

# 实用IT项目管理

## IT Project Management on Track from Start to Finish

Joseph Phillips 著

冯博琴 罗建军 朱丹军 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

# 实用IT项目管理

IT Project Management  
on Track from Start to Finish

Joseph Phillips 著

冯博琴 罗建军 朱丹军 等译

机械工业出版社  
China Machine Press



本书论述了IT项目管理从开始到结束的整个过程，内容包括：项目如何开始、如何获得资金、如何顺利进展，以及作为项目经理应如何引导项目小组共同和独立地工作、如何激励小组成员、如何加强对项目的管理。本书还介绍了项目管理从基本到高级的概念：编制预算、设计工作分解结构、保持奋发向上的工作氛围等。

本书总结了作者作为项目经理多年的丰富经验，每章还配有业界访谈和具体的练习，实践性强，非常利于读者学习和理解相关内容。

Joseph Phillips: IT Project Management: On Track from Start to Finish(ISBN:0-07-222349-9).

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc. Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-3583

### 图书在版编目(CIP)数据

实用IT项目管理 / 菲利普斯(Phillips, J.)著; 冯博琴等译. -北京: 机械工业出版社, 2003.5

(软件工程技术丛书. 项目管理系列)

书名原文: IT Project Management: On Track from Start to Finish

ISBN 7-111-11803-0

I. I... II. ①菲... ②冯... III. 信息技术-高技术产业-项目管理 IV. F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第017238号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 杨文

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年5月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 19.75印张

印数: 0 001 - 5 000册

定价: 39.00元(附光盘1张)

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换

# 前言

管理一个项目与导演一部电影、执教一支职业棒球队，或者乘坐航天飞机围绕月球飞行没有什么不同。当然，如果导演电影，你将和超级明星一起工作。如果执教一支职业棒球队，你会赢得锦标。如果乘坐在航天飞机上，你将看到壮观的景色。对项目管理而言，相信你同样会感到刺激和激动，就像导演、教练或宇航员那样。

请保持放松心态。本书将帮助你实现梦想，成为一名高级项目经理。本书将向你展示项目如何开始、如何获得资金以及如何进行。你将发现先进的项目管理技术、项目管理的结构，以及保持项目朝着最终结果的方向前进的激情。本书将展示如何引导项目小组共同和独立地工作，还将展示如何加强对项目的管理，激励小组成员，防止出现气馁现象。本书从基本到高级循序渐进地介绍了项目管理的概念，如编制预算、设计工作分解结构、维持令人兴奋的环境，从而确保不断地获得成功。

作为项目经理，你将接受挑战，并且必须思考走过的道路，要学习如何领导大家，而不仅仅是管理他们。项目管理是一种非常奇妙的生活经验，它将出乎意料地大大提高你的智力和能力。一些人热爱项目管理，把它当作自己的职业。这些专家把找到解决方案当作一种乐趣，尤其是对于那种表面上看起来不可能的事情。他们喜欢协调同事之间的争执，看着项目团队变得像家庭一样亲密无间。他们为项目按计划按预算完成、从每个过程的成功到最终的胜利而感到兴奋和激动。

希望读者也能够成为这些人中的一员，希望本书能帮助你实现这个目标。本书是基于作者作为项目经理的经验而写的，读者可以从头到尾阅读这本书。当然，如果认为不必要，也可以跳过某些章节；如果有必要，也可以从后往前看。不管阅读方法如何，最好的方法是边学习边动手做。尽可能地完成每章最后的练习，这有助于加强对阅读内容的理解。如果你对项目管理不熟悉，那么就尝试着和熟练的项目经理讨论书中的一些问题。一旦你读完了本书，就把学到的教给另一个人，教一遍相当于自己学两遍。

最后，如果读者想就本书中的问题和作者讨论，可在方便的时候给作者发电子邮件至：[itpm@josephphillips.com](mailto:itpm@josephphillips.com)，作者将尽可能地给予答复。衷心地祝福每一个作为项目经理的读者事业顺利。

# 目 录

## 前言

## 第1章 项目开始.....1

- 1.1 收集项目信息.....2
  - 1.1.1 确定明确的视图.....2
  - 1.1.2 具有多面性.....4
  - 1.1.3 还有别的选择吗.....5
  - 1.1.4 访问管理层.....6
  - 1.1.5 访问用户.....7
- 1.2 确立项目目标.....8
  - 1.2.1 建立合理预期.....9
  - 1.2.2 确立项目完成时间.....9
  - 1.2.3 创建项目章程.....10
  - 1.2.4 项目章程组成要素.....11
- 1.3 本章小结.....16
- 1.4 测验与练习.....16

## 第2章 项目研究.....23

- 2.1 如何研究.....24
- 2.2 设置项目优先级.....28
- 2.3 创建方法.....33
  - 2.3.1 创建里程碑表.....33
  - 2.3.2 管理研究工作.....34
  - 2.3.3 应急计划.....35
- 2.4 本章小结.....38
- 2.5 测验与练习.....39

