
项目管理八大病状及解决方案

序言

本文作者在《项目管理文化与项目成功的关系》一文中描述了企业文化及项目管理文化与项目成功的关系，描述了 CMMI 1-5 个级别对应的项目成功的 1-5 个级别特征定义。

目前大多数 IT 中小企业在项目管理上存在各种各样的问题（病状），这些问题（病状）不同程度的影响着项目目标的实现。总结这些问题（病状）中的关键部分，进而分析根本原因，然后对症下药，才能逐步缓解或排除这些问题（病状）。

特别申明：

如需转载此文，请给出本文来源：

作者：王友元

摘自：<http://www.lypis.com>

如不能这样做，请不要转载此文！

项目八大病状概述：

项目常见的问题（病状）很多，作者不在此做一一列举。基于哲学抓“主要矛盾”的思想，我们列出对项目成功影响最大的八大因素进行分析并给出初步的解决方案。基于这个方面考虑的另一原因是珠海亮企业管理咨询有限公司希望能将 CMMI、Scrum 及 PMBOK 等知识体系结合在一起，以快速敏捷及低成本的方式为 IT 中小企业提供性价比高的过程改进服务方案，支持中小企业的快速发展。这也是珠海亮企业管理咨询有限公司的价值观。

项目管理八大病状如下图所示：



项目病状之一：项目交付能力差 → 进度失控！

背景：

和客户谈项目合同的时间非常长，但一旦和客户签订了合同，客户又要求在较短的时间之内交付产品。企业自主研发的产品也存在类似的情况，时间不等人啊！因此，大多数的项目的首要目标是按时交付产品。但事实上，很多公司的产品交付时间比预计时间超出 50%以上或更多！

病状原因分析：

产生这个问题的原因是多方面的，如过于乐观的估计，外部因素的影响等等。但根本的原因在如下几点：

- 1、无历史数据用于估计参考；
- 2、无估计方法和模型；
- 3、开发模型选择或使用不当。

缓解/解决病状对策：

- 1、 积累项目绩效数据，建立估计基线；
- 2、 建立估计方法和模型；
- 3、 为不同项目建立不同的开发模型。

项目病状之二：项目可视性差 → 频繁救火！

背景：

项目启动后，项目经理、PMO 及公司高层需要及时了解项目的真实状况，如主要的绩效参数、重大的问题、风险的情况、干系人的情况等等。如果存在问题应及时报告，及时解决。但现实的情况是，高层得不到真实的绩效数据、项目经理平常报一些鸡毛蒜皮的小事不断骚扰高层经理，相反一些大的事情反而不报或迟报，等它闹大了，才报告给高层，要求救火！

病状原因分析：

导致项目可视性差的根本原因在如下两点：

- 1、 项目没有可度量的状态数据；
- 2、 无项目监控及预防计划或执行不力。

缓解/解决病状对策：

- 1、 建立项目状态基本度量；
- 2、 制定项目监控计划并按计划监控项目。

项目病状之三：干系人管理失控 → 怨天忧人！

背景：

在项目计划时，项目干系人的识别、如何沟通交流是非常重要的，对于大型的系统集成项目尤其如此！干系人的沟通方式、频率、技巧事先都需要认真计划。在项目的实施过程中，应严格按照这个计划来执行，有时候还需要根据效果来调

整沟通计划。但现实中，很多项目经理不知道如何完整的识别干系人、分析干系人，结果是和客户关系不好，和关联的分包商闹矛盾，项目团队也没有凝聚力。到项目后期，整个团队都怨天忧人，项目何时完成遥遥无期！大家可以思考一下，为什么在印度 CMMI 实施的很成功？软件产业是其支柱产业之一，而中国的软件人员不比印度的差，但我们的项目经理为什么从“白领”沦落到“蓝领”，再从“蓝领”沦落到“码农”（甚至是一个不合格的“码农”）。

病状原因分析：

导致项目干系人管理失控，怨天忧人的根本原因在如下两点：

- 1、无干系人识别及纳入计划；
- 2、无沟通方法及管理策略。

缓解/解决病状对策：

- 1、进行干系人识别及沟通管理方面的培训；
- 2、制定项目干系人沟通管理计划并监督执行。

项目病状之四：风险及质量意识差 → 被动挨打！

背景：

风险是无处不在的。一个复杂的项目存在各种各样的风险，做为一个项目经理，你应该把项目的风险管理放在首要的位置。

李嘉诚不仅是华人首富，还是华人中最成功的企业家之一。但他长青的秘诀并非比别人成功的次数多，而是比别人失败的次数少。李嘉诚对每个项目都不停研究要面对可能发生坏情况下出现的问题，所以往往花 90%的时间去考虑失败的因素。就象风和日丽的时候，假设你驾驶着以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂 10 号风球，你怎么应付。虽然天气满好，但是你还是要估计，若有台风来袭，在风暴还没有离开之前，你怎么办？

