

项目综合管理：作好项目经理的12个要点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_272381.htm

1、了解项目管理的背景情况 成为一个成功的项目经理所面临的大部分困难来自于项目经理对公司内部各种挑战的理解和认识。项目是组织的一种特殊形式，它们作为一种机制，促进了一种产品和服务推向市场的效率。但是，它们还迫使项目经理在传统型、职能化的权利链之外，是在一种临时性的环境中运作的。从本质上讲，它们不是单纯地对项目进行管理，而是对项目经理的独特挑战，其特殊环境构成了一种附件的困难。项目游离于组织原有的等级结构之外。

2、项目团队的冲突是必然的 项目由于其临时性特征，项目成员一般会来自各个职能部门，不同的人带来不同的思想和工作方式，因此工作进程中出现冲突是必然的。当发生冲突的时候，项目经理可能会犯的一个重大错误就是不对其本质进行分析，就立刻把它压制下去。一旦项目经理对冲突的本质进行了分析，就可以正确运用多种多样的冲突处理方法，比如回避、引爆或解决问题。无论选择那种方法都不应该仓促地对冲突采取措施，因为尽管可以把冲突遏制在表层以下，但是一旦时过境迁，这些问题还会滋生出来。这种重复爆发必然会在项目的生命期中发生，而且会造成比当初更为严重的后果。

3、相关干系人和情况和需求是不可忽视的 项目管理是一种平衡活动。它要求项目经理在各相关利害干系人所提出的种类繁多而又相互冲突的要求之间进行周旋。项目经理可以使用的最佳方法就是在项目的早期进行现实的评估，并明确各个主要利害干系人

的情况和要求。项目经理对利益持有各方进行清楚的了解，并与他们发展良好关系以尽可能地减轻其影响的力度，这非常有助于项目的成功。项目经理要牢记：尽量满足所有利害干系人的要求是一件非常重要的事情。但项目不可能使所有各方都得到完全满意，项目经理应该维持一种融洽的关系，以尽可能地减少工作中的外界干预。

4、项目组织中是有政治性的人是生存在一个政治性的世界里，各种公司和组织也不例外。有关资源分配的各种重要决策都需要进行讨价还价和利益交换。想要获取成功的项目经理就必须学会利用政治系统，要求项目经理熟练掌握谈判技能，并运用各种对他人施加影响的技能，以谋求自身项目目标的实现。任何一个可能会带来组织变革的项目都会引起人们的恐慌，因为将来可能在关键部门和人员之间发生改组权利结构的行动、周旋于这种政治系统之间就需要勇于面对现实。成功的项目经理都能够发挥个人的声望、权威和影响力，同各个主要的利害干系人保持积极的关系，保证所需资源的供应，并满足客户的各种要求。

5、项目经理要身先士卒，勇往直前 项目管理是一种“以领导为主体”的工作。成效显著的强势领导人即使在面临大量外部的或者不可预见的问题的情况下，也能大大促进项目的成功实施。项目经理是项目的核心，他们帮助团队凝聚起来，因此项目经理的工作就是在项目中发现问题的，提出问题，有求下属从各个角度和各种可能去考虑问题，并协助他们做出合理决策，项目经理在做这些工作的时候，需要具备直接参与的能力。

6、理解成功的含义 项目是否成功，已经不再仅仅受传统的“三大约束”的制约了。也就是说，过去那种按照预算、进度和绩效三种标准衡量项目的做法

已经不合适了。在当代商业社会，对客户满意度的重视程度日益加深，项目成功的标准已经是四个衡量指标，而客户满意度在某种程度上讲，是最重要的。

7、建立并维持团结紧密的团队 很多项目都是跨职能团队的。建立并保持一种诚挚的团队关系，并且各个团体之间保持一种健康的气氛通常是大部分项目经理的全部工作。为了有效地对团队进行管理和支持，项目经理需要扮演多种角色，激励者、教练、啦啦队长、和事佬、冲突调节员等，所有这些职责都非常有助于建立并维护一个高效运转的团队。

8、热情和绝望是有感染力的 项目经理往往要承担微型公告栏的职责，他们需要建立一种代表当前状态的形象和态度，以显示大家的信心。我们需要牢记，项目的成败不仅仅会影响项目经理，而且会影响项目成员。团队整体都会从项目经理所表露的态度和情绪上面获得暗示，所以项目经理需要扮演一个重要的角色就是激励者和鼓动者。

9、向前看 我们永远不要满足于项目的现状。研究表明，导致项目失败的首要因素就是却凡解决问题的机制。保持长远眼光可能对某些项目经理来讲非常挠头，但这种做法有非常重要的意义：我们无法控制未来，但我们能够积极地对其做出回应。

10、记住自己的使命 永远不要迷失对项目自身目标的认识。项目经理作为一面旗帜，其目标是将团队的工作态度和激励因素宝成在正确的方向上面，不能陷入工作进程中的各项烦琐小事，终日忙于日常工作。无论项目经理使用何种技术手段，他都必须保持所有团队成员对整体目标的清醒认识。

11、谨慎利用时间，不要让时间牵着鼻子走 时间是一种宝贵的商品。富有效率的时间管理是项目经理的必修课程。只有对日常工作进行了积极的计划，并严格

按照时间预算执行，才能使项目高效地运转起来。12、计划、计划、计划 富有效果地进行项目管理工作的一个重要准则就是尽可能在第一时间对各类事项做出正确的处理，这些事项把包括进度安排、构建团队、明确项目内容和制定预算。那些没有进行计划的人实际上是为失败而制定计划，这是公认的一条整理。 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