

探秘技术项目管理（二）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\\_65244.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_8E_A2_E7_A7_98_E6_8A_80_E6_c41_65244.htm) 项目经理，就像支部书记？

ERP的失败其实只是技术项目管理失败的冰山一角，因此，为了深入地探讨技术项目管理，我们就必须抛开单纯ERP的是与非。

在电子工业出版社今年主办的“中外项目管理论坛”会上，《突破技术项目管理》一书作者、美国加州大学信息系统教授贝内特利恩兹接受了本刊记者的采访。

贝内特告诉本刊记者：在他20多年的项目管理生涯中，他最担心的不是项目经理本身的素质和经验，而是这些项目经理所接受的教育，早就注入了他们不成功的元素。因为现在讲项目管理的老师其实大部分没有从事过项目管理。

而贝内特认为自己的研究成果最大的突破是，他注重实际的方法。项目经理的必备能力 贝内特认为，一个项目经理最重要的特质就是辨识和解决问题的能力。

在系统项目中，这种能力要求经理具备一些技术知识、业务知识、与别人合作的能力，以及良好的评价问题的技能。一个人可以是天才，但项目经理必须要有意愿和毅力将项目坚持到最后。

过去，项目经理只意味着与技术人员一起共事。而在今天，同样重要的是还有与其他项目经理、直线经理和高层管理者合作的能力。

将90%的时间用于沟通与合作 此时，贝内特举了一个例子：

他在一家高科技制造企业遇到过一位项目经理J，在他曾见过的几乎数百位的项目经理中，J是最出色的人之一。J有什么过人之处呢？J看到了对整个公司的项目管理过程进行更新的必要性。

J开发了项目概念并且向管理层反复推荐他的想法达18

个月之久，才最终获得了通过。他表现了开创性和创造力，自己开发了许多具体的创意。他挺过了项目最初那段艰难的日子，那时项目遇到了很大的抵触，他能够成功地与每个人，从技术人员到高层管理进行合作。他有过敌人吗？周围的环境有政治气氛吗？对这两个问题的回答都是肯定的，他总共花了超过一半的时间去交流和解决这些问题。到项目结束时，由于需要克服阻力，他完成自己任务的时间，总共还不到他全部时间的10%。在关于技术项目经理的素质与能力的认识上，SAP与贝内特达成了共识。做了八年项目经理、并自认为做得“还可以”的SAP大中华区执行副总裁黄晓俭，用非常“中国”的语言，回答了他对技术项目经理的认识：项目经理最重要的是做人的工作“项目经理在组织工作中，遇到的最大的障碍是人的障碍。项目经理的角色实际上就和支部书记差不多，大部分时间是做人的思想工作。他要不断地将管理思想解释给别人听，他必须要和客户达成共识。并且，他还要有能力把握度，把握节奏，因为很多客户都有急于求成的心理。项目经理，首先要是一个管理咨询专家，而不是一个软件专家。他要能把握企业管理的命脉和主要问题，一眼能看出企业怎样改进才是最好的。所有这一切简而言之，就是：项目经理要有很好的沟通能力，对管理思想有清晰的认识，有非常强的分析能力。”在如何处理好与高层管理者的关系上，SAP认为每一个项目都应有一个最高的项目指导委员会，公司的一把手担任项目组组长，一开始要签订一个项目章程，就像法律一样，项目经理只是一个执行者。因此SAP建议企业的高层一定要成为项目经理强有力的后台，因为在项目实施过程中，企业还有主导业务，项目会涉及

到各部门，但项目经理不能要求他们停下工作参与到项目中来。当然，项目经理也必须要争取高层支持他在一定程度上有权动用企业资源。好了，谈了这么久关于项目经理的能力问题，“支部书记”们可能更想知道，在一个项目实施过程中，他到底有什么责任？有没有获得成功的明确道路？项目管理实践家贝内特在给本刊发来的邮件中，列出了关于项目经理职责清单及成功方法。

**\*\*项目经理的职责清单\*\***

**项目的起始阶段** 这一阶段以项目经理的任命开始，以项目计划和项目团队的获准和工作正式开始为止。

**前整合阶段** 这个阶段包括可行性研究、分析、设计、软件挑选，以及软件开发直至整合和调试。它还包括体系架构和基础结构工作。再有，就是与业务部门相关的工作。

**整合和实施** 这个阶段包括系统的整合、调试、业务部门的程序、政策、培训、转换以及彻底采用新系统。

**后项目阶段** 这一阶段包括终止项目，收集经验教训，并向下一个项目转达。虽然收集经验教训是本阶段的任务，但要注意，必须要在项目的进行过程中一直收集经验教训，如果你到最后结尾时才想到，大家可能都已转去做其他工作了。

**\*\*项目经理的成功法则\*\***

继续学习，并在技术上与项目一起成长。许多项目经理任由他们的技术知识和技能慢慢荒废。不要让这种事情发生在你身上。

与直线经理和高层管理进行经常性的非正式沟通。这包括不仅仅是要讨论问题和机遇，还可以交流一些有趣的项目故事和情况。始终对项目中所发生的事情了如指掌。包括人们正在做些什么，正面临什么问题，项目目前的状况以及预见即将面临的挑战。

与团队成员进行个别合作。尽管团队沟通和合作非常重要，系统工作中大部分内容还是由成员们各自独立完成的

。注意要把每个人都当作一个个体来联系和接触。别忘了，定期到成员们的办公室去聊一聊。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)