

项目管理案例系列[27]：在“各自为战”的公司，我该如何展开工作？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文 [https://www.100test.com/kao\\_ti2020/277/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_277600.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/277/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_277600.htm) 说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。案例提供者：项目管理者联盟会员 孙佐贤（tsoyinsuen@163.com）

案例正文：某公司是从事塑胶制造业的制造型企业，公司实力雄厚，规模较大，约有员工两千人左右，从研发到加工生产各环节功能齐全。本人初到该公司任职项目经理，任职之后发现公司的项目管理非常薄弱，可以说还处于没有起步阶段，存在的问题较多，其中最严重的就是公司各部门之间缺乏必要的沟通与协作。原来的做法是由产品开发工程师负责新项目，一个人单打独斗，其它部门如工程、品质、生产等都不参与。如此便产生了如延期、品质不达标、移交到生产部门后投诉太多等一系列问题。面对问题，各部门则相互指责推诿。这种情况在一定程度上阻碍了公司的发展，因此，公司管理层打算用现代的项目管理方法去管理新项目，以图改变这种状况。去年公司曾聘过两个项目经理，但因阻力太大，各部门不与合作，工作未如人愿。其中一个被老板炒鱿鱼，另一个在几个月后主动离职。面对公司的这种情况，我又该如何打破困境，去开展项目管理工作呢？

项目管理者联盟专家点评：  
专家介绍：王景山 项目管理者联盟高级顾问 王老师有着10多年的欧洲海外项目管理工作经验，90年代初归国后，曾先后任职于多家知名家电及IT制造企业，分别从事新产品研发、

项目管理、企业发展规划及高层管理等工作。王老师主持和参与过大量与欧美、中南亚公司的合作项目，包括新品研发、计算机软硬件研制、厂房及设备改造、成套生产设备出口等项目，项目管理和企业管理实践经验丰富。王老师撰写的培训教材及各类专业书籍，如《工业企业项目管理》、《研发项目管理》、《项目投资与决策》、《项目投资与管理》等，有着较高的权威性，深受广大读者喜爱。王景山点评：

（1）永久自行车时代制造业追求的是标准化，含部门职责、程序、工艺、检验、产品标准。案例描述的现象是上述标准化时代和企业文化的影响。（2）尽管市场的个性化需求、技术的高速发展和产品的频繁更新使制造业开始考虑项目管理的方法，制造型企业中不同企业类型对项目的需求程度是不同的，单品种大批量的塑料、橡胶、模具、机械加工、标准件等企业需求最弱，采用标准化的部门职责、程序、工艺路线、检验方法、产品标准仍然是上述企业主要的管理体系和管理方法。（3）2000年以来，项目管理形成应用热潮，制造业也在开始应用项目管理。但是，项目的教育和培训集中在企业中层学习项目管理方法，忽视了另外一个方面是企业高层对项目管理的认识。企业应用项目管理需要首先解决：

（一）本企业是什么类型的企业？本企业在那些问题上需要项目管理？哪些问题上不需要项目管理？（二）本企业如何应用项目管理？是建立主导型项目管理体系（机构、职责、程序、资源配置）？还是建立辅助型项目管理体系（辅助手册或规程序）？还是仅仅将项目管理当作一种工作方法，例如历史上制造业是将一些运筹方法当作工具在用。企业高层首先需要整明白：因事（项目型业务）-设人（项

目经理) -授权(职责) -运作(程序、方法) 制造业的高层没有解决上述问题，出现了一些企业大张旗鼓的宣传项目管理、成立项目组织，但是不知该作什么，一些企业认为不需要项目管理。一些企业设立了项目经理，而项目经理在井田制的组织机构中“有名(称)无实(权)”，工作起来困难重重。我赞同上述各位提出的项目经理在目前环境下“勉强生存”的可操作方法和策略，解决的根本出路在企业项目管理应用环境的改变，既如何改变一群人的观念和思想。建议看一下专栏文章中的拙作《制造业如何应用项目管理》和《制造业项目管理应用范例》 项目管理者联盟网友评论：题目：自己的几点看法 作者：王建军

- 1、你要先搞好与各部门经理之间的人际关系，再告诉他们公司的问题，从而得出他们对公司及项目管理工作的看法。想把自己的东西让别人接受，首先要看清对方的意向。
- 2、对你的老大要明说公司的问题和你工作上所碰到的问题，看能不能说服他给你一些特权，去想办法解决问题。
- 3、多去现场走走看看，和当管人员多沟通，多听听他们的看法，这样你就可以知道每个部门希望要的管理方法，只能做参考。准确的方法要看你对各个部门问题分析和解决方案。
- 4、在原来管理方案上加上自己的提议，建议给公司的决策层，看是否能让他们同意你的看法，是否可以试一下，虽然有些哆嗦，但是你要知道，决策层同意了，你的工作日后就好做了。不要自己独行，项目管理工作是要靠整个公司各个部门的配合才能做好的。
- 5、召开项目管理工作方案修改会议，会议开始，你要先把前一阵子你去各个部门所听的、所看的先重新介绍一下，再把方案讲给他们听。他们有意见一定要等你讲完再让他们提问，方案

