

北京华泰科信科技有限公司

项目管理杂志

(第二十二期)

10101010

100011010101



北京华泰科信科技有限公司

Beijing Huatai Information Technology Co., Ltd.

目 录

- ❖ IT 项目经理的责任
- ❖ 项目经理与领导
- ❖ 悲惨的 PM
- ❖ 最难做的是项目经理
- ❖ 项目经理也需要"江湖气" ?
- ❖ 谁是最理想的项目经理
- ❖ 项目经理如何领导“顶牛”的部属



IT 项目经理的责任

作/转载者：CSDN

PM 的责任有以下几点：1.PM 应对软件项目的成败负责；2.PM 在系统说明书中对项目的目标作出了具体描绘；3.在 PM 的实现思想中凭借自己的经验证明代码实现是可行的。

PM 首先要熟悉用户的业务流程，并将其转化成软件的系统流程，软件系统只是在用户的业务的关键点记录下用户的行为，用软件系统辅助业务流程按照既定的方向运行下去。

如果业务细节是可以四面流淌的水，那么依据用户业务流程编写的软件系统就是这些水的管道，是帮助企业管理者管理业务朝着公司的需要运行下去。

PM 在实现软件项目系统过程中，也需要对整个进程进行控制和管理。我个人认为从下面六个关键点上把握：

一、 建立团队

公司中我们作为 PM 对 RD 来说都是空降兵，尽可能快和 RD 融合成团队，为项目奠定良好的合作基础。

二、 项目进度

目前的项目的 Schedule 大多数是由 RD 自己排定，在执行的过程中，PM 应要求 SD 对每周的项目进度进行报告，并对下周的情况预先排出进度表，PM 对项目的整体进度心中要有清楚的认识，并且在进度可能出现 delay 的情况时及时做出调整，并且及时汇报相关人员，对这种情况找到 delay 的真正原因，使项目不至于出现进度失控。

三、 软件质量

对 SE 的代码质量反应到项目上，就成了系统的软件质量。在这个过程中，PM 应该要求 QA 定期发布测试日报、测试周报，得知当前进行的项目质量到底是什么情况。并且需要密切注意软件版本的控制、软件的兼容性和软件 Bug 的反馈速度和 SE 解决情况。

四、 用户需求的控制

PM 和 SD 对于系统说明书的细节修改要及时反应到文档中，并且使 SD、SE、QA 完全知道并且理解这种变化对于相关部分的影响和变化。

在代码实现的过程中，因为用户新的需求改变目前的 PES，尽可能地实现用户的需求，但是系统的变化最小。对系统影响很大的需求，应在系统上线后作为 CR 来改动。

五、 PIS 的 Review

这是代码实现保证和 PES 一致的重要一环，只有在 Review PIS 过程，可以看出 PM 和 Sd 对项目的代码理解是否一致。

六、 项目验收测试

PM 在收到 RD 提交的正式版本后，亲自测试软件，看是否与用户需求是否达到和实现。这是对整个系统的成品做一次彻底检测，使 PM 在把软件系统摆在客户面前时，内心有一个清楚的认知。

这仅是我的一点体会，如有不对地方，请大家指正。

[返回目录](#)



项目经理与领导

作/转载者：熊培霖

管理者与领导者之间差异性的讨论，一直是我在讲授有关管理学及「组织再造」课程中的重点；加上近年来大部份时间都是在国内外研究所，以及为各企业各类培训课程中讲授项目管理，更使我对「项目管理」与「领导」这种议题与相关的著作特别感兴趣。根据个人过去多年参与大型研发项目的经验与心得，许多项目穷其所力都是在解决技术性的问题，却完全忽略了计划主持人或项目经理在带领一个团队时所需关注的与领导能力的问题。项目绝不是靠项目经理或个别成员的单打独斗，而是一个项目团队整合力量的发挥，因此这个团队的核心就是仰赖有效的项目领导。

与先进国家相比，我常觉得国内缺乏一个适合项目管理发展运用的成熟商业环境，这当然跟我们的文化与不重视专业精神，以及大多数企业经营者是较忽略采用项目管理知识与方法有关。最常见的现象是满街都是顶着「PM(项目经理)」头衔的人，但这些 PM 却鲜有受过项目管理这方面包括项目领导的专业训练，而多为所谓的意外专业 (accidental professions)。我常在我的课堂上问那些担任 PM 的学员他们在项目中扮演什么角色，每次我都得到不让人惊讶的答案，就是他们大部分所做的只不过是「一个有责无权又无「能(专业)」的「公差头」罢了，这就是目前国内许多组织完全不了解 PM 定位及忽略 PM 价值的严重情况。

