

管理知识：关于项目的管理 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__E7_AE_A1_E7_90_86_E7_9F_A5_E8_c41_65929.htm 在项目经理这个岗位上大半年以来，日常的项目运作管理过程中,深深地体会到了作为一个项目的负责人的压力和在项目的重要性，对于项目的管理，通过这段时间的不断实践、磨练，逐渐积累了自己的一点心得和体会，并总结了项目管理方面的一些经验：一、团队建设在一个项目中团队建设是重中之重，只有将整个项目所有的人都凝聚在一起，扭成一团，那样团队才可能发挥极大的潜能，在工作中遇到困难时通过大家的共同努力才能迎刃而解，在这方面，要项目成员认同公司、热爱项目、对公司有一种归属感，怎样才能做到这一点呢？这与公司的鼎力支持分不开，但很大程度上是在于项目经理如何对公司有关政策的宣传及对项目成员的关注程度，了解项目成员的根本需要，阐明团队与个人之间密不可分的关系，使其明白到团队的重要性。还有一点是项目成员间交流、沟通的重要性自然也是不言而喻。1.首先，前提是尊重，就是说要对所有的项目成员都应该尊重。尊重是有形的，是可以看得出来、感觉得到的，比如说：你对人的守时、守信、虚心听取意见等等。最大、最可贵、最有效地的尊重是信任！这体现为对团队成员的合理、有效的授权和委任。2.其次是沟通，做到先了解情况，再把需要的影响施加下去。好的沟通就像一个灵敏有效的神经系统，又像是机件运行的润滑剂。沟通的手段多种多样，包括开交流会、电子邮件、面对面的聊天、大家一起吃饭、项目集体活动等，这些都属一种沟通，只要

是能达到“沟通”这个目的就一种良好的沟通手段。最重要的是要因人而异，善加利用。通过合理的组合，减少冲突，增强凝聚力。良好的沟通、交流能够及时传达工作上和政策上的信息，是做好工作的前提条件，作为一个项目团队，沟通可以说是最最重要的。3.再次是对于工作或会议中文字记录，一定要让团队成员在工作中做好工作记录、在会议中做好会议记录、定期提交相关的工作总结等，这对于项目成员来说，可能会觉得烦琐，但实际上对于工作中的积累、总结、理解、提高是有很好的促进作用，再从项目管理的角度来看，也是非常重要。而且，团队建设的目的，也是为了最终把工作做好。4.然后是服务，这是团队建设的核心内容。要尽可能地把任务分配下去并做到合理分配，把监督、控制等重要环节做好。要更多地想的是对这个团队的责任，目的是要把工作做好。工作最终要靠整个团队，而不是某个人来完成。要立足于服务，给团队成员创造出一个良好的工作环境。换句话说，作为一个项目组织者的任务就是协调好项目内的工作，让团队成员有一个良好的环境工作。作为一个项目的负责人，要有勇于承担责任精神，要让团队成员放心工作，“错了，责任是我的，对了，功劳是你们的”这句话，既要说，更要做！5.还有协调和组织，也就是把合适的人放在合适的位置上。实际上，作为一种具体的技能和工作内容，这是和尊重、沟通和服务是连在一起的。把前几项做好了，协调组织基本上就是个水到渠成的问题。由两个需要注意的方面，一是要注意实际情况，因人而异；二是要注意尽可能多地、合理地授权，管得越少越好。6.再就是激励。物质奖励是必要的，但一定要慎用、少用。激励更多的应该是精神

层面的，最有效的就是对人真诚的尊重和信任、充分有效的授权和对成绩及时有效的肯定。如果能真正重视团队成员的意见并给予充分、有效、适当的授权，完成任务时给予及时的肯定，失败时给予真诚的帮助和鼓励，比许诺给他多少多少钱产生的激励作用要来的强烈和持久得多。“士为知己者死”、“女为悦己者容”，虽然没有那么夸张，但作用绝不可低估。每个人都希望自己的工作获得认可，及时、公开的表扬就显得很重要，那代表着认知、肯定和认同。7.最后，也是最重要的，就是个导向性问题。前面提到的种种，都要以一个原则为导向，那就是：生产同心协力，共同达成目标，最终目的是要把工作做好。这就是团队建设的基本准则，也是衡量团队建设成功与否的一个重要标准。

二、确立项目的主体骨干架构对项目主要骨干需要有足够的信任、放权。对项目中的骨干要做好职责明确，落实好相关责任、职责，实行各驻点责任制，提高其工作的积极性。当然，需要说明的是，一个项目的工作不是靠一两个人就可以做好的，而是靠全体项目成员共同努力而达到我们的共同目标，而项目骨干是能起来主导、示范的作用。

1.首先强调团队意识，这在中国人中尤其重要，大多数人都是“宁为鸡首，不为凤尾”，团队意识极弱，所以团队意识极其重要。所选定的项目骨干一定要有一种“甘为孺子牛的”大局精神。

2.要明确目标、职责和权限。要制定团队的行为规则，而且必须取得每一名团队成员的支持，这是关键，要用大家自己制定的规则管人，而不是靠关系的拉拢，短期的私人关系通常是不可靠的。必须做到大家互相信任、相互理解才能够达成长期原合作关系，才能够对工作产生积极的因素。

