**管理者核心**

## 一、分段概述

### 1 团队建设手段

**（1）团队建设的三个层面**

1、团队的凝聚力。

团队的凝聚力是针对团队和成员之间的关系而言的。团队精神表现为团队成员强烈的归属感和一体性，每个团队成员都能感受到自己是团队当中的一分子，把个人工作和团队目标联系在一起，对团队忠诚，对团队的成功感到自豪，对团队的困境感到忧虑。

2、团队的合作意识。

团队的合作意识是指团队和团队成员表现为协作和共为一体的特点。团队成员间相互依存、同舟共济、互相敬重、彼此宽容和尊重个性的差异；彼此间形成一种信任的关系，待人真诚、遵守承诺；相互帮助和共同提高；共享利益和成就、共担责任。

3、团队士气。

团队士气是团队精神的一个重要方面。拿破仑曾说过：“一支军队的实力四分之三靠的是士气”。将这句话的含义延伸到现代企业管理，为团队目标而奋斗的精神状态对团队的业绩非常重要。

**（2）团队建设的方法和手段**

团队建设不是简单的人员挑选和人员组合的问题，而是如何培养一支高效，作战能力强的项目团的的问题。要想要一支好的项目团队，项目成员本身的能力和潜力起到一定作用，这个在组建项目团队时就决定的了，有时候项目管理者没办法干涉到这一部分。有些项目管理者是替换某个项目经理来管理这支团队管理的，这时候也是需要做团队建设的。

**1） 挑选骨干**

如果没有几个核心骨干，一个项目经理难以管理众多人员。骨干成员与基本成员的重要区别是：基本成员要求合理物质回报和良好文化氛围，而骨干成员往往认识到机会的重要性，认为成功比金钱重要。

**2） 沟通渠道**

一个团队不仅需要工作上的沟通，还需要一些“生活”上的沟通，这可以帮助大家建立信任和友情，在工作中能起促进作用。可以采用的方法包括每天与不同的人吃工作午餐;还可以在周末组织大家一起吃晚餐，逐步建立开诚布公的良好文化氛围，假期举办公共活动，用活动经费吃饭唱K等

**3） 地理集中**

在相对集中的环境下一起工作对团队建设的作用决不可忽视。大家可以经常交流工作和个人情况，避免“我们”对“他们”以及团队的分裂成小团体的情况发生。

**4） 注意心理疲劳**

项目团队的工作强度一般都比较大，为了进度往往连续加班，在这种情况下，更要注意工作的阶段性和节奏性。可以在取得阶段性目标的情况下举行庆祝活动，并让每个人参加，让大家适度放松并建立信心。

**5） 团队会议**

团队会议不同于工作会议

一种是讨论团队工作中存在哪些问题以及如何改进，项目经理不是下结论的人，而是寻求答案的人。

另一种是帮助某个成员进行改进。第二种会议可以先让被讨论的对象回避，自己写评语，同时大家写对他的评语。然后对比双方的差异，找出问题所在以求不断改进。

**6 ）评价成员**

一个团队成员在完成委派的任务后都非常期待着评价。评价可以是正向的也可以是负面的。一般都可以表扬、提醒、批评和处罚。表扬和批评最好公开公正，否则达不到鼓励先进、鞭策后进的作用。

对工作中出现的过失、或因事先没有约定造成的问题，应该考虑先提醒。提醒要隐蔽，让成员知道错误和后果，并承诺不再犯错。处罚是万不得以的措施，处罚不是惩罚：惩罚是报复性措施，

有感情色彩和“摆平”的意思，而处罚是中性处理措施，不涉及人身攻击，且被处罚的人事先知道这是自己行为的结果。

**7） 解决冲突**

好的团队是“打出来的，不是练出来的!”，在巨大的工作压力下冲突在所难免。冲突的益处是暴露问题，激起讨论，澄清思想或寻求新的方案;害处是控制不好就会破坏沟通、破坏团结、降低信任。

第一，要营造氛围，控制情绪，建立友善信任的环境;

第二，要正视问题，换位思考，愿意倾听别人的意见;

第三，要积极沟通，交换意见，寻找分歧;

第四，要肯放弃原来观点并重新考虑问题;

第五，力争达成一致，尽力得到最好和最全面的方案。

### 2 项目经理具备能力和素质

**（1）四种素质**

**1）.品德素质。**项目经理对外与供应商、客户打交道，对内需要跨部门整合资源，诚信的品德素质是基础。

**2）.能力素质。**项目经理需要具备较强的综合管理能力。

**3）.知识结构。**如今的项目经理不再仅仅是个技术专家、在办公室画画图就可以了，需具备一般的管理知识，如市场营销、人力资源管理等；项目管理专业知识；应用领域知识，如IT、金融、房地产等行业知识。

**4）.身体素质。**没有一天只干8个小时的项目经理。项目管理工作经常赶周期，赶进度，工作起来没日没夜，业内戏称“体力活”，需要具备良好的身体素质。

**（2）八大技能**

**1）.项目管理与专业知识技能。**项目经理需要制订项目计划、控制项目成本、确保项目质量，需要具备项目管理专业知识。

**2）.人际关系技能。**这是项目经理面临的最大挑战，项目经理对上需要向老板汇报进展，对下需要向项目成员分配任务，对外要与供应商、承包商打交道，耳听八方，眼观六路，需要具备良好的人际关系技能。

**3）.情境领导技能。**项目经理需要不断激励项目员工，努力冲锋陷阵。管理因人而异，需要针对项目组不同成员不同需求，在不同情境下因需而变。

**4）.谈判与沟通的技能。**无论是与客户还是员工相处，项目经理85%的时间都在谈判、沟通。

**5）.客户关系与咨询技能。**现在的项目经理不仅是技术专家，需要走到客户端，根据客户需求，为客户量身定做项目方案。有一位项目经理给一家工业锅炉公司设计网页，他把网页设计得十分漂亮，又是玫瑰花又是鸟鸣什么的。结果，客户大为不满：“我们的产品就是灰不溜秋的铁疙瘩，又不是搞电子商务的，搞这么花哨有什么用？”

**6）.商业头脑和财务技能。**企业目标是通过项目管理实现的，项目经理需要把项目放在整个企业战略中考虑。比如由于IT行业竞争激烈，IBM转型为IT服务商，IBM的项目经理就必须跟上企业转型。另外，项目经理需要了解项目的投资汇报率，净现值等财务指标。

**7）.解决问题和处理冲突的技能，**每天项目经理都会碰到无穷无尽的问题，如安全事故，成本超支了或项目人员携款潜逃了，作为项目经理，需要具备较强的应变能力及化解冲突的能力。

**8）.创新技能**，很多项目都是前无古人，后无来者的事业，如神舟六号，这往往需要项目经理具备创新能力。

**（3）要求**

**1） 要公正无私：**

99年我主管过一个项目，该项目的项目经理在分配奖金时论资派辈，不按业绩，使得项目组中资历浅但是干活多的员工怨言很大，导致整个项目的积极性很差，最后不得不由我出面制定新的业绩评估办法。如果一个项目经理不能做到公正无私，他就难以服众，无法带好项目团队。

**2） 要有良好的职业道德**

2002年在我经手主管的一个项目中，由于项目经理蓄意隐瞒了项目的真实进展情况，对用户的承诺没有兑现，而导致用户不信任他，向公司提出了撤换项目经理的要求。用户对于项目有知情权，给用户暴露出问题不一定是坏事，因为只要大家能够互相理解，才能保证项目的顺利进展。如果明知完不成进度，而故意隐瞒了真相，当然是要受到惩罚的。

**3） 要具有管理的基本技能与知识**

要做一个好的项目经理，他肯定要好好的学习一些关于项目管理的基础知识，进行项目管理的技能训练，既要有管理意识，还要有管理的基本技能，要"心有余且力也有余"。

**4） 要具有很好的沟通与表达能力**

项目经理要和方方面面的人员沟通，包括项目组内的人员、市场人员、用户、上级主管，也要和各个层次的人员打交道，为了项目的成功要通过沟通交流消除来自各方面的阻力。譬如，一个系统集成的项目，在用户现场布线时，你可能要和用户的工程主管、电工、施工队等各种角色沟通，否则，可能因为很小的问题，你的系统就要失败。

**5） 要有很强的分析问题解决问题的能力**

项目经理要能够通过现象看到本质,通过细节发现大问题,发现问题后要果断采取措施,而不是延误时机。如果一个项目经理对问题比较麻木，不能防微杜渐，那么就谁都可以做项目经理了！

**6） 要懂技术，不要求精通，但是要全面**

这可能是争议比较大的一个原则，因为如果按此原则执行，那些拿到PMP证书的专职项目经理如何找工作？使用不懂技术的项目经理我也曾经尝试过，用过一个不懂开发的人来做项目经理，他主要对项目的进度负责，进行项目组内外的协调，但是为了弥补其不足，必须还要给他配一个助手专门负责技术。对于大的项目这种方式是可以的，对于小的项目而言肯定不能这样做，否则就会出现资源浪费，项目经理的工作量不饱满。所以我的意见还是要使用懂技术的项目经理，这样他能清楚地知道组员在做什么、做的怎么样，能够发出正确的方向性指令，而不是瞎指挥，外行领导内行。

