

重视项目收尾管理工作 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/93/2021_2022__E9_87_8D_E8_A7_86_E9_A1_B9_E7_c60_93871.htm 在实际项目管理中，项目

阶段管理收尾过程和工作往往不被大家重视。有时因为项目任务繁重，项目组为了按时完成任务忙于埋头赶工，或一大堆的问题急需解决，项目经理干脆就把该项工作给忽略了。如果你的项目没有按计划进行阶段管理收尾工作，而你的项目又能成功顺利完成，那我只能恭喜你，你的运气不错！阶段管理收尾工作是使一个项目成功的重要管理手段，它和项目的其它工作和任务一样，应该纳入项目计划并按计划落实。阶段管理收尾工作的重要性主要体现在如下几个方面：

（1）阶段管理收尾是项目的重要评审点 项目经理如何评定自己手头项目当前的绩效？对，就是通过这些事先安排好的管理收尾工作，收集项目的最新信息和数据，并将这些数据与项目计划进行比较，来判定项目的绩效，进度是提前了还是落后了？费用是有节余还是超支了？质量是否符合要求？项目工作是否都是按计划在进行？客户对项目工作满意吗？同时项目经理也是通过项目管理收尾来预测项目的完工绩效，及时发现项目存在或潜在的问题，以便尽早采取纠正措施。这就好比你正在和朋友一起快乐地长途旅行，每到一个城市，除了观光外，总会抽些时间看一下计划，走了那些地方，还有那些地方要去，时间来不来得及，已经用了多少钱，还剩多少钱，还要花多少钱，有没有经验和教训值得借鉴等等，否则，走到哪算哪，不是因假期结束行程不得不半途而废，就是中途弹尽粮绝。（2）阶段管理收尾是与客户进行

沟通的好时机 一个阶段的项目工作完成后，与客户一道就前一段时间的工作进行总结是十分必要的。一方面可以及时了解客户对项目工作的满意程度，同时有些因工作繁忙未能及时签署的文件，这时也尽可能找客户给予签字确认。时间一长，你都可能找不到一个合适的客户帮你签这个字了。特别是当双方出现纠纷时，人都有那么一点点私心的，各为其主，这时你叫他出来为你讲话也是勉为其难的。只有双方当时签字的文字记录才是最有用的东西。（3）阶段管理收尾是收集、整理、保存项目记录最好的时机 一个项目阶段的工作刚刚完成，项目成员手头都保留有的工作记录，收集起来是非常容易的。时间久了，有些项目成员可能去了其他项目组，有些可能离职了，到那时去收集可能就晚了，有些记录可能就永远也找不到了。建议事先列一个项目记录存档清单，在项目每一个阶段那些工作记录需要收集、整理和保存，由谁提供，什么时候提供，文档记录格式和要求等等，并告知相关项目成员，除了完成项目工作以外，向项目经理及时提供准确的工作记录也是一项非常重要的工作。有些要求移交给客户的文件、记录，项目经理最好要客户签收，同时一定要自己留好一份在手备案。好多项目跨几年的时间，现在的项目经理可能是第三任、第四任项目经理了，客户的工程主管都换了好几位，这个时候靠什么？无非就是白纸黑字的记录了。作为一个称职的项目经理，一定要为项目做好并保存好记录，如因工作需要不能把这个项目做完，一定要做好文件记录的移交工作。我在工作中就碰到过这样的例子。接手一个因技术问题拖了3年多一直没有完成终验工作的项目，费了好大的劲协调多个供应商把遗留的技术问题给解决了，本

以为这回验收应该没有问题了吧，可客户新主管讲他对该项目一无所知，原来的工程主管已经另有高就了，走时也没有留下片言只语。他要我们提供当时的工程记录给他查看。当时真是把我难死了，有些工程文档移交给了客户原来的工程主管，我们并没有留下备份，总之，这个项目的终验让我费了好大的力气，也学到了好多东西。（4）阶段管理收尾为项目最终收尾提供最基本的数据这一点是不言而喻的，只有阶段管理收尾提供的数据越真实、越准确，才能在项目最终收尾时客观评定项目的最终绩效，总结的经验教训才有借鉴的价值。总而言之，作为一个好的项目经理，一定要学会如何收集、整理和保存项目记录，如何做好这项工作呢？一定要重视并做好项目阶段管理收尾工作，千万不要把它当作可有可无的事情。项目记录，既是公司的财富，同时也是项目成员的财富，因为它上面记录着每一位项目成员为项目洒下的点点汗水，我们没有道理不好好珍藏它。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