所谓管理是技术 (skill)，领导是艺术 (art)。领导者是要做对的事 (do the right things；下达正确的决策、提出好的愿景)，而管理者只是按照制度流程把事情做对 (do the things right) 就可以了；两者是不同的意境与层次。许多企业组织及政府机构有太多的主管，却太少有领导者。领导者是要领导组织的变革、激励员工的士气，带给追随者希望与理想，而管理者只是遵循一定的方法去管理一般性的运作。在项目中 PM 到底是应该做「项目领导者」还是「项目管理者」，这是需要明确界定的。一般而言，中低阶的 PM 是要管理一个项目，而高阶的 PM 或称 CPO (chief program officer) 则是要去领导许多项目群、或一个涵盖许多项目的整体计划；无论该 PM 的角色定位与层级都需要懂领导的艺术与管理的技术，只是层次越高就越须以艺术取代技术。其实所谓的「领导艺术」经常多少会使人把它与「权术」及「政治」联想在一起，但不可否认的是任何项目都会涉及到与项目利益关系人 (stakeholder) 间的「政治性议题」，而 PM 及 CPO 最重要的工作之一就是要设法解决与排除这些问题。

其次，PM 的工作就是要使项目中每一位成员都能适才适所并知道如何结合每位成员的专业与智能。PM 还要建立团队的工作默契与纪律，尤其是要凝聚组织上下共识与对外的一致性。所以一位 PM 要有创造团队和谐、受人信服赞赏与认同的能耐，就必须善于经营人际关系。美国项目管理专家 Dr. James Lewis 曾说 "A manager can only succeed by developing good interpersonal skills"，即是告诉我们不善处理人际关系的人，将绝对无法胜任 PM 的工作。此外，PM 常需面临较复杂环境的挑战，因此需要很强的「抗压性」、可能伸能缩的弹性与成熟的心智，且更需多元化的思维、能兼容并蓄与面面俱到。

[返回目录](#)



悲惨的 PM

作/转载者：周睿

如果你现在去问一个程序员他近期的职业目标是什么，我想可能 80% 的人会答：“项目经理”。

项目经理，听起来似乎很体面，怎么看怎么都有点中层干部的味道，但是事实上真的有那么好吗？让我们看看现在大多数组织的项目经理的境况吧。许多组织内的项目经理，实际上是个工头的角色。他的工作是领着一帮人干活，每天都有看不完写不完的文档，还得与客户交流，组织的高层领导还会严格要求项目交付的期限。现在有一个问题问你：你的工作是这样的吗？如果是，那恭喜你了，因为更惨的还在后面 = (，请大家在读下面的内容时，与自己的情况对照一下，每有一项相符记一分。

1. 你手里没有足够的可支配资源，甚至没有花一分钱的权利。
2. 你对项目组内成员没有足够的约束力，项目组内的成员似乎更愿意听命于他所在部门的经理的指挥。
3. 遇到成熟度低下的客户，他们几乎没有清楚表述需求的能力，产品似乎总是不符合他们的要求。
4. 你认同“客户就是上帝”
5. 高层管理人员不称职。
6. 你感觉很难与别人沟通。
7. 你从来没有读过任何项目管理方面的书。

.....

现实的情况可能会更多，但我暂时只想到这么多。好，现在把你的得分计算一下吧，如果你的得分 ≥ 3 ，那我几乎可以肯定的告诉你，你现在进行的那个项目是一定会失败的。其实，这篇文章并不只是写给 PM 看的，我认为凡是和项目相关的人员都可以读一读。当然，我不认为我在这里所写的都一定准确，我写这个东东的目的恰好正是有抛砖引玉之意。

现在，我们讨论一下，哪些是影响项目的最大因素。

1. 人，人是进行一切生产活动的基础。项目干系人中的任何一方都可能会影响整个项目的进展。与人交往是项目经理必不可少的一项技能，作为 PM 的你，必须要学会协调项目组中各方成员的关系，你要有足够的人际交往能力。同时，你要学会控制自己的情绪，在项目中承受的压力越大，你越是要控制的更好。甚至有时候，你不得不去乞求别人，即使你是只披着人皮的狼，你也要学会把自己变成披人皮的着黄鼠狼。归根结底，你要有与人良好沟通的能力，并且能够引导他们向着项目的终极目标前进。

2. 组织，良好的组织是开展工作的前提条件。组织定义出每位成员的权利、义务和责任，并且应该尽量使这个定义相对合理。我认为 PM 应该拥有，但实际上不可能有较大的权利。PM 常常是担负了义务和责任，却不能行使自己的权利，这种现象在不成熟的组织中尤为突出。

3. 文化，组织内的文化对项目的影响也是巨大的，最显而易见的就是对士气的影响。同时，组织的文化也是在进力场分析时必须考虑到的。

4. 方法，方法会影响到工作的效率。选择正确方法的好处不用多说了，同时我们会使用一系列工具来帮物我们工作。我们所提到的工具，在软件开发项目中，对于 PM 来说多数是 p3、project 等进度软件，对于设计人员多数是建模工具，对于开发人员可能就是 C、VB 等开发工具了。我相信善用这些



工具一定会给你的工作带来莫大的帮助。

5. 计划，最难做的工作之一。最简单的计划就是定义项目的开始和结束日期，但对于大多数项目来说，那样是远远不够的。我认为能否制订出合理的计划是考察 PM 能力的重要指标之一。

6. 信息，没有信息，你几乎什么都做不了。我建议 PM 最好建立自己的项目跟踪系统，千万不要自以为是的用自己的脑子去记忆这些信息。

7. 控制，控制是一个动态的过程，有良好的控制能力，你才能即使发现偏差，并制定出合适的改正措施。

最后，我们总结一下吧。如果你或你所在的组织不满足上面的条件，而你又希望把项目管理工作做好，那你就只有默默祈祷了。

[返回目录](#)