## 第3章 和管理层合作.....45

- 3.1 向管理层提交项目.....46
  - 3.1.1 从结尾开始.....47
  - 3.1.2 WIIFM原则.....47
  - 3.1.3 设计你的项目报告.....48
  - 3.1.4 销售人员的角色.....49
- 3.2 定义管理层的角色.....49
  - 3.2.1 委派任务.....50

- 3.2.2 注重项目结果.....51
- 3.3 召开项目动员大会.....52
  - 3.3.1 筹备工作.....52
  - 3.3.2 管理层如何参与.....53
  - 3.3.3 明确目标.....53
- 3.4 建立管理联盟.....54
  - 3.4.1 共同工作.....54
  - 3.4.2 对付讨厌的老板.....55
  - 3.4.3 和好老板共事.....56
- 3.5 本章小结.....58
- 3.6 测验与练习.....59

## 第4章 编制预算.....65

- 4.1 预算基础.....66
- 4.2 实施自底向上的成本估算.....66
- 4.3 完成时的预算.....70
- 4.4 零基预算.....71
- 4.5 确定项目支出.....71
  - 4.5.1 物品成本.....72
  - 4.5.2 软件许可证.....73
  - 4.5.3 外包.....74
  - 4.5.4 估算工作时数.....75
- 4.6 跟踪预算支出.....76
  - 4.6.1 失控项目.....76
  - 4.6.2 跟踪支出.....77
- 4.7 本章小结.....81
- 4.8 测验与练习.....82

## 第5章 创建工作分解结构.....89

- 5.1 定义工作分解结构.....90
- 5.2 使用WBS.....90
- 5.3 协调WBS组件.....91
  - 5.3.1 为什么需要WBS.....92
  - 5.3.2 检查一个WBS的例子.....92
- 5.4 创建WBS.....95

|                                 |            |                               |            |
|---------------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| 5.4.1 创建WBS的过程 .....            | 96         | 7.3 创建项目网络图 .....             | 143        |
| 5.4.2 Microsoft Project简介 ..... | 97         | 7.4 实施项目约束 .....              | 147        |
| 5.5 建立现实的时间表 .....              | 98         | 7.4.1 日期约束 .....              | 147        |
| 5.5.1 检查可交付成果 .....             | 99         | 7.4.2 管理约束 .....              | 148        |
| 5.5.2 工作组织 .....                | 100        | 7.4.3 技术约束 .....              | 148        |
| 5.6 获得管理层许可 .....               | 100        | 7.4.4 组织约束 .....              | 149        |
| 5.6.1 提交给项目发起人 .....            | 100        | 7.5 构建网络图 .....               | 149        |
| 5.6.2 提交给管理层 .....              | 101        | 7.6 管理预留 .....                | 150        |
| 5.6.3 和管理者一起工作 .....            | 102        | 7.7 分析项目网络图 .....             | 150        |
| 5.7 建立交流渠道 .....                | 102        | 7.8 使用Microsoft Project ..... | 151        |
| 5.8 本章小结 .....                  | 106        | 7.9 完成计划 .....                | 152        |
| 5.9 测验与练习 .....                 | 106        | 7.10 本章小结 .....               | 156        |
| <b>第6章 组建项目团队 .....</b>         | <b>115</b> | 7.11 测验与练习 .....              | 156        |
| 6.1 评估内部技能 .....                | 116        | <b>第8章 实现项目计划 .....</b>       | <b>163</b> |
| 6.1.1 经验是最佳参数 .....             | 116        | 8.1 审查项目团队的任务 .....           | 164        |
| 6.1.2 个人履历和技能评估 .....           | 117        | 8.2 集中精力完成工作 .....            | 164        |
| 6.1.3 学习是困难的工作 .....            | 117        | 8.3 主持项目团队会议 .....            | 165        |
| 6.2 组建团队 .....                  | 118        | 8.4 跟踪进度 .....                | 167        |
| 6.2.1 确立团队结构 .....              | 119        | 8.4.1 建立汇报过程 .....            | 167        |
| 6.2.2 你好, 我的名字是 .....           | 119        | 8.4.2 状态收集工具 .....            | 168        |
| 6.2.3 你生活在什么地方 .....            | 120        | 8.5 跟踪财务债务 .....              | 169        |
| 6.2.4 建立关系 .....                | 121        | 8.5.1 控制财务 .....              | 169        |
| 6.3 面试潜在团队成员 .....              | 122        | 8.5.2 跟踪实际费用 .....            | 170        |
| 6.3.1 为什么需要面试 .....             | 122        | 8.5.3 决定挣值 .....              | 171        |
| 6.3.2 怎样面试 .....                | 122        | 8.5.4 计算成本执行指数 .....          | 173        |
| 6.4 管理团队事务 .....                | 123        | 8.5.5 计算进度执行指数 .....          | 173        |
| 6.4.1 项目管理不是民主选举 .....          | 124        | 8.5.6 计算要完成的执行指数 .....        | 174        |
| 6.4.2 对待不同的性格 .....             | 125        | 8.6 本章小结 .....                | 177        |
| 6.4.3 亲身经历 .....                | 126        | 8.7 测验与练习 .....               | 177        |
| 6.4.4 管束团队成员 .....              | 126        | <b>第9章 变更项目计划 .....</b>       | <b>185</b> |
| 6.5 使用外部资源 .....                | 127        | 9.1 定义变更需求 .....              | 186        |
| 6.5.1 寻找优秀的IT供应商 .....          | 127        | 9.2 建立变更控制 .....              | 186        |
| 6.5.2 面试供应商 .....               | 129        | 9.2.1 变更的影响 .....             | 187        |
| 6.6 本章小结 .....                  | 133        | 9.2.2 项目变更请求 .....            | 187        |
| 6.7 测验与练习 .....                 | 134        | 9.2.3 变更影响说明 .....            | 190        |
| <b>第7章 建立项目计划 .....</b>         | <b>141</b> | 9.2.4 项目内部的麻烦 .....           | 190        |
| 7.1 定义项目进度表 .....               | 142        | 9.3 实现项目变更 .....              | 191        |
| 7.2 面向截止日期的项目 .....             | 142        | 9.3.1 由内部原因导致的变更 .....        | 192        |

