

项目管理的理论与实践

关于理论、经验、教训的分享

总纲

什么是项目管理

项目管理的四要素

项目进程概览

项目角色概览

什么是项目？

维基中的定义

- 项目是组织进行的一个暂时性（temporary）的努力付出，在一段事先确认的时间内，运用事先决定的资源，以产生一个独特（unique）且可以事先定义的产品，服务或结果。

项目的要素

- 团队：组织一个团队
- 进度：事先确认的时间
- 资源：有可供支配的资源
- 目标：有事先定义的目标

项目管理就是对这四大要素的管理



目标 (Goal)

- 与涉众有效沟通
- 防止需求蔓延
- 质量是免费的



资源 (Resource)

- 制定预算
- 分配资源
- 经济学



进度计划 (Schedule)

- 进行任务分解
- 识别关键路径
- 随时做好风险控制



团队 (Team)

- 如何分工
- 怎样合作
- 文化与传统

项目目标 - 需求

什么是涉众？

- 与项目目标直接相关的所有人
- 注意区分客户与用户

什么是需求？

- 从意向到需求
- 需求不但包括“做什么”，更要包括“不做什么”

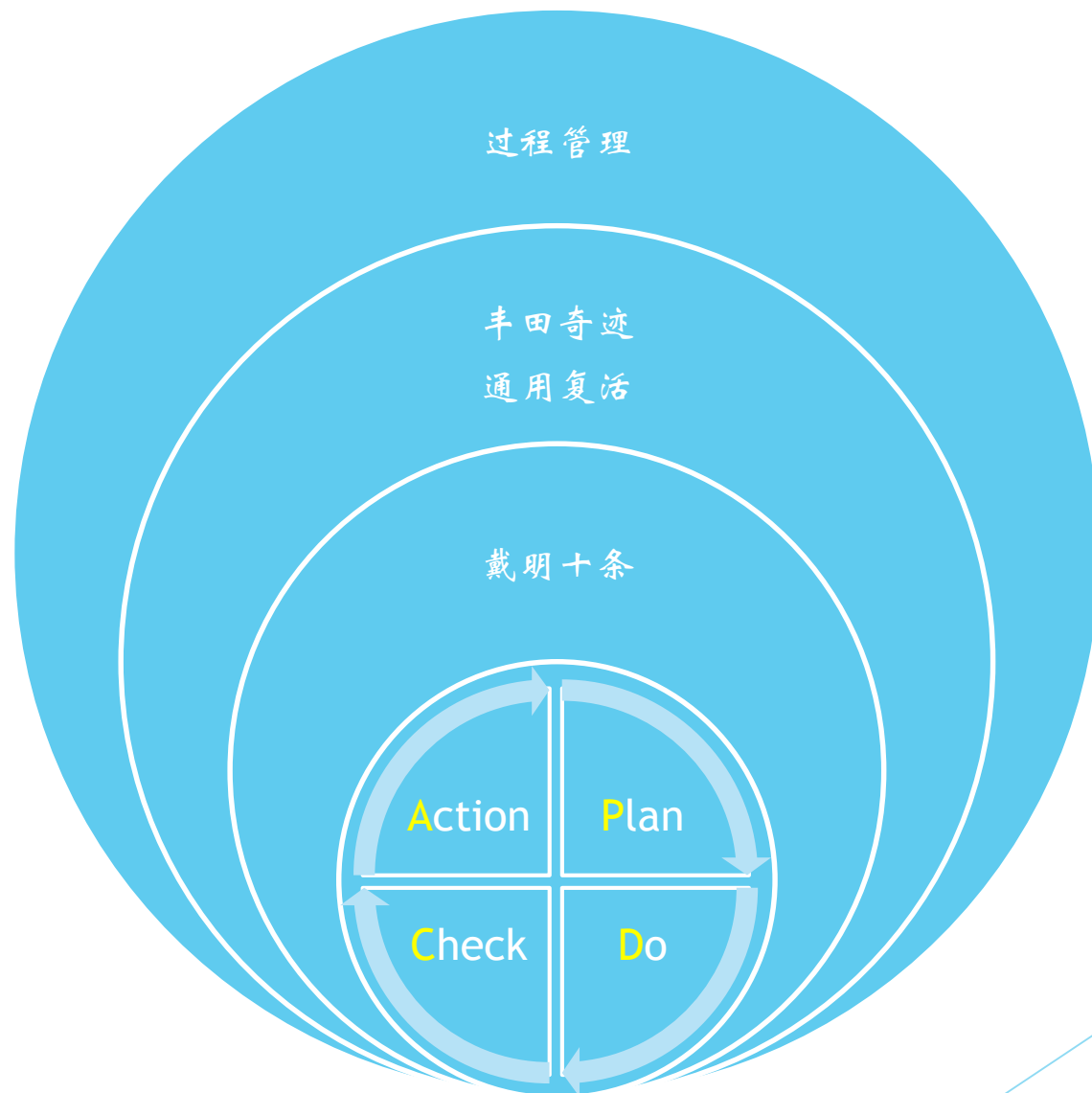
什么是质量？

- 质量不是尽善尽美
- 而是准确达成合理预期

质量是免费的

- 这得从戴明说起，想当初.....

