

# 软件企业需要什么样的项目经理

鼎捷软件股份有限公司 潘东

神州数码融信软件有限公司 韩秋泉

2013年09月21日



# 寻找项目经理的苦恼

## □他们这些方面都没有问题

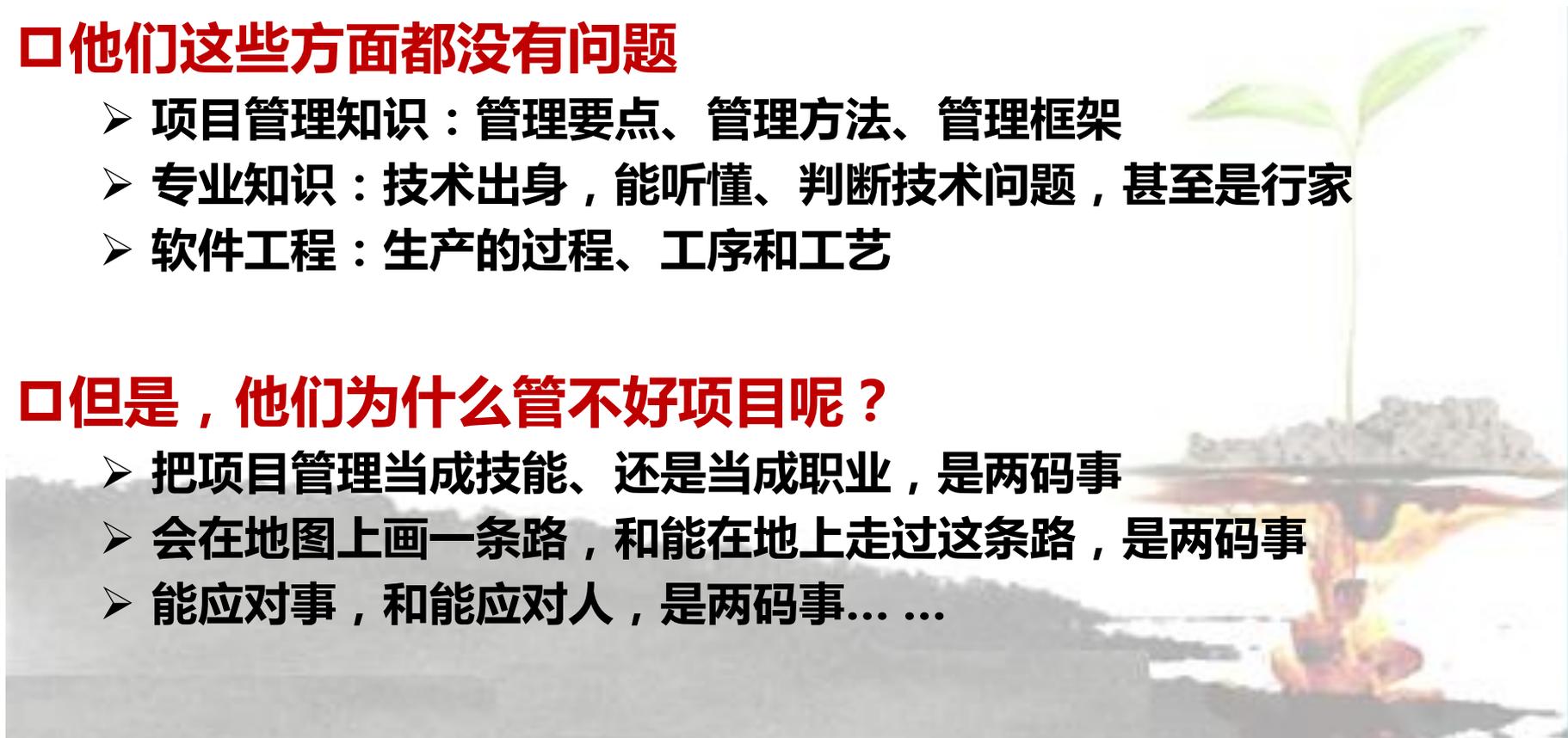
- 项目管理知识：管理要点、管理方法、管理框架
- 专业知识：技术出身，能听懂、判断技术问题，甚至是行家
- 软件工程：生产的过程、工序和工艺

## □但是，他们为什么管不好项目呢？

- 把项目管理当成技能、还是当成职业，是两码事
- 会在地图上画一条路，和能在地上走过这条路，是两码事
- 能应对事，和能应对人，是两码事... ..