最难做的是项目经理

作/转载者: BillGao

从做项目开始,就知道项目管理是一件十分困难的事情,特别难做的就是项目经理。而我的理想就是成为一名成功的项目经理。因此抱着这种想法,只要有时间就会把 google 上搜索任何一篇有关项目管理的报道、介绍、经验谈等资料,一一浏览,仔细琢磨,希望能够从前人们的忠告中获取更多的经验,避免以后的工作中出现类似的问题。但是真的是应验了“计划不如变化的快”这句老话,无论花费多少时间在这个上面,终究还是没有办法使手中的项目能够全部完美的处理好。但是经过几个项目的训练也让我有颇多的感受,现总结以下几点,给大家做个参考吧。

一、项目目标

如果你在一家以项目作为生存手段的公司里,那么在接任何一个项目的同时,你就要去考虑该项目的目标是否明确,是否可以值得你花费这些时间去完成这个项目,即:所谓的项目可行性分析。当然这种分析与商家们那种市场的可行性分析还是有相当的区别的。商家们的分析是要讨论该项目是否给他们创建相应的利润,而项目经理除了分析做项目可得到的利润外;还要分析该商家对该项目的重视度,分析商家内部是否有人会对该项目产生阻碍;还要分析如果商家不能够及时支付该项目款项时,项目开发的内容与团队要如何处理;如果项目拖延时间过长,是否对公司有生存影响及公司以后的业务发展等。总之一句话,就是要考虑到项目的方方面面,将可能产生的问题与解决方案及未能解决的问题都要仔细的考虑到,这样在做项目的时候,风险才会小些,利润才会大些。

当然如果你是在处理公司内部的项目的时候,有很大一部分的项目是项目经理所不能左右的,只能是接受公司领导层的指派完成该项目。但是项目经理也必须要考虑该项目公司里的领导与各部门的重视程度等因素,将影响项目成功的各因素都要考虑在内,尽量避免产生项目的半途而废(当然有些项目的成败项目经理是无法控制的)。这就是项目经理需要做的会影响到项目成败的重要工作——项目启动与风险识别。

二、项目计划

项目经理接受项目后,最首要的工作就是计划。为项目制定相应的时间表、功能表、人员表、配齐部门表等一系统的计划安排。这个计划是相当重要的,首先是让项目有一个清晰的头绪,其次为项目的进行有一个目标,最后保证项目顺利完成。

这个计划当然不是固定不变的,需要不断地进行相应调整。

三、项目团队

在承接一个项目后,项目经理必须要组建相应的项目团队。当然组建项目团队的方式有很多种,有的是通过临时的招聘,找到一些相应的技术人员来完成项目的开发(这种现象在建筑业内较多见);还有的就是从公司各部门抽调相关的人员短期的组成一个团队完成项目;再有就是自身就已经是磨合过一段时间的项目团队。

当然任何一个项目经理都希望分到自己手中的资源是越高级越好,越优秀越好,但是这种情况的产生是十分的少的,因为越优秀的团队成员的加入说你在人力成本上需要花费更多的资金。因此项目经理在组建团队的同时,就要将项目的不同时段进行相应的划分,针对不同的时段选择不同水平的人员。

就 IT 业而言,一般是需求分析、系统设计与数据库设计这块的人员水平要求较高,而进入代码



编写阶段后，则相应的人员水平就可以降低，只要求对代码编写熟练就可以，相应的测试人员也可以这时间加入进来，根据测试计划测试已经编写好的各模块。项目经理应该学会对资源的充分利用，有时候不是把握的越多越好，而是该放手的时候就应该放手。

项目的时间有长有短，对于短期项目而言，团队成员之间应该是越熟悉越好，因为受到时间的限制，熟悉的团队成员可以减少磨合期的时间，加快项目的进度。但不是说项目团队的调选与项目团队成员的熟悉之间成正比。

如果项目时间长，那么项目经理必须为团队成员组织一定次数的沟通交流或者是外出游玩的活动，让大家可以通过团队的出游减缓工作的压力调节心情为项目的继续深入做相应的积极准备。

项目经理必须定期要求各小组或者是团队成员回馈项目的进展情况，将手中的问题积极的反馈到项目经理的手中，由项目经理去处他们所不能处理的问题。而不是等到问题被掩盖无法处理的同时才去处理，那将是一块十分烫手的山芋了，而且到那个时候的处理必须大大地影响整个项目。因此说句不客气的话就叫做“将任何问题扼杀在摇篮中”。而为了做好这点就项目经理必须做的一个主要工作——沟通。

四、项目资金

项目资金是制约项目更多活动的主要手段，但是国内目前的许多项目，项目经理是无法接触到项目资金这块的，一般这块都是由财务部负责处理。因此虽然有许多项目经理都想为项目挣得更多的利润，但其实他们对资金的控制都相对羞涩的多了。其中大部分的原因是现在许多公司里的人员工资是相对保密的，公司不允许互相打听各自的报酬。当然这个作法可以维护相对稳定的公司团队，但是对项目经理而言，在定期的项目资金使用报表里就会缺少大量真实的凭据，而是大约估计一下，给出个大约量，但是这样做必然会引起项目资金的虚报。

