

如何做好项目经理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_81_9A_E5_c41_65182.htm 我一直赞同这个观点：

“项目经理是干出来的，不是学出来的；是带出来的，不是教出来的。一个人要成长为一名合格的项目经理主要不是靠学，而是靠干，当然学也很重要。靠干，完全不学，可以出项目经理。但靠学不靠干，是绝对出不来项目经理的。光干不学，有可能会出现的状况是，你的能力本来可以做一个大项目经理，但现在可能只能做一个中的或者小的项目经理，因为你没有理论指导，有些问题可能处理得不够好。”在实施中型钢铁集团ERP项目的过程中，作为实施团对整个总结了许多的实践经验，当然这些经验不能作为项目经理的实施准则，或许也存在个人的误解，但是提供出来，以供大家参考。

一、真正理解项目经理的角色对项目经理角色的理解一定要避免两个极端，一种过分强调项目经理的技术能力，认为项目经理应该是团队中技术最强的人，项目实施中的任何疑难问题最终归集到项目经理，项目经理必须说“ Yes ”或“ No ”，否则就无以服众。另一种则过分强调项目经理的领导能力，认为项目经理首要任务是给他的组员端咖啡，协调大家之间的关系等。我认为项目经理首先应是有过类似本项目的项目实施经验，对ERP项目有一个清醒地认识，同时对该行业的相关知识有扎实的基础；对该ERP项目能够做出一个科学的、切合实际情况的实施方案，在必要的时候能够帮助自己的组员解决问题，但并不是说项目经理必须是任何技术问题都非常精通，比如对于项目的网络构架，项目经理可

以咨询相关专业人员。但无论如何，项目经理都应该熟悉和了解项目中的每一项技术，只有这样才能全面掌握项目。其次项目经理应具有协调、组织的能力，能够调节整个项目团队的气氛，在遇到挫折时“升温”，在过分乐观时“降温”；同时应具有同项目单位进行沟通、协调的能力，为自己组员的项目实施做好环境的准备；在遇到关键或疑难问题时，能够通过各种途径找到问题的答案。项目经理跟一般的职业经理人不同，它具有较强的专业性，一个不懂技术的人是绝对不能做项目经理的，项目经理应该是技术和管理的结合。

二、重视对项目组的管理，奖罚分明。在ERP项目的实施中，必须建立一套切实可行的项目管理制度，特别是多方组成的项目团队，更是如此。只有这样，才能保证整个项目实施的有序进行。规范化而且切实可行的项目管理制度，必须因企业、因项目而异。一般而言，应是项目管理原理、企业/行业特点和项目规模/性质、企业开发文化/素质等各种因素综合的产物。同时要严格执行制度，做到奖罚及时、分明。在制度建设上一定要避免两种情况：一是无项目管理制度，仅凭个人经验实施项目管理；二是书生制度，照搬教条，纸上谈兵，束之高阁。项目的核心是‘三角平衡’，即规格、成本、进度三个方面保持平衡。在大部分项目实施中，往往无法确立和实现项目成本的指标、考核和控制，资金的支配权往往不归项目经理，而由公司决定，这样导致公司与项目经理之间的责任不清，对于某些制度也无法贯彻执行，不能很好地实现项目经理负责制。为了组建一个和谐团队，项目经理必须充当队员的激励者、教练、活跃气氛者、维和人员和冲突裁决人。另外，项目经理还必须注重不同岗位的

后备人员的开发。在项目的实施过程中一旦出现队员辞职的现象，项目经理能够合理安排人员调动和接替；同时，便于队员在工作过程中形成竞争，以及合理安排期间性休假。

三、计划、计划、计划几乎所有的人都知道项目的实施需要制定计划。但是在具体操作过程中还是存在以下几种现象：一是项目计划的制定不够严谨，随意性大，可操作性差，因而实施中无法遵循（如项目计划过于粗略，落实不足），没有做到任务、进度、资源三落实。二是缺乏贯穿项目全程的详细项目计划，甚至采取每周制定下周工作计划的逐周项目计划方式，其实质是“项目失控合法化”。三是项目进度的检查（与进度计划比对）和控制不足，不能维护项目计划的严肃性。再完美的计划也会时常遭遇不测，但并不表明我们不需要制定计划了。如果没有计划我们就失去了参照物。项目经理应该能够预测变化并且能够适应变化。经常做一些“如果那么”的假设，避免安于项目现状，在项目发生变化时能够及时作出调整。计划总在变化，计划没有变化快，关键是计划能够跟上变化。在项目的实施过程中，经常会将整个项目分成若干个小的项目，项目经理应有效的利用好时间，做到各个项目之间的有效、合理衔接，保持整体计划的合理性和连贯性。项目计划粗细程度，是一个需要小心把握平衡的问题。越细则控制力度越大，但项目管理的成本越高；反之亦然。以国内目前的状况，个人看法，3个月以下的项目应细到人天，至少2~3人天；半年以上的项目，至少应到人周。

四、真正理解“一把手工程”ERP项目的实施是一把手工程，这是公认的准则。很多项目在实施前期都强调“一把手工程”，并且运用的特别好，比如：由总经理召开会议、成立

项目小组等等，但是往往在实施开始之后就不能很好地发挥“一把手”的作用，使得一把手工程变成了撒手工程。项目经理应该自始至终地发挥“一把手”的作用，应该定期地（一般为一个月）或在某项小的项目结束时将阶段总结呈递给“一把手”，并且进行简短的交流，听取“一把手”对于项目的看法，在必要时提议“一把手”召开会议。同时，对于项目经理所在公司的“一把手”也要定期进行汇报和交流，以获取支持、理解和资源的调配。

五、不要吝惜在培训上花的时间，进行二次、三次培训都不为过。培训是项目实施的一个重要环节，目前国内单位（特别是大型国营单位）的人员素质比较低，对于信息化的理解几乎等于零。所以我们在进行培训时，应该分层次、分阶段的进行培训，不能期望一次培训就能使单位的人员理解和掌握软件的操作。培训应贯穿于项目的始终，并且应做好适合用户水平的操作手册，必要时在单位内部网页上做“常见问题问答”的栏目。一定要避免“客户理解太慢、太笨了，我帮他做了吧”等想法和行为的出现。ERP项目是自己单位的项目，任何人都代替不了。

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