

# 联合力量

项目经理与商业分析师通过了解彼此优势，就能带来更好的项目成果。

作者：AMY MERRICK

插图：ANGELA RIO

项目经理与商业分析师的观点，并非总能达成一致。项目经理注重于按照进度和预算来完成已确定的工作范围，而商业分析师则着眼于设定正确需求及改进最终结果。商业分析师或许认为有个利润丰厚的机会值得项目去把握，但项目经理看到的，则是做出变化所带来的中期风险。

虽然他们的这些不同技能能够互补互足，带来斐然的项目成果，但优先权的竞争也会造成问题。PMI2014年度《Pulse of the Profession®：需求管理——项目与项目集成功核心能力》研究表明近70%的组织认为，项目经理与商业分析师的合作是项目成功的基本要素——但认为这两个群体目前协作良好的却只有46%。

而创建富有成效之协作关系的需要，只会变得越来越强烈。职业脉搏调查报告显示，未来三至五年内，半数以上组织对商业分析师的需求将日益增大。

“相互尊重真的很重要”，Alan Chute说；他是一名PMP，曾是一名商业分析师，目前在爱尔兰都柏林破产服务局(Insolvency Service)担任项目经理。“重要的是，每个人都要了解同事的职责与制约。”

## 分而治之

商业分析师负责确定需求与交付成果，因此他们常常会全身心注重于满足干系人的期望。另一方面，项目经理则必须管理期望，确保项目不会脱离正确轨道，Maksym Ovsianikov这样说道；他是一名PMI-PBA、PMP，现任美国加州芒廷维尤EPAM Systems公司的首席技术商业分析师。

“项目经理受到时限、质量及其他项目要求的制约，因此他们会把更多精力放在项目的整体范围上，”Ovsianikov先生说。

在绩效较差的组织\*中，认为项目经理与商业分析师(或负责执行需求管理的人员)应当有效协作的比例只有30%。

\*指的是在预算范围内、按照原始目标按时完成60%或以下项目的组织

而在高绩效组织中，这个比例骤增至67%。\*\*

\*指的是在预算范围内、按照原始目标按时完成80%或以上项目的组织。

数据来源：PMI2014年度职业脉搏调查：需求管理——项目与项目集成功核心能力。

“项目经理受到时限、质量及其他项目要求的制约，因此他们会把更多精力放在项目的整体范围上。”

——Maksym Ovsianikov, PMI-PBA、PMP，目前任职于美国加州芒廷维尤EPAM Systems公司

但双方必须步伐一致，以保持计划。职业脉搏调查报告显示，在绩效较差的组织(指的是在预算范围内、按照原始目标按时完成60%或以下项目的组织)中，认为项目经理与商业分析师(或负责执行需求管理的人员)应当有效协作的比例只有30%。而在高绩效组织(指的是在预算范围内、按照原始目标按时完成80%或以上项目的组织。)中，这个比例骤增至67%。

明确界定职责，有助于在商业分析师和项目经理之间建立稳健的工作关系，Dwayne Wright说；他是一名PMI-ACP、PMI-PBA、PMP，现任美国华盛顿州西雅图阿拉斯加航空公司高级商业分析师。

通过在工作项目中分享自己的专业技能，他就能清楚了解自己的责任在哪里停止，项目经理的责任从何处开始。在阿拉斯加航空，他还带头举办高质量的需求研讨会，并组织人员进行结构化的项目交付物评审，以确保所有人都能保持同一步调。要保持卓有成效的协作关系，他建议：“公开表示支持。私下表达分歧。”

深入认识彼此的角色和岗位，能够建立更牢固的工作关系——而这常常也能提高客户满意度，Odetta-Simone Smolicz说；他是一名PMP，现任澳大利亚悉尼CRM Loyalty公司企业转型项目管理办公室主任。

“项目经理向内看解决方案团队，确保解决方案构建正确；而商业分析师则向外看顾客和组织，确保构建了正确的解决方案，” Smolicz女士说。“项目经理还必须向外看组织，确保交付成果和解决方案符合战略目标。商业分析师通过项目经理，了解面临的挑战和问题，并能【向顾客】传达这些挑战，促使他们做出决定。”