以 IT 业为例，项目经理从来不知道任何一个团队成员的具体报酬，而是使用财务人员给予的相应的人员等级资金来估算项目成本。比如：将公司里的各技术人员划分成三个等级，每个级别按 $\times \times$ 元/人/次的计算。这样出台的成本表里的水份很大。而这个又是不可避免的。

五、项目验收

项目完成后，除了客户验收外，最好公司内部再做一次相应的内部验收，这样一方面可以保证项目的成功率，另一方面也可以起一个内部监督的效果。还可以从另一方面提高公司项目过程的不断改进，为以后其他的项目成功提供范本。

六、项目总结

每个项目验收后，项目经理都要做好项目总结；将项目过程发生各种事件、及处理方法做好一个备案，提供给其他的项目经理参考。项目经理需完成对团队成员各个的评估，为项目成员提供相应的工作证明。

一个项目的产生一定有其相应的市场存在性的要求。在不断地接项目业务的同时，项目经理可以不断地为项目进行分门别类，将项目的要求总结归纳，形成自己的一套对待该行业项目的独有的解决方案，形成产品化。这个不仅可以为项目经理在以后的项目接单中找到以往的经验，还可以通过该产品的产生，为公司及自己找到新的一条生存路径。

项目除了以上的这几点需要注意外，还需要项目经理能够灵活的变化，以及不断地提高自身的水平。项目经理除了需要具有相应的管理能力外，更多的是领导能力，他必须在规定的时段内，领导项目团队走向成功。



项目经理可以是对业务十分熟悉的人员来担任也可以由一个具有很好领导力与管理能力的人来担任，因为项目的成功并不是靠项目经理一个人来决定的，他需要团队以及其他项目相关人员的配合，因此项目经理在项目开发过程中更多的是处理/控制突发性的事件以及与人的沟通。

综上所述，项目经理就是要做到：项目启动、计划、执行、控制、收尾的五项。将这五项的各个环节处理顺利，项目就会有 60% 的成功希望，而剩余的 40% 需要项目经理适时地改变。能够不断适应新需求的项目经理，就可以带领项目走向成功。

[返回目录](#)



项目经理也需要“江湖气”？

作/转载者：琼山鄂水 mypm.net

讲述者：蒋先生(年龄：28岁，学历：大学)

7月30日上午，在住着很多外来求职者的某“求职宿舍”内，来自南方某市的蒋先生讲述了自己的遭遇。“我已被一家建设单位录用，做现场质量管理工作，明天就要离开这里……我曾做过近6年的工程项目现场管理工作，遭到了很多有理说不清的事情。正如我的老师保罗说的那样，现场管理，有时就是一个不能‘讲道理’的职业……”

“就是一个跑江湖的”

6年前我进入一家南方一座大城市的外资建筑工程公司工作。当时一个位于闹市的大型商厦正在建造中，投资方委托公司进行现场管理。公司便派来自香港的资深监理师保罗率领我们4名年轻员工进驻现场。

保罗40岁出头，是一位在业内颇有知名度的人物，手中有好几张香港颁发的工程方面的“硬派司”。他的本领确实不小，刚进现场的那天下午，有人气急败坏地进来告急：“不好了！负责空调安装和给排水管道安装的两项目经理快要打起来了。”两位“项目经理”其实就是俗称的“包工头”，原来是在安装过程中空调和给排水管道“撞车”了，但他们各不相让，都指责对方装错了。

保罗带着我们不慌不忙地来到现场。两位年轻气盛的项目经理正像好斗的公鸡，怒目相向，他们身后站着一群手握各种工具的工人，一场“全武行”看来很难避免了。突然，只见保罗仰天大笑几声，然后拉过其中的一位经理说了起来，那位经理频频点头；保罗拉过另一位经理又是一番“游说”，对方也点了点头。

保罗得意地宣布：“我看过图纸了，是设计上的问题。你们要是动起手来，不是替设计背黑锅吗？”他打开手电筒照着天花板下的管道说：“空调往右边移移，排水管道往左边退退。”

一场危机就此消弭于无形。回到办公室，保罗笑着说：“图纸还没来得及看呢！”仔细研究完图纸后，我们发现图纸并没有错，问题是他们两家在安装时都有点“越界”了。我质疑道：“保罗，你为什么把责任都推给设计呢？为什么不把道理和他们说清楚呢？”保罗摇头晃脑地说：“你知道什么是道理？这个时候他们谁都不肯退让，如果我化解得不好，有可能连我们几个都危险啊！”他又做了个手势笑着说：“我可不想被他们做成叉烧包。”接着他收敛笑容，严肃地说：“设计图太理想了，实际安装一定会有偏差，要根据实际情况调整嘛。”

凭着丰富的现场管理经验，保罗很快就确立了威信，我也跟着他学到了很多。在我心目中，保罗的形象相当高大，可有些业内的香港人却在背后不屑地说：“保罗这个人，就是一个跑江湖的。”

