

## <<IT项目经理成长手记>>

### 图书基本信息

书名：<<IT项目经理成长手记>>

13位ISBN编号：9787111409663

10位ISBN编号：7111409663

出版时间：2013-1

出版时间：潘东、韩秋泉 机械工业出版社 (2013-01出版)

作者：潘东,潘东 编,韩秋泉,韩秋泉 编

页数：280

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<IT项目经理成长手记>>

### 前言

潘东提出让我给他的书写点什么。

我犹豫了一下，还是答应了。

犹豫的原因，我不是项目管理专家，我无法给出专业的评价。

一怕辱没了潘东的成就，二怕误导读者。

答应的原因，我们是战友，我们曾经一起艰苦的奋斗。

由于年长，也见证了潘东毕业后的成长历程。

他把自己的经验和心得写出来，我很高兴。

读了周教授的序，我就释然了。

周教授的评价是肯定的。

有了专家的评价，我就不担心我有误导的嫌疑了。

第一次见到潘东，是在我们一个大型银行的项目上，因为需要同另一家国际知名的IT企业合作，所以压力来自两方面。

整个项目经历了两年，三方演绎了一场三国演义，虽然过去快十五年了，但记忆犹新。

这也许就是我和潘东一起真正体会什么是项目管理的开始。

神州数码的转型，很重要的一点就是核心能力的改变。

作为IT服务的综合提供者，项目管理是核心能力之一。

而其他核心能力的积累也往往依靠项目管理能力的转化。

譬如，核心技术的积累，首先是基于最佳实践，而最佳实践只有依靠强有力的项目管理能力才能脱颖而出。

而把最佳实践转化成解决方案，也是靠项目管理能力的支撑。

最后再通过项目管理，把解决方案转化成核心技术产品或平台。

潘东的作品是对我们过去项目管理工作的总结和提升。

作品中甚至用了很多我们的习惯用语和案例。

在读的过程中，很多画面跃然纸上：我们对方法论的争论，我们被合作伙伴挤兑的痛苦，人员流失的烦恼，项目经理权限的讨论……项目管理不仅会涉及内部员工，还有客户，合作伙伴。

它是典型的系统工程。

如果没有系统思维是无法理解和完成项目管理的全部内容的。

在工业化的过程中，中国最缺少的就是流程化和项目化。

而两化融合的过程中，我们又往往忽视了信息产业的工业化。

因此从一个实践者的角度，完成这样一个作品，可贵，可敬。

对于从业者，具有很强的阅读性。

神州数码控股有限公司董事局主席郭为 2012年12月7日

## <<IT项目经理成长手记>>

### 内容概要

《IT项目经理成长手记》以作者经历为原型，以虚拟人物小M的案例故事为线索，从一个项目管理实践者的角度介绍了IT项目管理的实用工具和实战经验。

本书首先简要介绍了项目管理的基本概念，然后围绕小M从一个技术人员走上IT项目经理岗位，并逐步成长为项目总监、开发中心总经理的过程，以IT项目经理岗位为主，介绍了在项目管理的三个不同职业阶段遇到的问题和挑战、解决过程和教训。

在每个阶段，围绕小M经历的实际案例，分别从项目管理、质量管理和软技能三个方面进行说明，并将侧重点放在了将理论“落地”的实战经验，以及管理组织和人际关系的“软技能”上。

《IT项目经理成长手记》非常适合作为国内众多IT企业中的项目经理、质量经理、项目总监，以及主管交付的总经理或公司高管提升管理技能的案例教程，同时也为有志于向项目经理方向发展的软件开发和测试人员描绘了一条极具参考价值的职业发展路径，并有助于读者从组织级高度理解项目管理，拓展更广阔的职业发展空间。

## <<IT项目经理成长手记>>

### 作者简介

潘东，毕业于上海交通大学计算机系，获博士学位。

现任鼎捷软件股份有限公司副总裁，中国软件协会过程改进分会副会长。

1998年加入联想，后随分拆加入神州数码。

曾经负责多个大型软件项目以及组织级项目管理，曾任神州数码西安开发中心总经理，神州数码通用技术有限公司的COO的职务。

潘东在软件领域从业多年，具有丰富的实战经验。

他根据项目案例开发的《项目管理实战》课程曾为业内多家知名企业培训，目前仍兼任“联想之星”特训班讲师，为创新企业的高管提供项目管理培训。

韩秋泉，毕业于华东师范大学软件学院，获工程硕士学位。

现任神州数码融信软件有限公司的PMO总经理、事业部总经理。

韩秋泉曾任多个大型软件项目的项目经理，历任神州数码西安开发中心的质量总监、总经理等职务。

他在质量和测试方面有深厚功底，在西安开发中心建立了一支约200人的专业测试队伍和完整测试体系，并成功地将交付能力推向市场，为建设银行、兴业银行、中信银行、光大银行等客户提供了测试服务。

