

物业项目经理培训心得体会（精选 8 篇）

物业项目经理 篇 1

1、抗住——价值 (抗住意味着长久。项目压力大，时间紧，任务重，客户挑战大，合伙人承担了巨大的项目风险，我们在难得的项目机会历练中，只有找到自己的价值定位，提供价值的切入点，持续输出价值，才能抗住压力赢得客户长久的尊重和认可;手段是通过抗住压力+快速学习+整合资源，持续为客户创造价值);

2、放下——格局 (格局意味着共识。计较眼前的一城一池容易患得患失，就像张开刺的刺猬一样想随时保护自己，而日久见人心，有胆放下眼前得失，本着长期为企业提供价值，格局增大看长远才能放下，放下了安定下来就能生智慧，对环境有更强的感知，对人的需求及关系、对事情有更强的判断，最后，双方私下感情共鸣，彼此认可，专注做事，大大减少人事上的纠纷;方法:气量修炼+真心倾听，才能真正理解企业内各类人群的需求和心声，进而适当团结该团结的、安抚该安抚的、打击该打击的);

3、推进——独立 (独立意味着动车组。1 天多次与各模块人员确认，逐渐支持组员独立承担模块，这样不再是项目经理一个人推动项目组往前走，是每个项目模块负责人都是动力源，形成动车组共同发力推进项目组前进，将大大提升工作效率和成果。做到独立的方法：精神+专业的双重支持。项目经理是项目组员坚强的后盾，给予精神和专业上的双重支持和信任，让项目成员敢于尝试并在受伤后得到抚慰并有胆再次上阵 **PK**，逐步积累到独立面对客户;项目经理则从项目总监、外部资源获取专业上的帮助，自己额外还从重复看《士兵突击》获得精神上的力量和支持。这样在给予精神上的信任鼓励和专业上的帮助支持后，对于已经良好运转的模块就让负责人单飞，对于不安心的模块需要多次确认多帮助多找资源支持，逐渐支持其独立，完成动车组的打造)。

篇四：项目管理心得体会——1 个项目经理的经验之谈

经理项目管理心得体会要紧的就是要明白什么是因地制宜：因势

利导，只有最合适的，没有什么叫对的，什么叫错的，经理项目管理心得体会最忌讳的就是完美主义倾向，尤其是做技术人员出身的，喜欢寻找标准答案，耽误了工作进度，也迷茫了自己。

本人做经理项目管理心得体会工作多年，感到做这个工作最要紧的就是要明白什么是因地制宜、因势利导，只有最合适的，没有什么叫对的，什么叫错的，经理项目管理心得体会最忌讳的就是完美主义倾向，尤其是做技术人员出身的，喜欢寻找标准答案，耽误了工作进度，也迷茫了自己。以下是本人一些做项目的个人体会，写出来供大家指点，在讨论过程中共同提高水平。

项目开始阶段是一个最重要的阶段。经理项目管理心得体会在接手一个新项目的时候，首先要尽可能地多从各个方面了解项目的情况，如：

项目管理心得体会 1：这个项目是什么项目，具体大概做什么事情，是谁提出来的，目的是解决什么问题。在国内很多客户都很不成熟的情况下，千万不要根据项目的名称望文生义地去想象项目的目标。一个名为“办公自动化”的项目很有可能在进场以后一个月才发现客户其实需要的是一个计算机生产管理辅助信息系统系统。前期了解情况的工作越详细，后面的惊讶就越少，项目的风险就越小。

项目管理心得体会 2：这个项目里牵涉哪些方面的人，如投资方：具体业务干系方：项目建成后的运营方：技术监督方等等，很多项目里除了业主单位的结构很复杂以外，还有一些其他单位也会牵涉进来，如项目监理公司：业主的行业主管机构等。经理项目管理心得体会需要了解每个方面的人对这个项目的看法和期望是什么。事先了解各个方面的看法和期望，可以让你在做项目碰到问题的时候，就每件事情分析哪些人会在什么方面支持你，哪些人会出于什么目的反对你，从而提前准备联合朋友去对抗敌人，让事情向你所希望的方向发展。没有永远的朋友，也没有永远的敌人，只有一致的利益，这句话作为经理项目管理心得体会是一定要记住的；

