

项目管理案例：我的软件项目应该如何启动？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/256/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_256494.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_256494.htm)

（一）案例正文 我们公司是一家软件开发企业。现状是目前有个产品，但是存在很多问题，准备开发新版本，之前版本存在的问题有一部分应该说是开发人员的问题，但是因为我来得时间不长，不甚了解。整个公司都对新版本给予厚望，就目前的情况来说，老板希望技术团队有个大的改造，但是我不想这么做，因为毕竟新人进来不见得合适、而且需要相当一段时间的业务熟悉期。现在老板问我怎么做？我觉得可以有这么几步：1、老板主持个动员大会；2、完善部分规范、制度；3、增加一些激励措施；4、我同他们加强沟通，了解每个人的具体情况，帮助他们5、加强项目监控 应该就可以了，实际上主要是营造一个好的氛围。其他还有什么么？希望大家帮帮手，对我很重要，谢谢！（二）专家点评 专家介绍：卢毅，清华大学MBA，PMP，曾任某高科技公司项目管理副总裁，现任北京商略达项目管理研究中心首席专家，国内著名的项目管理培训师和组织级项目管理体系规划咨询专家。卢毅先生有十多年项目管理实战经验，亲自管理过几千万级的电信行业项目、几百万级的多个电力行业项目和众多的生产制造、流通、物流等行业项目。历任项目经理、项目总监、项目管理部的总经理、公司分管项目实施的副总裁等职，在项目化经营管理、项目管理方法论、多项目管理和建立公司级项目管理体系等方面有非常独到的见解和实战经验。 卢毅点评：这个案例反映的是如何在项目启动时做好项目策划，其实

这也是我在多次培训课中经常讲到的一个重要概念。案例讲到的一些步骤，还不是太完整和具体，如何在项目启动前做好一次项目策划是至关重要的。具体来讲，有以下几个主要方面：

（1）项目干系人分析：一切项目管理活动都应该从干系人出发！案例提及的干系人主要有老板、技术人员，应该还有需求提出者、项目验收人员等公司其他人员，却没有提及。从案例描述的情况看，项目经理的做法会有一些的问题，他没有分析各干系人的想法，尤其是他提的步骤里没有就老板想换技术团队的想法做沟通的计划，将会是一个很大的问题。

（2）明确项目的合理目标：整个公司对新版本都有厚望，说明你很荣幸做了一个众人瞩目的项目，但同时也说明很多人都对项目有期望。在这种情况下，明确了解和平衡所有项目干系人的期望将非常重要！可惜，案例中的项目经理却一点也没有提及。在项目启动前在各干系人之间达成一致、明确和合理的项目目标将直接影响项目是否能成功。目标又包括客户满意、时间、成本、质量等因素，这些都需要明确。

（3）清晰的项目范围：项目管理需要定义清晰的目标和范围，这是项目管理非常重要的一步。然而，案例里却没有提及。老版本存在的问题是什么？新版本要达到的需求是什么？哪些是新版本必须要完成的？项目范围不明确将会留下很多隐患。

（4）根据目标和范围确定项目资源需求：在项目前期，需要根据项目目标明确项目资源需求。案例中还提到老板希望更换项目团队中的一些人，项目经理自己又不抬愿意更换成不了解业务的新人，我感到他们沟通很不充分，一方面资源需求不明确，另一方面项目资源保障也许有一定难度。

（5）制定项目计划：项目经理没有考虑时间

计划，一般在项目启动时都需要有计划，很难想象没有计划的项目如何执行和监控。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)