“今天还认了个大哥”

保罗在建筑工程业内有着近20年的经验，来内地也有好多年了，确实是久历江湖。

一天中午11点刚过，我们正在办公室里看图纸，一群人闯了进来。为首的一个中年人大腹便便，他大声地说：“我们是劳动监察部门的。你们工地上有很严重的非法用工问题。我勒令你们立即停工，接受我们的检查。”

办公室里顿时乱了套，项目总指挥闻声从小房间里出来。一开始他还不承认用工有什么不规范之处，中年人拍着桌子说：“我们已在工地上调查了好几个人，他们都没有办用工手续。你还敢不承认，



我马上封了你们的工地！”中年人带来的人马开始检查工地工作人员的名册。正在这时，保罗来了。他了解了情况后，走上去拍了拍中年人的肩膀道：“大哥，火气别这么火嘛。”中年人用力把他的手甩掉，大声斥责道：“你给我放开！你是谁？”总指挥忙解释：“他是香港人保罗，负责现场管理。”中年人一听保罗是香港人，脸色好看了一些，但嘴里还是说：“不管你是哪里人，不要和我称兄道弟，我是来办公事的。”

中午用餐时间到了，保罗走过来，悄悄地对我们说：“你们先去吃饭。这里没问题，看我怎么摆平他们。”

我们几个出去找了家小店吃饭，一边议论着事态的发展。吃完饭我们估计他们还没有结束，便在附近逛了一会街，到下午1点半左右才往回走。走过工地对面的一家高级广东菜馆时，我们惊异地发现，那个中年人满脸通红，正醉熏熏地从里面走出来，手里还拿着一根牙签，后面是他带来的几个人，再后面是总指挥和保罗。见到我们，保罗做了个鬼脸。

当我们走到工地大门口时，只见中年人左右手分别握着总指挥和保罗，用力地摇动着。只听他大声地说：“保罗老弟，你这个香港人倒是挺爽快。真是好兄弟啊，以后有什么事就来找我这个大哥。”

10分钟后，保罗高兴地回到办公室，笑着对我们说：“搞定了！只要补办一下手续就可以了，连罚款都免了。”他又感叹道：“按道理是要罚款的。可是内地很多事情，只要一喝酒就好说话了。做我们这个职业就是要圆通一点，何必认死道理。你们看我今天还认了个大哥呢。”

“这帮贼一定会出事”

如果以为保罗只懂得圆通那就是天大的误会了，其实他是个特别顶真的人。安装工程结束验收时，为了一只灯泡，他发火了。

事情的起因是我们统计出安装在商厦顶上的灯泡数量和施工单位上报的数量不符合，差了一只。看到报告后，保罗把手一挥道：“你们4个人跟着我一起去清点。”这幢商厦共有6层，保罗带着我们从6楼走到底层，一路清点下来，结果是我们的统计错了。保罗火了，怒气冲冲地说：“连装了多少灯泡都点不清楚，你们是做什么现场管理！好好反省吧。”

我们明白保罗是想通过这件小事，让我们知道，要做好现场管理，哪些事是需要圆通，哪些事是必须顶真的。

可是，这样一位在我眼里具有大智慧的能人，最后也还是“栽”了。完成这个大商厦的项目后，保罗又带着我们完成了好几个项目。3年前，我们又参与了一个省级重点项目的现场管理工作。这个大项目是由内地、香港好几家不同所有制的企业投资建设的，由一家内地大企业控股。

保罗以为自己已对内地的行事规则可以驾御自如了，所以一开始他的信心很足。可不到一个星期，他就有点焦躁了，每次去现场检查就会和人争执，一回到办公室就开骂：“简直是乱七八糟，这样的工程队也可以来施工！我看是上上下下全给他们买通了，还要我来管理干嘛？”

国有的监理公司在公司上派驻了一个监理小组，负责人是位注册监理师，与施工方的包工头打得火热，常在一起打麻将，或出去过夜生活。

保罗也是一个爱玩的人，但与施工方的负责人员却保持着一定的距离。一次，为了要不要在验收单上签字的事，保罗和这位注册监理师大吵了一架。之后，施工方干脆跳过保罗，直接请监理小组签字，我们和保罗成了工地上多余的人。

保罗不愿意同流合污，也不愿意替人背黑锅，只好带着我们黯然离开了，临走前他叹着气说：“这是我第一次半途退场！他们是贼啊，我看他们迟早要出事！”



可是，后来这个工程项目竟然还得了奖！当真让我们大跌眼镜。这件事，似乎印证了保罗说过的话：“有时候，这个职业在某些地方是不讲理的，有理说不清。”

现在，我还在从事建筑工程方面的现场管理工作，可我一直很困惑：从事这个职业为啥就不能太顶真，为啥就要“不讲理”？

[返回目录](#)



谁是最理想的项目经理

作/转载者：项目管理者联盟(PMU)

好几次在开会的时候，当遇到一件事情与会者争执不下，主持会议的人作不了决定的时候，通常都以将此事交由项目处理来作结论。但这个项目该交由谁来负责呢？当然是在争论中意见最多的那个人。对议程的进展，我不得不承认这是一个屡试不爽的好办法，但对问题的解决，这种太极拳式的推法，十之八九祇把问题推掉，而不能解决问题。

