

项目管理案例系列[8]：项目沟通管理与会议管理问题 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\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65427.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65427.htm)

说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。（一）案例正文某个系统集成公司的项目经理。他身边的员工始终在抱怨公司的工作氛围不好，沟通不足。老张非常希望能够通过自己的努力还改善这一状况，因此他要求项目组成员无论如何每周必须按时参加例会并发言，但对例会具体应如何进行，他却不知如何规定。很快项目组成员就开始抱怨例会目的不明，时间太长，效率太低，缺乏效果等等，而且由于在例会上意见相左，很多组员开始相互争吵，甚至影响到了人际关系的融洽。为此，他非常苦恼。请问产生问题的可能原因是什么？应该怎样提高项目例会的效率？你认为除了项目例会之外，他还可以采取哪些措施来改善团队氛围，促进沟通？（二）专家点评周小桥 PMP，项目管理者联盟高级顾问，实战派项目管理专家。中国职业技能鉴定中心（项目管理）专业委员会专家委员，清华大学国际工程项目管理研究院特聘教授，美国刘易斯学院认证教授。美国西雅图城市大学MBA，剑桥大学认证国际培训师（CTA），项目管理专业人员(PMP)，ISO9000/ISO 14000质量/环境管理体系注册审核员。周小桥点评：项目会议是项目经理沟通项目信息、跟踪项目进展、制定项目计划、形成项目决策、解决项目冲突、确保项目按计划顺利进行的有效手段。通过举行项目会议，项目经理可

以与组织外部的客户、供应商、分承包商、政府机构以及组织内部的发起人、项目组成员、相关职能部门经理等项目利益相关者进行充分地、面对面地沟通，一方面可以帮助项目经理全面了解项目的进度、成本、质量、工作任务的完成状况，以及人员表现，客户满意度，项目执行过程中暴露的问题和出现的冲突，另一方面也有助于项目经理集思广益，博采众长，充分听取各方面意见，从而为提升项目团队士气、进行项目决策、解决项目冲突奠定坚实的基础。那么，项目需要举行什么样的会议，何时开，谁召集，谁参加，为何要召开这样的会议呢？现总结于下表：

序号	会议名称	频率	召集人	参与人	作用
1	项目启动动员大会	一次性	项目发起人	项目当事人双方领导，行业或政府机构领导，发起人，各职能部门经理，项目经理以及项目小组成员	鼓舞士气，统一思想，明确项目要求与目标，明确分工，为执行项目造势
2	项目例会	每周一次	项目经理	项目组成员	项目组成员自己监控项目计划执行状况的有效手段。检查项目计划完成情况，发现偏差，并制定和落实纠偏措施
3	项目评审会议	每月或每季度	项目经理	发起人，部门经理，项目组关键人员	发起人监控项目执行状况的有效手段。总结上阶段的工作，布置下阶段的任務，解决发生的问题和处理出现的冲突
4	项目临时会议	随时	项目经理	当事人	解决问题，处理冲突
5	项目总结大会	项目结束后一次性	项目发起人	发起人，老总，各部门经理，项目组全体成员	总结经验，检讨教训，论功行赏

项目后评价会议项目运行一段时间后一次性第三方相关专家是一种学习和反馈的过程。对已经完成的项目进行分析、总结和评价，审查与项目相关的政治、经济、社会文化等目标实现情况，从而增强决策者和执行者的

责任感，为未来的投资决策服务在实际的项目管理实践中，许多项目经理发现召集项目会议、主持项目会议并不是一件容易的事情。开会的时候有的人迟到，有的人早退，有的人缺席，有的人事不关己、高高挂起，有的人牢骚满腹、唱反调、出难题，有的人抱怨会议太多、时间太长、效率太低、解决不了问题等等，甚至出现因意见相左而相互争吵、相互埋怨、推委扯皮的现象，不仅解决不了问题，反而影响到原本和谐的人际关系，还破坏了团队的士气。出现这些情况的原因是多方面的，比如开会之前没有确定会议日程、议题、目标，没有安排适当的时间、适当的地点、适当的人员参加会议，事先没有就项目的目标与相关方面进行沟通、达成共识；开会之中没有营造良好的氛围，没有控制会议进程，偏离会议主题，没有鼓励大家参与，忽视他人的意见，拖延时间；会议之后没有形成明确的结论或决议，没有及时发放会议纪要等等。这里，给项目经理提供一些开好项目会议、提高会议效率的建议：1) 开会之前确定会议日程、议题、参加人、地点等等，并且提前通知与会者。目的是便于参与者安排自己的工作，有准备、按时参加会议，同时保证会议有的放矢，提高会议的效率；2) 控制会议规模，仅邀请必须人员参加。不要允许无关人员参与会议，人多，嘴杂，嘴杂往往很难达成共识；3) 按时开会，按时结束。事先制定防止开会迟到、早退的规章制度，尽可能按会议议程展开讨论，控制会议进程，千万不要拖拉；4) 坚持会议主题。开什么会，讨论和解决什么问题，与会议议题不相关的问题，不要在会上讨论；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)