## 交际关系

Wright先生说，形成真正意义上的协作关系，起于构建信任和开放沟通渠道。他认为，项目经理按计划分享信息和见解，有助于建立协作关系。这样的定期更新，能够降低项目推进过程中疏于管理变化的几率。

美国北卡罗来纳州罗利市Lockheed Martin公司高级技术文档工程师Michael Brown说，邀请商业分析师参加规划会或其他项目管理会议，也有助于他们直观感受项目经理每天面临的压力。Brown先生的岗位涉及到很多通常要由商业分析师处理的职责。

“技巧当然重要，但了解更加重要，” Brown先生说。“因为项目经理一旦了解商业分析师想要解决的问题，且商业分析师了解到项目经理的决定是因为他们面临着超出自身控制能力的压力，那么他们就能创造或应用更合适的技术。”

但关系不应局限于公事范围内。午餐会或一起运动等其他社交活动，能让项目经理和商业分析师建立人际关系纽带，进而缓解工作上的紧张气氛。

“这一点有助于良好的工作关系，因为你能揭开相互之间的隔阂来提出质疑，” Chute先生说。“陌生人甚至是熟人之间，就不能做到这一点。你或许和别人有着截然不同的观点，但你不会像对待自己认识的人那样，对别人的观点提出强烈质疑。”

## 双翼齐飞

项目经理和商业分析师发挥彼此优势，弥补各自不足，就能创造出更好的成果。但倘若一方压倒另一方，就很有可能会导致项目成果受损。

Ovsianikov先生说，如果项目限制过于严格，那么商业分析师就会进入一种安全至上的模式。而如果分析师没有站出来说出项目缺陷，就会造成干系人的不满。

Ovsianikov先生有过项目经理和商业分析师工作经验。担任项目经理期间，他学会了给商业分析师留下空间，针对实现项目技术要求来提出创造性方式建议。近期在开发一款新的软件产品期间，他管理的团队从10人增至35人。他不去微观管理用户界面，而是让与之合作的商业分析师及用户体验架构师去把握概念并创作线框图，一种能够显示用户与系统交互情况的示意图。这就有助于团队从客户角度来认识产品。

Smolicz女士说，虽然项目经理需要核实商业分析师始终遵守成本、进度和资源的限制，但他们也要在分析师强烈要求改变项目范围时灵活应对。

她说，虽然项目经理必须批判性评估各项建议变化，并分析各个变化所影响的依赖关系，但他们也必须确保最终结果能够满足干系人高优先级的需求。“商业分析师必须确保项目经理不会为了响应进度或预算的需求而牺牲解决方案。” PM

## 太多帽子

在某些组织中，项目经理还扮演着商业分析师的角色。但是，当项目过大导致一个人无法同时承担两个角色时，多任务化以及各个角色使用不同技能的内在挑战就会变成一项风险因素。如果负担过重，最好就要分割责任，以保证项目走在正确轨道上。

例如，现任美国加州芒廷维尤EPAM Systems公司的高级技术商业分析师同时也是PMI-PBA、PMP的Maksym Ovsianikov，回忆起以前他在一个10人团队里最初需要承担两个角色的软件项目。但这个项目在很短时间内团队成员就扩张至35人，遍布不同位置——时间短、范围广、需求多。单单为了制定进度表、召开会议和做好会议记录，Ovsianikov先生就要花费大量时间。他认识到自己需要帮助。

由于Ovsianikov非常熟悉这款产品，于是他选择专注于商业分析师职责，并让其他人担任项目经理。“我们约定每个人负责的范围，谁处理什么任务以及如何有效协作，”他说。

新任项目经理专注于沟通、项目规划及解决团队内问题。同时，Ovsianikov先生继续充当顾客的主要联络人，负责向软件开发团队阐述和翻译产品的要求与愿景。“这确实是一个很正确的决定——我们的顾客非常满意，”他说。

**“项目经理向内看解决方案团队，确保解决方案构建正确；而商业分析师则向外看顾客和组织，确保构建了正确的解决方案。”**

—Odette-Simone Smolicz，澳大利亚悉尼CRM Loyalty公司PMP