

项目管理案例系列[12]：公司拖欠项目提成问题 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\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65422.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65422.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。（一）案例正文公司拖欠项目提成，员工工作效率降低我们是专业的网站项目建设公司，薪酬制度是按照底薪 + 项目提成的形式。最近一段时间，公司因尝试转型而导致业务量减少，一时间资金周转有困难，结果造成部分员工的项目提成无法按时发放，甚至拖欠几个月的时间。可以想象，员工们的工作积极性肯定会受到很大打击的，工作效率也大打折扣了。作为项目管理，保证项目按时、保质完成是公司赋予我的职责，我必须保证完成，但面对成员这样低落的情绪，有什么办法可以让他们重新回到正轨上来呢？我知道公司可能在一段时间内都是处于资金紧张的处境的了，可如此下去员工的低情绪造成的低效率，只会形成恶性循环，有什么办法可以解决呢？（二）专家点评点评专家 卢毅 清华大学MBA，PMP 清华大学MBA，PMP，现任合力金桥软件公司副总裁。卢毅先生有十多年项目管理实战经验，亲自管理过几千万级的电信行业项目、几百万级的多个电力行业项目和众多的生产制造、流通、物流等行业项目。历任项目经理、项目总监、项目实施部门的总经理、公司分管项目实施的副总裁等职，在项目实施方法论、多项目管理和建立公司级项目管理体系等方面有非常独到的见解和实战经验。卢毅点评：这个案例里边的项

目经理，可以说确实比较难办了。保证项目按时、保质完成是项目经理的义务，但给项目组成员按约定给付报酬的权力却没有赋予项目经理。这个案例反映了中国项目经理普遍的权利义务不对等的现实，也有一些客观现实的因素。本案例信息太少，不是特别好发表评论，我仅提供一些解决问题的思路：（1）项目角度：公司虽然资金紧张，但如果需要持续发展，更需要确保现有项目的按时按质完成，可以考虑让领导为单个项目核算（设立专项资金），尤其是一些要重点考虑的项目。由于转型，一些不重要和赢利不大的属于原来业务领域的项目可以考虑一些舍弃。（2）人员角度：业务量减少，资金周转有问题，说明人员可能有些过剩（案例信息不充分，很有可能），可以考虑优先保证一些骨干员工的方法。其他富余人员可以结清财务以后待业或离开。看目前全部人员留下来，包袱会越来越重。（3）前景判断：如果大家认为转型前景乐观，可以劝大家先暂时牺牲个人利益，与公司共度难关，更需要唤起大家的工作情绪，共同迎接未来。如果大家认为转型前景不乐观，选择离开又何尝不是一种解脱。

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)