## 书籍目录

序一 序二 自序 前言 第1章“迷你”CEO——项目经理不简单 1.1项目经理是干什么的 1.2我适合做项目经理吗 1.3项目经理的知识和技能 1.3.1专业知识 1.3.2实践技能 1.3.3软技能 1.4项目经理的职业规划 1.4.1涉足项目管理 1.4.2成为项目经理 1.4.3成为资深项目经理 1.4.4成为项目总监 第2章IT项目管理的那些事——入门知识 2.1项目的基本概念 2.1.1什么是项目 2.1.2项目的特点 2.2项目管理的入门知识 2.2.1什么是项目管理 2.2.2项目的生命周期 2.2.3项目的组织结构 2.3项目管理的知识体系 2.3.1项目管理过程 2.3.2项目管理的知识域 2.3.3项目管理的框架 2.3.4小结 第3章初为项目经理 3.1项目经理难当——理想和现实 3.1.1“研发”和“商务”项目的差异 3.1.2“理论”和“实践”的差距 3.1.3“对事”和“对人” 3.1.4经验与教训 3.2最忙乱的第1周——项目启动 3.2.1第一周的工作计划 3.2.2第一天的工作成果 3.2.3启动的准备工作 3.2.4项目启动会 3.2.5培训开始了 3.2.6经验与教训 3.3甲方乙方——商务项目全过程 3.3.1需求背后的需求 3.3.2双方眼中的不同生命周期 3.3.3客户为什么做这个项目 3.3.4经验与教训 3.4都是婆婆——认识项目干系人 3.4.1项目的组织关系 3.4.2项目打破了组织的平静 3.4.3婆婆也能帮你 3.4.4经验与教训 第4章理论到实践——“落地”的那几招 4.1做不完的项目——目标和范围 4.1.1目标和范围 4.1.2“增加范围”还是“减少范围” 4.1.3为什么会产生分歧 4.1.4重要的文档——范围说明书 4.1.5经验与教训 4.2三个臭皮匠——计划制定的方法 4.2.1计划的“计划” 4.2.2形成活动清单 4.2.3排序和网络图分析 4.2.4资源和进度计划 4.2.5项目预算 4.2.6经验与教训 4.3计划还是计“画”——执行和检查 4.3.1计划怎样“落地” 4.3.2任务的分解和委派 4.3.3检查和调整 4.3.4经验与教训 4.4赚钱比花钱难——被忽略的成本 4.4.1用真实数据套概念 4.4.2绩效指数的含义 4.4.3怎样预测成本 4.4.4活学活用的实例分析 4.4.5经验与教训 4.5提心吊胆的那些事——正视风险 4.5.1风险管理流程 4.5.2识别风险 4.5.3风险分析 4.5.4风险计划 4.5.5风险监控 4.5.6经验与教训 4.6什么都改，客户就满意了吗——如何管理变更 4.6.1为什么会变更 4.6.2变更失控的后果 4.6.3变更控制的流程 4.6.4经验与教训 第5章项目中的沟通 5.1不要所有问题都自己扛——沟通的层次 5.1.1沟通不畅惹的祸 5.1.2事半功倍的高层沟通 5.1.3沟通的层次 5.1.4经验与教训 5.2开会也是任务——有计划地沟通 5.2.1项目沟通计划 5.2.2项目与外部的沟通 5.2.3非正式沟通的利与弊 5.2.4经验与教训 5.3需求和需要——如何与客户沟通 5.3.1了解需求的“为什么” 5.3.2满足“需要”才能满意 5.3.3真诚比技巧更重要 5.3.4经验与教训 第6章质量“基本功” 6.1质量经理该管什么——质量管理几件事 6.1.1项目经理的冤家 6.1.2质量管理管什么 6.1.3质量经理温柔的一面 6.2摸不着的财富——项目配置管理 6.2.1什么是配置管理 6.2.2配置管理的准备工作 6.2.3配置管理的日常工作 6.2.4项目结束时的配置管理工作 6.2.5经验与教训 6.3你是来找茬的——改变对评审的观念 6.3.1为什么要做评审 6.3.2怎样组织评审活动 6.3.3一次有效的评审 6.3.4经验与教训 6.4别让别人揭家丑——让测试深入人心 6.4.1悲壮的“验收测试” 6.4.2为什么要设这么多道“网” 6.4.3如何组织测试活动 6.4.4紧张的“对抗” 6.4.5经验与教训 6.5找出问题之后——缺陷追踪 6.5.1为什么要进行缺陷跟踪 6.5.2怎样进行缺陷跟踪 6.5.3使用缺陷跟踪工具 6.5.4缺陷的分析与度量 6.5.5经验与教训 第7章团队建设基本功 7.1没权就不能管好团队吗——项目经理的领导力 7.1.1权力之外的招数 7.1.2项目经理双重角色 7.1.3领导力过头的错误 7.1.4经验与教训 7.2谁是谁（WholsWho）——如何让项目组快速热身 7.2.1事前准备——个人自画像 7.2.2个人介绍——简直是一次才艺秀 7.2.3自由组队——形成兴趣小组 7.2.4项目大家庭的档案 7.2.5经验与教训 7.3我不是超人——渡过团队的震荡期 7.3.1同舟共济的团队 7.3.2自己的问题自己最清楚 7.3.3改变团队 7.3.4团队才是超人 7.3.5经验与教训 7.4别人眼中的你——怎样与“个性员工”沟通 7.4.1项目组中的个性员工 7.4.2团队会议的作用 7.4.3一次团队会议 7.4.4经验与教训 7.5饭桌上的话题——如何让聚餐更有意义 7.5.1提前设计的话题 7.5.2饭桌上的“表白” 7.5.3感人肺腑的留言 第8章身为项目总监 8.1忙！不知道忙什么——项目总监是干什么的 8.1.1项目总监的生态环境 8.1.2从哪里入手 8.1.3新官上任三把火 8.1.4经验与教训 8.2项目经理怎么知道每天该干什么——《项目经理手册》的诞生 8.2.1问题的原因 8.2.2解决问题的思路 8.2.3《项目经理手册》的建立过程 8.2.4如何推进《项目经理手册》 8.2.5经验与教训 8.3三分钟怎么说清项目进展——三层计划方法 8.3.1从“全局”看到“个体” 8.3.2三层计划的分层 8.3.3三层计划的制定过程 8.3.4三层计划的跟踪 8.3.5经验与教训 8.4总经理的肩膀——怎么创造项目 8.4.1跟客户谈什么 8.4.2如何整合资源 8.4.3怎样签新项目 8.4.4经验与教训 第9章项目群的质量管理 9.1将交付物集中起来——组织级的配置管理 9.1.1从“分散”到“集中” 9.1.2从“文件”到“任务” 9.1.3从“手工

