

成功项目管理的秘诀 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/238/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_90\\_E5\\_8A\\_9F\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_238483.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/238/2021_2022__E6_88_90_E5_8A_9F_E9_A1_B9_E7_c41_238483.htm)

编者按：在企业的实际运作中，项目管理已经成为越来越多企业亟待补习的一门功课。然而，由于在这个方面的先天不足，国内IT企业常常苦于不得门径而入。在交流中，黄绍良先生还表达了这样的思维，希望能够把中国文化特色和项目管理相结合，构建一个更加完美的项目管理模式。确实，中国这样一个具有悠久历史文化的国家，当然有资格有能力对世界经济文化的发展施加更为深刻的影响，我们输出的应该远远不仅是物质产品。立足在这个意义上，我们也希望这个栏目能够成为和有志于此的同道们交流的窗口。当我开始在从事项目管理的工作时，首先是负责一些服务交付的项目。这段时间常常发觉合约的内容跟实际要交付的服务不相符，而且工作量比较竞投时的估算要高，更有些时候要提供一些正在研发过程中的产品或从没有进行过的集成工作。后来负责一些系统升档和维护服务的项目，那时候是每天都像救火员，每天都要解决一些客户支援的优先权分配问题，解决资源调配的纷争，开发一些系统附加功能的需求。最后开始被指派去负责一个竞投项目的时候，才晓得竞投项目的压力和供应商间的激烈竞争，在短短十多天的时间内把建议书完成，往往在限期的前一天晚上需要工作到深夜，把各技术人员和分包商所提供的资料和收集有关销售说明书整理，按标书的指示安排，统一，打印，装证，然后在最后的一分钟交付业务人员拿去递交。从不断的项目回顾过程中，在其他资深项目经理的训导下，

在一些从业人员的经验交流聚会中，才慢慢地领会出项目管理技巧的实际应用。同时更领会到除了实际的经验外，还需要不断地跟其他从业人员交流经验，从别人的失败和成功个案中学习，才能够提升自己的管理能力和技巧。

**第一秘诀：经验交流** 这个专栏的目的是跟各位读者分享我过去三十多年来在国外一些高新技术企业中的项目管理经验，从高新技术企业的基本运作过程中：包括营销阶段中的业务竞投项目，服务交付期间的系统开发和安装项目，系统维护期间的更新和维护项目等三个不同的营运阶段来探讨一些项目管理知识体系的应用和技巧。把自己过去的经验提供读者参考，同时也希望能够抛砖引玉，让读者在看完了每一期的内容后，也能把各自的经验告知电脑商情报在此专栏中刊登，让其他从业人员能够有机会分享和交流。读者要是内容有任何的疑问，又或者在项目管理过程中所遇到的各种疑难，都可以提出来让我们共同探讨如何应用知识体系来解决，建立一个比较完善的运作模式，让我们能共同提升国内项目管理从业人员的能力，打造出中国项目管理的特色。

**第二秘诀：不断协调** 大家都知道项目经理没有固定的团队组合，在没有项目的时候更没有实权，有项目的时候需要从别的部门借调人力，最后得到的资源未必一定是项目所需的，往往是经验不足，或者是技术不到位的次等人员。同时，项目的范围在接收的时候往往含糊不清，需要跟客户和业务人员确认，又或者项目范围太广，远远超出项目的财务和时间预算，这一切都要不断地跟项目赞助人，各部门的主管和客户协调才能够建立可交付的项目指标和有资源来进行项目的交付。在项目进行的过程中，还是需要不断地跟客户，主管，或者是组员的领

导进行协调，来有效地管理范围变更的要求，或延长组员借用的时间等工作。能够有效地跟各方面进行协调是成功项目管理很重要的一环。第三秘诀：不要做老大 很多项目经理认为在进行项目的时候，便有全权去进行项目有关的决策。于是把自己放在项目组织架构的最上、最大的位置中，害怕别人不知道自己是这项目的经理。其实这是最大的误点。当你接收项目的时候，每一个项目涉及人都已经知道你是项目经理，成功地完成项目的时候当然是最理想，但历史告诉我们科技项目的失败率达到百分之七十，所以当失败的时候，你也将负全责。聪明的项目经理会借助领导的权力来达到自己的目标。让客户的领导和自己的领导来做整个项目的监管，有重要决定的时候让他们去替你作主，替你去推动你要推动的工作或目标。项目成功的时候，你还是那个众所周知的项目经理。万一失败的时候，也有这帮领导替你分担一部分的责任，何乐而不为呢！第四秘诀：让组员投入而不是参与 话说有一头母鸡和一头猪走过一家孤儿院，看到里面的小孩瘦骨垒垒，好像多天没有好好地吃一顿的样子，那母鸡和小猪便起了恻隐之心，互相商量如何提供一些帮助。想了一会儿，母鸡对小猪说：“我们让那些可怜的小孩好好的吃一顿吧，我可以生些鸡蛋来让他们做炒蛋，你也可以从大腿上割一块肉来让他们炒肉丝，你说可好？”小猪看着母鸡一会儿，然后对母鸡说：“能够帮助那些小孩是一件好事，你生一些鸡蛋，对你来说是‘参与’、我要从大腿上割一块肉出来，那可是全面的‘投入’哪！” 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](http://www.100test.com)