

# 超越对手

——软件项目经理的

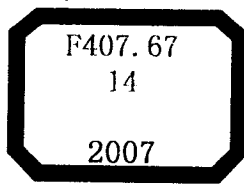
# 18种实用技能

张志 著

CHAOYUE DUISHOU  
RuanJian XiangMu JingLi De  
18Zhong ShiYong JiNeng



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 超越对手

——软件项目经理的 18 种实用技能

张 志 著

机械工业出版社

本书介绍了作者在实践中学习和摸索出的 18 种软件项目经理实施技巧,包括:如何做公司介绍、如何做售前调研、如何写售前解决方案、如何做产品演示、如何做技术交流、如何做公司考察、如何做用户考察、如何做高层沟通、如何开启启动大会、如何做实施调研、如何处理用户需求、如何编制实施解决方案、如何编制实施计划、如何写工作备忘、如何做用户培训、如何做现场推广、如何做项目验收、如何有效回款。

书中贯穿着变通性和创造性思维,是一个具备第一手经验的人的心得。

本书可供管理软件项目经理及实施人员参考。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

超越对手:软件项目经理的 18 种实用技能/张志著. —北京:机械工业出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-111-20715-3

I. 超... II. 张... III. 软件工程—项目管理  
IV. TP311.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 001961 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:吕德齐 版式设计:霍永明 责任校对:李汝庚

封面设计:陈沛 责任印制:李妍

北京中兴印刷有限公司印刷

2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

148mm×210mm·8.25 印张·194 千字

0 001—4 000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-20715-3

定价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)68351729

封面防伪标均为盗版

## 我是一个项目经理（自序）

我是一名从事管理信息软件事业的项目经理，从售前协助进行选型规划到售后组织实施验收，参与了每一个业务环节。在项目的不同阶段，人们把我称为咨询顾问或者是项目经理，有时候我甚至觉得自己和一个销售经理没有什么区别，他们干的工作我都得干，他们不会的事情我还得会。

事实上什么称呼对我而言并不重要，我每天都必须响应客户（用户）的业务需求，必须天天推动项目的进展。只有项目验收，用户满意，公司才能实现回款目标，才能发展，而我个人也才能实现自我价值；只有项目做得多、做得好，用户才能满意，公司才能获得更多利润，才能做强，而我才能憧憬更大的个人舞台。

我曾以下面这段话形容我所从事的行业：

如果你爱一个人，让他去做信息化吧，他会很快成熟并成长为一个意志坚定、充满个人魅力的项目经理；如果你恨一个人，让他去做信息化吧，他会很快在巨大的压力下面临生理和心理的双重崩溃，成为信息化大潮的过客。

当然我还没有崩溃，仍然在这个行业中不知疲倦地奔波。我更乐意把所从事的工作当作是一种复杂的脑力游戏。每天的工作对于我，不过是一场有趣而复杂的挑战：那就是如何实现和客户的双赢。

人行以来，机缘际会，使我有机会从软件实施工作起步，从事了软件顾问（甲方、乙方、第三方）、软件销售等方方面面的工作，不同程度地参与和观察了几百个 ERP/PDM/CAPP 项目的





选型及实施全过程，看到了很多项目的成功经验和失败教训。直到今天，我每天还是在管理软件项目销售和实施的一线中工作和思考。

自从事 IT 行业以来，我一直坚持写心得，将工作中的一些个人思考和业务心得记录下来，与企业用户及软件同行进行交流和分享。通过这种方式，我认识了大量业内的朋友，也得到了很多用户的信任。这已成为我从事信息化这项艰苦工作的一个乐趣，在我看来，这也是我的最大收获。

管理软件的选型、实施是一个复杂、漫长的过程，需要业务技能高、沟通能力强、精通项目管理技巧的复合型人才。一般来说成为这种人才是需要长时间的实践积累的。

但整个 IT 行业是一个年轻人的事业，大量不足 30 岁又没有多少行业经验的人活跃在一线，他们往往没有实践经验，仅仅在短暂的公司内部培训后，就必须投入到高难度的现场工作中去，因此项目服务人员整体质量难以达到用户的期望，这会在较长一段时期内无法化解的矛盾。

和大部分有志在信息化领域做出成绩的项目经理和实施经理一样，刚入行时，为了找到正确的方法，做好项目，我几乎把所有能找到的管理信息化软件项目管理一类的书籍都看过了。那些书虽然总结了很多的理论和方法，甚至枚举了大量的成功案例，但我想大家也会遇到和我一样的困惑：这类书上总结的理论和方法要么主要针对软件开发过程管理，要么是结合国外收费高昂的大型软件项目实施而制订，很难指导我们的实际工作。

