

如何任命一个项目主管 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E4_BB_BB_E5_c41_149948.htm 管理工作有它艺术性的一面，也有它科学性的一面。因此，企业需要一个CEO来制定愿望、指明方向，也需要COO、CFO等人来具体执行、关注细节。在项目管理的层面上也是如此。在许多一流企业中，项目经理不再从事繁重的计划和控制工作，而交由新设的项目主管(project controller)负责。有了项目主管的支持与分担，项目经理就可以把更多的精力放在战略性项目目标上。最近，业内人士已经注意到有一股强劲的新趋势正在席卷项目管理领域：将项目经理所承担的职责进行分工。具体地说就是，项目经理不再从事繁重的计划和控制工作，这些工作由新设的项目主管（project controller）负责。项目主管岗位的演变是一个渐进的过程。起初，许多组织设立了"协调员"（coordinator）岗位。协调员负责处理行政事务，在时间控制和计划系统中输入数据，收集项目状态信息，并协助制作状态图。随着时间的推移，协调员承担的额外职责-如制定初步计划和估算成本-促使许多企业设立"计划员"（planner）一职。在其他组织中，这一角色的任务是随时跟踪进度并进行分析，通常被称为"调度员"（scheduler），从事的工作通常包括跟踪问题和风险，分析进度，安排所有的计划和状态跟踪会议。最近，其职责更涵盖了分配资源和处理资源瓶颈，进行进度和关键路径分析，以及制作实现价值的财务报告。如今，项目协调员、计划员和调度员发展成为"项目主管"。项目主管处理绝大部分重要的、细节性、分析性、耗时的项

目工作，通过这种方式支持项目经理。其结果是项目经理得到解放，可以专注于更多战略性的项目目标，甚至经常能承揽更多的项目。一流的企业视项目经理为项目的首席执行官，视项目主管为首席财务官-两个岗位彼此独立又互相依存。首席执行官规划整体愿景，并领导整个组织。另一方面，首席财务官通过严格遵循管理方针和程序，确保企业的财务稳健。首席执行官和首席财务官互相依靠，互相信任，实现企业的目标。同首席执行官和首席财务官一样，项目经理和项目主管都担负关键的职责，都掌握重要但不同的技能，都服务于按时按预算完成项目这一目的。项目主管是项目团队的关键成员，他与项目经理直接配合，制定项目目标，编制并维护项目预算表和进度表，根据进度安排分析项目的进展情况，并提出建议、采取行动以便加快进度。为了确保文档和报告能始终保持精确，很多企业正在让项目经理和项目主管成为核心项目支持小组的成员，通常称为项目管理办公室（PMO）或项目办公室。通常项目管理办公室向分管某一业务领域的高级别业务主管汇报工作，该主管可以是首席信息官、运营副总裁或新产品开发部门的负责人。这些主管通常都要求其分管的所有项目提供前后一致、可靠的状态报告。

关键的职责 作为项目管理办公室的关键成员，项目主管必须履行以下职责，提供项目报告所需的关键信息。对项目团队进行流程培训。项目主管在项目的进行过程中（启动、计划、控制、执行和收尾阶段），要对项目团队进行项目管理的原则和标准、方法以及流程方面的培训，包括描述每个流程的意图，使用计划和成本核算工具，确定责任人以及详述审批手续。推进项目计划和控制阶段的工作。组织并推进项目

团队在计划阶段的工作也属于项目主管的职能范畴。这些工作有很多种类，例如计划、制作工作分解结构图（WBS）、估算资源时间（resource hour）和任务周期、负责问题以及风险的管理，总结经验教训以及报告项目的进展状况等。制定项目进度表。根据企业项目办公室定下的标准，项目主管与项目团队内其他关键成员合作制定项目进度表，其中包括资源应用和关键路径分析。一旦定下了基准，进度表就被用来衡量工作进度、分配资源、跟踪重要事件，监视并报告项目执行情况。控制进度，确保成功。项目主管主动"管理"进度表，确保项目能够按时交付。此项职责要求项目主管定期搜集项目状态信息，更新进度表；分析计划的变更情况或者可能出现的变更情况，重点关注关键路径、未完成的任务和即将发生的任务；计算、分析并且报告实现收益等指标；分配资源，包括递交资源申请书，监测当前分配状况以及预测未来的需求；并与项目经理开会讨论项目的进展情况。100Test

下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com