

闲话 IT项目管理

曹亚波 著

在充满变数的项目中，谁能做到运筹帷幄？

在荆棘满布的职场中，处在焦点的你能否激流勇进？

这是一本写给新、老项目经理的书。它道出控制项目的真谛。

助你认知自己，认知你的项目。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

闲话 IT项目管理

曹亚波 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书主要介绍 IT 项目经理承担本职工作所需的能力、学识与经验。

第一部分是案例，介绍了一个投入数百人、历时 15 个月的大规模电信级项目。全书讨论的很多项目管理行为准则、方法、规律都引自这个案例。

第二部分从项目管理的几个关键领域探讨项目经理的技能与认知，包括：项目经理应具备的决策意识与决策能力；项目计划制订与管控的常用方法；如何使用 IT 系统管控成本；项目中期进程需要采取的跟踪、风险防控、中期评估、多边协调的方法；如何正确处理与用户、同事的关系；项目经理在系统上线前后需要履行的职责；如何看待与完善项目绩效考核；如何建立与改进系统运维体系。

第三部分是本书的精华。以“项目经理的自我修养”为题讨论项目经理的几个方面，包括性格、潜质与职业观；工作能力；项目管理工具与工作习惯；职业规划。

本书适合新进入项目管理岗位的职场人士，也适合在此岗位上有过几年工作经历的项目经理，对项目管理感兴趣、有意愿向此岗位发展的技术人员，以及从业十年以上的资深同仁。相信本书是一个很好的交流心得、总结方法的读物。它对传统 IT 行业及新兴互联网的项目管理工作均有借鉴意义。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

闲话 IT 项目管理 / 曹亚波著. —北京：电子工业出版社，2016.5
ISBN 978-7-121-28442-7

I. ①闲… II. ①曹… III. ①IT 产业—项目管理 IV. ①F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 059528 号

责任编辑：张 玲

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：264 千字

版 次：2016 年 5 月第 1 版

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

... 推荐序

从没有想到，项目管理类的书籍还可以这样写。本书用北京方言将严肃缜密的项目管理轻松诙谐铺展开本，使读者像读段子一样，不知不觉就能一口气看完本书。

但是，本书又是严肃的。如何成为一名合格的项目经理？或者说，项目经理如何做，什么样的人才能够带领团队到达成功的彼岸？本书在一定程度上给出了答案。

专业学者以 **PMBOK** 为总纲，在项目群组管理、项目绩效与考核、项目全面预算与成本控制体系、项目风险管控等细分专业领域取得的研究成果，成为很多企业与组织建立自己项目管理体系的理论依据，这方面的书籍与培训课程较为丰富。相比较而言，针对项目经理个体的实战经验、需具备的素质、技能的著述相对欠缺。而本书专门研究了项目经理如何做决策，怎么做计划，如何看待与用户和同事的关系，怎么组织会议等非常现实的问题。

案例是本书的一大特色。这是一个规模宏大、复杂度极高的群组型项目。作者以此为例，在项目横向、纵向管控的各关键环节，总结自己及团队当初的真实表现，盘点得失，推论出项目经理需具备的能力与认知。你会清晰地看到，因为项目经理的无知，项目会受到哪些损失；因

为项目经理的睿智，项目如何转危为安。因此，本书的可读性很强。无论新入职场的协调员，还是大型企业的项目总监、技术经理，只要参与过项目，阅读本书都有很强的“代入感”：这种项目经理的“误区”原来不只我有；我是“山大王”式的项目经理吗？项目经理要掌握“十八般武艺”，我能胜任吗？

很多专题，与其说作者给出的是“答案”，毋宁说是职业经验的分享。本人亲身经历、研究项目管理专业多年，对此也非常认同：在工作中使用方法、用方法论解决问题，答案从来都不是唯一的。需要从业者深谙方法，却又因地制宜。

真切期望有更多理论与实践相结合的作品出现，分享项目管理方法与技术的宝贵经验，使读者开卷有益。

国家重大专项“应用型项目管理知识体系研究”课题专家组成员

北京邮电大学特聘教授

陈和兰

...

