

案例讨论：项目管理部的尴尬局面 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E8_AE_A8_E8_c41_65126.htm

案例原文: 小A是项目管理部的经理，由于公司部门设置的问题，现在项目管理部需要对项目总监负责，有需要对总经理负责，还需要监控各项目组，但各项目组又直接归属项目总监或总经理管辖。这样一来，项目经理只听从项目总监或者总经理的话，根本就不把项目管理部的话当一回事，这样一来项目管理部就形同虚设，以至于让高层领导认为项目管理部是一个多余的机构。小A为了让公司认为自己的部门是有用途的，就开始写一套项目管理规范，但由于部门内的人员都是以前没有多少项目管理经验的人，所以写出来的东西不是太实用。而且，项目管理规范有很多部分都是需要其他部门协同完成的，由于上段所说的原因，执行起来异常的困难，依然是一个没有用途的规定。现在小A非常郁闷，不知道在这种配置下，自己应该做些什么？（这种部门配置不会改变）

网友分析一：组织存在的必要性

- 1、一个组织（案例中的项目管理部），公司对他的期望，也就是他的价值是否明确？
- 2、如果一个部门或岗位没有明确的职责，那也就没有存在的理由。

网友分析二 建立自己的权威优势 主要的工作是建立项目管理部的权威，切实发挥管理的作用

- 1、找一个失控的项目进行管理，使其回到正常的轨道并顺利的完成，领导必然刮目相看。
- 2、获得高层的支持，或许有各种各样的原因，高层没有认识到项目管理部的作用，要分析其原因。
- 3、规范等材料要逐步推行，一口吃个胖子是会撑死人的。
- 4、在公司内部对项

目管理人员，包括高层进行培训。网友分析三 先决条件 项目管理的实施有一个很重要的前提条件 - - 公司高层的支持。尤其是在PMO没有足够的权力的情况下，更需要这种支持！

网友分析四 部门定位 1.与公司高层沟通，既然该部门配置暂时不会改变，公司管理层肯定有其意图（估计是高层定位与服务性部门）； 2。停止现在做的规程工作，不实用的还不如不做，做了反而会引发部门间的矛盾； 3。建议将该部门的工作重点转为为各项目组组织项目管理理论培训，项目管理软件的使用培训及使用支持。

网友分析五 职责 1、建议项目总监兼任项目管理部部长。 2、小A为了公司成了副部长。 3、明确定位。职责划分。 4、即便有了3，也需要有总监的兼任才可以顺畅运转。

网友分析六 责权对等是项目管理的一条重要原则 本案例的症结在于项目管理部的责权不对等！ 对策：
一、通过有效的沟通，向高层要权（必须遵循责权对等）。
二、如果高层无法给你希望的权力，则只能退而求其次，扮演项目支持办公室的角色（自身定位），收集项目实施信息是你的重要职责之一（信息处理中心），你不需要作出决定，仅仅提供决策需要的支持信息。

网友分析七 认识自己，认识部门，进行重新定位 首先，公司是多项目共同进行的，作为项目经理的管理者（行政），这时候小A应该先考虑：项目管理部的职责、行政管理范围都是什么样的？待续

网友分析八 找准定位，达成共识 以案例中的项目管理部的负责对象和管理对象来看，公司设立项目管理部的定位是代表项目总监和总经理对项目进行日常监督、协调和绩效评估。为了完成这一首要职能：1)小A应建议公司给予项目管理部对项目大节点进行绩效评估的考核权。即，项目管理部有权组织公

司相关财务部、生产、采购、市场、质量等部门，采集统计数据，对项目执行的绩效进行节点（里程碑）数据评估，及时客观地反映项目执行状态，并与项目经理的个人能力评估、收入评定建立关系，此举一是对项目执行情况进行检查和预警，为下一阶段工作决策提供数据依据（作用1）；二是代表公司对项目成功与否的关键人物项目经理给予个人能力评估，确保合格的人选担任项目管理角色。2)如果项目经理的跨部门协调权力不足，项目管理部应代表项目总监为项目经理进行跨部门协调，协助项目顺利进行。第二个职能：小A建立项目管理流程是必要的，但是应汇集项目管理专业方法和公司项目特点、项目经理的经验，至于存在的合作困难问题，解决方法可考虑：1)以公司目前的项目管理存在问题为切入点，组织含项目总监和项目经理的研讨会，通过讨论统一目标，获得公司的授权和项目经理的支持，这一点需要小A个人的组织和沟通能力。网友分析九 了解自己！充分了解自己的部门在公司中的职责范围，不知这个部门在公司的职责是辅助项目部门完成任务提供有关项目的管理方案，还是管理项目部门的综合业务部门。所以了解自己很重要！网友分析十 服务的定义 我同意Karl Yang的说法，但有一点需要澄清，项目管理部的服务与打杂一定不能混淆，往往项目组的成员对项目管理部服务的范围无形的扩张，而且项目管理部当然要尽义务，因为这是你的工作，但有多少项目管理部能在领导那里拥有真正权利呢！我的观点“服务”的范围需要领导定义清楚才对！网友分析十一 关于项目管理部的职责 项目管理部的设定一般都是监控和保证公司所有项目的正常进行的，你不应该去解决项目组的问题，但你应该发现项目

所存在的问题并督促项目组进行解决。同时根据情况将问题向上一级进行反馈。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