**7） 要谦虚，不能不懂装懂**

有的项目经理搞一言堂，听不进去大家的意见，而且不懂装懂。有一位软件公司的人力资源部经理向我诉说了他们公司由于软件项目经理选择不当而带来的烦恼。2001年他们公司聘用了一位项目经理，该项目经理被程序员们冠以"外行领导内行"的帽子，团队中绝大多数成员对他非议很多，他也听不进去别人的意见，从而使项目团队的效率很低，项目的质量很差，系统开始实施后，就陷入到大量的纠错改错的泥潭中。

**8） 要平易近人，不要摆架子**

如果你的项目经理不能做到这一点，你肯定会对这样的项目经理很反感的！你也不会去和他很好地沟通的，当然项目组的效率也不会很高的。

### 3制定项目计划

在适当的活动和阶段或其他的概括的标准说明下，输入确定的任务。将适当的可交付产品及里程碑和特定的任务联系起来。连接全部需要依赖关联的任务。把资源角色或资源名字加到每个任务上。应用度量结果确定事先的任务工作量，把更多的时间用于需求收集，设计和测试。考虑所有已知的节假日，培训，休假或其他的资源停工时间。计划草案将同支持团体，管理层和商务用户一起复查，做为补充性的输入和最终的批准。

### 4如果给你一个4-6个人的Team，那么你怎么分配管理他们？

挑选一个技术过硬的人作为我的替补和项目的轻骑兵，是的团队中必须有机动人员，否则你的项目十有八九会夭折。其他的人会被平均的分配任务。

我们会在每周进行全面的任务分配，每个人获取一周的大概工作，然后每天的工作由他自己完成并汇报。掌握每个人都长处和短板，充分发挥他们的价值。

### 5 项目出现延迟如何处理？

很多企业的项目管理人员遇到项目拖期的情形，首先采取的策略是加班，管理水平稍好一点的企业则会修正计划。加班，可能使拖期现象暂时得到缓解，但是产生拖期的根本原因依然存在，一段时间之后，这些问题会继续暴露出来。

所以大多数情况下，如果不采取针对性的措施，而是单纯用加班赶进度的策略解决不了问题。管理人员应该慎用加班这个策略。

改计划，起码实事求是地承认了问题，但是对解决问题于事无补。项目经理应该是走向成功之路的引领者，而不是分析员、记录员这样被动的角色。

其实无论加班还是改计划，都没有解决问题。项目管理者发现项目拖期，应当分析问题的真正原因，然后对症下药。该返工的返工，该培训的培训，该招人的时候招人，甚至必要的情况下终止这个项目，以免更大的损失。

项目管理者的真正挑战，不是发现问题和记录问题，而是预见问题、控制问题和解决问题。

### 6 [项目管理过程中经常出现过哪些conflicts?](http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/3843/" \t "http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/_blank)

1**）**. 进度（Schedule）在项目任务的时间安排、先后顺序及安排方面存在不一致的意见

2**）**. 项目优先级（Priorities）项目参与者在活动和任务的优先级上观点不同

3**）**. 资源冲突（Resource）项目团队成员安排与其他领域人员安排方面的冲突

4**）**. 技术意见与执行情况的冲突。在技术问题，执行规范和技术权衡上的不一致

5**）**. 管理程序（Administration Procedures）在项目如何管理问题上发生的管理导向和行政导向的冲突

6**）**. 成本（Cost）在设计工作分解结构上，来自支持部门的成本估算上的冲突

7**）**. 个性(Personality)人际关系方面的冲突

### 7 如果你明天开始正式接任这个职位，你希望能够获取哪方面的信息呢?

1**）**.岗位相关的部门内部组织架构关系以及与其他部门接口人信息。

2**）**.所负责产品的以前，现在和将来。

3**）**.岗位的绩效考核状况和公司级别的制度

### 8 [成功的团队有哪些特点?](http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/3800/" \t "http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/_blank)

（1）明确的目标。团队的每个成员可以有不同的目的、不同的个性，但作为一个整体，必须有共同的奋斗目标。

　　（2）清晰的角色。有效团队的成员必须在清楚的组织架构中有清晰的角色定位和分工，团队成员应清楚了解自己的定位与责任。

　　（3）相互的技能。团队成员要具备为实现共同目标的基本技能，并能够有良好的合作。

　　（4）相互间信任。相互信任是一个成功团队最显著的特征。

　　（5）良好的沟通。团队成员间拥有畅通的信息交流，才会使成员的情感得到交流，才能协调成员的行为，使团队形成凝聚力和战斗力。

（6）合适的领导。团队的领导往往起到教练或后盾作用，他们对团队提供指导和支持，而不是企图控制下属。

### 9 在你以前的项目管理工作中，你碰到最大的困难是什么？

(1) 自身知识包括专业和管理的不足，这个需要利用各种时间进行充电。

(2) 各方不配合，相互推诿，特别是甲方内部，各种关系错综复杂包括甲乙不分。

(3) 工程进度不好控制，无论天气原因还是人为因素，很少有工期提前结束的，虽然工期早就做出预留。大会小会都要做好挨批的准备。

(4) 后期验收调试责任不明确，都想推脱责任。

### 10 [软件开发面临的问题都有哪些?](http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/3895/" \t "http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/_blank)

1) 软件开发是高风险、高投入的项目

2) 开发时间长、成本高

3) 无法证明正确性

4) 维护代价高

5) 开发、维护难于度量 等等

6) 偏激看法：凡是软件开发项目就不可能按时完成。

### 11 [软件项目失败的主要原因有哪些?](http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/3916/" \t "http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/_blank)

1) 项目经理实战经验不足

项目经理都是从企业高级软件工程师和高级构架师提升来的项目经理职位，因此不可避免的造就了这样的项目经理过分集中于技术上，从而忽视用户的角度去分析。以技术为主的应该将重心放在IT项目交付上，以商业为主的要满足用户的商业目标的需求。

2) 项目计划不够合理

项目计划过程中存在不合理假设和风险预测不足导致项目失败的主要因素，在计划过程中必须留时间处理不可预知的问题，因此在任何项目过程中各种无法预知的都应该预留10%的时间来应对。

3) 需求不确定性

需求分析和开发过中不断的进行修改与变更，需求在初期的过程中对需求定义阶段出现很多不确定的因素，本可以避免的错误在后期过程中影响进度和预算等情况，从而导致项目失败，还有就是开发过程中需求变更处理机制的不合理，麻木进行用户满意度追求，导致附加功能不断增加，原有设计不停变更等，以致于超出预算成本导致项目失败。

4) 项目测试不足

项目开发过程中项目经理经常牺牲项目测试时间压缩几天内完成项目测试，从而导致项目测试结果不到位，用户也放弃测试与检测的责任，开发人员关注系统的性能从而对结果的商业需求满意度缺失导致致命的错误。

5) 无项目时间节点

项目没有具体的开始时间和结束时间，会导致项目在永远不确定的时间无休止的进行，项目成员疲惫最终项目失败。因此必须明确项目何时开始何时结束。

6) 领导者经验不足

项目成功的关键在于领导而不是过多的管理制度，领导需要卓越技能和丰富的经验以及职能以外的奉献精神，也需要激发和带领团队的领导气质。

### 12 [什么是猴子管理法则？](http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/8308/" \t "http://www.jobui.com/mianshiti/it/xiangmuguanli/_blank)

为什么有些领导总是看起来那么忙？这是因为他们不懂得猴子管理法则。猴子管理法则通俗地说，就是每个人背上都有一只猴子，这只猴子代表着对自己承担问题的解决责任，如果下属学会解决自己的工作问题，领导就会有更多属于自己的时间去思考自己的问题。

（1）打断下属负面的“依赖”神经链。

（2）训练了下属分析问题、全面思考问题的能力。

（3）让下属产生信心与成就感。他会觉得自己居然也有解决复杂问题的能力。越来越有能力的下属能越来越胜任更重要的任务。

（4）激发下属的行动力。

（5）你将因此不必照看下属的“猴子”而腾出更多的精力去照看自己的“猴子”。

（6）该下属做决定的事，一定要让他们自己学着做决定；

（7）做决定意味着为自己的决定负责任。不想做决定，常常是潜意识里他不想承担责任；

（8）下属不思考问题、不习惯做决定的根源一般有两个：其一是有“托付思想”，依赖上司或别人，这样的下属不堪大用；其二是上司习惯代替下属做决定或喜欢享受别人听命于自己的成就感，这样的上司以及他所带领的团队难以胜任复杂的任务；

（9）让下属自己想办法，做决定，就是训练下属独立思考问题的能力和勇于承担责任的行事风格。

### 13 管理团队的思路

**（1）团队的组成**

在现代企业管理中, 团队管理同样具有十分重要的地位和作用。团队精神是企业真正的核心竞争力所在, 是企业的灵魂,缺乏“团队精神”的群体不过是乌合之众,如同一盘散沙一般没有任何凝聚力。