当您读那些书时，您会觉得很不错，非常有道理和套路，甚至能给您很大帮助。但当您准备好好好按书上的内容实施时，却很快发现书中的内容未必具有可操作性。更重要的是，即使感觉值得实施的事情也缺少足够的细节指导。





实施难吗？也许不难，关键在于是否采用正确的方法做事，是否坚持用正确的方法做事。

大多数情况下，到达胜利的终点，仅仅有正确的方向是不够的，还必须有大量细节的执行方法和大量样例标杆来指明前进的道路。

而我自入行以来，不论是做实施工程师、项目经理、客户经理、咨询顾问，还是部门管理者，我一直在亲自参与和实施项目，我从来没有脱离过真正的项目实施生活。我在国内最大的PDM/CAPP软件商——开目公司工作的经历，使我有机会近距离地接触大量项目选型和实施的过程。

经过几年的学习和摸索，我已经整理出一套实施实用技巧，而且我在部门培训工作中不断用这些经验去培训新员工。事实证明：按照这套方法实施的项目，项目问题和风险就会少很多，成功的概率大大增加。

对于拿到本书的读者，我希望我所总结的方法和技巧给所有想做好管理软件项目的甲方或乙方甚至第三方人员能提供一点实际的帮助和指导，让您能更有成效地管理和驱动您的项目。

对于像我一样奋斗在IT软件行业的朋友们，当您读完本书，我希望您认可：这是一个具备第一手经验的人的感触，未必包装精美，但很实用；未必文笔流畅，但有原始项目的感觉。这应该是一本我们这些每天都要为生存去奋斗的人的书！这就是我撰写本书的初衷。

顺便谈一下贯穿本书的两个基本思路：

第一是变通的思路。

不同的管理方法需要的成本是不同的，您很难想象一个只有几万元金额的项目也需要采用一个非常正式的项目启动大会，这个时候要达到用户满意的日标应该有更简便的方法去操作，能达





到同样的管理目标。这就是变通。

本书会尽可能依据浅显的常识去分析每个方法内在的逻辑依据以及成立的边界条件，然后再根据项目实际情况去采取适当的策略。但是无论如何变通，大家必须有一个根本的信念做支撑，就是让用户从信息化中感觉到效益，进而和用户建立一种长期合作的关系，而不是仅仅为了自己工作方便或回款方便而应付差事。

第二是创造性的思路。

只要做项目就会有困难，做信息化项目尤其如此。之所以选择我们去做项目经理，就是要求我们不断挑战自己的极限，创造性地解决问题，把不可能变为可能。

如果总是强调外部的因素，总是能为您的项目延期找到借口，您永远都不会成为一个好的项目经理。

本书将业务分为售前和售后两段，如果您对售前工作兴趣更大，可以从第一部分看起，否则可以直接从第二部分开始。

在本书中我们认为一个商务经理必须具备部分咨询顾问的专业能力，而一个咨询顾问也必须是一个职业商务人员，所以对客户经理技能要求和咨询顾问技能要求有很大重叠，也不刻意去区分角色差异，反正大家觉得有用就一起看吧。

衷心希望大家喜欢本书，如果有兴趣和本书作者交流，请发邮件到邮箱 [zhangzhifs@sohu.com](mailto:zhangzhifs@sohu.com) 和作者联系。这本书无论文字还是思想，都还有需要提高的地方，作者将依据大家的批评和建议持续修订本书，通过大家的力量来不断完善，为我国信息化事业的发展添砖加瓦。

张 志



# 目 录

我是一个项目经理（自序）

## 第一部分 售前顾问的核心技能

<b>第一章 如何做公司介绍</b> .....	5
第一节 如何轻松介绍公司 .....	6
第二节 要么说服，要么毁灭 .....	9
第三节 考察介绍 .....	19
<b>第二章 如何做售前调研</b> .....	22
第一节 售前调研的目的 .....	22
第二节 售前和售后调研的不同 .....	24
第三节 售前调研策划 .....	27
<b>第三章 如何写售前解决方案</b> .....	31
第一节 解决方案难写在哪里 .....	31
第二节 不好的解决方案的十个特点 .....	33
第三节 写好方案的心得 .....	46
第四节 方案外观设计 .....	50
第五节 方案分类及用途 .....	54
<b>第四章 如何做产品演示</b> .....	58
第一节 什么是演示 .....	58
第二节 演示的目的 .....	59
第三节 售前演示工作应如何策划 .....	60
第四节 如何准备标准演示套路 .....	70