## □到底缺了点什么？

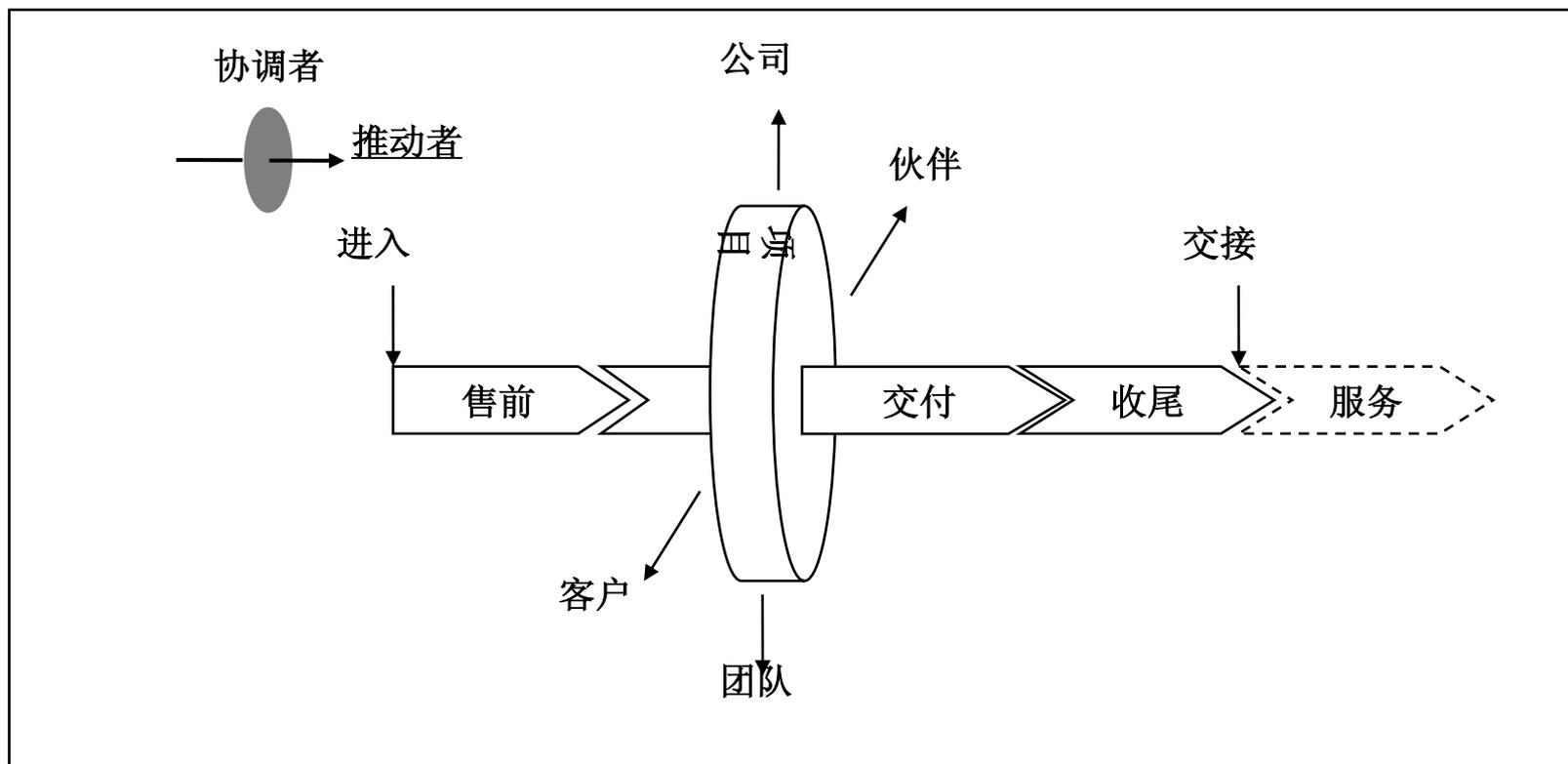
——职业选择、基本素质、实践技能、软技能...