项目管理心得体会 3：基本了解了客户的情况后，下面的事情就是了解自己公司各方面对这个项目的看法。首先是高层领导是否重视，

这个决定了你在需要资源的时候，公司是否会根据你的要求提供最有力的支持。领导口头肯定是说支持的，你需要做的是了解公司对这个项目管理心得体会的实际期望，是想把项目越做越大还是想赚钱？是想做样板工程还是干脆想敷衍了事，公司领导对项目的态度决定了你做这个项目的战略，而这个战略方针将对你做项目计划产生直接的影响；

项目管理心得体会 4：在做整体项目计划前，还要大致计算一下你手上的资源。首先是时间，现在市场竞争激烈，往往很多项目要求在几乎不可能的时间范围里完成。对于这一点，你在做项目的风险控制计划的时候要充分考虑。其次是人员，根据项目预算和已往经验，大致计算一下未来的项目小组有多少种角色，每个角色目前公司是否有人，是否能完全归这个项目使用，是否需要另外招聘一些人员，招聘的准备工作要尽早启动。最后就是一些设备的准备，项目所需大件关键设备要尽早预定，以后不管发生设备等人还是人等设备的情况，浪费的都是你的时间；

项目管理心得体会 5：现在是做项目管理心得体会的时候了。一份好的项目说明书不仅将要做的事情描述得很清楚(主要是讲做什么，而不是说怎么做)，而且把如何检查也说明得很透彻。也就是说它不仅说明白了要做哪些事情，也让客户的业务人员(一般不懂技术)知道项目做成什么样就算完成了。简单地说，项目说明书描述项目做哪些事情和每件事情做到什么程度以及如何检查每一个结果。

项目管理心得体会 6：是到做总体计划的时间了吗？不，你现在已经知道了客户的目标和你手上的资源，那么做计划以前，你还需要和你的经理和客户充分沟通资源的问题。因为很多资源是还不明确的，你需要写一份报告，详细分析这个项目的风险以及对资源的需求情况。如果一些问题不能得到解决的话，将发生什么样的后果。如果资源不够，就要高层改变策略，增加对这个项目的投入。甚至在条件许可的情况下，有些公司会放弃这个项目。总之，没有人能完成一个不可能完成的任务，如果经理项目管理心得体会不能尽早发现风险，那就只能去当烈士了。

项目管理心得体会 7：明白了要做哪些事情和你手上的筹码以及你

做这个项目管理心得体会的总体策略，现在是成立项目小组的时候了。很多经理项目管理心得体会都没有自己选择组员的权利，那么，就尽量发挥你的影响力去寻找那些你想要的人吧。成员的组成根据项目不同，相差较大，很难有什么具体要求，但是，一定要有精通客户业务的人，很多小项目里，这个人就是经理项目管理心得体会本人，大项目里会配备行业专家，这样和客户沟通起来才不会鸡同鸭讲，双方才可以相互理解。我经常看到的情况是我们的技术人员和客户交谈时满口的专业术语，结果搞得客户一头雾水，反过来，他还指责客户不懂技术。其实，明白自己想做什么的客户已经是很好的客户了，不知道自己要做什么，更不懂怎么做还要指手画脚的客户到处存在，但是要明白，是客户选择了你，而不是你选择了客户，有了客户你才有工资拿，心平气和一点吧。

对于这种需求天天变的客户，你就一定要事先做好规矩：

一、统一联系人，客户指定一个人和项目组进行沟通，不能张领导：王领导都来说几句，如果他们意见不一致，那你只有得罪领导的选择了，所以，项目的最初就要定好规矩，我项目组只认一个的意见，有什么要求你们内部先统一再和我谈，我不想卷入你们内部业务部门之间的矛盾之中；

二、所有需求变更全部要有书面文字，这点切记！这样做好处多多：

*有书面证据，以后他还想改，你有了他以前要求的证据，告诉他：你以前可是这么说的；

*便于需求变更管理，需求如何慢慢演变的历史可以看清楚，从而更深切地体会客户的目的；

*对于客户来说，嘴巴一动最方便，反正是你们做，不花他的资源，所以要求是否合理，是否和项目的目的一致，他是不负责任的。但是如果他要他写书面要求，还要签字盖章，他就要谨慎多了，而且一写东西，思想就会更加深入，很多无理要求也就这样胎死腹中了；

项目管理心得体会8：现在你要面对三群人：你的领导：你的组员和你的客户，和这些人沟通，让他们知道你打算怎么做，什么时候要他们做什么准备这些事情将是你的主要工作。既然沟通这么重要，那