在项目管理中最常遇到两个问题：

- 项目的组织和隶属怎么安排最有效？
- 谁是最理想的项目经理？

在谈第一个问题之前，让我们先回头看看公司的基本组织有哪些。

一开始，公司的组织是按业务的功能不同而采取一种金字塔式的组织。这就是所谓传统式的组织结构。这种组织结构的最大优点在容易控制，对预算和成本的计算也比较精确。但这种垂直式的组织对专案的管理却是一大障碍，因为它缺少一个能对项目负起全责的人。同时，垂直式按功能划分的组织虽然利于上下沟通，但对项目管理视为必要的横向沟通却无能为力。在这种情形之下，很多公司在原有的组织结构下，创造了一些新的头衔，像项目领导人、项目行动小组、专案联络人等等，名目繁多，不一而足。但经验和事实告诉我们，这种治标不治本的改变不是很有用，因为这些改变仍然不能解决两个基本的瓶颈：项目主持人没有实权；项目成员仍然效忠于其原属单位。因为他们都知道，项目的形成本来就有点像“乌合之众”，项目完成后，各人都要回到各人自己的部门。在这种情形下，谁都不会把项目的任务当成“本业”来看待。

和传统式组织相反的另一种结构，那就是不按业务功能，而按产品而形成的组织。换句话说，相同的功能，往往出现在不同的组织中。这种按产品而区隔出来的组织结构，对产品从研发到上市的时间上，当然可以提高不少效率，但在资源和人力的运用上，因不能彼此支援而造成极为浪费的现象。同时，它还是解决不了项目完成后，人员何去何从的问题。我曾经在一家软件公司做过事，那家公司原来祇有一项产品，大家相安无事。后来产品增多了，每个产品的推销，都被视为一件特殊的项目，结果每项产品都有自己的业务和支持干部，产品与产品间彼此竞争，不相往来，造成公司极大的浪费，以致于两败皆伤的局面。

近来流行一种矩阵式的组织。关于矩阵（Matrix）最简单的一种解释，就是在传统垂直式的组织中，一个新的实体（Entity）从侧面横向切过去，这个新设的实体叫做项目。

从表面上看起来，矩阵式的组织和项目管理应该是“天作之合”，因为项目的目的是协调不同的部门，而矩阵式组织的目的是协调公司各部门以支持某项目。但根据许多公司的经验，矩阵式的管理说比做起来容易，因为每个公司的环境和面对的情况都不一样，所以天下没有两个完全相同的矩阵。

矩阵式组织最大的问题出现在工作流程，它不但要从上到下运作，并且要横向平行运作。在这种繁杂的运作下，项目的管控显然是一大问题。举个划龙舟的例子，来说明矩阵组织画虎不成反类犬的可能性。传统式的组织就像我们端午节看到的划龙舟一样，一个人打鼓，其它的人听鼓声用力划。如果船上人人可以打鼓，人人又要划船，船会往前走才怪哩。

不可否认地，在所有的组织结构中，矩阵式的组织对项目管理最有帮助，因为在管控上，它可以



弥补以产品为中心式组织的缺失，在负全责上，它又可以弥补传统式组织的不足。但项目经理究竟应该直接向谁负责呢？换句话说，项目的隶属权究竟如何呢？

我认为：

如果是小公司，项目经理应比照部门主管，直接向总经理或执行副总经理负责。

如果是大公司，可以另外设立一个项目管理部，不同的项目经理向一个部门主管负责，部门主管向总经理或执行副总经理负责。

也可以考虑成立一个项目技术支持中心。在功能和组织上，这种做法和第二种做法不同，技术支持中心祇有协助权没有领导权。成立此中心的主要好处，是将有限的资源做最有效的运用，并且对项目管理人才的培育有很大的帮助。

当然，我们也可以采取将项目必需的技术人员，像工程师、程序师、化学师等人才，直接划归于项目之下，至少在项目进行期间，这些项目必需的技术人才，直接受项目经理的指挥。

我们提到过，矩阵式的管理谈起来容易，但做起来却挺难的。克服此一困难的唯一办法，是对有关人员进行有条理有计划的训练：矩阵式组织如何运作、如何沟通、如何解决问题、如何赏和罚。最重要的还是在矩阵式或项目式的组织结构下，各成员扮演的角色一定要订得很清楚。名不正则言不顺，言不顺则事不成。

至于什么样的人选是项目经理的最佳人选呢？是该选管理技巧比较好的人来领导呢？还是选技术能力强的人来领导？可不可能一个项目有一个以上的项目经理呢？关于这些问题，我相信不同的人有不同的看法，孰是孰非，见仁见智。

