

投资建设项目辅导：成功项目管理的要素（2）投资项目管理师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E5_BB_BA_E8_c41_583300.htm 沟通及项目沟通计划

团队成员之间如果没有有效的交流沟通，那么再好的项目规划也是徒劳无功。每一个成员都要清楚地明白他自己对于这个项目的价值和职责所在。在我曾经参与过的一个项目中，项目经理常常坐在自己的办公室里，埋没在自己的项目规划的蓝图中。可是他的团队中没有其他人知道要完成哪些任务，因为他从来没有与大家分享过他的计划。不用说，这个项目后来遇到了各种各样的问题，大家开始做那些他们自己认为重要的工作，而不是项目经理安排他们去做的。项目沟通计划是项目管理最佳实践的第四个重要部分。一个项目沟通计划其实很简单，你只需要用一个矩阵表格列出每一个利益相关者、在项目过程中他们需要得到的信息、提供这些信息的团队成员的姓名、以及交流沟通的频率和方式等。例如，某一个关键的受益人可能会需要书面的每周项目进程报告。那么这个报告应该由项目经理来完成，并且通过电子邮件发送给相关的受益人。好的项目沟通计划可以确保每个利益相关者能够及时地从相关的团队成员那里获取准确的信息。项目跟踪最佳实践的第五个部分是监视跟踪项目的范围、进程和成本。一旦你的项目在确定的计划中开展起来，你需要不断的监视项目的实际进程并将其与计划的进程相比较。为了做到这一点，你需要从实际操作的团队成员那里获得关于进度的报告。你需要记录下所有不同于计划的费用、耗时和范围。同时你也需要将这些变更报告给你的经理和利益相关者

。如果实际结果与计划的偏差较大，你可能需要采取正确的方法来缩小差异。有很多方法可以用来修改计划以便使整个项目重新回到正确的轨道上。比如重新安排任务的顺序，多项任务同时进行或者引入更多的人力或缩小项目的范围等。项目经理必须能够不断地平衡三个方面：成本、项目范围和工期。如果他提高三个因素中的任何一个，那么其他两个因素也将不可避免地随之改变。因此，如果一个已经落后于计划工期的项目需要在原定的日期内完成，成本预算可能会因为雇佣更多的人力而提升（尽管在实践中增加项目人手总是无法缩短完成项目所需的时间），或者项目包括的范围就要缩小以减少工作量。平衡这三个因素（也被称作是项目管理三角）恐怕是最令项目管理者头痛的问题了。变更管理 几乎所有的项目都会在进行中出现变更，而如何管理变更则是我们项目管理最佳实践的第六个部分。一个项目的关键利益相关者常常会在项目过程中改变想法，或者改变对项目交付物的要求；对于一个跨时很长的项目来说，项目开始时的行业环境会发生变化，从而导致项目初期阶段的很多假设都不再成立。这个变化导致的一个结果就是项目范围和竣工交付物会有变化。如果项目经理盲目地接受所有的变更，那么这个项目就会不可避免地超时，因而超出预算，甚至可能永远无法完成。变更管理可以帮助项目管理者决定是否采纳某项变更以及何时采纳。这将提升项目成功的可能性，因为项目经理可以有效地控制变更的时间和方式，同时相应地分配资源。不能有效地管理变更也是项目失败的一个重要原因。风险管理 风险管理是最佳实践的最后一环。任何可能影响项目成果的因素和事件都可

以定义为风险。在项目工作中我碰到的风险包括：团队成员缺乏必要的技能；所需硬件没能及时送到工地；主控制室因为暴雨而遭受洪水威胁等等。不同的项目可能遇到的风险也不同；但对于每一个项目，尽早地识别出项目中的潜在风险并且在计划中做出回应是同样重要的。即使有的风险无法避免，也至少可以减轻其对项目工作的影响。这就是我们所说的风险管理。你在工作中采用风险管理吗？如果没有，那么可能是因为要管理的风险太多了，并且不是所有的风险都有同样的伤害力。最简单的办法就是尽可能多地识别出潜在风险，然后对每一项风险发生的可能性给一个1到3的级别（3为极可能发生）；再按照每项风险可能造成的影响程度评出1到3的级别（3为最严重），然后将每项风险的两个级别值相乘。我们把得出的这个数值成为风险度。数值越高，风险就越不容忽视。按照风险度排序，项目经理可以选择对前十项风险进行管理，暂时忽略其它的。如果采用这个方法，你需要不断的重新评估这些风险同时对新的潜在风险保持警惕。没有有效的风险管理也是项目失败的一个主要原因。概要简单来说，以上几点最佳实践是每个项目经理都应该注意并且采用的。它们同样适用于不同大小的项目。项目管理不同于其他的科学研究，采用这些最佳实践并不能保证你的项目能够在预定的时间和预算内超质量完成。尽管如此，采用这篇文章中阐述的几点实践仍然能够大大提高你的项目成功机率。

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