些事先定义一下沟通的原则也是一件很要紧的事情。很多沟通原则都是潜规则，如果你在一个部门时间做长了，对这些规则的运用觉得是一件理所应当的事情，但是，你现在面对的是多个部门甚至多个单位，不把沟通规则说清楚，你以后就会吃亏。下面的东西看起来无聊，其实还是很管用的：第一个是规定信息的流动方式和介质，是推还是拉。推的意思就是经理项目管理心得体会将主动发布信息，不管通过电话：邮件还是书面方式，保证将信息传达到每个人。这种情况适合小项目，人少；拉的意思就是经理项目管理心得体会就是一个类似 web 服务器，你自己需要什么信息就去问他。当然，没有经理项目管理心得体会把自己搞得那么累，他会用发布信息到公共介质的方式公布信息，简单的是白板，复杂一点的是项目的公共信息交互区，潜规则就是我发了你没去看就不要说我没告诉你。说这些看似很无聊，其实里面牵涉信息传达不完全的责任问题。当然，这些都是指一般的方式，而且不要绝对化，一般情况下，主动沟通和被动访问是同时存在的，尤其是对领导，经理项目管理心得体会更加应该主动去和领导沟通。第二个问题就是文档问题，很多人怕写文档，但是经理项目管理心得体会一定要牢记“好记性不如烂笔头”的道理。有理有时候为什么会说不清呢？就是因为没有证据。所以经理项目管理心得体会开始就要和客户说清楚有些文档是必须签字的，比如经理项目管理心得体会的项目日志，每个星期至少让客户签字，另外所有达成共识的东西，比如会议纪要，甚至领导的讲话记录，都要写成文档，双方签字，这样以后扯皮的时候，就能做到有据可查。记住：说了的就和没说一样，只有写下来大家签字后才算真正发生了的。还有一些问题，比如你提交的报告，给领导(包括本方领导和客户领导)做一个选择题，结果领导压住不批，让你无所适从，结果拖延了进度。这时候，你可以等，但是注意要留记录，标明是谁的责任；另外，如果你在开始阶段就和领导商定：如果批示提交三天后没有得到领导答复就算对方同意，这样你就会主动很多。再比如不同事件的审批流程问题：什么等级的事情记录在项目日志里：什么等级的事情要双方经理项目管理心得体会专门签署备忘录：什么等级的事情要双方领导出面签署合同附件等等。事先想得越周到，以

后的工作就越主动。

项目管理心得体会9：好了，做了很多前期工作，定义了一些游戏规则，现在是坐下来做计划的时候了。这一节，任意找一本项目管理的书都会说得比我好，所以我就少写一点，说一些自己的体会就是了。首先是找几个关键组员，比如客户业务专家：系统分析员等等，做一下项目模块划分工作。项目分成几块去做，每一块完成什么，模块之间的信息如何交换等等。需求定义的是做什么的问题，而这里说的是怎么做的问题。这里要强调一点：完成一个目标有很多方式，你要选一种你最熟悉的，而不是看上去最完美的，这个思路会让你的项目减少很多风险。有时候客户会被某种新技术打动，坚持要你采用那种新技术，你就应该告诉他：你选我做这个项目，就应该容许我采用自己最喜欢的方式做事情，新技术之所以有诱惑力，就是因为吃亏的人还不多，我不希望你成为第一批受害者。采用一个计划会让你的工作更加明确，比如用微软的 **Project** 软件，你填写完表格以后，就可以知道这个项目有多少件事情要做，每件事情需要什么资源，他们之间的前后关系如何，消耗的时间有多长，完成后有什么标志等。所有的结果最后用一个叫做干特图的形式表现出来。你做完这个表以后会惊奇地发现，干特图上项目的结束时间会远远落后于你的计划结束时间(签合同的人永远不会先征求你的意见的)。当然，学过项目管理的人会大谈什么 **WBS**：优化路径之类的东西，但是我的经验是你再优化也不可能把这些东西安排到计划的时间结束。如果你没碰到这个问题，在我恭喜你挑了一个轻松活之前，请你再去确认你是否罗列了所有要做的事情和正确评估了他们所需要的时间。这时候，你就要考虑牺牲一些任务的时间(也意味着质量)了。按照什么标准牺牲?这个项目的战略!我们在第三节提到过的战略。我的经验是如果你什么都赶进度，其结果可能就是十件事情你一件也没做好，想想多么失败啊。所以，把资源投到你熟悉和有把握的事情上，最后的结果是十件事情，你有三件做成了精品，三件完成，还有四件因为某些原因延误，成绩单是否靓丽了很多呢?战略决定优先级，而正确排列事情的优先级是一个经理项目管理心得体会能力的主要体现。