# 职业选择——项目经理的职责

## □ 项目经理的职责

- 对项目全过程进行组织和管理，**按预期交付**项目的成果；
- 管理客户关系，以取得**客户**对交付的成果及过程的最**满意**评价；
- 管理项目团队，使**员工**高效而又愉快地工作，并获得最**满意**的工作体验。



# 素质——什么样的人适合做项目经理？

项目经理中的“经理”二字就象班主任中“主任”二字一样，不是什么官职，项目经理是个专业岗位，没有什么权力，更不能振臂一呼、应者云集。

——摘自《IT项目经理成长手记》

## □ 这些可能是与生俱来的特质

- **领导力**：跟我上还是给冲？关键时刻愿意挺身而出？
- **责任心**：重承诺+操心命
- **积极主动**：对半杯水的看法、利用优势寻找机会
- **压力承受**：压力下能思考、至少能保持风度
- **外向思维**：关注他人？还是关注自己？

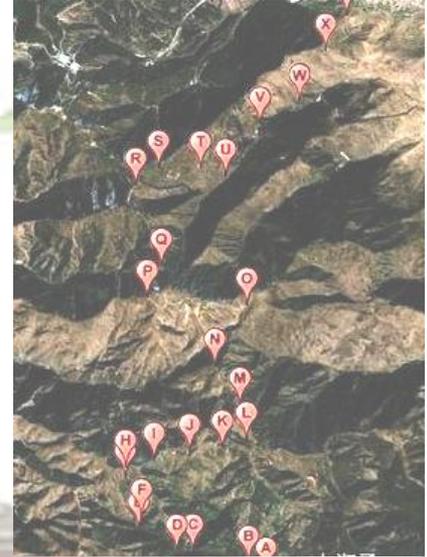
# 技能——动手和动口的能力

## □ 实践技能

- 知道是什么，但知道怎么做吗？
- 知道怎么做，但知道**“谁”**该做什么**“动作”**吗？
- 知道谁该做什么，但知道可能会出什么问题吗？
- 知道可能会出什么问题，知道怎么解决吗？

## □ 软技能

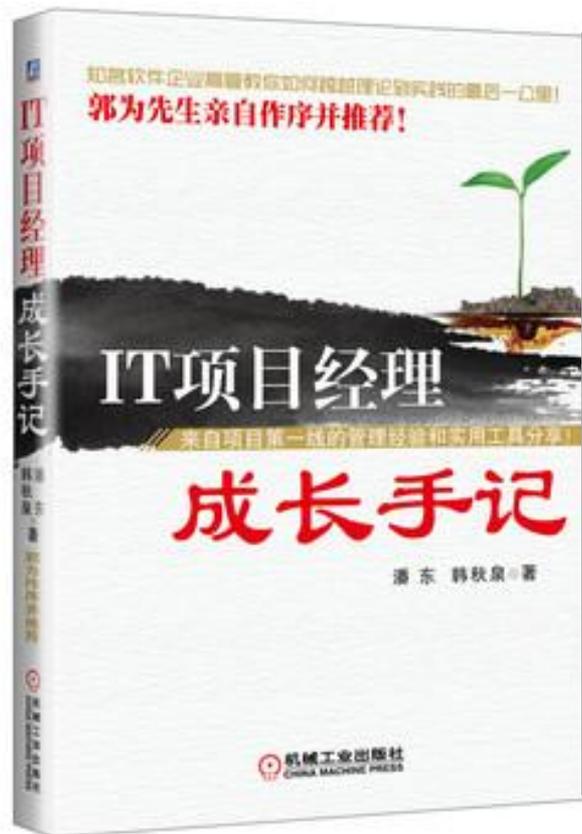
- 关注个体之间的观点和利益差别吗？
- 对不同个体会采取不同的沟通方法吗？
- 能看到**“人”**之间关系、并利用这些关系吗？
- 知道组织的政治和文化吗？知道组织的价值观、思维方式 and 行为规范吗？
- 项目经理是**“1=2”**，还是**1+1>2**重要？



# 面对问题——PM的能力成熟度

---

- **开口**。遇到问题知道找上级，那怕是想疏解烦恼；但沟通内容可能大半是牢骚，如果只向上级发牢骚还好办，如果对团队也发牢骚就麻烦了...
- **说清**。能心平气和地把问题叙述清楚，但还抓不到问题的关键点，也没有解决问题的思路。
- **分析**。能说清楚问题、还能分析出关键点，特别是能从人的角度分析问题。软技能已经不错，但实践技能还待提高。
- **建议**。找到了关键点，还能提出解决问题的方案，只需要高层帮助协调资源。软能力和实践技能都不错，会举一反三，但尚缺寻找和整合资源的能力。
- **搞定**。自己能寻找和整合资源解决问题，而且经验丰富到能够预测和管理风险，这样的项目经理能风平浪静，波澜不惊地完成项目。



**潘 东**

**鼎捷软件股份有限公司**

**(原神州数码管理系统有限公司)**



座机：021-5179-1688 Ext. 8178

邮箱：[pandong@digiwin.biz](mailto:pandong@digiwin.biz)

地址：上海市闸北区共和新路4666弄1号

邮编：200443

谢谢