

项目经理管理不力，技术负责人该怎么办? PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/450/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_8F\\_E7\\_c41\\_450672.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_8F_E7_c41_450672.htm) 案例正文：一个高速公路的路基项目,路线长度10.3km,工程造价1个亿,合同工期14个月.公司是个民营企业,此项目是公司的第一个工程项目.项目从2006年10月开始进场,2007年4月正工动工,截止到2007年8月底,工期已5个月,完成工程产值不到10%.工程进度上不去,主观上项目管理不到位,领导班子管理水平不高,项目人员积极性不强,项目管理理念不成熟.造成人浮于事,工作效率极期低下.客观上征地拆迁影响很大,工作面一直打不开.严重影响施工组织安排.我做为项目部的技术负责人,项目部领导班子成员,对这种情况是看在眼里,急在心里.多次向项目经理及公司领导反映这里的情况,并汇报了建议的方案,由于我是从2007年6月才进入这个公司,而项目经理却和老板有五六年合作基础,项目一直沿着这个管理模式在往下走!请教各位,像这样的项目,像我这个位置,该如何开展工作?以下是各位热心网友的回复 题目：管理自我，挑战项目 作者：pulison (上海 pulison@sina.com) 很高兴，能听到这样的项目技术负责人对自身项目的发展有这么负责的态度，项目的成功与否离不开一个项目的群体，当然也需要项目经理的管理决策能力。上面的几位都给出了各自不同的观点，也各有见地。下面只是我对该项目的分析。项目管理不到位的原因不知道有没有考虑过？可能有如下原因：第一：沿用以前的管理经验（经验过时），对新项目没有新的认识；第二：项目经理不敢创新，怕变会失败，导致责任难以承担，任由事态按原来的管理

模式发展；第三：项目经理自身没有能力去变，他根本不知道如何去管理高速公路路基项目，不是他不变，是他不知道怎么变。以上原因可能都有之，所以沿用以前的管理模式，对于项目技术负责人，我想你首先要立足本职工作，将自身的技术管理工作做好，但作为项目组成员，对项目的成败也有相应的责任，从自身的职业发展角度也不能使项目失败，就有对项目的进展有知情权，监督权和建议权。你的措施如下：第一：你应和项目经理沟通，他们的真实项目，如原来的工期确定有误，他们知道但没告诉你；看项目的第二：你对项目应深入了解，对周围社会环境和项目组成员的状态（如工资收入、奖励措施、技术水平等）进行了解，征地拆迁工作往往不是一个公司说了算，涉及到政府管理、资金到位、被征地对象的合作程度，这就要客观分析，采取针对措施；第三：内部管理，效率低下的原因你是否分析过？是项目经理的管理能力问题，还是老板的管理态度？这涉及到用工制度的革新问题，技术人员的个人发展问题，还有就是工人的工资收入水平认可度等等。你可以去深入了解该公司的组织结构、奖惩情况，是否能如你所提的建议方案解决，是短期的还是需要长期的解决，这设计到一个公司的管理制度。第四：你自身的发展问题，对于项目的发展受公司的管理制度的制约，你是否有能力来管理好该项目，提的建议是否经过深思熟虑能够确保成功的？你如果有兴趣做项目管理的头，那你就以你自身的项目为例，进行书面的项目管理计划，提交你们的老板，和他们深入探讨，如果认可你的观点，你可以协助项目经理共同管理该项目，相信私人老板不会反对。

题目：找好平衡点 作者：anbh (beijing abh1221@126.com) 1

、对这种项目，根本就不存在所谓的项目管理理念，老板和项目经理的思想是如何在减少投入，多赚钱的情况下去完成工程。他们不会有正规的项目风险、项目费用的技术上的分析，所以以正常的项目管理的理念去理解他们是不能够理解的。【不知对老板和项目经理的分析对不对?】我认为，首先要分析他们到底想要做什么，尤其老板对项目的目标是什么？这样根据老板的目标对症下药。2、进入公司已经一年了，应该说不短了。诚如zgl提到的，应该对最具体的问题去分析解决，而不能只是笼统的给出问题和建议。这是领导能不能接受的关键。3、如果应该做的都做了，项目还是如此，或者不能适应公司的目标和理念，只能提前找好下家了。题目：方法总比问题多！作者：zgl(浙江\*\*置业集团