|                         |            |  |            |
|-------------------------|------------|--|------------|
| 9.3.2 由外部原因导致的变更 .....  | 192        | 11.2 建立项目权威 .....                          | 230        |
| 9.3.3 协商层次结构 .....      | 193        | 11.3 领导团队的技巧 .....                         | 231        |
| 9.3.4 交付期限的延迟 .....     | 193        | 11.3.1 做决策 .....                           | 231        |
| 9.4 问题处理会议 .....        | 193        | 11.3.2 与团队成员一起工作 .....                     | 232        |
| 9.5 推迟项目 .....          | 194        | 11.4 团队会议 .....                            | 233        |
| 9.5.1 应对供应商的延迟 .....    | 194        | 11.4.1 会议的频率 .....                         | 233        |
| 9.5.2 重建管理层的支持 .....    | 195        | 11.4.2 会议目的 .....                          | 234        |
| 9.5.3 专注和重新专注 .....     | 195        | 11.4.3 使用会议协调人 .....                       | 234        |
| 9.5.4 恢复承诺 .....        | 196        | 11.4.4 会议记录 .....                          | 234        |
| 9.6 本章小结 .....          | 199        | 11.5 维护团队领导地位 .....                        | 235        |
| 9.7 测验与练习 .....         | 200        | 11.5.1 背景及经验 .....                         | 235        |
| <b>第10章 提高质量 .....</b>  | <b>207</b> | 11.5.2 行业认证 .....                          | 236        |
| 10.1 质量的定义 .....        | 208        | 11.6 为完成项目而工作 .....                        | 237        |
| 10.2 可交付成果的质量 .....     | 208        | 11.6.1 项目团队管理者的承诺 .....                    | 237        |
| 10.2.1 提供服务 .....       | 209        | 11.6.2 项目完成以及项目团队的成长 .....                 | 238        |
| 10.2.2 生产商品 .....       | 210        | 11.7 激励团队 .....                            | 238        |
| 10.3 过程的质量 .....        | 211        | 11.8 本章小结 .....                            | 243        |
| 10.3.1 管理质量 .....       | 212        | 11.9 测验与练习 .....                           | 244        |
| 10.3.2 项目信息中心 .....     | 212        | <b>第12章 完成项目 .....</b>                     | <b>251</b> |
| 10.3.3 Web方案 .....      | 213        | 12.1 完成最后的任务 .....                         | 252        |
| 10.3.4 软件方案 .....       | 213        | 12.1.1 从总体上看 .....                         | 252        |
| 10.4 过程质量管理 .....       | 213        | 12.1.2 检查关键路径 .....                        | 253        |
| 10.4.1 项目管理中的质量阶段 ..... | 214        | 12.1.3 完成98%不算完成 .....                     | 254        |
| 10.4.2 全面质量管理 .....     | 214        | 12.2 项目检查 .....                            | 255        |
| 10.5 建立质量策略 .....       | 215        | 12.2.1 质量评审 .....                          | 255        |
| 10.5.1 质量三角 .....       | 215        | 12.2.2 评估项目的可交付成果 .....                    | 255        |
| 10.5.2 进程报告 .....       | 216        | 12.2.3 检验项目价值 .....                        | 256        |
| 10.6 保证阶段质量 .....       | 217        | 12.2.4 第三方评审 .....                         | 257        |
| 10.6.1 传统的质量保证 .....    | 218        | 12.3 获得最终结束信号 .....                        | 257        |
| 10.6.2 贯彻质量保证 .....     | 218        | 12.4 项目后期审核 .....                          | 258        |
| 10.6.3 同级评审 .....       | 219        | 12.5 建立最终报告 .....                          | 259        |
| 10.6.4 现场管理 .....       | 219        | 12.6 宣布成功 .....                            | 260        |
| 10.6.5 外界专家的评审 .....    | 220        | 12.7 宣布失败 .....                            | 260        |
| 10.7 本章小结 .....         | 222        | 12.8 干杯! 庆祝胜利 .....                        | 261        |
| 10.8 测验与练习 .....        | 222        | 12.9 本章小结 .....                            | 264        |
| <b>第11章 管理团队 .....</b>  | <b>229</b> | 12.10 测验与练习 .....                          | 265        |
| 11.1 领导团队 .....         | 230        | <b>附录A Comp TIA IT Project+ 考试目标 .....</b> | <b>271</b> |