**所谓团队，是由一群不同背景，不同技能及不同知识的人员组成的，通常人数不多，他们分别来自组织中的不同部门，为了某一特殊的任务而工作。团队中通常有一人为领导人，在团队存在期间，**

长期作为团队的领导人，但所谓领导是按工作的逻辑而领导，并无主管与部属之分。任何机构 有不常见的临时任务时，均曾采用过组成团队的方式。这种团队虽然是一种临时组织，但团队组织本身，却可能是长期的。团队的成员也许因任务的不同而有所不同，但团队组织的基础却可以保持不变。随着任务变了，团队的成员可能变动，甚至同一成员可以归属于两个以上的团体。

随着知识经济时代的到来，各种知识、技术不断推陈出新，竞争日趋紧张激烈，市场需求越来越多样化。在很多情况下，单靠个人能力已很难处理各种错综复杂的关系，所有这些都要求企业人员组成团队加强沟通共同合作完成。但是，团队的规模和结构的设计往往是困扰企业的大问题：团队成员过多，容易产生交流障碍，削弱团队凝聚力，降低团队决策效率，团队成员过少，则容易形成“一言堂”，决策失去客观公正性;团队成员背景经历趋同，容易出现以偏概全的现象，但是如果团队成员的背景差异过大，容易造成不易沟通的现象。

**研究结果表明：团队的人数不宜过多，7-9人为最佳，并且组成人员应具多样性，即团队成员最好具备不同的资历背景。这样可以使团队成员在知识结构上具有互补性。**

**（2）团队的特点**

团队管理具有强大的威力,能使各个本来分散的个体和具有不同能力,不同个性的人组织成一个有共同目标的相互协调的整体。 这一团队管理的能力并不是他的所属成员能力的简单算术和,而是不论从数量上还是从质量上都远远超过原有成员能力的新的力量。 就如同一根由无数细线组成的绳索,单根细线的承载量是有限的,但是一旦它们被拧成绳索,其承载力却不可小视。但如果这一团队管理发挥得不好,反而会使成员力量发生内耗。 团队管理就是要具有不断改善,不断革新的精神,使每个人的才能不能停留在原有水平上,而是不断的发展和增强,从而起到1+1>2的效果。 同时, 在团队里每个人都能知道整个团队的工作，因此也都能对整体负责。 而且团队易于接受新观点和新的工作方式，因此团队具有极大的适应性。

　　团队管理也有许多缺点，倘使团队领导人/小组组长不能确立明确的任务，就会降低团队的工作效率。团队工作有赖持续性地注意其管理，注意其成员之间的关系，注意其个人职务的分配，注意于解释，筹划，沟通等，因此所有成员均须耗费大部分精力，以维持业务的正常进行. 此外团队中的成员虽然人人都能了解整个团队的共同任务，却不一定了解其基本的特定任务，而且团队经常由于疏于自律和疏于负责而失败，而且由于小组成员和小组领导之间不存在隶属的组织关系，此种失败率很高。 因此团队的成功要求极高度的自律和团队协作精神。这种自律和协作精神要求所有团队成员能顾大局,摒弃部门差异, 形成一个整体。

**（3）管理思路**

**(一) 专业分工与协作相结合的原则**

　　现代企业管理管理工作量大，专业性强, 应按照专业不同进行不同分工，但是一项工作的完成往往涉及不同的专业科室。这就要求不同专业和科室之间充分合作发挥团队精神,协调配合。分工与协作是社会化大生产的客观要求，不仅生产操作要有个分工协作，企业管理也要实行专业分工，各司其职有利于提高工作效率和工作质量。

**(二)分工要适当，不是越细越好**

　　在设置不同组织结构时，分工要适当，不是越细越好，分工过细扯皮的事情就多，工作环节增加而引起工作流程延长，领导者因忙于协调组织中不同部门和成员的相互关系而难以集中精力抓大事，这势必会削弱分工带来的好处，眼科医生不看耳疾这是合理分工，但左眼科医生不看右眼疾就是分工过细，解决扯皮的事情关键是整个团队或成员要有团队精神，朝着共同的目标努力。

**(三)加强工作的计划性**

　　计划就是对整个项目的进展进行总体规划，计划包括制定计划，执行计划和检查计划的执行情况三个阶段。搞好计划的前提条件是对计划在实施过程中可能遇到的情况进行合理预测并制定相对预案, 常用的编写项目计划的形式有甘特图表法(GANTT CHART)和 微软公司项目计划软件MicroSoft project。

**(四)加强队团队的有效控制**

　　团队活动是为了实现团队目标，目标确定后就层层分解，落实到组织的各个单位甚至个人，主管人员怎样才能知道这些单位和成员的工作是否有助于实现目标呢?这就需要控制工作。控制(CONTROL)是对计划的监督，管理进度的跟进及改善，并适时地校正偏差，这种偏差包括计划制定偏差和计划执行偏差，控制工作是指主管人员或小组组长对小组成员的工作进行测量，衡量和评价，并采取相应纠正措施的过程， 因此控制包括三个基本步骤，拟定标准，衡量成效，纠正偏差。

**(五)加强团队的组织学习能力**

　　作为一个管理人员,无论是企业的管理者,还是部门主管或跨部门功能小组组长,必须充分认到学习在组织决定自己目标是的作用.必须弄清楚自己需要智慧和这些智慧的源泉，必须调整学习以达到创新和变革的目的，必须了解打算进行哪些活动和采取哪些措施才能完成项目达到目的。

**(六)加强团队成员间的沟通**

　　沟通是指信息交流的过程，是指将某一信息传递给客体或对象，以期得客体或对象作出相应反映的过程，如果将信息传递给了对方，但对方并没有相应的反应，则是沟而不通，沟通是一个双向性的过程,在企业管理和团队管理中具有十分重要的作用。加强沟通，开诚布公。显然，较大差异的学术背景、性格特征和工作经历等因素先天决定了团队成员在决策时不可避免会产生一定的矛盾和冲突，因此调和这些矛盾和冲突的最有效方法，就是鼓励组织内部自由地沟通和讨论，集思广益。

**(七)采取必要的激励措施**

　　激励是指管理人员促进诱导小组成员形成动机，并引导行为指向目标的活动过程。由于人们一般是跟随那些他们认为有助于达到个人目标的人，因此管理人员应了解什么最能激励下级，以及这些因素如何发挥作用。

　　1、 建立团队协作机制。赋予团队一定的自主决策权，促进员工互相学习、协作的精神。

　　2、 建设流畅的工作成绩反馈机制。良好地工作成绩反馈机制，不仅满足员工的心理诉求，而且还是对他们今后工作改善和提高的最好帮助。

　　3、 鼓励员工参与决策的积极性。员工如果也能有机会参与到决策过程，那么他们将会具有更强烈的责任心、更积极的工作态度及更高涨的工作热情。

　　4、 鼓励员工的创造力。为员工搭建一个能展示他们能力的舞台，创建一个员工勇敢分享新想法的工作氛围，并对员工的创新给予一定的支持力度。

　　5、 采取有效的绩效评估体系。

**（八）关注下属的职业生涯**

　　1、点燃下属的激-情，多一份自信。

　　2、为下属创造学习机会，创新性开展工作。

　　3、鼓励下属的自主思考力和团队协作精神。

　　4、根据个性调整工作岗位，做自己适合的工作。

　　5、上司的小题大做与大题小做，让下属走正确的路。

**（九）关注下属的精神需求和心路历程**

　　1、塑造和-谐温馨的家庭氛围。

　　2、理解信任、支持鼓励，做下属坚强的后盾。

　　3、科\*\*\*用表扬和批评，

　　4、爱要讲原则、有责任，制度就是一把尺子。

　　5、利用下属纪念日的机会增进感情。

　　6、形成营销团队与下属家庭之间的互动，密切联系。

### 14 绩效考核

**（1）自评**

首先自己给自己打分，描述自评

**（2）相互评**

各自评分

**（3）兄弟部门评**

其它合作部门人员评分

**（4）绩效指标**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **评估指标** | | **衡量标准** | **计分方式 (事实数据+360匿名调查+总监评分)** | **权重** | **分值区间** |
| T2 有经验者 |
| 工作业绩 | 工作质量 交付的工作产出的质量，包括文档、代码等，以测试发现的Bug数、线上Bug数、上线成功率等综合评定 | T2: 工作产出质量符合上线标准 | 事实数据 | 25% | 0~100 |
| 工作中的创新度 技术创新意识，创新性方案，能有效提升产品的KPI | T2: 能提出创新性方案 | 总监评分 | 5% | 0~100 |
| 工作计划与完成率 | T2: 对指定的工作任务能科学合理的安排 | 事实数据 | 25% | 0~100 |
| 问题解决率 技术性问题、线上故障的解决率 | T2: 日常问题在他人协助下能够解决 | 事实数据+总监评分 | 5% | 0~100 |
| 个人能力 | 沟通协调能力 | T2: 能和他人互动交流，倾听他人的观点并给予有效反馈 | 360调查+总监评分 | 5% | 0~100 |
| 专业知识与技能 个人开展工作所需的知识技能 | T2: 能独立开展工作并解决一般性问题 | 360调查+总监评分 | 15% | 0~100 |
| 工作态度 | 规范性、主动性、积极性与责任感 对规范的遵守，主动承担工作任务，积极学习新知识技能 | T2: 能承担一些领域外的工作任务 | 总监评分 | 10% | 0~100 |
| 团队合作 团队荣誉感，团队精神，分享知识 | T2: 乐于助人，积极配合团队工作 | 360调查+总监评分 | 10% | 0~100 |
| 合计 |  |  |  | 100% |  |