好，现在项目已经完成了前期工作，了解了项目的目标：搞清楚了手上的资源，制定了项目的策略，然后编制了项目的整体计划，项目进入实施阶段。进入这个阶段反而是经理项目管理心得体会比较空闲的时候，不像前期的时候经理项目管理心得体会要象记者一样到处和不同的人接触，搞清楚他们在说什么，努力猜测他们在想什么和他们的真正目的，那才是最累人的事情。当然，小项目的经理项目管理心得体会往往自己也是一个资源，要做很多事情，这时候反而比谁都苦。经理项目管理心得体会这段时间的主要工作是保持和客户领导以及自己领导的沟通。和客户领导沟通时特别要注意，除非你需要对方给你支持，那么他才需要讲得具体一点，否则，告诉他一切正常就可以了，而且态度要积极一些，千万不要说一些领导不懂的细节，比如：“王局长，最近项目进度还算正常，就是 JVM 经常发生一些内存泄漏的情况…”王局长：“(*&\$@@”。和自己的领导汇报也要注意这个问题，除非他是一个技术高手，你需要他的技术经验，否则一般就汇报进度是否正常以及有问题时你的对策和打算就可以了，有些需要他支持的地方，比如资源调用需要说详细一点。和组员开会，除了一些项目进度跟踪会议以外，还有很多讨论会，需要大家用头脑风暴方法给出解决问题。与会人员很多都是技术人员，他们的特点是注重细节：缺乏大局观：有点消极悲观：自尊心强(如果总结得不对，欢迎大家拍砖)，所以，你作为会议的主持人，只要负责提出问题和记录下他们的观点，千万不要做评判者的角色。一个问题，有很多方面，从不同的角度看，现象是完全不同的，想想盲人摸象的故事吧。这些技术人员，他们往往精通一个方面，就自己的角度发表见解，除非一些很特别的情况，你都应该认为，他们提出的方案，从他们的角度来看是最合理的。你的长处是掌握事情的优先级，评估各个方面的轻重缓急，从而根据他们的意见得出一个合适的(而不是正确的)方案。所以，在会议上，你要充分尊重每一个人和他的意见，夸奖那些意见提得比较好的人，千万不要把会议带入无休止的争论(你要让大家知道事情不是非黑即白的，而是多元的，唉，我们的教育惹的祸…)。会后，你自己写文档，做决定。会议上大家的面子都被照顾了，自己实施起来的阻力就小，

如果还有意见的，你就私下找他聊，如果还不能说服他，你就要让他明白，因为你负责这个项目：你担当风险，所以，这个优先级应该你来判断。组织中的高层，并不见得水平会比一般的成员高，但是，他要承担组织的风险，加之信息的不对称性，所以

对事情的优先级的判断肯定比下属强。

在开发过程中，内部管理还要注意的一点是时刻强调以验收为目的的思想，每个任务的最终可交付成果一定要是可以被检查的，比如，【界面要求、美观大方、简洁明快】，这个要求我就不知道如何检查。所以，给开发小组布置任务的时候就要考虑如何检查结果，比如我见过一个计划，里面有一个任务【开发人员熟悉 EJB 编程】，这个任务，除了让这些人去参加一些专业认证考试，否则，结果很难被检查。所以，时刻考虑如何检查结果：如何向客户交付是经理项目管理心得体会一直要注意的事情，我听说有些老经理项目管理心得体会拿到项目是倒排计划的，即首先看如何验收和验收标准，然后决定。很多项目开始了很久，还不知道如何验收，那么这个项目出问题的可能性就很大了。做项目就是为了验收，我们的角色不是研究机构，我们的目的就是在付出那么多劳动后得到结果。

另外我插一句：我是极其不主张到客户现场开发的。尤其是一大群技术人员直接和客户交流，很容易引起冲突和矛盾(技术人员的本性决定的)。我的做法是经理项目管理心得体会和项目实施人员到现场，软件开发人员还是在公司做项目。项目实施人员就是初级经理项目管理心得体会，他们了解自己的产品，懂得一些客户的业务，关键在于他们具有良好的沟通能力，俗称“皮厚”。他们是客户和研发人员的桥梁，其职业方向也是很机动灵活，以后可以有很多方向可以转，比开发人员的路要宽得多。

