等于给自己增加了一个砝码。事不宜迟，我明天一早就回北京，抓紧时间把这个项目启动起来，决不能辜负张总和董事会的期望。日记二 2001年10月8日 多云 北京主题：招兵买马 这几天，我作为盛凯项目的负责人，一直忙着筹建项目组。经过几番精心挑选，我终于将组员名单敲定了。整个项目组下辖3个部门：产品市场部由夏飞负责，产品售后服务部由包锐龙负责，产品开发部由我直接领导。我这次选的全是安讯公司的精兵强将，张总这次在人事上可是给我一路绿灯，我选中谁他就给谁。我现在对殄觥牟渴侵驹诒氏冒。?日记三 2001年10月18日 多云 北京主题：分歧，浮出水面 8天前，夏飞带着两位软件总体设计师去了香港，和盛凯讨论SOW*的编写，也就是说，按照AHS软件的模块划分，向盛凯解释AHS目前具有的功能，并根据他们的业务陈述确定他们的需求，再把原有功能与他们的需求相比较后确定需要新增的功能。我原本想AHS是个成熟产品，已经在内地经受了很多人用户的检验，夏飞这次去香港讨论SOW不会有什么大问题，但是事实证明我们过于乐观了。晚上，我边在公司加班边等夏飞回来。7点多钟的时候，夏飞从机场直接回到了办公室。我打电话叫了两份外卖后，正想问问他香港之行的收获，哪知他一开口，却说出了一个我根本没有想到的问题。原来夏飞他们在与盛凯讨论SOW的编写时发现，盛凯对新系统的期望远远超出了AHS所能实现的功能。AHS是为电信运营商提供用户管理计费服务的软件，主要功能是受理和保存用户资料、计算用户使用网络资源的费用，以及生成统一用户账单等；而盛凯要求AHS能够增加对其公司内部业务流程的跟踪、反馈、

管理以及对相关职能部门的支持等功能。这就要求AHS在现有的结构框架上进行较大的改动，而不是对我们原先设想的稍加修改了。夏飞还说，如果我们不答应对方的要求，他们将终止合同。这种情况确实出乎我的意料，好像给了我一记闷棍。盛凯要的软件系统哪里只是计费系统啊？他们明明要的是一个办公软件系统嘛。明天在盛凯项目汇报会上，我得把这个问题提出来，听听领导和同事是怎么想的。日记四

2001年10月19日 阴 北京主题：打翻了五味瓶 今天在会上，我将夏飞带回来的问题向张总、其他领导及项目成员作了汇报。我话音刚落会议室就嘈杂声一片。包锐龙第一个嚷起来：不一直说是计费系统吗？怎么盛凯说加就加了？再说，我们开发办公系统的能力行吗？夏飞和两位软件总体设计师在旁边也点头附和：我们的强项是计费系统，不是办公系统。的确如此，我们过去几年做的成功案例都是计费系统，办公系统我们涉及还不多。说心里话，我支持包锐龙和设计师们的意见，但我不能表明自己的态度。这项目是公司的希望，意义重大，所以只准成功不准失败，决不能因为双方的分歧而使它夭折。于是我在会上再次强调了这个项目的价值，委婉地批评了设计师们不敢创新、不敢探索的畏惧心理。当然，他们对我的意见也进行了回击。一番唇枪舌剑之后，最终还是张总一锤定音：这个项目对我们公司太重要了，盛凯要什么功能，我们就上什么功能。晚上拖着疲惫的身体回到家中，心情很是复杂，犹如打翻了五味瓶，既庆幸项目能够继续下去，又担心项目会遇到麻烦。日记五

