

项目综合管理：项目控制的技能 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\\_BB\\_BC\\_E5\\_c41\\_65903.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_65903.htm)

项目不可能一帆风顺，避免导致失败的问题才是唯一的出路。项目控制是一项重要的技能，这是一项问题解决技能，标准的模式是：1. 识别问题2. 分析问题3. 提出解决方案4. 选择解决方案5. 实施6. 评估实施结果一些常见的问题和常见的解决方案将列出。项目出了问题，有经验的项目经理会很冷静的处理，没有经验的项目经理会焦虑不安，这是一种生活态度。当然，成功的项目经理会在问题出现前杀死它。主管态度变得冷淡唯一的办法是辞职。在此悲惨的结局出现之前，项目经理一定要早请示、晚汇报，争取与主管的默契，在项目出现异常的时候，才能得到主管的鼎力支持。主要的资助人离开一个依赖的资助人的离开，可能彻底损坏项目的基石。很多的政治斗争问题，落在项目经理肩上，可能变得对项目经理不利，项目经理的压力剧增。这个时候，应该寻求新的资助人，同时项目经理应该尽可能缩小项目范围，求得项目不出纰漏。重要的人才离开首先，要避免类似的事情再次发生。找到根本原因，比如工作气氛、项目挫折、人际冲突、工资待遇，并且设法解决。其次，应该利用一切可利用的资源，首先是项目成员的介绍，去寻找替代。当然，这个消息应该不是一个意外的消息，项目经理应该在第一时间了解重要成员的活动。艰难的组间协调利益不同的组间，要书面的形式，合同、协议、备忘录来纪录相互的权利、义务以及交付的实物。承担组间协调的中间人的上级单位，推诿职责，应该请更大的委员会来处理

。不服从项目经理的管理解聘项目成员，否则如果不能解聘项目成员，那么项目经理就辞职。另外一种解聘的方式是，项目经理给他安排一些无聊杂务，让它主动辞职。为了避免这种情况，首先项目经理应该挑选有责任感的诚实的项目成员。合作方（合同方）失败应该尽一切可能，把对合作方（合同方）的依赖放在关键路径之外。只选择有类似经验的合作方（合同方）。有干扰的外部环境首先应该专注于把在控制范围内的工作做好。其次，应该捕捉一切可能改变外部环境的机会。项目质量一团糟解聘项目经理,否则，聘用一个有类似项目经验的SQA 能起到一些作用。很多情况下，应该终止项目。成员频繁离职首先，要解决根本原因。其次，为了预防这种情况的发生，最好不要聘用那些可能在项目中间离职的人员，比如读书、结婚、第二职业等等。客户抱怨持续增加首先解聘项目经理，或者主要的责任人。其次，设法消除使客户抱怨的因素。否则，终止项目。频繁延长的项目进度把可能的产品最快交付，删掉任何不可能的功能，然后尽快终止项目。同样的错误总是反复发生请一位过程工程师，协助基层工作人员梳理部分流程。注意，中间的管理人员可能不喜欢这样的做法。不要试图领导比项目经理地位高的人员。他们是领导，应该沟通和服从。系统性能很差聘用技术顾问，不要指望自己的技术团队。对于没有经验的大型系统，一开始就应该聘用技术顾问。团队精神被破坏自我管理的团队，是最好的团队。排除干扰因素，去掉那些干扰团队精神的人员。组织团队熔炼活动，安排项目组在一个方便沟通的环境中工作。不对最初的项目需求签字终止项目吧。开始一个新的咨询项目的招标。带来干扰的过程项目成员对于过

程最有发言权，把团队带到一个封闭的开发场所，忽略这样的过程。无法消除的风险终止项目吧。问题发生时项目经理不在现场如果是偶然，那么项目经理应该立即赶往现场。如果是经常，项目经理应该辞职。战斗最激烈的地方，没有项目经理是不可能的。一个团队成员宣称项目必然失败立即解聘。如果项目经理也对项目的状况模棱两可，那项目经理应该辞职。一个成员要求休假不应该允许。项目经理应该在项目开始时候，宣称项目纪律，项目成员应该全身心投入项目，不允许休假、第二职业、攻读学历等等。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)