**（5）面谈（找出客观事实说出突出点和不足的地方 ）**

收集资料，面谈指出优点和不足的地方

### 15 晨会&汇报

每天或者每两天召开部门晨会，紧急时候可临时召开会议，每天及时向上级汇报情况

**01贝蜂&贝蚁 项目晨会记录**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **名称** | **工作日期** | **昨天工作回顾** | **今日工作计划** | **完成情况** |
| 曹智军 | 2018-1-1 |  |  |  |
| 2018-1-2 |  |  |  |
| 2018-1-3 |  |  |  |
| 2018-1-4 |  |  |  |
| 2018-1-5 |  |  |  |
| 肖云飞 | 2018-1-1 |  |  |  |
| 2018-1-2 |  |  |  |
| 2018-1-3 |  |  |  |
| 2018-1-4 |  |  |  |
| 2018-1-5 |  |  |  |

**02 贝虎晨会记录**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **名称** | **工作日期** | **昨天工作回顾** | **今日工作计划** | **完成情况** |
| 向磊磊 | 2018-1-1 |  |  |  |
| 2018-1-2 |  |  |  |
| 2018-1-3 |  |  |  |
| 2018-1-4 |  |  |  |
| 2018-1-5 |  |  |  |
| 刘宏羽 | 2018-1-1 |  |  |  |
| 2018-1-2 |  |  |  |
| 2018-1-3 |  |  |  |
| 2018-1-4 |  |  |  |
| 2018-1-5 |  |  |  |

### 16 总结性资料

平时总结每个成员的优缺点，记录下来，后面好写评语

liao：同步代码问题，自测试观念缺乏，反复测试，不能一次性好。

sun: 主动性好

huang :效率偏低，态度很好，积极主动。

peng: 编码规范，首字母大写，空指针等，上班爱迟到，偶尔睡觉 。

### 17 整体把控

**制定里程碑**

**及时发现风险**

一、需求地址

[运营系统V3.2](http://wiki.corp.yunnex.com/pages/viewpage.action?pageId=20553754)

[原型V3.2](https://run.mockplus.cn/qPgHl1rn2hQLyFqpSdOF/index.html)

二、版本开发安排

**3.2版本总共包含：需求分析/需求串讲（24）+概要设计/设计评审（33）+研发/联调/自测试（154）=211人天，**  
**其中前端投入人力2.5人，总工作量51人天；后端投入8人，总工作量 160人天。**  
**项目周期：211/10.5 = 20.09天，由于4.26-4.28投入一半人力，另外一半修复3.1版本bug和保障3.1上生产。**  
**实际项目周期：2018-04-28 --- 2018-05-30，计划05-31日转测试。**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **需求名称** | **功能点拆分** | **需求提出人** | **开发范围** | **需求+设计+研发** | **总工作量** | **分组** | **负责人** | **开始时间** | **结束时间（自测）** | **测试时间** **（测试和验收）** | **生产时间** | **备注** | **当前进度** |
| 1 | 运营系统 — 优化聚引客流程V3.2 | 1 新增推广提案审核流程   5 2 新增微博充值流程 4 3 新增推广上线与监控优化流程  4  4 新增审核设计稿流程和简化推广素材输出任务节点  5 | 魏穗明 | 前端+后端 | 8+10+55 | 73 | 1组 | 曹智军流程图 肖云飞 | 2018-04-26 | 2018-05-30 | 2018-05-31 |  |  | 需求分析 |
| 2 | 运营系统 — 聚引客管理 — 优化推广资料管理V3.2 | 1  推广资料管理页入口更改到聚引客管理下，聚引客管理—推广资料管理  0 2  个人浏览权限和全部浏览权限 2 3 操作日志记录和查看 2 4 文本类信息资料修改 1 5 文件类信息资料修改 1 6 卡券信息资料修改 1 | 魏穗明 | 前端+后端 | 1+1+7 | 9 | 2组 | 后端：邓鹏 前端：徐生延 | 2018-04-26 | 2018-05-30 | 2018-05-31 |  |  | 需求分析 |

三、里程碑节点

2018-4-27~2018-4-28：需求串讲复述

2018-5-2~2018-5-3：概要设计

2018-5-4：概要设计评审

2018-5-24：代码评审

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 里程碑 | 功能 | 分组 | 责任人 | 计划完成进度 |
| 5.15 | 新增推广提案审核流程 | 1组 | 肖云飞 | 开发50%,联调0% |
| 优化任务节点 | 1组 | 肖云飞 | 开发50%,联调0% |
| 新增微博提审流程 | 1组 | 肖云飞 | 开发0%,联调0% |
| 新增推广上线与监控优化流程 | 1组 | 肖云飞 | 开发50%,联调0% |
| 新增审核设计稿流程和简化推广素材 | 1组 | 肖云飞 | 开发50%,联调0% |
| 5.22 | 新增推广提案审核流程 | 1组 | 肖云飞 | 开发100%,联调80% |
| 优化任务节点 | 1组 | 肖云飞 | 开发80%,联调80% |
| 新增微博提审流程 | 1组 | 肖云飞 | 开发70%,联调50% |
| 新增推广上线与监控优化流程 | 1组 | 肖云飞 | 开发100%,联调80% |
| 5.29 | 3.2所有功能 | 全体 | / | 开发100%，开发100% |
| 5.30 | 3.2所有功能 | 全体 | / | 部署测试环境，自测试修改问题 |

四、需求变更记录

**2018年4月26日：**

1 3.1版本小程序触发条件变更，5月4日发版，开发+联调新增1.5人天 .  
2 3.2版本新增删除门店逻辑，新增3人天。  
3 3.2版本流程激活小程序模块和服务进度变更 ，开发+联调新增6人天 。  
评估结果：3.2版本新转测时间延迟一天，新的转测时间是：5月29日。

**2018年5月7日：**

1 小程序前端，记住上一次登录的Tab体验优化,开发+联调新增2人天 .  
2 掌贝智慧服务中心（小程序）前端支持通过用户名登录，开发+联调新增2人天 .  
3 oem里有赠送短信的开启功能，而这个功能依赖订单里的已购的商品信息；掌贝进件后，需要再推送商户ID与订单信息到oem激活该短信功能，开发+联调新增4人天 。

 4 “同步功能”完善 ,11 人天

评估结果：一共19人天，3.2版本新转测时间延迟2天，新的转测时间是：5月31日。

**2018年5月9日：**

1 优化制作卡券的任务节点环节，开发+联调新增1人天 .  
2 优化“经营诊断与营销策划”任务内容，开发+联调新增2人天 .  
3 推广图片素材新增“下载图片”入口，开发+联调新增3人天 。

评估结果：一共6人天，延时半天。

### 18 招聘交接

1 口头交接和文档交接，文档上传到wiki

2 交接人可以是新入职人员也可以是其他老员工

3 交接人确认交接完毕后考虑最后一天

### 19 项目经理所必需掌握的知识

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类别** | **职责/要求** | **点评** |
| **专业技术** | 精通多种编程语言和技术框架；精通中间件技术；熟悉Android及Hadoop。 | 项目经理必须是技术专家，也许你自己不用写代码，但你必须能指导下属，解决技术问题。必要时，还得参与做系统架构和系统分析。 |
| **管理技能** | 项目整体管理；成本管理；进度管理；资源管理；团队管理；沟通协调能力。 | 难道风险管理、质量管理、采购管理就不需要了吗？九大领域一个都不能少。 |
| **个人内在** | 适应能力；应变能力；抗压能力；责任心；分析问题解决问题的能力。 | ①     适应能力：像变色龙。能适用不同公司文化和氛围，不同性格的同事，特别是上司。②     应变能力：像变形虫。项目过程中会出现各状况，必须能调整自己、调整计划，以适应变化。③     抗压能力：像驴子。项目管理压力很大哦，天塌下来要也扛着。④     责任心：项目出问题，基本上责任都是你的，决不可推卸责任，勇敢的去解决问题吧，不要辜负领导的重托。⑤     逻辑思维：项目经常会出问题的，所以你必须思维清晰，能够客观的分析问题和解决问题。 |
| **相关经验** | 4年开发经验+2年管理经验 | 老板可不想冒险，把项目给你去做试验田。 |