前言

这是一本写给项目经理尤其是 IT 项目经理看的书。

IT 项目经理是一个具有挑战性的、需要综合技能的职位。很多中国人、外国人努力从管理理论及实践认知中提取共性的东西，使它从一个工作岗位上升为一个专业学科。因此，现代想从事这个职位的年轻人需要做两件事：一是考证；二是在现岗位上学些真本事。本书主要探讨的是后者。

本书写作的直接动力是笔者经历的几个大型项目。只有亲身经历过，才能真切感受到人类规模化生产劳动的方方面面。如果不把它记录下来，把规律总结出来，会很可惜，会随着时间的流逝被淡忘，重新归于平庸。另一个动力来自于同事、朋友的鼓励：既然你这么能说，这么能写，还给别人上课，为什么不写本书呢？那就写吧，也许还能出名呢。

由于本书是按照笔者熟悉的方式来写的，所以读者一翻开书就看到一个案例。这基于笔者的一个认知：所有的一切从实践中来；只有做过的事情够大、够难，才值得向别人诉说。虽然做的时候有些痛苦，但随着时间的推移，我已经可以用轻松的心态对待它。

本书中的部分内容作为内刊在笔者单位发表的时候，仅凭这个案例

就已吸引了大量读者。因为它以调侃的笔调说出了大量 IT 项目常见的困难，引起了同仁的共鸣，也满足了很多人的好奇心。你们花费几千万元的成本、一年多的时间，到底干了些什么？这个项目的进程并没有超出启动→计划→中间管控→上线→收尾的传统范围，但它是独特而吸引人的。因为这是一个没有先例的系统、没有先例的组织方式，你在任一时刻都不知道后面会发生什么。但在项目总结时，又觉得其实每一件事都遵从了项目管理与企业运行的规律。我想这对没有参与这个项目的项目经理同样很有价值，所以把它写出来分享给更多同仁。

我曾经认为，通信行业的 IT 项目过程不应该如此艰难。因为这个行业在旁人眼里是高精尖的、资源充沛的、精英汇聚的——起码在刚进入这个行业时我是这样认为的。但是当我融入这行业后，发现其他行业该有的它都有：政治因素，不靠谱儿的计划，不计成本的投入，无休止的加班，不确定的技术方案，以及半路夭折的项目。而更困难的是，它的规模更大，技术复杂度更高，系统高可用更严格，对计算、通信、数据技术的应用更深入。所以我相信把通信行业的项目管理经验分享到广泛意义的 IT 行业，也是很有意义的。

写完案例之后我沉寂了一段时间，因为没想好后面按什么方式写。最传统的莫过于五大过程组、十大知识领域，但我不想把这本书变成睡前必读。同时我还纠结到底是讨论项目过程管理还是专门谈项目经理？最后决定在第二部分谈项目管理，第三部分专门谈项目经理。

第二部分的主题是谈项目管理，但主要还是从项目经理的认知角度去谈。比如项目管理中的决策，总结了一般 IT 项目会遇到的决策点以及决策时用到的或简单或复杂的方法，但着重强调的还是项目经理需具备的决策意识和能力。整个第二部分的基调是：项目管理的方法过程千千万，但作为项目经理，只有认识到、能运用才有意义。而作为一本读物，这种方式对读者也更有吸引力。

在这一部分里，章节的确定及每章内容的编写，不是为完整性、成体系去构建的，而是从其重要性、在实际工作中遇到的频率来选择的。这对我来说写起来很轻松，因为就像在做岗位描述。而对读者也更加实用，因为这部分内容几乎覆盖 IT 项目经理 90% 的工作情境。

基于上述原因，第二部分出现了其他项目管理书籍很少涉及的几章：用户与同事；为了上线、不惜一切；系统运维。它们是 IT 项目经理工作的重要组成部分，同样需要积累方法与经验，由于其具有独立性，因此独立成章。

第三部分个人认为是精华，因为其抛开了项目管理各种理论方法过程，纯粹谈项目经理个人。优秀项目经理应具备何种性格，历练哪些技能，以及如何规划自己的成长之路，是写这一部分的初衷。最吸引人的是，读者会在每个专题里看到自己的影子。你会边读边拍大腿：噢，我就是这样的人。可能引起争议的是：这是不是有点太绝对？有这么夸张吗？可能没有，但你肯定会遇到类似的问题。不管怎么说，项目经理作为职场中的一份子，需要在职业准则与价值观、管理与技术技能、个人工作习惯上不断追求优秀与成熟。相信很多人会喜欢这一部分的。

