

探秘技术项目管理（三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E6\\_8E\\_A2\\_E7\\_A7\\_98\\_E6\\_8A\\_80\\_E6\\_c41\\_65154.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_8E_A2_E7_A7_98_E6_8A_80_E6_c41_65154.htm) 系统项目管理的常见误区

误区一：要成功，项目就需要专用的资源。20年以前这是正确的，但是现在情况则不同了。系统项目要求在整个项目生命周期中，不同的人要具有不同的技能。对多数企业而言，要求大量的全职人员把全部时间都专注于项目的整个过程，是不可能的。误区二：项目经理必须拥有足够的自主权。这种想法是基于这样的理念，即项目具有独立的特点，项目经理要对项目全权负责。现在，这是不现实的。项目都是相互关联的，资源是共享的。甚至项目经理也是在多个项目之间进行共享和分配的。误区三：项目成功的标志就是系统上线。这是对成功的传统和狭隘的定义。这就是为什么许多系统人员认为项目是成功的，而业务经理却认为项目是失败的原因。这是视角的问题。许多系统人员认为当软件可以运行时，工作就结束了。但是，业务经理却认为当业务过程由于系统运行而得到改进时，项目才算结束。尽管项目成本大部分花在了系统上，但是收益却更多地体现在业务的变革和改进上。误区四：项目成功依赖于清晰、稳定的需求。传统的系统生命周期强调要正确地了解需求。如果这一步做到了，那么设计和开发就非常容易成功了。因为它们是可以满足需求的。这在理论上是对的，但是在实践中却很糟糕。业务经理可能直到他们看到些什么才知道需要些什么。当他们见到并使用了系统和技術时，他们的需求才会自然出现并且发生变动。这是项目周期的一部分。而且在任何长期的项目中，

你确实必须为技术的改进和变化做好计划。误区五：用项目完成的百分比和预算与实际结果的对比来测评。这是学生们在项目管理课上所学到的传统的并且得到认可的方法。遗憾的是，在系统项目中，即使这是可能的，也很难清楚地识别项目完成的百分比。最能说明问题的变量就是人工时间。因此，预算就是一个预告性的指示器。你可以通过评估未解决的问题和难题来更好地测评项目。误区六：每个系统项目都是独特的。这看起来是一个直率的表述。然而，如果你接受了，你就会倾向于孤立地管理项目，并且不能从教训中学到什么。项目具有独特的属性，但是在新技术的外表下，它们还是有很多共同之处。误区七：投入项目上的人力，多多益善。在某些业务项目上确实如此。但在系统项目管理中却很少是这样的。人们的技能和知识是不能互换的。如果多一些加入人到系统项目中来，由于协调不利和要培训人员以快速适应工作，通常会减慢项目的进度。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](http://www.100test.com)