第五节	如何进行现场演示 .....	75
第六节	如何组织演示后的工作 .....	82
第七节	一流演示的效益 .....	84
<b>第五章</b>	<b>如何做技术交流 .....</b>	<b>85</b>
第一节	技术交流的目的 .....	85
第二节	技术交流的技巧 .....	85
第三节	正式技术交流经验谈 .....	91
第四节	如何在技术交流过程中击败竞争对手 .....	94
<b>第六章</b>	<b>如何做公司考察 .....</b>	<b>96</b>
第一节	公司考察接待工作的内容 .....	96
第二节	公司考察容易犯的错误 .....	96
<b>第七章</b>	<b>如何做用户考察 .....</b>	<b>100</b>
第一节	典型用户有什么意义 .....	100
第二节	典型用户的管理方法 .....	101
第三节	客户考察目标 .....	107
第四节	用户现场考察工作应如何组织 .....	111
第五节	现场用户考察的技巧 .....	116

## 第二部分 实施经理核心技能

<b>第八章</b>	<b>如何做高层沟通 .....</b>	<b>123</b>
第一节	为什么需要高管支持 .....	123
第二节	为什么高管不支持我 .....	124
<b>第九章</b>	<b>如何开启动大会 .....</b>	<b>134</b>
第一节	为什么要开项目启动大会 .....	134
第二节	什么时候开启动大会 .....	137
第三节	启动大会怎么开 .....	140
第四节	启动人国际合作 .....	142





<b>第十章 如何做实施调研</b> .....	144
第一节 调研工作的生命周期 .....	144
第二节 调研准备阶段容易犯哪些错误 .....	144
第三节 现场调研阶段容易犯哪些错误 .....	149
第四节 调研工作方法推荐 .....	163
<b>第十一章 如何处理用户需求</b> .....	166
第一节 处理用户需求需要知道的三件事 .....	166
第二节 如何分析用户的需求 .....	166
第三节 处理用户需求的方式 .....	171
第四节 如何识别用户的需求 .....	173
<b>第十二章 如何编制实施解决方案</b> .....	176
第一节 编制解决方案的目的 .....	176
第二节 实施解决方案和售前解决方案的不同 .....	181
第三节 编制实施阶段解决方案的常见问题 .....	182
第四节 编制高质量解决方案的关键 .....	183
第五节 如何就解决方案达成一致 .....	184
<b>第十三章 如何编制实施计划</b> .....	186
第一节 计划必须是合作双方充分沟通的产物 .....	186
第二节 计划要体现出对项目实施工作的策划 .....	188
第三节 划分计划的层次和衔接关系 .....	191
第四节 避免把行动当成目标 .....	192
第五节 计划跟踪 .....	194
第六节 尊重计划，不轻易变更计划 .....	195
第七节 计划不要过于理想化 .....	197
第八节 实施计划要考虑对售前计划风格的继承 .....	198
<b>第十四章 如何写工作备忘</b> .....	199
第一节 为什么要写备忘录 .....	199





第二节	工作备忘要注意细节，避免过度简写 .....	200
第三节	要有积极的姿态 .....	202
第四节	前后备忘录注意呼应 .....	203
第五节	平时做好日志 .....	204
<b>第十五章</b>	<b>如何做用户培训 .....</b>	<b>205</b>
第一节	培训工作的目的 .....	205
第二节	用户能不能培养成替代者 .....	208
第三节	培训工作为什么质量不高 .....	210
第四节	培训工作应如何组织 .....	212
第五节	培训计划 .....	214
第六节	培训组织 .....	214
第七节	培训考核和回馈 .....	216
第八节	好的培训行为习惯 .....	216
第九节	公司总部培训 .....	218
<b>第十六章</b>	<b>如何做现场推广 .....</b>	<b>220</b>
第一节	现场推广工作可进行的条件 .....	220
第二节	现场推广工作为什么进展慢 .....	221
第三节	现场推广工作如何才能做好 .....	231
第四节	快速实施的技巧 .....	234
<b>第十七章</b>	<b>如何做项目验收 .....</b>	<b>236</b>
第一节	验收工作应如何组织 .....	236
第二节	项目验收的条件 .....	236
第三节	确定里程碑 .....	238
第四节	主动沟通 .....	240
第五节	写好备忘录 .....	242
第六节	精心准备一次成功的汇报 .....	242
第七节	平时做人的积累 .....	242





第八节 快速验收的心得 .....	243
<b>第十八章 如何有效回款 .....</b>	<b>245</b>
第一节 要求回款必须清楚验收条件 .....	246
第二节 弄清楚付款流程 .....	247
后记 .....	250



# 第一部分 售前顾问的 核心技能

一个有经验的项目经理应该很清楚：一个项目的最终实施难度与商务人员在售前阶段承诺的项目边界定义有很大关系。很多项目失败的原因就在于售前商务过度承诺，进而拔高了客户的期望值。

