

案例：王明是不是一个好的项目经理

改编自《快速软件开发》，Steve McConnell

王明在上海软件园的一家公司工作，最近被任命为一个非常重要的生物技术项目的项目经理。这个项目为组合人类基因组的一个 DNA 排序仪器开发软件。每台仪器售价约 20 万美金，一些客户都将会购买数台。100 台这种仪器每天 24 小时连续工作的话，人类所有的基因组在不到 2 年的时间内就可以全部解密。这个项目是该公司最大的项目，并且预测将来会有巨大的增长潜力和潜在收益。不幸的是，这个项目的管理存在许多问题。这个项目已经进行了 3 年，项目经理也换了 3 次。在高级管理层任命王明为项目经理之前，他是该项目首席软件开发员。高级管理层指示，无论如何必须要在 4 个月内推出 DNA 排序仪软件的第一版，并在 9 个月内推出正式应用版。他们急于让项目出成果，主要原因是与一个大公司进行收购谈判的需要。

王明精力充沛，聪明过人，并且具备项目成功必需的专业背景。他深入分析了技术问题，最后找到了导致 DNA 排序仪无法工作的关键错误。然而，作为项目经理这一新的角色，他正面临困境。虽然王明和他的团队实现了产品的准时推出，但由于王明没有专注于管理工作，高级管理层并不满意。他从来没有为项目要做的事情制定过准确的详细的进度计划。他并没有做一个项目经理该做的事情，而是成了一位软件集成者和问题解决者。然而，王明还是不能理解高级管理层的问题---- 他不是推出了产品吗？他们难道就没有认识到他的价值？

CEO 没有和王明以及他的项目组打招呼就另外雇了一个新的经理李强来负责沟通自己和王明项目组的人员。CEO 和其他上级主管对这名新的中间经理李强非常满意，他能经常与他们见面，沟通想法，并且还很幽默，他开始为公司将来管理项目建立标准和文档模板。但李强和王明相处得不很好。一次王明意外地收到李强发来的 email，而这个邮件本来是李强想发给 CEO 的，在信中李强提到了王明工作的不好相处，并且在新生儿子身上占用了太多的时间。

王明看了信后很恼火，冲进 CEO 的办公室。CEO 建议将王明调到另一个部门，但王明不同意，CEO 没有考虑太多后果，就与王明中止了合同，让王明离开了公司。王明在离开前获得了公司承诺的很大一笔认股权。经受了项目经理这一职位的失败后，王明决心致力于软件开发，在附近这种工作机会还很多。王明辞职之后，CEO 发现又有其他几个聪明能干的年轻的技术人员提出了辞职书。

讨论：

- 1) 问题出在哪里？指出项目中最关键的一个问题。
- 2) 王明是不是一个好的项目经理，为什么？
- 3) 要成为一个更好的项目经理，他应怎么做？