

如何选择与使用项目经理？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__E5_A6_82_E4_BD_95_E9_80_89_E6_c41_65882.htm 软件项目管理是"以过程为核心、以度量为基础、以人为本"的，在此过程中需要充分地集成技术方法、工具、过程、资源（人力、资金、时间等）等要素，谁来领导这个集成工作呢？是项目经理。项目经理是项目组的灵魂，是项目组中很重要的一个角色，无论是对于个人英雄的时代，还是基于过程的管理时代，都必须依靠人来实现管理，这就是"以人为本"。无论管理多么正规，过程是对形式的管理，而内容的管理必须依靠个人的能力。项目经理，是大多数软件公司中最难选的人。为什么呢？有实践经验又有理论知识的项目经理少之又少，而且即使有身价也比较高，所以在软件公里面"勉强的项目经理比比皆是"，有一定的开发经验，程序写的很好，有一定资历，虽然没有受过正规训练，也可能没有做过管理人员，但是没有办法，公司缺人，只好选他做项目经理了。当然，也不排除不具备上面的条件就做的很好的。99年我主管过1个成功的项目，该项目是为我们的一个老用户开发一块外围的采购模块，挂接在财务系统中。该项目组的成员都是刚参加工作的本科毕业生，他们是第一次用DELPHI开发应用软件，项目经理也是他们其中一个比较有管理思想的员工，在上学时是学生干部，比较有组织能力，我做为项目主管，对项目组进行管理的指导，因为我也从未用DELPHI做过开发，可想而知，该项目的人员风险有多大！项目的需求分析请了一位有经验的老员工来做，并由该员工做出概要设计，详细设计、实现与实施

都是由项目组来做，他们竟然在规定的时间内按照需求完工了！在去现场实施之前我都以为不应该这么顺利，结果在他们实施完毕的几个月中，用户用的很好，只有几个小的地方对界面进行了调整，没有进行软件的正确性维护！真是难以置信。为什么呢？在事后进行总结时，大家得出的结论是：我们是严格按照公司的软件规范做的。并非有经验的员工才可以做项目经理！新手一样可以成功！那么，究竟如何选择项目经理呢？我们先看一下项目经理的来源。

(1) 专职的项目经理，比如说在公司里有项目管理部，专门是项目经理的派出机构，项目经理经过专业的培训与认证。

(2) 兼职的项目经理，来源于某一个技术部门，如开发部或事业部，同时可以兼任其他岗位。对于专职的项目经理，如果项目组中的成员有兼职的情况，即同一个项目成员可能同时参与多个项目，这时就存在资源竞争的问题，需要项目组之间进行协调，由于组员与项目经理没有行政的隶属关系，因而项目的协调很成问题。对于第二种方式，往往项目经理只会对他熟悉的作业内容、熟悉的人员进行管理，名义上是项目经理，实际是个局部经理。因此在选择设置公司的组织结构时，在选择项目经理时要充分考虑上述的两种情形。一个合格的项目经理，下面的要求是必须的：要公正无私 99年我主管过一个项目，该项目的项目经理在分配奖金时论资派辈，不按业绩，使得项目组中资历浅但是干活多的员工怨言很大，导致整个项目的积极性很差，最后不得不由我出面制定新的业绩评估办法。如果一个项目经理不能做到公正无私，他就难以服众，无法带好项目团队。要有良好的职业道德 2002年在我经手主管的一个项目中，由于项目经理蓄意隐瞒

了项目的真实进展情况，对用户的承诺没有兑现，而导致用户不信任他，向公司提出了撤换项目经理的要求。用户对于项目有知情权，给用户暴露出问题不一定是坏事，因为只要大家能够互相理解，才能保证项目的顺利进展。如果明知完不成进度，而故意隐瞒了真相，当然是要受到惩罚的。要具有管理的基本技能与知识 要做一个好的项目经理，他肯定要好好好的学习一些关于项目管理的基础知识，进行项目管理的技能训练，既要有管理意识，还要有管理的基本技能，要"心有余且力也有余"。要具有很好的沟通与表达能力 项目经理要和方方面面的人员沟通，包括项目组内的人员、市场人员、用户、上级主管，也要和各个层次的人员打交道，为了项目的成功要通过沟通交流消除来自各方面的阻力。譬如，一个系统集成的项目，在用户现场布线时，你可能要和用户的工程主管、电工、施工队等各种角色沟通，否则，可能因为很小的问题，你的系统就要失败。要有很强的分析问题解决问题的能力 项目经理要能够通过现象看到本质,通过细节发现大问题,发现问题后要果断采取措施,而不是延误时机。如果一个项目经理对问题比较麻木，不能防微杜渐，那么就谁都可以做项目经理了！要懂技术，不要求精通，但是要全面 这可能是争议比较大的一个原则，因为如果按此原则执行，那些拿到PMP证书的专职项目经理如何找工作？使用不懂技术的项目经理我也曾经尝试过，用过一个不懂开发的人来做项目经理，他主要对项目的进度负责，进行项目组内外的协调，但是为了弥补其不足，必须还要给他配一个助手专门负责技术。对于大的项目这种方式是可以的，对于小的项目而言肯定不能这样做，否则就会出现资源浪费，项目经理的工作量不

饱满。所以我的意见还是要使用懂技术的项目经理，这样他能清楚地知道组员在做什么、做的怎么样，能够发出正确的方向性指令，而不是瞎指挥，外行领导内行。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