### 20 项目经理所必需能力

**1）风险掌控能力：**一个优秀的项目经理能够熟练的运用项目风险管理过程，进行风险计划，识别，分析和开发应对策略，准确地预测到项目的风险，采取正确的风险规避措施。一个有经验的项目经理，无时无刻不关注项目的风险；项目中有各种各样的决策，每做出决策，就要清醒认识带来的新风险。

**2） 团队建设和人员激励能力：**团队建设方面，根据项目团队的不同阶段，项目经理建设团队的工作重点也不同， 项目团队组建初期，要介绍项目团队每个成员，他们每个人的角色和职责，以及对成员的期望；因为是初期，需要提供给团队所需的信息和支持，对成员的不确定性的问题要做出积极会与回应。理清成员的资质，帮助团队成员互相了解；给予成员指导和培训。随着团队开始运转，成员也开始了自己的工作，由于成员之间尚未建立起信任关系，冲突在所难免，项目团队进入动荡阶段，这一阶段的特点是竞争和冲突，项目经理关注的重点是解决冲突：及时识别冲突并处理冲突，继续表明团队和个人的期望，鼓励成员对争议发表自己的看法；鼓励成员互相倾听和参与决策。经过动荡期后进入团队的规范阶段，大家彼此信任，并互相帮助，项目经理需要完善团队的规范，形成团队文化。再之后项目进入高产阶段，项目经理重点是关注提高生产率，对成员进行必要的授权，给予成员挑战性目标。团队解散阶段：项目接近收尾时，团队行将解散，项目经理要进行对团队和成员的表彰，召开总结大会，做好知识管理工作。优秀的项目经理会采取不同的员工，不同的激励方式，对于指挥型的成员，要给予授权，关系型的员工，给予一些需要协作方面的工作，技术大牛，要给予技术含量高的工作；勤恳型的呢，要给予一些重复性的工作。

**3） 沟通能力：**沟通既是素质也是能力，在上面内容谈的比较多了，不再赘述，一个优秀的项目经理知道什么类型的信息给什么样的项目干系人，有些不能让客户知道的东西不需要让客户知道；还要具有会议管理能力和演示PPT的能力。

**4） 谈判能力：**几乎每个项目经理都会遇到需要谈判的情况，这里不仅仅在项目合同方面，比如客户需要提前工期啦，需要变更需求啦等等，作为优秀的项目经理就需要沉着冷静，深度分析和评估双方谈判的目的和目标，根据实际情况，有理有据的进行谈判，大家都各让一步，达到谈判目的。

**5 问题解决能力：**优秀的项目经理善于能够认识问题的本质，能够找出什么是解决问题的关键。

### 22 代码质量控制：

**（1）制定编码规范，分层，健壮，稳定，扩展，伸缩，性能，安全，维护**

**（2）概要设计评审**

**（3）代码review**

**（4）sonar扫描**

### 23 技术思维和管理思维对比

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **比较方面** | **技术思维** | | **管理思维** | |
| **关注中心** | 以过程为中心的思维 | 关心每项任务本身，而不是整体目标。不重视计划，对任务缺乏控制。 | 以目标为中心的思维 | 以终为始。关注整体目标、实现的路线、影响目标实现的因素、各种事件对目标的影响，区分重点。 |
| **事物结构** | 局部思维 | 过于关注细节，对整个项目工作的内容、完成路线没有概念。上来就干，工作缺乏计划性、条理性。 | 整体思维 | 采用结构化分析方法，自顶向下，先整体后局部。有时亦采用头脑风暴，先将细节展开再归纳。 |
| **逻辑思维** | 以机器为中心的思维 | 思想单纯，性格直率。在人际问题上过于讲究逻辑。 | 以人为中心的思维 | 人是执行项目的主体，关注事情本身，更关注人的价值。学会包容，能与各种不同情格的人打交道。 |
| **决策依据** | 完美思维 | 不关心进度和成本，只关心完美的功能和代码，并视之为艺术。经常对上一任的工作推倒重来。 | 平衡思维 | 拒绝渡金，项目不需要艺术。在进度和质量之间取得平衡，在员工个性与团队凝聚力之间取得平衡，在员工、项目、公司和客户之间取得平衡。 |
| **人际关系** | 个人思维 | 以个人为中心，单兵作战，依赖个人能力。个性固执，工作方法简单。 | 团队思维 | 你不是一个人在战斗，发挥每个成员的作用比个人埋头苦干重要得多。关注团队分工、配合以及士气和凝聚力。 |

### 24 项目管理九大领域



这就是项目管理的九大领域：**整合管理、范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理。**

**1．整体管理**

　　项目的整体管理，或者说是综合管理也不为错，它是综合运用其他八个领域的知识，合理集成与平衡各要素之间的关系，确保项目成功完成的关键。

　　项目的整体管理包括三个主要过程：

**项目计划制定：即收集各种计划编制的结果，并形成统一协调项目计划文档。**

**项目计划执行：通过执行项目计划的活动，来实施计划。**

**整体变更控制：控制项目的变更。**

　　项目经理负责协调完成一个项目所需的人员、计划以及工作，统领全局，带领团队实现项目的目标；当项目目标之间或参与项目的人员之间出现冲突时，负责拍 板定夺；并负责及时向高层管理人员汇报项目进展信息。总而言之，项目经理主要负责项目的整体管理，这也是项目成功的关键。

**2．项目范围管理知识**

　　项目范围的不确定，会导致项目范围的不断扩大，作为项目经理，在项目开始时，就要对项目范围拿出项目干系人都认可的、理解无歧意的范围说明文档——项目章程。然后为了保证项目的实施，明确项目组成员的工作责任，还必须分解项目范围，使之成为更小的项目任务包——工作分解结构（WBS）。

**3．项目的时间管理知识**

　　项目的时间管理，就是确保项目按期完成的过程。首先要制定项目的进度计划，然后是跟踪检查进度计划与实际完成情况之间的差异，及时调整资源、工作任务 等，以保证项目的进度实现。在跟踪过程中，要及时与项目干系人进行交流，以及时发现范围的偏差，而产生时间与进度上的差异，或项目组成员有意或无意识的虚 报了项目完成情况，导致进度的失控。

　　具体包括以下内容：

　　活动定义：从WBS分解而来；

　　活动排序：明确活动之间的依赖关系；

　　活动历时估算：估算每项活动的时间，可以PERT方法进行；

　　利用PROJECT2002等工具软件，协助项目的时间管理；

　　利用甘特图帮助跟踪项目进度；

　　利用网络图及关键路径分析，协助确定完成日期上的重要性或调整工期对项目工期的影响，以及处理关注的焦点活动。需要注意一点，以前学习项目的时间管理工具及方法以后，就以为可以实现对项目的跟踪控制了，其实不然，这些工工具都是通过人来发生作用，活动也是由人来完成的，因此项目经理不能把太多心思花在工具上，而是学会利用工具来协调人与资源的矛盾冲突。

**4．项目的成本管理知识**

　　对于项目经理在成本管理方面，就是要努力减少和控制成本，满足项目干系人的期望。其过程包括：

　　资源计划：即制定资源需求清单；

　　成本估算：对所需资源进行成本估算；

　　成本预算：将整体成本估算配置到各个单项工作，建立成本基准计划；

　　成本控制：控制项目预算的变化，修正成本的估算，更新预算，纠正项目组成员的行动，进行完工估算与成本控制的分析。

在成本管理中涉及很多财务管理的概念、术语、基础理论及方法与工具的使用，作为项目经理，对这些内容要熟悉，特别是挣值分析的相关术语及简称，如：BCWS、BCWP、ACWP、CV、SV、CPI、SPI等等，不光要了解这些术语的涵意，还要掌握他们的计算公式。

**5．项目人力资源管理知识**

　　项目的人力资源管理就是有效发挥每个参与项目的人员的作用的过程。项目的人力资源管理过程包括：

　　组织计划编制：形成项目的组织结构图；

　　获取相关人员：其中重点是业务相关人员；

　　团队建设：明确每个项目干系人的责任，训练与提高其技能，实现团队的合作与沟通。

　　因为与人发生关系，其中首先是要明确各自的责任，这一点计划编制时就要明确，可以通过项目管理软件帮助项目经理提高效率，并能及时发现任务分解的合理性，最后形成合理的任务分解表。

同时，要通过有效的激励方法来帮助项目成员实施项目计划，提高效率。项目是通过团队共同努力实现的，注意充分发挥团队的作用，使团队成员各尽所能是项目经理的挑战。在处理过程中，争取做到对事不对人，通过有效的会议来帮助项目实现沟通、检查以及目标实现。

**6．项目的质量管理知识**

　　项目的质量，理解为项目满足客户明确或隐含的要求的一致性程度。注意这里包括明确的要求，也包括隐含的要求。这对IT项目来说，如何满足用户隐含的质量要求，可能是IT项目质量失败的重要原因。可能所开发的系统符合需求说明中的要求，却与用户实际的要求（包含隐含的需求中），相差很大，导致不一致，结果导致IT项目的失败。