|                      |     |                           |     |
|----------------------|-----|---------------------------|-----|
| 附录B 作为独立的承包人工作 ..... | 283 | 附录E Comp TIA授权的质量课程程序 ... | 293 |
| 附录C 其他资源 .....       | 287 | 术语表 .....                 | 295 |
| 附录D 关于CD-ROM .....   | 289 |                           |     |



# 第 1 章

## 项目开始

---

### 本章目标

- 收集项目信息
- 确立项目目标
- 确定项目完成时间
- 创建项目章程
- 业界观点：访问Kevin Kocis
- 本章小结
- 测验与练习

欢迎来到信息技术（IT）项目管理世界。IT项目管理与你过去参加的其他类型的项目管理不同。在信息技术领域，我们要面临各种各样的挑战：不断变化的业务需求、硬件的兼容问题、软件误操作、安全漏洞以及网络带宽，更不必说它还涉及职业、观念和办公室政治等诸多问题。

但不必感到惊慌，这也是公司中最具有挑战性、令人振奋的领域。你所做的将会影响到整个组织，给公司带来利润，并且帮助你发展事业，增加自信，跨入新的阶段。

IT项目管理在有些人眼里就像激流搏浪一般令人振奋不已，在另外一些人眼里却好像一潭死水一样让人苦闷。它到底如何，还应取决于你自己的认识。是什么造成了如此大的差异呢？有很多的因素：领导能力、专业技术、动机以及对于每一个项目所产生效果的明确观点，它所要求的代价以及结束的时间。

本章会帮助你成功地奠定管理IT项目的基础。和世界上的其他事情一样，充分的计划，十足的决心，以及清晰的认识，都是成功的基本要素。准备好了吗？让我们开始旅行吧。

## 1.1 收集项目信息

人人都在谈论项目管理，但它究竟是什么？在一些组织中，任何需要人员去管理的任务和工作都被认为是项目管理。错误！项目管理是指为达到一个特定的目标而对一系列有时间顺序的任务进行管理的能力。其中一些任务必须在其他任务完成之后才能完成，而另外的一些任务能够并行完成。一些任务需要个人能力，而另一些工作则需要每个人的参与来减轻负担。

IT项目管理不仅是领导并激励团队成员的能力，同时也是在对技术的热爱和实践中寻求平衡的能力。当然，项目管理的目标不是为了技术而技术，而是朝着特定的目的（如更好的客户服务、产品质量和更高利润）的渐进过程。在图1-1中可以看到项目管理是一个要求高度平衡的工作。

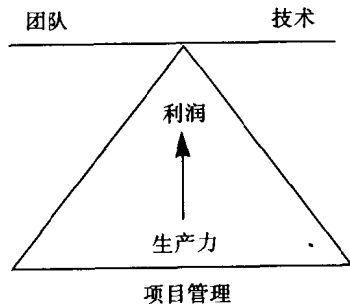


图1-1 项目经理要做好团队组织和技术使用的平衡工作

### 1.1.1 确定明确的视图

视图明确是最重要的。当公司决定实施某种新技术并要你负责这项工作时，你需要清晰全面地理解该项目的目标。模糊不清的理解只会造成时间、精力和金钱的浪费。在项目开始以前，你要清楚什么样的结果标志着项目的结束。只有当你明确地知道了项目的结果时，这个项目才

真正开始。

项目一旦确定，就具有明确的项目起始日期和终结日期。项目经理的角色不是永久性的，而是暂时的。作为一个项目经理，你的责任是明确目标，规划达到目标的步骤，然后带领你的团队按计划朝着目标前进。

怎么才能知道项目的最终结果是什么样的呢？询问！向谁询问呢？一般来说，人们认为项目发起人能够回答这些问题。要不停地询问！一定要对最终结果有清晰的认识，否则该项目无法完结，你永远也完成不了。但我们常常是在刚刚有了一个新颖、但还不完全确定、不十分成熟的想法时，就匆忙开展了这个IT项目。不论你是组织中的全职雇员还是签约项目经理，都必须清楚地了解项目的最终结果会是什么。