zgl76814@yahoo.com.cn) “工程进度上不去,主观上项目管理不到位,领导班子管理水平不高,项目人员积极性不强,项目管理理念不成熟.造成人浮于事,工作效率极期低下.客观上征地拆迁影响很大,工作面一直打不开.严重影响施工组织安排.” 1、我认为我们首先要清楚的认识：是要公司来适应你还是你去适应公司！我想大家的回答是肯定的，是要我们去适应公司。每个公司都有他自己特色的管理体制和流程，你不管他是好的还是坏的，如果你要在该公司发展，你就的去适应它；2、要进行自身的角色定位，正所谓一个萝卜一个坑，每个公司或者项目部都设有相应的岗位，并明确该岗位的工作内容、流程等，我想大家都应该明白这一点，为的就是分工明确，避免打乱战；在其位，谋其职，忠其事！每个人所站的角度不同，处理事情会有千变万化！3、我想你上面提到的都是一些比较笼统的问题，每个项目或多或少都会碰到一些，

问题是你能否对症下药，提出针对性的问题，并针对性的提出解决问题的方法，你是该项目的技术人，是项目的核心成员，如果你提出的问题确实能够解决该项目的问题，使之加快进度，降低成本，我想，没有一个公司会不听，因为赚的钱公司是大头，你说有那个公司不愿意多赚钱吗？4、造成人浮于事的原因我认为也是多方面的，你作为项目的技术负责人，从上面来看，有没做到表率作用，我前段时间看的一本书叫输赢，里面有一点我是非常认同的，讲的就是我们把过多的精力都放在了内耗上；5、如果你做了你应该做的事情，公司还是无动于衷，我想你就马上可以辞职了，道不同不相为谋！

题目：皇帝不急太监急 作者：daijiangbao (深圳市大视野企业管理顾问有限公司 daijiangbao@hotmail.com) 关你什么事？你又不是项目经理，你没有责任来这样说，失败的项目多了去了，都关你的事？这样的项目，失败也不是项目经理的责任，自然有人承担责任，没有必要闲吃萝卜淡操心的，这种事情不是不是你管的，也不是替换项目经理就可以的，把自己的工作做好就可以了，换了你当项目经理，未必能比现在好，看不下去就离职了，与这件事没有任何的关系。

题目：建议不成就走人(续) 作者：杜征均(暂时保密 dajundalao@126.com) (续) 对这个项目要开处方的话，首先是换项目经理，他的管理不力、安排不周导致了如今的结果；其次是加强业务流程的管理以改变效率低下的现状；第三是加大经济激励措施以确保提高积极性和效率；四是业余加强培训以提高管理观念；五是加强班子管理理念和管理水平的培训学习；六是加强工作的计划性。

题目：就事论事 作者：fasiondog (fasiondog fasiondog@gmail.com) “工程进度上不

去,主观上项目管理不到位,领导班子管理水平不高,项目人员积极性不强,项目管理理念不成熟.造成人浮于事,工作效率极期低下.客观上征地拆迁影响很大,工作面一直打不开.严重影响施工组织安排.” 如果问题是这样被表述提交到领导哪里,估计是谁也不会处理,反而会把你开了,要针对具体事件找到原因并给出方案,任何事情从技术的角度给出为什么存在问题,如何解决,不要归结到“管理、人”上,如果问题的原因落到“管理、人”就是没有找到问题的根本原因,也是不可信赖的。 题目:辞职吧 作者:史鹏飞(保密 aad-113@163.com) 没啥好说的,无力回天.当然在一个公司里,就得以公司的形象和信誉为重.不过自己的形象和信誉一样重要.主观客观条件上,我个人觉得我是做不到,我也不想让自己在复杂化的情况下受拖累.对公司,对自己都是个交待.希望公司能够请到合适的人.况且.你并非项目经理.也没有自主权.技术负责人.恐怕对于公司来说,就是一个高级工人.再一点,项目是否如期完工,要看和公司战略发展有相关利益联系.如果拖是好事的话,为什么和尚不急道士急呢,难得糊涂嘛.如果你真想做出成绩,在专业技术领域内做出成绩,还是换个地方吧. 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)