

项目管理团队管理:北美项目体验之难忘的例会 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_287825.htm 11月份，突然接到老板的通知，二个星期后要去北美4个月，参与到公司北美总部的项目里面去。匆忙准备好东西，签证一下来11月中就飞到了北美。北美的团队主要的有5个人，除了我是中国人之外，其他的都是加拿大人。项目经理是唯一的一位女士，她已经有40多岁了，一位让人感觉很nice的，经验很丰富的项目经理。以上都是一些背景介绍，那么该给大家分享些什么体会呢？虽然自己在国外待过，但这还只是我的第一次参与海外的项目。国外很多的项目管理的方法，外国公司的企业文化以及外国人的处事方法都跟国内不太一样，这些对于我来说都是很新鲜，而我也只能改变自己去适应国外的做事方法。下面我就先给大家分享一下北美的项目管理的例会的不同之处，有很多都值得我们去学习的地方。我工作的城市是位于北美的东部，用的是东部的时间，比国内慢13个小时。刚到的第一个星期，时差并不能马上倒过来，每天都是晚上精神，白天工作的时候就犯困，所以每天上班对于我来说都是一件很痛苦的事情，但是周三的例会让我精神为之一振。例会是由我们的高级经理主持，来与整个大team回顾一下上周的进度以及下周的计划安排。我们的高级经理下面有30个人，共有5个同时进行的项目小组，每周都要进行一个例会。本来以为例会跟国内的例会没有什么不一样，大家准备好slide，然后在会上谨谨慎慎通报一番，大家讨论一下就完了。谁知道开始的时候就吓了我一跳，一个迟来的同事捧着一大盒的果

仁，手上拿着一杯咖啡，一坐下就一边吃果仁，一边喝咖啡。高级经理也没有理会，好像习以为常，继续沿着自己思路讲。讲到项目进度的时候，有人突然说了一个笑话，然后全场的人都放声大声笑起来，高级经理的讲话给打断了，然后大家思路转到了那个笑话去。过了一段时间，大家才又回到项目里面去。整个会议都进展的很轻松，不时传出欢乐的笑声。但是会议在笑声当中进行的出奇地有效率，5个项目的review以及下周安排在一个半小时内就完成了。会议结束之后我总结了一下一些不同的地方：1. 我们的高级经理会提前一天把会议的agenda通过email发给整个team. 当然，在国内我们大家也知道agenda对于一个会议的重要性，它能够使到会议进行的更加有条理，而参与会议的人也能够提前从agenda中知道自己需要准备些什么内容，能够知道会议的最终要达到的目的是什么。一个好的agenda使到会议进行更加有效率，有目的性。国内我们有些项目经理并没有做到会议之前把agenda发给大家，让大家有所准备，所以一开会就乱哄哄，没有条理性，会议进行的漫无目的，经常跑离了最初的想法。作为项目经理，我认为这是我们已经要改进的地方，通过agenda至少要让整个团队知道我们为什么要召开会议，怎么去召开会议。另外在这个高级经理的agenda里面还有一个很好的地方，就是在agenda里面添加了一项[Action],把每个人在会议里面的的任务分配下来。(见例子-1)如果我们提前一天把这样的agenda发出来，参加会议的团队成员就可以知道总体的会议流程，然后别人要干那些内容，自己又要完成那些任务,合在一起最终达到怎么样的目的。这样我们就可以把一个大project分成每一个小任务，让不同的人集中

自己的时间去完成属于自己的那部分。这样大家准备会议可以有的放矢, 最终会议当然也会进行得更加有效率.

=====
例子-1 : Objective
: 团队春游准备会议 Agenda : 1. 讨论如何收集员工的意见 ;
收集的方法讲解 [Action] Steve 2. 选出4条可供员工选择的路线 ;
路线的讲解,包括预算与时间要求 [Action] Rick 3. 旅游期间值班的问题. =====

这是一个简单的例子, 从会议的agenda里面可以看出, 会议的目的是什么; 会议的主要流程, 任务是什么; 有谁要求在会议中做讲话, 也就是action; 当然会议还有一个重要的元素, 会议持续的时间与参与的人。这个例子里面并没有明确地写出来。但是如果你的公司是用Outlook来作为邮件服务器, 那么在你发出这封邮件的时候, 当然也把会议start time 与end time设置好与收件人设置好。参与的人谁是requires的, 谁是optional的,这个在outlook里面也可以设置. 2. 假设我们按照前面的例子把会议前的agenda写得很清楚, 参加会议的人员也准备充分, 会议进行得很顺利。那么是否我们就可以说我们的会议很成功呢? 我们还漏了一点, 这点在北美这里尤其突出, 他们把会议结束后发minutes养成了习惯。作为会议的组织者, 一般我们都要求在会议之后, 对会议要有一个Minutes (总结), 通过会议我们达成了那些共识,把那些问题解决了. 还有那些事情还没做好. 该怎么去做好. 在minutes里面如果没有完成或者是根据新的需求提出的任务, 这时候我们还需要给这些任务分配相应的人去把它完成, 这个也就是上面提到的Action。这样每一个团队成员开完一个会议之后就对自己所要干的话更加了解, 该做些什么, 什么时候要完成等等. 3.

例会的过于自由气氛. 如果把国外开会时候的那种自由照搬过来中国用, 我觉得并不实际。毕竟两个国家的文化差异太大, 外国的公司很尊重个人, 大多数中国人接受的都是中国的教育, 我们是以集体为大, 所以我认为大多数的中国人都不能接受如此自由的开会方式。但是我们又必须提倡自由发言, 让会议之中充满轻松, 自由的气氛。但是要做到既轻松而又不散漫, 这个我觉得比较难做到, 希望大家能在这方面上给我多点意见。这是我的一点点体会, 希望大家能够从中受益! Rick 北美 29th Nov. 2005 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