

关于多项目管理过程中的一些感悟 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_85_B3_E4_BA_8E_E5_A4_9A_E9_c41_65514.htm 当面临多项目并行管理的

的时候，我们不可能象管理一个项目一样进行从头盯到尾，并且关注其中出现的任何问题，这从精力上来说是不现实的，而且如果你确实企图如此做，唯一的结果就是把自己弄得很忙碌，而且会突然发现，你不断处于救火的过程中。那么基于此，应该如何进行管理呢？以下是我的一些个人感悟：清楚团队内部的能力体系：每个团队都是不同的，这个团队使用顺利的方法，并不一定能够在另外一个团队得到复制，管理从根本上而言，艺术性高于技术性。对于比较成熟的团队，团队内部有几个比较成熟，而且责任心强，权力欲强的员工，那么可以使用这几个员工独立承担项目经理的职位，并且给予他们比较高的授权，比如人员的工作任务分配，目标制定等等。你只需要在关键点上进行把控：里程碑，项目目标；项目需求，项目测试过程，依靠自己的经验，从这些要素方面来判断项目是否存在风险？产出是否是你所希望看见的？在情况没有到完全不能控制的情况下，尽量不要亲自介入，在项目完成以后，进行良好的项目总结（至少对于项目经理私下的项目总结）是必须的，至少让他知道，你认为这个项目完成得最优秀的是什么？存在的不足是什么？这样做有几个好处，可以通过这样的宣灌，使得你的管理思路能够逐步落实下来，而且让你希望培养的项目经理能够在每一个后面的项目得到更多的收获，如果他的项目执行得不好，那么趁这个机会也可以使得他更愿意接受你的看法，并且给

予一定的鼓励，能够激发这个项目经理提高的欲望。如果团队相对是比较弱的团队，那么就相对你首先需要考虑的是：招聘几个适合的项目经理，而不是首先需要考虑如何培养，那实在是很累的一件事情。当然了，如果实在没有招聘的名额，就该考虑如何培养了。这个问题比较大，以后有空再说吧。记住，你是最终的负责人，所以你必须对所产出的东西做。授权是分阶段进行的，如果贸然给予一个人授权，结果发现他的能力根本没有到那个层面，你将面临一个艰难的选择，要么让他走人；要么费尽换了人，结果工作积极性下降；而且在很突然的时候，他离开公司了，如果你真的要那么做，请务必准备好。在团队比较成熟的时候，你比较好把控了过程，结果也应该不会太差；在一个团队不成熟的时候，请务必适度介入，比如需求阶段的介入，在设计阶段的介入，在测试方案阶段的介入，在标准和规范化方面的介入等等，看这个团队的不同，都将是必须的。如果团队能力体系比较强，可以执行一些粗放的管理，对于那些进取性强的员工，这种管理能够为他们所喜爱，同时，他们的责任心也使得他们不会利用粗放管理的一些漏洞来使你突然发现面临一个烂摊子；但是如果一个团队的能力比较弱，那么，着手点，请务必先放在流程和规范上，只有这样，才能保证至少团队不会出现大的错误，也许效率被影响了，但是可以防止风险突然爆发；一下自己的人力分配是否合理，现在大家的项目很少是那种靠着朝九晚五能够完成的，软件行业的项目实际上基本都处于时间压缩得很严重的时刻，那么在这个时候，请考虑一下自己的人力安排是否合理，是否可以从某几个项目中抽调部分人力来支持某个重点的项目或者危机初期的项目

目。不要让一部分忙得半死的同时，另外一部分人非常空闲，这是很杀伤士气的。不要患上工作饥渴症：很多管理者，特别是从基层一层一层做上来的人，这些人大多数都明白一点；“占据人力”，但是你已经在一个公司属于中高层了，不要再企图去占据人力了，这对于你将来职业的发展不是说一点好处都没有，而是没有太大的好处了；这时候，你需要的是占据业务。所以，不要为了让手下人看起来很忙碌，而安排很多意义不大的事情，这样一方面，你手下的员工永远处于忙碌之中，另一方面，也将由于很多杂事，占据你太多精力，从而没有考虑更深远的问题。记住，当你一直忙碌在日常管理中的时候，你永远是一个小经理，你永远没有机会，用自己的全局观点，进入总监和总经理的层面。让你的员工在必要的时候，休息一下，他们会工作得更好。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