一个商务人员如果缺少咨询、诊断的能力，往往不能为企业信息化工作提出有价值的建议和方案，最终不得不在竞争压力下为签单而被迫使用价格跳水、过度承诺等方法。但随着客户对软件产品及服务的日益了解，在软件的售前活动中仅仅通过商务手段已越来越难以让客户相信软件公司的技术能力和实施能力。

到了今天，市场已经不欢迎那种仅仅熟悉软件产品概念和操作的售前顾问，客户要求的是，让了解相关行业业务并拥有丰富实践经验的实施顾问参与售前技术交流，他们经常提出如下问题：

不同的软件系统到底有什么技术上的优劣性？

不同供应商的软件报价差异为什么这么大？

使用软件到底能获得怎样的价值？如何保障项目成功？

如何规避项目风险并控制实施周期？

软件的实施成本到底是多少？是怎样核算出来的？

如何有效地安排双方的工作配合？

如何解决企业人力资源配合不足或领导重视不足的问题？

这些问题的解答仅仅通过程序化、模板化的解决方案很难





让用户满意。客户通过和拥有丰富实践经验的实施顾问面对面沟通，可以更了解自己的需求，并让自己的需求得到合理的定位。

如果一个顾问没有足够多的项目实施经验，就难以积累和不同层次企业人员沟通的经验，很难建立快速了解企业业务并提出可行实施建议的能力，也不能真切感受和准确定位企业不同层次人员对软件项目的顾虑和期望点。

所以现在软件公司有一个明显的趋势：优秀的实施经理逐步成长为售前的主要技术支持力量，一个优秀的售前顾问也越来越多地具备管理或实施工作的复合背景。

一个老练的项目经理为了给项目的后续实施做好铺垫工作，是愿意参与到售前技术公关工作中去的，如果在前期沟通和引导得当，可以大大降低后期实施成本和难度，创造更好的用户满意度。因此在时间允许的情况下，项目经理参与售前项目是多赢之举。

在售前和售后等不同阶段，技术工作重点是不同的。在行业内存在着一种偏见，有人认为售前顾问的工作就是利用信息不对称，主动攻击竞争对手的弱点，强调自己的优势，诱导用户作出有利于自己的选择，就是欺诈。

这些确实是业内惯常使用的做法。但是本书认为在当前管理信息化系统高度同质化的时代，这些已不是最佳的策略，我们可以有更好的选择。

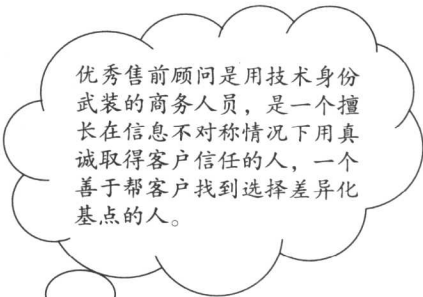
好顾问最大的特点是有准确的判断力，能够帮助客户（用户）从纷繁复杂的局面中找到一条简明的道路，让客户从难以抉择的同质化困境中快速认同所在公司产品及服务的差异化价值。

管理软件的销售和实施是一个较长周期，谁在压力下出错机





会越少，项目成功的概率就越大。因此一般情况下好的顾问不是一个张扬的人，而是一个低调沉稳把工作逐渐推进的人。锋芒毕露并不是顾问的最佳策略。



优秀售前顾问是用技术身份武装的商务人员，是一个擅长在信息不对称情况下用真诚取得客户信任的人，一个善于帮客户找到选择差异化基点的人。







## 第一章 如何做公司介绍

有效的公司介绍可利用有限时间让客户对公司实力、业务定位、综合能力有全面了解，甚至是留下深刻印象，为今后的合作建立良好的开端。

公司介绍常见时机有如下情况：

### ➤ 非正式介绍

一般是利用和客户初次会面的机会，介绍自己的公司和产品。或者在商务和实施工作中，遇到一些业务相关人员想关注公司情况，或在对方不了解公司背景不利于开展工作的时候，在没有特意安排的情况下临时决定口头介绍。

### ➤ 正式陈述

正式陈述大多是在重大招投标答辩会、正式产品演示、公开会议等重要场合进行，一般会全面地介绍公司的基本情况和综合实力。

### ➤ 参观介绍

客户到软件公司办公现场来考察，在参观企业整体办公环境过程中，由陪同人员详细介绍公司文化和发展等各方面情况。

无论在什么情况下介绍公司，都要注意确保要讲到以下三点：

**业务讲到：**要让客户清楚我们能为他们提供什么，做什么，如何合作。

**实力谈到：**要让客户明白和我们合作为什么可以放心。

**案例说到：**要让客户知道我们不是在说大话，有很多用户和