最后，不能免俗，本书能够成书要感谢一些关键的人。

首先感谢本人职业生涯中服务时间最长的公司及这家公司的老板吴总。在这里，我从一个初入行的菜鸟，逐渐成长为一个数百人团队的领导。这全部源于吴总及公司数十年如一日的专注培养，才使我有这样的成长机会。我们的吴总，他活着好像不是为了发财，也不是为了享受，他没有任何不良嗜好，他是我见过的唯一视工作为乐趣、为生命的人。

其次，感谢我的两位导师，陈总和焦总。坦白地说，我这点儿能力，包括写作的水平，不及他们三分之一，而焦总比我还要小上几岁，但他们为我树立了职业榜样。每当我遇到极艰难的境况时总会设想：我的导

师会如何处理这个事，我能否表现得和他们一样好？焦总在我刚入司时，专门花三天时间对我进行入司培训，让我至今受益匪浅。书中很多工作法则与规律，都来自两位导师的言传身教。

然后，感谢我的同事。书中很多内容来源于与他们的共事。他们当中的某些人被我像神一样来看待。艰深晦涩的通信术语，这些人信手拈来；专业而刁钻的用户，被他们轻松搞定；纷繁复杂的交换网元，他们视为家常事物。在他们身上学到的，比我在其他任何地方学到的都多。当然另一类同事也值得感谢，他们的无知、无能、无责任，使我不得不努力学习、想尽一切办法应对，也因此丰富了我对项目管理的经历。

最后，感谢我的用户。是他们无尽的“折磨”为本书提供了大量素材。使我千锤百炼，百战成钢，并对电信业务支撑系统、对追求卓越有了更深刻的认识。其中，也有很多用户不打不成交，成为了我终生的朋友。更是他们给了我信心，让我知道我所坚持与践行的，对用户、对社会有着真实的价值。

目 录

第 1 部分 融合 BSS 项目案例.....	1
第 1 章 融合 BSS 项目.....	2
1.1 项目背景	2
1.2 工程概要进展	3
第 2 部分 项目管理的过程与方法.....	15
第 2 章 决策，还是等待，这是个问题	16
2.1 IT 项目中的决策点	17
● 选择技术路线	17
● 选择谁参与项目	20
● 选择工程实施方法	21
● 换掉不得不换的人	26
● 要不要返工	29
● 系统上线时间点决策	31
● 发生重大故障时的决策	33
2.2 决策方法	35
● 拍脑袋	35

● 开会	36
● Excel	39
● 头脑风暴	40
● XY 方法	41
● 决策制订工作表	42
● 其他方法	44
2.3 融合 BSS 中的抉择时刻	45
● 选择去哪个省实施	45
● 工期: T+9 月	46
● 数据移植, 按什么方式干	46
● 何时开始计费对账	49
● 产品资费绑定方案	50
● 项目策略调整: 回头望	52
● 割接策略调整: 四地市改一地市	53
第 3 章 除了计划, 还是计划	56
3.1 项目策略	57
● 何为项目策略	57
● 融合 BSS 中的项目策略	58
● 常用项目策略	59
3.2 需求分析	62
3.3 也谈 WBS	66
● WBS, 要多细有多细	67
● 有专业精神的 WBS	67
3.4 项目计划	71
● 计划的计划	72
● 计划分层次	75

● 融合 BSS 项目中的计划	75
● 排计划	77
● 项目计划管理系统	79
第 4 章 扼住成本的咽喉	81
4.1 成本预算	81
● 项目预算的制约因素	82
● 项目预算的多与少	82
● 项目预算中的专业要素	84
● 项目预算系统	86
4.2 成本控制的 IT 系统支撑	88
● 日志填报系统	89
● 出差管理系统	90
● 电子报销系统	90
4.3 项目经理控制成本	93
● 不合理的预算	93
● 避免返工	95
● 保住进度	98
● 技术革新	100
● 融合 BSS 项目中的成本控制	100
第 5 章 度过最漫长的岁月——过程管控	102
5.1 计划跟踪	103
● 日报	103
● 融合 BSS 项目中的日报	107
● 日例会	109
● 融合 BSS 项目中的日例会	110
● 周报	110

