**项目管理与项目经理**

　　现代项目经理不仅要有运用各种管理工具来进行计划和控制的专业技术能力，还要有经营管理等其他多方面能力，项目经理必须通过人的因素来熟练运用技术因素，以达到其项目目标。

　　一、项目管理的产生与发展项目是一种一次性的工作，它应当在规定的时间内，在明确的目标和可利用资源的约束下，由专门组织起来的人员运用多种学科知识来完成。美国项目管理学会PI（PrjetanageentInstiute）对项目的定义是：将人力资源和非人力资源结合成一个短期组织以达到一个特殊目的。项目管理这一概念是第二次世界大战的产物（如美国研制原子弹的曼哈顿计划）。二战后，美国海军在研究开发北极星号潜水艇的导弹系统时创造出项目时间管理工具——一计划评审技术PERT（PrgraEvaluatinandRevieTehnique）。后来，美国国防部又创造出项目范围管理工具——工作分解结构法BS（rkBreak－dnStrutures）来处理复杂的大型项目。20世纪50年代至80年代期间，项目管理主要应用于军事和建筑领域。这一时期，项目管理被看作是致力于预算、规划和达到特定目标的小范围内的活动。项目经理仅是一个执行部，他的工作单纯是完成既定的任务——去执行由其他人（如设计师、工程师和建筑师）制定的方案。项目管理的主要内容包括4个方面：（l）范围管理（Speanageent）——根据项目的目的，界定项目所必须完成的工作范围并对它进行管理，包括立项、项目范围的计划和定义、范围确认、范围变更控制。（2）时间管理（Tieanageent）——给出项目活动的定义、安排和时间估计，制定进度计划并行控制。（3）费用管理（stanageent）——确保项目在预算范围之内的管理过程，包括资源和费用的规划、费用预算和控制。（4）人力资源管理（HuanResureanageent）——确保项目团队成员发挥最佳效能的管理过程，包括组织规划、人员招聘和项目团队的组建。项目管理专家把20世纪80年代之前的项目管理称为传统的项目管理，80年代之后为现代项目管理阶段。80年代以后，项目管理的应用逐渐扩展到其他领域，如电信业、软件开发业、制药业、金融业。国外一些大公司，如AT＆T、NR、IB、TRLA、RGANSTANLEY，也开始投入大量时间、资金和进行培训来提高项目管理能力。经济全球化的发展趋势和竞争的日趋激烈、项目日益复杂和生命周期的缩短以及降低运行成本的压力，迫使项目管理组织赋予项目经理更大的责权。这给项目管理的发展带来了新的机遇和挑战，促进了现代项目管理的发展。在这种环境下，项目经理不再单纯是任务执行者，而要胜任更为广泛的工作并具有一定的经营技巧。他们不仅要实施方案，还要管理合同、熟悉财务并和客户一起工作。在传统项目管理的基础上，现代项目管理的内容也有了较大的扩展，增加了以下几点：（5）质量管理（Qualityanageent）——确保项目满足客户需要的质量，主要包括质量计划、质量保证和质量控制。（6）沟通管理（uniatinanageent）——确保项目相关信息能及时、准确地得到处理，包括沟通计划的制定、信。息传递、过程实施报告和评估报告。（7）风险管理（Riskanageent）——确保项目能够成功实现，需进行风险的识别、度量、响应和控制。（8）采购管理（Prureentanageent）——确保项目所需的外界资源得到满足，包括采购计划、询价、资源选择、合同的管理和终结。（9）综合管理（Integratinanageent）——确保项目各要素的协调工作，包括项目计划的制定和执行、项目整体变化控制。现代项目管理所包含的9个内容，构成了美国项目管理协会PI所指的项目管理知识体系PBK（PrjetanageentBdyfKnledge）。目前，PBK已被世界项目管理界公认为一个全球性标准。

　　二、项目经理职责的变化项目经理在项目管理中起着非常重要的作用，他是一个项目全面管理的核心和焦点。随着全球性竞争的加强和客户发展战略性合作需求的增长，对项目经理的要求也越来越高。只有那些注重选拔、培养优秀项目经理的公司才可能在竞争中立于不败之地。传统的项目经理通常只是一个技术方面的专家和任务执行者。而现代项目经理不仅要有运用各种管理工具来进行计划和控制的专业技术能力，还要有经营管理等其他多方面能力，对项目团队成员的激励以及与客户的策略保持一致的能力。项目经理必须通过人的因素来熟练运用技术因素，以达到其项目目标。也就是说，他必须使项目团队成为一个配合默契、具有积极性和责任和动的高效率群体。#p#分页标题#e#

　　三、项目经理的职业特征及所需技能项目经理的职责和工作性质决定了他必须具有一定的个人素质、良好的知识结构、丰富的工程经验、协调和组织能力以及良好的判断力。实践证明，任何一种能力的欠缺都会给项目带来影响，甚至导致项目的失败。探讨项目经理的职业特征及其技能对于选拔和培训优秀的项目经理具有重要意义。1．项目经理的职业特征职业是个体因工作时间的积累和工作态度的好坏而不断发展的工作活动和职位。职业包含着3层含义：随着时间积累而发展变化的方向和途径；个人和组织间的相互作用和影响；提供了与职业相关的身份。我们可以依据不同的标准对职业作以下分类：常规型与交际型，线型与螺旋型、长期型与短期型。下面通过与部门经理的比较来说明项目经理的职业特征。（l）从个性因素来看，部门经理（如财务经理、销售经理、人事经理）属于常规型职业。他们在一个相对稳定的工作环境里，依照明确的工作程序，精确地组织和评价大量的信息。部门经理通常是顺从、有序、讲究效率和不易变通的。项目经理属于交际型职业。他们集中精力指导、帮助和带领他人去实现项目目标，不喜欢非常有序的工作环境。他们通常是随和、友善、机智、善解人意和乐于助人的。自信、奋进、精力充沛和善于沟通是一个优秀的项目经理应有的品质。（2）从职业发展方向来看，部门经理属干线型发展的职业。理想的线型职业包含着一系列随着责权增加而不断上升的职位级别。部门经理有着强烈的线形的职业发展方向意识。他们受到工作中各种机遇的激励，不断追寻着更大的权力和工作业绩。项目经理属于螺旋型发展的职业。理想的螺旋型职业是指从一个专业领域（如工程）转向相关的专业领域（如产品开发）。新领域吸取了旧领域的知识和技能，同时又会给另一个全新领域的发展开启一扇大门。螺旋型职业的从业者关注的是专业知识和技能的积累和提高，追求个人及其创造力的发展。