　　现代质量管理经过了一个发展过程，目前已建立起相对完善的质量体系，国际组织也有相关的质量文件，以评审普通的生产质量，如ISO2000系列质量标准；对软件的生产质量，也有一些评价模型，如SQFD模型、CMM软件成熟度模型等等。其中CMM成熟度模型分成五个层次：自发的、简单的、有组织的、被管理的及适应的，分别标识为不同的级别。

　　对于项目管理需要制订质量计划，并应用质量保证的工具确保质量计划的实施。在质量控制的过程中，有许多现成的工具与方法，如帕累托分析、统计抽样和标 准差等。要提高项目的质量，必须在领导中形成质量意识，通过建立一个好的工作环境来提高质量，通过形成质量文化来改进质量，是全面提升项目质量管理的关键 因素之一。

在以往所经历的项目中，项目的质量管理基本上没有得到重视，公司每年都在开展QC活动，该活动的目的就是改进质量，但活动成了科技创新活动，而更多的项目实施过程中，如何开展质量管理，却未能有所体现，这也是值得探讨的问题。

**代码质量控制：**

**（1）制定编码规范，分层，健壮，稳定，扩展，伸缩，性能，安全，维护**

**（2）概要设计评审**

**（3）代码review**

**（4）sonar扫描**

**7．项目的沟通管理知识**

　　项目的沟通管理非常重要，对项目经理而言，就如同前线指挥需要情报管理一样，这是使整个项目组掌握项目信息，实施其他管理手段的基础，所有的控制都有基于沟通基础之上的。

　　在项目的开始，需要编制沟通计划，包括什么时间、将什么内容、以什么样的格式、通过什么样的方式、向谁传递。在项目的沟通中，可以采用**书面报告、口头报告或非正式的交流**，各种方式有利也有弊，关键看是否有利于沟通的效果。沟通的复杂程度随着对象的增加而快速增加，因此要通过适当的工具和手段，使面对面的沟通控制在一定范围之内，尽量减少因无效沟通而给项目管理带来的负责影响。在沟通中，会议是有效形式之一。很多业务员人员喜欢通过会议，以简单的形式化的语言描述项目的进展与项目中碰到的问题，而不喜欢技术化的图表与文档。**电话会议，视频会议，面对面沟通 。**

**8．项目的风险管理知识**

　　当因为未能做好风险管理，导致项目的风险发生时，项目干系人将难以一下子接受风险发生的事实以及风险所带来的损失，需要用更多的时间来调整整心理状态，才能恢复对项目的实施。项目的风险管理不仅是在项目进行过程中，有效避免风险的发生；而且能在风险发生时，帮助我们用正确的心态去面对，而不会手足无措。**很多项目的失败，是 因为风险发生时，对项目干系心理上造成的伤害，导致失去主观判断能力，而作出错误的决策。**从这种意义上讲，项目的风险计划的制定主要是为提高项目干系人的 风险意识，只要有了足够的风险意识，风险识别全面与否，在有些项目中可能重要性反而不是太明显。

　　风险识别可以采用头脑风暴法、经验法则等方法，在识别这些风险因子之后，可以对这些因子加上权重，最后可以计算出项目成功的概率，并能据此决策项目是 否应该开展、继续或停止。识别风险因子之后，紧接着就是制定风险应对措施。根据风险发生的概率，产生的风险成本与收益，决定相应的应对策略，如**风险处理、 风险接受、风险改善**等等。

实际工作中，可能识别到存在的风险，但却不能加以正确处理。风险就这样被层层传递。如因用户参与不够，导致需求不正确，进一步产生工期估计的失误，结果是计划的偏差，最后整个项目的结果产生偏差。因此，要注意从风险的源头抓起，防止风险的层层放大。

**9．项目的采购管理知识**

　　采购就是从外界获得产品或服务。对于IT项目而言，采购变得越来越重要。目前绝大多数的IT项目都离不开采购管理，而且很多项目的主要内容就是设备采购或咨询采购，对于企业而言，能否做好采购管理是保证项目成功的重点内容。

　　有效采购管理包括以下过程：

　　编制合理有效的采购计划：这是项目管理的一个重要过程，即确定项目的哪些需求可以通过采购得到更好的满足。在采购计划中，首先是决定是否需要采购、如何采购、采购什么、采购多少、何时采购等内容；

　　编制询价计划：即编制**报价邀请书**RFQ或**招标书**；

　　询价：进行实际询价；

　　开标：评估并选择供应商；

　　管理：对**采购合同**进行管理；

　　收尾：对采购合同进行收尾。

**在整个过程中，容易忽视的两个过程，一是采购计划，二是合同收尾。采购计划的编制，是采购管理整体按需求进行的前提，如果这一步做不好，其他都是白费劲；而在采购的合同收尾过程中，最容易忘记或做不到的就是采购审计。至于供应商的选择等过程，在IT 项目中，往往会过分重视技术，而忽略管理与成本。其实，管理与成本决定合同能否按期保持履行的前提。在我公司的实际情况中，一般项目以设备为主要成本时， 往往就不再考虑其他内容，而仅是作为一般的设备采购，交会器材部门实施。因为不光没能做到项目管理，亦未做到采购管理，所以这类项目虽然也实施完成了，但 项目的实施质量总令人不太满意**

### 25 五大过程组

**五大过程组与九大领域一样，同样体现了做事的逻辑，只不过角度有所不同：**

●启动：确定是否要做，以及做什么

●规划：打算怎么做

● 执行：按照计划去做

●控制：做对了没有

●收尾：做完了收工

**1．项目的启动过程**

　　项目的启动过程就是一个新的项目识别与开始的过程。一定要认识这样一个概念，即在重要项目上的微小成功，比在不重要的项目上获得巨大成功更具意义与价 值。从这种意义上讲，项目的启动阶段显得尤其重要，这是决定是否投资，以及投资什么项目的关键阶段，此时的决策失误可能造成巨大的损失。重视项目启动过 程，是保证项目成功的首要步骤。

　　启动涉及项目范围的知识领域，其输出结果有项目章程、任命项目经理、确定约束条件与假设条件等。启动过程的最主要内容是进行项目的可行性研究与分析， 这项活动要以商业目标为核心，而不是以技术为核心。无论是领导关注，还是项目宗旨，都应围绕明确的商业目标，以实现商业预期利润分析为重点，并要提供科学 合理的评价方法，以便未来能对其进行评估。

**2．项目的计划过程**

　　项目的计划过程是项目实施过程中非常重要的一个过程。通过对项目的范围、任务分解、资源分析等制定一个科学的计划，能使项目团队的工作有序的开展。也 因为有了计划，我们在实施过程中，才能有一个参照，并通过对计划的不断修订与完善，使后面的计划更符合实际，更能准确的指导项目工作。

　　以前有一个错误的概念，认为计划应该准确，所谓准确，就是实际进展必须按计划来进行。实际并不是如此，计划是管理的一种手段，仅是通过这种方式，使项目的资源配置、时间分配更为科学合理而已，而计划在实际执行中是可以不断修改的。

　　在项目的不同知识领域有不同的计划，应根据实际项目情况，编制不同的计划，其中**项目计划、范围说明书、工作分解结构、活动清单、网络图、进度计划、资源计划、成本估计、质量计划、风险计划、沟通计划、采购计划**等等，是项目计划过程常见的输出，应重点把握与运用。

**3．项目的实施过程**

　　项目的实施，一般指项目的主体内容执行过程，但实施包括项目的前期工作，因此不光要在具体实施过程中注意范围变更、记录项目信息，鼓励项目组成员努力完成项目，还要在开头与收尾过程中，强调实施的重点内容，如正式验收项目范围等。

　　在项目实施中，重要的内容就是项目信息的沟通，即及时提交项目进展信息，以项目报告的方式定期通过项目进度，有利开展项目控制，对质量保证提供了手段。

**4．项目的控制过程**

　　项目管理的过程控制，是保证项目朝目标方向前进的重要过程，就是要及时发现偏差并采取纠正措施，使项目进展朝向目标方向。

　　控制可以使实际进展符合计划，也可以修改计划使之更切合目前的现状。修改计划的前提是项目符合期望的目标。控制的重点有这么几个方面：范围变更、质量标准、状态报告及风险应对。基本上处理好以上四个方面的控制，项目的控制任务大体上就能完成了。

**5．项目的收尾过程**

　　一个项目通过一个正式而有效的收尾过程，不仅是对当前项目产生完整文档，对项目干系人的交待，更是以后项目工作的重要财富。在经历的很多项目中，更多重视项目的开始与过程，忽视了项目收尾工作，所以项目管理水平一直未能得到提高。

　　另外要重视那一类未能实施成功的项目收尾工作，不成功项目的收尾工作比成功项目的收尾更难，也来得更重要，因为这样的项目的主要价值就是项目失败的教训，因此要通过收尾将这些教训提炼出来。

　　项目收尾包括对最终产品进行验收，形成项目档案，吸取的教训等。另外，对项目干系人要做一个合理的安排，这也是容易忽视的地方，简单的打发回去不是最好的处理办法，更是对项目组成员的不负责任。

