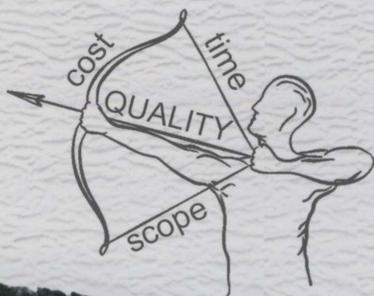


知名上市软件企业高管的走心之作！

IT项目管理口碑畅销书改版！第1版收获5千余条读者好评！

郭为先生作序并推荐！



IT项目经理

来自项目管理一线的案例故事、职场经验和实用工具分享！

成长手记

潘东 韩秋泉 著

第 **2** 版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



作者简介



潘东，毕业于上海交通大学计算机系，获博士学位。

1998年加入联想，后随分拆加入神州数码，2010年加入鼎捷软件并任副总裁。

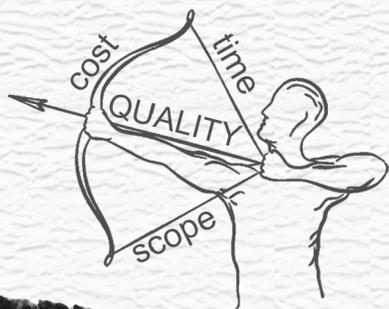
2014年与团队创业，成立了上海鼎竝信息技术有限公司。

潘东在软件领域从业多年，从项目经理开始逐步升任副总裁，对大型项目、项目群、开发中心和企业管理都有丰富的实践经验。他开发的案例式课程《项目管理实战》曾为多个知名企业提供培训。现在仍为项目管理者联盟的高级顾问，并通过专栏分享项目管理经验。



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质量工程解决方案部总经理。

韩秋泉曾任多个大型软件项目的项目经理，历任神州数码西安软件开发中心质量总监、总经理等职务。他在质量测试和项目管理方面有着深厚积累，在神州数码融信软件有限公司建立了一支约600人的专业质量测试队伍及完整的质量测试体系，并成功将质量测试和项目管理能力推向市场，为建设银行、兴业银行、中信银行、光大银行等客户提供了质量测试和项目管理服务。



IT项目经理

来自项目管理一线的案例故事、职场经验和实用工具分享!

成长手记

潘东 韩秋泉 著

第2版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以作者经历为原型,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的过程,以 IT 项目经理岗位为主,介绍了在项目的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。

本书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。

图书在版编目(CIP)数据

IT 项目经理成长手记/潘东,韩秋泉著.—2 版.—北京:机械工业出版社,2017.6

ISBN 978-7-111-56792-9

I. ① I… II. ① 潘… ② 韩… III. ① IT 产业-项目管理 IV. ① F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 084165 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:孙业 责任编辑:孙业

责任校对:张艳霞 责任印制:李昂

北京包昌彩色印刷有限公司印刷

2017 年 6 月第 2 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·19.75 印张·349 千字

0001-5000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-56792-9

定价:59.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010)88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010)68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010)88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

序 一



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，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，曾经一起艰苦奋斗。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。周教授的评价是中肯的。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，是我们在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，完成这样一部作品，可贵，可敬。本书对从业者具有很强的指导意义。



神州数码控股有限公司董事局主席 郭为

2012年12月7日

序 二



目前我们所处的信息化时代，是人类进入综合利用物质、能量和信息三种资源的知识经济时代，许多组织的未来，将取决于它们驾驭信息技术的能力，与之相应的 IT 项目管理已经成为一个热门的前沿领域。在这方面的理论著作很多，有描述经典软件开发的项目管理^①；有描述新型软件开发的项目管理^②；还有描述迭代增量式开发的统一软件开发过程^③。

在总结项目管理最佳实践方面，最具有代表性的有美国项目管理协会组织编写的《项目管理知识体系指南》(PMBOK[®] GUIDE)，以及美国 CMU/SEI 主持编写的《能力成熟度模型集成》(CMMI DEV V1.3)。项目管理是把知识、技能、工具和技术应用于项目活动，以达到项目的要求，前者通过合理运用和整合启动、规划、实施、监控和收尾 5 个过程组的 42 个项目管理过程来实现，后者则从直接涉及项目管理的需求管理、项目策划、项目监控、集成项目管理、定量项目管理、供应商协议管理以及风险管理等 7 个过程域的 59 个实践的优化组合来实现。

但是，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

① Bob Hughes, Mike Cotterell. 软件项目管理 [M]. 周伯生, 廖彬山, 任爱华, 译. 北京: 机械工业出版社, 2004.

② Walker Royce. 软件项目管理 [M]. 周伯生, 廖彬山, 译. 北京: 机械工业出版社, 2002.

③ Ivar Jacobson, Grady Booch, James Rumbaugh. 统一软件开发过程 [M]. 周伯生, 冯学民, 樊东平, 译. 北京: 机械工业出版社, 2002.