● 周例会	113
● 其他计划跟踪方法	115
5.2 风险	118
5.3 治大国如烹小鲜	119
5.4 项目中期评估	121
● 为什么要进行中期评估	121
● 项目中期评估的内容	122
● 项目中期评估的方式	123
5.5 项目协调	124
● 项目协调的内容	124
● 永远在变的方案	125
5.6 项目经理与团队	127
第 6 章 用户，同事	133
6.1 用户，是上帝还是敌人	133
6.2 信息化主管部门	134
6.3 其他用户	136
6.4 用户需要什么	138
6.5 与用户交互的一般方法	140
6.6 同事，友军还是敌军	145
6.7 合作，也要管理	147
6.8 矩阵组织下项目经理与事业部的关系	150
第 7 章 为了上线，不惜一切	154
7.1 什么是上线	154
7.2 上线的判断条件	155
7.3 为了上线，不惜一切	161
7.4 攻坚战	163

7.5 控制上线过程	165
7.6 为了验收, 可以出卖一切	170
第 8 章 项目绩效考核, 想说爱你不容易	175
8.1 项目绩效包括什么	176
8.2 几种项目绩效考核方式	180
第 9 章 运维, 比建设难	185
9.1 自动化、可视化运维	186
9.2 主动维护	189
9.3 建立维护规程	190
第 3 部分 论项目经理的自我修养	193
第 10 章 性格、潜质与职业观	194
10.1 基本能力	195
10.2 意志坚定的执行者	196
10.3 脑瓜灵光一些	198
10.4 还是多学点东西吧	199
10.5 性格决定命运	202
10.6 智商与情商	203
10.7 三无人员	204
10.8 你是谁	205
10.9 乐观与悲观	205
10.10 不要做十万个为什么	207
第 11 章 几种能力	208
11.1 沟通	208
11.2 组织会议	209

11.3	动起来，别坐在那里.....	210
11.4	逼人干活与求人干活儿.....	210
11.5	组织能力.....	211
11.6	包容.....	212
11.7	避免群体性事件.....	218
11.8	影响力.....	221
11.9	你会喝酒吗.....	223
第 12 章	项目管理工具运用与工作习惯.....	225
12.1	项目经理案头工具.....	225
12.2	养成好习惯.....	226
12.3	出差时做什么.....	231
12.4	工作与家庭.....	232
12.5	培养点爱好.....	234
第 13 章	项目经理成长之路.....	235
13.1	大项目与小项目.....	235
13.2	各式各样的项目经理.....	241
13.3	优秀项目经理是怎么炼成的.....	244
后记		249

The background of the page is white, featuring several large, thin, gray circles and lines of varying sizes and orientations, creating an abstract, geometric pattern. Some circles are solid, while others are just outlines. The lines are thin and gray, some forming arcs or partial circles.

第 1 部分 融合 BSS 项目案例

第 1 章 融合 BSS 项目

第 1 章 ...

融合 BSS 项目

融合 BSS 上线整一年的某一天，刚好在 S 省出差，一起战斗过的用户和同事都挺感慨。当项目接近尾声时，我曾半开玩笑地说，工程结束后写本书，就叫“我在融合 BSS 的日子”，或“我和融合 BSS 不得不说的故事”。但真等上完线，就彻底歇了。时隔一段时间后，还是不时回想这个项目，因为它真的很特别。

1.1 项目背景

融合 BSS 被看作是 L 电信运营商打造全国一套系统、拥抱互联网策略的前奏，但信的人并不多。系统向集约化、全国一体化发展方向虽成立，但要落地成为现实，难度很大，且充满不确定性。对比京东、淘宝这样的互联网企业，后者没有三十一个省份公司，没有各省发展了几十年的大小上百套系统，没有几十万从业人员，更没有业务规则的各省差异。一个要搞拆迁才能建设，另一个骑着马拉根绳圈地，不是一个概念。

但我们还是要搞。并且“创新”性地提出了先招标统一版本，再招标多个实施厂商、全国（部分省份）同步实施的模式。统一版本，意味着这个行业第一个国产套装软件要诞生了。最后，业内市场份额最大的