

项目管理吐槽篇

作者: [andyho](#)

原文链接: <https://ld246.com/article/1615861828173>

来源网站: [链滴](#)

许可协议: [署名-相同方式共享 4.0 国际 \(CC BY-SA 4.0\)](#)

项目管理吐槽篇



下文是本人对项目管理方面的一些感悟，多半是基于前公司的一点经验。这里仅做客观分析，不针对何人。

我非常感激老东家给我的一切，感谢帮助过我的领导、同事们、伙伴们，在这里我学到了很多，成长很多。江湖再见，愿各自安好。🙏pray

我是一个开发工程师兼项目经理，网名**厚德菌**，坐标鸢都潍坊。老东家是做软件和系统集成的公司，要客户为当地及省内的政府单位，我在这里修炼了6年。

虽然公司已经通过了CMMI5以及各大国际标准认证，但是我认为公司内部的项目管理一直处于弱矩之中。我在2019年第一次提离职的时候（那时正在上杨进老师的PMP课程）也是把这个作为一个关原因，就想去一家项目管理比较规范的公司去工作。

在公司期间参加了大大小小十个项目，有产品类的，有项目类的也有维护类的。我对做产品一直情有钟，一直想做一名优秀的产品经理。之前GitHub上的简介就是“一个Cpper with 一颗做产品的心”因为缺乏项目管理经验，我在上家公司可以用“成也产品，败也产品”来总结。闲话不说了，下面就槽下这六年中填过的坑。

需求变更篇

我担任项目经理做的第一比较大的项目是圈层项目，团队成员有8人（项目经理1，后端2，移动端1，端1，测试1，设计1，业务1人），项目投入了半年多的时间（300多人天）。但项目最终的结果是不好的，项目Delay严重，未能在交期完成客户预期的效果。

复盘原因：项目变更没有控制，太过随意，导致项目最终交付Delay。

这个项目是由客户端设计原型图，我们根据原型进行设计美化及编码实现。但是在项目开发了一段时间后客户会修改原型，让我们重新翻工做好的一些功能。往往复复，代码也是越改越烂，最后我们自己不愿意去看了。而客户却理由充分，说合同上写的很清楚，要实现某某功能，我们只是修改了这个功的表现方式，但仍然在合同范围之内.....

吐槽：项目变更需谨慎，评审通过再进行，增加成本告客户，商务合同勿埋雷！

项目范围篇

离职前带的最后一个项目是一款老年陪伴机器人产品，我带着我们的产品参加过诸多的展览，在WIDC 019的展览上深得各位专家的认可，[齐鲁电视台“拉呱”节目](#)还做过专题报道，详情可以参考[《转折219, 起飞2020》](#)这篇文章。你可能要说，不错嘛，终于实现了当产品经理的梦想，做的还是非常热，非常高端的产品，并且还小有成绩。从2018年开始做这个项目，到2020我离开公司，也没有实现产，一直处于产品原型的状态。

复盘原因：商业目标不明确，项目范围定义模糊，导致后续所有的工作没有方向。

我接手这个项目的时候老板只一句话需求：我要做一台给老人用的机器人。我们的产品要针对的客户是？我们的商业模式是什么，toC还是toB？市场上那么多的陪伴机器人产品，特别是小度、小爱同学、猫精灵等霸占了市场，我们的竞争力是什么？我们要做哪些特色的功能？谁掏钱给我们去生产第一批量产产品？所有的问题都不明确，至今有很多问题仍不明确。这肯定是我作为项目经理失职，但我可不可说一句，公司能不能给一个商业目标，圈定一个项目范围，我好有个使劲儿的方向。

吐槽：一句话需求有毒，项目范围不定，项目经理莫动！