

IT服务公司项目管理各要素间的制衡 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_IT_E6_9C_8D_E5_8A_A1_E5_85_c41_64937.htm 项目管理有四个要素，工作

范围、时间、质量、成本。对一个项目来说当然最理想的情况就是“多、快、好、省”。“多”指工作范围大，“快”指时间短、“好”指质量高，“省”指成本低。但是，这4者之间是相互关联的，提高一个指标的同时会降低另一个指标，所以实际上这种理想的情况很难达到。举个可能每个人都遇到过的例子装修。假定原计划需要两个月完成，但由于原住房提前拆迁，必须1个半月内完工。因此，“时间”的要素发生了变化，为了缩短工期可能采取什么样的措施呢？

措施一：原来厨房是自己做框架，买贴塑门面，现改为买整体厨房；显然代价是成本提高了。

措施二：原来墙面要刷4遍立邦漆，这非常耗费时间，现在刷2遍就算了；但代价是质量降低了。

措施三：先不铺木地板，灯具以后再安装；注意，这时您已经改变工作范围了。从这个例子可以看出，在项目中很难保证每个目标同时达到最佳。在实际工作中往往只能均衡多种因素做出取舍，使最终的方案对项目的目标的影响最小。项目中“人”的因素在项目的成功要素中，有一个要素非常重要，却往往被忽略那就是“人”。是“人”在确定项目目标、推动项目进程，使用项目成果创造价值；在IT项目中，人力成本决定了项目是否赢利。首先，IT服务经营的就是“人”。IT项目中的人力成本占总成本的相当比例，项目实际的人力成本决定了赢利的水平。实际工作中可能会发现：作项目预算时项目的利润很高，但最后核算部

门的总体利润时却赔本。这是因为，应用开发项目的人力成本很难估算准确，很多项目为了质量和进度要求，执行中都会不断追加人力，最后使用的人力资源大大超出了预算；而一个部门的总人力资源是固定的，如果多数项目超出预计人力资源就会造成部门承接的项目总数减少。因此IT服务公司必须核算项目人力成本以控制项目的人力资源投入。具体要做的就是：在做项目预算时就应该明确需要的人力资源总数，执行中要记录实际使用的人力资源，结束项目时核算一个项目到底是赚了还是赔了。特别是一些利润水平低风险又大的项目，可能只要多投入一个人月项目就赔了，因此项目过程中就要动态监控人力投入情况并与预算进行比较，一旦发现超出预算就应即时处理。例如，假设一个开发人员一年的平均成本要12万（包括工薪和分摊成本），那么一个月的人力成本就是1万元，如果一个项目需要10人月，那么保本的签约额至少10万。假设签约15万，预算10万成本（假设全是人力成本），发现已经投入16个人月的人力仍未结束项目，则单人力成本就是16万，项目至少已经亏了1万元。其次，项目的目标是“人”确定的。我们前面讨论过，项目的目标是衡量成败的标准，如果开始时目标不清，或者组织中各个方面对目标没有达成共识，会使项目从一开始就蕴涵危机。在前一种情况下，项目可能为了遵从“上级”的意图而不断反复，甚至即使按要求完成了项目，但用户也无法使用项目的结果实现利益；在后一种情况下，一旦发生人事变动则目标就可能被修改，甚至直接被终止，从而前功尽弃。还有一些有“政治”因素的项目，可能提出无法达到的目标（一般是过高的时间要求），最后不得不牺牲质量造成最终项目失败。

第三，项目承担者的能力对项目成败有直接影响。在大型或复杂的项目中，仅仅技术不能决定项目的成败。事实上，项目很少因为技术原因失败，更多是因为管理和人际关系等方面的原因。有的项目经理虽然是一个技术专家，但缺乏必要管理能力，就会使计划成为废纸，项目工期和成本大大超出预期。一些IT项目需要客户的参与和支持，推动客户的能力就非常重要，如果项目经理缺乏必要的沟通协调能力，就无法获得客户的支持导致项目延期。例如，软件应用项目开发后需要对用户进行培训，但用户平时都要工作，培训不得不加班进行，培训组织工作就非常困难。这时，有的项目经理只会向公司汇报，并在等待中延期和超支；而一个优秀的项目经理就非常出色，他先问自己：项目可以“给谁解决问题”或“给谁带来利益”，从客户中找出的这些人就是自己同盟军。然后，这个项目经理或自己说服或高层公关，通过各种方式获得这些人的支持，最后通过客户方自上而下施加压力顺利完成客户培训，培训中客户甚至要求项目组出题考试。其实，这个项目经理口才并无出色，但他出色之处在于具备“分析项目驱动力，借势达成目的”的能力，进而推动项目的进程。

第四，团队分裂和骨干流失是项目的一个重大风险，会给我们带来惨痛的损失，这是大家可能都有体会的。有的项目经理虽然有专业技能，也具备一定的管理知识，但恰恰缺乏团队建设能力，会使团队人际紧张，甚至分裂，从而造成项目动荡和失败。事实上，“找一些优秀的球员并不难，但让他们一起打球就困难了”，光有专家还不能保证项目成功，必须让他们能团结协作，有时项目困难之处也正在于此。小结对于以“项目”为基本运作单位的IT服务公

司来说，目标是“客户满意、公司获利”，而项目管理是达成这个目标的重要因素。项目成功应该在开始前“了解什么是客户的成功”；执行中“担负客户成功的责任”，结束后“帮助客户实现价值”。项目执行中的管理要素包括工作范围、时间、质量、成本，这四者相互制约，我们只能作出制衡。项目成功的另一个重要要素是“人”。在IT服务项目中，人力成本的控制决定公司赢利能力。很少有项目是由于技术上的原因失败，而是由于“人”未能确定正确目标，未对目标达成一致；项目“承担者”需要必要的的能力获得组织的支持，推动项目的进程；团队建设对项目意义重大，需要专家之间良好协作项目才能成功。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