

关于项目管理的思考 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\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_65900.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_85_B3_E4_BA_8E_E9_A1_B9_E7_c41_65900.htm)

1 前言 做项目管理的过程中，我对很多问题思考同时也形成了一些看法和想法，我很希望能够把自己的这些看法和想法拿出来跟大家一起探讨一下。同时也希望大家能够给我一点启示，让我们把项目管理做的更好。在目前的环境下，我们项目经理能做到的激励很少，我一直在思考这个问题。在我的这篇文章我介绍了一些激励的方法，同时也是对自己以往工作经验的总结。我们的实际工作中很多时候关注的只是项目的进度、成本和质量，在沟通和团队建设等方面考虑的就少了。其实进度的实现、成本的控制、质量目标的完成与沟通和团队建设是密切关系着的。同时沟通和团队建设有利于人才培养、知识积累以及实现公司可持续发展的目标。我想在公司项目管理改进过程中，应该要重视到这些非项目主题方面所能起到的作用和影响。规范和制度的也是需要依靠良好的沟通和团队氛围的。另外公司很多项目经理是由技术转为管理的，由于技术人员的特点他们对沟通和团队建设、授权管理这几个方面相对而言关注的较少。在写这篇文章的时候，又让我重新思考和整理了一遍自己的对于项目管理的理解，对于我自己来说也是收获丰富。

## 2 日常工作信息的沟通和发布

### 2.1 项目组进度信息的沟通和发布

项目进度信息发布在很多的项目组都做到了，但是很多时候做的并不充分。通常我们进度信息的发布是通过邮件、QQ群等方式进行发布的。虽然这种信息的发布很方便，但是由于没有沟通、交流不利于大家对信息的

认知，也很难做到对信息的处理和跟踪。比如我们在发布关于某个本地网推迟上线信息的时候，有很多利用的地方。我们可以这样说：公司领导看到大家这段时间工作很辛苦，向局方申请推迟本地网的推广给大家一个休息和调整的时间，同时再加上一个充满感情的话：“公司的领导还是很重视我们项目，对我们很关心啊！”。通过这种对信息的处理可以很好的发挥这个信息有利的作用。在这其中还有很多其他更好的做法，这就要看情景了。在信息发布的时候，我们需要确保大多数人都知道这个信息了，同时我们还要确保大家对信息理解的正确。比如说本地网割接的推迟，有人还可以理解为客户对我们的工作不满而导致进度的延期，这样就会影响大家工作的情绪（其实我觉得有人这样想就已经算不错了，说明了他们还是关心我们的组织，最怕的是哪些好象什么信息都跟他们无关一样）。有人会说一个可以传十个嘛，项目组当中只要有几个人知道其他人也就会知道了。这个想法固然是对，但是隐藏在这个事情背后的问题是很严重的。长期这样那些只是通过别人而了解到信息的人，会对这个团队产生不满的看法。这是很不利于团队建设的，他们是不会把自己看做这个团队中的一员。进度信息的发布可以起到一定的激励作用，充分的利用这些有利的信息，提高员工们的工作积极性。

## 2.2 项目组织调整信息的沟通和发布

有的项目经理在项目组织结构调整的时候，很少有针对相关调整人员的沟通，很多情况下是在没有应有的沟通之前就做出相应调整而直接宣布。很显然这样做对团队的建设带来的伤害是巨大的，一方面大家没有感受到被尊重的感觉，另外一方面员工们感受不到自己是团队一部分，调动不了大家工作的积极性，