我个人认为一个理想的项目经理，他或她的管理技巧和技术能力都不是最重要的，最重要的是经验，哪怕是失败的经验。如果我有权在两个项目经理中选一个来替我做事：一个毫无经验但学识能力都很好，不但能管人，自己也能放下身段来办事；另外一个曾经有过类似项目的经验，但那项目在他领导之下，缺点很多，成绩并不好。在两者之间，我仍然会挑后者来做我的项目经理，理由很简单：我如果要找一个向导带我去一个新地方玩，我一定会找一个去过那个地方的向导，而不是没去过但书和图片都看得烂熟的向导。当然，我们假设这位向导（项目经理）能在失败的经验中吸取教训，否则的话，那我们岂不是自找麻烦？

项目经理的管理技巧和技术能力哪样比较重要？以前，大家都认为管理技巧比技术能力重要，近年来，这个想法有转变的现象。转变的主要原因，乃是由于越来越多的技术人员感觉到，如果没有管理技巧，对事业生涯的发展是极大的障碍。基于此种认识，在技术专业外再追求管理技巧的训练，几乎已经变成了“胸怀大志”的年轻人必经的过程。反过来看，先有一般管理技巧再去追求技术的专业，这种例子毕竟比较少。由于一般的项目，在完成的期限上压力会很大，我们发现，如果一个项目经理在技术层面上不能与人沟通，当然并不是说一定不行，但在决策的速度上，却要大大地打个折扣。因此，如果我非要为经验、技术能力和管理能力三者来订一个百分比的话，我个人认为一个项目经理，他的经验应该占百分之五十的重要性，剩下来百分之三十是技术，百分之二十是管理能力。当然这三者往往是交互运用，分不出彼此的。至于一个项目是否能有一个以上的项目经理呢？我的答案是“能”，但“不应该”。为什么？除了政治上的理由外，我实在看不出这样安排的原因何在。

谈一个好项目经理应具备什么条件的文章很多，我现在想用另外一个角度来看同样的问题。我要问：

“在什么样的情形下，会让我们选‘错’项目经理呢？”



误信年龄大的人一定比较成熟。大家都承认项目经理的成熟与否，影响项目的成败很大，但殊不知成熟与否与年龄的大小或白头发的多少没有直接关系。我曾经见过很多公司的项目经理，往往从伙人中找年纪最大者来做。这不单是不了解成熟和年龄无关，并且更不了解真正成熟的项目经理，他手上经历过的项目绝不能局限于某一类型。所以成熟和经历有关，和年龄无关。

正好有空。选项目经理又不是买电影票，不能说这个人目前正好有空，就叫他来做项目经理好了。太专横独断。专横独断的人只有两种：一种是对自己太有信心，认为自己比其它人都行。这种人做项目经理，项目效果再好也有限。专横独断的另一种人，就是对自己毫无信心但又要硬充内行，项目请这种人来做经理，比找到上一种人更惨。

超级明星。找超级明星来做项目经理，注定不会有什么好下场。如果此超级明星属于好名派，那其它的成员只有干瞪眼，看风头都被项目经理一个人出尽。如果此超级明星属实干派，那在他累死其它成员之前，先把自己累死。找超级明星来做项目经理，不是一个聪明的选择。好的项目经理，宁愿让他的成员成为超级明星，而自己退居幕后。

不重视顾客所需。这种项目经理完全犯了本末倒置的毛病，忘了谁是项目的后台老板。项目经理扮演的角色，很大一部份是公关兼行销的角色，具有这种身分的人能够得罪后台老板吗？在行销这行，我们常说：“我们卖他需要的，但他买他想要的。”在“需要”和“想要”的两者间，我个人认为项目经理没什么筹码好讨价还价。

在职训练。如果一个项目经理，可以用来作为在职训练的试验，那这个项目的的重要性也有限得很。我们常常看到，某些公司为了特别培养某人，而将其调派到各处去做不同项目的经理，这对当事人来说，增加经历当然很好，但对公司来说，险冒得太大了点。

不了解公司的情况。一个项目经理最容易忽略的一件事，就得对公司的长处短处，以及个人的长处短处不愿意花功夫去探讨。在这种情况下去领导一个项目，岂不是瞎子摸象兼盲人骑瞎马！

总之一句话，选一个理想的项目经理，公司的负责人一定要注意以下的“三不原则”：

- 不要因为某人的薪水已经达到某一级的最高点，就升他为项目经理。
- 不要因为某人的手下有最多的幕僚，就选他做项目经理。
- 不要因为某人是项目经理，所以他的薪水就一定要比别人高。

最后，项目经理还有两个问题也是常常被人问到的：

在项目管理中，如果项目经理只能在两个部属中留下一人；而这两个人中的一个非常能干，但工作态度非常不好；另外一个则是非常不能干，但工作态度非常好。如果你是这个项目经理，你留谁？

一个项目经理，如果只能在两种管理方式下选一种：要就是把“人”看得比什么都重要，另一种就是把成效看得比什么都重要。在这两者之中必须选一个的情况下，哪一类型的项目经理比较容易成功？这两个问题都不容易回答，而我也没有胆量说我知道绝对正确的答案，但有几点个人的意见可以提供读者做参考：

