

综合管理：满分的项目经理 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_BB_BC_E5_90_88_E7_AE_A1_E7_c41_65981.htm 项目要能顺利执行其实并不简单，如果又及多个单位合作，困难程度又大增。取得PMP或IPMP认证，只是证明个人具备了项目管理的基本功夫，距离实际运用其实还有很大的一段距离。以下是一位项目经理的工作日志片段，我们从他的工作日志来看项目经理的工作：以上只是项目经理工作的片段，相信每个项目经理应该都有自己悲惨的故事，程度恐怕只有过之而无不及。项目经理到底应该有那些看家本领呢？一个称职的项目经理应该要具备以下的能力：1. 要易于沟通 笔者在2002年时曾经亲自问过美国的一位项目管理专家 - Dr. William Wells（曾任美国阿波罗登月计划的计划主持人），问他一位项目经理最需要具备的功夫是什么。那时他的回答是「一位项目管理最需要具备的有三件事，第一是沟通，第二是沟通，第三还是沟通」。请您回想一下，在执行项目时，你花费最多时间在什么部份？跟领导报告工作进度、跟客户介绍产品及说明工作成果、跟项目成员交待工作、跟单位内的其它人员争取支持、跟合作厂商协调配合事项．．．对项目经理来说，一天内大部份的时间几乎都是在跟人沟通。沟通，可以很简单，也可以很复杂。对于部份人来说，反正沟通就是把我的意见表达出来吗，有什么难的。可是在项目过程中有那么多的人与项目有关，因此要考量的，不仅是把意见表达出来而已，而在于「在什么样的时间，运用什么样的方式，将什么样的信息，传达给什么样的人」。很多项目经理都是属于「被动式的

项目经理」。就是「你先说你想要什么项目信息，我想办法去弄这些信息出来给你」。因此，信息整理的工作基本上是没有列入工作管制的，只能见招拆招，抱着应付的心态来面对信息的供应。如果换个比较主动的角度来看，项目经理先了解每个与项目有关的人想要知道什么，这些信息一定有重复的地方，然后将这些信息做个整理归类，不等你开口要，我就先提供给你，让你对项目没有疑惑，化被动为主动。这些信息整理归类的动作，直接就纳入在项目经理的工作管制之中，这样对项目经理而言，也没有任何的「意外」。讲起来简单，做起来其实也不难，二个小时就可以做好沟通计划，几个步骤掌握住就好：(1) 认识项目干系人 (2) 分析项目干系人的信息需求 (3) 依照信息需求找出信息种类 (4) 将信息种类归类 (5) 决定信息传递的周期 (6) 决定信息传递方式 (7) 搜集信息 (8) 传递信息 (9) 检讨信息传递成效

2. 要做的周全

项目经理有点像魔术师。事前先考虑要表演那些魔术，然后将道具准备好，跟助手、灯光及舞台配合，先仿真演练几遍，指示每个人互动方法，并且事先想到如果发生问题时如何处置；确认都没有问题后，开始表演；表演时要掌控会场气氛，使整个场子有高潮迭起的感觉；如果环节出了问题，要马上能够应变，使节目能够继续下去，而不是就此停顿；节目结束后，感谢每个人的合作，同时检讨整个表演的过程需要改进的地方，如此一段表演才算正式收尾。项目经理的责任就是掌控全场，把这段表演完美无缺的呈现出来。不过太难了，执行过的项目的人都知道，首先客户的需求不容易了解，其次计划时间不够，再来执行时问题重重，等到收尾时只能草草了事。表演魔术可以事先演练，找出问题先解决，执行

