

作好项目总结 提高项目管理能力投资建设项目管理师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E4_BD_9C_

[E5_A5_BD_E9_A1_B9_E7_c41_520606.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E4_BD_9C_E5_A5_BD_E9_A1_B9_E7_c41_520606.htm) 项目或项目阶段在达到目标或因故终止后，往往需要进行项目总结。对项目的成功、效果及取得的教训进行的分析、以及这些信息的存档以备将来利用。但是，很多项目经理们往往觉得既然项目已经结束甚至是成功地结束了，《项目总结》就好像可有可无、无足轻重了。或急于庆功，放松一下自己，或者急于紧张地投入到下一个项目中去。一些成功项目的总结，往往可有可无。除了项目背景的介绍，就是一些原则性的套话，“加强管理，加强沟通、及时跟踪”等等，没有任何实质性东西，把许多宝贵的经验白白地给丢掉了。如果项目失败，一些项目经理也只是抱怨运气、环境或者团队配合不好客户刁难，很少系统地分析总结，或者不知道怎样总结，以至于同样的问题不断出现。也许，静下心来好好总结一下，我们可以学到很多东西。由于项目的独特性，项目常常没有可以完全照搬的先例，将来也不会有完全相同的重复。即使我们认为的某些项目中的重复部分，也有各自的独特之处，任何教科书都无法替你面面俱到。因此，及时有效的项目总结，就是亡羊补牢或者下次防患未然的法宝。在2004年3月我负责实施的海南省儋州市校校通工程，就是一个项目中存在大量重复部分的典型。儋州市校校通工程第一期的主要任务是在儋州市各区县的28所中小学完成信息化建设，其中仅3所规模较大的学校建设校园网，其他学校基本为电脑教室建设。在此前，虽然我们项目组已经有海口校校实施的成功经验，但是

不仅海口和儋州项目存在不小的差别，儋州各学校之间也各有不同之处。无论是沟通方案还是施工方案都要根据实际情况做针对性调整，不能完全照搬以前的经验。在该项目的实施过程中我们体会到：不能等到项目结束才进行，项目的每个阶段都要进行适当的总结，保证有价值的经验教训能够及时地转变为成功完成项目的能力。由于项目必须赶在学校开课完成，时间紧任务急。该项目分成两个小组实施，在项目实施过程中，项目组成员及时沟通总结，分享成功的经验，也及时提醒他人忽视的地方，避免重蹈覆辙，防患于未然。虽然项目实施过程中不足不少，但基本做到了不在同一处跌倒，不在类似的事情上犯同样的错误。最终仅用40天就圆满完成任务。事后归档是必不可少的，但项目总结可以采取多种沟通形式，不一定要完全正式的总结会和总结报告。大家在一起闲聊时，话匣子一打开，很容易变成了一个控诉会，项目组把所受的委屈，尤其是来自客户方面的，统统发泄出来。此时，作为项目经理，要引导控制好谈话方向，最后一定要实质性的结论，把原来发泄出的各种意见变成得系统化的建议或解决方法。不要“不要相信供应商的承诺、对客户的无礼要求应拒绝”等没有指导意义的结论，而要得到“如何促使甚至帮助供应商履行承诺，如何响应客户的无礼要求而不影响项目实施”等具体可操作的方法。项目总结是进行风险识别的有效方法，各种与计划的偏差尤其要加以认真分析。比如，出于成本考虑，我们在儋州没有设仓库，要求供应商按需发货。有一次广州供货商延迟了两天供货，原因是由于禽流感爆发，海口港加强检查力度和对进岛强制消毒所致。我们及时地将这种情况加入风险列表，提醒其他

所有项目组注意，下次请求发货前注意及时了解海口港的通行情况，调整供货商的发货时间。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