现实中，我们很多的项目经理总是容易把事情想的很顺，“肯定可以的！”、“不会发生的！”、“XXX 发生了，也不是我的责任！”，…。因为没有完整地

识别风险，就没有预防风险发生的计划及措施，到风险真的发生了，不知所措，然后把责任推给别人或骚扰高层经理。

“质量意识”属于“潜意识”的范畴。“潜意识”也就是当外界繁杂的信息输入到项目中来的时候，你第一时间的反应是什么？交付满足客户质量要求的产品是项目的重要目标之一，作为项目经理应时刻想到项目成员的每个行为会给产品质量带来哪些隐患？如果存在隐患应及时解决并制定进一步的预防措施。

病状原因分析：

导致风险及质量意识差，被动挨打的根本原因在如下两点：

- 1、风险管理知识欠缺；
- 2、风险及质量意识淡薄。

缓解/解决病状对策：

- 1、进行风险及质量管理意识培训。
- 2、制定并执行风险管理计划；
- 3、制定并执行质量保证计划。

项目病状之五：需求分析管理能力差 → 胡乱变更！

背景：

客户对产品的需求是产品通过验收的唯一依据。需求分析人员应该在项目的早期尽可能的导出客户的真实需求，如果在早期做不到（实际上是很难做到的），应该在项目开发的过程中逐步明确客户的需求，通过迭代开发的方式来不断的满足客户的期望。在开发过程中，对需求的变更进行恰当的管理以维护需求与其他产品的一致性。

现实的情况是，需求分析人员没有采用合适的手段导出客户的需求并和客户确认需求；在项目开发过程中没有或很少与客户沟通交流需求；开发人员凭自己想象开发需求；思想意识上认为客户要求项目做什么，我们就做什么！，...

病状原因分析：

导致需求分析管理能力差，胡乱变更的根本原因在于：

- 1、没有需求分析及管理流程；
- 2、需求分析及管理方法欠缺或使用不当。

缓解/解决病状对策：

- 1、建立需求开发管理的流程并按流程执行；
- 2、进行需求分析及管理知识的培训。

项目病状之六：技术评审走过场 → 事倍功半！

背景：

项目各阶段产生的工作产品是后续开发阶段工作的基础，如果阶段的产品存在缺陷不及时清除，必然导致下阶段形成的产品存在缺陷。因此评审是保证产品质量的基本的重要手段。现实中，很多项目要么没有评审，“试→错→改”盛行；要么做了象征意义上的评审，没有完整的产品检查单，评审人员凭经验来评审产品。无效的评审导致消耗了项目大量的宝贵时间，到最后产品缺陷还是一大堆！

病状原因分析：

导致技术评审走过场，事倍功半的根本原因在于：

- 1、没有评审流程或有效的产品检查单；
- 2、评审人员的能力及责任心不够。

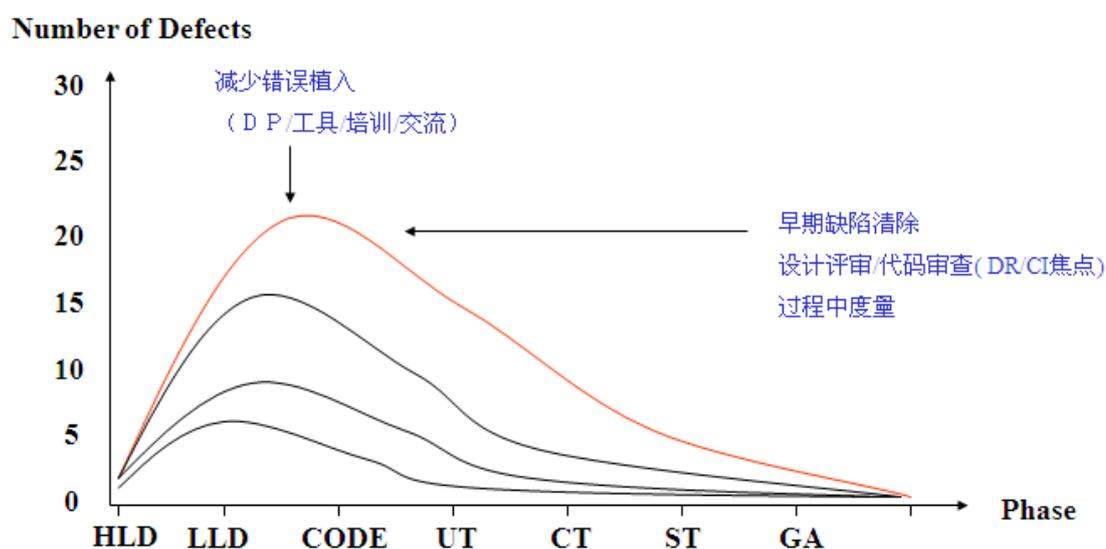
缓解/解决病状对策：

- 1、建立技术评审流程及产品检查单。
- 2、严格执行评审流程并建立评审数据基线。

项目病状之七：产品缺陷高，维护极困难 → 劳命伤财！

背景：

要提高产品质量，降低产品缺陷率，需要二个方面的努力，一是在开发过程中的每个阶段中尽量减少缺陷植入；二是在阶段产品完成后及时的进行有效的技术评审并清除缺陷，防止缺陷遗留到后续的工作产品中。这也就是 **Rayleigh 质量管理模型**描述的内容：



