

熟悉项目管理计划,查看项目关键要素

新上任项目经理首先熟悉该项目的管理计划，查看项目几大关键要素：范围、进度、成本、质量、风险、干系人关系、团队关系、里程碑节点等。

范围：

查看项目说明书、需求文件、核实可交付成果；

进度：

核对项目进度计划，弄清项目是否延迟，如果延迟，考虑提升进度的解决方案；

成本：

核对项目成本，弄清项目是否超支，如果超支，考虑节约成本的解决方案；

质量：

审查客户对可交付成果的质量要求，并核查检团队是否正在按照此要求执行质量管理；

风险：

评估可预测的风险，并检查应对金是否充足；

干系人：

梳理项目关键干系人，包括团队核心骨干、客户高层，公司高层等，方便后续工作联系；

团队关系：

通过团建来使彼此互相熟悉，吃饭、聊天等等，这些都是方式，根据实际情况来执行（我有通过和团队成员打LOL来增进彼此感情）；

里程碑节点：

属于进度管理的一部分，把握关键里程碑的可交付成果，保质保量产出可交付成果，这样可以在客户和团队内部树立好的形象。

介绍并表明自己身份,了解企业及团队文化

让大家明白你是真正的项目经理,一个好的表达与介绍一定要有。有成果的领导都比较会得到信服。制定计划练兵、练人,识人断事,速度看清一切,优秀的人就让他发光发热。

包括以下几点:

1. 了解公司环境和项目背景
2. 明确权责范围
3. 熟悉流程
4. 掌握技术要点
5. 了解人力状况
6. 把握内外资源

做好填坑的准备了解前任项目经理

心态摆正:

空降一个项目的管理者,前方一定有高能预警,不知道有什么坑,这个时候一定要做好心理准备,有勇气和信心。

情报收集:

一定要和前任项目经理沟通一次,了解项目基本情况,尽可能的了解那些坑,最重要的是了解项目团队中的关键队员;找领导了解客户,明确项目干系人及厉害关系,最好确认关键用户,做到有的放矢。

进入项目:

召集全员开会,说出自己对项目的了解,然后听取团队成员的项目进度汇报及项目面临的问题反馈。

维持现状:

保持项目团队组成,不要新官上任三把火,让子弹飞一会儿,确认对项目情况有了自己的认识,才去想办法整改。

如果是对外做项目,必须首先和甲方的项目经理做一次沟通,沟通内容视情况而定,沟通目的大家都懂得。

项目经理最想看的,汇报工作内容是什么

每周汇报：

- 项目计划，当前阶段进度，完成情况和比例
- 进度偏差多少、原因分析及解决办法
- 个人的工作量
- 当前里程碑成果完成了哪些
- 下周和下阶段主要工作安排，需要什么时间协调甲方、乙方哪些资源完成什么工作

反馈项目风险：

- 人员配合问题
- 需求或设计等遗漏项
- 每个需求的谈判进度
- 人员变动（如请假或离职）
- 对于每个客户的动态把握

其他问题：

- 过程中遇到的难点
- 进度变更分析以及解决方法
- 已爆发问题和解决情况
- 剩余工作的安排，资源是否需要调整
- 项目组人员绩效和评价

所以项目汇报一般分技术和业务，中期会介入测试后期会介入售后，项目经理最需要的是每个模块的整体进度，其次是每个人的工作量一目了然。

对于新任项目经理来说，在项目的不同阶段，要找到自己的控制点，和各个阶段的分析工具和原则（甘特图、鱼骨图、SMART原则.....）和你之前工作经验中可以用到的东西（你的优势）。只有不断提升，才能找到工作的快感。