2001年11月7日 晴 北京主题：初战告捷 今天中午，眼圈发黑的夏飞找到我说，174页的SOW已经基本写完了，但是有几点还不够具体，最好还

是再飞一趟香港，再听听盛凯的业务陈述。我没等他说完就打断了他，算了吧，明天你就把SOW传到香港，让他们确认一下。你们已经搞得挺详细了，以前还没有这么具体呢。况且要多留点时间给我们开发部。当他的面我没多说什么，实际上嘴上不说肚里讲，SOW搞成174页，哪个工程师会有兴趣把它全部读完呢？说一千道一万，SOW毕竟还是纸面上的东西，只要我们开发出来的软件盛凯方面基本认可了，那些停留在纸面上的细节问题留在合同执行过程中再与他们慢慢商讨也行。我们以前做的项目基本上也是这样做的。晚上，我叫上项目组的其他几位同事，一起去三里屯的SWING酒吧摇滚了一把，庆祝SOW成功结稿。三里屯确实名不虚传，那里的每一寸空气都散发着魅惑。无怪乎人家说，三里屯才有北京的夜。明天我就打电话给财务部，让他们盯着盛凯付款，按合同他们现在得付我们30%。今夜感觉就是一个字爽，到现在还能感觉到SWING酒吧啤酒的爽劲儿。日记六 2002年3月7日 阴 北京主题：说3种话的中国人 三月的北京静悄悄地绿了。路旁的杨树开始泛起细密的彩色光晕，而我的心中却是乍暖还寒，塞满了隆冬的风雪。事情本来一直很顺，去年秋天明确了SOW后，我们产品开发部就日以继夜、废寝忘食地工作，仅花了4个多月的时间就结束了项目开发。接下去，包锐龙的售后服务部只要到盛凯公司安装、调试好软件系统就大功告成了。可谁知问题出现。应盛凯的要求，我们在售后服务部去香港之前与盛凯进行了一次远程演示。今天下午我们双方通过远程计算机共享和电话会议的方式开始演示，由我们主讲AHS的功能，由盛凯评论和提问。这也是双方第一次针对软件实现的具体情况进行交流。但我没想到双方沟通起

来竟会如此的困难和复杂。一场本来计划两个小时的会议竟然开了近6个小时。我觉得我们开发的系统基本已经满足盛凯的要求了，但盛凯方面仍旧反复强调他们要的不是这些。那他们要的究竟是什么呢？他们又没人能说清楚。最糟糕的是，在盛凯的项目组中，除了项目协调人宋锐鹏会说普通话外，其他人只会讲粤语和英文。而我们这儿的人英文都不好，粤语则基本听不懂，我们只有靠宋锐鹏在粤语、英文和普通话之间来回地翻译。一个下午下来双方都弄得疲惫不堪。最后，我们只好先达成初步意见，让盛凯的人员自己登陆AHS系统进行熟悉，一周后再给出他们的反馈意见。今天IT经理程万科竟然没有参加我们的远程演示，明天我一定要给他发封Email，请他在技术上帮帮各业务部门的人，一是让他们熟悉AHS的流程，二是缓解他们对新系统的抵触情绪。

日记七
2002年3月14日 阴有雨 北京主题：成功，渐行渐远 自从上次和盛凯的电话会议后，我们陆陆续续接到盛凯各业务部门的反馈。但是我没想到这些反馈意见全是用英文写的。更要命的是，我们开发部的工程师们面对这些似是而非的提问，却不清楚问题具体出在了哪里，也不知道该如何修改。不过我敢肯定，盛凯提的问题，有相当一部分是属于对AHS系统了解不深的缘故造成的。他们怎么能这样不认真呢？为什么就不愿在这个新系统上多花点工夫呢？我真是想不通啊！我已给程万科发了几封Email，但一直没有收到他的回复。打电话给他，多半是他不在自己位置上，就是找到了，他的回答也是支吾其词，一听就知道在那儿糊弄我、搪塞我。看来不向井之助和宋锐鹏反映反映，是搬不动他了。我似乎感觉到就要到眼前的海外事业部现在渐行渐远了。看来下周我和夏飞