　　（3）从职业的持续状态来看，部门经理通常是一种相对固定的长期职位。而项目经理受单个项目周期的限制，通常是一种短期性职位，也更具流动性和不稳定性。由此可见，项目经理与部门经理在个性、职业发展方向与途径等方面都有很大的区别。这也对项目经理的素质手口技能提出了更高的要求。2．项目经理的能力要求项目经理的能力要求既包括“软”的方面——个性因素，也包括“硬”的方面——管理技能和技术技能。（1）个性因素。项目经理个性方面的素质通常体现在他与组织中其他人的交往过程中所表现出来的理解力和行为方式上。素质优秀的项目经理能够有效理解项目中其他人的需求和动机并具有良好的沟通能力。具体内容包括：号召力——调动下属工作积极性的能力；交流能力——有效倾听、劝告和理解他人行为的能力；应变能力——灵活、耐心和耐力；对政策高度敏感；自尊；热情。（2）管理技能。管理技能首先要求项目经理把项目作为一个整体来看待，认识到项目各部分之间的相互联系和制约以及单个项目与母体组织之间的关系。只有对总体环境和整个项目有清楚的认识，项目经理才能制定出明确的目标和合理的计划。具体包括：计划；组织；目标定位；对项目的整体意识；处理项目与外界之间关系的能力；以问题为导向的意识；授权能力——使项目团队成员共同参与决策。（3）技术技能。技术技能是指理解并能熟练从事某项具体活动，特别是包含了方法、过程、程序或技术的活动。优秀的项目经理应具有该项目所要求的相关技术经验或知识。技术技能包括在具体情况下运用管理工具和技巧的专门知识和分析能力。具体包括；使用项目管理工具和技巧的特殊知识；项目知识；理解项目的方法、过程和程序；相关的专业技术；计算机应用能力。根据对来自各个领域的85位项目经理的问卷调查，美国学者对这三大类能力的相对重要性作了比较。调查方法为：要求85位项目经理给三大类共18项技能分别打分，每项分数为l～7分。7分代表最重要的技能，l分为最不重要的技能。然后，再将各类得分换算为百分比。#p#分页标题#e#个性因素所占百分比为39．6％，它是项目经理最重要的能力；管理技能的百分比为36．9％，处于次重要的地位；技术技能的百分比为23．5％，是相对最不重要的技能。这说明项目经理的技术技能强调的是通才，而不是单一学科的专家。这种技术技能是使项目经理有能力了解项目主要专业的技术问题。实际上，项目经理为了协调各专业间的工作，必须有足够宽的专业知识结构，才能了解项目中各专业工作的内容，才能与专业人员进行技术问题的交流。四、项目经理的策略选择项目的运作技巧因国家和项目的不同而有所区别。因此，项目经理们应根据具体情况对他们的策略作相应的调整。在所需的技巧难度较高或其价值被低估时，公司也应给予项目经理正确的评价。以下是项目经理一些较为通用的策略：1．客户至上的原则项目经理不应仅关注项目组织的发展，还应关心为个别客户提供服务。客户至上的原则应体现在项目的设计、发展和执行等各阶段。一个公司应通过借助干项目管理而形成的明确的并已达成共识的总体目标、有效的资源部署以及明确的团队手四个人目标，和客户发展长期合作关系。为了平衡市场需求，公司应以客户为中心，运用现有的技术能力为客户提供有益的、可产生附加值的服务。2．转变观念现代项目管理已应用于社会各个领域，也比以往任何时候都需要与客户建立更紧密的联系。处于全球性竞争的环境下，为了进一步提高效率、降低成本、增强竞争力，项目经理应该转变观念，在充分了解客户需求的基础上，按照实际需要，削减初始说明书中不必要的部分。在实践中，由于许多客户并不真正了解自身的需求，这使削减工作困难重重。因此，项目经理应该有能力理解并说明客户的需求。3．明确的项目目标无论项目规模的大小，项目经理都应有明确的项目目标，了解项目的时间和资源约束。为了评价项目是否成功，还应该能度量项目的产出。在技术项目中，项目经理应保持技术的完整性并尽可能避免费用超支。项目经理的任务就是借助于合同帮助客户实现他们的目标。完整性并尽可能避免费用超支。项目经理的任务就是借助于合同帮助客户实现他们的目标。在这一过程中，不仅要考虑客户的要求，还要考虑其他组织和个人的需要。4．最坏情境法项目团队中的意见分歧会影响工作效率，项目经理应该了解每个人的优缺点并使大家向同一个方向努力。如果项目经理可以自己挑选项目团队的成员，团队管理工作会相对简单。然而，项目团队是事先既定的。因此，项目经理应该事先设想到最坏的情景并积极预防它的发生。5．善于应变优秀的项目经理应该能够根据项目的性质灵活运用自己的经验和技能，善于变通。因此，那些希望成为项目经理的人应该是灵活的，并应在各种小项目中积累经验。