接着，我们再谈谈最让人头痛的需求变更问题。变更通常分为两种：一种是部分更改了原先的目标，即需求变更；另一种是没改变目标，但是客户不满意目前的实现方式，大到流程的实现，小到界面的布局，都是属于这类。碰到这种情况是难以避免的，主要是事先沟通的不够充分和客户随着项目的进展，慢慢想清楚了问题，改变了以前的思路。

这时候，如果需要改并且你的战略是容许这种情况的，那么注意下面几点：

- 1、 确保以前的文档，就是记载着以前的结论的东西，客户是否签过字，如果没有，赶紧把你的工作停下来，赶快再和客户自己确认一下你的方案，然后让他签字，避免以后说话没有凭据；

- 2、 和客户坐下来，自己探讨他修改的根本目的是什么，是不是有同样能达到相同目的，但是对你来说有代价更小的选择？

- 3、 (项目初期的工作)明确更改流程，一般是客户指定一人签字(否则客户每个领导都有权力来插一杠子，你就废了)，以正式项目文件的方式提交给你，然后，你做评估分析，分析对成本：进度的影响，在你的领导同意后，出相应意见书，主要是要说明更改设计的原因和指出由此带来的不确定后果(这个东西先写出来，后面如果真的发生了，至少不是你的错)。然后再让客户在上面签字。见过医院给病人做手术以前让家人签的免责条款吗？对，就学习那个，让大家都意识到任何的更改都有成本和代价。

系统开发告一段落后，就进入客户培训：系统验收阶段，这个阶段，我一般会注意以下问题：

给客户做培训前，多注意一些表面功夫。很多程序员认为，系统的逻辑核心是否正确是关键，至于界面如何，界面上的用词是否准确，那是无关紧要的问题，而且培训的时候也是信手拈来，想到哪里说到哪里，下面听讲的人不知所云，云山雾罩，培训效果自然可以想象。我的体会是，给客户做培训的版本，如果你在做多次测试以后仍然不能确定逻辑是否合乎要求，那么，你至少要在界面上多花一点功夫。注意每个界面的布局、用词、链接的正确性等等，总之不要让客户看到一些他不该看到的东西。文档方面，准备至少两个文档：用户手册和培训手册。这两个文档的内容很多都是一致的，但是角度完全不同。用户手册往往是站在系统设计者的角度，按照自己的思路，分模块讲解系统的操作和功能；而培训手册，一定要站在客户业务人员的角度，根据每个角色面对不同业务的办理，如何通过使用本系统的一系列功能来实现目标。所以，第一次培训以前，系统界面是否完整正确：培

作为经理项目管理心得体会，其实脑子里就是几样东西，做哪些事情、做到什么程度、怎么交货、手上的资源以及各个事情的优先级。所谓多快好省那是人类的梦想，这四个方面都是相互矛盾的，属于典型的又要马儿跑，又要马儿不吃草的类型。考虑问题的轻重缓急方面，往往是把快放在第一位，各方领导都会给你最后期限，所以保进度是第一位的；省是第二位的，企业的根本目的是盈利，如果收入不能增加的话，至少费用要控制住；好是第三位的，没办法，谁都想精益求精，但是，没有强大的资源保障，质量只好先牺牲了；最后是多，客户的要求源源不断，如何降低客户的期望值，让他们从理想回到现实也是经理项目管理心得体会的分内工作。

验收前，除了做好文档工作，即可交付成果以外，多花时间搞清楚客户的做事情流程是很重要的事情，这些在前面已经有所提及，这里就不再多说。

我对验收最大的体会就是举证问题。即千万不要让客户这么想：你必须要有证据证明你的系统是没问题的。这样你就没戏了，微软那么多天才，做了 XP 还天天打补丁，要你的程序没问题，既不可能，你也无法拿出证据。你要让客户明白，所谓验收，就是我按照测试文档的测试用例跑一遍，结果和预期结果一致就应该算通过了，而且还容许有一些小错误留在验收后改正，他可以对测试用例提意见。所以，验收前双方要确认测试计划和测试用例。如果他认为系统不符合要求，那么他应该举证，证明这个系统和最初设计相背离的。所以，参考法律概念，千万不要举证倒置。另外，认为系统完美了才能验收的想法也是错误的，软件开发合同里一定要注明验收以后维护期的费用问题，否则，客户担心一旦验收就得不到你们的支持，自然不配合验收，那么，你这个经理项目管理心得体会就很难交功课了。

