

PROJECT MANAGEMENT AND PROJECT MANAGER

项目经理人

下

项 目 管 理 与 项 目 经 理 人



延边人民出版社

21 世纪职业经理人全集

PROJECT MANAGEMENT AND **PROJECT** MANAGER

下

项目管理与项目经理人

延边人民出版社

目 录

下 篇

项目经理人实务操作技巧

项目经理是项目管理的基石,他的管理、组织、协调能力,知识素质,经验水平和领导艺术,甚至个人的性情都对项目管理的成败有着决定性的影响。本篇主要以项目经理为读者对象,既讲述基本原理,又结合典型个案,按照项目经理必备管理素质、项目管理技巧、行政管理技巧、商务管理技巧、人际技巧以及个人技巧等六大方面阐明了项目经理的工作以及管理的艺术。

本篇涵盖了一名优秀的项目经理所应负担的全部管理职责和工作要点及窍门;从项目构思到项目结束等众多项目管理阶段的全程管理技巧。不但告诉你应该做什么,还告诉你怎么做……

第一章 项目经理人必备管理素质与要求

项目经理必备知识点

471

一、28个核心要素	471
1. 项目和项目管理	471
2. 项目管理的实施	472
3. 按项目进行管理	472
4. 系统方法与综合	473

5. 项目背景	473
6. 项目阶段与生命周期	474
7. 项目开发与评估	474
8. 项目目标与策略	475
9. 项目成功与失败的标准	476
10. 项目启动	476
11. 项目收尾	477
12. 项目结构	478
13. 范围与内容	478
14. 时间进度	479
15. 资源	479
16. 项目费用与融资	480
17. 技术状态与变化	481
18. 项目风险	481
19. 效果度量	482
20. 项目控制	482
21. 信息、文档与报告	483
22. 项目组织	484
23. 团队工作	484
24. 领导	485
25. 沟通	485
26. 冲突与危机	485
27. 采购与合同	486
28. 项目质量管理	486
二、14 个附加要素	487
1. 项目信息管理	487
2. 标准与规范	487
3. 问题解决	488
4. 项目后评价	488
5. 项目监理与监督	489
6. 业务流程	490
7. 人力资源开发	490
8. 组织的学习	491
9. 变化管理	491
10. 项目投资体制	492

11. 系统管理	492
12. 安全、健康与环境	492
13. 法律与法规	493
14. 财务与会计	493

项目经理的责任与权力

494

一、项目经理的地位	494
1. 项目经理与部门经理的关系	494
(1) 部门经理	494
(2) 项目经理	495
2. 项目经理与公司总经理的关系	495
二、项目经理的责任	496
1. 项目经理对企业所应承担的责任	496
2. 项目经理对项目所应承担的责任	497
3. 项目经理对项目小组所应承担的责任	497
三、项目经理的职责和职位描述	498
1. 计划	498
2. 组织	498
3. 指导	498
4. 控制	499
四、项目经理的权力	499
1. 对项目进行组织,挑选项目组成员的权力	499
2. 制定项目有关决策的权力	499
3. 对项目所获得的资源进行分配的权力	500

项目经理的素质与能力

500

一、项目经理应具备的能力	500
1. 获得充分资源的能力	500
2. 组织及组建团队的能力	501
(1) 确定项目所需人才	501
(2) 获得人才	501
(3) 向项目组成员分配相关任务	501
(4) 把人员组织起来,形成一个有效的项目小组	502
3. 权衡项目目标的能力	502

4. 应付危机及解决冲突的能力	503
5. 谈判及广泛沟通的能力	503
6. 领导才能及管理技能	504
7. 技术能力	505
8. 人际交往能力	506
9. 创业的能力	507
二、项目经理应具备的个人素质八大特征	507
三、项目经理的管理技能	511
1. 团队建设技巧	511
2. 化解矛盾的技巧	512
3. 取得环境支持的技巧	512
4. 资源配置技巧	512
5. 会议的组织技巧	513
(1)反复确认召开会议的必要性及其目标	513
(2)会议要准备充分	513
(3)处理会议离题的技巧	513
(4)调解会议纠纷的技巧	513
四、如何做成功的项目经理	514
1. 项目经理熟悉项目的各个方面	514
2. 制定明确而细致的计划	514
3. 项目团队内有较强的组织文化	514
4. 团队内建立有自己的控制系统	514
5. 项目经理能排除一切外来干扰	514
6. 项目经理能够抓好全局,突出重点	515
7. 项目经理的预见能力及解决问题的能力强	515
五、如何挑选项目经理	515
1. 挑选项目经理的原则	515
(1)考虑候选人的能力	515
(2)考虑候选人的敏感性	516
(3)考虑候选人的领导才能	516
(4)考虑候选人应付压力的能力	516
2. 如何避免选择不合适的项目经理	516
(1)成熟	516
(2)强硬的管理作风	516
(3)技术专家	517