项目收尾的形式，可以根据项目的大小自由决定，可以通过召开发布会、表彰会、公布绩效评估等手段来进行，形式是根据情况采用，但一定要明确，并能达到效果。如果能对项目进行收尾审计，则是再好不过的了，当然也有很多项目是无需审计的。

### 26 管理放权

解决Who的问题。虽然我们提倡项目经理要以身作则、亲力亲为，但并不是说每件事项目经理要亲自去做。对于下属可以胜任的事情，就把它分配出去。如果出现项目经理很忙、下属很闲的情况，那就说明项目经理你做得太多了，不要和你的下属抢事情做。

是不是任何事情都可以授权呢？理论上是可以，但由于资源的稀缺性，这种条件往往并不具备。至于什么可以授权，什么不可以，**这要因项目而异**，根据项目工作与资源的实际情况，两厢权衡之后才能决定。**不管怎么说，授权不可过度**，否则项目经理就成了甩手掌柜，实际也等于放弃对项目的控制权。

### 27 项目经理应该做的工作：

**l 系统性工作由项目经理做，比如制定计划、安排任务、鼓舞士气、项目检查等，具体事务由下属去做。**

**l 重要的事情项目经理来做，紧急的事情让下属去做。**

**l 决策由项目经理来做，执行由下属去做。**

**l 下属能做的事由下属去做，否则由项目经理自己做或带着做。**

### 28 如何对付琐碎的事情？

**l 制定规则，约好时间讨论**

例如约定在指定的时间签单、讨论技术问题、反馈进展等，而不是随时进行。

**l琐碎事情一起做**

对于工作中的琐碎问题，不用急着处理，可以启动“碎片整理程序”，将其记录下来，在你不需要“炒菜”的时候一起处理。

**l利用碎片时间**

碎片时间并非不可利用，而是要安排合理的工作。几块大石头中间的缝隙，肯定塞不下另一块大石头，但放一些小石子或沙子还是没问题。例如与员工沟通、向领导汇报工作、检查员工工作、辅导员工、项目风险分析、项目目标回顾、发传真、收邮件等，这些工作就是小石子一样，利用小块小块的时间就可以完成。

### 29 用人原则

1 喜欢提意见的人，可以让也负责质量管理。

2  能说会道的人，可以让他负责与客户沟通；

3 沉默寡言者，一般心思缜密，可以负责技术性较强的工作；

4 对于脾气倔强的人，应该安排确定性的、没有争议的工作交给他；

5 慢手慢脚的人，应该安排缓冲时间比较多的工作，不能安排关键路径上的工作；

6 思维敏捷的人，可以安排紧急的任务给他。

### 30 项目管理人员职责

**1、不断地识别项目干系人，并管理好项目干系人的期望。**

比如一个软件产品开发项目，可能的干系人包括但不限于：

投资方希望通过产品赚钱

产品用户希望产品好用、能给自己带来使用价值和良好的使用体验

项目团队希望通过该产品体现自己的创造力、成就感，并收获劳动回报和能力提升

政府机构希望该产品有着良好的社会效应

项目干系人不是一开始就能完全识别出来的，所以需要不断识别

要管理好项目干系人的期望，需要良好的沟通技能，要能换位思考，充分从对方的角度去理解与认识

注：项目干系人，其实就是项目相关的人员。这是项目管理理论中的术语。

**2、组建和建设一支强有力的项目团队。**

项目团队是项目成功的关键要素，组建团队、激励并持续建设团队、协调好团队内部的关系和任务分配、充分沟通，是项目经理必须一直要做的事情。

建设项目团队，包括了招募、培训、调配、指导等各方面的工作。

**3、做好项目管理计划，充分管控项目的范围、进度、成本、质量、风险等要素。**

项目的范围、进度、成本、质量、风险管控是项目管理的基本要素，也是项目经理要做的事情之一。当然，具体的需求调研及确认、系统架构设计、详细设计、开发、测试、变更、风险、文档、验收、交付、培训等等，甚至包括项目进度计划，都可以分解给项目团队成员来做，但项目经理要负责总体的管理和掌控，协调各方面的资源。

**4、总结项目。**

项目结束、产品验收交付后，项目经理的一个重要工作就是总结和分析项目的成败得失，尤其是充分总结经验和教训，作为自己、团队、所在的企业组织以后项目的借鉴和参考。

**注：软件项目经理，如果过多地深入到产品设计、开发过程，而或多或少地忽略其真正应该专注和关注的职责，对项目有害无益。我们目前项目多，人少，每个项目经理都要参与到自己项目或者别人的项目中担负相应的工作，需要高效调整自己的工作计划，并每天执行和修正工作计划。**

## 二、管理架构总图

**1 专业知识**

**(1)系统架构**(Distributed/Microservice/JVM/Concurrent/Spring/DesignPattern)

**(2)基础技能**(JS/DB/SE/EE)

**(3)支撑技能**(大数据/云计算/人工智能/区块链 )

**2 管理思路**

**(1)团队建设**

<1>挑选骨干(3-5人挑选副手和骨干/6-15人分组责任制)

<2>沟通渠道(团队活动/会议/聚餐/座谈会吐槽)

<3>解决冲突(控制情绪/换位思考/交换意见)

<4>人员管理(猴子法则/适当放权)

<5>绩效考核

考核方法：自评/相互评/兄弟部门评/复评/面谈/总结客观资料

考核指标：本职工作/责任心/协作能力/积极主动/态度/技术突破/加班

**(2)项目管理**

**@@九大领域@@**

**<1>整体管理**(合理集成与平衡各要素之间的关系)

**<2>范围管理**(干系人/业务/时间/外围系统)

**<3>成本管理**(控制资源和成本)

**<4>质量管理**(编码规范/设计评审/代码评审[健壮/稳定/性能/安全/扩展/复用/维护/配置/内聚/耦合]/SONAR扫描)

**<5>进度管理**(晨会汇报/里程碑/识别风险)

**<6>资源管理**(提意见-质量/能说会道-客户沟通/寡言-技术性强/脾气倔强-无争议/慢手慢脚-缓冲时间/思维敏捷-紧急任务)

**<7>沟通管理**(需求分析/需求讲解/设计评审/代码评审/总结会/团队培训/原因分析会/启动会)

**<8>风险管理**(需求分析和设计/技术调研/汇报)

**<9>采购管理**(从外界获得产品或服务/报价邀请书/招标书)

**@@五大过程组@@**

**<1>启动过程**(要不要做/做什么)

**<2>规划过程**(打算怎么做)

**<3>实施过程**(按照计划去做)

**<4>监控过程**(做对了没有/制定计划/安排任务/鼓舞士气/项目检查)

**<5>收尾过程**(做完了没有)

**@@敏捷开发@@**

(需求分析--需求评审--需求讲解--概要设计--设计评审--代码开发--代码评审--联调自测--测试验收--上线及支持--版本总结)