篇 2

一、项目要进行整体管理，善始善终

整个项目开始要做好项目整体计划，在项目的整个过程中，始终要按照项目计划执行，如若遇到项目发生变更，要进行影响分析，得

费用，时间进度等要通知相关的项目利益干系人，说明变更的原因和产生的影响。

项目首尾工作也是项目管理中，一项重要的工作。需要将项目过程中产生的文件资料进行整理，归档;对项目的费用和进度进行审计和审核，对项目的质量进行检验和验收;对项目的整个过程的利弊得失进行总结和交流。

变更计划在软件项目中经常遇到。控制好软件项目的变更，首先需要做好项目的开始目标基准的确定，基准的用户需求明确，才能衡量出哪些是需要变更的。否则变更的东西和开始要求的东西混在一起，变更计划就无从制定，变更的界限也无从划清。

自己做过的一个项目，开始为了占领市场和尽快拿下合同，在用户需求还没有详细提供的条件下，就与用户签定了合同，后来不仅费用受到限制，就连时间不够，在项目过程中，用户方还总是变更软件的功能和要求。因为没有一个基点，我们认为是变更需求和新增功能，而用户方认为是合同范围，不能因此增加费用和时间。这个项目在开始好象签定了合同我们争取了主动，其实需求不明确，使我们在后来的项目进程中一直处于被动。

所以项目从一开始就要做好计划，搞清目标。只有项目的目标明确，合理安排时间、费用、人力和其他资源，控制好项目的变更，这些是保证项目能够顺利完成的基本条件。

二、项目范围管理理论解决了项目开始需求不清的问题

需求管理是项目范围管理中的问题，这是因为它实际上是开发过程中的所有管理原则的先决条件。只有在开发的目标被清楚明白地表述和理解的情况下，软件开发才能以一种有计划的有序的方式进行。实际上，没有文档化的需求，在开发工作完成前后都很有可能发生产品与要求的偏离。计划、追踪、配置管理以及软件质量保证这些在其他关键过程中涉及的原则，都是从一个稳定的基础开始的，那就是文档化的需求基线。

什么需求?需求是指“分配给软件的系统需求”，或者更简洁地说，

(比如：功能和性能需求)，也有可能是在非技术方面的(比如：发布日期，开支限度)。

区分开需求管理和软件需求分析是很重要的。一旦分配需求被文档化，并且被所有受影响部门(客户，系统工程，软件工程)通过，需求管理的基本工作就完成了，所剩下的就是管理变更而已。没有证据证明分配需求本身就可以十分清楚完整的作为软件开发的全部基础。事实上，通常它们不是。

优化和精确描述需求，填补漏洞，将含义表达得更清楚是软件需求分析要做的，分析的结果被称为“软件需求”。这样，作为需求管理的输出的分配需求实际上就成了软件需求分析的输入。需求管理远远先于软件开发的技术行动，而软件需求分析则是关键开发技术行为的第一步。

从这里的描述看来，需求管理的活动简直太简单，太基础了，显然没有哪个软件开发组织会不有效的进行着这种活动。问题经常出在企业对透明度的惧怕。客户觉得保持需求含糊不清，松散或者无正式文件能够给他们更多的机会去说：“那并不是我所要的，那并不是我认为的需求的含义”。文档化清晰的需求可能迫使用户在系统满足了文档化的需求但没有满足实际需要的情况下，为开始变更负责。相似地，开发人员觉得含糊不清，松散或者无正式文件的需求能给他们更大的余地，允许他们与预算和进度尽可能地接近，然后说：“这就是我们所认为的需求的含义，如果你需要其他的什么东西，你必须另外付出代价。”文档化清晰的需求会迫使开发者承担满足这些需求的义务，并使他们暴露于开支、进度评估不准确的风险之下。

这样一来，尽管客户与开发人员的利益动机相对，但他们却走到了一起。每一方都认为他们在保护自己的利益，巩固自己讨价还价的地位，但是事实上每一方都在走向将来的失望和争吵，为项目埋下了一颗定时炸弹。

三、项目时间管理理论指导我们在项目管理中怎样抓主要矛盾

以前进行项目管理时，是根据经验和每个人的工作特点，进行项目的分工的，软件项目基本是按照需求分析，概要设计，详细设计，

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/425210114241011331>