项目只有按照上述的两个方面来做了，发布后的产品质量才会得到保证(较少的产品遗留缺陷)。

我们来看看很多软件企业产品开发的情况：

“减少缺陷的植入”：由于设计及开发人员缺乏设计及编写高质量代码的基本技能，导致完成的产品扩展性差，修改升级困难。在代码病状方面体现在“低内聚”、“高耦合”、“冗余”、“封装不够”等等。

“早期缺陷清除”：项目各阶段产生的工作产品是后续开发阶段工作的基础，如果阶段的产品存在缺陷不及时清除，必然导致下阶段形成的产品存在缺陷。因此评审是保证产品质量的基本的重要手段。现实中，很多项目要么没有评审，“试-》错-》改”盛行；要么做了象征意义上的评审，没有完整的产品检查单，评审人员凭经验来评审产品。导致消耗了大量的项目时间，但到最后产品缺陷还

是一大堆！

很多项目看似按时完成了项目（通过客户初验收并收到合同款），公司似乎还有 30% 的赢利，老板很高兴，还请项目组喝酒唱歌。但在之后的一年很“悲催”。因为客户发现的产品缺陷不断，公司要投入大量人力修复这些 BUG。很多项目最后算下来还亏本！即使不亏的，也好不到那里去，因为代码在“扩展”、“内聚”、“耦合”、“冗余”、“封装”和“可读性”等方面非常的糟糕，导致修改及其困难！这也就是很多公司的软件人员都愿意去做“新项目”而不愿意去做“维护项目”的原因，因为做“新项目”奖金高，做“维护项目”奖金低，维护人员还担心稍不留意把小 BUG 整成了大 BUG。

病状原因分析：

导致产品缺陷高，维护极困难，劳命伤财的根本原因在于：

- 1、缺乏设计及编写高质量代码的基本技能；
- 2、没有对工作产品进行有效的技术评审。

缓解/解决病状对策：

- 1、进行设计及编写高质量代码的技能培训；
- 2、严格执行同行评审流程；
- 3、测试驱动开发。

项目病状之八：组织无积累沉淀 → 原地踏步！

背景：

古人云有“温故而知新”的说法，意识是每做完一件事，要总结得失。当一个项目完成，软件已交付客户使用，试运行后，项目通过了客户验收。项目经理及其团队终于可以松一口气了。但是项目经理从中学到了什么经验教训，他和团队成员或其他的项目组再做类似的项目时能够避免重复这个项目中出现的问题吗？项目中产生的好的知识，是否可以让其他的项目共享呢？项目通过客户验收只是完成了合同收尾，但对公司而言，项目还需要“管理收尾”，“管理收尾”。

的目的是对项目的经验教训进行总结，对项目进行绩效考核，包括经验教训、绩效数据在内项目资产需要提交给组织保存，以供以后项目参考及组织的过程改进。

现实很多企业的项目在合同收尾后，往往“喝酒唱歌”了事，或形式上的开过“茶话会议”，聊聊项目八卦后散伙。之后，项目成员又被分配到其他项目中去重复“悲催”的故事！

病状原因分析：

导致组织无积累沉淀，原地踏步的根本原因在如下几点：

- 1、个人自由主义泛滥；
- 2、无组织资产库；
- 3、组织无考核及激励制度。

缓解/解决病状对策：

- 1、建立包含组织度量库和知识库等内容的组织资产库；
- 2、建立项目绩效考核及激励制度。

结束语

上述项目管理的八大病状是我们从不同的项目类型实施中总结出来的，八大病状之间也存在某些关联关系，解决这些问题需要从全局来考虑，这个全局就是企业的商业目标及项目管理的目标。项目管理的病状可能还不只是上述的八大病状，但我们认为只要解决了这八大病状，项目就能获得基本的成功。

目前由于过度的经济开发导致自然生态环境水平急剧的下降，很多城市PM2.5持续偏高，给人民群众的身体健康造成极大的威胁。国家已经意识到这个问题的严重性并采取了很多的措施，如已启动对油品质量的改进工程。

同样，很多企业的项目生态环境也非常糟糕，说百病缠身都不为过！一个项目要成功，牵涉的方面很多，如外部的、内部的；技术的、管理的；客观的、主观的等等。项目存在问题（病状）是必然的，重要的是企业和项目经理要承认

这些病状，找到病因，然后实施缓解/解决病状的方案。有病了，马上去看；定期的检查有没有犯病；进而知道怎样做不犯病这才是最高的境界！

==》若企业需要了解迅速缓解并解决项目八大病状的详细的信息，请与我们联系：

Email: service@lypis.com

TEL: 0756-6882126

或访问珠海亮园企业管理咨询有限公司的网站 www.lypis.com 获取更多的信息！

---全文结束---