**3 素质能力**

**(1)身体素质**(没有一天只干8个小时的项目经理。项目管理工作经常赶周期，赶进度，工作起来没日没夜，体力活)

**(2)品德素质**(对外与供应商客户打交道/对内需要跨部门整合资源/诚信的品德素质是基础)

**(3)沟通能力**

**(4)应变能力**(调整心态/调整计划)

**(5)解决能力**(冲突/问题/拍板/决策)

**(6)组织能力**(会议/活动/评审)

**(7)处理能力**(约好时间/重要紧急四个维度/时间碎片)

**(8)风险掌控能力**

**4 岗位职责**

**(1)识别项目干系人**(干系人期望)

**(2)组建强有力团队**(招募/培训/调配/指导)

**(3)做好95工作**(架构设计/详细设计/开发/测试/变更/风险/文档/验收/交付/培训)

**(4)总结项目**(问题原因/改进措施/吐槽点)

## 三、文化组织管理培训

|  |  |
| --- | --- |
| **一、文化之根** | |
| **1 、文化本质：掌贝文化是掌贝人的基本必备属性，也是与其他群体的根本区别，更是掌贝人共有的标签和符号！** | 不同的企业，因为不同的业务环境、不同的组织形态、不同的创始人和管理者特质，会形成不同的企业文化。企业间文化各有差异，最重要的在于是否适用、是否落地、是否坚守、是否迭代升级。 |
| **2 、文化要求：人人必备、人人践行、人人传承，行为背后是文化的根源** | 文化是企业的根，一家没有文化承载的企业，很难走得很远，很难经历艰难。文化最终要依赖每个员工去践行，外化为符合文化的行为。 |
| **3 、文化三基石** |  |
| **【使命】：让天下没有难做的掌柜** | 流量升级项目，天下为范围，掌柜为对象，没有难做的掌柜为目标 |
| **【愿景】：成为商户与消费者连接的桥梁** | 让商户更好找到消费者 |
| **【核心价值观】：执行、极致、思考** | 决策分析基础，事前事中事后思考。 执行：使命必达，承诺必达；鼓励碰撞、不同观点，但一旦明确指令，则坚决执行； 极致：工作做到极致，给客户提供的服务做到极致； 思考：做正确的事，把事做正确； |
| **4 、文化六准则** |  |
| **1）以奋斗者为本，奋斗是唯一正确的事，奋斗者是唯一正确的人！** | 承担工作内容多，勤猫奖；心中总有奋斗的原动力，对于业务的发展、个人的成长，总在追求不断进步； 愿意为了业务、个人的进步不断付出心力，敢吃苦，敢于不断跳出自己的舒适区。 |
| **2）以客户为中心，客户是我们存在的理由，是我们唯一的衣食父母！** | 服务好客户，例如聚引客运营中，通常时效承诺是15个工作日，但有时商户的确因为开业等原因上线周期很紧张，团队成员加班特殊帮客户赶上线时间。 |
| **3）以职业化为荣，一切以公司利益为准绳，开放透明分享为规矩！** | 以工作为核心，针对事情的探讨、争论，就事论事，不要带情绪、不要人身攻击。 |
| **4）以团队为核心，团队利益和荣誉至上，舍我求大我，服从团队！** | 当个人利益和团队利益有冲突的处理方法，友文在贝蜂项目2.0期间，为了保障项目进度，陪产假只休了两天。 |
| **5）以责任为使命，不推脱、不逃避、不罢休，勇于承担负责到底！** | 24小时随时解决问题，主动承担边界模糊的工作；对于有挑战、脱离自己舒适区的工作，舍我其谁，不怕承担 |
| **6）以执行为铁律，事必行、行必果，杜绝根除不动、慢动、乱动者！** | 行动力，积极主动的心态；聚引客2.0时50个案例输出，几个人连续近一周加班到夜里十二点以后，保障按时按质输出 |
| **5 、文化落地法** |  |
| **1）传道解惑谋共识** | 晨会，培训；对于新员工通过培训、导师指导，实现文化讲解和充分理解；日常工作中要持续坚守、引导正确的文化理解，匡正不符合文化的行为。 |
| **2）察言观色剖根源** | 分析行为的原因，平时观察员工行为，注意情绪态度变化 |
| **3）抓典型、树榜样** | 表扬和批评的权利和义务，肖云飞在执行、责任方面文化的践行突出，在团队中树立榜样 |
| **4）扣细节事件营销** | 裁判，明是非的能力，抓迟到事情 |
| **5）仪式性奖罚分明** | 年会颁奖，惩罚，产研季度奖，奋斗奖，挖虫，金点子，微创新 |
| **二、组织之魂** |  |
| **1 、组织本质：结构清晰、责任明确、协作流畅的系统性群体** | 织结构清楚，不能是一盘散沙，明确责任主体，主动承担风险，协作就像篮球一样，单打独斗不能成大事，也不能持久。 |
| **2 、组织特性** |  |
| **1）群体一致，组织全员整体必须有相对统一的味道和作风** | 同一个组织共性多，形成统一风格，每一个组织的作风不一样。 |
| **2）结构清晰，上下层次、左右分工各组织单元架构划分清晰** | 组织架构清楚明白，上下左右不能重复。 |
| **3）责任明确，组织单元必有管理责任人且管理责任明确** | 组织负责人需要明确，否则容易引起混乱，内部产生不团结的现象。 |
| **4）协作流畅，上下及左右需要主动积极协作保障业务流动** | 不仅仅是下级配合上级的协作，发现问题并且需要上级及时决策；横向业务线之间要有协作意识，比如积极回邮件，及时回复。 |
| **3 、组织五要求** |  |
| **1）尊重、认同组织特性** | 组织和个人相互认同才能走到一起，这是一个必然性，去除埋怨的行为，不认可组织的人早晚遭到淘汰。 |
| **2）融入、践行组织要求** | 组织不需要个性化，需要每个人融入组织的行为方式，及时吸收和跟进。 |
| **3）积极、争当组织表率** | 组织是一个公平的平台，作为一个群个体表率，对今后的职业发展也是不错的，出现一些边界模糊事项时，肖云飞主动承担，牵头推动负责。 |
| **4）发扬、传承组织文化** | 运营顾问每周服务理念口号视频 |
| **5）捍卫、维护组织形象** | 聚引客业务，客户说销售过度承诺时，策划专家首先表明销售不会存在这样的乱承诺现象，然后进一步沟通解决问题。 |
| **4 、组织三准则** |  |
| **1）个人服从组织，组织服务个人** | 因业务调整，李普政一年内数次涉及岗位调整，但均服从组织安排；组织也同时会兼顾李普政的个人成长和发展 |
| **2）个人贡献组织，组织成就个人** | 个人为组织贡献业绩，组织给个人带来成长 |
| **3）个人破坏组织，组织抛弃个人** | 组织管理者不能有侠客心里，对破坏者不能同情，从组织的角度考虑问题，对于破坏者必要清理或者帮助其走出困境。 |
| **5 、组织六大问题** |  |
| **1）病从口入** | 招人不严，招聘进来的人员不适合岗位要求，长期下去可能导致创业失败。 |
| **2）消化不良** | 组织缺乏吸收转化能力，某些人员岗位要求可能不太匹配，缺乏合理的培训和引导。对于新进员工，通过培训、日常工作指导管理，实现新人对掌贝文化的真正理解和融入、岗位的能力匹配、心态认可，快速达到高绩效高战斗力状态。 |
| **3）肥胖臃肿** | 人多难于管理，效率低下，容易导致分工不明确，需要及时清理效率低下的人员，留下来的都是精干人员。 |
| **4）恶性癌变** | 某人的态度或者文化价值观出现问题，会像瘟疫一样传染给其他同事，对于能力强但是价值观不好的坚决清除，对于能力和价值观都不好的需要清理，积极培养能力和价值观双赢的人员。 |
| **5）便秘难排** | 组织是一个生命体，需要新陈代谢，人员的综合素质需要培养到位，遇到对某些人依赖较高导致便秘难排。 |
| **6）复发感染** | 一个人的行为，所有人学习，荷花效应。有些问题前期优化了 后期又会出现。需要遏制这种行为。避免问题反复出现；一个人的行为，特别是不良行为，极易形成连锁学习反应。 |
| **6 、组织落地法** |  |
| **1）组织特性、要求、准则讲解宣导** | 对于组织架构调整，人员变动，需要召集组织人员进行宣讲；新人入职需要介绍引导；离职人员需要谈心，了解根本原因以及传递给其他同事，避免引起怀疑。 |
| **2）组织洞察、分析、运营升级优化** | 管理者洞察和协调分工，发现出现的问题，分析根本原因，及时优化和解决。 |
| **3）组织行为结果惩恶扬善积极引导** | 人员状态起伏，需要有管理行为，干预以正视听。比如说优秀人员进行识别，开会表扬； |
| 1. **管理之本** | |
| **1 、管理两条腿：团队管理，即管人；业务管理，即管事**！ |  |
| **2 、管理六能力** |  |
| **1）沟通能力** | 对人员采取什么方式进行沟通，不同的人对事情认识的深度不一样，说服力要强。 |
| **2）协调能力** | 理顺各部门合作的事项 |
| **3）规划能力** | 对资源的规划，基于目标和环境排兵布阵。 |
| **4）决策能力** | 识别风险，有一种决策意识，预防在开始阶段，如果事故发生了，比较被动；做好多个决策，做选择题。 |
| **5）培训能力** | 必备能力，把知识和技能传播好，传输到位 |
| **6）领导能力** | 管理者价值观的表率，个人魅力足，在团队中起到榜样作用 |
| **3 、管人落地法** |  |
| **1）激精神** | 激发动力，职业规划，点亮梦想；压力驱动，分析社会现实，压力转化成动力 |
| **2）正思想** | 统一思想，对公司，业务，文化的理解统一；开会过程中及时发现异常的偏差，并且给与纠正 。 |
| **3）建能力** | 通用能力，专业知识，专业技能，人才培养机制，导师，培训，高层辅导，战略推演，内部分享， |
| **4）铁执行** | 定流程，统一的执行标准的动作。严格纪律，同一团队思想；明晰奖惩机制，奖罚分明。PMO管理 |
| **5）送关怀** | 心理疏导；表扬先进人员。团建活动，松弛有度；组织形式关怀、个人形式关怀；触动情感的形式，用心关怀 |
| **4 、管事落地法** |  |
| **1）定目标** | Smart目标，具体明确的，可衡量，方案可实现，相关性的人，有截止时间。 |
| **2）分任务** | 拆分任务项，粒度要很细，不能疏漏；控制力度和边界；根据任务的难易按照人员的能力进行匹配。 |
| **3）出策略** | 沙盘模拟，模拟现实场景，概要设计，提问作答方式，对设计进行评审，纠正。 |
| **4）抓过程** | 主要是三大块：里程碑，薄弱点，风险识别 |
| **5）盯结果** | 管理者亲自查看验收结果，指出不足和改进的地方，加以改进。站在的角度不一样，看到的结果不一样。分成2种形式：会议和汇报。 |