而且大家很容易产生盲目服从的心理很难发挥大家的能动性。比如要安排一个员工去做另外一项工作，可以跟他说：现在我们有有什么任务需要完成，你看你能不能去把这项工作做起来？这个时候一定需要沟通技巧（在沟通需要注意的方面会有说明）。必须是在问清楚他的担忧之后，你才可以阐述做这一块的好处和要求。最后可以加强一下，说要想得到提拔就应该各个方面都要了解和熟悉，公司的某某就是这样的。在这种情况下，基本上是没有会不同意的，而且我们可以很好的调动员工的工作积极性。最后一个需要做的事情，也是被很多所忽略的事情，就是事后的跟踪。跟踪的目的是了解他对这项工作的兴趣以及他对这项工作的一些看法、难处和需要帮助的方面。给予员工的关怀可以起到很好的激励作用，其实这样做的最终目的是持续的调动我们员工的工作积极性。当然对不同的人在不同的特定的环境应该使用不同的方法，管理就要入细微。在组织结构调整的信息发布方面要通知到各个相关环节的人，最好的方式是口头说明，另外再加上邮件作为正式文档。在有的项目组中项目经理要么很害怕组织结构的调整，要么就在组织结构调整的时候做的很干脆利索。这些都是不利于工作的开展，组织结构的调整前要做好充分的沟通，把这个调整过程不利的因素变为有利的事情。

### 2.3 加班信息的沟通和发布

在很多工期很紧的项目中，特别是在项目上线、割接的阶段，就有法定加班的制度。随着时间的推移加班就已经形成了习惯，特别是在领导的心目中也形成了一定想法，比如说如果某个人晚上没有来加班就会有看法等等。我想加班是必要的，但是要注意在加班方面的一些处理，特别是在信息发布这一块。要让大家知道为

什么要来加班、加班来做什么，到什么程度就可以回去了等等。在有些项目组中，关于加班信息的发布的基本上没有做。这样大家很容易疲惫下来，员工们虽然晚上过来加班，但是不知道过来了应该做什么。没有目的性的工作大家的积极肯定就不高，这样的加班的很难起到应有的效果，最可怕的是会影响到白天的工作效率和引起大家的极度疲惫。加班对于团队建设、人员积极性的危害是巨大的，虽然我们没有办法避免加班，但是我们可以降低这种危害的影响。在这个时候沟通就显示出作用了，我们需要的对每一位进行鼓励和安抚。比如：在晚上加班的时候，我们可以走到最辛苦的几个人身边问候一下，说一些你辛苦了之类的话。虽然看上去很简单，但可以起到很好的效果。在长期加班期间，我的建议是尽量让事情较为轻松的人可以回去休息。如果让这些人也去加班，他们会怎么样呢？他们会因为这种不需要加班而去加班的“制度”而拖的疲惫的，我们已经有一部分人很疲惫了，为什么还要让更多的人疲惫呢？从实际情况来看，事情不多去加班带来了什么效果？他们由于事情不多，但是又必须要呆在办公室里会做什么呢？当然是玩游戏、看电影、游览网站、聊天等等，这同样也对工作任务重的产生一定不利的影响。同时他们也会因为没有自由而产生对工作的不满情绪。有人可能会说，如果让那些没有事情的人去休息，那是不是对很忙的人不公平，他们是不是会有意见呢？其实我觉得我们有句古话说的很好：“眼不见为静”，他们没有看到当然心里感受的程度自然会降低不少。同时有个事情需要说明的是，一群很疲惫的人要比只有一部分人疲惫带来的危害多。快乐是可以传染的嘛，那一部分的快乐的人肯定会影响

另外一部分人的情绪。这个也是团队建设中应该注意的事情，快乐是可以传染的。在长期需要加班的时候难免会出现有的人很忙，有的却是很轻松的事情。虽然我们需要尽量把工作安排的均衡，但是难免会出现不平衡的现象。一个良好的团队可以让大家内部进行调节，工作相对轻松的可以去帮助那些任务重的人分担一些。有人可能会不相信，但是我以前的项目组中却能做到这样的。这就是团队建设的效果，当然这不是一天两天能够形成，是需要长期的建设（关于项目建设过程中的团队建设我打算在下一篇文章中阐述）。关于加班信息的沟通和发布我就先写这么多，其实还有很多很好的做法。但我总觉得不太适合这个信息发布的主题，另外由于时间关系我打算在我的一篇文章中说明。