## <<IT项目经理成长手记>>

”到“自动” 9.1.4经验与教训 9.2再好的过程不执行也没用——如何进行过程审计 9.2.1怎样确保过程规范“落地” 9.2.2怎么进行过程审计 9.2.3怎样让审计深入项目 9.2.4找出问题是为了改进 9.2.5经验与教训 9.3捂不住的问题——如何让交付过程透明化 9.3.1项目经理为什么想“捂”问题 9.3.2怎样让项目经理愿意“亮”问题 9.3.3敢不敢把问题“亮”给客户 9.3.4经验与教训 第10章项目群的团队管理 10.1败则拼死相救——资源规划和调配 10.1.1为什么要人总这么急 10.1.2报工到报派工系统 10.1.3执行中的问题 10.1.4资源调配和协调 10.1.5人力资源规划 10.1.6经验与教训 10.2“堵”不如“疏”——员工的沟通 10.2.1了解清楚情况 10.2.2采取什么态度处理 10.2.3问题处理过程 10.2.4项目组中的沟通 10.2.5经验与教训 10.3项目经理的摇篮——项目经理的社区 10.3.1为什么建立项目经理社区 10.3.2什么是项目经理社区 10.3.3活动的内容安排 10.3.4几次经典的活动 10.3.5经验与教训 尾声组织级项目管理之路 附录IT项目管理工具索引 参考文献