想想看，如果你最欣赏的考古学家想要穿越陷阱迷宫、毒镖和摇摇欲坠的桥就是为了取得一个金质塑像，那会怎么样。在电影中也经常看到一些傻瓜不去追踪我们的主人公而径直奔向战利品，结果一个个都掉了脑袋。不要学这样的傻瓜。在冲向一个特定项目的目标之前，你应该已经在脑海中构想出了达到该目标的清晰、简明的办法。

为了找到这些好的方法，你应该访问公司决策者，会见那些会被变化影响的用户，了解和技术开发有关的一切原理知识。通常项目开始时是一系列愿望，之后就会发展成对现有技术的满腹牢骚。在项目的开始阶段，你的工作之一就是要从没有多大价值的抱怨中分辨出真正有价值的信息。

开始你的项目时，请先考虑一下下面的问题。

#### 1. 这个项目是否具有明确的结果

一个项目如果在六年的时间内都没有明确目标的话，它是绝不会成功的。作为项目经理，你必须保证该项目有一个明确的、能够实现的最终结果。在创建项目时，每一个项目经理、项目资助人（项目发起人）以及每一个团队成员都应该知道并且确认项目的最终结果。一定要警惕那些没有明确目标的项目。

你应该找出项目包括的具体要求，不仅如此，还必须要清楚项目没有包括的要求（例如，项目要求升级操作系统所有的邮件服务器，而不是物理硬件中的邮件服务器）。随着项目的开展，对于管理、完成项目的时间分配和预算中一些没有考虑到的需求也渐渐明显了。

#### 2. 有没有行业或者政府自律规定

你的行业中也许会有一些政府或者行业的自律规定，这些都必须考虑进项目中。比如，银行业具有关于技术安全、备份和恢复程序以及硬件执行的容错率的条规。对不同行业，政府有不同规定，如果你的公司是一个政府合约单位，对于项目的交付成果可能就有额外的规定。

#### 3. 该项目是否有一个合理的截止期

大规模的升级、软件发布、应用推广以及系统转换需要投入大量的人力物力。如果项目没有明确要求，就要规定一个合理的截止期。项目不能无休止地进行下去，它们都应有一定的期限。明确要做的工作，并着手开展工作。交付项目，并使用户满意。一旦上述工作都已结束，项目也就完成了。

#### 4. 项目发起人是否有权开展项目

大多数IT人痛恨政治，但我们都知道政治、私人兴趣和部门优势存在于每一个的公司之中。

要确保项目的发起人也是开展项目的人——而且这样做没有超出他的职权范围。要确保这些人有足够的资源和上层人物的支持来完成项目实施工作。这样你对管理层就有了透彻的了解，并可以在他们的支持下开始工作了。

#### 5. 该项目是否有财务支持

如果你不了解财务支持对于项目完成的重要性，那你就好像戴上厚重的帽子却站在没有风扇的地方一样。技术进步要花费金钱，因为它能带来金钱。项目的目标对于所有的公司来说都一样：赚钱或者省钱。以技术为核心的项目需要对优质的硬件、软件以及优秀的人力资源进行投资。如果你的项目预算并不清晰，要边走边看，那你所拥有的只是一个愿望清单，而根本不是一个项目。

#### 6. 是否已经有人做过了

在大型公司中，经常会有为达到同一目标而相互竞争的项目存在。这主要取决于部门、团队以及主要信息主管人员之间的交流沟通。理想情况是，IT项目的信息位于一把大伞之下，并与每个部门中共享，每个人都为了公司的同一目标（赚钱）而努力工作。这一过程是由项目管理部来负责的，该部门负责追踪项目在企业的运行情况。当然，愿望并不总是实现的。在投入金钱、时间以及你的事业之前，应该先做一些调查以确信该项目还没有被公司其他部门完成。

### 1.1.2 具有多面性

你是乐观主义者、悲观主义者，还是现实主义者？项目经理应该三者兼备。你必须是一个乐观主义者来带领你的团队，合理利用资源并且按照计划实施技术。你也必须是一个悲观主义者以看到技术实施每个环节中最坏的情况。你还必须是一个现实主义者，从不带个人感情，而以超然独立的角度去彻底了解全部关于项目的事实。

开展项目时，你对项目的每个重要问题都要十分谨慎。你需要对概念、技术和实现每一个步骤所需的时间等方面进行质疑。在图1-2中可以看到在项目开始之前你应该对所有的事情进行质疑。