(4)面向用户	517
(5)培养人才的误导	517
3. 项目经理的挑选方式与程序	517
(1)由企业高层领导委派	517
(2)由企业和用户协商选择	517
(3)竞争上岗的方式	518
六、项目经理如何培养	518
1. 项目经理的选拔	518
2. 项目经理的培养	519
3. 项目经理的培训	519
(1)项目经理培训的内容	519
(2)对项目经理的培训方法	519

项目经理的基本职责

522

一、明确自身位置	522
1. 核心地位	522
2. 合法当事人地位	523
3. 控制地位	523
(1)外部控制	523
(2)内部控制	523
二、明确自己的职责	523
1. 履行项目合同、实施项目、确保项目目标的实现	524
2. 制定项目的实施计划并进行总体控制	525
3. 项目团队的建设	525
三、组建领导班子的职责	525
1. 项目实施经理的主要职责	526
2. 项目规划经理的主要职责	526
3. 项目会计师的主要职责	526
4. 资源配置经理的主要职责	526
5. 设计经理的主要职责	526
6. 估算师的主要职责	527
7. 费用控制经理的主要职责	527
四、与项目关系人打交道	527
1. 客户	528
2. 被委托人(承包商)	528

3. 供应商	528
4. 分包商	528

第二章 项目经理人的项目管理技巧

如何着手项目计划

531

一、项目计划的所有要素	532
1. 准备项目计划	532
2. 项目计划的内容	532
(1) 大纲或摘要	533
(2) 项目规模与合同	533
(3) 技术计划	534
(4) 质量与管理	534
(5) 组织与人事	534
(6) 项目时间规划	535
(7) 资源与设备	535
(8) 风险评估与风险管理	535
(9) 其他计划组成部分	536
二、制定使客户满意的计划	536
1. 项目经理的目标	536
2. 对合同的共同理解	537
(1) 客户的责任	537
(2) 验收试验	538
(3) 时间跨度	539
(4) 预算	539
3. 与客户的联络	539
(1) 共同的信心与合作	540
(2) 变化的控制	540
(3) 为项目验收做准备	540
(4) 投入生产与进一步的支持	541
三、谁干什么工作的计划	542
1. 建立项目组织	542

2. 分配职责	542
(1) 分包商	544
(2) 责任矩阵	545
3. 行政管理	546
(1) 项目档案管理	546
(2) 副项目经理	547

如何确定你的工作任务

548

一、确定你的运营报表的项目	548
二、注意重要的情况	550
1. 弄清为什么你要做这个项目	550
(1) 确定提出者	550
(2) 确定可能从你的项目中获益的其他人	551
(3) 考虑项目支持者	552
(4) 考虑帮你实现项目结果的人	552
(5) 确定所满足的需要	553
(6) 证实你的项目将成功地满足确定的需要	553
(7) 确定有关你的项目的其他工作	554
(8) 确定你的项目对组织多么重要	554
(9) 在你收集信息时要详尽无遗	555
2. 明确项目的开始与结束	556
3. 明确项目策略的工作方法	557
4. 你究竟想取得什么	558
(1) 使你的目标清楚而又具体	559
(2) 预计阻力以清楚地确定目标	560
三、规定界限	561
1. 确定限制	562
(1) 弄清各式各样的限制	562
(2) 确定你的项目的限制	563
(3) 你的计划中包括的限制	563
2. 确定需要	563
四、处理计划过程中的未知数	564
五、制定运营报表	564