讲完后你现在做的事就是听就可以了。 题目：不要轻易否定别人 作者：daijiangbao 新人乍到，不要否定别人。该公司已经发展到一定规模，必定有其成功之道，这个成功之道就是项目管理成功之道，你需要沿着这个成功之道再接着走下去就是了。不要认为项目管理是改天换地的什么玩意，也不是说非得按照pmbok的方式才叫项目管理，避免犯教条主义。要主动去适应环境而不是要求环境来适应你，否则你就是第三个离职的项目经理，不论是被撵走还是自己走，都是一回事，要能领会项目管理的精髓，而不是装腔作势的按照项目管理理论描一遍。 题目：三点意见 作者：wangf 出现当前的状况，以及各部门的人员相互推诿等现象，肯定每一个部门的人员都有很多的看法和意见。建议如下：1、和各部门主管以及骨干员工进行深入交谈和沟通，了解他们对于当前公司研发、生产状况的看法以及改善的意见。2、将这些意见整理后，按照适当的方案组合形成一个针对具体问题的改善报告，提交公司管理层；在这个过程中提出的问题要关键而具体，提出的意见要切实可行，建议不要动不动就“重组”或者有针对性的指责某一个部门，只要是站在公司的立场，老板和员工都会支持的。3、每周改进一点点，持续改进，当看到一定的效果后，再向老板提出大的变革意见，会较容易采纳。 题目：认清自己在公司的实际定位，提升自己的专业能力 作者：谢小雄 作为你目前的实际情况，我个人认为首先自己要摆正自己在公司的地位，这个地位要通过和老总及各职能部门的经理进行多方位沟通后自己给予的定位。以此为自己开展工作时的最低底线，和各部门经理搞好人际关系。处理问题时多进行换位思考，并一定要保持好平和的心

态，要以实际的情况下争取BOSS的最大支持。另外在制造业里面存在一个很现实的情况就是，如果项目经理拥有较强的技术背景的话，会对工作开展有很大的好处。所以要注意尽量提升自己的技术力量，多和研发和工程人员进行交流。这样对你处理项目推进过程中出现的一系列的问题会有意想不到的效果，特别是对项目的风险控制是有很好的帮助的。

题目：把握重点 作者：li 既然高层认识到问题的所在，又有前车之鉴，你需要让他们看到你的解决方案是实际可行的重点还是在各部门的协调和威信的建立上，这个过程还需要放慢。

题目：多做沟通 作者：龙七

- 1、对老板一定要做到及时汇报，确认你的做法你的老板支持你。如有不妥请及时和老板沟通调整。
- 2、和你平级的同事多做沟通，让他们了解你的能力，同时掌握与他们沟通和协作的方式方法。
- 3、了解你的下属，学会从聆听中掌握一些你很难看到的问题，也许这就是你工作的重点。
- 4、对业务和内部工作流程一定要彻底了解，这是你工作的平台，你不了解他的架构和一些潜规则，对你的工作可能会增加很多困难，你可以在你的前任身上学习到很多值得借鉴的东西。
- 5、从中国国情出发，请制定计划，但是不要急于实现你的目标，要慢慢来，慢工出细活吗。

题目：实践出真知 作者：suntsang 前面各位提到了很多方法，在此不在累赘，简单一提：

- 1、争取BOSS支持
- 2、摆脱项目监管及互相推托的角色定位
- 3、要让你的伙伴认可你 建议向BOSS申请，去其它部门蹲点一段时间，调查以前项目再这些部门实施具体碰到哪些问题，再去寻找解决的方案，“实践出真知”，要让别人也知道你的困难在哪里，毕竟是团队合作，不是单打独斗，同事是伙伴而不是对手，只是你要

让你的伙伴认可，另外沟通也不仅是口头或文字的交流。题目：开场新局面，还得从现实出发 作者：lik\_leon 要靠一个人的力量在短期改变一个长期形成的工作环境，几乎不大可能，并且这种改变行为还不是由上而下，万众一心的，难度可想而知。所以从心理上未必要背着这么一个任务包袱去做，否则行为目标就可能会偏离现实，倒是可以带着一个或许会有额外收获的心情去做。把项目经理角色转换成职能经理，将项目管理方法根据实际情况，拆散来运用，把方法中最能改善工作成效的先用，同时一定要有策略的让领导了解并体会到专业的项目管理方法给企业带来了什么具体的好处。国内很多领导他是不会去关心你用什么高明的方法做事的，他要看结果，当你的结果让他满心欢喜的时候他会让你放手做事。所以在我看来，你这个项目经理得有战术战略的去做：  
：战略：改变领导的观点，要能让他主动提出“我要让你在公司进行一场项目管理的革命”  
战术：善用并灵活运用项目管理方法，做好当前的每一件事。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](http://www.100test.com)