

项目管理者的选择与维系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_232518.htm 项目管理是指通过项目各方干系人的合作，把各种资源应用于项目，以实现项目的目标，使项目干系人的需求得到不同程度的满足。其中，项目干系人包括项目当事人和其利益受该项目影响（受益或受损）的个人和组织。项目管理是通过人的运作来实现的，项目完成的结果与实施项目管理的具体人关系非常密切，项目管理者选择是否合适，将会直接影响到项目完成的结果。因此，项目成功的前提条件是选择好合适的“人”，项目所有的工作是通过不同的人来完成的，项目实施的“人”选择得当的话，则项目至少已经成功了一半。项目管理者在选择标准在现代企业的经营管理理念中，传统的“生产中心论”与“销售中心论”已经逐渐被“人力中心论”所取代，人才已经成为企业竞争力的核心。那么，对于一个公司来说，如何选择合适的项目管理者，项目管理者的选择标准又是什么呢？首先，态度决定一切。当今社会，分工越来越细，合作领域越来越广泛，靠单打独斗的英雄主义者已经很难适应社会的需要，这就要求我们的团队是一个和谐、团结的集体，要求每一个成员必须以服务团队为第一目标，包括工作态度、价值观、待人接物等。试想一下，如果每个人都只考虑自身利益，在项目进展中，必然会派生出很多不必要的工作，遇到具体问题时，相互推诿、相互指责的现象就会时常发生，项目工作就很难顺利、和谐地开展。而那些积极主动的员工总是随时准备采取行动，而不是磨磨蹭蹭直到项目期限

临近才开始动作。一个团结、和谐的团队可以做到战无不胜，不用担心有完成不了的任务。而如果在团队中出现任何一个不和谐的音符，将会使团队的工作效率和成绩大打折扣，甚至会出现项目延期、成本增加等不可预料的情况。特别是在项目的分包和技术把关方面，一定要杜绝人情和金钱的贿赂，一旦发现决不能容情。若不能将管理者的态度转变过来，项目执行将是非常漫长和困难的。因此，对于恃才自傲、眼高手低者要慎用。其次，诚信是根本。对于不同的项目，项目管理者的选择标准是不一样的，但是有一点是非常重要的，那就是“诚信”。所有项目都将会牵涉到投资方、业主方、承包方、供货方、设计方、实施方等，如何协调各方的关系呢？这其中有一定的科学性和艺术性，并非几加几等于几的简单问题。比如，供货方与安装方因某项设备指标达不到设计要求，双方相互推诿，互不相让，公说公有理，婆说婆有理，都说是对方的责任，管理者如何处理这样的问题呢？其实，对于事情本身是很明显的，是很容易定型的，但是处理事情的人和方式是灵活的，从不同的角度考虑问题时，将会得出不同的结果。如何将事情处理的更好，让当事各方都满意，处理事情的人至关重要，他必须要有一定的诚信度，有一定的说服力，否则处理事情就会很被动。因此，无论是项目经理还是一般管理者，必须首先做到“诚信”，这是立身、立品、立信的基础。以客为尊，礼貌待人，才能加深与对方的沟通。惟有诚恳的态度，讲到做到且做得好，才能打动人心，赢得口碑和信誉。特别是项目经理，在项目组织工作中，遇到的最大障碍就是人的障碍，项目经理的大部分时间是做人的工作，协调不同部门和不同人之间

的矛盾和冲突，他要不断地将管理思想解释给别人听，他必须与用户达成共识。换句话说，即使你口才非常出色，将事情描述得非常完美，但对方对你不信任，你的工作怎么能做好呢？第三，执行能力要强。一个项目的管理目标确定后，如何实现目标需要有不折不扣的执行者。好的战略和目标只有执行到位，才能发挥作用。中央一再强调安全生产，我们的企业安全生产事故减少了多少？国家反复要求解决拖欠农民工的工资问题，又有哪个地方真正解决了呢？归根结底，这都是因为缺少对既定目标的强有力的执行力。把制度、目标整天挂在嘴边，没有去踏踏实实地执行，这样的项目迟早会出问题。一个成功的项目，从人员的角度来说，管理者要对项目管理的整个流程有非常好的理解和设计，要关注项目管理中的所有细节，要预测计划中的变化因素，做好充分的先期准备；另外，在实施项目过程中，管理者要有雷厉风行、始终如一贯彻执行的精神动力。而且，要一面当学生，一面当先生；一边从理论上提高，一边从实践中吸取，及时调整工作中的失误或不足。有这样的执行者，何愁我们的目标不能实现呢！

如何留住项目管理者在当今以人为本的社会中，人才是企业的“根本”，但是人员的跳槽又是非常普遍的现象，人员的频繁变动对一个正在运行的项目来说风险是巨大的。一个企业如果连员工都留不住、养不活，其他诸如利润、发展，都将成为空中楼阁。一个好的企业不应出现这样的情况，至少企业应有防范人才流失的措施。有了合适的人才才是项目成功的前提，留住人才、减少人员流动则是项目成功的保障。那么，如何留住人才，使项目能够正常地执行呢？首先，企业与员工之间要双向忠诚。忠诚是双向的