一、分清项目管理层次	566
1. 如何划分项目管理层次	566
2. 确定管理宽度和层次分工	567
(1) 管理宽度	567
(2) 层次分工	568
二、进行工作归类	569
1. 工作的划分	569
2. 工作归类	571
(1) 职能部门化	571
(2) 产品部门化或项目部门化	571
(3) 地区部门化	572
3. 划分工作部门	573
三、设计项目组织结构	574
1. 如何建立组织结构	574
(1) 组织结构构成要素	574
(2) 建立组织结构的原则	575
2. 如何设计职能式组织结构	576
(1) 职能式组织结构的优点分析	577
(2) 职能式组织结构的缺点分析	577
3. 如何设计项目式组织结构	578
(1) 项目式组织结构的优点分析	579
(2) 项目式组织结构的缺点分析	579
4. 如何设计矩阵式组织结构	580
(1) 矩阵式组织结构的优点分析	581
(2) 矩阵式组织结构的缺点分析	581
5. 正确选择合适的组织结构	582
6. 组建项目组	584

一、人员与项目	586
1. 项目环境	586
2. 项目经理的职能	587

二、组建项目组织	589
1. 招募项目团队	589
(1) 项目经理的选择标准	590
(2) 核心团队成员的选择标准	591
(3) 合同团队成员选择标准	594
2. 组织项目团队	595
(1) 权限	595
(2) 责任	595
3. 确立团队工作规则	595
(1) 决策类型	596
(2) 冲突解决	596
(3) 合意	597
(4) 头脑风暴	597
(5) 团队会议	598
三、选择何种项目组织	599
四、如何管理利益相关者	600
1. 找出利益相关者	601
2. 管理与上级的关系	602
(1) 管理与业主的关系	603
(2) 管理与资源供应者的关系	604
(3) 协调网络组织	604
(4) 处理组建项目组织时的各种关系	605
五、如何保持项目组的士气	610
1. 激励的理论	610
(1) 马斯洛的需求层次论	610
(2) 双因素论	611
(3) 期望理论	612
(4) 工作的人性理论	613
(5) 工作的商品理论	613
2. 激励项目组成员	614
3. 项目作为激励和发展的工具	615
(1) 激励因子	615
(2) 抑制因子	615
六、人、项目与经理的关系	617

一、控制你的项目	619
二、防止资源消耗超出既定预算	621
三、建立项目管理信息系统	622
四、监控进度完成情况	622
1. 说明要收集的资料	623
2. 分析进度完成情况	623
3. 收集进度完成资料	626
4. 提高进度完成资料的准确性	627
5. 选择支持进度跟踪系统的工具	627
五、监控付出的工作努力	628
1. 分析劳动时间消耗	628
2. 收集耗工资料	629
3. 提高耗工资料的准确性	630
4. 选择劳动时间追踪系统支持工具	631
六、如何监控费用	632
1. 分析费用	634
2. 收集支出资料并提高其准确性	634
七、收集所有资料	635
八、管理变更	638

一、项目监督与控制	640
1. 项目控制的要素	640
(1) 预期	641
(2) 计划的变化	641
2. 测评项目状态	642
(1) 搜集信息	642
(2) 提高精确度:利用作业层次的里程碑	642
(3) 定期进度汇报	644
(4) 进度评审会议	645
(5) 非正式讨论	646
3. 结束控制环路	646

4. 项目控制的原则	647
(1)项目计划始终是项目执行的基本依据	647
(2)在项目实施的全过程中随时监测和调整项目计划	648
(3)把项目的实际进展和项目计划结合起来进行管理	648
(4)充分的即时信息交流是项目控制的关键	648
(5)记录项目的进展和变化	648
(6)项目经理的实际投入精神	648
5. 实施项目监控	649
二、项目的成本控制	650
1. 控制项目成本	650
(1)支配权	651
(2)控制时间的安排	651
(3)明白何时该“拔掉插头”	652
2. 掌握成本控制方法	653
(1)工作活动法	654
(2)近期或正在进行的工作活动	654
(3)预算成本较大的工作活动	654
(4)调整项目计划	655
(5)其他特别的调整措施	655
三、如何控制项目进度	655
1. 项目进度的控制	655
(1)项目进度控制的必要性	655
(2)一些变更会影响项目进度	657
2. 调整项目进度	658
(1)项目估计工期不变时项目进度的调整	658
(2)关注近期将要实施的工作任务	658
(3)关注后续工作任务中工期估计较长的工作任务	659
(4)项目工期需要变化的项目进度调整	659
3. 估计项目时间	660
4. 把握项目进度的指标	661
(1)项目预计开始时间和结束时间	662
(2)最早开始时间和最早结束时间	662
(3)最迟开始时间和最迟结束时间	662
(4)时差	663
四、项目质量控制	663