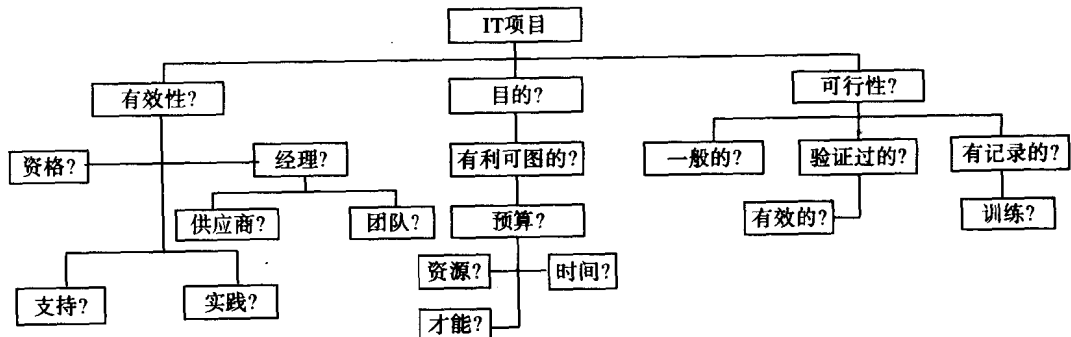


图1-2 项目经理要质疑项目的方方面面

需要考虑到问题有。

#### 1. 这种新技术将会怎样影响你的使用者

虽然并非你所实施的每一项技术都会对你的用户造成直接的影响，但大多数确实会。IT也

许是你的生命，但是财务部门的会计对变化不感兴趣。她希望所有的事情都能维持原状，不管是点击出错信息提示上的OK按钮，还是在安装她所中意的屏幕保护，她都希望一成不变。如果你的技术要改变她的生活，应该提前让她知道。否则，以后她就会让你知道她的厉害。你的主要目标是为了让她的工作更加简单轻松。

#### 2. 这项技术会对其他软件造成影响吗

曾经有多少次，在没有经过测试就安装软件情况下，却发现它竟然干扰了毫无关系的诸如打印之类的功能。我希望这种事从来没有发生过，但它确实发生了。你应对新技术能否与当前系统共存产生质疑，并进行测试。当然，如果你想百分之百地改变原有技术，就不存在软件兼容性的问题了。

#### 3. 这种技术能够和正在使用的操作系统兼容吗

你的企业中安装了多少种操作系统？虽然大家的目标只有一个，但我敢打赌一定存在着两到三个不同的操作系统。可能你们的图形设计师用的是Macintosh，而销售人员采用的却是Windows 95，用户使用的是大型机和基于服务器的Linux。如果你的公司中具有多个操作系统，你就要考虑新技术对这些操作系统的兼容性。

#### 4. 还有其他哪些公司正在运用这种技术

假定你准备购买而不是自己创建这种技术。那么它是最新、最好的技术吗？没有人希望成为第一个尝试者，但总得有人充当第一个。当认可并且准备实施一项新技术时，对供应商的销售人员提出上述问题。销售人员最好能够骄傲地说出所有那些已经安装、测试以及实施供应商产品的大公司的名字。这是一个可以实施的标志，如果别人可以，你也一定能行。

#### 5. 这项技术的供应商是否在行业中记录良好

你是从谁那里购买的这项技术呢？供应商是否已经存在了一定的时间并且多次实施他们的产品？如果有问题发生，该供应商是否有很好的解决问题的信誉？这并不是说你不可以从一个刚创办的企业购买产品，因为每一个主要IT公司都曾经是一个刚创办的企业。但你应该能够确保今天从这家公司购买产品，明天还能够从它那儿得到售后支持。

#### 6. 你的网络情况如何

你并不是总要提出这一问题，但考虑到这么多的网络密集的应用和当今的新技术，这个问题并不多余。如果你现在的网络能够在90%的用户同时登录时仍能高速运行，你就没有必要再安装最新的带宽扩展软件。如果没有调查就直接安装的话，你和你的公司都会感到不悦。通过提出这样一个问题，你可能会在项目开始之前就发现一个需要立刻处理的混乱状况。

#### 7. 如果……

最后，你需要预见可能发生的最坏情况，并且设想分别要用什么办法来解决。你需要知道当你的服务器崩溃、网络中断、处理器遇到了使用高峰时会发生什么。现在就应该提出这些问题并找出解决办法，而不是等到危机爆发的时候，也许那时你正在阿拉斯加度假。

### 1.1.3 还有别的选择吗

在项目开始的时候，当项目刚刚出现萌芽，就应该确认提议的技术的正确性。当然，有些情况下你没有权力选择要实施的技术。很可能某个副总裁决策者从他的高尔夫伙伴，另一个大

公司的CIO，那里听说了一种产品，于是决定使用它，并让你将它安装到各个地方。这种情况经常发生。

另外一些情况是，最好总是这样，你可以对选择何种技术来解决问题发表一些意见。你是一个专业人士，一个IT大腕，你应该对你将负责实施的技术具有最终发言权。你需要提出一系列问题，然后找出合适的技术，它应该能够解决需要解决的问题以和当前系统兼容，并且在你的预算之内。开始于一个适合的技术会保证项目最终成功。

### 1.1.4 访问管理层

要想成功地完成一个项目，就应该对交付结果有一个明确的认识。你需要知道为什么实施该项目。你需要管理层对该项目的强力支持。你需要就项目对公司产生的效益与管理层达成共识。怎么样才能做到呢？应该是继续询问。

