

项目管理师案例：目标之痛 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_64898.htm

摘要：本文给出了关于软件项目目标错误、目标摇摆、目标模糊、没有目标的4个案例，采用反面案例说明了目标的重要作用。关键词：关注目标，根本目标，优先级，产品特色

5年前读完高德拉特（Eliyahu M. Goldratt）的名著《目标》后，我深受震撼，尽管那是一本关于约束理论的经典小说，我却牢牢记住了：企业的根本目标就是盈利，一切为你的目标而努力。道理简单而又深刻。项目的根本目标是什么呢？保质、按时、在预算内完成项目。多年来我一直牢记这句话，这是我心中的度量衡，指导我进行项目管理。然而近期经历的几个项目，使我不得不大声疾呼：请牢牢关注你的目标！关注那两个简单得容易使你忽略的字。

（1）目标错误之痛

2005年笔者充当救火队员去挽救一个濒于崩溃的项目：项目已经拖期了达半年之久；BUG层出不穷；程序员对项目经理很失望；客户已经强烈地表达了不满。我经过分析后发现这个项目存在很多经典的错误，第1个错误，是选错了一个项目经理，因为那个项目经理是一个很好的技术专家，而非一个合格的项目经理，第2个错误就是项目的目标定义错误了。在项目立项之初，公司设定了项目的目标是：完成用户的物流管理系统。在项目中形成一个公司可以复用的软件平台。该平台实现了持久对象层，提供了大量可以复用的软构件，只需要少量的编码就可以定制应用。项目的工作量估算为36个人月。显然这2个目标在很大程度上是冲突的，项目最根本的目标是要按

时、保质、在预算内完成客户的需求，而软件平台的开发追求的是稳定性、可复用性，有较大的技术风险，技术路线、工期、投入的资源数量具有较大的不可控性。如果公司已经有一个稳定的经过验证的软件框架，然后在此基础上开发应用软件是可以理解的。很遗憾，项目经理对目标的错误并不敏感，他就是技术平台的大力支持者，该项目在启动不久就陷入了泥潭。

（2）目标摇摆之痛 2004 年笔者被任命为项目经理去为 1 个制药行业的客户定制一套分销管理系统，公司在这个产品方向上已经开发了一套原型系统，希望在原型系统的基础上为客户定制，公司要求项目组满足客户需求的同时能够开发出一套适合于这个行业的软件产品，为此公司聘请了一位制药行业的资深人士作为领域专家掌控软件需求。结果项目组总是在定制软件还是开发产品之间摇摆，2 个目标的优先级不断对换，需求不断变更，计划半年结束的项目，接近 1 年才完工。

（3）目标不明之痛 2003 年某公司准备开发一个产品，该产品在公司内部已经完成立项，并投入了部分人力进行需求的整理和技术可行性的研究，笔者作为老板的朋友被请去作为顾问。很快笔者发现了一个典型的问题：项目的目标没有明确定义；产品的目标客户群没有准确定义；项目的总体指导原则也没有明确定义。该产品的立项是由老板提出的，但在项目的立项报告、项目组的任务书中并没有明确这 3 个问题，项目经理与开发人员对这 3 个问题的答复差异很大。因此我就和项目经理一起与老板讨论这三个问题，老板充当了客户的代言人，在交流中，老板表达了他的指导性意见：项目工期要短；目标客户群定位为高端客户；产品的功能范围紧扣国际管理标准。在沟通完毕的第 2 天

，项目经理通知我，老板认为此产品的开发时机不成熟，该项目暂时搁置了。我相信，在沟通结束，老板在深入考虑这3个问题，当他无法准确描述这3个问题，该产品只能暂时搁置。

（4）缺乏目标之痛 2002年我应邀参加一个公司的客户需求评审会，该公司准备开发一个产品，委托一个小组起草了一份客户需求报告。在那份客户需求的描述文档中，描述了一个大而全的需求，覆盖了企业管理的方方面面，但是却没有描述产品的目标！我当时感到很不可思议，就明确地提出了3个问题：1、该产品的目标客户究竟是谁？最终用户是谁？2、该产品的特色是什么？3、该项目的需求优先级的确定原则是什么？本次评审会开完不久，我又去参加了该产品的讨论会，这次是讨论项目的目标问题，幸运的是该公司及时明确了产品目标。回忆起这些项目的经验教训，痛，是深切而又久远的，我又一次强烈的希望再读读这本书：《目标 一种简单而又有效的管理方法》，尽管它讲的是约束理论。

作者简介：任甲林，软件过程改进咨询顾问，10多年软件工程专业经验，曾任多家公司的研发总监，现就职于北京赛柏日新科技有限公司。参与或主管了近50多个项目，在工作中积累了大量的研发管理经验，对软件复用技术、CMM、项目管理、软件公司管理有较深的理解。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