

异议《浅析软件项目管理中的10个误区》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\\_BC\\_82\\_E8\\_AE\\_AE\\_E3\\_80\\_8A\\_E6\\_c41\\_65884.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_BC_82_E8_AE_AE_E3_80_8A_E6_c41_65884.htm) 登载了一篇题为《浅析软件项目管理中的10个误区》（以下简称《误区》）文章，阅后对作者的观点有些异见，在此提出希共同交流。大体认同的观点是：[误区5]中关于白盒法测试可由程序员担当--因为程序员对程序的设计思路最熟悉，对可能引发错误的地方最为清楚，所以他们能制作出最快、最准的测试用例，所以由程序员完成部分"白盒法"测试是可行的、于提高效率/质量有益的；[误区8]中项目经理不一定是所有项目成员中薪水最高的--如果项目经理只执行管理性质的工作，对项目不形成建设性成果，在项目组中，除了文秘人员外，项目经理的薪资甚至可以是最低的。作者所谓的误区3是：软件程序主要由代码组成，因此编码阶段是整个软件项目的最重要的阶段，应该给与大量的时间，并且集中主要的资源。--意即编码并不是主要的工作，分析、设计与测试才是主要工作，并提出了一个"资源的合理分配比例"：项目论证、风险评估阶段3%，项目需求分析阶段8%，系统总体/详细设计阶段45%，编码阶段10%，系统测试阶段34%。一般都看得到，软件程序由代码组成，代码是软件的实体。没有代码，再多、再完善的分析、设计、测试都是空洞/无意义的。在一定的技术水平条件下，系统中要编写的代码量是客观性质的，是硬性的工作量，不会因设计的不同而有太大的区别--除非一个外行、生手才可能堆砌大量冗余代码。分析、设计、测试则是可主观控制的，是柔性的工作量。好比收割一亩麦田，工作

量是确定的--一亩麦田，工作方法是多样的，如一个人干、十个人干、用镰刀、用收割机；为完成该工作，也需要分析设计：如根据麦田的形状设计收割路线，以减少行走的距离，工作时休息几次、在何处休息，以使劳动者保持最佳舒适状态等等；为完成该麦田的收割，分析、设计的比重可以很小，小到可以为1%，总的工作量就是101%，工作的过程可能是劳动者苦一点、累一点；分析、设计的比重也可以很大，大到10000%，总的工作量就变为10100%，工作的有效成绩同样是完成一亩麦田的收割，只是工作的过程可能是劳动者感觉非常舒服。软件开发也是一样。同样的系统，其代码工作量是确定的，假设为100个人月。公司甲的开发方式中，资源分配比例是：论证1%、分析5%、设计9、编码70%、测试15%，公司甲对该项目的总开发成本是： $100\text{个人月}/70\%=$ 约为143个人月。公司乙的开发方式中，资源分配比例是：论证3%、分析8%、设计45、编码10%、测试34%，公司乙对该项目的总开发成本是： $100\text{个人月}/10\%=$ 约1000个人月。如果是竞标项目，显然公司甲更有获胜机会；如果是公司自身的项目，则公司甲的特点为：速度更快、成本更低，公司乙的特点为：工作流程更清晰、员工工作强度更低。实际中系统开发各部分的资源分配比例应如何，并无先天的规则，主要根据企业自身资金实力、企业文化、企业形象、员工福利待遇、及市场竞争等来定，特别地，不一定投入的成本越大，系统就能做得越好！作者所谓的误区6是：软件项目管理只是相关技术部门的事情，与公司其他部门无关。意即软件项目管理需要提高公司的整体参与意识，需要公司各个部门协同作战。殊不知，公司设立专门的项目管理团队，就是为

了能尽可能由该团队独立地解决掉项目过程中的各种问题，不要仍然象没有独立管理团队时一样，碰到一个问题时动不动就吆五喝六，把公司各部门的人都搅动起来，影响/牵制公司的全局工作。一个优秀的项目管理者，只有在非常必要时，才会去请求其他部门的协助--他首先会尽可能在项目团队内解决问题。作者所谓的误区7是：在开发进度滞后的情况下，可以聘请更多的程序员加入到开发团队中，通过增加人力资源来赶上进度。意即项目进行过程中，新人的加入不一定是有益的，可能会"好心好意做坏事"，因为引导新人融入团队需要花费开发团队许多时间和精力，很有可能使项目进度更慢。其实作者的这一观点笔者也是认同的，只是作者文章前后的说法有点自相矛盾。作者贬见的是"作坊式"的软件管理，褒见的是"软件工厂式"管理、软件工程方法。按照软件工程规范来进行项目管理，各种文档、流程必然是相当规范的，而且软件工程化的主要目的之一也是要使项目不依赖于个人、能持续进行，即如此，新人加入时、融入团队时自然不应该存在什么困难！作者的矛盾，大概是理论与实际无法统一带来的尴尬。作者所谓的误区8是：技术骨干应该成为项目的项目经理。意即在"软件作坊"时代，这是一种普遍使用而且效果不错的方法；而在"软件工厂"时代，这种方法却带来各种问题，有时甚至直接导致项目失败。软件项目不同于建筑项目，建筑项目中，绝大部分工作都是明确的，可明确分配给工人去做的，建筑项目管理中主要的问题是组织、领导、协调的问题，它确实不必需要建筑技术专才来管理；而软件项目中，大部分工作是不能简单描述清楚的，也不是简单地分配下去了就能被完成的，首先工作任务如何划分

就需要技术能手才能作出，每一个任务可安排给团队中谁来做，也需要技术能手才能把握得准确，虽然不是必须的，但用技术骨干担当项目经理，更能保证项目组的工作效率、更能保证项目的成功。单从项目组效率上讲，技术骨干型项目经理带领的团队能保证90%以上的效率，而非技术型项目经理带领的团队大约只能保证40%--60%的效率。因为项目管理中还有不少人际交流上的问题，所以为技术骨干型项目经理配一个善于协调的助手/秘书，则更是一种黄金组合。以上仅为笔者的一些浅见，欢迎指教。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)