#### 2.4 项目重大信息的沟通和发布

重大信息可以是项目的里程碑等一些对项目有重大影响或者有重要意义的事情。这种信息我们要充分的利用起来，他有增强项目团队的凝聚力的作用，还有可以让大家有目的围绕着这些事情而开展工作。在有的项目组关于某的本地网割接的事情，就存在有很多人不知道的情况，这就说明了重大信息的发布没有到位。即使是发布了，但是没有做到让每一个人都知道，这种信息的发布可以说是无效的。在这种情况下就能调动员工对这项工作的工作积极性，而且很多时候工作的盲目性比较大。在某个本地网割接的时候，我们可以告诉大家某个地方定在几月几号要割接了，请大家做好准备工作。为了提高大家的工作积极性和团队的凝聚力，我们可以强调一下：这段时间大家辛苦了，我们的辛苦终于换来了某个地方的割接，大家再坚持一下我们争取把这个地方的割接做好。要相信我们的工程师们的素质都是很不错的，

我们在这种气氛的渲染下我们可以很好的带动大家的工作积极性。而且大家也知道这段时间应该要围绕着本地网割接的事情而开展工作。

### 2.5 其他信息的沟通和发布

举个很简单的例子，比如周末保姆有事情需要大家出去吃饭，就完全可以用来激励。可以这样说：这段时间大家辛苦了，这个周末我请大家出去聚餐吧，大家放松一下。比如哪个领导来了，我们就可以跟员工们说，某某领导来了。我们可以渲染一下这个领导重要性和地位，接着再说这次领导过来主要就是过来看望一下大家的，大家这段时间为了我们的项目的辛苦了。或者可以这样说：我们的项目现在做的很成功，领导很满意特意过来看望我们的。这些事情做起来并不难，但是效果很明显。信息是可以利用的，我们就是要利用这些信息的发表随时激励大家。

### 2.6 信息的沟通和发布总结

总之信息的发布应该尽量使用口头加邮件为辅的方式，要让每一个人都知道，要利用这些信息的积极作用有效的激励我们的员工。同时也要注意跟踪大家对信息的理解和反应。另外要注意信息发布的方式，邮件的发送很多时候只能起到一个备份和正式文档的作用。我发现我们很多员工是很少看邮件的，所以通过邮件的方式来发布信息是有很多限制的。在非要用QQ群、邮件的信息发布方式的时候，要注意对信息的利用。任何信息都有有利的一方面，我们要充分利用信息的有用部分有效的激励大家。

### 2.7 沟通的产生

沟通没有必要一定要在特定的环境中才能进行，像我们日常的工作中，完全可以利用上下班在路上的时间和员工进行沟通。这是一种很好的沟通方式，太正式的沟通环境，本身就会给沟通带来了一定的阻碍。像在上下班路上的沟通却是拥有一个很好的环境，在这种环境下

员工都是比较放松的，沟通起来反而能起到很好的效果。计算一下，我们每天早晨去上班、中午吃饭的来回、晚上吃饭的来回、加班回去休息，一天一共要来回6次。我们可以跟6-12个人进行沟通，一个60多人的项目组织也只需要一个星期左右的时间，就可以跟所有的员工单独谈一次了。在这种情况下进行沟通收集到信息应该是最精确的、所起的激励应该是最有效的，沟通的目的就是为了收集信息、传播信息和进行激励的。其实不是我们没有时间去和员工们沟通，而是没有利用好时间。也不是说我们无法与员工进行沟通，而是没有利用好环境。

