

项目综合管理：项目经理变更的故事 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/294/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c67\\_294026.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_294026.htm) 最近，项目组开发一个新产品，根据公司的要求在产品开发的过程中实施CMMI5，负责该产品的项目经理X是一个能力很强同时又喜欢自由自在的同事。在项目启动的前期，大量的文档和会议，烦琐的任务安排与审批，加上对CMMI的流程不熟识，令他对CMMI非常抵触。项目组的其它人，包括我在内，都认为这是一个改良的好机会，也对CMMI充满期待。而项目经理的态度，让我有一点点担心，虽然项目组成员充满热情，但是如果项目经理都不积极的话，效果肯定会大打折扣。在项目计划期间，安排测试计划时间的不足以及他对解决这个问题的方法和态度，让我有一种不太好的预感。在回家的路上，和项目组另一个同事C交流了对该项目的看法，我很坦率地对他说：“其实，这个项目应该由你负责。首先，你对这个项目和CMMI都很有热情；其次，你非常认真负责；第三，你的能力很强，虽然在某些程度上是比不上项目经理，但做这个项目绰绰有余；第四，你非常好合作。最为项目经理这些必须具备的素质，在你身上都体现出来了。”当然，这只是我的个人看法，因为相互之间是非常要好的同事，同时也是相互信任的朋友，所有经常会在回家的路上非常坦诚对某个问题进行讨论。没想到，我的预言在两周之后变成了现实，项目经理从X变成了C。对于这个变更，项目组的所有成员都非常惊讶，虽然我有这种预感，但当预感真的变成了事实的时候仍然有点惊讶，毕竟这个项目是X对需求跟

进了将近一年的，当初提出要将这个项目按照CMMI流程来做也是他提出的，说要更换还真不是一件容易的事情。X的确是一个工作能力很强的人，而且也是一个脑子非常灵活的人，但是他缺乏工作的积极性，尤其是对CMMI的抵触，如果他继续担任这个项目的项目经理，不仅他自己会觉得很辛苦，项目的进展也会受阻。特别是他对现状的不满，经常会发表一些负面的抱怨，也会影响到项目组的其它成员。老员工虽然经验丰富，但是如果心态不平和积极，其实对团队没有太大的贡献。团队中的成员，不一定要招经验很丰富，也不一定要很聪明，但一定要积极主动，还要肯干负责。不过，我仍然很欣赏X能主动放弃这个项目经理的角色，当他意识到自己不适合担任这个项目经理的时候，能够主动向部门经理提出更换项目经理，这并不是每个人都可以做到的，从另一个角度讲，也是他对工作的负责。我也很欣赏部门经理的能够把项目经理这个角色让从未充当过项目负责人的C来担任，想必是他也看出了C平时的踏实肯干。我还很欣赏C在日常工作中的认真负责，正是因为他平日的付出，才有了这个机会。部门经理曾经对我说过：“我们谁也不能看到机会，但是当你准备好了，机会来了那就是你的了。”这句话，在C的身上得到了很好的印证。最近一段时间，看到C从天天休闲服变成白衬衣黑西裤，我问他为什么，他憨厚地对我说：“当了项目经理了，就要有项目经理的样子嘛！”看着他一本正经的样子，我忍不住哈哈大笑，他也被感染了也跟着大笑。末了，他告诉我：“我终于熬到机会了！”我答他：“这是你应该得到的。”的确，这是他该得到了，你付出了多少别人是会看到的，当机会来了自然就是你的了。当

然，要做好项目经理，除了在形象上要有项目经理的样子以外，还有更多的是形象以外的东西需要努力改变。从这个项目经理的变更，透过这个变更的动作，可以让人领悟到很多变更背后的故事与缘由。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)