

国内应用软件项目管理的若干问题 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_9B_BD_E5_86_85_E5_BA_94_E7_c41_65909.htm

随着企业IT建设的深入和国际交往的增多，应用开发的项目管理日益受到重视。国内面向企业客户的应用软件开发项目管理的问题和差距何在？更多的可能是实践问题而非理论问题，以下结合笔者在集团用户、外资企业和国内民营企业的项目经验和思考，作些初步的探讨。项目管理意识不能真正区分项目实施和项目管理工作任务，是目前存在的普遍问题。可概括为“没事做”和“没人做”并存的现象，这往往由开发骨干兼任项目经理所致。一方面，如果设立专职的项目经理，专做项目管理而不做任何分析、设计、编码、测试等具体的技术实施工作，就会感觉“没事做”，或是在打杂。另一方面，由于主要或全部精力均忙于具体技术工作，各种项目管理任务（如：项目分析/评估、项目计划的制定/检查/调整、上下左右的沟通、专业资源调配、项目组织调整、项目财务控制、风险分析/对策等）不可避免地疏于顾及，项目管理的事情“没人做”，导致项目控制的问题“积劳成疾”，后悔莫及。在中、小型项目中，管理任务可能不饱和，有条件的项目经理可以兼任项目技术主管或业务咨询，关键在于要有将项目管理工作区分出来的意识和责任感。项目成本基础 项目管理的精髓是必须在规格（Specification）、成本（Cost、Resource）和进度（Schedule）之间取得平衡。而目前国内的系统集成企业，普遍没有建立专业工程师的成本结构及运用控制体制。因而无法确立和实现项目成本的指标、考核和控制，导致公司与

项目经理之间的责任不清。直白地说，项目经理可以不计成本地申请资源，“韩信点兵，多多益善”，而公司处于两难，答应则可能投入太大，拒绝则必须承担项目失败的责任。上级经理成了项目经理。不建立专业资源成本结构，就无从实现项目的成本管理，就不会有真正的项目管理。项目管理制度规范化而且切实可行的项目管理制度，必须因企业、因项目而异。一般而言，应是项目管理原理、企业/行业特点和项目规模/性质、企业开发文化/素质等各种因素综合的产物。产生的过程应是，由具有一定的理论素养、丰富的规范化项目实施经验和总结能力的资深项目管理专家，结合企业的具体情况，有针对性地进行制定，并经培训、试行、调整予以贯彻落实。国内目前的普遍情况，或者是企业无项目管理制度，仅凭个人经验实施项目管理；或者是书生制度，照搬教条，纸上谈兵，束之高阁。其结果是，不仅实际的项目管理无所依循，而且也使项目监管层难以落实项目的间接监控和支持。

专业服务组织 国际上的企业级应用软件的开发组织，基本上分为产品研发和专业服务两类。国内由于市场成熟度低等原因，多以直接面向客户需求的项目型开发为主，应属专业服务型的技术组织结构。目前国内的差距主要在于，一是公司策略上将项目实施部门定位为配合系统产品销售的成本中心，而未能作为一个独立核算的业务单元或业务方向；二是基本采取层次性的业务管理性组织结构，而缺乏业务管理和专业管理（诸如运营经理、资源调配、资源开发、行政助理、项目会计、项目质量监控等）的分工合作的矩阵结构；三是缺乏纵向专业深度的设计和结构。专业服务组织结构的差距，使专业服务部门市场定位模糊，发展方向迷茫。平时不

利于专业队伍建设，不能持续有效地发展和提高技术队伍的专业素养；售前活动中，不利于程序化地组织售前支持及控制售前风险；项目实施中，不利于合理及时的项目资源的调配，不能将运营（Operation）监管和项目监管有机结合，以确保项目监控状态。项目计划是项目经理实施项目管理控制的基础。目前的差距主要有：一是项目计划的制定不够严谨，随意性大，可操作性差，因而实施中无法遵循，如项目计划过于粗略，落实Breakdown（“粒度”）不足；没有做到任务、进度、资源三落实。二是缺乏贯穿项目全程的详细项目计划，甚至采取每周制定下周工作计划的逐周项目计划方式，其实质是“项目失控合法化”。三是项目进度的检查（与进度计划比对）和控制不足，不能维护项目计划的严肃性。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