

项目综合管理：项目经理成功管理8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\\_272383.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_272383.htm) 成功的项目管理需要诸多的因素，但我认为以下8个方面相对来说是比较主要的，是作好项目管理工作的关键：1、明确客户需求 在接手一个项目时，有些项目需求的是明确的，有些项目的需求是隐含的。有时候客户的前期需求是比较模糊的，要通过项目进展的逐渐推进进而清晰。明确客户需求，进行准确的市场定位，是开展项目的前提，它有利于制定项目目标。如果你接手了一个开发软件项目，可能客户只是大体描述主要用途，因其不是该方面的专业人士，不会描述的那么具体，这就需要我方为其进行咨询，通过几次交流不断研讨，使项目目标逐渐清晰；切记不要盲目开始，这涉及到项目范围、开发成本和进度问题，还有造成返工的风险。要记住客户永远都是吝啬的，他多数情况下不会为你的返工买单；开发房地产项目，首先要进行市场调研，进行城市总体定位，明确当地客户需求，喜好哪种户型，塑造哪种小区环境，只有将这些工作做到前面才能使项目有一个良性的开始。2、争取高层的支持 高层不良表现主要在下面3种情况： 过多干涉你的管理 质疑你的管理能力，事无大小，均加以过问，让你频繁汇报，这样会加大你的沟通成本。碰到这种“敬业”领导，你首先要制定一个完整的项目计划，让他知你所为；从组织要一道圣旨（项目授权书），明确你的权限；按照组织程序定期向其汇报； 指令朝令夕改 朝令夕改令你无所适从，不能进行良好的计划，影响下一步工作的开展。造成工作暂停，

还会造成不必要的返工。这是由高层个人秉性造成的，你要提供充分的项目信息供其决策，关键时刻利用组织程序签下备忘录。国人往往就是这样反复无常，嘴上说的不算数，只有落到纸上才承认。

**不充分配置和抽调项目资源** 认为你的项目不是公司主要项目，对你的项目不能配备需要的人员，甚至有些岗位空缺；碰到别的项目人手紧缺还会从你的部门抽调人员，使你雪上加霜；项目经理最怕碰到公司分派的不是优先权的项目，各种资源都成问题，碰到这种项目你别无选择，只有两种出路：一是让你项目获奖；二是作好这个项目争取引出客户后续大定单，这个项目只算做广告了

**3、挑选合适的项目人员** 开展项目首先涉及组建项目团队，计划一下该项目需要哪些岗位，再去找寻这些人员；千万不要因人设岗，要因岗设人；一般做项目经理的身边都有一帮长期下属，除非你第一次当项目经理是孤家寡人。考虑到团队磨合的问题，找寻合作过几个项目的搭档人员是上上之选，

**4、搞好团队建设** 首先让各项目团队成员了解项目目标，达成共识；其次集中办公，便于交流，防止各自为政；再次进行该项目所需要的专业知识培训；第四进行定期活动聚会缓解工作压力。

**5、搞好质量、成本、进度和范围之间的平衡** 项目四约束彼此互相影响，必须在四要素之间作好平衡；为了防止在项目进行中出现争议，最好在项目开展前确定优先权，质量、成本、进度和范围哪个要素是最优先的，这样在进行项目过程中，遇到关键问题，就会识大局。

**6、作好分包商的管理工作** 通过招投标选择合适的分包商，主要管理分包商的进度和质量，使其不会对总包项目构成影响；和分包商打交道要坚持2个原则：1、给其合理的利润；有些公司往往为

了自身的利润，而不顾分包商的利益盲目压价，结果得到了一些质量较次的产品；2、款项不要轻易出手；严格按照分包合同进行付款，建立付款台帐，防止分包商供应出现问题调度不灵。

7、项目进展监控得力 项目进行过程中，不会完全按照项目计划的正常进行，他总会发生一些不测情况，有些可能是重大风险。需要采取调整措施。运用项目管理软件对项目进行计划、跟踪、监控、调整管理，但不要完全依靠软件，软件只是提供信息，减少手工劳作提高效率，做决策的最终还是人。

8、充分利用公司资源 项目管理是组织管理的一种形式，也可以说是一种良好的工具；项目环境既是独立的，同时也是依附于组织形式的。不能脱离组织而独立存在，组织的人事政策、薪酬制度、办事程序可以为项目制度的制定提供有益的参考；有时候也制约项目的开展，要注意到这一点，项目的制度和某些政策在不违反组织程序的前提下，根据项目独特的特质，可以有些适当变通。每个项目经理都渴望成功，但有时候可能不能尽如人愿，但只要我们努力了，最终结果只能是一种感慨；项目成功了会有一种自豪感，项目失败了总结经验从头再来，项目经理本身就是一个富有挑战性的职位，既然我们选择了他，就要无怨无悔一直做下去。

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)