戴明是谁？



戴明环 - PDCA

| 阶段 | 任务 |
|-------------|---------------------------------|
| 计划 - Plan | 明确所要解决的问题或所要实现的目标，并提出实现目标的措施或方法 |
| 执行 - Do | 贯彻落实上述措施和方法 |
| 检查 - Check | 对照计划方案，检查贯彻落实的情况和效果，及时发现问题和总结经验 |
| 处理 - Action | 把成功的经验加以肯定，变成标准，分析失败的原因，吸取教训 |

为什么质量是免费的？

高质量带来高士气

高质量带来低风险

高质量带来客户忠诚度

质量是结果，而不是目标

进度 - 项目计划

任务分解

- 魔鬼在细节中
- 尽量并行化
- 带好备胎

关键路径

- 小心，别站在马路中间！
- 给予特别关注
- 保障关键路径上的资源

风险控制

- 凡事，预则立，不预则废
- 风险的来源：人，技术，资源，需求，计划.....

团队 - 管理之道，一以贯之

管理之道，一以贯之

- 一切管理的本质 —— “人”的管理
- Hardware? Software? Peopleware!
- “术”是为“道”服务的

分工与合作

- 找到自己喜欢的方向
- 找到适合自己特质的发展路线
- 建立能自我成长的组织架构

文化与传统

- 项目的短期目标是达成需求
- 项目的最终目标是“人的成长”