1. 质量监督	663
2. 严格控制质量	666
(1) 质量管理与质量控制	666
(2) 质量控制系统	667
五、项目的整体控制	668
1. 项目的变化与控制	668
(1) 外部变化与控制	669
(2) 内部变化与控制	671
(3) 掌握项目变化的规律	673
(4) 监控项目变更	675
(5) 分析项目的变化与影响	677
2. 项目整体控制技巧	679
(1) 综合把握项目控制	679
(2) 选择最佳组合	680

如何回避与转嫁项目风险

683

一、风险识别与分析	683
1. 认识风险因素	683
2. 识别风险	686
二、风险评估	687
1. 评估风险出现的可能性	687
2. 评估后果的量级	689
3. 风险评定技巧	690
4. 评定技术风险的方法	691
三、如何进行风险管理	695
1. 如何避免风险	697
2. 如何降低风险	697
3. 如何转嫁风险	698
4. 如何控制风险	699
(1) 回避	699
(2) 损失控制	699
(3) 分离	700
(4) 分散	701
(5) 转移	701
5. 如何实施应急计划	701

6. 如何接受风险	702
-----------------	-----

项目收尾阶段经理人职责

703

一、项目后评估	703
1. 准备项目后评估	703
(1) 准备项目会议	703
(2) 规定项目后评估会议的阶段	704
2. 实施项目后评估	704
二、项目评审	706
1. 再次回到目标	706
(1) 项目组成员的未来	708
(2) 移交和维护	709
(3) 文件、资料的提供	709
(4) 合同的履行及其认同	709
(5) 项目竣工的清单	710
(6) 财务记录	710
2. 项目评审	711
三、项目终止	713
1. 采用的终止方式	713
(1) 绝对式终止	713
(2) 内含式终止	713
(3) 整合式终止	714
(4) 自然式终止	714
2. 明确项目终止的工作	715
(1) 同客户的会议	715
(2) 终结项目中的合同	715
(3) 项目的移交工作	715
(4) 项目队员的安置	715
(5) 资源的处置	716
(6) 财务工作	716
(7) 记录总结工作	716
3. 果断做出终止决定	716
4. 严格按程序办事	718
(1) 项目终止决策	718
(2) 工作活动清单	719

(3)团队的一致意见	719
(4)结束阶段中的会议	719
(5)内部沟通	719
(6)外部沟通	719
(7)项目决算	719
(8)庆祝活动	719
(9)资源处置	720
(10)项目培训	720
(11)项目移交	720
四、项目总结	720
1. 总结项目失败原因	720
2. 分析项目成功原因	722
(1)项目的内因	722
(2)项目的外因	723
3. 撰写项目总结报告	724
(1)项目经理总结	725
(2)项目报告 A 部分	725
(3)项目报告 B 部分	726
(4)项目计划	726
(5)综合情况	726

项目管理误区与回避

726

一、项目确立阶段的误区	726
1. 项目与整体计划不一致	726
2. 项目目标和范围不明确	727
二、计划制定的误区	727
1. 计划层次单一	727
2. 制定的计划抑制创新	728
3. 计划制定时估计过于乐观	728
(1)时间估计过于乐观	728
(2)在资源安排中估计过于乐观	728
三、项目团队组织中的误区	729
1. 团队组织形式不合理	729
2. 让不适合的人选充当项目经理	729
四、项目控制中的误区	730

1. 错误理解项目控制的目的	730
2. 检视过程不规范	730
3. 项目经理有责无权	730
五、项目运行中的误区	731
1. 人力资源管理误区	731
2. 没有按计划进行项目各项工作	731

第三章 项目经理的行政管理技巧

项目经理的领导能力

732

一、领导的技巧	732
二、项目经理的团队领导力	735
1. 为项目团队定位	735
2. 怎样衡量自己的团队是否高效	737
(1) 共同的目标	737
(2) 高素质的团队队员	738
(3) 对等的权利和义务	738
(4) 有效的沟通	738
3. 提高团队队员情商	739
4. 保持健康心理	740
5. 培养团队文化	742
(1) 增强团队的凝聚力	742
(2) 鼓励队员全力投入团队的工作	742
(3) 培养民主氛围	743
(4) 促进队员发展	743
6. 培养团队精神	744
7. 制定团队行为准则	746
(1) 对团队有益和值得鼓励的行为	746
(2) 对团队有害的行为	747
8. 加强团队的培训	748
(1) 团队成员需掌握的技能	748
(2) 培训目的及内容	748
(3) 团队培训过程	749