，要想让员工对企业忠诚，企业必须先对员工忠诚。任何“单向忠诚”的幻想都是可笑的。企业要想使员工忠诚，必须拿出实际的措施和行动来，如果员工整天牢骚满腹，这样的企业能持久吗？老总要想培养员工对企业的忠诚，应该先检讨反省一下：企业对员工忠诚吗？企业（老总）把员工利益放在重要位置上了吗？每年年底的总结会上，老总是不是都说同样的套话：“今年形势虽然不错，大家也很辛苦，但是……，年终奖（工资）就少发一点，看现在的趋势，明年肯定非常好，大家好好干吧，明年肯定能让大家满意。”年年如此，岁岁相同，这样的企业（老总）能让员工尽心尽力地卖命吗？其次，激励制度要有可操作性。绩效考核是现代企业管理中使用频率很高的一种方式，也是一个被人用滥的词语。可是真正能做到“有章必依”的企业却很少，究其原因，主要是因为所定制度的可操作性差。因此，企业制定的政策或制度要充分考虑其可操作性，否则，执行起来肯定困难重重，到最后则会不了了之，既不能将政策落实到位，又会伤员工们的心。激发企业活力，激励员工的工作热情，就要制定合理的激励制度，将员工的利益与企业的利益捆绑在一起，这样才能使员工发自内心地努力工作，以企业昌盛为己任，不轻易跳槽。企业可以根据岗位或项目制定相应的奖惩措施或制度，一方面激励员工为目标努力工作，另一方面也可避免或减少工作中的失误，将企业和项目的执行成本降至最低。利益捆绑的方式主要有员工内部持股、年终利润分成、风险保证金承包等。企业可根据自身条件，选择适合自己的激励制度。第三，下放权力，让每名员工都有成就感。企业老总要学会如何授权，事必躬亲，不相信别人能把事情做

好的经理肯定不是一个称职的经理。在分工越来越细的当代社会中，任何一个项目都不是一个或两个人所能完成的。“闯世界、挣事业”，已经成了现代员工的口号和目标，他们不再是单纯地为了养家糊口而工作，而是为了自己的事业、专长、兴趣而工作。只有职业而没有事业、只有钱而没有成就感，是现代员工无法长期忍受的。时代在变，企业的管理思路也要变，企业可根据不同的项目给予团队或相应岗位一定的权力，他们可以在权限范围内独立自主地规划自己的工作，制定工作任务分担方案，制定预算开支计划，甚至自己购买材料设备，等等。让员工独立决策自己权限范围内的事务、参与决策权限范围之外的有关事务，充分发挥他们的专长、兴趣和创造力，让他们有一种自我价值实现的事业成就感。

第四，角色和职责分配要明确。每一个项目管理者都要明确自己的角色和职责，否则很容易造成同一项工作由多人负责或没有人负责的现象，最终会影响到项目目标的实现。为了使每项工作能够顺利进行，就必须将每项工作分配到具体的个人（或小组），明确不同的个人（或小组）在这项工作中的职责，而且每项工作只能有唯一的负责人（或小组）。管理者其实是通过管理人来实现对工作的管理的，每个人的能力和从事工作的内容各不相同，将每个人的工作范围进行分工，让每位员工根据自己的能力各尽其能、各司其职，充分调动每个员工的积极性，将会使项目管理团队的效率更高。比如，秘书完成编制一份文件需要1天的时间，经理完成需要1小时，如果经理要做的话，可能会出现以下情况：秘书岗位可有可无，项目其他工作没时间处理，没有足够的时间去考虑更长远的问题。结论是显而易见的，即使秘书完成这

份文件需要2天，经理也不要越俎代庖，对于经理来说也是值得的，因为经理可以有更多的时间考虑更重要的事情。第五，攻心为上。自古就有得民心者得天下的说法，无论是刘备摔阿斗，还是曹操对关羽的“三日一小宴、五日一大宴”，目的只有一个：笼络人心。现代企业管理也是一样，能留住人才的企业很可能是蒸蒸日上的企业，那些经常发生人员变动的企业必须考虑一下自身的不足。高明的管理者以德待人，普通的管理者以巧待人，平庸的管理者以力待人，若企业老总具有胸怀宽广、诚实忠厚、善于倾听员工意见、勤于学习新知识、视员工为家人、尊重员工人格、公平公正公开、重视协调沟通等良好的个人修养，对于员工来说，能够为这样的老板工作，将是他的荣幸和荣耀，他一定不会轻易跳槽。人是有感情和思想的，要让员工从内心深处愿意为企业工作，这样的企业团队肯定是最好的团队。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