资源 - 学点经济学

人月神话

- 人 * 月 == ?
- 谨慎要求, 慎重承诺

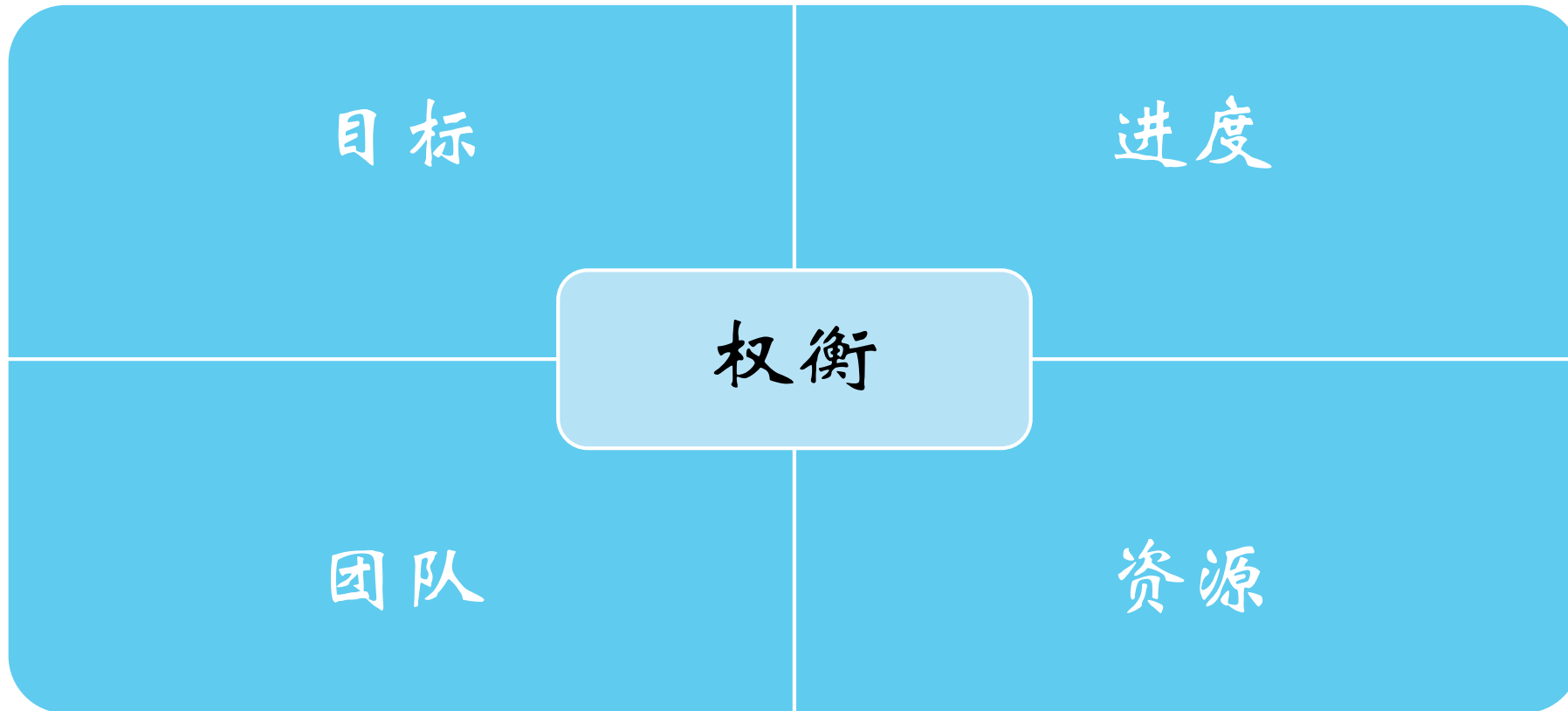
资源预算

- 准备资源 在项目计划的负一年
- 好钢用在刀刃上

成本核算

- 注意资源的“价码”
- “敏捷”是一种实用主义哲学

项目管理的关键



子曰：可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。

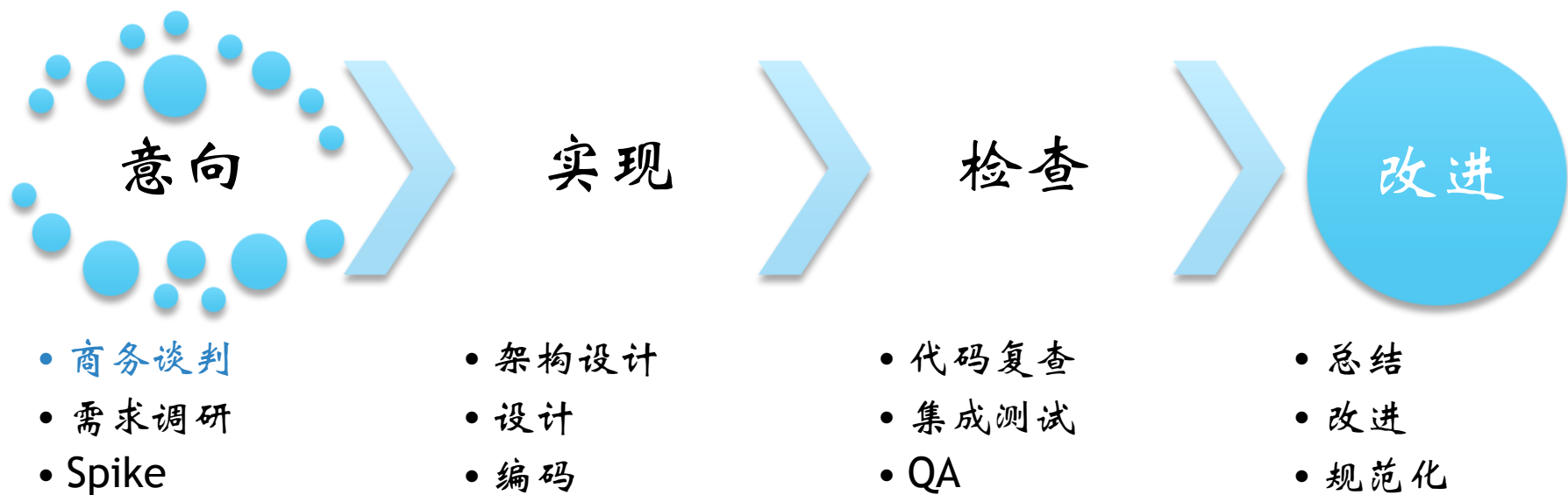
项目基线 - Baseline

Baseline就是对四大要素进行权衡的结果

如果不制定Baseline，就容易撞上Deadline

Baseline可作为实现“持续交付”的基础

项目进程概览



项目角色概览

产品经理

- 关注产品长线发展。特质：完美主义，善解人意

领域专家

- 关注业务知识、合理性。特质：实战经验

项目经理

- 关注项目要素的权衡。特质：领导力，意志

QA

- 关注组织流程改进。特质：分析、总结

架构师

- 关注软件系统长期演化。特质：抽象，见木更见林

技术专家

- 关注解决技术难题。特质：黑客，钻研，逆向思维

程序员

- 关注具体实现。特质：手快，稳健。

测试

- 关注产品最终质量。特质：换位思考，逆向思维

两种PM的对比

产品经理

- 盯住长线
- 关心最终做什么
- 追求尽善尽美
- 思维天马行空

项目经理

- 盯住短线
- 关心现在怎么做
- 追求“能”实现
- 思维保守务实

测试与QA的对比

测试

- 关注结果
- 工作重心在检查(C)
- 防止发布瑕疵
- 提升项目信心

QA

- 关注过程
- 工作重心在改进(A)
- 防止产生瑕疵
- 传播项目经验

分享完毕，谢谢观赏！