当你的老板找你，例如，让你管理一个升级邮件服务器的项目，你应该想一想为什么。可能他并不是真的想升级邮件服务器，而只是无法打开他在犹他州的朋友寄来的卡通而归咎于公司的E-mail系统。

当你向管理层询问为什么需要进行这个项目时，并不是质疑他们的决策能力，你只是征求他们对于这个项目的想法。在你的公司，顶头上司可能是世界上最有能力的技术天才，他的决策总能切中要害。而在其他公司，即使不是大多数，他们只知道有一种技术可以实施，其实他们并不确切地知道他们要的是哪一种技术。图1-3和图1-4展现了高效的决策能力和不佳的决策能力之间的区别。

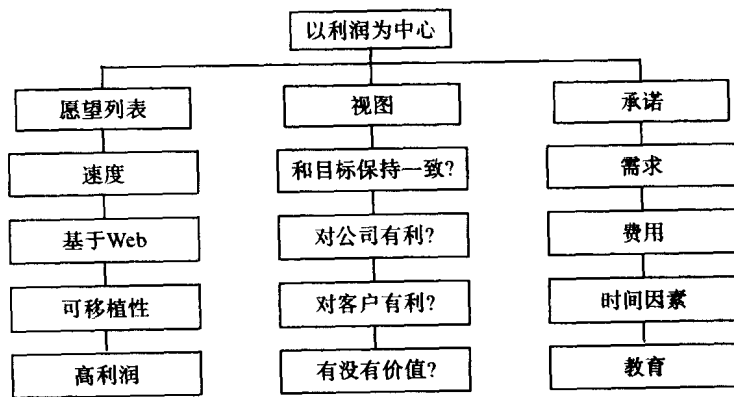


图1-3 充分的收集信息然后作出决策不仅能够保证项目的成功也可以保证每个人的成功

作为项目经理，你的工作是保证你的项目、你的事业成功和良好的盈亏记录。当你就该项目和管理层进行交流时，你的任务就是寻找事实。应该提出一些能够有明确答案的问题，例如：

- 你希望这种技术做些什么事？
- 为什么需要这种技术？
- 你怎么发现这种技术的？
- 是什么使你作出最终决定，这将使我们公司的发展方向如何？

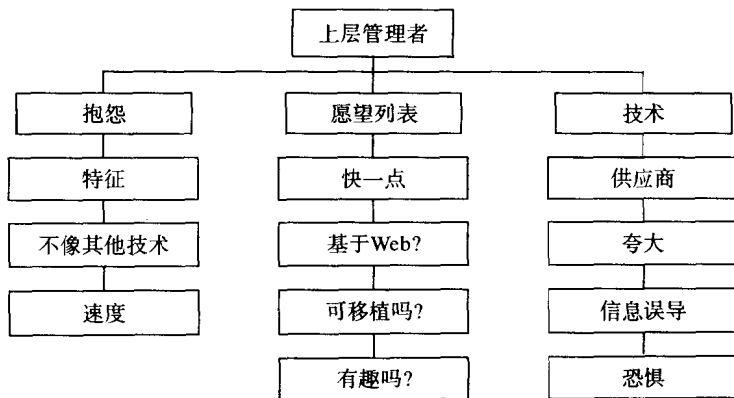


图1-4 根据抱怨、愿望以及销售人员的高谈阔论作出的决定常常不能解决问题

有时，经理会给你一个具体的问题要你解决。这种情况下，项目更加广泛，最终目标也更不确定，因此就必须深入了解交付给你的问题。例如，一个副总裁抱怨说从你的数据库里获取客户信息非常费时，他只是想让它快一点。

你可以问一些类似下面的问题：

- 可不可以告诉我为什么数据处理这么慢？
- 是偶尔慢还是总是慢？
- 你感觉这种慢的情况已经有多长时间了？
- 别人有没有类似的问题？
- 要提高处理速度有好几种办法，但每种都得进行投资，结果会提高对所有数据库用户的响应速度。你想不想对这些方法进行一些调查？

要注意学会像一个管理人员一样考虑问题，而不是为了技术而技术。新的多处理器数据库服务器、几个G的内存和快速交换机都是很好的资源，但如果不会使用它们，它们只不过是一些玩具而已。提议开始一个项目时应该像公司主管一样考虑问题，在软件、硬件以及人力资源上的怎样投资才能提高生产力、保护数据、减少业务处理阻力和最终使顾客满意，从而赚到更多的钱。

### 1.1.5 访问用户

应该和用户讨论任何对他们造成影响的项目。这可以通过不同方式进行。最广泛使用的，有时也是破坏力最强的方式是面向特定群体的讨论。注意：面向特定群体的讨论比较容易以一连串的抱怨收场，而得不到任何有价值的解决方案。如果你选择了这种办法，记住一定要控制好讨论，使讨论集中在解决方案上。