项目可没办法先来一遍。因此项目经理能不能够将未来半年、一年或二年如何执行及因应先「演」过一遍，就对项目的成功有很大影响了。而这就靠项目经理做「计划」的功夫。做计划其实是很烦人的事，相信每个人都有经验。必须考量有多少时间、要怎么做、有谁可以做、技术上是否可以支持、关键技术是否可以掌握等，做到这个地步，恐怕早已是满身大汗。做个小练习：取一张白纸，在纸的上缘首先将要交给客户的产品以树状方式画出来。然后在纸的中间，将如何做出这项产品的主要工作步骤（5-6个即可），以流程图的方式由左至右用箭头连起来；需要供货商供货或其它单位配合的部份，以分支的方式指向各主要步骤。上述步骤，就是整个计划的基础了。由上图，可以发展出细部的工作步骤及时间、所需的人力资源及预算需求、采购品项及合同商要求等。如何发展出这些细节，限于篇幅，尔后再论。这样还不够的。再取一张白纸，将执行这些工作步骤所可能产生的问题列出来。这个是很关键的步骤，列的愈多，将来临机处理的状况愈少（试想如果项目执行过程中可能发生100个问题，你能事先考量到99个，你只要去担心那突然出现的1个；但如果你只事先考量到1个，那结果可就不得了了）。这些问题，就是你要先期处理，以减少处理意外状况的时间。二张纸，一个计划的框架就成形了。这样其实还不足以执行项目，但是最起码项目经理先将整个项目执行过程大概想了一遍（就有如魔术师先行彩排一样），同时也建立一个以后细部计划的基础。由以上的练习来看，做计划并不难，重点在于去不去想，去不去做。

3. 要能够预测结果 日前一个朋友赴美，飞机误点，航空公司没有宣布会担误多久时间，因此在机场枯坐

了三个钟头。搭乘那班班机的乘客，有的人需要转机，有的人有亲友在目的地机场接机，有的人初次访美。此时在机场看到每个人都是焦虑的眼神，焦虑的原因在于他们无法知道误点多少时间，所以没有办法控制之后的行程。你的项目是不是也是如此？计划是「想」，执行是「做」。真的去做的时候，碰到需求、能力、技术、管理、人力等问题，都会影响到执行效果。虽然最后都可以完成，但是如果无法推测完成的时间、成本及产出，项目经理就像是那些旅客一样彷徨无助。所以项目经理除了要会做计划之外，还要能综合研判情势，预测项目时间、成本及产出的结果。以一个一年的项目来说，开始之后，项目经理就负了成败责任，所有的压力都落在项目经理肩上。每天项目经理要想的，不应该只是谁的问题要怎么解决，今天的日子要怎么过，而是一年后的今天，我是否可以将客户要的东西按时交付、公司的项目盈余目标可以达成、今天无法达成的，剩下的时间里我应该怎么处理才能达成。所以总的来看，项目经理不仅要做Micro Management（细节管理），同时还要做到Macro Management（总体管理）。而要做到Macro Management最基本的作法就是从全面预测项目结果，并且采取各种因应作法。要如何预测结果？今天工作延误，明天也会延误，后天也照样会延误，以后到底要如何补回来呢？传统的项目经理在现在这个时点是没有概念的，结果是到项目要结束前才在赶工，到那时候才发现所要花的钱早就把利润吃光了。比较好的作法是今天发生问题了，找出原因，评估这个问题如何解决。如果一定得增加时间及人力，那么假设今天这个工作得延长二周，照着时程表推下去，所有相关工作，包含对人力资源、合同

商、成本的影响为何都要找出来；再往下看，推到项目完成期限，是否会延误（不是所有工作的延误都对项目完成时间有影响的！）；如果有影响，就要思考后续的工作要如何先期调整，以适度的调配资源。要做这些评估，较简单的方式，可能仍得借助项目管理软件。目前项目管理软件，不论是国内或国外的，都能做到计划功能，也能够经由计划的调整，去分析对整体的影响。项目经理的工作其实是很复杂。对于一个不愿意看全局的项目经理，这些步骤全部在不知不觉中被省去。但是对于一个企业来说，由一位没有看家本领的项目经理来执行重要的项目，公司的时间、名誉、获利及质量保证，不仅仅是儿戏。您的项目经理有没有这些看家本领呢？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