

软件企业项目管理的5项原则(2) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E8_BD_AF_E4_BB_B6_E4_BC_81_E4_c41_149619.htm

基于统计数据的项目计划 软件项目计划过程面临的最大挑战就是计划的准确性差。据统计，在对软件项目进度与成本估算时，开发者的估算比现实要乐观，大约低20%到30%；大多数项目实际完成时间超过估算进度的25%到100%，少数的进度估算精确度达到了10%，能控制在5%之内的项目十分罕见。要提高软件项目计划的准确性，需要把握以下三点：1. 加强基础数据的统计与分析 软件项目都是具有独特性的，不能照搬其他项目的经验作为制定本项目计划的依据。因此，在企业范围内加强对项目基础数据的统计分析以得出规律是十分必要的。项目管理既是科学又是艺术，由于文化的差异，西方发达国家强调的是管理中的科学性，而我国的绝大多数企业强调的是管理中的艺术性。由于不重视基础数据的收集和统计，软件项目的计划常常是凭经验或“拍脑袋”而定的，企业并没有足够的统计数据来支持计划的制定。科学管理尽管是在上个世纪初，对制造业和体力工人提出的，但其中提出的“不能度量就不能控制”的理念依然值得软件企业在管理项目时采纳。为做到在数据统计的基础上制定项目计划，中创软件每天对每个员工的工作时间进行统计分析。在数据的统计过程中，公司内部十分强调科学方法与工具的使用，通过对多种统计分析方法（如FPA、COCOMO和类比法等）的研究和应用，项目计划的准确性得到很大提高，基本达到了“一次将事情做正确”的目标。2. 以面向学习和改善系统的评价原则

促进数据统计评价方式将决定人们的行为，要想改变人们的习惯，仅靠讲道理是难以见效的，还必须辅之以相应的评价体系。软件企业在项目管理评价进程的一个误区是将评价的重点放在人的方面，而忽视了很多项目问题在于管理系统本身这个事实。据统计，人员的敬业精神和能力不够只占项目失败原因的10%左右，在大约90%的原因来自于项目管理系统的架构与流程等方面。因此，中创软件将项目绩效评价的重点放在通过学习以改善项目管理系统方面而不是给项目成员下一个最终的结论性判定。这种评价的方式是基于统计分析的，它不仅有助于改进企业的项目管理系统，更有助于员工有意识地去收集数据和对数据进行统计分析，以便提高项目计划的准确度。这方面问题的解决，非是一日之功，但如果企业肯花大力气，当数据积累到一定程度时就可以发现统计规律，就会对计划起到极大的支持作用。

3. 谨防里程碑陷阱

众所周知，里程碑是项目计划与控制中的一个极为重要的概念，也正因为如此，人们也易于过于依赖里程碑，反而使项目计划落空。里程碑陷阱表现在以下几个方面：首先，人们在软件项目的里程碑被设定以后，认为“目标管理是只问结果，不计过程”，从而忽视对过程的监控而导致项目里程碑不能按期达到。大多数软件企业的从业人员属于知识工作者，他们对授权的要求较强烈，这方面的误区更易发生。第二，对里程碑控制不严。因为大部分里程碑毕竟只是一些项目的中间结果，在项目过程中人们易于放松对里程碑变更的控制，易于出现里程碑大多按期完成而项目却难以按期完成的现象。项目活动彼此是有关联的，一个里程碑的延迟会导致连锁反应，甚至可能导致项目工期的失控。第三，里程碑

的设置仅仅由项目组根据项目本身的特点而定，忽视了与利益相关者的沟通并得到他们的承诺。为避免落入项目里程碑陷阱，中创软件特别强调客户、供应商等利益相关者对这些里程碑提供的承诺，并通过建立各方签字的责任矩阵将其锁定，事实表明，这种方法是行之有效的。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