有必要跑一趟香港，给盛凯进行现场演示，加深他们对AHS的认识和理解。日记八 2002年3月31日 晴 香港主题：花开花落到今天为止，我在香港已呆了两个星期了。在这14个日日夜夜中，我的感觉除了累便是沮丧，而后者更甚。刚才从盛凯回君悦的路上，我注意到道路两边的紫荆花渐次凋谢了。去年我签约的时候，一眼望去可是连树连枝，灿若云霞呀！真可谓花开花落终有时。紫荆花的这份凄凉触发了我心中不敢预想的结果：这项目的命运会与这花一样吗？刚到香港演示时，我们打算将用户的思路引向AHS实现的方式，试图告诉盛凯：AHS系统实际上变相地实现了他们的要求。可两天后我发现这项工作很难进行下去。随着双方的深入接触，我发现双方分歧不在于某一个功能能否实现，而在于实现方式是否符合盛凯的业务操作习惯。在盛凯老系统的操作模式中，工作流程能够一气呵成；而在AHS中，一个完整业务流程的操作常常需要在几个界面或模块之间来回跳转。而且，我们双方对AHS的看法也不一致。由于AHS最初作为一个计费软件，我们认为其核心是计费的灵活性、准确性，而没有过多考虑部门间工作流程的组织管理。然而宋锐鹏却坚持认为，这是系统必备的功能，他们执意要求我们按照他们的工作流程进行修改。在接下来的1个星期里，我们干脆放弃了演示工作，索性听盛凯来讲他们的业务是什么样的，他们的工作流程是怎样的。这一次，我们听到了许多SOW中没有详细说明或没有说明的部分。我想起夏飞去年11月份在将SOW交给我时说的一番话。唉！他是对的，我们是应该多听听盛凯的业务陈述。令人奇怪的是，那个程万科两个星期来一直没露面。向宋锐鹏一打听，他竟然去休年假了。什么时候了还去

度假，他安的到底是什么心？我忍不住向宋抱怨起他的不合作。宋努努嘴做了个干笑的样子，但没吭声，分手时却扔了一句话我帮你向井之助反映一下。明天就回北京了，看来不对AHS大动一番手脚是不行了。日记九 2002年4月7日 大风 北京主题：重整旗鼓 回到北京忙活了一个星期，总算理出了一个思路。根据新掌握的情况，我又制订了为期两个月的二次开发计划，在5月底前完成AHS的修改工作，争取6月底能在盛凯上线。在此阶段，开发和测试人员将重点放在上次现场演示时发现的问题上，重新修改实现方式，力求在界面操作流程上能符合盛凯的使用习惯和 workflows。估计接下去我的人手要紧一些。由于公司最近又接了一个项目，张总把我们项目中的两位设计师抽调过去了。由于他们一直参与盛凯需求定义的编写工作，所以井之助与宋锐鹏对他们中途离开颇有微词，但公司也是迫不得已，盛凯项目已经占用了公司太多资源了。今天收到了井之助的Email。看完信才知道，程万科对AHS有很大的抵触情绪，因为他清楚AHS上线的那一天，也就是他离开的那一天。现在井之助也拿他没办法，不敢得罪他。因为万一我们安讯的AHS不行，他们还得用现有的计费系统，那么就还得依靠程万科管理现有系统。看来让这家伙来协助我们是没戏了。日记十 2002年6月7日 闷热 北京主题：峰回路转 今年夏天来得特别早，温和的春季刚晃了晃，北京就直接迎来了火一样的盛夏，我真希望能下一场大雨，透心凉的那种。最近，同事说我瘦了许多，想不到盛凯项目还有这样的功效。令人庆幸的是，二次开发工作终于按时完成。我们每位项目成员对更新后的AHS系统都是信心百倍，觉得可以马放南山、刀枪入库了。我心中的一块石头也落了