## 2.8 沟通需要注意的方面

### 2.8.1.1 沟通是建立在信任的基础上

沟通首先是要在信任的基础上，如果没有这个基础条件那沟通很难有好的效果，往往会产生负面的影响。比如说有员工早晨上班迟到了，在这种情况下我们首先应该想到是这个员工昨天晚上是不是在加班？那我们就会在这个基础上去沟通的吧，给他一些鼓励。如果说在你了解下来，他昨天晚上原来没有去加班而只是出去喝酒了，那应该怎么办呢？我觉得这个时候应该要很好的进行沟通了，一个人没有事情怎么会出去喝酒呢？那肯定是心里有什么想法了，我们就应该去了解他的思想动态，去帮他一起解决他的难题。在你帮助他解决这个问题过程中，让他感觉到了你对他信任和对他的关怀，我们就可以很好的调动员工的工作积极性。在信任的基础上进行的沟通是有效的，而且有激励员工的作用。

### 2.8.1.2 有效的沟通

我们有些很好想法和道理为什么很多员工就是不能接受和理解呢？那可能我们没有站在平等的地位上与员工进行沟通，另外一个方面还有一个很重要的原因，我们的员工本身就存在怨气。在这种情况下你跟他讲道

理其实是白费功夫。比如说当我们看到某个员工的工作压力比较大的时候，我们首先要站在平等地位上去引导他去把怨气说出来。然后再缓解他心理的不满，我们可以跟他说：你的工作压力是蛮大的，但是想想这个还是有很多好处的。事情多说明是领导对你的信任，是对你的培养。这个时候他才会认可你的说法。为了达到有效的沟通的效果，我们还要注意沟通时的语气，这个很多时候是被人给忽略了。比如说我们在安排一项工作的时候，我们可以告诉他：“可以不可把这个事情做一下？”，听起来总比：“你把这个事情做一下”要好的多，而且这样员工也更加容易接受你的安排和意见。这样做我们就可以把一些责任和任务变成一种激励来进行，当然还有很多其他很好的做法，这是要根据不同类型的人做不同的沟通。我们北京项目组当初在压力很大的时候，我就利用这个方法给大家进行鼓励和安排工作的，收到的效果也是很明显的。长期下去员工的这种思想也会影响到他身边的人，这对公司员工的培养、团队建设是很有帮助的。

### 2.8.1.3 敏锐的感到员工们思想的变化

我们需要一双敏锐的眼睛去发现我们员工的思想变化，去帮助他们解决他们的难题。特别是长期出差在外的员工，更需要关怀。员工有情绪上的变化，我们就应该敏锐的感到，然后去了解有什么困难和需要帮助的。如果说正好这个员工由于家里有什么急事，需要回去一趟的话，这个时候我们就应该考虑一下主动提出来让他回去一趟。如果事情真的很紧急那你不说他也可能会要提出来要回去的，等到他提出要回去为何不自己先主动提出来可以让他回去一趟呢。这对于我们员工的激励和团队建设是很有帮助的。如果这个事情不是很紧急，我们的员工在听你这么



说了之后他也会衡量清楚的。这个事情虽然只是一个人的事情，但是这个事情是可以影响到其他人的，同样也会对其他员工起到激励的作用。以前我们有些员工就出现过这种情况，我是主动提出来让他回去的。其中有一次我们有个员工家中确实有很重要的事情，最后还是回去了，但是在回去之前和回来之后的工作激励性就明显提高了不少。我一直认为任何信息都是有用的，对于员工情绪的变化也是同样可以利用的。只是我们需要的是利用信息有利的一面，避免或减轻不利的影 响。我们在有一双敏锐的眼睛的同时也需要有一颗关怀的心。

#### 2.8.1.4 关于于员工沟通的总结

沟通一定要利用环境，不同的环境是适合不同的沟通内容的，同时是要注意到不同性格的要利用不同的沟通方式。沟通必须要我们主动进行，当问题出现的时候不要想着为什么员工不来找我。这是技术员工的特点，沟通必须要由我们管理者主动的发起。我们要会充分利用环境和形势去沟通，把不利的因素变成有利的因素。在我们进行沟通的同时首先要确保对员工的信任，才能真正的达到沟通的目的。

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)