## &lt;&lt;IT项目经理成长手记&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：项目经理需要熟悉和掌握的专业知识包括项目管理知识、IT专业知识以及行业知识。

第一，项目管理的专业知识。

项目管理知识比较成体系，有很多专业书籍，内容涉及项目和项目管理的基本概念，项目的生命周期、组织结构、管理过程、知识领域，以及整个的管理框架。

只要参加必要的培训或通过看书学习便可以掌握。

对软件领域的项目经理来说，软件工程方面的过程知识也非常必要，没有这些知识就像一个厂长不知道产品的生产过程一样不可思议。

第二，IT专业知识。

也许有人认为，项目管理是一种通用的理论，可以适用于各个领域，所以项目经理可以不懂IT专业知识。

但是，要制定合理的计划、解决实际问题，就必须掌握必要的IT专业知识。

不仅如此，由于IT技术发展迅速，项目经理还应该不断加深、加宽专业背景，这样才能做出正确的决策，才能有效领导团队。

想想看，建筑行业的项目经理如果到IT行业可能就会遇到很多困难，反之亦然。

实际上，IT行业多数项目经理都是从技术线转过来的，也是这个道理。

第三，行业知识。

做技术的人有时候更关心的是“如何实现系统”，其实并不关心系统干什么用。

而系统是为客户的业务服务的，项目经理必须理解客户的需求，知道客户的业务需求，才能做出正确的取舍。

特别是从事应用系统开发的项目经理更是如此，如果不了解客户的基本业务流程，甚至连一些客户的术语都听不懂，又怎么与客户沟通呢？

从职业发展角度来看，行业知识也是项目经理“增值”的重要方法。

项目经理要想继续成长发展，可能需要独立拓展业务，这时必须有一定行业知识才能理解客户的需求，才能说清项目对客户的业务的价值。

1.3.2实践技能 相对专业知识而言，实践技能比较难获得，需要一定的时间积累才能逐步掌握。

知识就像拳谱，但想要变成拳师，还必须练习和实战。

因此，仅理解公认的专业知识还不足以实现有效的项目管理，还必须掌握IT特定应用领域的工具、方法和技术，以及操作级别的流程，才能达到管理目的。

就拿接手一个具体项目来说，进入项目时有两项技能就很关键：第一，商务技能。

项目经理代表公司管理项目、履行合同，需要熟悉商务环境，具备基本的商务技能。

例如，必须具备起草方案、商务谈判的能力。

技术线出身的项目经理刚开始可能很不适应这一点，因为既不习惯咬文嚼字的文字工作，也意识不到商务合同的法律效力。

第二，项目启动。

真正进入项目的第一周是最慌乱的，因为你不知道到底每天该干什么，而这时客户正好在看着你，一旦手忙脚乱客户就会形成不好的第一印象，直接影响你在客户那里的威信和话语权。

因此，实践中的“启动”阶段必须知道每天该做什么，才能有条不紊地展开工作，体现一个成熟项目经理的能力。

## <<IT项目经理成长手记>>

### 媒体关注与评论

作为无冕之王的IT项目经理，在IT项目中却往往会成为众矢之的，很多环节上的执行偏差都会让项目经理陷入重重困境。

如何突出重围?如何在职业生涯上走得更远?

相信这是很多IT项目经理苦苦探寻的问题。

遗憾的是，目前国内外项目管理理论体系和方法中，都鲜有关于培养和提升IT项目经理能力的系统方法和可操作性指导。

潘东博士和韩秋泉先生均是在实战中摸爬滚打多年的国内较早一批IT项目管理实践者，他们伴随着公司的发展，经历了从“游击队”到“斯巴达克斯方阵”管理方式的转变，从管理十几人的项目经理磨练成了负责近千人的企业高管。

他们是不可多见的有丰富经验的实践者，更是能写能讲、乐于分享的专家。

本书作者以亲身经历分享了一名初级IT项目经理如何实现从理论到实践的转身，如何通过不断提升自身软技能成长为一名优秀的项目经理，以及如何合理规划职业生涯并有效把握事业发展机遇等方面的独到见解。

通过本书，相信读者不难找到提升个人和组织两个层面项目管理能力的实践方法，再结合自身特点一定会有更多收获。

--联合永道高级副总裁、联合创始人 PMBar IT项目管理公益实践社区创始人 冯国馨 项目管理与技术开发是一条完全不同的职业道路，要实现从技术到管理的转变与成长，最需要更多的实践与前辈的指导。

主人公小M在项目管理职业发展道路上碰到了诸多困惑、障碍与磨难，但最终在S总的指导下实现了跨越，收获成功与喜悦，成长为一名合格的项目总监。

您是否也正行进在项目管理职业之路上?

没有谁天生就是成功的项目管理者，让我们一起追随小M留下的“脚印”一道成长。

--项目管理者联盟总经理 宣晓锋 小项目、大智慧--《IT项目经理成长手记》教你如何让一群平凡的人，做出不平凡的事!