用叙事的风格，首先结合 IT 项目的特点介绍项目经理应具备的知识和职业规划，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。

本书不仅可供一线项目经理、质量经理和项目总监阅读，也可供有志于向项目经理方向发展的软件开发和测试人员，以及公司的各级高管阅读，当然还可以供对项目管理领域感兴趣的其他读者阅读。

北京航空航天大学计算机学院教授

周伯生 于北京

2012 年 6 月 19 日

自序



我 1998 年博士毕业后加入联想，后随集团的分拆转入神州数码。十多年来一直从事应用软件领域的项目管理工作，从一个普通技术人员开始，踏上了项目管理的职业生涯。

从最初负责几个人的小型项目都很吃力，到慢慢地能硬着头皮顶住 60 ~ 70 人的大项目，再到后来逐渐成为一名管理十几个项目的项目总监。2005 年初，我担任了神州数码融信软件有限公司副总裁，开始全面管理西安开发中心，这是我项目管理职业生涯的最高点。这期间虽然工作压力非常大，但我有幸亲历了一个开发中心从小变大的全过程，也有机会从公司的角度思考项目管理的一些问题。

2007 年底，我调任神州数码的一个合资子公司任 COO，开始负责公司的整体经营，也离开了我熟悉的项目管理领域。本来一些项目管理的经验教训只会成为一段回忆了，但是一个偶然的契机促成了我写此书的想法。

2009 年我在软件协会过程改进分会的大会上作了一个关于组织级项目管理实践的演讲，引起了圈内很多朋友的兴趣；后来，又多次以沙龙的形式与同行朋友们分享。交流中我发现很多问题都是我曾经遇到过的，一些经验教训对大家很有帮助。在一次沙龙活动之后，一位资深的 IT 圈朋友向我提议：“为什么不把你遇到过的问题整理成一本书？现在国内的理论书籍非常多，但是关于实战经验的书籍就太少了。”

我觉得这是个很好的提议，但是写书对我来说却是件非常有挑战的事。因为自己虽然有一些实践经验，但理论水平有限，写出来的东西都很“土”，与主流的项目管理书籍相比实在拿不出手。

犹豫中想起了发生在郭为先生（神州数码董事局主席）身上的一个小故事：2005 年郭总带领神州数码一些干部参观西安开发中心，在了解了开发中

心的情况之后非常开心。同行的人员中一部分很振奋，但是也有一部分不以为然，觉得与国际化的开发中心相比，西安开发中心无论规模上、水平上都有很大的差距。

当时正值神舟5号载人飞行成功，听到这些意见之后郭总就问了一个问题：“虽然神舟5号载人飞行比美国晚了整整三十多年，你们感觉高兴吗？”

在座的人异口同声地说：“当然高兴了！”

郭总继续又问道：“为什么高兴呢？”

“因为这次是我们自己的！”

是的，国际的先进经验再好，那是别人的；我们的管理经验再“土”，但是毕竟是我们自己的！想到这个故事，便有了如何写这本书的思路：我虽没有能力写一本理论水平很高的书，但可以将一个项目管理实践者所经历的、看到的案例整理成“手记”，如实地告诉大家我们曾经遇到了什么问题、采取了什么解决方法、获得了什么经验和教训……这样，对于遇到类似问题的读者来说就有了一条可以参考的路径，至少可以多一个选择、少走些弯路。

于是，从2010年初开始我就和共事多年的好友韩秋泉一起着手撰写本书。其中，韩秋泉负责了质量管理相关的第6章和第9章，我则撰写了其他章节。在撰写的过程中，重点从三个方面分享了我们个人的一些实践体验。

第一，项目经理的职业生涯规划。对很多从事技术工作的朋友来说，项目经理不仅是个“光环笼罩”的职位，也是走向管理的一条“捷径”。但是，“捷径”并不代表最快，更不代表最容易。回想我刚刚满心欢喜地成为项目经理的时候，前任曾经意味深长地对我说：“以后无论多难，都要记住一点：只要别人不赶你走，你就厚着脸皮待下去，这样你才有可能熬到项目成功。”后来发现，项目经理其实是个实实在在的苦差事，过程中我曾经几度想要放弃，但正是前任的这句话支撑着我“熬”了下去，并走到今天。为了给想做项目经理的朋友一些职业规划的参考，本书开头花了一些笔墨，说明了项目经理是干什么的，什么样的人适合做项目经理，项目经理的知识和技能要求，以及今后可能的发展路径。希望读者在了解了这些之后再慎重做出职业选择；而一旦选择，也必须要有“熬”下去的心理准备。

第二，如何跨越理论到实践的距离。在我踏上项目管理岗位之前，就看过一些项目管理的书籍，接受过一些培训；对如何制定计划、如何管理项目“胸有成竹”。但是进入项目之后才发现，理论好比是教人如何在地图上规划一条路，而实践则好比是要在现实中一步一个脚印地走完这条路。虽然从地图

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

《IT项目经理成长手记》（第2版）.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/569.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