3.项目骨干的工作态度、个

人能力也是很重要的、同时需要有具有很强团队合作精神、协调能力三、执行力要求项目成员对任务的执行力度必须是足够的重视，对上一级所布置的任务坚决的执行，只有执行力强的团队，才是有生命力、有活力的团队，也只有这样的团队，才是我们项目工作中所需要的团队。

- 1.所谓执行力，就是通过运用恰当的能力达到预期的结果。这就要求首先知道需要什么能力，然后再强调运用能力的执行过程。
- 2.要求项目成员对来自工作上的任务要求必须坚决执行，不能有推卸、拖延等对工作要求不执行的现象。

四、对于客户的沟通，做到服务客户、关注客户作为维护类项目，客户就是我们的上帝、客户是我们的衣食父母，必须与客户有良好的沟通、不断加强服务意识、关注客户，在符合公司的利益的情况下，尽可能地满足客户的需求，能使客户对我们所做的工作感到满意、认同。客户对我们工作的认同就意味着项目的成功，否则，就是失败！

- 1.项目经理作为公司与客户间的沟通桥梁。负责具体事务且和客户打交道时间多，客户往往倾向认为我们较实际，对我们信任度较高。我们应该认真分析和引导客户潜在需求，了解最新市场动向，这将是公司市场和销售部门宝贵的信息。
- 2.针对普遍客户成熟度不高（不尊重合同，尤其是对合同范围和进度）的现实，必须替客户预想一些问题，并做好相应预案。对客户经常提出的“无理”变更要求，应该“笑脸要甜，拒绝要坚决”。同时，积极设法寻求双赢的解决办法。
- 3.另一个重要方面是与客户的沟通、交流，使客户深入了解我们所做的工作，使客户对我们工作的理解及支持，得到客户对我们的理解及支持，项目开展过程就会更顺利、效率就会更高。
- 4.对客户不能缺少关注，

需要及时了解客户的需要，了解客户对我们工作的看法，给予客户高度的关注，遇到客观原因造成的难题时，多积极思考各种方案及建议并将方案及建议提供给客户参考，做到急客户所急、想客户所想。

五、进度、质量过程控制在维护工作中

进度、质量过程控制是整个维护项目的核心部分，是项目成功与否的最好体现，关系到整个项目成败。

- 1.由于各种不可控制因素而对项目的各项工作造成影响并拖延工作进程的情况，项目要求各驻点负责人进行分析跟踪，如故障抢修、应该急发电、网络优化调整、临时专项工作等工作。并要求做好相应的应急方案，对进行当中的工作对进度进行过程控制、跟踪。
- 2.建立一套完善有效的监测体系和严格的系统定期自查制度，如公司的三级质检、部门的二级质检、项目内的突击质检等。力争在用户投诉前 / 在故障发生前，及早发现问题排除隐患，以此来保证项目维护工作的质量。
- 3.制定相关的规范，实行项目进度、质量管理的规范化，对项目成员实行激励机制，使工作质量和效率不断地提高，以确保维护工作的进度和质量。

六、成本控制管理

成本控制的成功与否，关系到项目的利润及项目存在的必要性，所以成本控制是一个极重要的环节，通过开源和节流，使项目的净产值（项目总产值成本支出）去到最大化。开源是想方设法增加项目的产值，节流是控制项目的成本支出。

- 1.在项目经营中，开源表现为增加主营业务收入、其他业务收入等；节流就是控制项目经营成本。
- 2.在成本控制的过程中，制定每月开支的计划、在项目实施的过程中，对成本的支出进行阶段性的控制，使成本开支合理分配、合理使用。
- 3.根据部门的要求完成财务各项报表，如项目的预算、计划、各项开支情

况、开支明细表、产值统计表、项目收入表等。通过项目的各种报表分析，可以计算出项目的收益率、项目净收入等指标，从而使部门对项目的决策做出判断。4.要提高项目资源的利用率，不断总结、改善工作方式，提高工作效率，杜绝因客观原因而浪费资源的情况，在项目生产过程中做好计划，并和各方保持良好沟通以保证随情况变化及时修正计划。

七、项目人员的培训、更新基站维护作为通信行业的一个项目，具有发展速度较快、具有一定的期限期、不稳定性等特点，难免会出现技术的更新、提升、人员的不稳定，人员的变更等诸如此类的事情，如何在项目人员不稳定，常变更的情况下完成项目的各项工作及完成相关的指标呢？答案是通过专业技术培训，提高在职技术人员的专业技能水平，同时不断为项目注入新鲜血液，不断进行人培训、更新，以适应基站维护项目的实际需要。1.结合项目实际情况制定详细的培训计划，并进行培训的目标管理，配合公司进行定期的人员招聘、培训、考核，以备不时之需。2.通信行业的发展速度是日新月异的，专业的知识技能也随着移动业务的不断发展而不断的更新，所以，必须要对项目技术人员进行不定期的培训、测试，以适应业务发展的需要。3.通过各种的学习、在工作不断积累、提高技能水平、提高服务意识，在激烈的市场竞争中取得一席之地。4.对项目这样的临时性团队，要让项目成员有一种项目虽然是暂时的，但通过对项目的参与使技能得到提高，并且得到项目管理团队的关心。使他们得到必要的培训机会，对各方面的知识技能都可以得到很好的升值、并丰富了工作经验，在大家共同努力下完成了项目的目标，使项目能够无限期地延续下去，使项目成员都有一

种集体的荣誉感、成就感、归属感。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