

项目收尾项目经理的血泪史 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\\_E6\\_94\\_B6\\_E5\\_c41\\_65904.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_94_B6_E5_c41_65904.htm) 谈到项目收尾，可能很多同事都有一大段的牢骚，血泪史当然是少不了的。相信谁都经历过在项目“接近”结束的时候陷入困境的情况，客户不断的提出新要求；以为已经干完了“该干的事情”，结果拿起合同一看，天啊……客户要一项一项地对合同的话，根本就不可能验收。我也有过这样的惨痛经历，就来瞎侃一把吧。谈起项目收尾，根据PMI（美国项目管理协会）的概念，项目收尾包括合同收尾和管理收尾两部分。合同收尾就是抓起合同，和客户一项项的核对，是否完成了合同所有的要求，是否可以把项目结束掉，也就是我们通常所讲的验收。管理收尾是对于内部来说的，把做好的项目文档等归档；对外宣称项目已经结束；转入维护期，把相关的产品说明转到维护组；进行经验教训总结，项目成员一起来“怀旧”学习一把。我司也象众多的国内IT公司一样，合同收尾是最容易产生问题的时候。象管理学上经常提到的80-80理论，花了计划的80%的时间以为完成了项目80%的工作，结果剩余的20%的工作又要花80%的计划时间来完成。这样的原因是什么呢？是否不能避免呢？记得在seven-habits里面提到一个好习惯：“Begin with the end.”这句话对于项目经理来说确实是金玉良言。项目开始的时候是不是看着最后的合同验收来做事呢？不止一次的听说，有项目经理在合同收尾的时候，客户提出一项一项对合同来验收，他才到处去找合同。这样的项目怎么能够Begin with the end呢？诚然，我司的合同有些签得比

较“离谱”，能人之不能，把项目吹得能把客户想要的一切都办得到。客观来说，这也不能怪业务人员，业务人员是很苦的，陪吃陪喝陪笑，打肿了脸装胖子，在客户面前信誓旦旦才能把项目签下来，就差没跪下来求客户了（摘自某业务人员之口）。他们又怎么愿意去“骗”客户呢？客户是他们的衣食父母，客户就是他们的全部，项目做得不好，最难交待的还是他们。但是项目启动之后，项目经理是否就应该好好的研究合同，与业务人员沟通，了解客户最想要的是什么，然后重新列出项目的范围，尽可能让客户认同。这样就算不能完全避免需求不断增加不断改变的风险，也能有所改善的。需求的改变是项目经理最头疼的，客户今天说要天上的大雁，明天又想吃深海的石斑，作为买方，他们没有完全付款，当然能够喜欢要什么就要什么，但是我们怎么控制让客户尽量少地变口味呢？除了上面所说的项目范围的锁定，还需要的就是做好沟通。有时候客户只会从结果考虑，他们想要深海石斑，不会想到抓石斑鱼是很不容易的，先要建造一条远洋渔船，结一张结实牢靠的大网，雇请有经验丰富的船员……我们先要知道的是客户最关心的是什么。如果客户希望要吃的是满汉全席，不管花多少钱，只要赶快上菜就满意了，我们可以先答应他的要求，然后告诉他们石斑对于我们来说一点难度都没有，不过需要1个月的时间去抓，那就要推迟一个月吃上满汉全席，他们说不定就放弃了。当然，这个时候项目经理谈判的技巧是很重要的，既要不能吭不悲，又要理据充分，不能胡编乱造哄骗客户，客户不是傻子，他们如果怀疑你的能力和诚信，以后就更难沟通了。在难度不大改变不多的时候，我们更应该的是作出适当的退让，爽快的答

应客户的要求，然后让他们知道我们作出了多大的牺牲去帮助他们实现愿望。有些客户是比较难缠的，不管你上天入地吊脖子，反正就是坚持他的要求，这样的客户就需要你花更多的心思了。人性总是有弱点的，有些国营企业的客户有强烈的自卑和反叛心理，觉得你们是IT公司，高科技高收入嘛，就是要你难看。那我们是否可以尝试更多的让他了解你的难处，“俺也是苦命人啊，老板欺压我们，要我们没日没夜的干，你改一点东西我们全组人都一个星期睡不好觉啊。”客户也是有同情心的嘛，让他得到多点平衡，说不定对大家都有好处呢。有些客户怕你凶，你就偶尔适当地凶一下；有些客户喜欢你温柔，你就软皮蛇一点好了；有些客户很大男人，你不妨找个小女孩跟他沟通。呵呵，夸张了一点，因地制宜因人而异吧。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)