--中国科技核心期刊《项目管理技术》杂志社主编 张星明



## <<IT项目经理成长手记>>

### 编辑推荐

《IT项目经理成长手记》编辑推荐：来自项目第一线的管理经验！

知名软件企业高管的原创手记整理——为你讲述IT项目经理是怎样“炼”成的。

亲历情景案例分析+实用职场工具分享！

——各种悲催！

各种吐槽！

帮你应对IT项目中最不愿意碰到的那些事儿！

口口相传，倾囊相授——做IT项目经理不得不掌握的三重修炼：明确自己的职业生涯规划，跨越理论到实践的最后一公里，用“软技能”解决硬问题。

特别提示：附录中提供的IT项目管理工具箱下载网址区分大小写（第1版第1次印刷的版本中倒数第4个字符为大写V）。

## &lt;&lt;IT项目经理成长手记&gt;&gt;

## 名人推荐

我和潘东是战友，我们曾经一起艰苦的奋斗。

由于年长，也见证了潘东毕业后的成长历程。

他把自己的经验和心得写出来，我很高兴。

从一个实践者的角度，完成这样一个作品，可贵，可敬。

对于从业者，具有很强的阅读性。

——郭为 神州数码董事局主席迄今为止，系统介绍一线实战经验的项目管理书籍很少，因此，《IT项目经理成长手记》一书就显得特别珍贵。

我有幸率先拜读了这本著作。

本书以项目管理、质量管理、软技能三个方面进行组织的案例为基本单元，采用叙事的风格，首先结合IT项目的特点介绍项目管理的基本概念和知识，接着介绍单项目管理的实战技能和经验教训，再进一步介绍项目群管理的实战技能和经验教训。

其中的重点是介绍实战中如何将理论联系实际，项目经理如何处理好客户关系、人员沟通以及团队建设。

——周伯生 北京航空航天大学计算机学院教授项目管理对于软件行业的意义，怎么说都不为过。

软件工程在工程学里大概是最不成熟学科的之一，到现在软件工程能否有效支撑实际软件开发都常常遭到质疑，但相对来说，项目管理算是软件工程中相对比较受到实践者欢迎的章节，因此，我鼓励软件工程技术要多学学项目管理，这本《IT项目经理成长手记》就是一本很好的备选读物。

作者潘东曾就职于中国最大的系统集成企业——神州数码，他带过典型的中国式大项目，他熟悉来自西方的项目管理在中国落地生根的所有细节，他亲身走过技术人员到项目经理到大企业副总裁职业道路，他是名校博士……但最重要的一点是，他一直热爱“项目管理”，乐于分享自己的经验，这些注定了这本书是独一无二的。

——王钧 中国软件行业协会系统与软件过程改进分会秘书长作为无冕之王的IT项目经理，在IT项目中却往往会成为众矢之的，很多环节上的执行偏差都会让项目经理陷入重重困境。

如何突出重围?如何在职业生涯上走得更远?

相信这是很多IT项目经理苦苦探寻的问题。

遗憾的是，目前国内外项目管理理论体系和方法中，都鲜有关于培养和提升IT项目经理能力的系统方法和可操作性指导。

潘东博士和韩秋泉先生均是在实战中摸爬滚打多年的国内较早一批IT项目管理实践者，他们伴随着公司的发展，经历了从“游击队”到“斯巴达克斯方阵”管理方式的转变，从管理十几人的项目经理磨练成了负责近千人的企业高管。

他们是不可多见的有丰富经验的实践者，更是能写能讲、乐于分享的专家。

本书作者以亲身经历分享了一名初级IT项目经理如何实现从理论到实践的转身，如何通过不断提升自身软技能成长为一名优秀的项目经理，以及如何合理规划职业生涯并有效把握事业发展机遇等方面的独到见解。

通过本书，相信读者不难找到提升个人和组织两个层面项目管理能力的实践方法，再结合自身特点一定会有更多收获。

——联合永道高级副总裁、联合创始人 PMBar IT项目管理公益实践社区创始人 冯国馨 项目管理与技术开发是一条完全不同的职业道路，要实现从技术到管理的转变与成长，最需要更多的实践与前辈的指导。

主人公小M在项目管理职业发展道路上碰到了诸多困惑、障碍与磨难，但最终在S总的指导下实现了跨越，收获成功与喜悦，成长为一名合格的项目总监。

您是否也正行进在项目管理职业之路上?

没有谁天生就是成功的项目管理者，让我们一起追随小M留下的“脚印”一道成长。

——项目管理者联盟总经理 宣晓锋 小项目、大智慧——《IT项目经理成长手记》教你如何让一群平凡的人，做出不平凡的事!

<<IT项目经理成长手记>>

——中国科技核心期刊《项目管理技术》杂志社主编 张星明

<<IT项目经理成长手记>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>