- 如果是项目的前期，我会留下工作态度好的人，因为工作态度不好的人会影响其它项目成员的士气。但如果项目已进入后期，我会留下能力比较强的人，因项目的压力比较大。但项目结束后或项目情势稳定后，我仍然会将其“整肃掉”。要注意的是在项目完成前，我一定会全力安抚他。
- 项目经理的责任是成功地完成项目，而不是交朋友。项目小组所追求和重视的，不是成为兄弟会或俱乐部的一员，而是成为一个足以自豪的项目成员。在这种情形之下，一个我说跳你

就跳的项目经理，要比只重视人际关系的项目经理要有用。覆巢之下岂有完卵。如果项目不能生存，哪个人生存的空间。做一个好的项目经理，心还是不能太软的。

[返回目录](#)



项目经理如何领导“顶牛”的部属

作/转载者: mypm

在工作中,不少领导者都可能遇到过与自己顶牛的部属。面对这些部属,如果处理欠当,很容易使双方的关系搞僵,甚至产生和激化矛盾,影响工作。但如果领导者讲究策略,善于运用先“观”、后“引”、再“牵”的艺术,则很容易使那些爱与自己顶牛的部属“驯服”,并且进一步赢得他们的信任和支持。

一、观“牛”——就是看清顶牛部属的来势,辨明他与自己顶撞的原因,以便能够对症下药,抓住关键进行“引”、“牵”。造成部属与自己顶牛的原因是多方面的,作为领导者一定要头脑冷静、仔细观察、认真分析。一是领导者自身的原因。不管是安排任务还是总结工作,领导者可能在不经意中伤害了个别部属的自尊心,或者在具体工作中引起个别部属的误解,甚至有时领导者在不同场合漫不经心的态度、表情和言谈举止,都会引起个别部属的反感而导致顶牛。二是部属的原因。有的是由于对某个问题有“看法”,从而故意与领导者“理论”;有的是自己有“想法”,没有达到目的而“找茬”;有的是在家中或社会上受了委屈无处发泄,以致与领导者也“话不投机半句多”;有的是性格使然,本来就是一张“刀子嘴”。遇到以上的任何一种情况,都很容易使部属与领导者顶牛。为此,要求领导者在遇到部属与自己顶牛时,首先要反躬自省,仔细考虑一下自己的决策是否有失公正,工作态度是否倨傲,语言表达上是否有“火上浇油”的味道。其次要认真听取部属的陈述,冷静客观地分析部属与自己顶牛是出于何种心态。再次要换位思考,把自己的思想置于顶牛部属的心理位置上去,想一想他的心理承受能力,看一看他能够接受什么程度的批评教育,这样,就不难找到降“牛”的办法了。

二、引“牛”——就是避其锋芒,减缓顶牛部属的狂躁情绪,使之逐渐平息,为其接受领导者的教育和安排工作任务创造有利条件。首先,要负责不指责。即使与自己顶牛的部属出言不逊,言辞激烈,也不要突然打断他的话或者不让他把话说完,更不要冷嘲热讽,给以过分的指责,而是要通过自己认真的态度给顶牛部属一个负责任的印象。其次,顺气不赌气。对顶牛部属的不良表现和故意顶撞,作为领导者不要太在意与之赌气。相反,要通过善于运用倾听中的沉默艺术予以克制和忍耐,让顶牛部属先“渲泄”一番。否则,针尖对麦芒,势必“两败俱伤”。只有宽容地对待顶牛部属,让其先“顺气”,才能有效地予以劝和“引”。最后,要耐心不灰心。作为一个领导者,要有博大的胸怀和足够的信心。对顶牛部属的合理言词要予以肯定,正确的意见要表示予以采纳,以使尽快缩短与其感情距离,通过自己耐心细致的工作为下一步的“牵”打好基础。

三、牵“牛”——就是抓住最佳时机,针对顶牛部属的不同态度和存在的思想问题,进行教育,使之转变认识,提高觉悟。一是动之以情。如果是由于领导者工作的失误或者是态度的生硬导致部属顶牛的,领导者本人要勇于道歉和承认错误,开展自我批评;如果是顶牛部属的误解,也要讲明情况,消除误解。对由于部属原因而导致顶牛的也要区别对待。譬如,对在家中或社会上受了委屈的顶牛部属,领导者要予以表示理解和同情,甘当出气筒,以自己的满腔热情通过找到共鸣点予以感化。二是晓之以理。对顶牛部属片面的看法和不正确的想法,要通过摆事实,讲道理,予以剖析思想根源,并有针对性地进行批评教育。不能一味迁就,使“会哭的孩子多吃奶”。要使其明白:有一定想法可以理解,但要梦想成真,必须靠骄人的业绩,从而使其认识并改正错误。三是导之以行。面对顶牛部属,作为领导者要以自己坦荡的胸襟、高尚的情操和模范的言行,在具体的工作中做出表率,使其感到与领导者顶牛的愧疚。而领导者本人不但不能挟嫌报复,而且还应通过采纳顶牛部属的正确意见,广开言路,从而变被动为主动,化消极因素为积极因素。

总之,面对顶牛部属这把生锈的锁,其开启的钥匙就在领导者自己手中,只要我们在冷静观察、



泰然处之中认真分析，巧施先“观”、后“引”、再“牵”的艺术和策略，就一定能驯服和驾驭各种各样的“犟牛”。

[返回目录](#)