特定群体使你可以从各个有关部门的用户那里得到用户样本，你可以把项目展示给他们，然后听听他们的意见。你需要解释为什么这种技术比现有技术更好，它是怎样解决问题的，如果必要的话还可以谈谈为什么会决定使用新技术。特定群体的意见可能使你彻底改变原来关于这种新技术的看法，也许会变得更好，也许更坏。

另一种访问用户的办法是通过内部网络。这种办法相当不错，因为用户之间可以交换意见，并且充分发表他们的意见。当然，如果使用这种方式，你的网站最好能够提供调查功能，要求对调查进行回答，这样结果就更加清晰并容易处理。图1-5就是一个网上在线调查的范例。

### 创建工作流调查

你的姓名:

你的工作时间:  白班  夜班

选中你日常使用的所有活动:

时间报告       HR报告       提交传真

开支申请       开支批准

预约房间       会议申请

空闲时间查询

你使用的最多的是哪种方式?     

你愿意参加示范用户组吗?

不愿意  愿意

图1-5 网上在线调查能够快速记录用户对某种新技术的意见

最后，看一看用户们现在是在怎么样做他们的工作的。尤其当项目是软件开发、应用程序升级、以及新的硬件技术时，这就显得特别重要。你可以在实验室里模拟将要实施的技术。从用户那里得到的反馈可以帮助你设计要实施的技术方案。通过这样一个个的用户分析你可以体会到用户是怎样应用现有技术的，明白新技术将会怎样影响用户，领悟到技术革新的最终目的永远是：提高生产率，提高利润。这一事实永远不能忘记。

## 1.2 确立项目目标

大家都知道每隔18个月，处理器芯片速度就会翻一倍。这意味着IT项目经理这样的角色也会飞速改变。各处的IT经理都把注意力集中在团队、预算以及目标上。当考虑到经济因素时，管理层和股东急功近利的企盼，IT行业的持续混乱以及团队成员对自己事业的奉献精神的动摇，都会使IT项目管理变得更加枯燥无趣。

根据一家有影响的IT行业分析调查公司Standish Group的调查结果，IT项目管理失控情况如下：

- 31%的项目在完成前被取消了。
- 88%超过了截止日期或预算，其中有些项目两者兼备。
- 开始100个项目，需要重新开始的就有94个。



- 平均成本溢出为189%。
- 平均时间超出为222%。

怎么可能是这样呢？为什么这么多项目才开始就失败了呢？项目失败有很多原因：其他项目更具有优势，团队成员看不到最终目标，项目经理没有发挥领导团队的作用，而是陷身于和大家一起工作。究其根本，还是一个最基础、最重要的问题：项目视图。项目视图，对于项目管理来说，是一种能力，它是指能够清楚地看到无形的未来，认清达到那个未来都需要哪些行动。你的工作之一就是发展、培育你的视图，并将它传送给团体中的每个人。

### 1.2.1 建立合理预期

一旦明确了你的项目视图，就该着手创建目标。目标应该是一个能够明确表达的事实，比如说“明年12月6日以前新的数据库安装好并投入使用。”目标是对项目计划的一个直接肯定的总结。应该让团队中的每一个成员都熟知这一目标并为这一目标努力。只靠你一个人的力量是不够的。

创建项目目标时应保证你的目标是合理的。如果一个肥胖的人说“下一个月我要减肥60磅”，那无疑是很愚蠢的。创建一个不可能完成的目标也一样。

合理的目标不只是一个想法，也不是一个估算或者凭空想像一个日期。要确立目标就需要做大量的工作。每一个IT项目都有其自身的特点决定了它们有不同的目标。比如，你的公司打算把最新最好的操作系统引入服务器和桌面系统就是这样的例子。

在这种情况下，如果要决定最终目标，就必须为下面的问题找到满意的答案：硬件是否符合新的操作系统的配置要求？应用软件还能够新的操作系统中使用吗？人员是否有足够的时间来接受使用新操作系统的培训？这些问题对于确定最终的目标都很有帮助。

### 1.2.2 确立项目完成时间

几乎在所有的汽车修理部都贴着这么一幅漫画。漫画中有一堆人无所事事，狂笑不已。旁白是：“你什么时候要？”当然，作为一个IT项目经理，你不会采用这种方式，但一个合理的截止日期是必要的。

一个好的截止日期应该具有以下特点：

- 对项目产生一种责任感。
- 为团队建立一个努力的方向。
- 标志着发起人、团队成员以及项目经理对这个项目的支持。
- 确信这个项目可以完成。

你怎么才能确定项目的完成时间，又怎么才能确定这个时间是合理的呢？截止日期魔力的产生依赖于客观事实、研究考证以及合理的计划。在下一章中会有更多的关于项目结束日期以及如何建立结束日期的讨论。现在，只要知道项目是一系列步骤，每一步都需要花费时间，每一步的完成时间都有助于确定最终截止日期就可以了。

一些项目经理的截止日期是具有弹性的。你千万不要这么做。如果你的截止日期不是那么地