

项目综合管理：CIO的四大技能可让项目善始善终 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_283696.htm 很多管理人员没有做到善始善终是因为交流出现了问题。当项目的执行者同项目计划或目标的制定者不是同一个人时，这种情况就可能会出现..... 对于各个级别的管理人员来说，善始善终都是非常重要的不管你现在是在负责一个耗资数千万美元的开发项目，还是在完成部门的业绩报告。不能善始善终的管理人员不可避免的会在工作中遇到一系列的麻烦：项目出现问题、失去领导和下属的信任、浪费了公司的资金和时间、甚至还会遭到下岗或是被解雇的命运。 Larraine Segil是洛杉矶的一名管理咨询顾问，她在加州技术学院教授管理教育课程，曾经同包括Sun、惠普和星巴克在内的很多公司进行过合作。她认为善始善终的能力就是对目标进行解释说明和贯彻执行的能力。在她看来，很多管理人员没有做到善始善终是因为交流出现了问题。当项目的执行者同项目计划或目标的制定者不是同一个人时，这种情况就可能会出现。关于项目执行的各项指示在逐级下传的过程当中，不可避免的会出现遗漏，这时项目就会出现问题了。不断改变计划会失去重点众所周知，公司总是希望各级管理人员能够以尽可能少的成本为代价做尽可能多的工作。他们总是要根据公司项目优先权的变化来调整自己的工作。由于CEO们经常在公司内同时进行很多的项目，所以当他们的做出改变业务方向的决定时，所有这些项目都会受到影响包括那些IT项目。对项目关注不足的情况在IT部门当中就更为严重。因为这里的工作人员更为自负、

野心更大、特别是那些工作表现最为出色的员工会要求一种即时的满足感。管理人员在项目刚刚开始的时候充满热情，但是在项目进行到一半之前，在项目需要他们的关注的时候，他们就已经对项目失去了兴趣，转而去作其他的事情了。

按计划进行项目 让项目按照计划进行、善始善终，并没有什么秘密的方法，它需要的是精力和参与，还需要管理人员具备一些具体的品质和专业技能。要想成为这方面的专家，你首先需要将一切工作组织化。要列出任务清单，定期召开会议，这些对于管理人员来说是最基本不过的了。尽管这些听上去十分简单，但是对于管理人员来说确实一个持续的挑战。

领导心理学家Battley说：“很多领导者和公司在不知情的情况下就出了问题。” Segil认为，要想成功的做到善始善终，管理人员需要做好下面的工作：

- #8226.用一定的时间进行反思
- #8226.知道需要哪些人的参与
- #8226.有完成工作的基本渴望

NetworkServicesCompany的CIOMikeHugo认为，很多管理人员之所以不能成功的做到善始善终，是因为他们给员工布置了过多本来不属于自己职责范围的工作任务。他说，IT管理人员经常犯的一个错误就是忽视了担负不同工作任务的员工之间的区别。例如，Hugo说，他永远都不会叫服务台工作人员加班去做编码人员的工作尽管CEO可能会认为在公司人手紧张的情况下这是一个不错的主义。IT管理人员要有能力说明为什么这样做会对IT部门或是整个公司有害。同样，及时进行反馈也是十分重要的。Hugo建议说：“每周你都需要迅速让业务部门了解最新的情况。”每周，Hugo都会让自己小组的成员完成一份由五个问题组成的问卷，对这些问题，小组成员只需要进行是或否的回答。下面就是hugo的一份

样卷：1、项目中是否有哪项任务的范围发生了变化？（是/否）2、是否会错过某项重要活动或是具有里程碑意义的事件的日期？（是/否）3、项目小组是否需要外部技能或经验的支持？（是/否）4、是否存在还没有解决的技术问题？（是/否）5、是否还有用户提出的问题没有得到解决？（是/否）

在每份问卷的后面，他还会留出一定的空间，让员工填写一些必要的详细内容。当出现了问题时，他鼓励自己的员工不要气馁也不要相互指责，而是要提出解决问题的办法。他说：“我告诉自己手下的员工，只有一种情况会使他们在我这里遇到麻烦，那就是隐瞒坏消息，直到实在瞒不住了为止。”

合理分配工作 由于要花费大量的时间来制定战略，Hugo把部门监控权的相当部分交给了项目办公室的负责人。他说：“同项目工作人员进行接触、了解项目情况、及时发现问题是项目办公室负责人应该做的工作。”Hugo承认，在担任CIO的初期，他不喜欢把工作分配给别人去做，结果不仅让自己忙的不可开交，还影响了自己同员工之间的关系，自己身边没有什么朋友，做事的效率也不高。于是，他就采用了新的工作方法。现在，他会在公开会议上就项目有关事项征得大家的同意，然后通过公司内部的网页或是电子邮件向员工传达任务内容和工作期限。他解释说：“大家都知道在公开对话的问题上我是很严格无情的。所以，如果他们错过了规定的日期，他们会向我做出新的承诺，当然这个新的日期也会被公开。这样一来，我就能够给员工一定的压力又不会因此而受到攻击。”

更多技能 Battley说，IT管理人员需要了解自己的项目计划是否能够同其他部门的项目计划协调一致，而这一点在过去是被很多IT管理人员遗忘和忽视了

的。她还补充说，技术管理人员需要学会耐心，需要保持自己对项目的兴趣。因为毕竟如果连项目的管理人员都不能给项目以关注的话，还能指望谁呢？最后，Battley建议IT管理人员注意一下自己所在公司的企业文化是开放的还是秘密的？如果是后者的话，IT管理人员就应该努力创建一种信息共享可以被接受、不用承担风险的项目环境。如果你需要帮助或者是不知道该从哪里入手，可以从其他公司的同事那里征求建议。还有一点也是非常重要的，那就是能否做到善始善终同时间管理密切相关。管理人员应该事先做好计划，把时间用在战略性的、有意义的工作上，而不要花费过多的时间去“灭火”。正如Hugo所说的：“你需要为自己留出充分的时间，要有所计划，如果总是忙于‘灭火’的话，你就永远无法静下心来把事情做好。” 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