地，毕竟在3月份我们对盛凯进行了两周的现场调研，对盛凯的业务模式已经基本了解清楚。夏飞对此也是满怀信心，AHS系统这次肯定能对他们的胃口。下星期就要去香港给盛凯做第二次演示了。这一次每个模块的开发工程师都要到盛凯去做现场演示，如果再有什么小问题，我们就当场修改，争取一鼓作气结束这个项目。说实话这项目不能再拖了，按照合同我们要在6月底完成AHS的安装使用。否则，我们安讯就会变得很被动，弄不好还得支付违约赔偿。哟，我怎么写出这么丧气的话？这项目肯定能如期结束！好长时间没休假了，等这个项目结束后，我要去北戴河享受一下清凉的海风和蓝蓝的海水。

日记十一 2002年7月12日 酷热 香港主题：此改绵绵无绝期 我觉得好烦。来香港已经一个多月了，原打算6月底将AHS系统上线的计划也一再搁浅，看来，AHS在盛凯的投用之日似乎遥遥无期。更让我感到郁闷的是，盛凯在这个项目上始终是一个被动的合作态度，那几个部门经理的作风是：我们问什么，他们答什么；如果我们不问，他们就什么也不说。但是碰到问题，就开始指责和抱怨了。上次提出了使用习惯和 workflow 问题，这次又提出了多个部门之间的业务接口问题。这并不全是我们的错。他们内部在业务接口的定义和部门业务划分上也是争吵不休。盛凯以前没有明确的制度将部门间的责任确定下来，现在AHS系统要将部门责任明确下来，各部门于是便明争暗斗，争权夺利，推卸责任，千方百计地想扩大自己部门的地盘。这些情况我都已向井之助反映过，但他总是哼哼哈哈，拿出来的方案也是一改再改。我现在觉得，井之助是个没有组织能力和控制能力的人，就连他的领导权威性，也没有得到部门经理的尊重。昨

天下午在井之助主持的项目协调会上，这些经理个个心不在焉，没有个开会的样子，企业服务部经理被人叫出去后再没露面。找人一问，原来经理出去见客户了。他不在，有关业务接口的讨论就无法继续，井之助一脸无奈，只好宣布会议结束。看来井之助的领导无力也影响了项目的正常进行。今天上午，我把这些向北京总部做了一个完整的汇报，张总指示说，既然盛凯不肯妥协，那么全体项目组成员就先回来，根据这次收集到的问题再进行一次完善的开发工作。我有一种深陷泥沼的感觉。

日记十二 2002年7月18日 阵雨 香港主题：呼啸的台风 今天天鹅台风席卷整个华南。从君悦望过去，维多利亚海湾浊浪滔天，惊涛拍岸，而我心中也是狂风大作，暗流急涌。这个星期一，我和一个软件测试工程师再次来到香港给盛凯进行第三次现场演示。虽说这次要比前两次顺利，至少盛凯对系统提出的一些问题都基本上得到解决，但是在诸多细节上，盛凯又提出以前没有提到过的要求，比如系统要能够给市场营销部提供更强大的支持功能。此外，前两次一直没参与我们演示的程万科也第一次露面了。在和他的讨论中，我们突然发现AHS系统存在一个重大的缺陷，这是我原来没想到的。虽然我们对此有不可推卸的责任，但是如果程万科能够早一点与我们积极合作，就不会直到现在才发现这个问题。现在已是深夜，窗外台风依然呼啸，风势不减，我心中对AHS这次上线的希望也被台风吹得无影无踪。

日记十三 2002年10月28日 微雨 北京主题：最后通牒 上午，我收到了由盛凯总裁叶焕签发的紧急传真。客套的话语难以掩藏他对这项目的失望情绪，并且他还提出了三个问题：第一个问题是：直至今日合同仍未履行完毕，延期的损失如何处

理？第二个问题是：今后的实施费由谁支付？最后一个问题则是继续履行合同的时间安排，如果安讯不能给出明确的时间承诺的话，他就建议我们及早放弃这个项目。如果现在终止项目，我们可以少付点赔偿金，否则，他们将会要求我们严格执行合同的赔偿条款。今天张总在重庆出差，我打了个电话向他简单汇报了一下。在电话中，听得出张总很着急，他表示让我先稳一稳，他后天就提前赶回来。不该发生的终于发生了！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